



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

AMANDA SIMIÃO DA COSTA PINTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso da correlação entre a estratégia organizacional e a estratégia do setor de Serviços de uma empresa do ramo de assessoria.

Rio de Janeiro

2019

AMANDA SIMIÃO DA COSTA PINTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso da correlação entre a estratégia organizacional e a estratégia do setor de Serviços de uma empresa do ramo de assessoria.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau em bacharel em Administração

Orientadora: Maria Teresa Coutinho

Rio de Janeiro

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a meus pais, Selma e Edson, pela base de estudos que puderam me proporcionar e por todo apoio dado não somente em minha trajetória acadêmica, mas também em todos os anos da minha vida. Agradeço aos meus avós, Celma e Edson, que desde a infância me ajudaram nas dificuldades escolares, dispendendo seu tempo me dando aulas. A minha irmã, Cintia, por toda a paciência e ensinamentos, ao meu namorado Wellington, pelo incentivo diário e agradeço a todos os amigos que fiz ao longo da vida acadêmica, pois sem eles essa jornada seria mais difícil.

RESUMO

Devido à instabilidade econômica presente em nosso país, é fundamental para a sobrevivência das organizações possuir uma estratégia bem definida. Houve um aumento no número de empresas criadas nos últimos anos, o que conseqüentemente fez com que aumentasse também o número de concorrentes das já existentes, o que obriga estas que já estão no mercado a se reestruturarem. O estudo em questão, tem como objetivo analisar a correlação da estratégia organizacional e a estratégia do setor de Serviços, que executa a atividade fim, de uma empresa nova no mercado, que presta assessoria a descendentes de portugueses que possuem o interesse na obtenção de cidadania portuguesa.. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do tema em questão e um estudo de caso composto por entrevistas com perguntas semi-estruturadas realizadas no local de trabalho. O roteiro de perguntas foi dividido por níveis hierárquicos, sendo estes sócio (nível estratégico), gerente (nível tático) e o operacional, totalizando 11 entrevistados, e a partir das respostas coletadas, foram realizadas as análises, nestas buscou-se identificar respostas similares e diferentes dos funcionários do nível operacional, evidências de como a estratégia e o planejamento estratégico da empresa e do setor são elaborados, através das afirmações de um dos sócios e da gerente respectivamente, por fim, foi constatada a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento Estratégico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz da Análise SWOT	14
---	-----------

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. OBJETIVOS	8
2.1. Objetivo Geral	8
2.2. Objetivos Específicos	8
2.3. Justificativas.....	8
3. REFERENCIAL TEÓRICO	9
3.1. Estratégia Organizacional e Planejamento Estratégico	9
3.1.1. Estratégia Organizacional.....	9
3.1.2. Planejamento Estratégico	11
3.2. Balanced Scorecard (BSC)	14
4. METODOLOGIA	17
4.1. Tipo de Pesquisa	17
4.2. População e Amostra	17
4.3. Instrumento de Coleta.....	17
4.4. Tratamento dado às informações	19
5. ESTUDO DE CASO	20
5.1. A empresa	20
5.2. O setor de Serviços.....	20
6. ANÁLISES	23
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é importante pelo fato de prever problemas futuros, com a análise do ambiente interno e externo, a organização consegue delinear os rumos a serem tomados e traçar objetivos assertivos, além de conseguir identificar oportunidades que ajudam o seu crescimento e melhoria, este se faz necessário para que se minimize o risco de surpresas que podem levar a empresa a crises, para as micro e pequenas empresas este é de extrema valia, visto que muitas delas não conseguem sobreviver por mais de 1 ano, segundo relatório divulgado pelo Sebrae, além de diversos outros fatores, a falta de uma estratégia bem definida contribui para a falência dessas empresas.

O mercado de consultoria, no qual a empresa que é objeto deste estudo está inserida, é crescente no Brasil e a mais utilizada é a consultoria empresarial, segundo a Associação Brasileira de Consultores Empresariais, isso se deve aos entraves políticos e econômicos do país, que levam as organizações recorrerem a estas para auxiliá-las na resolução de seus problemas.

O setor de Serviços da empresa que será analisada neste estudo, é o que responsável pela atividade fim da empresa, ou seja, este é o responsável por executar o serviço que o cliente adquiriu. Os funcionários que atuam neste setor possuem o contato direto com os clientes para a compreensão das demandas solicitadas e a garantia de sua execução de modo que o resultado saia de acordo com o esperado.

O estudo de caso em questão tem como objetivo identificar e analisar a correlação da estratégia organizacional e a estratégia do setor de Serviços de uma empresa que presta assessoria para descendentes de portugueses, que possuem o interesse em obter a cidadania portuguesa. Para isso, foi necessário identificar e analisar com profundidade a metodologia usada por seus gestores na elaboração da sua estratégia e do seu planejamento estratégico, assim como o planejamento estratégico do seu setor de Serviços.

No referencial teórico foram abordados 3 temas que são: Estratégia e Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard* (BSC), este será estudado por se tratar de um sistema de gestão estratégica que auxilia as organizações na elaboração do seu planejamento estratégico.

Primeiramente foram expostos alguns dos vários conceitos de estratégia, tendo como base pensadores distintos, foi abordado também o conceito de estratégia organizacional e como está precisa ser elaborada a fim de que a organização obtenha sucesso. No capítulo destinado ao planejamento estratégico, também foram abordados seus conceitos, a sua importância dentro da organização e de que modo este auxilia para que esta atinja seu

objetivo e o passo a passo para a elaboração. Por fim foi explicitada a definição do *Balanced Scorecard* (BSC), como este funciona e como deve ser melhor utilizado pelas organizações.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Identificar e analisar a correlação da estratégia organizacional com a estratégia do setor de uma empresa que presta assessoria para descendentes de portugueses que desejam obter Cidadania e Visto.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar e analisar a metodologia usada pelos gestores para a elaboração da estratégia e planejamento estratégico da empresa.
- Analisar a elaboração do planejamento estratégico do setor de Serviços.
- Analisar o alinhamento da estratégia empresarial com a estratégia do setor de Serviços.

