

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Fabíola Alessandra Sékula

**UM ESTUDO DE CASO DO DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS FUNDIÁRIOS COMO BASE PARA DEFINIR O
PLANO ESTRATÉGICO**

CURITIBA

2019

FABÍOLA ALESSANDRA SÉKULA

**UM ESTUDO DE CASO DO DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS FUNDIÁRIOS COMO BASE PARA DEFINIR O
PLANO ESTRATÉGICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como critério de aprovação do curso de
Especialização MBA em Gestão Estratégica, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA

2019

“Qual o nosso negócio?... A questão é que tão raramente perguntamos – ao menos de forma clara e direta – e tão raramente dedicamos um estudo e uma reflexão adequados, que são talvez a mais importante causa do fracasso dos negócios.

Peter Drucker

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma empresa brasileira prestadora de serviços especializados de regularização fundiária e outros serviços como assistência técnica, auditoria, perícias, avaliação patrimonial. A empresa "Alfa" têm vinte anos de existência e encontra-se em busca de melhor lucratividade, começou a ser delineado um plano estratégico, mas não havia bases para tal, então foi necessário se preparar para estabelecer o plano estratégico, através da realização de diagnóstico. O processo de administração estratégica se inicia com a etapa de Diagnóstico da situação atual (CERTO, 2003). Os objetivos do trabalho são (1) selecionar ferramentas de diagnóstico e análise e (2) aplicar na empresa Alfa as ferramentas selecionadas e apresentar os resultados encontrados.

Oliveira (2007) afirma que para obter o melhor resultado do planejamento estratégico é necessário planejar, gerenciar, a nível empresarial, logo o estudo de caso se abrangeu todos os setores e todos os projetos vigentes na empresa Alfa. As informações foram coletadas através do contato semanal com os colaboradores da empresa, em reuniões onde conceitos teóricos forma apresentados e discutidos e foram aplicadas as ferramentas de gestão nos projetos da empresa. Como a empresa Alfa não mantinha registro documental da visão, missão e objetivos da mesma foi realizado um levantamento destas através da identificação de valores de forma empírica, esta foi a primeira etapa do estudo de caso. As outras etapas foram a aplicação da análise SWOT, análise PESTEL, identificação da estratégia genérica segundo Porter (PORTER, 2004) e consolidação dos resultados.

Como resultado, a percepção de que a comunicação entre os funcionários é mais relevante do que os resultados das ferramentas; o exercício da aplicação da gestão estratégica como um processo dinâmico, já que o ambiente é dinâmico, e iterativo é o que faz uma empresa mais capaz de se esforçar e alcançar seus objetivos. Oportunidades que antes eram consideradas insignificantes foram trazidas à luz quando o conjunto de pontos fortes, pontos fracos, ameaças, aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e outros aspectos foram descobertos. Algumas oportunidades de novos tipos de serviços foram evidenciadas como boas opções para aumentar o lucro nos próximos anos. A estratégia genérica identificada e adotada pela empresa Alfa trata-se da estratégia de foco. Esta pesquisa exploratória da empresa Alfa identificou oportunidade e as ameaças que terão de ser trabalhadas em seu plano estratégico.

Palavras-chave: Diagnóstico, SWOT, PESTEL.

ABSTRACT

This study took place in a Brazilian company specialized in providing land regularization services and other services such as technical assistance, auditing, expertise, equity valuation. The company "Alfa" has twenty years of existence and is looking for a better profitability, a strategic plan has been outlined, but there was no basis for building it to of, so it was necessary to prepare the terrain to establish the strategic plan, through the realization of an strategic diagnosis. The strategic administration process starts with the Diagnosis stage of the current situation (CERTO, 2003). The objectives of this work are (1) to select diagnostic and analysis tools and (2) to apply the selected tools into the company Alfa and present the results found.

Oliveira (2007) states that in order to obtain the best result of the strategic planning, it is necessary to plan, manage, at the enterprise level, thus the case study covered all the sectors and all the projects within the Alfa company. The information was collected through weekly contact with the company's employees, in meetings where the theoretical concepts were presented and the management tools were applied in the company's projects. As the company Alfa did not maintain documentary record of the vision, mission and objectives of the same one was carried out a survey of these through the identification of values in an empirical way, this was the first stage of the case study. The other steps were the application of the SWOT analysis, PESTEL analysis, identification of the generic strategy according to Porter (PORTER, 2004) and consolidation of results.

As a result, the perception that the communication among employees is more relevant than the tools' results; the exercise of applying strategic management as a dynamic process, since the environment is dynamic, and iterative is what makes a company more able to strive and reach its goals. Opportunities that once were considered negligible were brought to light when the set of strengths, weaknesses, threats, political aspects, economic, social, technological and other aspects were uncovered. Some opportunities of new types of services were evidenced as good options to increase profit in the coming years. The generic strategy identified as adopted by the company Alfa is the focus strategy. This exploratory research of the company Alfa identified opportunities and the threats that must be worked out in its strategic plan.

Keywords: Assessment, SWOT, PESTEL.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de administração estratégica.....	16
Figura 2 – As três estratégias competitivas genéricas de Porter	18
Figura 3 – Matriz SWOT.....	22
Figura 4 – Campos a analisar em busca de pontos fortes e fracos internos à organização.....	23
Figura 5 – Campos a monitorar em busca de oportunidades e ameaças à organização.....	24
Figura 6 – Exemplo de preenchimento da Matriz SWOT	25
Figura 7 – Oportunidades organizacionais.....	27
Figura 8 – Matriz BCG.....	29
Figura 9 – Análise PESTEL.....	31
Figura 10 - Diagrama das etapas de desenvolvimento do estudo de caso na empresa Alfa.....	32
Figura 11 - Diagrama sugerido das etapas de diagnóstico para embasar o Plano Estratégico...	33
Figura 12 - Ciclo de vida dos Projetos da empresa Alfa	40
Figura 13 - Exemplo de um projeto da empresa Alfa cadastrado no Trello	41
Figura 14 - Exemplo de um cronograma de projeto no Placker	42
Figura 15 – Oportunidades organizacionais da empresa Alfa.....	52
Figura 16 – A estratégia competitiva genérica da empresa Alfa.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e amostra da empresa Alfa.....	34
Tabela 2 - Lista de setores, equipe e atribuições.....	35

LISTA DE SIGLAS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Score Card*

CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia

DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral

DUP – Declaração de Utilidade Pública

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

IBAPE - Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia

IAP – Instituto Ambiental do Paraná

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IEP – Instituto de Engenharia do Paraná

LI – Licença de Instalação

LP – Licença Prévia

ONU – Organização das Nações Unidas

PDCA – *Plan, Do, Check, Act/Adjust* (ciclo PDCA)

PMI – *Project Management Institute*

VPN – *Virtual Private Network*, Rede privada virtual em português

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo geral.....	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
1.2	PROBLEMA	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	17
2.3	VISÃO E MISSÃO, A BASE PARA AS ESTRATÉGIAS	19
2.4	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	20
2.4.1	SWOT.....	21
2.4.2	MATRIZ de crescimento e participação do BCG.....	28
2.4.3	ANÁLISE PESTEL.....	30
3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	32
3.1	UNIVERSO E AMOSTRA	33
3.2	O AMBIENTE DE ESTUDO	34
3.3	OS SERVIÇOS QUE A EMPRESA FORNECE.....	35
3.4	QUESTÕES PARA A IDENTIFICAÇÃO DE VALORES	37
3.5	PARA IDENTIFICAR A MISSÃO DE UMA EMPRESA	38
3.6	QUESTÕES PARA LEVANTAMENTO DA VISÃO DA EMPRESA	38
4	DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES	38
4.1	O CICLO DE VIDA DOS PROJETOS DE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA	39
4.2	MISSÃO, VISÃO, VALORES IDENTIFICADOS NA EMPRESA ALFA.....	43
4.2.1	VALORES IDENTIFICADOS.....	43
4.2.2	MISSÃO.....	45
4.2.3	VISÃO.....	47
4.2.4	POSTURA ESTRATÉGICA	48
4.3	MATRIZ SWOT DA EMPRESA ALFA.....	48
4.3.1	Análise SWOT da empresa Alfa	51
4.4	ANÁLISE PESTEL PARA A EMPRESA ALFA	53
4.5	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DA EMPRESA ALFA	57

5	CONCLUSÃO.....	58
6	REFERÊNCIAS	61
7	LISTA DE OBRAS CONSULTADAS	62

1 INTRODUÇÃO

As empresas desejam concretizar seus objetivos, ter lucros, realizar a sua missão, para a empresa estudada não é diferente, há o desejo de ter lucratividade, e também os objetivos de realizar serviços de qualidade que os mantenha com boa reputação. A empresa objeto do estudo, será chamada de empresa Alfa ao longo do artigo. Durante duas décadas a empresa Alfa tem se mantido lucrativa, mas vê esta lucratividade diminuir nos últimos anos e deseja reverter esta situação. A direção da empresa Alfa começou então a buscar novas formas de se organizar e de realizar suas atividades, iniciou um processo de profissionalizar a gestão dos serviços através do aumento do conhecimento da equipe sobre conceitos de administração, gestão de projetos conforme preconiza o PMI, até que ficou claro que apenas adquirir conhecimento em gestão de projetos e organizar alguns projetos não seria suficiente, para aumentar a lucratividade e diminuir as grandes flutuações do fluxo de caixa seria necessário realinhar seus esforços e recursos em torno de um plano estratégico, e para fazer este novo plano havia a necessidade de fazer um diagnóstico.

A empresa Alfa é uma pequena empresa brasileira prestadora de serviços fundiários, suas atividades são realizadas através de contratos temporários que são usualmente parte de um projeto maior para os clientes que atende. O diretor da empresa Alfa possui quarenta anos de experiência no setor, criou a empresa duas décadas atrás e ao longo destas duas décadas definiu as estratégias para o direcionamento da mesma. Bornholdt (1997) afirma que todas as empresas praticam planejamento estratégico, ou de forma empírica ou de forma sistematizada, formal ou informal. No caso da empresa Alfa prevaleceu o planejamento informal, o que funcionou bem, seus resultados foram positivos, até que começou a se mostrar insuficiente frente a uma nova realidade.

Planejar as estratégias formalmente pareceu à liderança uma necessidade e então a empresa Alfa passou por um processo de aprender e se organizar para estabelecer novas estratégias e alcançar novos resultados. O planejamento é um processo cíclico e contínuo de planejar, executar, controlar e monitorar, o processo PDCA difundido por Deming, é usado para melhoria dos resultados empresariais, este processo possibilita ter maior controle sobre a concretização dos objetivos de uma organização. Oliveira (2007) afirma que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar

o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa. E não basta planejar apenas uma parte das ações ou realizar o planejamento de apenas um departamento, é necessário planejar, gerenciar, a nível empresarial. Chiavenato (1995) afirma que o planejamento estratégico apresenta basicamente as seguintes características: é projetado em longo prazo; está voltado para as relações entre a empresa e o seu ambiente; envolve a empresa como um todo.

Os objetivos deste artigo são selecionar ferramentas de diagnóstico e análise; aplicar as ferramentas selecionadas na empresa Alfa, apresentar os resultados encontrados e propor recomendações para o plano estratégico a ser elaborado futuramente pela empresa. Ao longo do artigo serão apresentados conceitos de diagnóstico, de planejamento estratégico, os desafios da empresa Alfa e os diagnósticos realizados.

Fazer um diagnóstico da gestão estratégica empresarial significa ter uma fotografia de como os objetivos da organização estão sendo atendidos, e como o conjunto das dimensões cliente, financeiro, processos e aprendizado, dimensões estas disseminadas através do modelo BSC de Norton e Kaplan (1992), estão trabalhando de forma harmônica ou não.

Este artigo trata-se de uma pesquisa explicativa, de abordagem qualitativa, que utiliza o método da observação participante para apresentar o uso de ferramentas de diagnóstico na empresa Alfa, pequena prestadora de serviços, para criar a oportunidade de análise e de criação de hipóteses que preparem o caminho para o desenvolvimento de um plano estratégico formal.

1.1 OBJETIVOS

A administração estratégica, é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar as estratégias que proporcionarão uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente (DAFT, 2005). Mas para possibilitar esta adequação, esta definição de estratégias é necessário “conhecer” a organização e “entender” o meio onde está inserida.

No ambiente das pequenas empresas prestadoras de serviços a gestão estratégica é fundamental para o bom desempenho financeiro. Os objetivos deste

trabalho voltam-se ao estudo de caso do diagnóstico da empresa Alfa - uma empresa prestadora de serviços - como etapa essencial para embasar o desenvolvimento de estratégias e do mapa estratégico para futuramente melhorar seu desempenho financeiro.

1.1.1 Objetivo geral

Aplicar ferramentas de diagnóstico para levantar dados que serão utilizados no planejamento estratégico na empresa Alfa.

1.1.2 Objetivos específicos

- Selecionar ferramentas de diagnóstico e análise;
- Aplicar as ferramentas de diagnóstico e análise selecionadas e apresentar os resultados encontrados.

1.2 PROBLEMA

A lucratividade da empresa Alfa, que tem vinte anos de existência, apresenta declínio nos últimos dois anos e fluxo de caixa tem sido bastante instável, há ocorrências em que o resultado negativo persistiu por oito meses consecutivos e as despesas fixas foram custeadas pelo sócio majoritário.

Outros problemas encontrados são:

- Poucos clientes;
- Perda de diversas concorrências no último ano;
- Falta de objetivos estratégicos da empresa e das áreas;
- Falta de padronização;
- Desorganização;
- Excesso de retrabalho, este retrabalho acaba consumindo parte da lucratividade da empresa;
- Trabalhos adicionais feitos para clientes e que não são remunerados;

- Trabalhos incompletos que acabam não sendo entregues e, portanto, não são remunerados pelo cliente a tempo, e quando finalmente são concluídos o valor recebido já está desvalorizado;
- Falta de engajamento de todos os membros da equipe com os projetos;
- Má distribuição de tarefas com conseqüente sobrecarga de algumas pessoas o que causa gargalo e atrasos em diversos serviços, impactando na qualidade, na satisfação do cliente, na moral da equipe;

1.3 JUSTIFICATIVA

O sucesso de uma empresa está relacionado ao quanto ela se adapta à realidade que se apresenta. Uma empresa que deseja prosperar necessita se conhecer, entender o seu entorno, ter um objetivo e então praticar a gestão estratégica continuamente.

Para possibilitar o estabelecimento de todos os componentes de um plano estratégico é necessário começar pelo diagnóstico. O diagnóstico é para o plano estratégico como as fundações são para um edifício, uma falha em capturar informações sobre as quais serão feitas escolhas do rumo da empresa terão resultados desastrosos, assim como um edifício sem fundações, a empresa não ficará de pé.

