

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM EMPRESAS
JUNIORES: O CASO DA CAMPE**

CAROLINE KNOPP

JUIZ DE FORA

2018

CAROLINE KNOPP

**APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM EMPRESAS
JUNIORES: O CASO DA CAMPE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela acadêmica Caroline Knopp ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Cristina Sayuri
Côrtes Ouchi Dusi

**Juiz de Fora
FACC/UFJF
2018**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os envolvidos na realização desse trabalho e do restante da minha trajetória acadêmica. Em especial, a minha orientadora, Cristina Dusi e à minha primeira professora de estratégia, Márcia Machado.

Decido esse trabalho aos meus pais e a minha madrinha, que sempre me apoiaram e confiaram na minha capacidade. Também dedico à Campe Consultoria Jr. e todos que passaram por lá, figuras fundamentais na minha formação acadêmica.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 13 de Julho de 2018.

Caroline Knopp

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 13 do mês de julho de 2018, na sala 10 da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de CAROLINE ARAUJO RAMPINELLI KNOPP, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 201426002, modalidade presencial, desta universidade, intitulado Aplicabilidade do planejamento estratégico em empresas juniores: O caso da Campe. Após a apresentação do aluno e conseqüente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna Caroline Araujo Rampinelli Knopp _____.

Juiz de Fora, 13 de Julho de 2018

Profª. Dra. Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi

Orientadora

Profª. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado

Prof. Dr. Fabricio Pereira Soares

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Steiner de Planejamento Estratégico	18
Figura 2: Cadeia de valor	24
Figura 3: BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	25
Figura 4: Fórmula do Cálculo de Índice de Cluster.....	31
Figura 5: O organograma.....	36
Figura 6: Pilares da Campe	40
Figura 7: Etapas da Metodologia do Planejamento Estratégico de 2014 (2015-2017).....	40
Figura 8: A Cadeia de Valor da Campe (2014).....	42
Figura 9: Objetivos Estratégicos da Campe (2014).....	43
Figura 10: Indicadores da Campe (2014).....	44
Figura 11: Utilização do planejamento estratégico nas tomadas de decisão.....	46
Figura 12: Alcance da Visão em 2017.....	46
Figura 13: Grau de Conhecimento do Atual Planejamento.....	47
Figura 14: Ferramentas para a elaboração do planejamento estratégico	50
Figura 15: Grau de internalização	51
Figura 16: Estratégia como Guia.....	52
Figura 17: Maiores dificuldades na elaboração.....	53
Figura 18: Dificuldades para a implementação e controle da estratégia.....	54
Figura 19: Os novos pilares	58
Figura 20: A nova cadeia de valor	59
Figura 21: As diretrizes no novo planejamento estratégico.....	61
Figura 22: A reformulação do BSC no contexto Campe	63
Figura 23: O novo mapa estratégico	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As escolas de pensamento estratégico, segundo Mintzberg <i>et al</i> (2010)	13
Quadro 2: Pesquisa em bases acadêmicas	19
Quadro 3: Diretrizes da Campe PE 2015-2017 (CAMPE, 2014).....	41

LISTA DE SIGLAS

BJ	Brasil Júnior
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EJ	Empresa Júnior
ESSEC	L'École Supérieure
FVG	Fundação Getúlio Vargas
PE	Planejamento Estratégico
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Estratégia: conceitos.....	12
2.2 Planejamento estratégico.....	17
2.3 A administração estratégica.....	26
2.4 O movimento empresa júnior e a Brasil Júnior	28
3 METODOLOGIA	32
4 A PESQUISA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS JUNIORES.....	35
4.1 A Campe Consultoria Jr.....	35
4.2 Planejamento estratégico na Campe.....	37
4.2.1 Análise do PE 2014 e seus problemas de implementação.....	39
4.2.2 Pesquisa exploratória feita na Campe para reformulação do PE.....	45
4.2.3 Pesquisa exploratória: EJs clusters 4 e 5.....	48
4.3 Achados da pesquisa.....	54
4.4 Novo planejamento proposto (2017).....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
6 REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE 1	72
APÊNDICE 2	73

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema planejamento estratégico, sua aplicabilidade e suas limitações. O estudo busca atender ao seguinte objetivo geral: analisar o processo de formação e formulação de estratégias na empresa júnior foco do estudo, a Campe, e melhorar a prática de administração estratégica nessa organização. Como objetivos específicos tem-se a compreensão das ferramentas de planejamento estratégico utilizadas pelas empresas juniores e suas principais dificuldades na gestão estratégica; a compreensão da influência do planejamento estratégico sobre os resultados da Campe; o entendimento do processo de formulação da estratégia da empresa historicamente; a compreensão dos atuais problemas enfrentados na administração estratégica dessa organização; e, finalmente, a proposição de um novo planejamento estratégico para a empresa. Para isso, além de um estudo bibliográfico – sobre estratégia, administração estratégica, planejamento estratégico e ferramentas do planejamento estratégico – e documental – com base em documentos internos da Brasil Júnior e da empresa júnior em estudo, também foram feitas pesquisas de dados primários com diretores de empresas juniores filiadas à Brasil Júnior e membros da Campe. Foram levantadas hipóteses sobre aplicações e limitações do uso de ferramentas de planejamento estratégico em empresas juniores a partir da aplicação de pesquisa exploratória com questionário aplicado com um grupo de empresas federadas à Brasil Júnior e internamente um outro questionário com os membros da empresa júnior do estudo, a partir daí, elaborado um novo planejamento estratégico. A pesquisa realizada foi de base qualitativa, podendo ser classificada como pesquisa ação prática. A análise das informações levantadas sugere que o maior problema da empresa não está nas ferramentas atuais de planejamento estratégico, mas no entendimento da metodologia e na sua aplicação prática, além da implementação do plano pela empresa de estudo.

PALAVRAS CHAVE: planejamento estratégico, empresa júnior, gestão estratégica, pesquisa-ação prática.

1 INTRODUÇÃO

Estratégia é temática rotineira em trabalhos acadêmicos, assim como na dinâmica empresarial. Ao pesquisar em uma base acadêmica de grande porte, o Google acadêmico, é possível encontrar quase 3 milhões de resultados para a palavra “estratégia”. Embora seja um assunto muito pesquisado, ainda são recentes os estudos sobre a prática da gestão estratégica. Mesmo encontrando micro e pequenas empresas de sucesso fazendo uso de práticas de gestão estratégica, há dados como os do Relatório de Sobrevivência de Empresas (SEBRAE, 2016) sobre a mortalidade de empresas no Brasil que demonstram ainda haver um grande problema na gestão estratégica nessas organizações. Segundo a pesquisa, apenas 77% das empresas constituídas em 2012 sobreviveram ao menos 2 anos e 18% dos empreendedores entrevistados para a pesquisa do Sebrae (2016) alegaram que o motivo de não fecharem foi o planejamento do negócio.

No contexto de empresas juniores, observa-se uma grande preocupação com gestão do conhecimento, pois ocorrem trocas constantes de gestores e o responsável pela formulação, implementação e controle de estratégias muda rotineiramente. Elas são empresas inseridas dentro de centros de ensino superior, onde possuem acesso a fontes de conhecimentos e orientadores qualificados. Porém, por diversos motivos, essas EJs (Empresas Juniores) costumam apresentar problemas com a troca de gestão, dificuldade na gestão do conhecimento, resultados inconstantes e até risco de sustentabilidade. Buscando entender melhor as possíveis causas dos problemas, escolheu-se o campo de estudo da gestão estratégica descrevendo o comportamento dessas empresas em sua formulação, implementação, monitoramento e controle da estratégia e como objeto de estudo uma empresa júnior de gestão localizada na zona da mata mineira fundada em 1992, a Campe, com grande fonte de dados internos, e que vem formulando formalmente suas estratégias desde 1996.

A autora do presente trabalho, tendo participado como trainee, consultora de marketing, gerente de projetos, gerente de negócios, diretora vice-presidente de projetos e diretora presidente na empresa em estudo, percebeu que havia certa dificuldade na formulação e implementação do planejamento estratégico, o que resultava na inadequação entre planejamento e prática. Considerando essa questão, o presente estudo buscou atender ao seguinte objetivo geral: analisar o processo de formação e formulação de estratégias na empresa júnior foco do estudo, a Campe, e melhorar a prática de administração estratégica

nessa organização. Como objetivos específicos tem-se a compreensão das ferramentas de planejamento estratégico utilizadas pelas empresas juniores e suas principais dificuldades na gestão estratégica; a compreensão da influência do planejamento estratégico sobre os resultados da Campe; o entendimento do processo de formulação da estratégia da empresa historicamente; a compreensão dos atuais problemas enfrentados na administração estratégica dessa organização; e, finalmente, a proposição de um novo planejamento estratégico para a empresa.

Visando alcançar os objetivos propostos, foi feito um estudo qualitativo do tipo pesquisa-ação, onde a pesquisadora-participante buscou compreender a formulação e implementação da estratégia na organização e suas principais falhas, para melhorar a prática da administração estratégica. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica – em livros, artigos e revistas científicas – em busca de compreender melhor as temáticas em estudo: estratégia, planejamento estratégico, ferramentas do planejamento estratégico e escolas do pensamento estratégico. Em um segundo momento, foi feita uma pesquisa exploratória do tipo *survey* com membros da diretoria das EJs ao redor do país para entender o contexto de empresas com realidade semelhante à pesquisada. A amostra foi selecionada a partir do nível de maturidade de gestão das EJs (BRASIL JÚNIOR, 2016). Concluída essa pesquisa, foram feitas entrevistas internas com os membros da empresa foco do estudo para conhecer sua percepção quanto ao planejamento estratégico em curso e as expectativas quanto à revisão que seria realizada. Foi realizada, também, uma pesquisa documental em bases de dados das instituições do movimento empresa júnior e em documentos internos da Campe. Tais pesquisas serviram de insumos para a reformulação no planejamento estratégico da organização para o próximo triênio.

Essa introdução apresentou o contexto que justificou o estudo, os objetivos e a metodologia utilizada. No capítulo 2, serão apresentadas as temáticas e as principais questões teóricas que sustentaram esse estudo. O capítulo 3 apresentará a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. O capítulo 4 tratará do processo de planejamento estratégico da Campe. Além do histórico da Campe, com enfoque para os planejamentos estratégicos elaborados e implementados, serão apresentados os resultados do *survey* e das entrevistas com os membros da campe, o processo de reformulação do planejamento estratégico e as considerações quanto aos achados da pesquisa. No capítulo seguinte, serão apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como principal finalidade apresentar os conceitos e estudos sobre os temas estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico, bem como as ferramentas mais utilizadas no planejamento estratégico. Além disso, apresenta o movimento empresa júnior e as principais características desse tipo de empresas.

2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITOS

Diversas são as definições de estratégia. Segundo Camargos e Dias (2003), há mais de 3000 anos, o general chinês Sun Tzu já discutia sobre as estratégias que deveriam ser utilizadas para vencer os inimigos na guerra, o que o coloca como um dos possíveis precursores na definição de estratégia. Para Sun Tzu (2006, p.20), existiam as *estratégias da vitória* as quais o livro *A arte da guerra* buscava alertar e discutir. O general já dizia que é “de suprema importância na guerra atacar a estratégia do inimigo” e existia uma *arte da estratégia vitoriosa*.

Segundo Mintzberg *et al* (2010), a palavra estratégia existe há muito tempo. Para os autores, o significado do que os gerentes entendem como estratégia e comumente usam surgiu há muitos anos. Ela também é parte da rotina dos executivos e de ensino nos cursos de gestão em todo o mundo. Para Nicolau (2001), embora à primeira vista o conceito de estratégia pareça um consenso estável, em análise detalhada percebe-se que não há uniformidade nesse conceito entre os estudiosos do tema. É possível adequar o termo para diferentes contextos e situações e precisa-se de um primeiro passo de definição antes de operacionalizar a estratégia. Dusi (2014) afirma que:

Assim como existem discordâncias entre os estudiosos sobre o tema, também não há concordância entre os estrategistas. Estes não pensam e nem concebem as estratégias das suas organizações da mesma maneira. Alguns estrategistas descrevem a estratégia por meio dos seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outros, com base em seus produtos e serviços; outros em função dos clientes almejados; outros sob o ponto de vista de qualidade e processos e outros ainda sob a perspectiva dos recursos humanos ou aprendizado. Mas, na verdade, descrever a estratégia sob qualquer uma dessas perspectivas unilaterais cria um limitador na compreensão das potencialidades dos negócios e da sua relação com o ambiente que o cerca. (DUSI, 2014, p.3).