2.3. Justificativas

Há o crescente número de criação de empresas de micro e pequeno porte no Brasil “o número de empresas criadas no primeiro semestre de 2018 foi o maior dos últimos 8 anos” e apesar do alto crescimento, muitas destas se vêm obrigadas a encerrar suas atividades com menos de 1 ano de funcionamento. Um dos fatores que levam a esse fato é a falta de planejamento estratégico dessas organizações, que acabam não se adequando ao mercado em que se encontram. O presente estudo trata da análise da estratégia organizacional de uma empresa nova no mercado, fundada em 2016, que está em crescimento, e para que esta sobreviva é crucial que tenha suas estratégias bem delimitadas. Este poderá auxiliar essa organização a enxergar os pontos que precisam ser corrigidos e acrescentados na sua estratégia.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Estratégia Organizacional e Planejamento Estratégico

3.1.1. Estratégia Organizacional

Há diferentes conceitos para se definir a estratégia, segundo Mintzberg (1987) esta pode ser como um plano, um truque, um padrão, uma posição e como uma perspectiva.

“Estratégia como um plano”: é a resposta mais utilizada pelos que são indagados sobre a sua definição, esta é uma direção ou guia a ser seguido. De acordo com essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são elaboradas antes das ações nas quais serão aplicadas e desenvolvidas de forma consciente e com um propósito específico. (MINTZBERG,1987)

A “Estratégia como um Truque”, também nomeada como um plano, consiste em diferentes formas que a empresa se utiliza para enganar os concorrentes.

Na “Estratégia como um Padrão” a organização se utiliza de um mesmo comportamento ao longo do tempo, é voltada para o que já foi realizado no passado.

A “Estratégia como Posição”, funciona como uma ligação entre o ambiente interno e o externo, e é o ponto onde o produto encontra o cliente, ou seja é a forma como a organização define como este será introduzido no mercado, de modo a atender as necessidades do cliente.

A “Estratégia como uma Perspectiva” vai na contramão da estratégia como posição. Volta-se para o ambiente interno da organização. É definida como a “personalidade” da organização, e deve ser compartilhada com todos os seus membros.

Apesar das cinco definições, ressalta-se a importância de cada uma delas e a forma como estas se complementam.

Embora entre as diferentes definições existam várias relações, única relação, nem qualquer definição particular prevalece sobre as outras. De certa forma, essas definições competem (como algumas podem substituir outras), mas o mais interessante são as várias maneiras pelas quais elas se complementam. (MINTZBERG,1987, p.20).

Os diversos conceitos de estratégias foram elaborados, principalmente, em dez Escolas, são elas: Escola do Design; Escola do Planejamento; Escola do Posicionamento; Escola Empreendedora; Escola Cognitiva; Escola do Aprendizado; Escola do Poder; Escola Cultural; Escola Ambiental e Escola de Configuração. (MINTZBERG;AHLSTRAND;LAMPEL, 2010)

Os cinco P's da Estratégia possuem relações com algumas destas escolas. A “Escola do Planejamento” formulou o conceito de estratégia baseado em um processo formal, alinhando-se ao conceito elaborado pela Escola de “Estratégia como um Plano”. A “Escola do Posicionamento” já possui semelhanças com a “Estratégia como Posição” por ter sua formulação baseada em um processo analítico. A “Escola Empreendedora” alinha-se à “Estratégia como Perspectiva” por propagar a relevância do processo visionário na elaboração de uma estratégia. Já a “Estratégia como Padrão” apresenta construto teórico similar aos da “Escola do Aprendizado”, como a defesa da existência de um processo emergente. Por fim, a “Escola do Poder” assemelha a importância do processo de negociação na elaboração e implantação de uma estratégia, como o faz “Estratégia como um Truque”. (MINTZBERG;AHLSTRAND;LAMPEL, 2010)

Não obstante, no contexto organizacional, o conceito de estratégia possui diferentes definições, conforme a seguir:

- “Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.” Drucker (1954 apud, FERREIRA;MAINARDES;RAPOSO, 2011, p.282)
- “Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.” Chandler (1962 apud, FERREIRA;MAINARDES;RAPOSO, 2011, p.282)
- “Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.” Cannon (1968 apud, FERREIRA;MAINARDES;RAPOSO, 2011, p.282)

Segundo Fernandes (2012), a estratégia organizacional é formulada a partir da compreensão das variáveis dos ambientes interno e externos que a empresa está inserida, bem como em que posição ela deseja estar no futuro.

Para sua elaboração, é necessário o conhecimento com profundidade do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) pela alta gestão, o conhecimento é de extrema importância para que sejam evitadas estratégias que fujam da realidade da organização e que sejam impossíveis de serem executadas.(FERNANDES, 2012)

Esta pode ser explicada da seguinte forma:

O pano de fundo para o estrategista nunca é tão claro, pois se trata de projetar a organização em um ambiente do futuro, sobretudo de exercitar o pensamento estratégico, de considerar onde a organização estará posicionada no futuro imaginado. O pensamento estratégico requer

habilidades dos profissionais para observar as variáveis do presente, onde a organização está inserida, e pensar sobre o futuro, que imagina ser possível onde e quando a organização vai estar imersa, e construir a ponte que fará ser possível a caminhada empresarial (FERNANDES,2012, p.61)

A Estratégia antecede as ações e o seu planejamento é um processo de raciocínio, que para ser formalizada precisa seguir os seguintes passos, segundo Serra, 2009:

- Compreender claramente as características, os problemas e as circunstâncias que envolvem a proposta a ser desenvolvida.
- Um método de análise ou padrão de compreensão
- Um processo de tradução que habilita os gerentes a entender e a atuar nas inspirações e vantagens da abordagem estratégica, de modo a selecionar as opções apresentadas.