É importante diagnosticar o que as pessoas que trabalham em uma empresa entendem ser o negócio e os objetivos da empresa e os objetivos particulares no âmbito de suas responsabilidades dentro de uma organização. Ao analisar o entendimento de cada indivíduo sobre a missão, a visão, os objetivos e metas a fotografia ficará completa (OLIVEIRA, 2007).

A falta de um processo formal que se sirva para reunir as pessoas e as informações que serão utilizadas na formulação das estratégias corporativas é um grande risco, pois o ambiente está em constante mudança e a empresa necessita estar pronta para se adaptar a esta realidade. Um exemplo aplicável ao ramo da empresa estudada, passa a ser uma nova tendência regulatória do IAP em antecipar a solicitação de documentos que comprovem o estabelecimento de tratativas com as comunidades para a LP (Licença Prévia), ou seja, o que antes era solicitado ao final do licenciamento ambiental passa a ser solicitado assim que iniciado o

empreendimento, logo, as empresas prestadoras de serviços que observarem esta nova tendência e se adequarem antecipadamente terão vantagem competitiva frente as suas concorrentes.

Implementar o diagnóstico como parte dos processos de gestão das empresas é salutar. O entendimento das relações entre o ambiente externo e interno, o debate gerado entre a equipe da empresa gera conhecimento, gera o pensar estratégico, e contribui na correção de vícios e do rumo das ações, aumentando assim as chances das empresas em cumprirem seus objetivos. A importância do diagnóstico estratégico está relacionada à sobrevivência da empresa e à concretização de seus objetivos. A empresa que desconhece sua real situação não consegue direcionar seus esforços adequadamente. Segundo Oliveira nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente; todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias (OLIVEIRA, 2007).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

As organizações são sistemas de gerenciamento aberto e estão interagindo continuamente com seus ambientes, assim uma organização somente será bem-sucedida se estiver perfeitamente adaptada a seu ambiente (CERTO, 2003). E para promover esta adequação utiliza-se de administração estratégica. Kotler (2000) define o planejamento estratégico como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança. Sendo seu objetivo dar forma os negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados.

A administração estratégica, também chamada de gerenciamento estratégico, é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar as estratégias que proporcionarão uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, para ela conseguir alcançar as metas organizacionais. Porter (1980) descreve estratégia competitiva como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para

enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. O desempenho organizacional superior não é uma questão de sorte. Ele é determinado pelas escolhas que os gerentes fazem (DAFT, 2005). Os gerentes fazem perguntas como, quem são nossos clientes? Quais produtos e serviços devemos oferecer? Como poderemos oferecer esses produtos e serviços mais eficientemente? Responder a estas perguntas ajudam os gestores a fazerem escolhas sobre como posicionar sua organização no ambiente em relação às empresas adversárias.

O Processo da administração estratégica envolve analisar a situação atual da empresa, qual seu posicionamento a respeito da missão, das metas e estratégias. Também é necessário avaliar os ambientes externo e interno e identificar fatores que demandem adequação. Dependendo das respostas que este diagnóstico trouxer será necessário redefinir a missão e estratégias e começar a implementar novas ações. Certo propõe cinco etapas contínuas e subsequentes para o gerenciamento estratégico, são elas: análise ambiental (geral, operacional e interna), estabelecimento de uma direção organizacional (missão, objetivos), formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico (CERTO, 2003). Daft (2005) e Sobral (2013) propõe etapas similares ao modelo apresentado na figura abaixo para o processo de administração estratégica. O processo de administração estratégica se inicia com a etapa de Diagnóstico da situação atual, passa pela Análise ambiental e interna, segue para a Formulação estratégica, Implementação estratégica, Controle estratégico, sendo que este realimenta o Diagnóstico e a Análise ambiental e interna. Trata-se de um ciclo contínuo, que muito assemelha-se ao ciclo PDCA.

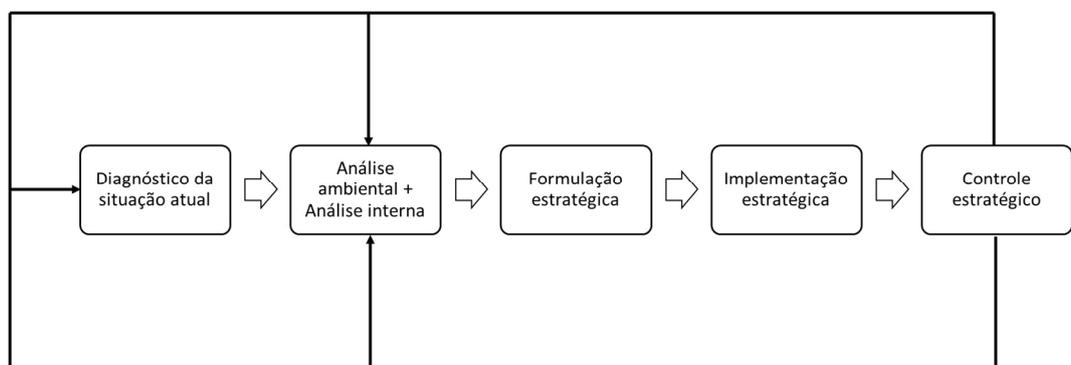


Figura 1 - Processo de administração estratégica

Fonte: adaptado de SOBRAL (2013)

O gerenciamento estratégico é o processo de assegurar que uma empresa atue com base em uma estratégia adequada. Segundo Certo, uma estratégia adequada é aquela que melhor atende às necessidades de uma organização em um determinado momento (CERTO, 2003), portanto a estratégia não é estática. Pode ser observado na Figura 1 - Processo de administração estratégica é um ciclo que se inicia a partir dos processos de Diagnóstico e de Análise, fica evidente a importância para a administração estratégica da etapa de diagnóstico e da análise ambiental, enquanto uma auxilia no entendimento da empresa a outra serve-se para identificar fatores externos que podem influenciar significativamente as operações organizacionais. Segundo os autores Certo e Daft, para definir as estratégias é importante entender a situação atual e então verificar se é necessário e como a empresa pode se ajustar para alcançar os objetivos pretendidos CERTO (2003) e DAFT (2005).

2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

O direcionamento estratégico é um pressuposto para toda e qualquer organização que deseja obter sucesso no mercado. As empresas podem ter diferentes prioridades estratégicas, são elas, segundo Porter há três estratégias competitivas genéricas – (1) custo mais baixo, (2) diferenciação e (3) foco ou enfoque, que estruturam a tarefa do posicionamento estratégico e que podem ser usadas separadamente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo (PORTER, 2004).

A estratégia competitiva de custo, a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, é necessária produção de grande volume de mercadorias e minimização de gastos, o preço é um dos principais atrativos para o consumidor. A estratégia competitiva de diferenciação é quando a empresa investe em tecnologia, em pesquisa e desenvolvimento, em pessoas, busca oferecer qualidade e serviço diferenciado ao cliente. A estratégia competitiva de foco significa escolher um nicho, a empresa quer atender as necessidades específicas de um determinado grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

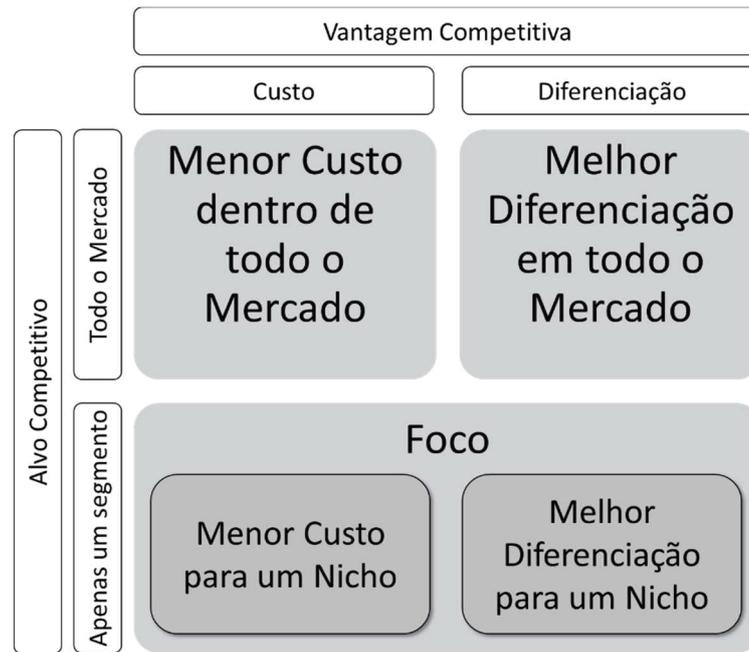


Figura 2 – As três estratégias competitivas genéricas de Porter

Fonte: PORTER (1980)

Escolher entre estas estratégias depende da realidade interna e externa da empresa. Cada uma destas estratégias genéricas indicadas por Porter (2004) tem suas vantagens e desvantagens. A estratégia de custos não permite diferenciação, novas tecnologias e necessidades podem aparecer e os clientes podem passar a valorizar outros critérios além do custo. Na estratégia de diferenciação os riscos são ter preço elevado, na estratégia de foco o risco é ter escolhido um setor muito restrito que dificulte as operações e as vendas.

De qualquer maneira, Porter sinaliza que é complexo escolher duas estratégias simultaneamente, embora não seja impossível, mas de qualquer maneira a longo prazo se torna difícil sustentá-las de forma lucrativa. Porter indica que uma empresa que fica no meio termo estará em uma situação estratégica extremamente pobre, sofrerá de uma cultura organizacional indefinida (PORTER, 2004).

Sobral e Peci também indicam a existência de três estratégias genéricas, mas as definem em outros termos, são elas (1) crescimento, (2) sobrevivência/ estabilidade e (3) retração. Afirmam ainda que escolher entre elas depende das oportunidades, ameaças ambientais e dos pontos fracos e fortes da organização (SOBRAL, PECI, 2013).

A estratégia de crescimento normalmente é acompanhada do aumento da capacidade produtiva e do número de funcionários, há diversas formas e estratégias de crescimento (ex.: fusão com outras empresas), o crescimento pode ser direto, quando a empresa alarga sua atuação no mercado, ou de diversificação, quando passa a atuar em outros ramos. A estratégia de estabilidade é usada por empresas que desejam manter o tamanho ou que desejam crescer de forma gradual e controlada. “As empresas que optam por este tipo de estratégia procurar oferecer os mesmos produtos ou serviços aos mesmo clientes, de forma a manter a rentabilidade e participação do mercado. Tendem também a implementar poucas alterações nos métodos de produção” (SOBRAL, PÉCI, 2013). Também pode ser aplicada em ramos que não estão crescendo e que não oferecem novas oportunidades.

A estratégia de retração costuma ocorrer em períodos de dificuldade, que podem ser causadas por questões ambientais ou mesmo internas. Também é muito comum em empresas que atam em mercados em declínio ou que estão concentrando esforços em negócios lucrativos enquanto descontinuam os menos atraentes. Algumas das estratégias de retração são as de saneamento, reengenharia, downsizing, reestruturação. Há estratégias de saída de um negócio, como desinvestimento e liquidação. As empresas podem ter estratégias de crescimento e de retração simultaneamente, uma das unidades pode estar crescendo e aumentando sua participação no mercado, enquanto outra parcela do negócio esteja sendo vendida.

Identificar a estratégia genérica adequada ou desejada pela empresa auxilia na estruturação de toda a estratégia empresarial, aumentando a clareza para seus funcionários de como e ondem devem ser investidos os recursos e quais serão os resultados esperados.

2.3 VISÃO E MISSÃO, A BASE PARA AS ESTRATÉGIAS

Direcionar-se estrategicamente significa para uma organização empregar esforços na mobilização de recursos e no desenvolvimento de ações que definam quais são os objetivos a serem alcançados, para que com base nesta definição, se possa também definir quais os caminhos a seguir e o que fazer para alcançar tais objetivos. Este direcionamento se define por meio do estabelecimento da missão, da visão e dos valores da organização.

Sempre que falamos em planejamento estratégico, estamos falando sobre o futuro da organização. A missão, visão e valores são os três elementos centrais do planejamento estratégico, pois orientam a maneira como os objetivos de uma organização são delineados visando o presente e o futuro, e por meio destes elementos que as estratégias são colocadas em prática. O propósito das declarações é comunicar aos *stakeholders* e aos membros da organização o que é a organização, o que ela faz, a quem suas atividades são direcionadas e o que se aspira realizar no futuro (TAKAHASHI, 2018).

A missão de uma organização é a sua razão de ser. De maneira geral a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2011). A missão, ao caminhar junta com a visão, possibilita que a empresa selecione e implemente suas estratégias. Nesse sentido, a missão deve estar ancorada nos valores que a organização possui para orientar um comportamento ético de todos os funcionários e para que seja vivida por todos na organização. Quando a missão não é conhecida e entendida pelos membros da organização, ela não tem impacto nas atividades diárias nem na gestão. Por isso a missão só tem sentido de ser elaborada quando expressa de fato o que a organização pensa de si própria.

A visão representa aonde a organização quer chegar, ou seja, o que pretende ser e realizar no futuro. De acordo com Mintzberg, a visão serve como uma inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma ideia, um guia. Tende a ser mais uma imagem do que um plano plenamente articulado (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAPEL, 2010).

2.4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

O diagnóstico é uma fotografia da empresa e seu ambiente em determinado momento. Oliveira apresenta o diagnóstico com uma etapa essencial para o planejamento estratégico empresarial, embora indique que não há uma metodologia universal aplicável a todas as empresas, sugere que o primeiro passo do planejamento estratégico seja o diagnóstico estratégico (OLIVEIRA, 2007).

A empresa é um sistema, um conjunto, para entendê-la é necessário entender este conjunto e sua relação com um sistema maior aonde está inserida. O diagnóstico

ideal deve apresentar uma visão não fragmentada, uma visão coesa da empresa e de onde estão os possíveis erros e acertos, ou melhor, as oportunidades de melhoria.

Oliveira denomina o diagnóstico de auditoria de posição, uma atividade empreendida para determinar “como se está” e estabelece cinco etapas: 1. Identificação da visão, 2. Identificação dos valores, 3. Análise externa, 4. Análise Interna e 5. Análise dos concorrentes. Este diagnóstico necessita ser completo e impessoal, isto requer incluir através de um debate dirigido, ideias da empresa, mesmo as contraditórias, até sumarizar e criar consenso. (OLIVEIRA 2007).