Mintzberg *et al* (2010) também afirmam que não há um consenso quanto ao conceito de estratégia, embora algumas definições tenham maior aceitação no meio acadêmico ou sejam mais popularmente utilizadas no meio empresarial. Visando contribuir com os estudos sobre estratégia, os autores agruparam os diferentes estudos sobre o tema em dez escolas de acordo com suas características semelhantes e suas diferenças, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1: As escolas de pensamento estratégico, segundo Mintzberg *et al* (2010)

Escolas	Processo	Principais Características
Design	Concepção	A estratégia única, como perspectiva, é resultado de um processo de design individual, deliberado e consciente que deve ser mantido simples e informal, sobre o controle do estrategista (executivo principal). Há a separação entre pensamento e ação.
Planejamento	Formal	A estratégia deve resultar de um processo formal, controlado e consciente. A responsabilidade sobre o processo está com o executivo, mas há uma equipe de planejadores para realizarem. As estratégias saem prontas para serem implementadas através da programação.
Posicionamento	Analítico	É limitado o número de estratégias que possibilitam uma posição no mercado que possibilitem a empresa obter vantagens competitivas sustentáveis (custo e diferenciação) resumidas em três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação ou foco. Estratégias são posições genéricas. A escola conta com diversas ferramentas analíticas, as quais estruturam um processo analítico, controlado, consciente, que produz estratégias deliberadas e prontas para serem explicitadas e implementadas. Uma análise do ambiente competitivo é considerada fundamental para a obtenção de vantagens competitivas.
Empreendedora	Visionário	A figura principal é o líder empreendedor, figura visionária e ativa. Na escola empreendedora, a estratégia existe na mente do empreendedor como perspectiva, sendo uma visão de longo prazo. O processo é considerado semiconsciente por estar enraizado na experiência e intuição do líder empreendedor. A visão é concebida de forma determinada e até obsessiva, o líder acompanha e faz reformulações quando necessário. A estratégia é maleável, sendo considerada “emergentemente deliberada”. Normalmente, as estratégias assumem a estratégia de nicho, se protegendo dessa forma da concorrência e mantendo uma estrutura organizacional mais adaptável às mudanças.

Cognitiva	Mental	A formulação da estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas que moldam como as pessoas lidam com as informações do ambiente, que fluem por fluxos que são deturpados antes de serem traduzidos por mapas cognitivos. Como são conceitos, são difíceis de serem realizados na forma ótima e podem não ser reaproveitáveis depois.
Aprendizado	Emergente	A formação da estratégia ocorre através do aprendizado, por isso o nome. A escola busca explicar como as estratégias de fato se formam, em uma natureza complexa e imprevisível, aproximando a formulação e implementação e aceitando as estratégias emergentes como necessárias. É através do comportamento retrospectivo que se pode formar melhores estratégias para o futuro. Há o aprendizado não só do líder, mas do sistema coletivo. O estrategista não apenas concebe estratégias, mas gerencia o processo de aprendizado. As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado e após como planos para o futuro.
Poder	De negociação	A formulação estratégia ocorre através de poder e política, que moldam o processo seja interna ou externamente. As estratégias que emergem desse processo assumem a forma mais de posição e truque do que de perspectiva. Os poderes no ambiente micro e macro exercem forte influência nas estratégias.
Cultural	Coletivo	A formulação da estratégia é resultado de um processo de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros da organização. Os indivíduos que dela fazem parte recebem a aculturação ou socialização, uma espécie de doutrinação. Por isso, parte da cultura é explicada e parte fica obscura. A estratégia que se resulta do processo é tida como perspectiva coletiva e se reflete em padrões utilizados como vantagem competitiva. A cultura, porém, pode ser um obstáculo a mudança, pois perpetua os padrões passados e tende a promover a perspectiva da empresa.
Ambiental	Reativo	O ambiente é o agente principal na criação das estratégias. Ele é visto como um conjunto de forças gerais e, durante o período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, embora depois seja difícil de reagir a ele. Por isso, a sobrevivência da organização poderá depender das adaptações feitas no início e, no decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar na sobrevivência. As que sobrevivem, desenvolvem características semelhantes a outras aglomeradas em nichos.
Configuração	De transformação	Descreve as empresas como configurações, que devem ser adaptar ao contexto. Os períodos de estabilidade são normalmente interrompidos por períodos de transformação, quando ocorre o salto quântico da configuração. São esses momentos de estabilidade e transformação que configuram os ciclos das organizações. Portanto, a escola se estabelece na premissa da administração que deve sustentar a estabilidade da organização e conduzir mudanças estratégicas conforme necessário. Acredita-se que a cada contexto há um processo de formulação de estratégia adequado, aceitando conceitos de outras escolas conforme a configuração atual da organização. A estratégia pode assumir todos os 5 P's, contanto que nesse contexto atual adequado.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mintzberg *et al* (2010)

Com base nos seus estudos, Mintzberg *et al* (2010) afirmam que a definição de estratégia na verdade perpassa por 5 conceitos, que eles denominaram os 5 P's da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. Segundo esses autores a ideia de estratégia como plano é um dos P's mais populares entre gestores, pois é comum que estes percebam a estratégia como uma direção ou guia do curso futuro para a organização. Porém, como defende o autor, estratégia é também um padrão, ou seja, ações passadas que geraram resultados positivos ou negativos e que influenciam decisões futuras. Estratégia como posição foca na competição e está relacionada à localização da empresa e de seus produtos em determinados mercados enquanto a estratégia como perspectiva foca na maneira fundamental como as organizações tomam suas decisões e realizam suas ações, ou seja, enquanto a posição diz sobre o mercado, a perspectiva diz muito sobre a visão da empresa e suas características internas. Por último, o quinto P – truque – que em inglês seria *ploy*, refere-se à estratégia como sendo uma manobra para enganar os concorrentes e conquistar maior lucro no mercado. Portanto, estratégia para Mintzberg *et al* (2010) seria olhar para frente (plano) e para trás (padrão), para fora, para o “campo de batalha” (posição) e para dentro (perspectiva) e ainda considera o uso de manobras para aumentar a competitividade (truque). Os autores procuraram associar as escolas a um dos P's como, por exemplo, a tendência de uso do plano na Escola do Planejamento, da perspectiva na Escola Empreendedora, do truque na Escola de Poder, do padrão na Escola de Aprendizado e da posição na Escola de Posicionamento.

Procurando contribuir para a conceituação da estratégia, Whittington (2002, p.3) apresenta quatro abordagens de estratégia – clássica, processual, evolucionária e sistêmica – em uma matriz 2x2 em que considera as variáveis resultados e processo de formulação de estratégia para agrupar os diversos estudos sobre a temática. Para ele, a estratégia pode prever a maximização do lucro ou o alcance de outros objetivos organizacionais e pode surgir de um processo deliberado ou emergente, sendo o primeiro formal e o segundo informal. Para Whittington (2002), não há maneira melhor de formular estratégia e a chave é adequar as estratégias às características internalizadas da empresa e as externas do ambiente. Para ele, é a sensibilidade sistêmica que ajuda o gestor a escolher corretamente.

Cada abordagem traz respostas sobre o que é estratégia. A abordagem clássica, associada a autores como Ansoff e Porter, traz estratégia como o “processo racional de cálculos e análises deliberadas” que objetivam maximizar as vantagens de longo prazo. (WHITTINGTON, 2002, p. 3). Para os clássicos, é preciso um planejamento para se dominar

os ambientes internos e externos. Por esse ponto, as estratégias são importantes determinantes de sucesso ou fracasso a longo prazo.

Segundo Whittington (2002, p.4), os evolucionistas acreditam que a estratégia no sentido clássico é irrelevante por ser orientada racionalmente ao planejamento futuro. Para eles, “o ambiente é implacável e imprevisível e as suas previsões não serão eficazes”. Há a analogia com a natureza, onde as empresas também só sobrevivem se forem as mais aptas nesse mercado dinâmico. É o mercado que cria as mudanças mais importantes, não o estrategista. É preciso se ajustar rapidamente para obter sucesso.

Já os processualistas concordam com a futilidade do planejamento de longo prazo, porém são menos pessimistas quanto ao futuro das empresas que não otimizam sua adaptação ao ambiente. Processualistas acreditam nas estratégias emergentes e que elas são frutos de um processo pragmático de aprendizado e de conhecimento (WHITTINGTON, 2002, p.4). Segundo o autor, essa abordagem processualista não acredita que pessoas diferentes e de pensamentos diferentes se unam para a elaboração de um plano único e, inevitavelmente, irão emergir outras estratégias.

Na abordagem sistêmica, há a importância da estratégia, mas não como consideram os clássicos. Há menos pessimismo que nos processualistas quanto à capacidade das pessoas para formular e implementar estratégias. É mais otimista frente aos evolucionistas quanto à habilidade de criar estratégias frente ao mercado. Para os sistêmicos, a busca por outros objetivos pode desviar da maximização do lucro, visto que muitas empresas buscam alcançar outros tipos de resultados. (WHITTINGTON 2002, p. 5)

Sobre as estratégias deliberadas e emergentes, Mintzberg *et al* (2010, p.26-27) definiram estratégia deliberada como “intenções plenamente realizadas”. Elas são estratégias formalmente formuladas e implementadas na organização. Quando as intenções não se realizam, ocorrem as chamadas “estratégias não realizadas”. Segundo os autores, as estratégias emergentes são padrões realizados, mas não como era formalmente pretendido. São, portanto, estratégias formadas. Nas estratégias emergentes, ocorre um processo sistemático onde ações são tomadas, uma a uma, e com o tempo seguem determinado padrão e coerência e convergem para uma estratégia emergente.

Segundo Mintzberg *et al* (2010 p.27) “poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero.” O ideal para os autores seria o equilíbrio

entre elas, ou seja, ter estratégia pretendida e controle, mas também fomentar o aprendizado. Para isso, as estratégias se formam e também são formuladas. A definição de estratégia guarda-chuva é definida como estratégia com linhas gerais deliberadas e os detalhes emergindo durante o percurso, ou seja, o como, o onde e o quando vão sendo delineados ao longo do processo. Essa definição parte do pressuposto de que nenhuma das duas, emergentes ou deliberadas, são boas ou ruins, mas que o bom estrategista deve ser capaz de promover o equilíbrio entre as duas para obter melhores resultados.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os primeiros estudos sobre planejamento estratégico são atribuídos a Ansoff com a publicação do seu livro *Corporate Strategy* em 1965, onde ele apontava para a necessidade de definir claramente o direcionamento da empresa em termos de crescimento e de mercado e propunha “uma metodologia formal e detalhada de análise e tomada de decisão apoiada por um forte controle financeiro-contábil voltado para a maximização do lucro”. (DUSI, 2014, p.4)

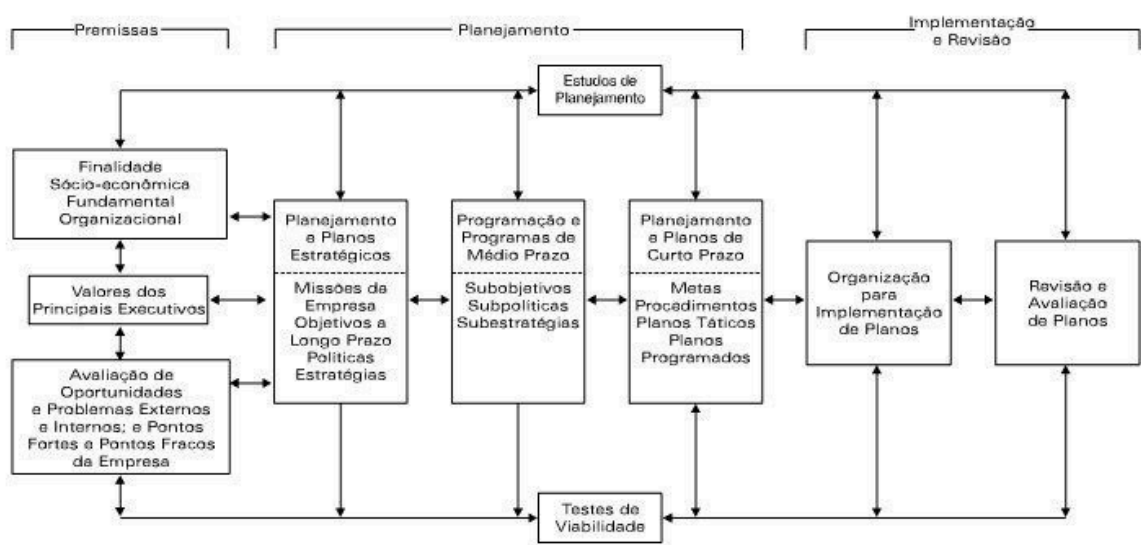
Segundo Alday (2000), antes dos estudos e da proposição de Ansoff em meados da década de 1960, o que existiam eram projeções de lucro, às vezes para mais de 10 anos, que se constituíam em planejamentos de longo prazo. Como ele destaca, “o planejamento estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.” (ALDAY, 2000, p. 15)

De acordo com Mintzberg *et al* (2010), centenas são os modelos de planejamento estratégico propostos e todos os livros ou textos sobre o assunto possuem algum modelo. Entretanto, os autores entendem que a maioria se reduz às mesmas ideias básicas:

Tome a matriz SWOT, divida-a em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final. É claro que há no mínimo um e frequentemente vários diagramas para mostrar o fluxo global. (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 59).