3.1.2. Planejamento Estratégico

Com o cenário empresarial cada vez mais instável ao longo dos anos, as organizações sentiram a necessidade de rever todo seu gerenciamento com o intuito de se adequarem ao mercado em que se encontram e com isso, se faz necessário a implementação do planejamento estratégico.

Segundo Andrade e Frazão (2011), se faz necessário na gestão da estratégia um contínuo monitoramento dos resultados da empresa para que as adaptações necessárias sejam realizadas. Estas precisam se atentar as tendências do ambiente e encontrar um plano que faça mais sentido perante a situação no qual se encontra.

O Planejamento Estratégico possibilita que as organizações aprimorem o modo como utilizam seus recursos perante as mutações do ambiente em que se encontram, para que possam desfrutar da melhor maneira possível das oportunidades e evitar ameaças. (ANDRADE;FRAZÃO,2011)

Este pode ser definido, segundo Serra (2009), como o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais, este se bem executado, auxilia a empresa na concretização de sua visão. Seu maior objetivo é o desenvolvimento de estratégias que irão guiar a empresa na obtenção de um desempenho melhor, não há um modelo previamente definido, cada organização precisa encontrar como melhor se adapta. (FERREIRA, 2005).

Outro conceito de Planejamento Estratégico é “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a

melhor concentração de esforços e utilização de recursos pela organização.” (ANDRADE;FRAZÃO,2011).

Este tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitam a viabilidade da avaliação de implicações futuras das decisões já tomadas o que faz com que a tomada de decisão no futuro seja de um modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (ANDRADE;FRAZÃO,2011)

Por não possuir um modelo pré definido, para que este seja implementado se faz necessário um passo a passo que precisa ser seguido pelas empresas.

O planejamento deve ter o seu início com o levantamento de dados para conhecimento do ambiente de atuação. Depois devem ser determinados os objetivos e definidas as ações a serem desenvolvidas. É necessário acompanhamento e avaliação contínua por meio de um sistema de informações gerenciais eficaz, uma estrutura de organização bem delineada e aceita por todos, o que exige uma equipe coesa, “todos falando a mesma língua” (FERREIRA, 2005, p.36)

Isso se dá pelo fato de haver variabilidade entre as organizações, que ocorre pelas pressões do ambiente externo que as empresas sofrem que são decorrentes de forças externas que estão em constante mutação, bem como as pressões internas decorrentes dos fatores da própria organização. (ANDRADE;FRAZÃO, 2011)

Além do estratégico, o planejamento possui também segundo Serra (2009) mais quatro classificações que são: o planejamento tático, planejamento operacional, planejamento adaptativo e o planejamento contingencial.

Os planejamentos tático e operacional, assim como o estratégico, são voltados para a sua amplitude no tempo. Planejamento tático implementa as atividades de alocação de recursos, enquanto o operacional estabelece padrões e programas. Já os classificados como adaptativo e contingencial, determinam a situação atual do ambiente externo em que a organização se encontra. O primeiro garante a flexibilidade da resposta a mudanças no ambiente e o segundo prepara a organização para situações de emergência. (SERRA,2009).

O planejamento estratégico precisa ser elaborado de modo a ajustar-se às modificações do ambiente no qual a organização se encontra, e orientar na implementação das ações planejadas. Sua função primordial será a de apoiar e complementar o raciocínio estratégico da empresa. Para isso, precisa ser estruturado a partir de três reflexões estratégicas, que são: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a organização e implementação da estratégia. O raciocínio estratégico orienta a interação entre a empresa e seu ambiente externo e os seus aspectos competitivos, este tem relação com a visão, a

missão, a elaboração dos objetivos e as orientações estratégicas da organização. Para que o planejamento seja concretizado, é necessário que se observe todos os seus desvios em relação às metas a serem atingidas. (SERRA,2009)

Segundo Andrade e Frazão (2011), se faz necessário que a organização construa cenários que retratem algum momento do futuro, podendo ser também a sua evolução, este representará as medidas necessárias à preparação do futuro da empresa. É elaborado a partir das informações contidas no sistema de informações gerenciais.

A postura estratégica da organização precisa ser levada em consideração, ou seja, a maneira como esta se posiciona em relação ao seu ambiente determina a postura mais adequada ao atingimento de sua missão.

Dentro do Planejamento Estratégico, existe um instrumento denominado de análise SWOT. Esta, segundo Ribeiro Neto (2011), é uma ferramenta estrutural da administração que é utilizada na análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e externo (Oportunidades e Ameaças) das organizações para a formulação da sua estratégia.

Em relação a análise do ambiente interno, o autor descreve da seguinte forma:

As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros (RIBEIRO NETO, 2011, p.17)

As oportunidades e ameaças, são fatores vinculados ao ambiente externo e são analisados através de previsões plausíveis à organização. Segundo Ribeiro (2011), é fundamental que a empresa transforme suas possíveis ameaças em novas oportunidades.