Sobral e Peci são específicos ao indicarem que no diagnóstico da situação atual devem ser identificados a missão, os objetivos e as estratégias, além da visão. E explicam que a missão e a visão definem a razão de ser da organização e suas aspirações para o futuro, ao passo que os objetivos e as estratégias permitem compreender como a organização compete, se posiciona no ambiente e quais suas vantagens competitivas. A coerência entre a visão, a missão, os objetivos e as estratégias significa que esses elementos, foram bem definidos durante o planejamento (SOBRAL, PECCI, 2013).

Algumas ferramentas de análise e diagnóstico sugeridas pelos autores Certo, Daft e Sobral são SWOT, matriz BCG e análise ambiental.

2.4.1 SWOT

A análise da situação de uma empresa é essencial para medir e definir o direcionamento adequado de esforços e recursos, visando realizar os objetivos da empresa. A formulação da estratégia começa frequentemente com uma avaliação dos fatores internos e externos que afetarão a situação competitiva da organização. Esta análise da situação tipicamente inclui a busca pela SWOT – pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), ameaças (*Threats*) e oportunidades (*Opportunities*) (DAFT, 2005).

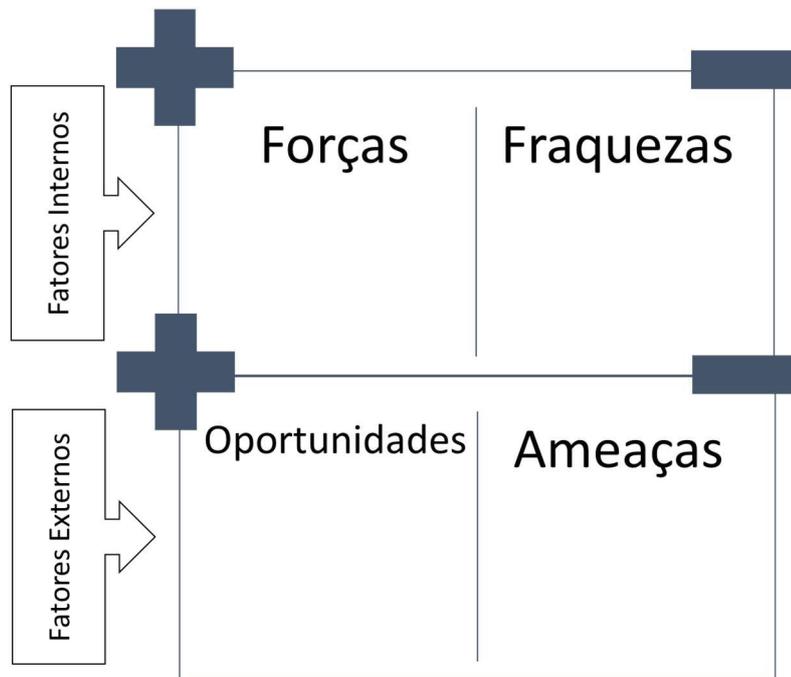


Figura 3 – Matriz SWOT

Fonte: adaptado de DAFT (2005)

2.4.1.1 Matriz SWOT

Os Pontos Fortes são características da empresa que podem ser usadas a seu favor para alcançar suas metas de desempenho, levantar estes pontos em busca de reconhecer aquilo que é único a esta organização e que pode ser visto e oferecido aos clientes como uma oferta de valor. Os Pontos Fracos são aquelas características que inibem a concretização de seus objetivos. A figura abaixo sintetiza alguns campos que podem ser avaliados em busca de entendimento dos pontos fortes e fracos. Segundo Sobral e Peci (2013) faz parte da análise avaliar a capacidade financeira, o domínio da tecnologia, a qualificação dos funcionários. Comentam ainda que entender a capacidade competitiva é essencial para formular uma estratégia adequada ao ambiente.



Figura 4 – Campos a analisar em busca de pontos fortes e fracos internos à organização

Fonte: adaptado de CERTO (2003) e DAFT (2005)

Ameaças e Oportunidades externas, são as características do meio que podem contribuir ou inibir a concretização dos objetivos estratégicos. Os setores a analisar segundo Daft (DAFT, 2005) incluem o comportamento dos concorrentes, clientes, fornecedores e o fornecimento de mão de obra, desenvolvimentos tecnológicos, a economia, os eventos legais e políticos e internacionais, e as mudanças socioculturais; além de grupos de pressão, grupos de interesse, os credores, os recursos naturais e as indústrias potencialmente competitivas. Segundo Sobral e Peci (2013) é importante também analisar a legislação, e as necessidades dos clientes.

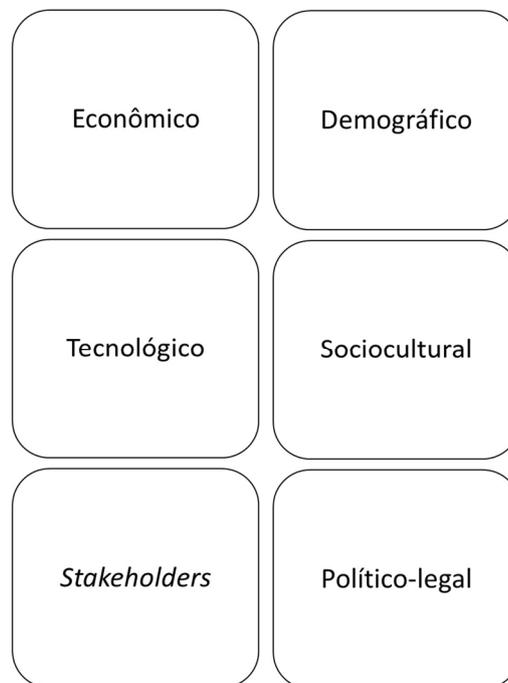


Figura 5 – Campos a monitorar em busca de oportunidades e ameaças à organização

Fonte: adaptado de Sobral e Peci (2013)

Os pontos fortes e fracos são variáveis controláveis, enquanto as outras duas variáveis não são controláveis pela empresa, mas que podem ser usufruídas ou contornadas (OLIVEIRA, 2007). Oliveira sugere mapear os pontos neutros, quando houver incerteza na determinação entre ponto forte ou fraco, para não suprimir estes pontos da análise e nem mesmo classifica-los arbitrariamente. As informações externas sobre as ameaças e oportunidades podem ser obtidas de uma variedade de fontes como clientes, jornais, consultores, concorrentes, parceiros, relatórios de

entidades reguladoras. As informações internas sobre os pontos fracos e fortes podem ser obtidas de relatórios, estudo de indicadores, conversa com funcionários, pesquisas internas.

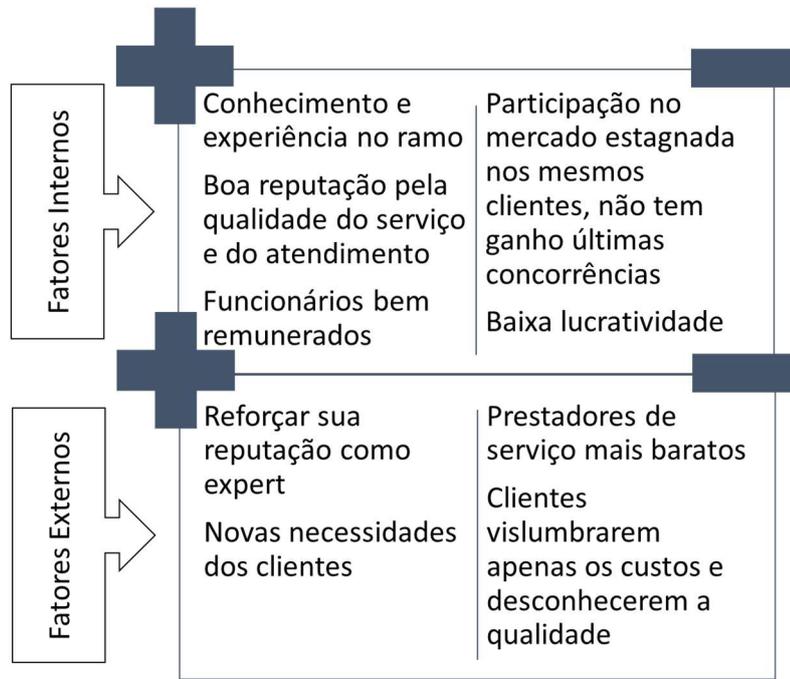


Figura 6 – Exemplo de preenchimento da Matriz SWOT

Fonte: a autora (2019).

Após levantar informações sobre os pontos Fracos, Fortes, Oportunidades e Ameaças da análise SWOT usando como base os pontos indicados nas figuras anteriores - Campos a analisar em busca de pontos fortes e fracos internos à organização e Campos a monitorar em busca de oportunidades e ameaças à organização - é essencial analisar como estas condições, estes aspectos, se inter-relacionam, como conciliá-los para criar vantagem competitiva que auxilie a organização em busca de seus objetivos.

2.4.1.2 Análise SWOT

A figura acima apresenta um exemplo de preenchimento da Matriz SWOT, a seguir será apresentado como realizar a análise destes dados levantados, iniciando pela análise dos aspectos internos e então dos aspectos externos, seguindo por uma análise da relação entre estes aspectos e ambientes (interno vs externo).

Os aspectos internos positivos, também chamados de forças, da figura acima são: Conhecimento e experiência no ramo, Boa reputação pela qualidade do serviço e do atendimento e Funcionários bem remunerados. Os aspectos internos negativos, as fraquezas, da figura acima são: Participação no mercado estagnada nos mesmos clientes, não tem ganho últimas concorrências e Baixa lucratividade. Analisando estas informações observamos um empresa com Serviços de qualidade, calçada em conhecimento do ramos, que atingiu boa reputação através dos anos e têm funcionários com boa remuneração, o que justifica a qualidade dos serviços, pois é prestado por equipe qualificada e experiente; por outro lado a empresa segue atendendo aos mesmos clientes e o volume de projetos que está sendo contratada está centrada em poucos clientes, o volume de projetos não está aumentando, a empresa está perdendo as concorrências para outras empresas e sua lucratividade está abaixo do previsto, em parte pelo baixo volume de contratos/projetos. Por se tratar de uma empresa de serviços, os custos são basicamente relacionados à mão de obra, nesta empresa o salário dos funcionários absorve a maior parte do faturamento e em momentos em que o volume de serviços é baixo a lucratividade é baixa, e o risco alto.

Ao analisar estes aspectos externos apresentados na figura, sendo eles: Reforçar sua reputação como expert e Novas necessidades dos clientes como as principais oportunidades apontadas. Prestadores de serviço mais baratos e Clientes vislumbrarem apenas os custos e desconhecem a qualidade como as principais ameaças levantadas. Há um maior número de concorrentes nos últimos anos, e estes estão entrando com menores custos no mercado, em parte por utilizar mão de obra não especializada e por realizar serviços com menor rigor técnico, mas muitos clientes se interessaram e contrataram estes novos fornecedores, pois aparentemente haveria uma grande vantagem de custos, lembrando que os clientes por não serem especialistas nestes serviços não sabem especificar exatamente o que necessitam e nem mesmo conseguem avaliar se o que está sendo entregue trará a mesma qualidade e atenderá às etapas subsequentes de seus projetos. Há oportunidade para se destacar no mercado como uma empresa expert, através de participações em instituições de classe como o CREA, fornecimento de cursos. Os órgãos regulatórios ambientais estão fazendo novas requisições e os clientes não estão aptos a assumir estas solicitações, então existe oportunidades de oferecer novos serviços que complementam os serviços já realizados.

Oliveira observa que pode haver uma relação positiva ou negativa entre as oportunidades e ameaças, entre os pontos fortes e fracos para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente (OLIVEIRA, 2007). No exemplo apresentado podemos observar uma relação negativa entre os aspectos Pontos Fortes e Fracos, que seria a baixa lucratividade, mas que poderá ser revertida. É apenas um fragmento de análise, em uma análise completa há muitos outros dados a levantar, mas com base nos dados apresentados vemos que para superar a baixa lucratividade a empresa poderia se sobressair como expert no setor, aproveitar a experiência no mercado e os conhecimentos de seus colaboradores e contatar os clientes para apresentar os seus diferenciais e a qualidade final dos seus serviços. Buscar novos clientes para distribuir os serviços entre diferentes mercados e clientes, diminuindo o risco de perder grande parcela de faturamento caso um cliente não contrate muitos projetos. Não concorrer por preço, mas apresentar a vantagem competitiva de serviço especializado, buscando se informar para atender às novas necessidades dos clientes, se antecipar aos concorrentes e criar novos mercados.

As formas como elementos externos se integram aos internos apresenta opções estratégicas que a organização pode explorar (SOBRAL, PECCI, 2013), Sobral e Peci indicam que as oportunidades que a organização pode explorar se encontram na interseção da visão conjunta de todos estes aspectos analisados (SOBRAL, PECCI, 2013).

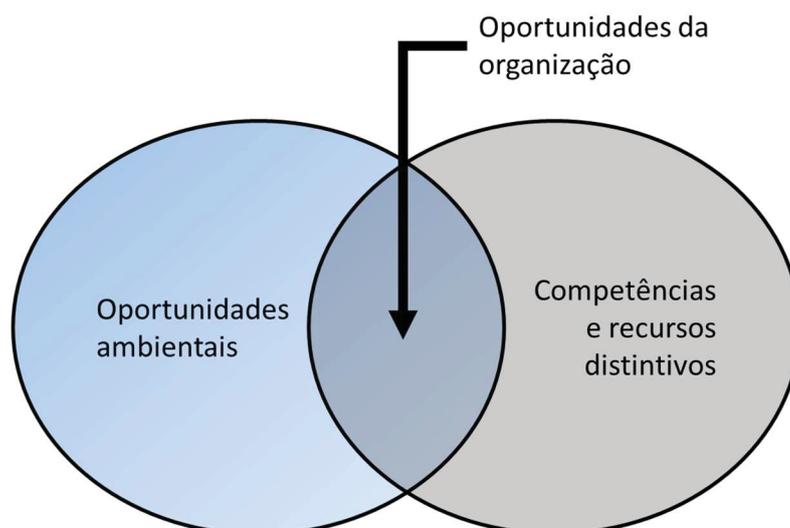


Figura 7 – Oportunidades organizacionais

Fonte: Sobral e Peci (2013)

A Matriz SWOT e o exemplo de análise SWOT apresentados são instrumentos estruturados para promover o diálogo interno em busca de levantamento de dados e serve para subsidiar a empresa na criação de hipóteses de quais seriam as possíveis formas de conciliar os aspectos positivos e negativos para alavancar a empresa em relação à concorrência.