O modelo básico, segundo Mintzberg *et al* (2010), conta com as seguintes etapas, como pode ser observado na figura 1: fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia e operacionalização da estratégia. Para os autores, o esforço de operacionalizar apontado nos modelos de planejamento demonstra uma intenção de controle e, por isso, eles entendem que a formulação da estratégia ultrapassa o nível estratégico, chegando ao operacional.

Figura 1: Modelo Steiner de Planejamento Estratégico*



Fonte: Mintzberg *et al* (2010, p.60)

Atualmente, é comum encontrar empresas de diferentes portes e segmentos utilizando o que é hoje uma das ferramentas mais populares da administração de empresas, o Planejamento Estratégico. É também comum se encontrar defensores de que é preciso planejar para minimizar riscos, captar oportunidades e conquistar maior lucratividade. Afinal, o objetivo da administração estratégica, como afirma Whittington (2002), é o de possibilitar o alcance de resultados financeiros e outros objetivos da organização.

Ao realizar breve busca em algumas bases acadêmicas, pôde-se observar o grande número de trabalhos encontrados quando pesquisamos por “Estratégia Planejamento” frente a outras pesquisas como “Estratégia Posicionamento”, “Estratégia Empreendedora”, “Estratégia Design”, “Estratégia Cognitiva”, “Estratégia Aprendizado”, “Estratégia Cultural”, “Estratégia

Poder” e “Estratégia Ambiental”. Todas as escolas tiveram menores resultados que a de planejamento pelo Google Acadêmico e apenas a cultural maior na Scielo.

Quadro 2: Pesquisa em bases acadêmicas

		Fonte	
		Google Acadêmico	Scielo
Pesquisa	Estratégia Planejamento	954 mil	3 mil
	Estratégia Posicionamento	261 mil	1 mil
	Estratégia Aprendizado	190 mil	1,5 mil
	Estratégia Cultural	492 mil	7 mil

Fonte: Elaborado pela autora

Para Ansoff (1991, p 95), “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização” e grande parte das dificuldades da do processo de implantação de estratégias planejadas decorre do fato de muitas organizações terem como natureza política os processos anteriores. Para ele, os elementos racionais da estratégica perturbam a cultura histórica da empresa e ameaçam o processo político. Outras dificuldades apresentadas pelo autor são: conflitos entre o existente e o inovador; informações insuficientes sobre a dinâmica interna e o ambiente externo, que favoreçam a formulação de boas estratégias; e falta de competências para formular e implementar adequadas estratégias.

Muitos dos modelos atuais utilizados pelas empresas foram desenvolvidos, ou incorporados, por empresas de consultoria com base nas propostas da escola de planejamento (DUSI, 2014, p.39). Os modelos de planejamento estratégico, desde sua criação, são bastante utilizados por empresas de consultoria no mundo todo conforme destaca Mintzberg *et al* (2010).

Existem centenas de modelos de planejamento estratégico. Todo livro-texto sobre o assunto, bem como toda “boutique de estratégia” de consultoria que se preze possui um. Porém, a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas? Tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos no

início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final. É claro que há, no mínimo, um e, frequentemente, vários diagramas para mostrar o fluxo global. (MINTZBERG *et al*, 2010, p.59)

A matriz SWOT é uma importante ferramenta utilizada na análise do ambiente de forma estratégica. Seu nome deriva do inglês “*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*” que, em sua tradução, significa pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Segundo Mintzberg *et al* (2010), ela está associada à escola do design e surgiu da necessidade de promover uma análise combinada do ambiente interno e externo visando potencializar as forças e capacidades da empresa, aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente externo. A matriz teve como co-criador o norte-americano Humphrey que, em sua última publicação, conceituou o modelo da matriz e afirmou ser uma criação de 1960-1970 apoiada por empresas que estavam no índice “fortune 500” (HUMPHREY, 2005). As empresas o apoiaram com o objetivo de identificar erros com o planejamento empresarial e melhorar seus resultados com um novo modelo de gestão.

O modelo criado serviria para analisar o ambiente, pensando no futuro e suas oportunidades e ameaças frente às forças e fraquezas da organização, internas a ela. A matriz consiste no levantamento dos aspectos relevantes e no cruzamento das informações para a formação dos planos de ação. Ao cruzar um fator interno com outro externo, tem-se 4 pontos de encontro: Força e oportunidade; força e ameaça; fraqueza e oportunidade; e fraqueza e ameaça. A partir desses pontos, é possível que o gestor elabore planos de ação, definindo o que será feito para minimizar o impacto de uma fraqueza para que seja possível aproveitar uma oportunidade ou então como utilizar-se de outra força organizacional para alcançá-la.

“Seus pontos fortes e fracos são determinados por elementos internos, enquanto as oportunidades e riscos são ditados por forças externas, o que permite sistematizar todas as informações possíveis e, após uma análise cuidadosa, tomar uma decisão balanceada.” (GONÇALVES *et al*, 2010, p.320).

Embora tenham incluído as propostas da escola de design (utilizando a SWOT) e o modelo de Porter das 5 forças (da escola do posicionamento), os modelos de planejamento estratégico comumente receberam diversas críticas. Suas críticas foram chamadas por Mintzberg *et al* (2010) de falácias. Tais falácias são estruturadas por premissas do planejamento que acabam sendo muito diferentes da realidade encontrada na prática da gestão estratégica, mas que são defendidas como verdade por estrategistas que utilizam a estratégia como plano. Entre as críticas, está a necessidade de previsibilidade e a estabilidade aceita no

ambiente que é premissa para as técnicas do modelo, mas que na prática encontra-se um ambiente em constantes e rápidas transformações com grande dificuldade de previsibilidade. Outra crítica diz respeito ao excesso de formalização. Ao se tornar algo processual e altamente formal, a flexibilidade e criatividade acabam sendo comprometidas. Segundo Dusi (2014), tal formalidade poderia prejudicar o gestor na hora de lidar com os imprevistos ou com novas oportunidades. Outra crítica presente é a separação entre formulação e implementação, entre pensamento e ação. A não participação dos níveis táticos e operacionais na maioria das formulações de estratégia pode gerar planos incompletos ou errados e que, na prática, não conseguem ter sucesso e aceitabilidade. Para Mintzberg *et al* (2010, p.85-86), a grande falácia do “planejamento estratégico” está no fato dele não ser de geração de estratégia e sim síntese, além de entrar em outros níveis que não o estratégico em sua programação.

Assim, o planejamento, em vez de oferecer novas estratégias, não pode prosseguir sem sua existência prévia. [...] Concluimos que o nome do planejamento estratégico está errado. Ele deveria ter sido chamado de programação estratégica. E deveria ter sido promovido como um processo para formalizar, onde necessário, as consequências das estratégias já desenvolvida por outros meios.” (MINTZBERG *et al* 2010, p.85-86).

Portanto, o planejamento estratégico muitas vezes se torna uma estrutura de formalização e não formulação. Os gestores de empresas o utilizam para formalizar tudo o que está formulado em suas mentes para que todos na organização conheçam e internalizem as suas proposições, para o alcance dos objetivos, enquanto outras formas foram utilizadas para a formulação dos objetivos e planos.

Pelo fato do modelo do planejamento estratégico ser mantido formal e ser um processo consciente e controlado, decomposto em um grande número de etapas, este pressupõe um número maior de planejadores, responsáveis pela formulação do planejamento. A responsabilidade, nos diferentes tipos de organização, se mantém com o executivo principal. (MINTZBERG *et al*, 2010, p.67). Isso faz com que muitas empresas optem por uma equipe de planejadores externos (os consultores) e outras formem equipes com a própria diretoria executiva da empresa. Os planejadores, segundo Dusi (2014), podem atuar como analistas, capturando e estudando dados de entrada,

muitas vezes negligenciados pelos gerentes, avaliando a viabilidade da estratégia, sendo catalizadores de esforços estratégicos que façam sentido para a organização e

realizando o planejamento formal. Acabam sendo programadores da estratégia já concebida e as codificando, elaborando, traduzindo, comunicando e controlando.

Embora Mintzberg *et al* (2010) não critiquem os instrumentos utilizados no planejamento estratégico e reconheçam a necessidade deles para as organizações, defendem que devemos utilizar tais ferramentas com sensatez, não os compreendendo como instrumentos de concepção e sim de implementação de estratégias. Partem da ideia que a metodologia do planejamento estratégico é importante para formalizar aquilo que já é uma estratégia e auxiliar na sua implementação e controle, mas que ela não cria estratégias em si.

Segundo Dusi (2014), na década de 70 houve uma reação à visão mecanicista da estratégia e surgiram visões mais pluralistas que iniciaram a ideia de estratégia como produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes. Essa visão contraria a perspectiva puramente econômica e racional dos modelos de planejamento estratégico. No entanto, até hoje o planejamento estratégico continua sendo uma ferramenta utilizada por diferentes organizações pelo mundo como forma de estruturar e promover seus objetivos e planos para alcançá-los. Nos modelos mais atuais de planejamento, foram incorporadas técnicas de planejamento de cenários, metodologias de controle, políticas para aceitação de estratégias, considerações sobre a importância da cultura organizacional e a ideia de estratégias cooperativas (DUSI, 2014).

Observa-se que, embora existam diversas críticas a escola do planejamento, conforme descritas nas falácias do planejamento por Mintzberg *et al* (2010), o planejamento estratégico é, ainda hoje, utilizado por várias organizações, sendo ferramenta indispensável para a maioria das empresas de sucesso. Segundo Dusi (2014), o planejamento estratégico dá rumo à organização e promove a coerência interna. Seus instrumentos de análise facilitam as escolhas e justificam a implementação de estratégias, embora não consigam traduzir toda a dinâmica ambiental e organizacional, sendo apenas uma simplificação do que é possível analisar através de dados imprecisos e limitados.

A metodologia do planejamento incorporou outras ferramentas de escolas seguintes. Um exemplo é a utilização da cadeia de valor e do modelo de análise do ambiente competitivo, conhecido por modelo das 5 forças de Porter, incluídos por Mintzberg *et al* (2010) na Escola de Posicionamento. A cadeia de valor, segundo Mintzberg *et al* (2010, p.109), ajuda a identificar fontes de vantagens estratégicas. Ela sugere a desagregação das atividades em primárias – todo o fluxo do produto até o cliente – e de apoio – que sevem para

apoiar as principais. A cadeia de valores é modelo de análise sistemática de toda a organização que permite verificar o alcance da vantagem competitiva, pois as atividades precisam estar alinhadas à estratégia competitiva pretendida. Uma empresa, por exemplo, que busca liderança em custos, precisa minimizar os custos em todas as suas atividades de forma a alcançar boa margem com essa atividade.

O modelo das de análise competitiva de Porter identifica cinco forças presentes no ambiente que influenciam na sobrevivência das organizações e no posicionamento de mercado frente à concorrência. São elas: ameaça dos novos participantes, ameaça dos produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores. Segundo Mintzberg *et al* (2010, p.107), são as peculiaridades de cada uma dessas forças que explicam a rentabilidade do setor e compreendê-las facilita a escolha da estratégia a ser adotada. Uma empresa, por exemplo, com fornecedores exercendo grande poder de barganha, pode optar por estratégia de verticalização para trás, ou seja, fornecer para si mesma os insumos necessários para a produção.