A análise SWOT consiste na formulação de um gráfico, no qual são relacionadas todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas. As forças e fraquezas são relacionadas aos fatores internos da empresa. A primeira consiste em características que aumentam a competitividade da organização e a segunda, consiste em algo que a empresa não execute corretamente. Ao avaliá-las, é possível dimensionar o *status* da organização em relação aos seus fatores ambientais externos. (SERRA,2009)

Como fatores externos há as oportunidades, que podem ser considerados como tendências ou fenômenos que contribuem para concretizar o objetivo estratégico, e as ameaças que ao contrário da primeira, são tendências que podem prejudicar o objetivo estratégico. (CALAES, BÔAS, GONZALES, 2006)

A partir do gráfico da análise SWOT, torna-se possível a avaliação dos ambientes interno e externo da organização e com isso, se pode formular a estratégia adequada à missão, visão, objetivos e metas definidas. (SERRA,2009).

Segue abaixo figura que exemplifica uma tabela utilizada na análise SWOT:

TABELA DA ANÁLISE SWOT

Figura 1: Matriz da Análise SWOT

Ambiente externo / Ambiente interno	Oportunidades	Ameaças
Forças	I	II
Fraquezas	III	IV

Fonte: Tachizawa e Freitas (2004 apud Fernandes, 2012)

Nos quadros I, II, III e IV deverão estar dispostos respectivamente as oportunidades, as forças, as fraquezas e a ameaças da organização.

Segundo Tachizawa e Freitas (2004 apud Fernandes, 2012), a análise SWOT auxilia as empresas na elaboração do planejamento estratégico mediante o cruzamento das informações relativas às forças e fraquezas (ambiente interno), com as informações levantadas relativas às oportunidades e ameaças (ambiente externo), proporcionando uma plausível visão dos problemas que podem enfrentar.

3.2. Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica que utiliza quatro indicadores: o financeiro, dos clientes externos ou marketing, dos processos internos ou de produção e de aprendizado e crescimento ou de inovação, a partir do desdobramento da estratégia a organização faz seu planejamento. Ressaltando que este pode ser adaptado à organização. (SERRA, 2009).

O BSC faz uma conexão dos ativos tangíveis e intangíveis da organização, este mede os dois ativos recorrendo a mapas que fazem conexões de causa e efeito para que sejam descritos como os ativos intangíveis são combinados com outros ativos para o desenvolvimento de proposições de valor que efetivamente criem valor tanto para os

clientes, quanto para produzir os resultados financeiros desejados pela empresa (KAPLAN e NORTON, 2000)

Na maioria das organizações, os colaboradores não possuem a dimensão do impacto que as suas atividades têm sobre a toda a estratégia e através da correlação dos objetivos financeiros e estratégicos corporativos com os objetivos dos níveis hierárquicos inferiores isso passou a ser possível (SERRA, 2009).

Todos os quatro indicadores utilizados pelo BSC são interligados e possuem uma relação de causa e efeito, o que faz por exemplo com que a organização entenda de uma maneira mais clara como a qualidade do produto influencia na rentabilidade da empresa. (SERRA, 2009)

Segundo SERRA (2009), o BSC é uma ferramenta que possibilita:

- que a estratégia seja desdobrada em objetivos para cada uma das perspectivas
- que se estabeleçam indicadores de desempenho para cada objetivo, pois a qualquer momento o executivo pode verificar se este está sendo atingido ou não
- que se crie um sistema de informação para verificar indicadores para os três níveis de desempenho
- que o executivo obtenha feedback de suas ações
- que o executivo crie uma equipe que dissemine a cultura de desdobramento da estratégia
- a existência de uma cultura de aliança dentro da organização
- que se crie a cultura de retenção dos seus funcionários

O indicador financeiro é o primeiro do BSC, este tem como finalidade informar se a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. O indicador de clientes externos ou marketing identifica o mercado e os segmentos que a organização quer competir, que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros, mantendo a relação de causa e efeito (SERRA, 2009).

No indicador dos processos internos, há a identificação do que é mais crítico para a realização dos objetivos dos indicadores financeiros e de marketing e somente após o desenvolvimento de objetivos para esses dois indicadores é possível formular o dos processos internos (SERRA, 2009).

Segundo Serra (2009), a cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam se adaptar ao construir sua perspectiva de processos internos, ela inclui os processos de inovação, operações e o pós-venda. Além disso, a cadeia de valor é composta por atividades primárias que são a logística interna e externa, as operações, o

marketing e vendas, e por atividades secundárias que são compras, gestão de recursos humanos, inovação e a infraestrutura geral, estas atividades secundárias podem ser subdivididas em atividades específicas e únicas dentro da organização.

É fundamental para as empresas atualmente desenvolverem a criatividade. O indicador de aprendizado e crescimento oferece infraestrutura para que os outros três indicadores se impulsionem e gerem resultados positivos, e estes resultados são diretamente atrelados a satisfação do funcionário, da competência, da infraestrutura e que haja clima (SERRA,2009)

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Pesquisa

Baseado nos critérios de Vergara (1998), a pesquisa em questão pode ser classificada quanto aos fins como exploratória, por coletar dados primários e este assunto ter sido pouco explorado. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica pois para a elaboração do referencial teórico, foi utilizado material publicado em livros, artigos e pesquisas, e estudo de caso por se tratar de uma pesquisa aprofundada sobre a estratégia da organização e do seu setor de Serviços.

4.2. População e Amostra

A pesquisa em questão foi realizada no escritório/sede da empresa situado em Botafogo, zona sul do Rio de Janeiro. Na sede da empresa ficam alocados todos os setores da organização, inclusive o que foi pauta do estudo.