2.4.2 MATRIZ de crescimento e participação do BCG

A Matriz BCG foi desenvolvida por Bruce Henderson do Boston Consulting Group, segundo Sobral e Peci (2013) esta abordagem visa auxiliar uma carteira de negócios diferentes, um portfolio de unidades de negócio que atendam diferentes mercados classificando-os comparativamente em quatro grupos. Os grupos se organizam em torno da taxa de crescimento e da participação no mercado, e os negócios que são mais significativos para a empresa devem ser representados com bolhas maiores que os outros. Esta análise serve para definir em quais negócios a organização deve investir e priorizar em detrimento de outras (SOBRAL, PECCI, 2013).

Na figura abaixo estão indicados os quadrantes dos negócios, são eles: Estrela, Vacas leiteiras, Cachorros (também chamados de Abacaxis) e Pontos de interrogação. Negócios na posição vaca leiteira são aqueles que dominam um mercado de uma indústria madura, portanto a taxa de crescimento é lenta, então não demandam investimentos tão altos como as estrelas, cujo mercado cresce rapidamente. Os negócios no quadrante vaca-leiteira geram bons fluxos de caixa, podem ser “ordenhados” porá investir em negócios mais arriscados (DAFT, 2005). Negócios na posição estrela também têm elevada participação no mercado, mas como este mercado está em expansão é necessários investimentos altos para manter a liderança, o objetivo é que se tornem negócios vaca-leiteira. Os pontos de interrogação, também chamados de crianças-problema, são aqueles negócios considerados arriscados em relação aos demais quadrantes, atuam em mercados em crescimento, mas a participação é baixa e, portanto, demandam investimento para aumentar a participação, com investimentos podem tornar-se futuras estrelas, mas podem também vir a fracassar. Já os negócios alocados na posição cachorro, ou abacaxi, da matriz demandam baixos investimentos, mas estão em um mercado

estagnado, são alvos de desinvestimentos ou liquidação, caso não seja possível dar uma reviravolta (DAFT, 2005).



Figura 8 – Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Sobral (2013) e Certo (2003).

Para exemplificar como classificar diferentes negócios nos quadrantes da matriz BCG vamos considerar os produtos da Gillete Company em 2005. A divisão de barbeadores estava no quadrante vaca leiteira, tem grande participação em um mercado estável. A divisão Oral-B apresentava novos produtos, também estava no quadrante vaca leiteira. A divisão Duracell era um ponto de interrogação, foi investida uma grande quantidade de dinheiro com a esperança de torna-la uma estrela ou vaca leiteira, mas isto não aconteceu. A divisão de cuidados especiais também não trouxe bons resultados, com produtos que tiveram sucesso temporário e limitado a divisão se enquadra bem no quadrante cachorro (abacaxi). Outra linha que ocupou a posição cachorro foi a de isqueiros Cricket, que não conseguiu competir com a concorrente Bic, então a divisão Cricket foi liquidada (DAFT, 2005)

A matriz BCG ajuda a entender o portfólio de negócios de uma organização de forma simples (CERTO, 2003). De acordo com o modelo, uma carteira equilibrada deve ter negócios vaca leiteira para financeira negócios estrela e pontos de interrogação (SOBRAL, PECCI, 2013). A matriz BCG foi muito utilizada nas décadas de

1907 e 1980, atualmente é muito criticada por gerar um olhar estático e simplista dos negócios de uma organização (SOBRAL, PECI, 2013). Sobral e Peci comentam que outro modelo utilizado para avaliar portfólios corporativos é a matriz GE/McKinsey, sendo considerado mais sofisticado que a matriz BCG, mas cujas recomendações resultantes são vagas e a ponderação entre as dimensões é subjetiva (SOBRAL, PECI, 2013).

2.4.3 ANÁLISE PESTEL

A análise ambiental é uma ferramenta importante para a gestão estratégica, pois ao observar pode-se entender se há oportunidades ou mesmo ameaças, como mudanças nas tendências, nas regulamentações e no nível de concorrência. Consiste no processo de monitoramento e reflexão que busca avaliar o impacto do ambiente na organização (SOBRAL, PECI, 2013).

Certo relembra o conceito de que a organização é um sistema de gerenciamento aberto que está interagindo continuamente com seus ambientes e precisa responder a estes fatores. O ambiente apresenta três subdivisões: geral, operacional e interno (CERTO, 2003). Já Sobral e Peci dividem o ambiente em: contextual, operacional e interno (SOBRAL, PECI, 2013). Estes autores indicam que o ambiente mais externo, inclui os fatores que independem da ação da empresa e cujos componentes têm implicações de longo prazo, alguns componentes são fatores econômicos, socioculturais, político-legais, jurídicos, demográficos e tecnológicos.

Uma forma de organizar estes fatores é através da chamada análise PESTEL - Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal. É uma análise que ajuda a entender o quadro geral do ambiente externo (CIPD, 2019).

Um resumo de cada um destes fatores pode ser visto na figura abaixo. Os fatores políticos se referem a questões como o clima ideológico, estabilidade política, políticas econômicas, entre outros. Diversas ações governamentais influenciam diretamente no desenvolvimento das empresas. O Brasil tem no Estado um fator de grande peso para o crescimento ou retração da economia, por exemplo (SOBRAL, PECI, 2013).

São exemplos de fatores econômicos as tendências de inflação, as taxas de câmbio, as ofertas e custos dos financiamentos, O administrador deve estar atento

aos fatores que influenciam a sua empresa e seu mercado para poder criar estratégias alinhadas a eles.

Fatores Sociais incluem além dos itens da figura abaixo elementos como a composição da população, como faixa etárias, gênero, distribuição geográfica, estes fatores influenciam o tamanho do mercado, a oferta da força de trabalho, e desta forma influenciam os produtos e serviços que a empresa pode oferecer. Monitorar estes aspectos pode ajudar a empresa a desenhar quais suas estratégias de recrutamento, e gestão de recursos humanos, bem como de marketing.

São exemplos de fatores tecnológicos novas normas de qualidade, a introdução de novos processos e tecnologias. O nível de desenvolvimento tecnológico influencia os produtos e serviços oferecidos e também os recursos e equipamentos utilizados (SOBRAL, PECI, 2013). As empresas necessitam estar atentas à estas inovações para conseguir adequar-se (SOBRAL, PECI, 2013).

Fatores Ambientais tem relação direta com legislação, com imagem, com risco financeiro. A regulamentação ambiental de alguns setores da indústria é complexa, difícil de ser cumprida, e os riscos financeiros são muito grandes e podem simplesmente dizimar uma empresa caso não sejam considerados e adequadamente gerenciados.

Fatores Legais são fatores como a influência das leis e regulamentações governamentais e seu impacto na atuação de empresas, como por exemplo a lei de defesa da concorrência, a consolidação das leis trabalhistas (CLT), as leis de combate à corrupção.

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação / exportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				

Figura 9 – Análise PESTEL

Fonte: site Treasy (<https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/>)

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo de caso do diagnóstico na empresa de serviços fundiários Alfa busca aliar os conceitos teóricos relativos ao assunto e às necessidades da empresa. A pesquisa de diagnóstico realizada pode ser caracterizada como sendo um estudo exploratório, definido por MARCONI e LAKATOS (1990) como sendo o tipo de pesquisa em que, a partir de um problema formulado, familiariza o pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para realização de futuras pesquisas para modificar ou clarificar conceitos. Para os fins desta pesquisa foram utilizados métodos qualitativos para analisar as variáveis pesquisadas.

Foram aplicadas as etapas indicadas na figura abaixo para resolver o problema proposto. Juntamente com os colaboradores da empresa e do Diretor foram identificados os serviços e produtos que a empresa entrega; a coleta de dados das etapas da figura abaixo se deu através de entrevistas e de participação ativa na gestão dos projetos da empresa Alfa, foi identificado o ciclo de vida dos projetos, posteriormente ficou evidente que as etapas identificadas em destaque bege somente trariam seu máximo benefício se estivessem alinhadas ao plano estratégico, e que para atingir um melhor controle dos projetos seria necessário efetuar um Diagnóstico que embasasse o futuro do Planejamento e Gestão estratégica da empresa Alfa. Portanto as etapas idealmente deveriam seguir o fluxo apresentado na Figura 11 - Diagrama sugerido das etapas de diagnóstico para embasar o Plano Estratégico.

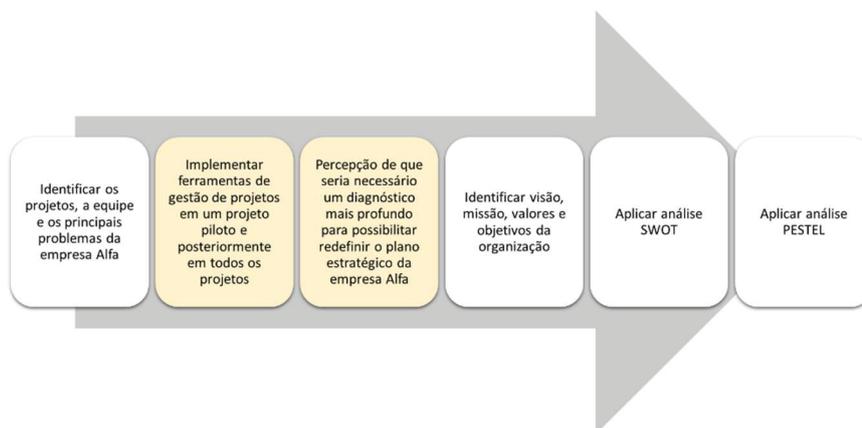


Figura 10 - Diagrama das etapas de desenvolvimento do estudo de caso na empresa Alfa

Fonte: a autora (2019).

Para embasar um plano estratégico é necessário fazer o levantamento da missão, visão e valores da empresa, neste estudo de casos da empresa Alfa estes dados foram levantados através de entrevistas coletivas, também foi aplicada a análise SWOT e a análise PESTEL. Então os dados foram consolidados e foram criadas recomendações para embasar o desenvolvimento do futuro plano estratégico a ser desenvolvido. Neste capítulo seguem as informações levantadas e no capítulo seguinte será apresentada a análise feita.

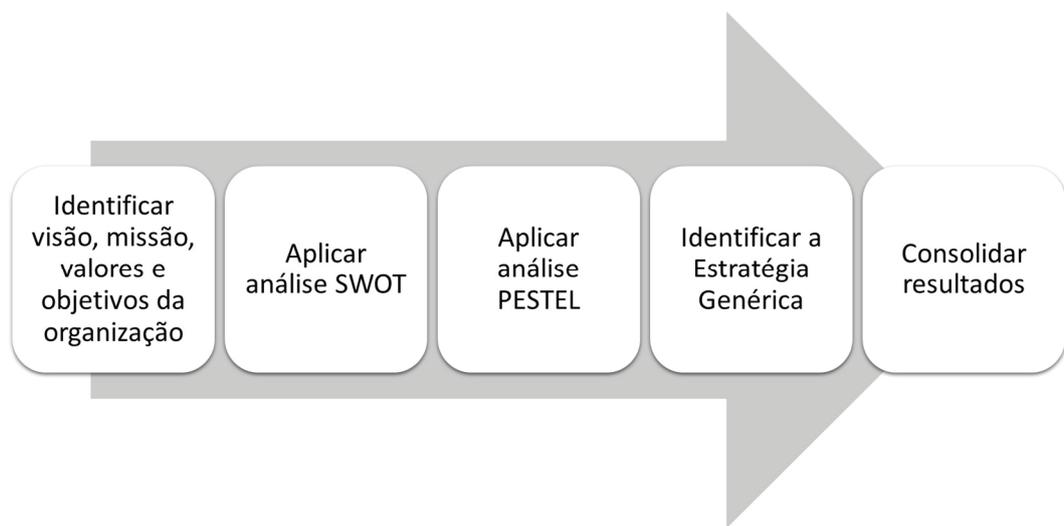


Figura 11 - Diagrama sugerido das etapas de diagnóstico para embasar o Plano Estratégico

Fonte: a autora (2019).

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Oliveira (2007) afirma que não basta planejar apenas uma parte das ações ou realizar o planejamento de apenas um departamento, para obter o melhor resultado do planejamento estratégico é necessário planejar, gerenciar, a nível empresarial. O estudo desenvolvido tem como seu universo de estudo todas as atividades, todos os projetos, de todos os departamentos da empresa Alfa de prestação de serviços de natureza primordialmente fundiária. A população dos setores da empresa Alfa é de cinco (5) setores, a amostra considera todos os setores, como apresentado na Tabela 1 - População e amostra. Também não seria possível escolher uma amostra menor,

pois é uma empresa pequena e seus serviços são realizados através de projetos que para sua concretização interligam a maioria dos setores, na maior parte das vezes.

Empresa Alfa	
População	Amostra
5 setores	5 setores
12 projetos vigentes	12 projetos vigentes

Tabela 1 - População e amostra da empresa Alfa

Fonte: a autora (2019).

Analisando uma amostra dos projetos correntes no período de maio de 2018 a maio de 2019 é possível entender os tipos de atividades, projetos e processos que a empresa realiza e, portanto, não há necessidade de analisar o universo completo de projetos executados ao longo dos 20 anos de existência da empresa. Os projetos nascem da contratação de prestação de serviços e são finalizados após a entrega dos resultados destes serviços, ou seja, as propriedades de interesse dos clientes adquiridas ou “licenciadas” legalmente registradas em seu favor e os antigos possuidores destas propriedades devidamente indenizados.

A amostra selecionada compõe-se de 10 projetos do tipo regularização fundiária, 1 projeto de auditorias de laudos fundiários, 1 projetos de perícias e arbitragens e as atividades administrativas de suporte às operações.

3.2 O AMBIENTE DE ESTUDO

A organização Alfa avaliada é uma empresa paranaense, mas de alcance nacional, de prestação de serviços de regularização fundiária, que oferece soluções para empresas públicas e privadas que necessitam avaliar a viabilidade, necessitam adquirir e regularizar propriedades rurais.

No momento deste estudo a equipe da empresa Alfa contava com onze (11) colaboradores. Um quadro com a relação de atribuições segue abaixo:

SETOR (n° pessoas)	ATRIBUIÇÕES
Diretoria	Administrar, auferir contratos, exercer o relacionamento com o mercado e clientes, fazer orçamentos para novos serviços e licitações, vender, direcionar a equipe, negociar propriedades.
Regulatório Engenheiro Agrônomo (1)	Gerenciar a equipe de campo, conferir o resultado dos trabalhos de campo, executar as análises mais complexas, fazer orçamentos para novos serviços e licitações.
Regulatório Técnicos de campo (5)	Levantamento de dados e documentos cadastrais, obtenção de documentos das propriedades e proprietários, levantamentos de dados de preços das terras e benfeitorias, negociação, pagamento de proprietários, acompanhamento de obras, levantamento de danos, acompanhamento de serviços diversos em campo (topografia, sondagem, etc).
Engenharia Engenheiro Civil (2)	Emissão de laudos, auditorias, calcular preço de propriedades e benfeitorias, negociar propriedades, emitir relatórios, manter contato com os clientes sobre o andamento dos serviços, especificações, procedimentos a aplicar, solicitar informações complementares aos clientes.
Jurídico Advogados (2)	Serviços de assistência técnica, participação, laudos, emissão contratos de compra e venda, emissão de minutas de escrituração de imóveis, emissão de relatórios diversos, tratativas dos contratos com os clientes, com fornecedores e parceiros.
Administrativo e Financeiro Técnico (1)	Pagamentos, compras, emissão de medições, emissão de NFs, cobranças de faturamento, montagem de pastas físicas para entrega de relatórios de conclusão dos serviços aos clientes.