Para Porter (1985 *apud* Mintzberg *et al*, 2010, p.109)¹, as atividades de uma empresa podem ser divididas em primárias e de apoio com o objetivo de compreender a sua dinâmica e aumentar seu valor. Segundo o autor, as atividades primárias estão diretamente relacionadas ao produto principal, enquanto as de apoio, como a própria nomenclatura sugere, existem justamente para apoiar as atividades primárias. No seu esquema de cadeia de valor, Porter (1985 *apud* Mintzberg *et al*, 2010, p.110)² aponta a importância da margem de lucro alcançada pelo gerenciamento da cadeia de valor. Se houver uma adequação dos processos à estratégia competitiva adotada e um correto gerenciamento, a organização tende a alcançar melhores margens. Para Porter (1985, p.33 *apud* Mintzberg *et al* (2010, p.110))³ a cadeia de valor “é uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem” entre si. Em sua visão, a totalidade da cadeia de valor deve ser observada. O autor cita o exemplo do melhor marketing que pode não ser estratégico caso não exista um alinhamento com as operações. Pode-se pensar nos problemas, por exemplo, de incentivar a venda, através do marketing, mas não ter condições de atender bem a todas as

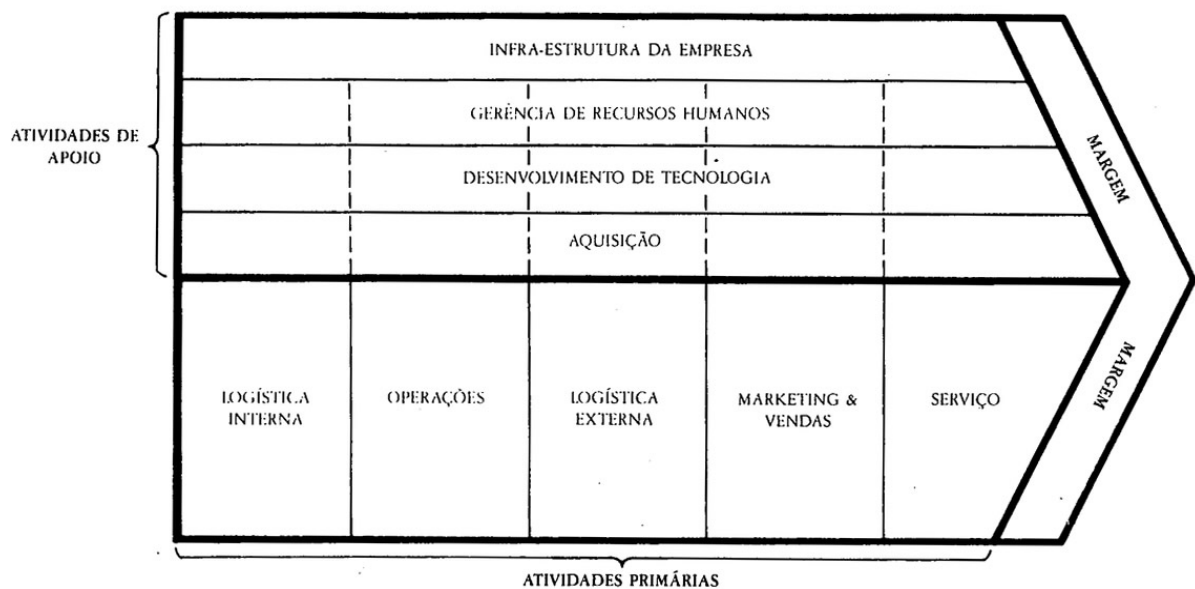
¹ Nas palavras de Mintzberg *et al* (2010, p. 109): “ em seu livro de 1985, Porter introduziu uma estrutura que chamou de cadeia de valor. Ela sugere que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de apoio [...]. As atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente [...]. As atividades de apoio existem para apoiar as atividades primárias [...].”

² Nas palavras de Mintzberg *et al* (2010, p.109): “ A palavra “margem” no lado direito da figura indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como a cadeia de valor é gerenciada”.

³ Nas palavras de Mintzberg *et al* (2010, p.110): “A cadeia de valor “é uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem” entre si (33) “.

pessoas, a operação não sustenta essa demanda. O esquema proposto por Porter pode ser visualizado na Figura 2:

Figura 2: Cadeia de valor



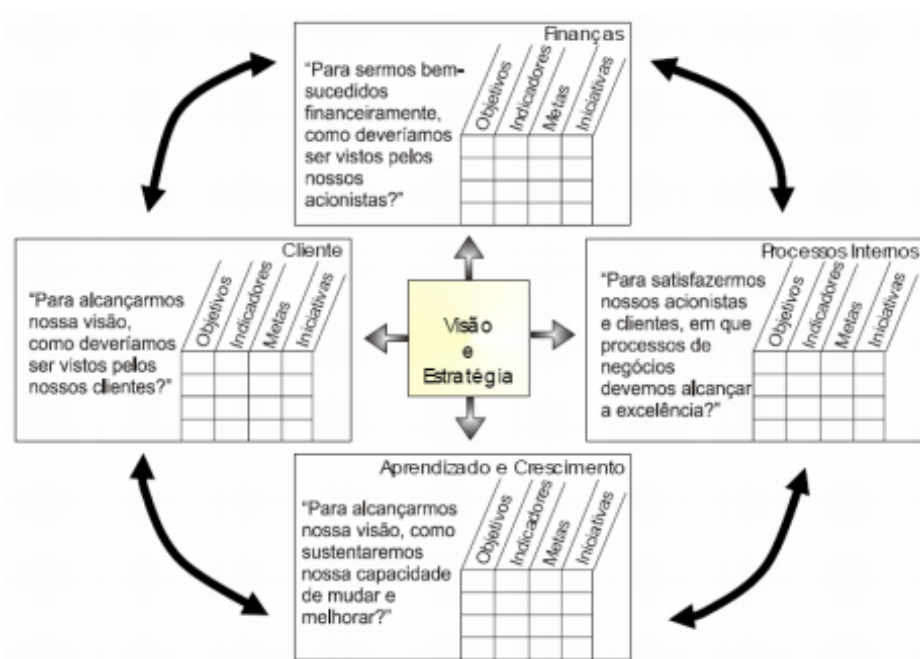
Fonte: Mintzberg *et al* (2010, p.110)

Também foram incorporados ao modelo novas metodologias que auxiliam na implementação e controle dos resultados da estratégia, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e os mapas estratégicos, ambos de autoria de Kaplan e Norton (1997). O BSC, segundo estes autores, surgiu da necessidade de se facilitar a tradução e implementação das estratégias. Ele dá suporte aos diferentes modelos de formação de estratégia que não pressuponham um processo deliberado, permitindo o uso de estratégias emergentes. Ao utilizar a ferramenta no modelo de planejamento, há abertura de espaço para que as estratégias emergentes sejam levadas em consideração e de fato ocorram. Essa mudança reage à crítica quanto ao excesso de formalidade e ao fato de que no planejamento estratégico geralmente o aprendizado é ignorado por só aceitar estratégias deliberadas. A ferramenta favorece tanto a formulação quanto a formação de estratégias. (DUSI, 2014).

O *Balance Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p.8), leva em conta o conjunto de objetivos das organizações, além do financeiro. Com a ferramenta, é possível avaliar a geração de valor para os clientes atuais e potenciais e aprimorar as capacidades internas e investimentos necessários em pessoas, sistemas e procedimentos para a melhoria futura.

Portanto, através da captação das atividades críticas de geração de valor, é possível avaliar interesses de curto e longo prazo. Ao analisar a perspectiva financeira, pode-se dizer que está preservando os interesses de curto prazo, o lucro. Ao observar as outras três, percebe-se uma preocupação com os resultados em longo prazo obtidos através da geração de valor, de forma a garantir a sobrevivência da empresa e manter o resultado financeiro positivo futuro. A figura 3 apresenta essa ferramenta.

Figura 3: BSC (Balanced Scorecard)



Fonte: Kaplan & Norton (1997, p10)

A elaboração do BSC costuma evidenciar possíveis faltas de sintonia e trabalho em equipe, mas também contribui para o desenvolvimento de soluções. A ferramenta é desenvolvida pelos altos executivos, em grupo, de forma a chegar em um consenso dos objetivos estratégicos da organização. "Os objetivos do *scorecard* se tornam obrigação e responsabilidade de toda a empresa e, de forma funcional, são referências para diversos processos importantes gerenciais e seus colaboradores no desempenho de atividades." (KAPLAN; NORTAN, 1997, p.13).

Novas metodologias de análise de cenários também foram incorporadas visando minimizar as incertezas inerentes ao ambiente de negócios e que são críticas para o sucesso do

planejamento estratégico. No entanto, Wack (1985, apud DUSI, 2014) ⁴ afirma que não é preciso buscar melhores previsões para solucionar tal problema, pois uma previsão correta dificilmente existirá. Para o autor, talvez nenhuma projeção possa ser deduzida com base no passado. O melhor seria aceitar a incerteza, compreendê-la e integrá-la ao raciocínio na formulação e implementação da estratégia. Os cenários podem ajudar a estruturar a incerteza se feitos por análise consciente e em um ambiente aberto a mudanças. Ter uma organização aberta a encarar incertezas e compreender suas forças requer grande transformação, o que pode ser tão ou mais importante do que melhorar suas técnicas de previsão.

Para Dusi (2014), o estrategista deveria aceitar a incerteza, que é inerente ao ambiente competitivo, e perceber a integração ambiente-estratégia para se tornar mais flexível. Mesmo utilizando-se da ferramenta do planejamento estratégico como forma de análise do contexto, como um direcionador com o potencial de alinhamento dos diversos interesses organizacionais e a criação de cenários de controle, o estrategista deve também se preparar para a possibilidade de mudar rapidamente suas estratégias caso necessário. Ao aceitar a incerteza, ele se torna figura consciente das limitações do seu plano e incentiva o aprendizado.

2.3 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Hoje, são comumente usados termos mais abrangentes como modelos de administração estratégica (WRIGHT, KROLL, PARNEL, 2007) ou processos de administração estratégica (PETER, CERTO, 2005; HITT, IRELAND, HOSKINSON, 2008), que englobam tanto o planejamento como a gestão desse planejamento, incorporando a implementação e o controle estratégicos.

Alday (2000) define a administração estratégia como sendo um processo contínuo e interativo com o objetivo de manter a organização como um conjunto apropriado e integrado ao ambiente. De forma semelhante, Certo e Peter (2010) definiram a administração estratégica como um processo ou uma série de etapas – análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação das estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico – visando promover a melhor integração entre organização e ambiente.

⁴ Wack (1985, apud DUSI, 2014, p.37): “Para Wack (1985), a maneira de resolver este problema não é procurar por melhores previsões através do aperfeiçoamento das técnicas. Muitas forças trabalham contra a possibilidade de se obter a previsão correta. O futuro tornou-se um alvo móvel, o que significa que talvez nenhuma projeção pode ser deduzida a partir da análise do comportamento passado. A melhor abordagem, segundo o autor, é aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao raciocínio.”

Os processos de administração estratégica são fortemente baseados nos modelos de planejamento estratégico (DUSI, 2014). Alday (2000) definiu o processo de administração estratégica em 4 etapas: execução de uma análise do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional e implementação da estratégia.

A execução de uma análise do ambiente seria o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar oportunidades e ameaças; o estabelecimento das diretrizes organizacionais é conceituado pelos autores como definição das intenções sobre o que a organização pretende ser e onde estará no futuro, sendo missão e objetivos organizacionais os principais indicadores; a formulação das estratégias se refere ao ato de projetar e escolher as estratégias que levem à realização de seus objetivos, o que pode ser feito de maneira formal ou informal; a etapa de implementação de estratégias é vista como colocar em ação as estratégias formuladas e a de controle estratégico como um tipo de controle organizacional especial concentrado no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica visando aperfeiçoar e assegurar o funcionamento do mesmo. (ALDAY, 2000).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2007, p.23), o processo de administração estratégica é uma abordagem racional que as empresas utilizam para obter competitividade estratégica e conseguir lucros acima da média e “a formulação e a implementação devem ser integradas simultaneamente se a empresa quiser utilizar o processo de administração estratégica com sucesso.” A integração ocorre quando os tomadores de decisões pensam na implantação, ao escolherem estratégias e na reflexão sobre possíveis mudanças enquanto a implementam.

Diferentes autores defendem modelos de administração estratégica que se constituem como uma sequência de etapas. Barney e Hersterly (2007) defendem o processo de administração estratégica como um conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para obtenção de vantagem competitiva e retorno financeiro acima da média. O processo de administração estratégica é definido por eles como uma sequência de 3 passos: informações estratégicas (análise dos ambientes externo e interno, determinação da missão e visão); ações estratégicas (formulação e implementação das estratégias integradas); resultados estratégicos (geração de vantagens competitivas e novas informações estratégicas).