O presente estudo se ateve ao setor de Serviços da empresa que presta consultoria para a obtenção da cidadania portuguesa e visto português, que é composto de Gerente, *Scrum Master*, *Account Manager*, Estagiária, Executivas de Serviços, Vendedor e Analista de Sucesso do Cliente, e os sócios da organização, totalizando 15 pessoas. No total são 8 mulheres e 8 homens.

4.

As respostas dos demais não foram coletadas devido a incompatibilidade de agendas e pela estagiária ser a autora do estudo em questão.

4.3. Instrumento de Coleta

Como instrumento foram utilizados 3 roteiros distintos com perguntas direcionadas aos colaboradores do setor, a gerente e ao sócio da organização.

O roteiro destinado aos colaboradores havia um total de 3 perguntas abertas, onde o intuito era analisar se estes conheciam a estratégia do setor em que atuam dentro da empresa, se estes auxiliaram de alguma forma na sua elaboração e se achavam importante para a execução de suas tarefas diárias conhecê-las. O segundo, direcionado a gerente da área, era composto de 5 perguntas abertas, onde com estas se buscou analisar se havia um conhecimento sobre a estratégia da organização, se havia um conhecimento sobre quem a definiu e se participou da sua elaboração, além de saber se há indicadores e metas para o setor e como que o planejamento estratégico do setor é realizado.

O último, destinado a um dos 3 sócios da empresa, era inicialmente composto por um total de 8 perguntas, que buscavam identificar como que era elaborada a estratégia da organização, como que foi feita a distribuição dos sócios em cada área, se havia algum modelo e indicadores de monitoramento da estratégia, quais eram os principais desafios no cargo de gestão e quais estratégias eram usadas para que estes desafios fossem superados. No decorrer da entrevista mais duas perguntas abertas foram adicionadas com o intuito de saber quais eram os objetivos da organização para esse ano e quais eram as classes sociais do público alvo da empresa.

Segue abaixo as perguntas que foram realizadas ao sócio, gerente e funcionários.

Sócio:

- 1- Como vocês elaboram a estratégia da organização? Que aspectos são considerados?
- 2 - Como se deu a distribuição dos sócios em diferentes áreas?
- 3- Vocês adotam algum modelo para monitorar o desenvolvimento da estratégia organizacional?
- 4 - É utilizado algum indicador para monitoramento da estratégia? Há alguma meta pré-estabelecida?
- 5 - Caso haja uma meta, qual é a sua periodicidade?
- 6 - Caso não esteja atingindo as metas, qual é a ação tomada?
- 7 - Quais são seus principais desafios na gestão da organização?
- 8 - Que estratégia você utiliza para lidar com estes desafios?
- 9 - Qual o objetivo da empresa para esse ano?
- 10 - Quais são as classes sociais que vocês procuram como público alvo?

Gerente:

- 1 - Você sabe qual é a estratégia da organização?
- 2- Você sabe quem definiu a estratégia?
- 3 - Você participou da elaboração da estratégia da empresa?
- 4 - Existem indicadores e metas para o setor? Caso positivo, como é monitorada a execução destes?
- 5 - Como é feito o planejamento estratégico do setor?

Colaboradores:

- 1 - Você conhece a estratégia do setor em que atua?

2 - Você participou da elaboração da estratégia?

3 - Você considera importante para a execução das suas tarefas saber qual é a estratégia do setor? Por quê?

4.4. Tratamento dado às informações

A partir das informações coletadas nas entrevistas, as análises das respostas foram realizadas considerando, os níveis hierárquicos, ou seja, sócio, gerente e operacionais. Nas respostas dadas por um dos sócios buscou-se identificar como que a estratégia e o planejamento estratégico da organização eram elaborados, nas respostas da gerente, buscou-se identificar a estratégia e o planejamento estratégico do setor de Serviços e nas respostas dos funcionários que atuam no operacional, buscou-se identificar respostas similares e diferentes a fim de confrontá-las com o referencial teórico apresentado no presente trabalho. Dessa forma, se pode identificar ações necessárias à execução da estratégia empresarial e a correlação com a estratégia do setor.

5. ESTUDO DE CASO

5.1. A empresa

O estudo de caso foi realizado em uma empresa que assessora pessoas que têm o interesse e possuem o direito à obtenção da Cidadania Portuguesa e do Visto Português. Esta foi fundada em 2016, com um escritório localizado em Copacabana - RJ, onde havia a venda predominantemente online do serviço prestado, que até então era somente a Cidadania Portuguesa. Em três anos de existência, foi incorporado o serviço de visto português e houve um crescimento no seu quadro de funcionários, sendo hoje mais de cinquenta colaboradores divididos nos setores de Vendas, Visto, Serviços, Marketing, Recursos Humanos, Financeiro e Automação, possuindo além de um escritório situado agora em Botafogo - RJ, mais três lojas físicas, uma em Niterói - RJ e duas em São Paulo - SP.

Esta se apresenta como sendo “uma empresa formada por jovens focados em utilizar as mais modernas práticas empresariais para trazer eficiência para o processo de obtenção de cidadania portuguesa.”

Segundo informações retiradas do próprio site sua Missão é a de “Garantir que brasileiros tenham acesso a oportunidades entre Brasil e Portugal, dentre elas, a de obtenção de cidadania portuguesa”. Sua Visão é de “se tornar o maior portal de conexão entre Brasil e Portugal da internet. Queremos trabalhar não só com cidadania portuguesa, mas também com outras conexões, sempre com excelência”. Por fim, a empresa tem como Valores “a confiança, personalização do serviço para cada cliente, a previsibilidade de cada etapa, a agilidade na execução e a praticidade para o cliente”.