Tabela 2 - Lista de setores, equipe e atribuições

Fonte: a autora (2019).

3.3 OS SERVIÇOS QUE A EMPRESA FORNECE

Os serviços de Regularização Fundiária que a organização usualmente entrega aos clientes são:

- a) Obtenção de Anuência de acesso e estudos;
- b) Cadastro documental das propriedades (dominial e dos ocupantes e proprietários);
- c) Pesquisa de preços da região/ elaboração de Caderno de Preços;
- d) Cadastro Físicos das propriedades afetadas pelo empreendimento;
- e) Laudos de Preços de cada propriedade;
- f) Negociação das terras culminando em Termos de Acordo, Contratos ou início do processo de desapropriação;

- g) Liberação de Área ou Imissão na Posse (ou liberação de faixa de servidão, no caso de linha de transmissão);
- h) Novas escrituras;
- i) Pagamentos das transações fundiárias (ex.: compra de terras);
- j) Novos registros dos imóveis;

Em alguns casos desenvolve e entrega também:

- k) Diligenciamento e Levantamento de Danos;
- l) Pagamentos de Danos.
- m) Subcontratação dos serviços topográficos e cartográficos;
- n) Documentação para obtenção de bloqueio no Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM);
- o) Documentação para obtenção de Declaração de Utilidade Pública (DUP) federal/ ANEEL;
- p) Documentação para obtenção de Declaração de Utilidade Pública (DUP) estadual;

Os serviços de perícias e arbitragens que a organização usualmente entrega aos clientes variam o escopo caso a caso. Podem ser relativos às terras que a empresa Alfa negociou e envolvem:

- q) Emissão de laudo e documentos para judicialização;
- r) Suporte jurídico em processos de desapropriação judicial.

Ou ainda, podem envolver atuar como perito especialista em disputas jurídicas que correm em câmaras de arbitragem. Pode envolver perícias em assuntos de:

- Engenharia civil como problemas e vícios de construção de barracões industriais;
- Engenharia mecânica como problemas em instalações industriais de ar comprimido, equipamentos e máquinas industriais adquiridas e instaladas, entre outros;
- Engenharia elétrica, como problemas em cabeamento e subestações, entre outros;

- Engenharia de planejamento, como disputas relativas a atrasos em obras de grande porte;

3.4 QUESTÕES PARA A IDENTIFICAÇÃO DE VALORES

Os valores de uma empresa têm forte interação com as questões éticas e morais (OLIVEIRA, 2007), para identifica-los é necessário observar os fatos e as formas de agir das pessoas que fazem parte empresa, muito mais do que aquilo que está escrito ou dito sobre quais são os valores. O “comportamento” da empresa revela sua cultura (EXAME, 2013). Empresas maiores têm maior visibilidade, é provável encontrar dados sobre elas em sites de avaliação como o *glassdoor* e o *lovemondays*, não é o caso da empresa Alfa. Levantar os valores da empresa é muito importante para a formulação das estratégias e a gestão da empresa. Recomenda-se a formulação da missão e da visão com base nos valores, pois são eles o alicerce de qualquer organização (TAKAHASHI, 2018). Algumas perguntas reunidas pela autora que guiaram o levantamento de valores da empresa Alfa pela autora:

- As pessoas sentem orgulho em trabalhar nesta empresa? Qual o motivo?
- O que as pessoas que trabalham nesta empresa valorizam nela?
- Por quais motivos as pessoas trabalham na empresa?
- As pessoas são cordiais entre si, como é o comportamento geral?
- Como são tratados os clientes, efetivamente?
- Como são resolvidos conflitos legais e interpessoais?
- As posturas são éticas, são formais, são competitivas, maduras ou não?
- Os produtos têm qualidade?
- Há foco na responsabilidade social?
- A empresa possui um código de ética formal e divulgado?
- A empresa é centralizadora ou há mais liberdade de decisão?
- A empresa é inovadora ou faz as mesmas coisas há 30 anos?
- O foco está na qualidade ou no resultado financeiro, no longo ou curto prazo?
- É valorizada a transparência na comunicação?
- A taxa de rotatividade dos colaboradores é alta ou baixa?
- A empresa valoriza os funcionários?

3.5 PARA IDENTIFICAR A MISSÃO DE UMA EMPRESA

Quem a empresa atende? A missão da empresa se definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado (KOTLER, 2000). Quais os propósitos da empresa? Os propósitos são a explicitação dos setores de atuação dentro da missão, são segmentos de mercado, são tipos de produtos e serviços (OLIVEIRA, 2007).

3.6 QUESTÕES PARA LEVANTAMENTO DA VISÃO DA EMPRESA

A premissa de qualquer estratégia é que esta deve ser precedida de uma visão (OLIVEIRA, 2007). Seguem algumas perguntas abertas baseadas no questionário proposto por Oliveira (OLIVEIRA, 2007) que foram usadas em conversas para levantar a Visão da empresa Alfa:

- Existe um rumo claro para a atuação da empresa?
- Todos conseguem responder de forma igual o que a empresa quer ser em um futuro breve e distante?
- A visão é utilizada em decisões estratégicas (ex.: quais clientes e mercados buscar)?
- Existe alinhamento entre a visão das pessoas e a visão da empresa?
- O que queremos ser?
- Qual força nos impulsiona para esta nova situação?
- O que sabemos fazer e nos diferencia perante os concorrentes?
- Quais as expectativas do mercado que estamos atendendo?

4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES

A partir de conversas com o Diretor da empresa começou o levantamento dos problemas que a empresa Alfa estava vivenciando, o principal problema era a redução da lucratividade nos últimos anos, mas também haviam dois outros problemas graves, o fluxo de caixa instável e a desorganização nos projetos da mesma, evidenciada nos atrasos de diversas entregas importantes para os clientes. Ficou definido que faríamos um workshop semanal com a equipe gestora para levantar as atividades dos projetos

em andamento e para aos poucos iniciar a organização da gestão dos projetos da empresa.

Em reuniões promovidas com os principais integrantes da equipe da empresa Alfa foram identificados todos os projetos vigentes, também foram levantadas algumas das atividades rotineiras necessárias. Foi criada uma lista de projetos e foi identificado quais os recursos atuantes em cada projeto conforme apresentado no capítulo 3, também desenhamos conjuntamente o ciclo de vida dos projetos fundiários, será apresentado ao longo deste capítulo.

Aos poucos ficou evidente que a forma de trabalho da empresa tinha espaço para melhorar, pois muitos dos considerados “projetos” ficavam sem conclusão e não seguiam uma metodologia padrão para a gestão dos mesmos e para a execução técnica das atividades, havia diversas falhas recorrentes (como falhas na documentação entregue ao cliente), e a gestão estratégica era basicamente informal e carecia de análise das oportunidades e ameaças do ambiente em forma mais profunda.

A gestão informal e não documentada das atividades dos projetos tornava difícil mensurar quais os retornos financeiros de cada projeto individualmente, e, portanto, avaliar qual deveriam ser os ajustes na formação de preços de futuros projetos, também dificultava acompanhar o desempenho da equipe e o nivelamento de atividade entre as pessoas. A lista de dificuldades será melhor explorada ao longo da análise SWOT apresentada mais adiante.

Então ao mesmo tempo após serem implantadas ferramentas de gestão de projetos tornou-se evidente a necessidade de levantar a missão, visão e valores da empresa Alfa e então realizar um diagnóstico mais profundo com base em ferramentas consagradas e estruturadas.

4.1 O CICLO DE VIDA DOS PROJETOS DE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

O ciclo de vida dos projetos de Regularização Fundiária da organização Alfa, apresentado na figura abaixo, possui cinco (5) etapas macro: Contratação; Mobilização; Liberação de Área (ou liberação de faixa de servidão no caso de linha de transmissão); Diligenciamento e Levantamento de Danos; Pagamentos e Danos.

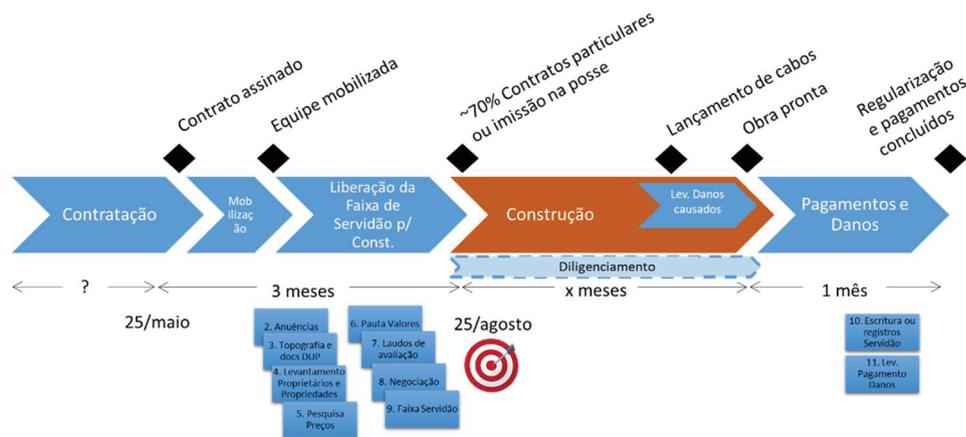


Figura 12 - Ciclo de vida dos Projetos da empresa Alfa

Fonte: a autora (2018).

Iniciou-se a gestão de um projeto piloto para que a equipe pudesse absorver mais rapidamente conceitos de gestão de projetos, o que é importante para a empresa Alfa, pois o resultado das atividades da empresa são entregas intermediárias dos projetos de seus clientes.

A ferramenta utilizada foi o Trello, um sistema de gestão online que pode ser acessado via computador ou celular por qualquer pessoa da equipe que seja cadastrada neste Projeto, também chamado de Quadro ou Board. No exemplo abaixo as atividades estão distribuídas ao longo das etapas, que estão representadas pelas colunas. Neste exemplo não estão visíveis os ícones e nomes das pessoas atribuídas às atividades para manter a sua identidade confidencial, mas no projeto piloto do estudo de caso cada atividade recebeu um responsável. Cada responsável recebia notificações do sistema Trello em seu celular e em seu e-mail corporativo sobre os prazos das tarefas, anotações feitas nas mesmas, anexos incluídos, entre outros.

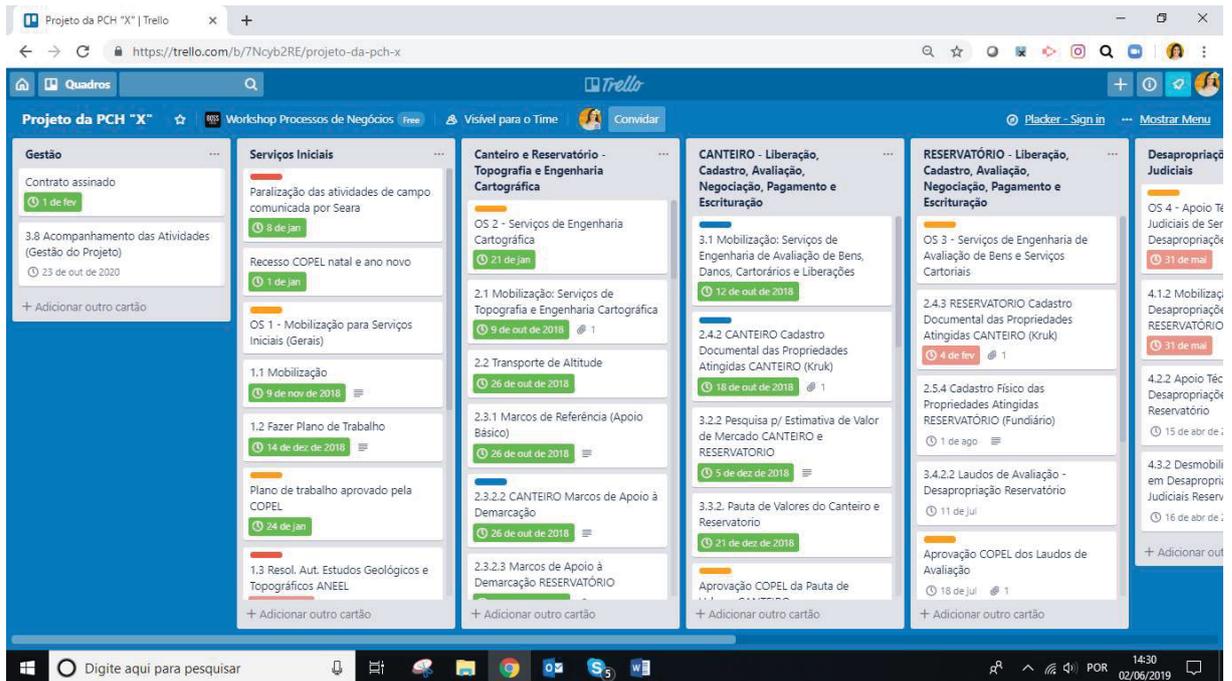


Figura 13 - Exemplo de um projeto da empresa Alfa cadastrado no Trello

Fonte: a autora (2019).

Após um mês e meio foi implantada mais uma ferramenta online, o Placker, para tornar possível gerir os cronogramas destes projetos. A criação deste Projeto e a gestão compartilhada do mesmo através de reuniões semanais com a consultoria possibilitou ao time refletir sobre como as tarefas são realizadas, qual a produtividade, possibilitou a troca de experiências entre as pessoas, compreender os desafios e problemas usualmente enfrentados nos projetos. Também foi possível aprendermos juntos a sequência ideal, o nível de detalhe inicialmente foi excessivo e depois foi adaptado para possibilitar uma gestão mais alto nível e não tão operacional. Na figura abaixo está um cronograma feito no sistema online Placker, todos os projetos vigentes na empresa Alfa, durante o período deste estudo de casos, foram mapeados e gerenciados através deste sistema de controle de cronogramas.