Para Wright et al (2007, p. 24), o processo de administração estratégica é dividido em 6 etapas a serem seguidas: analisar das oportunidades e ameaças ou limitações do ambiente externo; analisar dos pontos fortes e fracos do ambiente interno; estabelecer a missão

organizacional e os objetivos gerais; formular estratégias de diferentes níveis que combine os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente; implementar as estratégias; realizar atividades de controle estratégico, para garantir o alcance dos objetivos.

A análise dos modelos propostos pelos autores permite entender que a administração estratégica é baseada na tomada de decisão e em ações administrativas que se embasam em um processo estruturado, minimizando as chances de erro. Observando as propostas dos autores, pode-se afirmar que a administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam os administradores a tomarem as decisões baseadas em um processo organizado e eficiente.

Os modelos propostos são muito semelhantes. Os de Wright et al (2007) e Certo e Peter (2009) caracterizam-se pela separação entre o pensamento e a ação, ou seja, entre a formulação e a implementação, pois definem uma sequência de passos delineada com o objetivo de alcançar os melhores resultados para a organização. Já o modelo de Barney e Hersterly (2007) caracteriza-se pela associação entre formulação e implementação (tanto quanto possível).

Para Dusi (2014, p.41) há uma questão fundamental possível de ser melhorada nessas propostas: a definição da missão e dos valores da organização deve ser posterior às análises interna e externa, principalmente à análise externa, o que significa retirar do ambiente a responsabilidade pela caracterização do negócio. “A análise ambiental é fundamental, mas deve ser realizada à luz da missão, dos valores e das características da empresa”. Assim, a autora propõe as seguintes etapas: definição da missão e dos valores organizacionais; análise ambiental e organizacional (análise ambiental e análise organizacional); definição da visão; formulação e implementação de estratégias (no nível de negócios e corporativo); e controle estratégico. Dusi (2014) entende que o processo de formulação deve ser interativo e as fases não devem necessariamente ocorrer em sequência. As mudanças no ambiente, muitas vezes, não esperam o ciclo completo do planejamento ocorrer. Estratégias emergentes surgem e, às vezes, até mesmo durante a formulação adaptações precisam ser feitas.

2.4 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR E A BRASIL JÚNIOR

O Movimento Empresa Júnior surgiu em 1967, na França, com o intuito de possibilitar o aprendizado prático (BRASIL JÚNIOR, 2017) e o conhecimento das ferramentas utilizadas

no mercado (FVG EMPRESA JÚNIOR, 2018). Nasceu então a ESSEC – *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, em Paris, uma associação de estudantes que colocaria em prática aquele conhecimento adquirido na forma acadêmica em uma realidade de mercado. No Brasil, o movimento chegou em 1988 e veio ganhando grande força, sendo presente hoje em quase a totalidade de estados e tendo mais de 15 mil estudantes envolvidos no ideal de um Brasil Empreendedor (BRASIL JÚNIOR, 2017).

Empresas Juniores são, segundo a Lei das Empresas Juniores – lei 13.267/2016 – organizações sem fins lucrativos formadas e geridas exclusivamente por alunos de graduação que, dentre outros objetivos, possui o de “estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico” da própria empresa, dos alunos e da sociedade (BRASIL, 2016). Inicialmente, tais organizações eram formadas por alunos de cursos de gestão, como a primeira empresa júnior do Brasil, fundada no Curso de Administração da Fundação Getúlio Vargas. Na época, foi difundida em outras faculdades de administração pelo país.

Atualmente, pela necessidade de formar mais jovens empreendedores e capazes de transformar a sociedade, pelo modelo atual de ensino e pela vontade de estudantes aprenderem na prática o que estudavam, o movimento se expandiu para os diversos cursos existentes (Brasil Júnior, 2017). Gerir a organização em busca de melhores resultados é um dos desafios diários que os jovens alunos, membros de uma diretoria executiva de empresa júnior, enfrentam diariamente.

Existe no Brasil uma Confederação de Empresas Juniores – Brasil Júnior – responsável por todo o suporte, alinhamento e federação das diversas empresas juniores do país. Após a reformulação do seu planejamento estratégico, em 2015, a Brasil Júnior, em busca de melhor compreender e desenvolver as empresas juniores, realizou um extenso estudo qualitativo e quantitativo que resultou na clusterização⁵ de tais empresas. Foram estabelecidos cinco *clusters* escalonados de acordo com o grau de maturidade e resultados alcançados. (BRASIL JUNIOR, 2016). Dentro de cada um deles, empresas juniores dividem suas dificuldades em comum que as impedem de ter um desenvolvimento pleno de seus membros e sua organização.

Segundo o documento gerado, os clusters representam os níveis de maturidade em que cada empresa júnior se encontra, facilitando a identificação dos seus desafios (suas dores) e

⁵ Clusterização: Divisão de Empresa Juniores em grupos que consideram características em comum entre EJs de um mesmo grupo de diferenças entre um grupo e outro dentro dos aspectos que definem seus principais desafios encontrados dentro das perspectivas estabelecidas.

orientando, dessa forma, toda a estratégia da EJ para um mesmo foco: o alcance das metas estipuladas por ela. Todas essas chamadas “dores” são divididas em três áreas: execução (ação), mercado (foco) e pessoas (gente). Estar em clusters diferentes significa compartilhar características e graus de maturidade diferentes. (BRASIL JUNIOR, 2016).

O cluster 1 é o primeiro grau na evolução de uma empresa júnior federada à Confederação. As EJs de tal cluster compartilham de um momento de validação do modelo de negócios. Elas precisam garantir um recrutamento sustentável de membros (pessoas), entendendo o mercado onde estão inseridas, validar seu portfólio, através do entendimento do cliente, realizando mais projetos (mercado) e com, pelo menos, o mínimo de organização de suas atividades (execução).

Já no segundo cluster, as empresas juniores precisam garantir recursos para escalar projetos e aumentar a lucratividade. Precisam, ainda, medir a satisfação dos seus atuais clientes e melhorar a taxa de efetividade de negociação (mercado), organizar melhor seus processos (execução) e reduzir o turnover de membros (pessoas).

No terceiro cluster, maximizar eficiência para escalar modelo de negócios é o desafio dessas EJs que sofrem com a necessidade de começar a estruturar estratégias de longo prazo para saber o que irão realizar nos próximos períodos, de forma a sempre focar em mais e melhores projetos (execução). Tais EJs também precisam aumentar a taxa de utilização de seus membros para que foquem mais tempo em projetos (pessoas) e otimizar taxa de conversão e fidelização (mercado).

Quando se fala do cluster 4, se analisa um grupo que almeja conseguir gerenciar seus recursos de maneira eficiente. Suas EJs precisam otimizar modelos de gestão, tornando a estrutura enxuta sem perder a qualidade e prazo dos seus projetos (execução). Precisam aprender a priorizar projetos (mercado) e a gerir as pessoas de maneira eficiente para minimizar os problemas de capacidade produtiva, suprimindo lacunas entre um e outro projeto (pessoas).

Por último, o cluster 5 é o que proporciona uma vivência mais completa do movimento. Em tal cluster estão as chamadas Empresa Júniores de Alto Impacto. São as empresas que vivem a necessidade de consolidar a cultura empreendedora. Passam por momentos em que precisam inovar nos serviços entregues (mercado), se preocupam com uma cultura forte e gestão do conhecimento eficiente (pessoas) e buscam inovar no modelo de

gestão (execução), sempre reconhecendo a importância da história da empresa e de aprender com o passado.

O indicativo de que uma empresa júnior subiu para um próximo cluster é um valor estabelecido a partir de um índice de cluster calculado com base no faturamento, tempo médio de projetos e número de projetos vendidos sobre o número de membros do ano. A contagem do índice é feita anualmente e, ao final do mês de dezembro, de acordo com o índice atingido, a EJ pode permanecer, cair ou subir de cluster. Seja qual for o cluster em que a EJ se situe, a mesma irá permanecer nesse cluster o próximo ano inteiro, até que mais um ano termine e mais uma auditoria do índice seja feita pela Brasil Júnior. Tais números encontrados quanto à divisão por clusters, são, portanto, dados do final do ano de 2016 e que permaneceram vigentes durante o ano de 2017. O cluster é baseado em um valor absoluto calculado de acordo com 4 fatores: faturamento anual, tempo médio por projeto, número de projetos anual e quantidade de membros anual. O cálculo pode ser visto na figura 4 a seguir.

Figura 4: Fórmula do Cálculo de Índice de Cluster

Índice de Cluster:

$$I = \frac{N^{\circ} \text{ Projetos Anual} \times \text{tempo médio por projeto (dias úteis)} \times \text{Faturamento Anual (reais)}}{N^{\circ} \text{ de Membros anual}}$$

Fonte: Elaborado pela autora

Assim como outras organizações dos setores público ou privado, o empresário júnior utiliza ferramentas de planejamento para auxiliá-lo no alcance dos seus objetivos. O ambiente de uma empresa júnior é bastante dinâmico, da mesma forma que praticamente todas as empresas hoje em dia. Porém, o período de permanência de um membro dentro da empresa é uma peculiaridade das EJs onde seus membros ficam apenas parte de sua graduação e, durante esse curto espaço de tempo, o empresário júnior ainda realiza constantes mudanças de cargos segundo o plano de carreiras específico de cada Empresa Júnior.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de formulação e formação de estratégias na empresa em estudo e melhorar a prática de administração estratégica nessa organização. A questão problema foi a dificuldade da organização em criar um planejamento estratégico condizente com a sua realidade e fazer com que ele seja de fato seguidos pelos membros durante a sua vigência – três anos.

Para atender a esse objetivo, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica – em livros, artigos e revistas – sobre os temas de administração estratégica, planejamento estratégico, pensamento estratégico e ferramentas do planejamento estratégico com o objetivo de compreender melhor as temáticas. A pesquisa bibliográfica tem como finalidade o conhecimento e análise das principais contribuições científicas existentes nas temáticas propostas para maior embasamento do trabalho (GIL, 1999).

De acordo com Silva e Menezes (2000), as formas de abordagem de pesquisa são a qualitativa ou quantitativa. O estudo foi feito na forma de uma pesquisa qualitativa do tipo pesquisa-ação, buscando compreender e melhorar a prática de administração estratégica nessa empresa. O presente trabalho não utilizou de ferramentas quantitativas, o que significa que os resultados encontrados sobre a prática do planejamento estratégico não podem ser estendidos para o universo de empresas juniores. Trata-se de uma abordagem qualitativa, com validade para o grupo estudado. A pesquisa qualitativa considera haver dinamicidade na relação entre mundo real e subjetivo. Há, portanto, um vínculo entre o objetivo e a subjetividade que é indissociável e incontável, o que permite realizar análise mais aprofundada dentro do ambiente de estudo, sem se preocupar em quantificar para garantir a validade estatística dos achados da pesquisa (VERGARA, 2005). Portanto, a interpretação desses fenômenos e a consequente atribuição de significado sem o uso de métricas estatísticas é algo básico no processo qualitativo. O pesquisador busca no ambiente natural uma fonte direta dos dados, o que se constitui como um instrumento-chave da própria pesquisa em busca de significado. (SILVA e MENEZES, 2000, p.20).

De acordo com as proposições de Vergara (2005, p.203), o presente trabalho é uma pesquisa-ação, “método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação e objetiva, simultaneamente, a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento da teoria”.

Segundo Tripp (2005, p.447), “a pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza-se de técnicas de pesquisa para melhorar a prática”. De acordo com o autor, ela possui características como inovação, continuidade, proatividade, participação, intervencionismo, problematização, deliberação, documentação, compreensão e disseminação. Para Tripp (2005), esse tipo de pesquisa se diferencia da científica tradicional, pois ao mesmo tempo que altera aquilo que é pesquisado, há a limitação pelo contexto e ética da prática. Ela une a pesquisa científica e sua aplicação com o objetivo de melhorar algo na prática onde o pesquisador costuma fazer parte do meio. Em sua modalidade de pesquisa-ação prática, o pesquisador escolhe ou projeta as mudanças pretendidas de melhoria do ofício através de sua experiência como, normalmente, um pesquisador-participante. Para Vergara (2005, p. 203), embora a pesquisa-ação seja muito confundida com a pesquisa participante, nem toda pesquisa participante pode ser considerada pesquisa-ação, uma vez que ela é considerada uma intervenção planejada da realidade vivenciada e não apenas um observador participante da realidade realizando a pesquisa.

Com o objetivo de entender melhor o contexto das outras empresas juniores e se os problemas enfrentados ou soluções encontradas eram semelhantes aos da Campe, foi feita uma pesquisa exploratória do tipo *survey* (coleta de informações padronizadas de uma amostra ou do censo da população pesquisada), onde foram aplicados questionários com roteiro estruturado a membros da diretoria das EJs de realidade semelhante ao objeto de estudo.