5.2. O setor de Serviços

Quando o cliente desperta o interesse pelos serviços da empresa, ele preenche um formulário no site institucional e um dos colaboradores do setor de Vendas entra em contato com ele via telefone ou *whatsapp* para dar início às negociações. Após o fechamento do negócio e assinatura do contrato, este é automaticamente encaminhado para o setor de Serviços, que é o que será analisado neste estudo.

Dentro de Serviços, há uma divisão entre duas equipes, uma denominada Processos e a outra Atendimento. A primeira é composta por seis colaboradores, sendo uma gerente,

uma Scrum Master¹, uma estagiária e três executivas de Processo. Todas as seis são do sexo feminino e possuem uma média de 25 anos de idade.

A gerente é a responsável por gerir a equipe, observando as deficiências e delegando demandas.

A *Scrum Master* é a pessoa responsável por otimizar o trabalho das três Executivas de Processo e da estagiária, eliminando os empecilhos e fazendo com que estas trabalhem de uma forma mais ágil e eficaz.

A estagiária é responsável por:

- Checar se os documentos estão corretos e dentro da validade estipulada por Portugal;
- Checar se o requerente tem realmente o direito a adquirir a cidadania;
- Solicitar a emissão e busca, para os que não possuem, de certidões de nascimento e casamento brasileiras dos clientes junto aos cartórios de registro;
- Separar e enviar os documentos para que seja feito o apostilamento²;
- Auxiliar em solicitações extraordinárias de autenticações e reconhecimento de firma;
- Cuidar dos processos que possuem algum dado na certidão brasileira para ser retificado.

Cada Executiva de Processo possui atividades distintas. Uma fica responsável por:

- Enviar via e-mail a lista com documentos que serão necessários para o processo de cidadania;
- Receber e armazenar no sistema toda a documentação física que os clientes enviam para o escritório referente a Cidadania Portuguesa;

A outra Executiva de Processo é responsável por:

- Separação, última conferência e o envio dos processos para a advogada da empresa em Portugal;
- Pelos processos que a Conservatória, órgão público português onde os processos de cidadania são julgados, exige mais algum documento além dos que são habitualmente enviados;
- Enviar e-mails para os clientes informando o andamento dos Processos após seu envio para Portugal
- Encerrar um Processo no sistema interno quando este for concluído e abrir uma nova fase caso seja necessário

1

2 Certificado que autentica a origem de um documento público, para sua utilização em outro país. Fonte: Cartório 24 Horas “Apostila de Haia: O que é e quando solicitar” - Disponível em: <http://blog.cartorio24horas.com.br/apostila-de-haia/> < Acessado em 01 de Maio de 2019 >

A terceira Executiva de Processo é a responsável por:

- Buscar e solicitar diretamente para Portugal todos os registros de nascimento dos portugueses que serão utilizados nos Processos de Cidadania.

Na segunda equipe há sete colaboradores, uma do sexo feminino e seis do sexo masculino, com a média de idade também de aproximadamente 25 anos. É composta por uma Gerente, um *Account Manager*, um vendedor e três Analistas de experiência do cliente.

A Gerente é a responsável por gerir a equipe, observando as deficiências e delegando tarefas.

O *Account Manager* é o responsável pelo primeiro contato do setor com o cliente via telefone. Por meio do telefonema, o profissional sana todas as possíveis dúvidas e explica detalhadamente o passo a passo de cada etapa, para que não haja falhas no entendimento.

O Vendedor é o responsável pela venda de processos para clientes, que já consumiram algum serviço da empresa, por isso também é internamente de Segunda Venda. O vendedor ~~este~~ entra em contato com o cliente e faz as negociações necessárias para o fechamento de um novo serviço.

Dois dos Analistas de experiência do cliente possuem as mesmas atividades, estes atendem os clientes por ligações e via *Whatsapp*, a fim de sanar as dúvidas existentes. e Um dos Executivos fica responsável também, por responder a todos os e-mails que são enviados à equipe.

Para ingressar no Setor de Serviços, seja para os cargos de Analista de experiência do cliente, Executivo de Processo ou Vendedor não é exigido uma Graduação específica. O colaborador é contratado com base na análise do seu perfil profissional.

6. ANÁLISES

As análises a seguir referem-se às informações e dados coletados junto ao sócio responsável pelo setor de Serviços e o *Account Manager* do setor.

Quanto à elaboração do planejamento da organização:

Segundo o conceito já mencionado de Ferreira (2005), para a elaboração do planejamento estratégico se faz necessário um passo a passo que precisa ser seguido pelas organizações. No entanto, a organização não se utiliza deste passo a passo, conforme relato do sócio responsável pelo setor de Serviço: *“Cada Shopping tem os indicadores do público alvo, dependendo do público nós fechamos. A loja de Tamboré foi um risco, Niterói foi um teste.”*

Nota-se que não há um levantamento de dados para o conhecimento do ambiente de atuação, visto que as primeiras lojas inauguradas foram experimentos feitos pelos sócios.

Apesar dos objetivos da empresa estarem bem definidos, conforme descrição abaixo:

“O objetivo da empresa para esse ano é abrir 25 lojas, mas não vamos conseguir, proporcionar aos descendentes portugueses a nacionalidade sem burocracia, vender processo, ter o cliente satisfeito, ser a maior empresa do Brasil de cidadania portuguesa e estruturar a Odgo, que é um marketplace que serve para ajudar as pessoas a migrar para Portugal.”

Todas deveriam condizer com a realidade da organização para que fossem possíveis de serem atingidas.