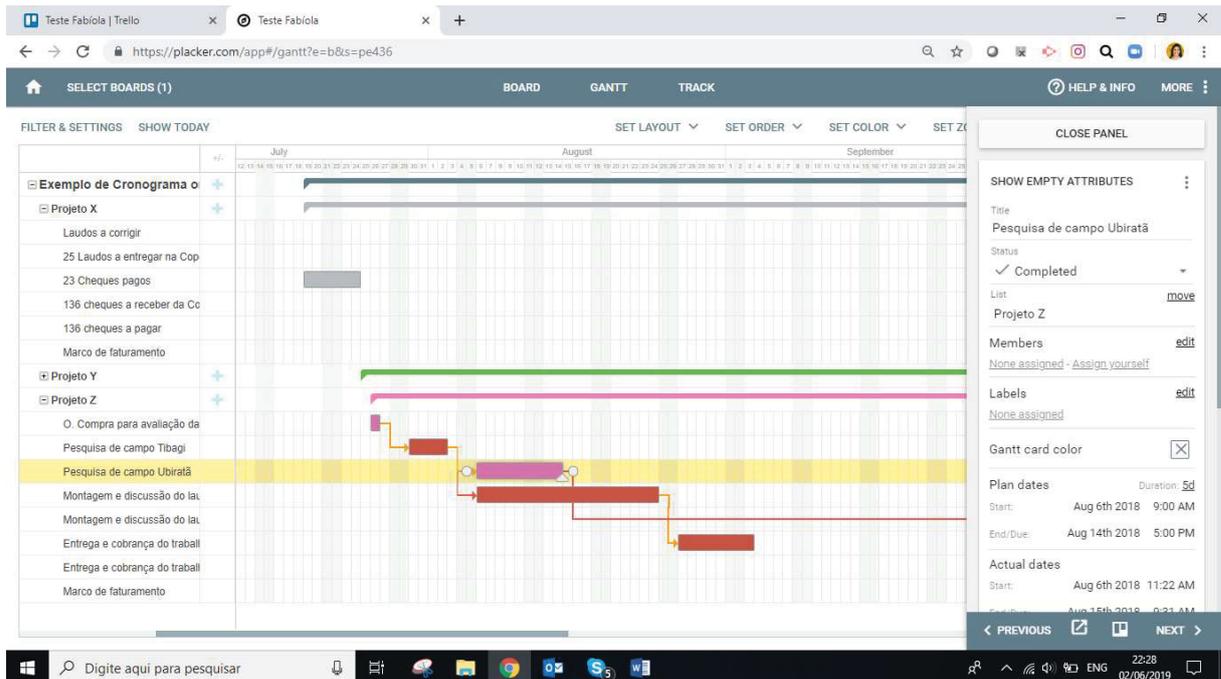


Figura 14 - Exemplo de um cronograma de projeto no Placker

Fonte: a autora (2019).

Também começamos a analisar as atividades onde havia maior incidência de retrabalho, como por exemplo as atividades de cadastro das propriedades e proprietários, nesta atividade é essencial reunir documentos que atestem o domínio da propriedade, quem são os proprietários e de qual propriedade ou parcela desta. Os documentos como matrículas, escrituras e contratos indicam áreas e proprietários, são obtidos documentos dos proprietários junto as ocupantes atuais das terras. Um erro repetido diversas vezes na empresa Alfa é que os cadastradores costumam deixar pendências como parte dos documentos dos proprietários ou dados de inventário e então após passados alguns meses e iniciada a etapa sequencial de emissão de laudos é necessário novo deslocamento para obter os documentos que estão faltantes, o que causa despesas não previstas. Estes custos são significativos pois as terras sendo avaliadas muitas vezes estão em regiões remotas e em outros estados, então os custos com transporte, estadia e honorários são significativos.

Ficou claro que seria necessário reescrever como deveriam funcionar estes processos, estabelecer padrões de controle, treinar a equipe. A medida que mais projetos passaram a fazer parte da carteira que estava sendo gerida formalmente outros pontos da gestão corporativa e estratégica começaram a ficar evidentes.

Nos deparamos com a ausência de um plano estratégico da empresa Alfa, os objetivos do próximo ano eram vagos, as estratégias para sucessão e para uma reviravolta financeira eram inexistentes e deveriam ser estabelecidas, mas antes de mais nada deveria haver uma etapa robusta de diagnóstico, que fosse suficiente para embasar um plano estratégico formal, este diagnóstico também deveria abranger muito mais do que os projetos em execução, deveria abordar seu ambiente externo e interno como um todo, e tocar as raízes da atividade da empresa Alfa, desde seus valores, até mesmo sua visão e missão.

4.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES IDENTIFICADOS NA EMPRESA ALFA

A empresa Alfa não mantém registro formal de seus objetivos ou como fará para atingi-los, também não há registros escritos dos valores, visão e missão. Portanto antes de seguir diretamente a fase de diagnósticos também foi necessário identificar estes elementos com base nas questões propostas na bibliografia estudada. Os resultados seguem apresentados abaixo, foram utilizadas as perguntas apresentadas no capítulo anterior.

4.2.1 VALORES IDENTIFICADOS

Os valores envolvem os aspectos morais de qualquer organização, são base para um agir ético de todos os funcionários. Os valores dos indivíduos que por ventura possam vir a trabalhar ou já se encontram inseridos em determinada organização deve estar de certa maneira alinhados aos valores da organização, pois é fundamental para qualquer organização delimitar seus princípios fundadores. Um elemento importante é cada organização elaborar de maneira conjunta seus valores, e não os copiar de outras. (TAKAHASHI, 2018).

Respostas às perguntas elencadas no capítulo 3 Materiais e Métodos.

- As pessoas sentem orgulho em trabalhar nesta empresa? Sim. Qual o motivo? Identificação do Diretor como um mentor moral e técnico. Percepção da empresa como sendo a segunda família.

- O que as pessoas que trabalham nesta empresa valorizam nela? Clima de amizade, localização, salários, relacionamentos, tipo do serviço, o trabalho é valorizado.
- Por quais motivos as pessoas trabalham na empresa? Salários ajustados com o mercado, sentimento de segurança financeira e de que caso haja um momento de “vacas magras” poderão passar por isto juntos.
- As pessoas são cordiais entre si, como é o comportamento geral? Muita cordialidade e amizade.
- Como são tratados os clientes, efetivamente? Com cordialidade, são ouvidos, mas muitos serviços são entregues em atraso devido à ineficiência dos processos da empresa Alfa
- Como são resolvidos conflitos legais e interpessoais? De forma idônea, com maturidade, com alvo no relacionamento e reputação de longo prazo.
- As posturas são éticas, são formais, são competitivas, maduras ou não? São éticas.
- Os produtos têm qualidade? Nem sempre, muitas vezes ocorrem retrabalhos para ajustar, sendo que os erros costumam ser detectados pelos clientes.
- Há foco na responsabilidade social? Sim.
- A empresa possui um código de ética formal e divulgado? Não.
- A empresa é centralizadora ou há mais liberdade de decisão? Centralizadora.
- A empresa é inovadora ou faz as mesmas coisas há 30 anos? Faz as mesmas coisas desde que foi estabelecida, com baixíssima inovação.
- O foco está na qualidade ou no resultado financeiro, no longo ou curto prazo? Não há clareza sobre o foco, deseja-se qualidade, mas não há ações de base em quantidade e intensidade suficientes para estabelecer uma política de qualidade, manuais, padrões e treinamentos, a lucratividade também não parece ser o foco, pois muitas vezes os serviços não são remunerados adequadamente, parte do escopo não é entregue e por consequência não há pagamento.
- É valorizada a transparência na comunicação? Sim.
- A taxa de rotatividade dos colaboradores é alta ou baixa? Baixa.
- A empresa valoriza os funcionários? Sim.

Com base nas perguntas acima foram identificados os seguintes valores para a empresa Alfa:

- Ética. A postura competitiva é ética, a empresa segue a legislação;
- A empresa valoriza os funcionários. A taxa de rotatividade dos colaboradores é baixa. Os relacionamentos entre os integrantes da empresa são fomentados pela amizade e respeito, é uma família. As pessoas estão a muito tempo trabalhando na empresa Alfa e enxergam como um lugar bom de se trabalhar, onde há compromisso entre as pessoas;
- O relacionamento com os clientes é valorizado e a imagem perante o cliente são prioridade. Ex.: As urgências dos clientes são levadas em consideração; As atividades que são importante para a concretização do serviço e para atender aos clientes são colocadas em primeiro plano, muitas vezes antes mesmo da análise da viabilidade financeira, ou mesmo, se não foram parte do objeto contratado;
- A empresa Alfa não tem foco financeiro, está mais inclinada ao atendimento ao cliente, em trazer soluções de qualidade, embora nem sempre dentro do prazo;
- A empresa Alfa tem foco na responsabilidade social, na medida que auxilia diversas pessoas que orbitam ao redor como prestadores de serviços, comunidade, membros familiares dos colaboradores;
- A empresa é centralizadora, as decisões passam pelo Diretor;
- A empresa Alfa não é inovadora, faz as mesmas coisas há 20 anos, com pequenas adaptações no tipo de serviço prestado movida pelas mudanças introduzidas pela legislação ou pelos clientes;

4.2.2 MISSÃO

Quem a empresa Alfa atende?

- A empresa Alfa atende empresas do setor de geração, transmissão e distribuição de energia, cooperativas agrícolas, empresas de infraestrutura ferroviária e rodoviária e outras empresas que demandam grandes extensões de terras rurais;

- Também atende empresas que tenham grandes ativos e necessite avaliar o valor deste imobilizado;
- Empresas detentoras de ativos que estejam em um processo litigioso por meio de câmaras de mediação ou através do processo judicial;

Qual a necessidade externa que a empresa Alfa atende?

- A empresa Alfa realiza os processos necessários à aquisição de terras e regularização de servidão de passagem sem que as empresas clientes necessitem ter equipe especializada ou necessitem “aprender” os passos destas atividades;
- Oferece aconselhamento e tratativas técnicas e jurídicas especializadas através de sua equipe formada por engenheiros, agrônomos, técnicos em agrimensura e advogados.

Quais os propósitos da empresa Alfa, os segmentos de mercado, os tipos de serviços?

- Segmentos de energia;
- Segmentos de agricultura;
- Segmentos de transporte;
- Segmentos de litígios envolvendo disputa sobre cronogramas ou qualidade executiva de edifícios industriais;
- Segmento industrial envolvendo avaliação de ativos;
- Serviços de cadastro, de avaliação, negociação, regularização, diligenciamento e judicialização;
- Serviços de avaliação;
- Serviços de apoio jurídico, perícia e assistência técnica.

A empresa Alfa não mantém uma missão documentada, não está claro para todos os membros da liderança da empresa quem são os possíveis clientes e quais

as necessidades que a empresa Alfa atende e, portanto, ainda não existe um rumo claro para a atuação da empresa, de forma que possa ser expresso a toda a equipe.

Ao longo do estudo de caso foi identificado que a missão seria “Prestar serviços para a transferência de propriedades entre os proprietários/ocupantes atuais e os futuros proprietários das terras (clientes) de forma a ser percebida como uma empresa parceira, que atua com ética e qualidade e cria valor para os atuais proprietários das terras, clientes e para os sócios e colaboradores”.

4.2.3 VISÃO

Através de entrevistas não estruturadas foram identificadas as seguintes observações em relação à visão da empresa Alfa:

- Queremos lucrar 10% mais do que no ano de 2018;
- Queremos ter estabilidade financeira;
- Queremos diminuir o risco de ter uma redução financeira drástica.

Este conjunto de pontos não chega a compor uma visão à medida que não respondem algumas questões propostas em um questionário de Oliveira (OLIVEIRA, 2007):

- O que a empresa quer ser em um futuro breve ou distante?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia dos concorrentes?
- Quais as necessidades de mercado que atendemos?

Um dos passos importantes em busca de novas estratégias na empresa Alfa será a de definir melhor a Visão da mesma. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a visão “reflete os valores e as aspirações de uma empresa e visa captar o coração e a mente de cada funcionário e, assim se espera, muitos de seus outros stakeholders”. E é importante que seja formal e de conhecimento dos colaboradores da empresa, assim como sua missão, para que a missão e a visão orientem de maneira coesa os resultados de curto e longo prazo. (TAKAHASHI, 2018).

4.2.4 POSTURA ESTRATÉGICA

Oliveira classifica que há três posturas estratégicas possíveis, são elas: sobrevivências; manutenção; crescimento e desenvolvimento (OLIVEIRA, 2007). A empresa Alfa tem a postura estratégica de manutenção de acordo com a classificação indicada por Oliveira. Pela classificação apresentada por Sobral a estratégia genérica que é aplicada pela empresa é chamada de Estratégia de Estabilidade. Segundo Sobral a escolha desta estratégia pode ser devida a elevado grau de especialização, foco estreito ou também relutância em analisar novas oportunidades. É uma estratégia típica de organizações que apresentam resultados satisfatórios ou daquelas que acabaram de passar por períodos de crescimento e de investimentos (SOBRAL, PECCI, 2013).

É interessante que a escolha destas posturas esteja relacionada com a interpretação dos dirigentes dos pontos que podem ser levantados através da análise SWOT, mas também necessita estar vinculada aos valores e objetivos destes para o futuro da organização.

4.3 MATRIZ SWOT DA EMPRESA ALFA

Foi aplicada a análise SWOT, seguem os pontos levantados quando do levantamento através da matriz SWOT, a análise dos pontos será apresentada ao final das tabelas.