No ano de 2017, a Brasil Júnior iniciou com 438 EJs Federadas, sendo 391 de clusters 1, 2 e 3 (89%) e 47 de cluster 4 e 5 (11%). Nesse universo maior de empresas juniores de diferentes *clusters*, foram selecionadas as EJS 4 e 5 – amostra constituída das 47 EJs, incluindo a Campe – e escolhido o censo, onde o objetivo era entrevistar um representante de cada Empresa Júnior. Nesses dois grupos, existem as empresas que já superaram diversas dificuldades dos clusters anteriores e passam por um momento de amadurecimento de gestão e melhoria dos resultados, principalmente no que tange ao faturamento, posicionamento de mercado e ferramentas de gestão. São as EJs ditas como de impacto, pois proporcionam uma vivência mais completa aos seus membros através da realização de mais projetos e gestão de mais recursos. Elas conseguem melhores resultados e impactam positivamente mais pessoas e organizações através da realização de mais e melhores projetos. A escolha desse grupo se justifica por serem essas empresas que fazem uso de diferentes metodologias de planejamento estratégico. Todas já venceram o desafio de não ter objetivos e planos estratégicos definidos e

hoje realizam gestão estratégica com uso de diferentes métodos de planejamento estratégico. Buscou-se contato com todas as empresas juniores dessa amostra, exceto a objeto de estudo, e a resposta foi de aproximadamente 87% dessas EJS. Foram entrevistados membros da diretoria de 40 EJs através de um formulário eletrônico com perguntas objetivas onde foram obtidos resultados significativos para entender melhor a realidade de empresas semelhantes à da empresa em estudo. Foi elaborado um questionário relativamente curto, com 9 questões objetivas, sendo 5 de única escolha e 4 de múltiplas escolhas e colocando a opção outros aberta (apêndice 2). Esse questionário foi enviado em meio digital através da plataforma Typeform®, favorecendo o alcance dos entrevistados.

Em seguida, buscando aprofundar-se nas questões internas da Campe relativas ao planejamento e gestão estratégica, foram feitas entrevistas com membros da empresa em estudo por meio de um roteiro estruturado aplicado através de uma ferramenta eletrônica. Tal pesquisa buscou entender a internalização do atual planejamento estratégico e a compreensão por trás das diretrizes e estratégias atuais e ter a visão deles sobre a administração estratégica para produzir insumos para a revisão do planejamento estratégico interno do próximo triênio. 18 dos 20 membros responderam esse questionário.

Foi feita também uma longa pesquisa documental, com documentos da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (BJ ou Brasil Júnior) e da Campe Consultoria Jr., como os últimos planejamentos estratégicos, dados históricos de número de projetos e faturamento, resultados das últimas pesquisas de clima realizadas, resultados das últimas auditorias internas e externas. A pesquisa documental, para Gil (1999) se assemelha à pesquisa bibliográfica. A maior diferença entre elas é a fonte da pesquisa: a bibliográfica utiliza-se das contribuições de autores enquanto a documental faz uso de materiais que ainda não receberam tratamento analítico. No caso em questão, a base documental se faz necessária para complementar o estudo e ter mais informações sobre o objeto de pesquisa.

4 A PESQUISA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS JUNIORES

Esta seção busca apresentar o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, os principais resultados encontrados e as relações com o referencial teórico. Antes de iniciar a apresentação os estudos exploratórios realizados com os gestores das empresas participantes dos clusters 4 e 5 da Brasil Júnior e com os membros da empresa júnior escolhida será feita uma breve apresentação do objeto de pesquisa, a Campe. Em seguida, serão analisados os resultados das pesquisas realizadas, estabelecendo relações entre o que foi identificado nas duas pesquisas e apresentados o Planejamento Estratégico em curso e o proposto para o período de 2018-2020 para a Campe.

4.1 A CAMPE CONSULTORIA JR.

A empresa júnior escolhida para o estudo foi a Campe Consultoria Jr. A Campe foi fundada em 1992 por alunos da antiga FEA (Faculdade de Economia e Administração) da Universidade Federal de Juiz de Fora. Hoje, está localizada na FACC (Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF).

A organização oferece serviços de consultoria nas áreas de Finanças, Gestão, Marketing, Produção e Recursos Humanos. Dentre os principais serviços oferecidos destacam-se o Plano de Marketing, Plano de Negócios, Pesquisa de Mercado, Gestão Financeira, Planejamento Estratégico, Mapeamento de Processos e Descrição de Cargos. A EJ atende a diferentes tipos de organizações, desde micro empreendedores individuais até médias e grandes empresas e organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos. Há grande número de clientes que buscam a Campe para a abertura de um negócio e ainda não são constituídos como empresa. Por isso, pode-se dizer que essa EJ consegue atender a diferentes nichos de mercado.

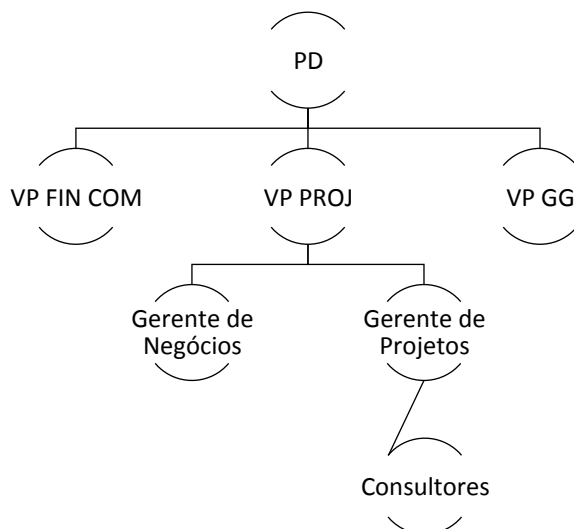
Considerada um projeto de extensão universitária, a empresa é formada por alunos dos cursos superiores de administração, ciências contábeis e economia da UFJF – Campus de Juiz de Fora. Para a entrada na empresa, os alunos devem estar entre o 3° ao 7° período e participar de um processo seletivo seguido do processo trainee. Durante alguns meses, os alunos passam por treinamentos e desenvolvimento, além de serem inseridos na cultura e estratégia da empresa. Após seleção dos aprovados, eles iniciam um estágio probatório de 2 meses e, tendo um bom resultado, são efetivados para uma nova gestão. Ao ingressar na empresa como

membros, todos são considerados Consultores de Projetos. Alguns dos membros, de acordo com a área de interesse e habilidades específicas, também atuam paralelamente na gestão interna, podendo ser alocados para auxiliar nas áreas de Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade, Finanças e Comercial.

Após uma gestão completa (1 semestre), os membros podem, através de um processo interno de progressão, ser aprovados como Gerentes de Projetos. Os gerentes têm a responsabilidade sobre o gerenciamento dos projetos de consultoria e a comunicação direta com o cliente do projeto. Outra opção de cargo a ser assumido a partir da segunda até a quarta gestão dos membros dentro da empresa é um cargo de diretoria.

A diretoria da EJ é composta por 4 pessoas distribuídas na presidência; vice-presidência financeira e comercial – liderando os consultores da área financeira e os da área comercial; vice-presidência de gente e gestão – liderando os consultores de gestão da qualidade e gestão de pessoas; e vice-presidência de projetos – liderando os gerentes de projeto e responsável pela venda de projetos. Normalmente, um membro permanece por cerca de 2 gestões (1 ano) na empresa, podendo permanecer por até 2 anos. A troca dos responsáveis pelos cargos ocorre sempre ao final de cada gestão (a cada semestre) e, por isso, a gestão do conhecimento é um desafio constante na empresa devido à grande rotatividade. Pelo organograma da empresa (figura 5), é possível compreender melhor a hierarquia de cargos e funções dentro da empresa e a divisão por áreas.

Figura 5: Organograma da Campe



A quantidade de membros em cada gestão varia, mas no momento do estudo, segundo semestre de 2017, havia 20 membros distribuídos da seguinte forma: 4 diretores, 5 gerentes de projetos e 11 consultores – sendo 3 da área financeira e comercial, 2 da gestão da qualidade e 3 da gestão de pessoas. Além dos membros, a empresa possui o apoio de professores orientadores de diversas áreas, que auxiliam na execução dos projetos, garantindo a qualidade do ensino e dos próprios projetos.

Sobre a concorrência, atualmente a empresa, por precificar abaixo do valor de mercado, concorre com pequenas consultorias da região, profissionais autônomos que oferecem consultoria e também outras empresas juniores da região que atuam com escopos semelhantes. Porém, há um grande mercado na cidade e região e, considerando o principal público de micro e pequenos empreendedores, a consultoria de uma empresa júnior é mais acessível do que de outras empresas de mercado.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CAMPE

O primeiro planejamento estratégico da Campe foi elaborado em 1996, segundo o livro “CAMPE, um Case de Sucesso” publicado em 2006. O plano foi elaborado em um momento em que a empresa passava por uma mudança de foco, reconhecendo a importância da realização e foco em projetos e sendo reconhecida nacionalmente por sua excelência em gestão e serviços oferecidos. Embora não a Campe não tenha o documento do primeiro planejamento estratégico formulado e implementado, há o registro dos resultados alcançados a partir do momento em que se começou a traçar estratégias de longo prazo. O que se observou, segundo o livro CAMPE (2006), foram resultados que apontavam para grandes transformações de resultado, com o faturamento tendo triplicado, novos grandes clientes, maior valor agregado entregue e maior número de membros. Todo esse resultado, de acordo com o que foi relatado no livro, teve grande influência da estratégia clara de aumentar mercado e executar mais projetos com mais membros focados.

Desde a formação da Campe, a missão nunca foi o lucro. O objetivo fim da criação da mesma era de capacitação e desenvolvimento dos alunos. Porém, reconhecimento para a EJ também era algo que seus membros buscavam. A primeira visão que se tem registro, segundo o livro era de “ser referência na cidade de Juiz de Fora e região como provedora de soluções

em consultoria econômica e administrativa”. Seus membros percebiam como estratégia para o atingimento da visão “aumentar a satisfação dos nossos clientes através da excelência operacional e aperfeiçoamento contínuo dos produtos, possibilitando ampliar a capacitação dos membros da Campe”. (CAMPE, 2006, p.61).

Embora a Campe utilize a ferramenta de planejamento estratégico para a formulação e implementação da estratégia desde 1996, a metodologia utilizada sofreu modificações durante os anos. A cada nova formulação, buscou-se um modelo condizente com a realidade e as práticas mais modernas daquele momento, preservando algumas características em comum. O planejamento estratégico da Campe é constituído como trienal e serve como guia para todos os membros buscarem um objetivo comum e seguirem um mesmo plano, compartilhando da mesma visão.

O planejamento estratégico nessa empresa é formulado pelos membros da diretoria, sempre da última gestão de vigência do triênio, para ser implementado pela próxima diretoria, que passa o primeiro semestre do novo triênio seguindo o novo planejamento e realizando o controle. Assim, os próximos gestores têm a missão de disseminar e controlar o plano, seguindo o que foi definido no planejamento para o alcance da visão ao final do último ano do triênio. As formulações dos planejamentos estratégicos contam com orientação de professores e/ou especialistas externos e de ex-membros. Normalmente, a diretoria assume a responsabilidade de formulação, mas o restante da empresa é participativa no processo.

Uma das maiores críticas dos autores de estratégia à escola do planejamento é a separação entre pensamento e ação (DUSI, 2014 e Mintzberg *et al* 2010). A crítica de Dusi (2014) é a de que a não participação dos níveis táticos e operacionais, que ocorre na maior parte dos processos de formulação do planejamento estratégico, costuma gerar planos incompletos ou até desconectados da realidade da empresa – não ocorre na realidade da Campe de maneira geral. Em diversos momentos, os membros são consultados e até auxiliam na construção coletiva de etapas do plano, embora a tomada de decisão ainda seja muito concentrada nos gestores, o e o plano acaba representando mais a visão da diretoria do que do restante dos membros.

Um fator que intensifica o problema é a separação entre a gestão de atuação dos formuladores e dos implementadores. Enquanto a diretoria do final do ano revisa o planejamento, quem começa a implementação é a próxima diretoria que inicia no semestre seguinte. Portanto, em geral não são as mesmas pessoas que formulam e implementam o

plano devido à rotatividade dos membros que ocorre a cada 6 meses e precisam se adaptar a um plano trienal, o que pode acabar por intensificar essa separação entre pensamento e ação.

Para a finalidade desse trabalho, serão analisados a seguir os PEs de 2014 e 2017, por serem os mais recentes e ser possível encontrar com maior facilidade informações sobre a formulação e implementação, levando em conta a rotatividade dos membros.