Dentro do passo a passo, também se faz necessário um acompanhamento e uma avaliação contínua por um sistema de informações gerenciais eficaz, o que também não é implantado, visto que o monitoramento é realizado por diferentes lugares, de acordo com a fala do sócio: *“Financeiro eu vejo com o Dashbord com o faturamento e em Serviços eu vejo as reclamações dos clientes, Reclame Aqui, Google, NPS, e o cliente falando no BLIP, e-mail, todas as formas que o cliente tem de se comunicar”*

Quanto ao controle e ao acompanhamento dos resultados organizacionais verifica-se a ausência de mecanismos ou de sistemas que permitam os sócios atuarem de forma preventiva ou mesmo estratégica, conforme preconizam Andrade e Frazão (2011), vide fala anterior do sócio, o que evidencia a não existência. Os autores alertam a importância de um sistema de informação gerencial para o monitoramento dos resultados organizacionais e, conseqüentemente, para os ajustes que se fizerem necessários para que os resultados sejam positivos.

Não foi observada uma estrutura bem delineada e aceita por todos, segundo o *Account Manager* do setor de Serviços, um dos responsáveis pelo planejamento tático do setor, muitas informações referentes ao planejamento estratégico não são passadas aos funcionários: *“Ainda tem muita coisa que a gente não tem acesso, mas o que eu conheço é a gente mapear os problemas pra poder se antecipar e ter sempre uma solução antes que uma coisa grande aconteça.”* A partir desta afirmação, é possível concluir que os níveis táticos não possuem pleno conhecimento acerca do planejamento estratégico, apesar da gerente do setor afirmar ter havido uma reunião onde foram expostos todos os objetivos da organização, vide seguinte fala: *“No final do ano passado teve uma reunião com todos os gerentes pra apresentar todos os objetivos.”*, não há evidência da participação destes na elaboração.

O nível empresarial é o que elabora todo o planejamento estratégico. Este é composto pelos 3 sócios e a CEO da organização. Todas as decisões são tomadas por eles, porém, nota-se que nem todas são tomadas em conjunto, segundo seguinte afirmação:

“Decidimos tudo em 4, têm coisas que cada um decide sozinho, tem vezes que decidimos em 2. Alinhamos juntos o crescimento da empresa, o futuro da organização, mas cada um tem autonomia na sua área.”

Segundo Fernandes (2012), para que seja elaborada a estratégia de uma organização é necessário que quem elabora conheça profundamente os ambientes interno e externo que a empresa está inserida para evitar a elaboração de estratégias que fujam da realidade. Analisando as respostas dadas por um dos sócios, foi possível identificar que há o conhecimento sobre os ambientes externo e interno da empresa, porém não há profundidade, visto que este desconhece as metas estipuladas ao setor de vendas da organização, conforme seguinte afirmação: *“Em vendas tem 3 metas diferentes, mas eu não sei assim”*. Igualmente, há um objetivo que segundo ele foge da realidade, vide resposta: *“O objetivo da empresa para esse ano é abrir 25 lojas, mas não vamos conseguir...”*

Através das respostas coletadas não houve a afirmação da existência da construção de cenários que retratem algum momento do futuro da organização, segundo o conceito de Andrade e Frazão (2011).

A análise SWOT, segundo Ribeiro Neto (2011) é utilizada para a análise dos ambientes interno e externo da empresa, para a formulação da estratégia. Observou-se que não há o profundo conhecimento dos ambientes da organização, conforme fala anterior de um dos sócios onde há a afirmação do não conhecimento das metas do setor de vendas da

empresa, o que podemos concluir que esta não se utiliza deste instrumento ou não o utiliza da maneira correta, para a elaboração da estratégia.

As análises a seguir referem-se as informações e dados coletados junto a Gerente responsável pelo setor e pelos funcionários que atuam nele.

Quanto a elaboração do planejamento estratégico do setor:

O planejamento estratégico do setor é feito pela gerente responsável. Com as análises das respostas, foi possível observar que o tipo de estratégia adotada é “Tipo um Plano”, segundo o conceito de Mintzberg (1987). Esta foi elaborada antes das ações e é desenvolvida de forma consciente e com um propósito específico.

“O nosso objetivo é concluir Processo. O Scrum é a metodologia para ajudar a concluir processo, consegue medir tudo que eu preciso, vou criar um Sprint de conclusão com o objetivo de concluir processo rápido. Eu gosto de usar a metodologia de Scrum para medir as coisas e ver se eu to chegando no meu objetivo.” (gerente do setor)

Há indicadores que tornam possível o monitoramento do que está sendo realizado para se atingir o objetivo, este é feito através do método *Scrum*, que mede o que está sendo realizado pelos funcionários no decorrer de 1 semana e reuniões diárias, denominadas *Daily*, onde se é possível identificar e solucionar possíveis problemas mais facilmente

Foi possível observar que o objetivo do setor é concluir processos de cidadania portuguesa. Para que este seja atingido, o planejamento estratégico é elaborado a partir do método *Scrum*, onde é medido tudo que é feito. Outro indicador utilizado para medição do objetivo é o *Net Promoter Score* (NPS), que mede a satisfação do cliente a partir de um questionário enviado por e-mail quando o processo de cidadania é enviado para Portugal e posteriormente quando este é concluído.

Conclui-se que há uma estratégia definida, além de métodos e indicadores para o monitoramento da chegada ao objetivo.