Pontos Fortes da Empresa Alfa
Muito conhecimento e experiência no ramo
Boa reputação pela qualidade do serviço e do atendimento
Renome no setor
Funcionários conhecem bem o negócio
Alguns clientes fiéis satisfeitos
Clima organizacional excelente, amizade entre os colaboradores
Cultura organizacional zelo pela justeza, pela qualidade, pela satisfação do cliente
Preocupação genuína com a vida das pessoas
Parte da equipe é extremamente dedicada (devota) à empresa, um sentimento de pertencimento
Funcionários bem remunerados
Baixo absentéismo

Pontos Fortes da Empresa Alfa
<p>Flexibilidade de horários</p> <p>Baixo grau de endividamento</p> <p>Grande acervo técnico que permite participar de praticamente todas as concorrências e licitações</p>

Pontos Fracos da Empresa Alfa
<p>Indefinição dos objetivos estratégicos do ano, dos próximos dois anos, e assim por diante</p> <p>Não ter estabelecido a missão e a visão</p> <p>Não utilizar ferramentas de planejamento estratégico</p> <p>Participação no mercado estagnada nos mesmos clientes, mas não tem ganho últimas concorrências nestes clientes</p> <p>Excesso de retrabalho</p> <p>Não há controle de qualidade</p> <p>Atitude de "passar a mão na cabeça" em colaboradores que incorrem em retrabalho devido relacionamentos de longa data em que estes costumes já perduram a anos</p> <p>Baixa produtividade da empresa de forma geral, sobrecarga de alguns colaboradores</p> <p>Baixo controle da produtividade individual</p> <p>Baixa eficiência de alguns colaboradores</p> <p>Gargalos na realização dos serviços</p> <p>Atrasos nas entregas de serviços para os clientes</p> <p>Hábito de deixar serviços incompletos</p> <p>Não cobrar serviços adicionais dos clientes</p> <p>Entendimento insuficiente dos limites de custo, analisar a sensibilidade de contratos e licitações</p> <p>Desconhecimento sobre os custos fixos</p> <p>Desconhecimento do custo comparativo dos concorrentes</p> <p>Baixa lucratividade</p> <p>Não avaliar o verdadeiro resultado de cada projeto</p> <p>Sistema de controle financeiro inadequado</p> <p>Conhecimento insuficiente da estrutura de custos</p> <p>Conhecimento insuficiente das possibilidades de otimização tributária</p> <p>Fluxo de caixa bastante instável, desorganização para administrar estas variações</p> <p>Não há pipeline de projetos, a previsão de trabalhos futuros necessita maior planejamento.</p> <p>A emissão de propostas chega a levar mais de duas semanas</p> <p>Falta administração e gestão de projetos como cultura para todos os membros da empresa</p> <p>Falta de procedimentos operacionais, portanto cada colaborador entrega seu serviço e as informações a seu modo</p> <p>Os serviços especializados estão concentrados em poucas pessoas e, portanto, dificulta a operação quando necessitam se ausentar</p>

Pontos Fracos da Empresa Alfa
<p>Centralização das decisões</p> <p>Desalinhamento de comunicação dificulta a emissão de medições, há casos em que o serviço foi executado, mas não foi solicitado pagamento ao cliente</p> <p>Tratamento diferenciado para alguns colaboradores causa descontentamento em alguns outros</p> <p>Baixo uso de tecnologias para poupar tempo e aumentar a confiabilidade da informação</p> <p>As entradas de caixa estão vinculadas a eventos externos à ação da empresa, como empresas contratantes concluir a obra no prazo, empresa prestadora de serviço entregar o georeferenciamento no prazo acordado, a ANEEL emitir a Declaração de Utilidade Pública em três meses. E quando estes pagamentos atrasam, devido ao atraso destes eventos, o dinheiro já não tem o mesmo valor e o fluxo de caixa pode ter ficado no negativo.</p>

Oportunidades da Empresa Alfa
<p>As empresas vencedoras de leilão da ANEEL poderiam ser fontes de novos contratos</p> <p>Captar mais serviços de perícia</p> <p>Reforçar sua reputação como expert</p> <p>Fazer parcerias com prestadores de serviço topográfico, ambiental e de engenharia</p> <p>Mudanças nas tendências regulatórias podem abrir novos campos de serviços</p> <p>Bom relacionamento com entes influentes no mercado de engenharia de avaliações</p> <p>Novas necessidades dos clientes</p> <p>Diversos novos investidores inexperientes nos mercados de energia que necessitam diversos tipos de serviços e também novas modalidades de serviços, como por exemplo, estabelecer sociedade com os proprietários ao invés de adquirir as terras</p>

Ameaças da Empresa Alfa
<p>Prestadores de serviço mais baratos</p> <p>Cientes vislumbrarem apenas os custos e desconhecerem os impactos da baixa qualidade de diversos concorrentes</p> <p>Poucos empreendedores investindo em grandes empreendimentos que demandem os serviços de regularização fundiária rural</p> <p>Desconhecimento sobre o rumo do desenvolvimento de tecnologias de gestão jurídica e de levantamento topográfico</p> <p>Licitações cujo teor final do contrato é lesivo à empresa</p>

Ameaças da Empresa Alfa
Concorrentes corruptos que oferecem o serviço por um valor muito menor, pois oferecem valores aos proprietários de áreas de interesse, supervalorizam as terras visando lucro desonesto
Estagnação da economia
Pouca mão de obra qualificada para prestar serviços pontuais em momentos de alta demanda
Movimentos sociais como MAB (Movimento dos Atingidos pelas Barragens)

4.3.1 Análise SWOT da empresa Alfa

A empresa Alfa tem entre as principais ameaças externas a estagnação da economia brasileira e o aumento do número de concorrentes de baixo preço, estes dois fatores em conjunto representam um grande risco para os serviços fundiários rurais, pois em um cenário em que há poucos projetos de infraestrutura e uma grande competição é importante se diferenciar e diversificar as atividades. É também essencial reduzir as fraquezas que mais impactam na perpetuação da empresa e que mais inibem a concretização de seus objetivos, enquanto se pode potencializar os pontos fortes de forma a fazer frente às ameaças. Por falar em pontos fracos a indefinição dos objetivos estratégicos do ano, dos próximos dois anos, a falta de uma missão e visão formais e não se utilizar de ferramentas de planejamento estratégico são grandes problemas que dificultam a atuação de qualquer empresa e estão afetando muito a lucratividade da empresa Alfa. É necessária organização, análise e ação alinhadas para concretizar objetivos desejados.

Por outro lado, apesar de um grande número de concorrentes no mercado de serviços fundiários, há oportunidades para os serviços de perícia, assistência técnica, mediação e análise de ativos, embora seja um ramos mais difuso, a taxa de lucro destes serviços é mais atraente e o grau de conhecimento do mercado imobiliário e de experiência em avaliações de engenharia possibilitariam um bom equilíbrio financeiro em conjuntos com os serviços fundiários, a empresa Alfa poderia buscar ter mais atividades deste setor em sua carteira.

Os pontos fortes da empresa Alfa como conhecimento do ramo fundiário rural e sua boa reputação no mercado, juntamente com equipe experiente, grande acervo técnico, são pontos fortes que podem ser utilizados para melhor explorar as oportunidades de se firmar como uma empresa expert no setor que atua, tanto para

captar mais serviços com novos clientes, quanto para ter um preço diferenciado em relação aos concorrentes que em sua grande maioria não têm a mesma qualidade, experiência ou a mesma responsabilidade e idoneidade. A interseção entre alguns dos pontos fortes da empresa Alfa e algumas das oportunidades ambientais estão apresentadas na Figura 15 – Oportunidades organizacionais da empresa Alfa.

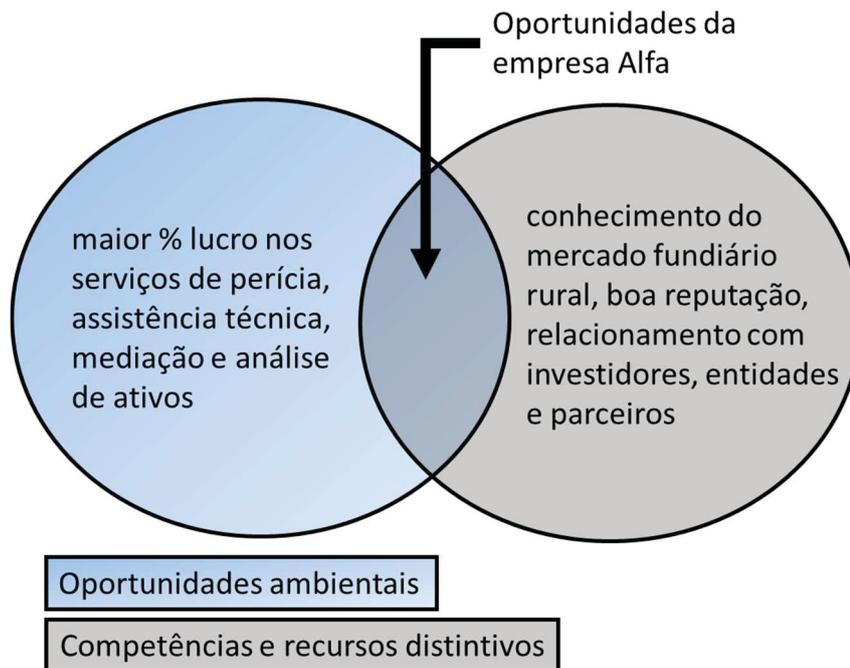


Figura 15 – Oportunidades organizacionais da empresa Alfa

Fonte: Baseado em Sobral e Peci (2013)

A empresa Alfa não tem interesse em crescer em relação ao número de funcionários e então para alcançar melhor equilíbrio financeiro e maior faturamento poderá se valer de sua reputação e bom relacionamento com as entidades de classe como o IEP, IBAPE, e do relacionamento com investidores e parceiros e oferecer um serviço diferenciado e com taxa de lucratividade mais condizente com o seu grau de especialidade, para tal terá de investir em se profissionalizar. Profissionalizar a empresa Alfa significa superar diversos dos seus pontos fracos, especialmente, os retrabalhos e atrasos nas entregas de serviços que afetam a lucratividade e a qualidade percebida pelos clientes. Para resolver os atrasos terá de solucionar os gargalos, dividindo melhor as responsabilidades, terá de realinhar as posturas dos colaboradores em busca desta nova visão, aumentando a eficiência de todos, não deixando mais nenhum serviço incompleto. O proceder correto de todos os

colaboradores dever se guiar por um procedimento padrão de como fazer as atividades, deverá haver treinamento, e deve ser criada uma atmosfera de compromisso com os prazos e com a qualidade, estas são as bases para aumentar o nível da gestão administrativa e da gestão de projetos, estes fatores são essenciais, e estão diretamente ligados com o futuro do equilíbrio do fluxo de caixa.

Diversas das fraquezas internas relativas à administração financeira podem continuar dificultando a perpetuação da empresa Alfa, podem não apenas afetar os resultados dos sócios e o patrimônio da empresa. É urgente que os sócios e colaboradores envolvidos na administração avaliem a concorrência, entendam o seu *market share*, entendam os custos fixos, e a estrutura de custeio em geral, avaliem as vantagens e opções dos sistemas tributários de lucro real frente ao lucro presumido, aprimorem o sistema de controle financeiro para poder quantificar o resultado de cada projeto e a produtividade de cada colaborador. Todas estas ações são necessárias para aumentar o grau de gestão operacional e estratégica, o que vai auxiliar na administração do fluxo de caixa e possibilitar aumentar a lucratividade.

4.4 ANÁLISE PESTEL PARA A EMPRESA ALFA

Segue uma análise PESTEL - Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal para a empresa Alfa.

Análise Política – No governo de Dilma Rousseff – Presidente do Brasil de 2011 a 2016 – houve forte intervenção estatal no setor elétrico – com a redução do preço da energia elétrica – que chegou a causar prejuízo para as empresas geradoras de energia. O setor elétrico é um setor muito relevante para a empresa Alfa, pois diversos de seus clientes são empresas geradoras ou transmissoras de energia, isto impactou na quantidade de serviços contratados da empresa Alfa por empresas do setor elétrico. Após um ciclo de treze anos da gestão do PT – Partido dos Trabalhadores – iniciado pelo ex-metalúrgico, Luiz Inácio Lula da Silva, que se elegeu presidente da República na eleição de 2002, o país está vivenciando o início do mandato do presidente Jair Messias Bolsonaro, capitão reformado, que se apresenta como um político de direita.

Este início de mandato de Jair Bolsonaro - 2019 - se apresenta como um momento turbulento, com diversas demissões e exonerações de cargos públicos, pela polarização política, o que tem gerado uma grande dificuldade de concretizar qualquer plano de governo. “Essa dinâmica de governar a partir do enfrentamento com inimigos mantém a sociedade num estado de constante tensão” afirma o cientista político Rodrigo Prando (GAZETA DO POVO, 2019). Neste ambiente político as empresas sentem um ambiente arriscado para fazer investimentos e para a empresa Alfa significa menor volume de serviços, e, portanto, retração da empresa para seus mercados tradicionais de atender empresas que estejam realizando grandes investimentos de ativo novos que necessitam de terras e de regularização das mesmas. Por outro lado, seria um momento propício para colocar esforços de vendas em serviços para auxiliar os clientes na manutenção de ativos já existentes, serviços de avaliação de ativos imobilizados – que são essenciais para renovações de seguro e para obter liberações de financiamentos com valores mais atraentes, também seria melhor direcionar as atividades para perícias.

A organização não governamental *Transparency International* em sua publicação do Índice de Percepções da Corrupção de 2018, que mede a percepção de corrupção do setor público de 180 países, apresenta a classificação do Brasil com 35 pontos, onde 100 pontos significaria um país muito honesto e transparente e zero significaria um país altamente corrupto. A médias dos países analisados chegou a 43 pontos, o que indica uma crise da democracia. A corrupção é outro componente político relevante para as atividades da empresa Alfa, pois diversas das atividades realizadas pela empresa Alfa envolvem tratativas com entidades públicas – prefeituras, órgãos regulatórios - a empresa Alfa e seus clientes não estão subjugados pela corrupção, evitam tratativas questionáveis e estão calçados em valores que valorizam as leis e a sociedade.

Análise Econômica – O estado brasileiro é deficitário - não gera receitas suficientes para bancar suas despesas operacionais, inclusive salários - e é necessário profissionalizar a administração (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018). “O Brasil precisa de uma ampla reforma administrativa” disse Gil Castelo Branco (DEUTSCHE WELLE, 2015) A estrutura fiscal do país não foi preparada para se ajustar a épocas de menor arrecadação, a economia não tem se recuperado e o desequilíbrio fiscal se acentua. As elevações da taxa de juros diminuem ainda mais

os investimentos e o efeito bola de neve aumentará enquanto o governo brasileiro não mantiver suas despesas dentro de um patamar aceitável.

A carga tributária bruta brasileira é enorme, a alíquota de 34% incide sobre o lucro das empresas - cobradas pelo Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (ÉPOCA, 2019), isto por si dificulta grandemente a ação dos empreendedores e das empresas, e dificulta o crescimento econômico. A empresa Alfa é impactada pela grande quantidade de impostos e o alto percentual destes, o valor dos seus serviços é majorado devido a esta carga tributária. O efeito na economia brasileira como um todo se reflete na economia de toda a nação, no nível de consumo, e como não favorece o crescimento do consumo, também não favorece que os clientes da empresa Alfa invistam com segurança e, portanto, a quantidade de serviços tem se mostrado limitada e o escopo dos serviços não chega a se distanciar da esfera conservadora, ou seja, os grandes contratantes da empresa Alfa se usualmente contratam o serviço estritamente necessário para a continuidade de suas atividades, não fazendo grandes empreendimentos devido à situação econômica brasileira da última década.