4.2.1 Análise do PE 2014 e seus problemas de implementação

O último PE da Campe, vigente no momento do estudo, foi formulado em 2014 para o triênio de 2015-2017. O contexto de formulação foi um momento de bons resultados em número de projetos e faturamento, além de ser um momento onde a empresa estava alcançando grande reconhecimento como consultoria júnior. Nesse ano, a empresa conseguiu conquistar um resultado histórico, tendo sido o maior faturamento até então e tendo sido reconhecida no Prêmio FEJEMG como EJ IMPACTO, premiação dada à Empresa Júnior destaque em número de projetos e faturamento alcançados no ano proporcionalmente ao número de membros da empresa júnior.

Para a formulação do PE 2015-2017, houve momentos de participação direta dos membros da empresa, mas as decisões e conclusões ficaram a cargo da diretoria do segundo semestre de 2014, orientados por um especialista externo, ex-membro da Campe, ex-membro da FEJEMG e também atuante no mercado como consultor na área de Gestão Estratégica. Segundo o documento elaborado (CAMPE 2014), a reformulação em 2011 ocorreu de maneira eficiente e levou a empresa a resultados bastante condizentes com a realidade interna e externa.

Porém, segundo o documento, houve dificuldade na implementação. A gestão do conhecimento não foi feita da maneira correta e, sem boa disseminação do planejamento e correta execução do plano. Também não houve um bom monitoramento e controle e os resultados oscilaram, tendo a empresa deixado de seguir o plano. Embora as diretorias em cargo entre 2012 e 2014 tivessem conhecimento das diretrizes, tiveram dificuldade de colocar em prática os planos e o controle. Por isso, o maior desafio da reformulação em 2014 foi “tornar a orientação estratégica em algo que fosse realmente tangível e possível de ser executado”. (CAMPE, 2014, p. 2). As análises e passos da reformulação seguiram como pressuposto os seguintes pilares, nos quais a empresa se sustenta:

Figura 6: Pilares da Campe



Fonte: Documento interno PE 2015-2017 (CAMPE, 2014)

Por ser uma empresa, é um pressuposto que um dos objetivos seja a obtenção de lucro ou superávit, ou seja, ter uma receita com margem para a sustentabilidade financeira. Por ser Júnior, o objetivo dela deve ser de desenvolvimento dos alunos e, por isso, proporcionar aprendizado de excelência. Como oferta consultoria, é preciso gerar resultado para os clientes através do serviço prestado e, como a área em que oferta esses serviços pode ser denominada de gestão, pressupõe-se a excelência em assuntos de gestão para que os membros entreguem um bom trabalho.

No relatório, observa-se breve detalhamento da metodologia utilizada. Os passos seguidos pelo novo planejamento estratégico foram, conforme imagem retirada do relatório de 2014:

Figura 7: Etapas da Metodologia do Planejamento Estratégico de 2014 (2015-2017)



Fonte: Documento interno PE 2015-2017 (CAMPE, 2014)

Na metodologia de reformulação, foram seguidas as seguintes fases:

- Fase 1 - planejamento: momento de estudo, reuniões entre a diretoria e encontros com o orientador com o objetivo de delimitar melhor o escopo de trabalho;
- Fase 2 - análise do ambiente externo: para melhor embasamento, foi feita uma análise do microambiente externo da campe, focando nos stakeholders principais (professores, egressos e clientes), utilizando da ferramenta de entrevista com os dois primeiros e os insumos da pesquisa de satisfação coletada com o último (clientes);
- Fase 3 - análise do ambiente interno: para compreensão do ambiente interno, utilizou-se de questionários auto-aplicáveis e dinâmicas de grupo;
- Fase 4 - revisão da estratégia: após análise dos ambientes, foi feita a revisão da estratégia através de imersão da diretoria executiva da Campe. Foram revisadas as diretrizes e planos;
- Fase 5 - execução: após a revisão, deu-se início à implementação do planejamento, feita a comunicação do novo plano e dos mecanismos de controle.

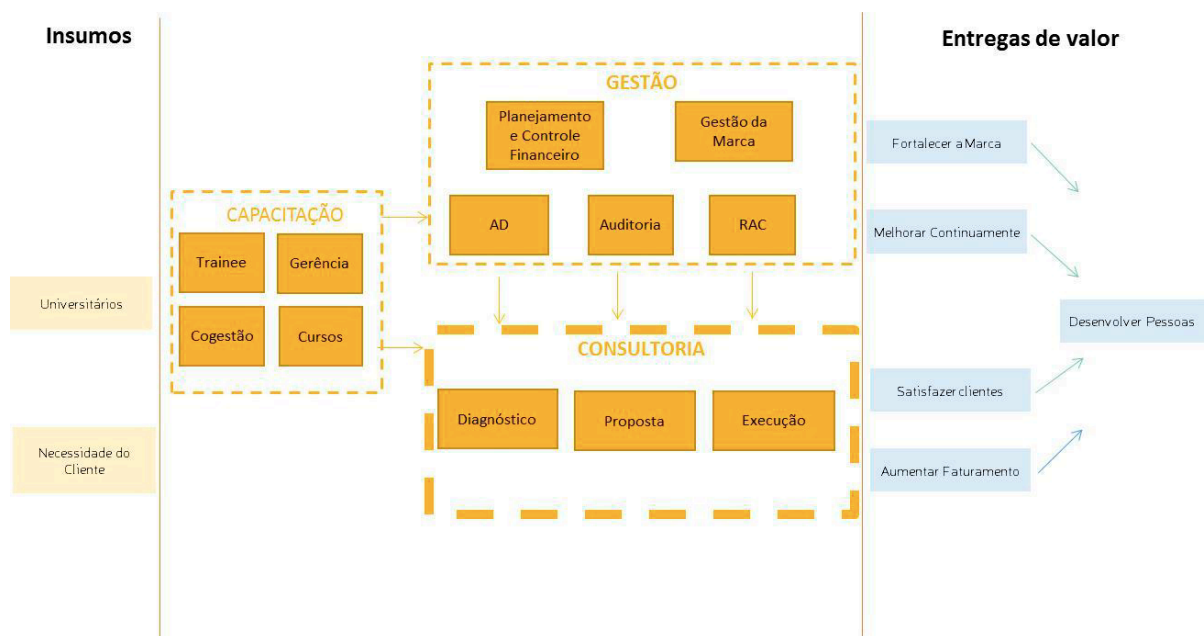
O resultado das etapas foi a reformulação do planejamento estratégico com uso de ferramentas como entrevistas, reuniões estratégicas, *survey*, BSC, análise SWOT, cadeia de valor, mapa estratégico, proposta de entrega de valor.

Para a realização de análise pela matriz SWOT, foram feitos levantamento de características do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades) de forma a cruzá-los, visando encontrar pontos de correlação que pudessem auxiliar na criação de planos de ação. Mintzberg et al (2010) enquadraram essa ferramenta na Escola do Design, que entende a estratégia como a combinação única entre competências internas e oportunidades externas.

Na formulação da cadeia de valor, que pode ser observada na figura 8, foram considerados dois insumos principais (universitários e necessidades dos clientes) que, após processamento, resultam nas respectivas entregas de valor (satisfazer clientes e aumentar faturamento; fortalecer a marca e melhorar continuamente) com o objetivo finalístico de desenvolver pessoas. Seus macroprocessos foram divididos nos processos internos (capacitação e gestão) e nos externos (consultoria). Como afirmaram Mintzberg et al (2010), a cadeia de valor deve permitir um gerenciamento de todos os processo da organização, de

forma que as atividades primárias e de apoio estejam de acordo com a vantagem competitiva escolhida. Na Campe, os processos devem ser condizentes com o objetivo de entregar um produto de qualidade que satisfaça ao cliente, aumente o faturamento, fortaleça a marca e faça a empresa melhorar continuamente, sem esquecer do objetivo fim de desenvolver os membros. Como o foco seria em projetos, o processo principal é o de consultoria e o restante deve ser enxuto para contribuir com a entrega do produto.

Figura 8: A Cadeia de Valor da Campe (2014)



Fonte: Documento interno PE 2015-2017 (CAMPE, 2014)

As diretrizes do atual planejamento estratégico podem ser vistas no quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Diretrizes da Campe PE 2015-2017 (CAMPE, 2014)

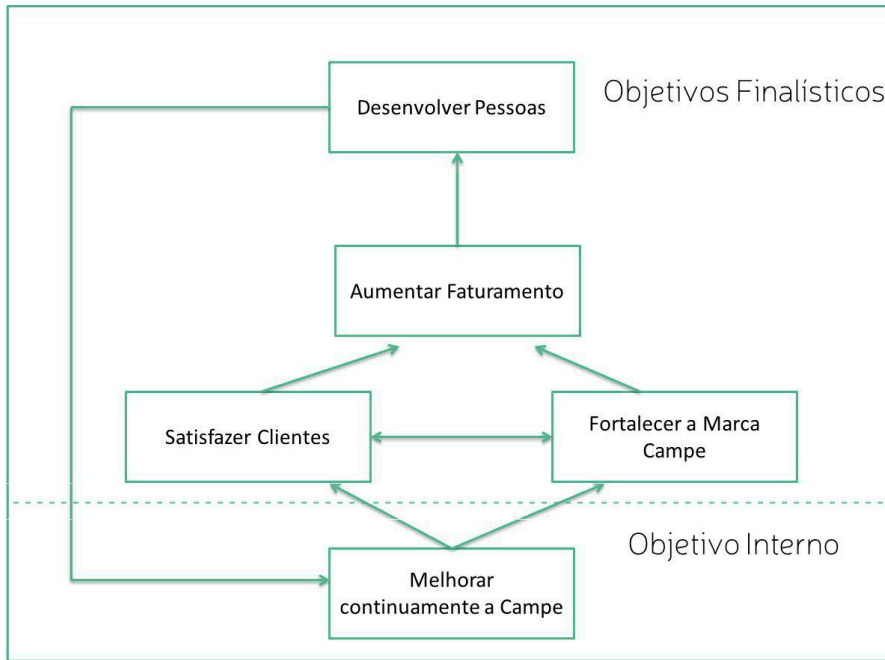
MISSÃO:				
“Transformar Universitários em Empreendedores capazes de criar soluções para a sociedade”				
VISÃO:				
“2018: Ser a melhor consultoria para empresas de Juiz de Fora e região”				
VALORES:				
Profissionalismo	Ética	Trabalho em Equipe	Paixão	Comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

A missão atual aponta para a responsabilidade da empresa na formação dos alunos, sendo descrita como uma transformação dos mesmos em empreendedores. Embora a missão da Campe tenha sofrido diversas modificações ao longo dos planejamentos anteriores, a essência de transformar os alunos e torná-los capazes de gerir pessoas e processos continua sendo a mesma, tendo sido acrescentada a responsabilidade com a sociedade também. Em sua visão, o atual planejamento da Campe traz, assim como os anteriores, o objetivo de ser reconhecida pela excelência dos serviços. Foram definidos em seus cinco valores as principais características presentes na cultura organizacional.