Em relação ao nível operacional, dos 8 colaboradores entrevistados, metade afirmou não conhecer a estratégia do setor. Entretanto ao analisar as respostas dos que afirmam conhecê-la, percebe-se que não há um consenso sobre qual é a estratégia, o que demonstra a falta de alinhamento do nível tático com o operacional. Quatro (4) dos funcionários entrevistados afirmaram ter participado da elaboração da estratégia, a maioria afirma que isso se deu através de reuniões. *“Todas as reuniões que fizemos com ela (gerente do setor), até o nosso PDI (plano de desenvolvimento individual) contribuiu para ela elaborar o plano de ação.”*

A metodologia do *Balanced Scorecard*, segundo Serra (2009), permite realizar a correlação dos objetivos financeiros e estratégicos corporativos, com os objetivos dos níveis hierárquicos inferiores, os funcionários passaram a visualizar o impacto que suas ações causam na estratégia. Isso não é observado, visto que os colaboradores afirmam desconhecer a estratégia, porém é possível observar que estes consideram importante para a execução de suas tarefas conhecê-la, vide afirmação a seguir:

“Eu acho essencial pois o meu trabalho é desenvolver a equipe para atingir o objetivo da área. Para que eu atinja esse objetivo é essencial que eu conheça a estratégia.”

O confronto das informações coletas com o referencial nos permite verificar a ausência de informações essenciais ao planejamento estratégico. Não obstante, cabe destacar que o momento atual do Brasil, com o aumento da violência, instabilidade política, altas taxas de desemprego dentre outras estão contribuindo para a migração de brasileiros para Portugal. Igualmente, a procura por cidadania portuguesa vem aumentando significativamente, a empresa a cada mês fecha mais processos e envia cerca de 60 para serem analisados em Portugal por semana, o que a despeito da ausência de uma estratégia e um planejamento criteriosos, também está contribuindo para os resultados positivos da empresa analisada.

No entanto, cabe a pergunta: A empresa não poderia ter resultados melhores se elaborasse estratégias e planejamentos estratégico, tático e operacional?

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que não há a elaboração de estratégia e planejamento criteriosos, e conseqüentemente, um adequado monitoramento de objetivos e metas da organização como um todo, apesar de no setor de Serviços estes estarem evidentes. O incipiente planejamento é restrito ao nível empresarial, que é composto pelos sócios e a CEO. Nota-se que a maioria das decisões referentes áreas da empresa não são tomadas em conjunto, o que pode acarretar desencontros de informações e desacordos.

Não há um profundo conhecimento do ambiente no qual a organização se encontra, vide fala já mencionada anteriormente “*Em vendas tem 3 metas diferentes, mas eu não sei assim*”, o que pode ter acarretado na elaboração de um objetivo fora da realidade da organização, este fato é prejudicial visto que haverá um esforço para concluir algo que não está ao alcance da empresa. Não é possível concluir com precisão se a análise SWOT é utilizada, porém, visto que não há um conhecimento do ambiente no qual a organização se encontra, pressupõe-se que esta não seja.

O planejamento estratégico do setor é bem definido, há um objetivo claro além de métricas e indicadores para seu acompanhamento. Porém, ficou evidente que os colaboradores não sabem claramente qual é a estratégia, visto que nas respostas a tal indagação não há pontos em comum, evidenciando que estes somente supõem do que esta seja.

Há um consenso entre os colaboradores no fato de que é importante para a execução das atividades que estes saibam qual é a estratégia do setor em que atuam e como estes não sabem, podemos concluir que o bom andamento do setor pode estar prejudicado pela omissão desta informação.

Recomenda-se que a organização elabore um planejamento estratégico, caso possua um que este seja compartilhado com todos os seus níveis, onde existam metas bem definidas e dentro de sua realidade de execução e para isso é imprescindível que todo o nível empresarial conheça os ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da organização e que haja o mapeamento dos seus concorrentes. Para que o nível operacional possa focar mais em suas metas e conquistarem melhores resultados, é recomendado que a empresa alinhe com ele todo seu planejamento, bem como com o nível tático e apesar da organização estar com um crescimento acelerado, executando essas ações será possível que esta alcance resultados cada vez maiores.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, I; FRAZÃO, M.F. **Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard na OSID**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v.1, n.1, p.18-34, jan/dez.2011.

Cartório 24 Horas “Apostila de Haia: O que é e quando solicitar”
<http://blog.cartorio24horas.com.br/apostila-de-haia/> < Acesso em 01 de Maio de 2019>

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006. Cap.4.

DINO, 2018. 1 a cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado, segundo Sebrae. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/1-a-cada-4-empresas-fecha-antes-de-completar-2-anos-no-mercado-segundo-sebrae/>
 < Acesso em 13 de Junho de 2019>

FERNANDES, D.R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas Empresariais. , Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.

F. MARAISA.et al. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 8, 81.

LAPORTA, Taís. **Liderado por MEIS, número de novas empresas foi o maior em 8 anos no 1º semestre, diz Serasa**.

Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/03/liderado-por-meis-numero-de-novas-empresas-foi-o-maior-em-8-anos-no-1o-semester-diz-serasa.ghtml>
 <Acesso em 15 de maio de 2019>

M, HENRY;A,BRUCE;L,JOSEPH. E aqui, senhoras e senhores, a fera da administração estratégica.In____. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**.2.ed. Porto Alegre: Bookman,2010. cap.1.

MINTZBERG,H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review** p.11-24, Fall.1987.

Nossa História. Disponível em: <https://cidadaniaja.com.br/sobre-nos/> <Acesso em 29 de Abril de 2019>

RIBEIRO NETO.E. **Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industria**.

2011. Dissertação (MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios). Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011.

SERRA, FERNANDO A.RIBEIRO. **Administração Estratégica**: Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Caso. Florianópolis: Insular, 2009.

Sobrevivência das Empresas Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#taxa> <Acesso em 15 de Maio de 2019>