Fatores Sociais – O IDH brasileiro chegou a 0,755, sendo classificado dentro do grupo de “Alto Desenvolvimento Humano no Ranking IDH Global 2014 e combate à pobreza (ONU, 2015). A pesquisa considera indicadores como a esperança de vida ao nascer, a expectativa de anos de estudo e a renda per capita, cada país recebe uma nota que vai de 0 a 1. Ainda assim, os indicadores de saúde do Brasil são ruins, o saneamento é deficiente. Estes fatores não influenciam diretamente as atividades da empresa Alfa, mas revelam os reinvestimentos do estado em infraestrutura e políticas que favoreçam a diminuição de desigualdade e o aumento da economia nacional.

Fatores Tecnológicos – As novas tecnologias de aquisição de informações sobre os terrenos, tecnologias de cartografia, geodésia, geografia, georeferenciamento são algumas das tecnologias que influenciam as atividades da empresa Alfa. Novas formas de gerar e consultar processos e leis também influenciam as atividades. Consultas de certidões negativas de pessoas físicas ou jurídicas, levantamentos de dados dominiais de propriedades que a cada dia estão se tornando mais eletrônicas favorecem a empresa Alfa pois tornam seus serviços mais

baratos. As tecnologias de armazenamento e compartilhamento de dados via VPN e na nuvem modificam a forma de gerenciar os dados. A *cloud computing* não é novidade, tomou força a partir dos anos 2000 (IPM, 2019) e representa novas possibilidades para a empresa Alfa, onde antes todos os dados coletados sobre as propriedades e seus proprietários precisavam ser coletadas, reproduzidas em fotocópias de xerografia e trazidas fisicamente para a sede da empresa, agora os dados podem ser compartilhados em tempo real entre as equipes de campo e a sede e os clientes. A força tecnológica da computação vai trazer ainda muitas oportunidades para a empresa Alfa, desde que esta esteja atenta e se adapte com rapidez.

Há outros conhecimentos técnicos e que tem grande relevância para a empresa Alfa, alguns exemplos são o conhecimento sobre a legislação aplicável à sua área de atuação, a experiência em negociação, o conhecimento sobre as metodologias de cálculos de custos de terra nua, de benfeitorias reprodutivas e não reprodutivas, conhecimentos sobre agronomia, conhecimentos sobre análise de ativos, conhecimentos sobre os setores de energia, agropecuária e outros. Este conjunto de conhecimentos necessita ser mantido em dia para garantir a competitividade da empresa Alfa.

Fatores Ambientais – As regulamentações ambientais, especialmente àquelas aplicáveis aos empreendimentos dos setores de energia, indústria e agropecuária são diversas e cheias de vieses e de detalhes, manter-se atualizado representa um grande diferencial para a empresa Alfa, pois assim pode atender melhor os clientes, propor soluções adequadas, e por vezes, inovadoras para seus clientes, soluções que viabilizam os negócios e oferecem segurança regulatória são muito valorizadas pelos clientes. A empresa não busca de forma ativa manter-se “a par das legislações ambientais, e isto representa uma deficiência que quando sanada pode trazer um olhar mais amplo sobre o mercado, inclusive despertando a empresa Alfa para novos tipos de serviços que pode desenvolver para se destacar perante a concorrência.

Fatores Legais – A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) da forma atual onera os custos de um funcionário, a reforma trabalhista de 2017 não trouxe alterações efetivas para a empresa Alfa, mas a empresa Alfa entende que uma a

reforma trabalhista que diminua os encargos e flexibilize as relações de trabalho isto possibilitaria o aumento da margem de lucro e a redução do preço oferecido aos clientes, possibilitando um aumento no número de contratos de serviço e o aumento do número de colaboradores. A regulamentação fiscal não é um conhecimento de domínio da empresa Alfa, embora seja assessorada por escritórios de contabilidade, o conhecimento mais profundo sobre contabilidade e legislação fiscal certamente traria benefícios financeiros para a empresa Alfa, e também uma melhoria em sua gestão de fluxo de caixa e em todo o planejamento e controle fiscal-financeiro da empresa.

Os serviços especializados de assessoria jurídica, mediação e perícia obedecem às legislações aplicáveis, às tendências regulatórias e à normatização aplicável, a gama é enorme, mas neste aspecto a empresa está muito atualizada e ativa no meio que fomenta a atualização destas práticas e suas normas.

4.5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DA EMPRESA ALFA

Identificar a estratégia genérica adequada ou desejada pela empresa auxilia na estruturação de toda a estratégia empresarial, aumentando a clareza para seus funcionários de onde devem ser investidos os recursos e quais serão os resultados esperados.

Conforme os modelos de estratégia genérica de Porter a empresa Alfa atualmente se enquadra na estratégia genérica Foco, pendendo para o lado de Foco com Diferenciação, pelo motivo de que não busca se diferenciar da concorrência através do preço, sua vantagem competitiva está na diferenciação do serviço que oferece, e estes serviços visam atender a uma parcela do mercado. Segundo Porter escolher a estratégia genérica foco significa escolher um nicho e atender as necessidades específicas de um determinado grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes (Porter, 2004).

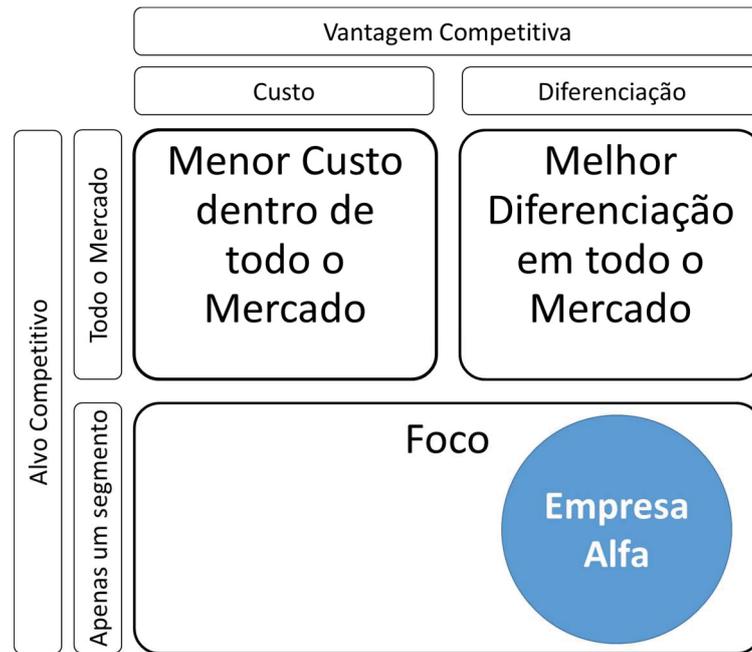


Figura 16 – A estratégia competitiva genérica da empresa Alfa

Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Segundo a classificação de estratégias genéricas de Sobral e Peci (2013) a empresa Alfa se enquadra na estratégia de sobrevivência (estabilidade), pois a empresa deseja manter o tamanho ou crescer de forma “orgânica” como denominou o Diretor da empresa Alfa ao longo da aplicação do diagnóstico. Ao realizar o levantamento diagnóstico observou-se de que talvez a estratégia genérica de estabilidade não seja a mais adequada para a empresa Alfa neste momento e isto deve ser avaliado quando da elaboração do plano estratégico, mas como Sobral e Peci comentam, a estratégia genérica depende, entre outros fatores, dos pontos fracos e fortes da organização (SOBRAL, PECI, 2013).

5 CONCLUSÃO

Este estudo de caso apresenta um retrato qualitativo do diagnóstico estratégico na empresa de serviços fundiários Alfa. A empresa Alfa desejava melhorar os resultados financeiros e aos poucos percebeu que necessitaria realizar um plano estratégico adequado para que toda a sua estrutura viesse a atuar em uníssono. Mas constatou-se que a empresa não dispunha de um plano estratégico e nem mesmo havia clareza entre os colaboradores de sua missão, visão e objetivos, então não seria

possível lançar-se à atividade de criar um novo mapa estratégico, seria necessário realizar etapas de fundamentação para o planejamento estratégico. Durante a pesquisa bibliográfica foi observado que para dar os primeiros passos em direção ao estabelecimento de um plano estratégico é mandatório realizar um diagnóstico da situação atual. Durante o processo de levantamento da bibliografia utilizada neste estudo também foi possível observar a abundância de produções que tratam do assunto da análise da situação atual de uma empresa, ainda assim nem todas as empresas realizam diagnósticos, este é o caso da empresa Alfa, e que, portanto, teria muito a se beneficiar dos mesmos, visando alcançar um novo patamar de profissionalismo e lucratividade.

Este é um estudo exploratório e seu objetivo é o de aplicar ferramentas de diagnóstico para levantar dados que serão utilizados no planejamento estratégico na empresa Alfa em etapas posteriores. Foram selecionadas ferramentas de diagnóstico e análise. Dentre as várias ferramentas disponíveis foram identificadas a Matriz e Análise SWOT, a Matriz BCG, a análise PESTEL e os modelos de estratégia genérica de Porter e de Sobral e Peci. A Matriz BCG pode auxiliar na análise de uma carteira de negócios diferentes, a empresa Alfa tem um portfólio de diferentes tipos de serviços que atendem a diferentes mercados, em um primeiro momento pareceu um modelo útil para sua realidade, mas constatou-se que haveria relativamente pouco benefício em se comparar os tipos de serviço entre si, classificando-os em cada um dos quadrantes - abacaxi, vaca leiteira, cachorro ou estrela, pois as questões que influenciam na lucratividade da empresa Alfa seriam melhor analisadas através das outras duas ferramentas identificadas, a matriz SWOT e a análise PESTEL, portanto a análise BCG não foi utilizada.

Foram aplicadas as ferramentas SWOT e PESTEL visando observar e analisar o cenário externo e interno. Enquanto que a análise SWOT estrutura a avaliação dos fatores internos e externos que afetarão a situação competitiva da organização, a análise PESTEL proporciona uma visão mais abrangente dos fatores externos que podem afetar a empresa, além de identificar novos rumos. Ambas as matrizes são métodos de planejamento que proporcionam uma visão de fatores que podem interferir na execução de um plano, uma ferramenta não elimina a outra. A Análise PESTEL não considera os fatores internos da empresa. Por outro lado, quando se trata de analisar fatores externos, ela trabalha com pilares que munem os tomadores de decisão com uma visão muito mais abrangente que a análise SWOT,

então estas duas ferramentas podem ser utilizadas de forma complementar. Os resultados encontrados foram apresentados ao longo do capítulo 4.

O exercício de observar o entorno e registrar estas percepções em uma análise documental era algo novo para a empresa Alfa, então também seria benéfico utilizar a classificação de estratégias genéricas, pois é uma análise que auxilia na organização de conceitos como qual mercado devemos atender e quais são/podem vir a ser os nossos diferenciais.

O melhor resultado da aplicação destas ferramentas é o diálogo, a prática de análise, ocorreu o despertar da prática estratégica e seu processo de definir metas, coletar informações, estabelecer ações, observar os resultados e seguir este ciclo constante buscando o melhor balanceamento entre aspectos internos e externos para trazer maiores benefícios financeiros para a empresa Alfa.

Este trabalho pretende inspirar colaboradores da empresa Alfa para que possam desenvolver outros estudos e aplicações na área de estratégia competitiva com objetivo de fortalecer sua atuação e buscar resolver as lacunas no sistema de gestão atual.

6 REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**: Guia Prático da Administração de Estratégias e Mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. Tradução de Maria Lúcia G.L. Rosa, Ludimilla Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: ampus, 1995.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GOMES, Karina. "**Orçamento deficitário é aberração**", diz especialista. Deutsche Welle, 2 setembro 2015. Seção Notícias / Brasil. Disponível em: <<https://p.dw.com/p/1GQly>>. Acesso em 23 de maio de 2019.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management: competitiveness and globalization: concepts**. 9 ed. Mason: Cenage, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard** – Measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, p. 71-79, jan./fev. 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing Management**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MORE: **Mecanismo online para referências**, versão 2.0. Florianópolis: UFSC Rexlab, 2013. Disponível em: < <http://www.more.ufsc.br/> >. Acesso em: 04/05/2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 24 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAKAHASHI, Adriana Roseli W. **Estratégia Organizacional**: Apostila do Curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2018. Apostila.

PATI, Camila. **8 jeitos de descobrir a cultura da empresa**. Exame, São Paulo, 6 março 2013. Seção CARREIRA - VOCÊ S/A. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/8-aspectos-que-ajudam-a-desvendar-a-cultura-da-empresa/>> Acesso em 15 abril 2019.

CAMARGO, Renata F. de. **O que é Análise Pest e como elaborar uma Matriz Pestel?** Contamos tudo aqui! Treasy, Joinville, 6 outubro 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/#>>. Acesso em: 25 maio 2019.

EM 2019 BRASIL será o país que mais tributa empresas - A França, que hoje lidera o ranking, promoverá um corte nos impostos cobrados às companhias. Época Negócios, São Paulo, 1 janeiro 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2019/01/em-2019-brasil-sera-o-pais-que-mais-tributa-empresas.html>>. Acesso em: 25 maio 2019

O DILEMA do excesso de estatais no Brasil deficitário. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 12 novembro 2018. Seção Opinião. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/opiniao/2018/11/656364-o-dilema-do-excesso-de-estatais-no-brasil-deficitario.html>. Acesso em 23 maio 2019.

ÍNDICE de Percepções da Corrupção de 2018. Disponível em: <<https://www.transparency.org/cpi2018>> The 2018 Corruption Perceptions Index, published by Transparency International. Acesso em 15 maio 2019.

IPM Sistemas. Disponível em: <<https://www.ipm.com.br/ipm-sistemas/>>. Acesso em 15 maio 2019.

RANKING IDH Global 2014 - Relatório de Desenvolvimento Humano 2015. Nações Unidas, Programa de Desenvolvimento ONU, Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idh-global.html>>. Acesso em 15 maio 2019.

7 LISTA DE OBRAS CONSULTADAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Teses, Dissertações, Monografias e Outros Trabalhos Acadêmicos**. 2 ed. Curitiba: Editora UFPR. 120 p.

MAZUI, Guilherme. **Jair Bolsonaro é eleito presidente e interrompe série de vitórias do PT**. G1, Brasília, 28 outubro 2018. Seção Eleições 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2018/noticia/2018/10/28/jair-bolsonaro-e-eleito-presidente-e-interrompe-serie-de-vitorias-do-pt.ghtml>> Acesso em: 26 maio 2019.

GONÇALVES, Letícia. **Polarização política continua após o início do governo Bolsonaro**. Gazeta online, Curitiba, 09 junho 2019. Seção Política. Disponível em: <<https://www.gazetaonline.com.br/noticias/politica/2019/06/polarizacao-politica-continua-apos-o-inicio-do-governo-bolsonaro-1014184582.html>> Acesso em: 30 maio 2019.