Além disso, foram descritos os objetivos estratégicos aos quais se pode relacionar às perspectivas do BSC – *Balanced Scorecard*. resumidos na seguinte figura:

Figura 9: Objetivos Estratégicos da Campe (2014)

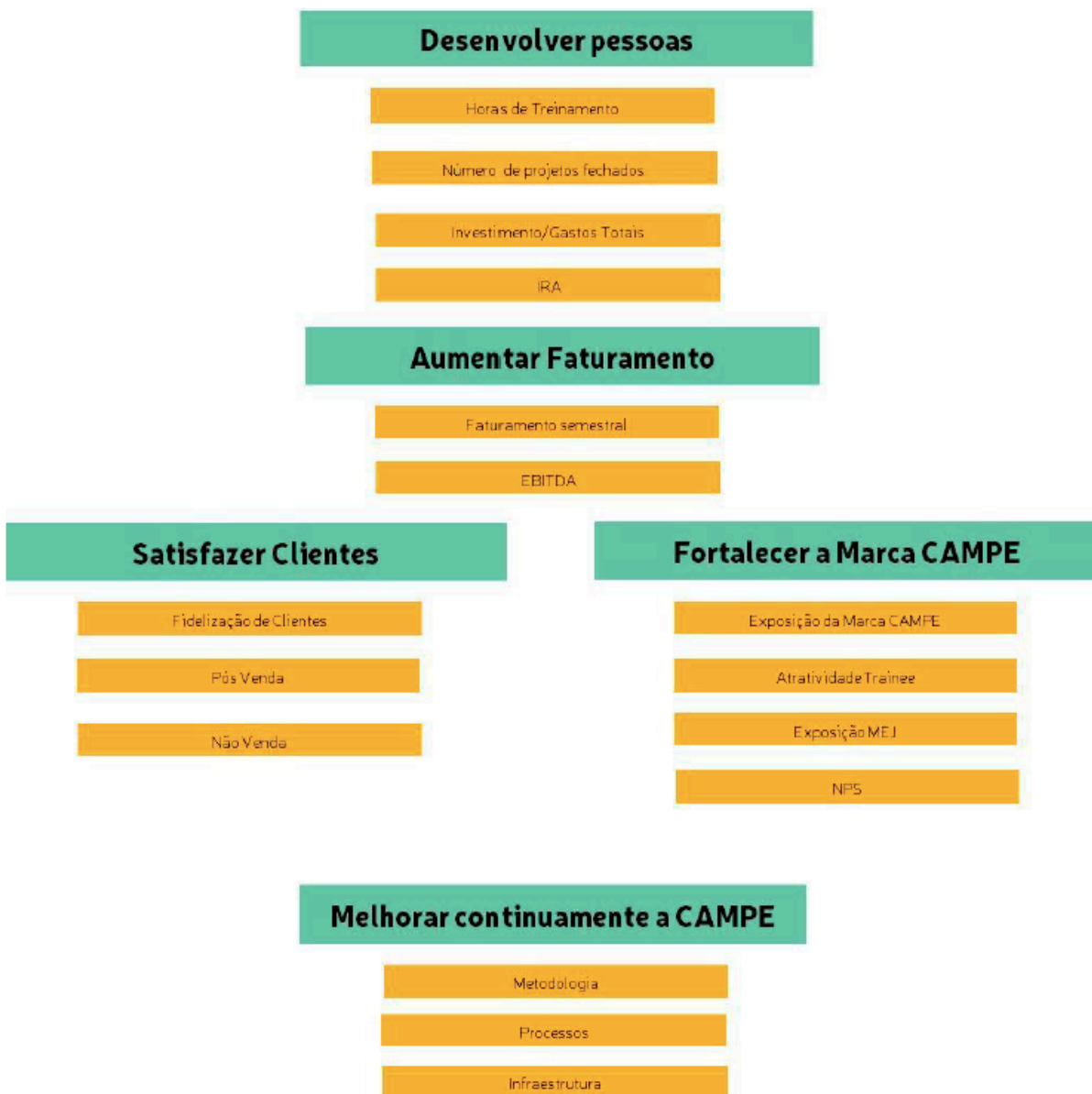


Fonte: Documento interno PE 2015-2017 (CAMPE, 2014)

A ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) foi adaptada e utilizada no último planejamento estratégico da Campe (2015-2017), como forma de equilibrar os objetivos estratégicos da organização, que não se resumem somente ao resultado financeiro. A partir deles, foi estruturado um sistema de controle da estratégia por objetivos e indicadores. Desenvolver pessoas está relacionado à perspectiva de aprendizado e crescimento; aumentar o faturamento se relaciona aos resultados financeiros; melhorar continuamente a Campe se relaciona aos processos internos do negócio; e satisfazer clientes e fortalecer a marca Campe está relacionado à perspectiva de clientes. Além de estruturar os planos nas perspectivas propostas pelo modelo BSC, buscou-se estabelecer indicadores de controle para cada um deles, como pode ser observado na figura a seguir.

Figura 10: Indicadores da Campe (2014)

Ser a melhor consultoria para as empresas de Juiz de Fora e Região - 2018



Fonte: Documento interno PE 2015-2017 (CAMPE, 2014)

Tais indicadores foram criados como uma forma de controle do alcance da estratégia nos próximos 3 anos e o relatório do planejamento serviu de guia para o alinhamento dos novos membros à estratégia, todos com a visão comum. Afinal, a administração estratégica, como afirma Whittington (2002), além de possibilitar o alcance de resultados financeiros, também deve favorecer o alcance de outros objetivos, não financeiros.

4.2.2 Pesquisa exploratória feita na Campe para reformulação do PE

Embora o PE 2015-2017 tenha sido elaborado com base em metodologias reconhecidas e sua implementação tenha seguido uma forma lógica, com uso de instrumentos de verificação e controle, o que se observou em 2017 foi que o plano não mais condizia com a realidade. Se 2014, ano da formulação, foi o melhor ano histórico em resultados para a empresa, 2015 sucedeu sendo o pior ano da história em resultados. A empresa teve dificuldades financeiras, problemas com a quantidade de membros, problemas internos e até mesmo falta de projeto para que os membros se desenvolvessem. Ao final de 2015 e início de 2016, não se notava um cumprimento do plano. Em diferentes níveis da organização, emergiram novas estratégias, algumas delas contrariando as descritas no PE 2015-2017 (CAMPE, 2014) e, em 2017, o que se observou foi o não seguimento do planejamento, pouco conhecimento dos membros quanto o que foi considerado para a elaboração do plano e a inadequação da estratégia. Sem seguir tal plano, porém, 2017 foi novamente o ano de melhores resultados históricos, superando 2014.

Um problema abordado na contextualização do plano elaborado em 2014, encontrado no documento PE 2015-2017 (CAMPE, 2014), era de que comumente havia dificuldades para implementar a estratégia e a empresa acabava por não utilizá-lo no seu dia a dia. Por mais que essa fosse uma falha que o planejamento de 2014 tenha buscado resolver, o que se observou, em pesquisa realizada com os membros das gestões de 2017, foi que esse ainda era um problema e os mesmos pouco utilizavam na prática o plano estratégico e pouco compartilhavam da visão comum dele.

Para melhor compreensão da atual situação, foi aplicada uma pesquisa do tipo *survey* através de um formulário eletrônico (apêndice 1) não identificável com os membros da

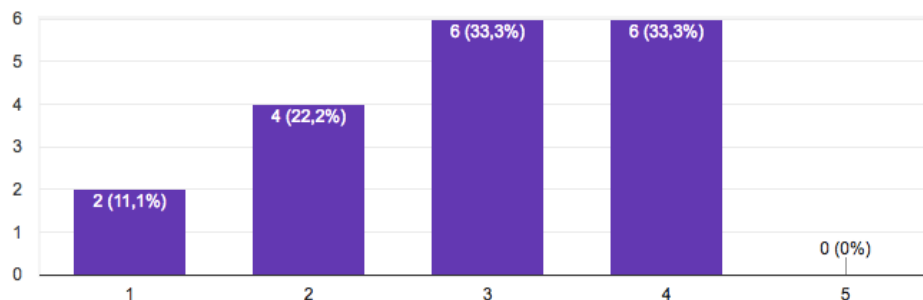
Campe, buscando entender a internalização do planejamento estratégico e o quanto eles utilizavam da visão comum apontada no plano para realizarem as suas ações rotineiras.

Foram feitas perguntas aos membros, a fim de entender questões como grau de internalização, conhecimento, grau de concordância e utilização do planejamento, além de validar os novos valores propostos em momento anterior. As respostas podem ser vistas por distribuição de frequência nas figuras 11, 12 e 13.

Figura 11: Utilização do planejamento estratégico nas tomadas de decisão

O quanto você julga utilizar o planejamento estratégico antes de tomadas de decisão dentro da Campe?

18 respostas



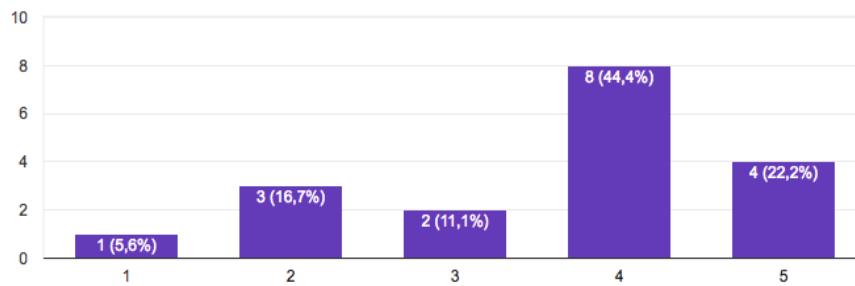
Fonte: Elaborado pela autora

O que se observou em questão de utilização do planejamento estratégico no dia a dia da organização, foi que não houve respondentes na faixa máxima, ou seja, não há membros que sempre utilizam o PE no dia a dia para o desempenho das tarefas. A maioria ficou entre 3 e 4, mas houve cerca de 1 terço que quase não utilizam do planejamento estratégico para a execução de suas atividades ou não utilizam nunca (6 respondentes).

Figura 12: Alcance da Visão em 2017

O quanto você acredita que conseguiremos alcançar a nossa visão até o final do ano?

18 respostas



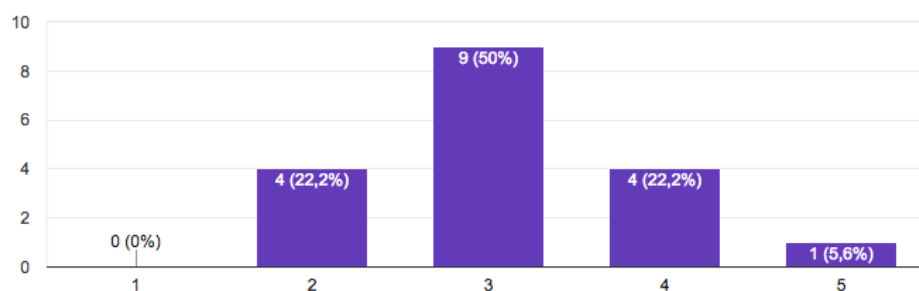
Fonte: Elaborado pela autora.

Já a crença no alcance da visão no prazo estimado, houve a maior concentração em nível alto (12 pessoas marcaram 4 ou 5) e com apenas 4 pessoas tendendo a não acreditar neste alcance.

Figura 13: Grau de Conhecimento do Atual Planejamento.

Quanto ao nosso atual planejamento estratégico, qual o seu grau de conhecimento sobre seu relatório?

18 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre o conhecimento a cerca do relatório, a maioria respondeu ter conhecimento intermediário (3). Apenas 6 pessoas, cerca de um quarto dos respondentes, reconhecem ter um bom ou excelente nível de conhecimento a cerca do planejamento.

Além do conhecimento, alcance e crença, apresentados nas figuras 11, 12 e 13, também foram feitas perguntas específicas sobre o PE 2015-2017, como o porquê de cada um

dos valores internos os representarem, seu grau de concordância com a missão e se tinham internalizados os pilares da Campe. Nenhum dos entrevistados acreditou que deveriam ser feitas alterações na missão, todos defenderam o porquê os valores representavam o coletivo e apenas 1, dos 18 respondentes, demonstrou ter conhecimento dos 4 pilares sob os quais a estratégia organizacional se sustenta.

No geral, o que se observou foi um baixo nível de utilização do planejamento no dia a dia dos membros e também um baixo conhecimento sobre o planejamento estratégico como um todo, o que pode ser um importante indicador dos problemas quanto à implementação e disseminação do planejamento estratégico. Embora não utilizem o PE no dia a dia, há uma crença de que os objetivos propostos serão alcançados, sendo possível observar no resultado da pergunta sobre o quanto cada um acreditava na possibilidade do alcance da visão, que ficou com média relativamente alta (3,61) e apenas 1 pessoa duvidando totalmente.

4.2.3 Pesquisa exploratória: EJs clusters 4 e 5

Durante a reformulação do novo Planejamento Estratégico para o triênio de 2018-2020, buscou-se ir a campo e investigar a realidade de outras empresas para entender melhor se a situação encontrada internamente era semelhante à realidade de outras EJs.

No universo de todas as EJs que iniciaram o ano de 2017 federadas, segundo dados de documentos internos da Brasil Júnior, haviam 47 com índices de *clusters* 4 e 5. Ou seja, eram 47 EJs que já superaram diversas dificuldades e passam por um momento de amadurecimento de gestão e melhoria dos resultados, principalmente no que tange ao *faturamento* médio e posicionamento no mercado que dividem entre si características e momentos semelhantes. Essas EJs possuem uma certa maturidade e, para fins de formulação estratégica, costumam utilizar-se do planejamento estratégico. Um dos desafios dos *clusters* anteriores era justamente a elaboração do planejamento futuro. Portanto, as EJs de 4 e 5 têm o pressuposto de já terem vencido tal desafio. Porém, como nem todas as organizações de *clusters* 1, 2 ou 3 irão necessariamente possuir um planejamento de longo prazo, o universo escolhido para a pesquisa foi dos *clusters* 4 e 5.

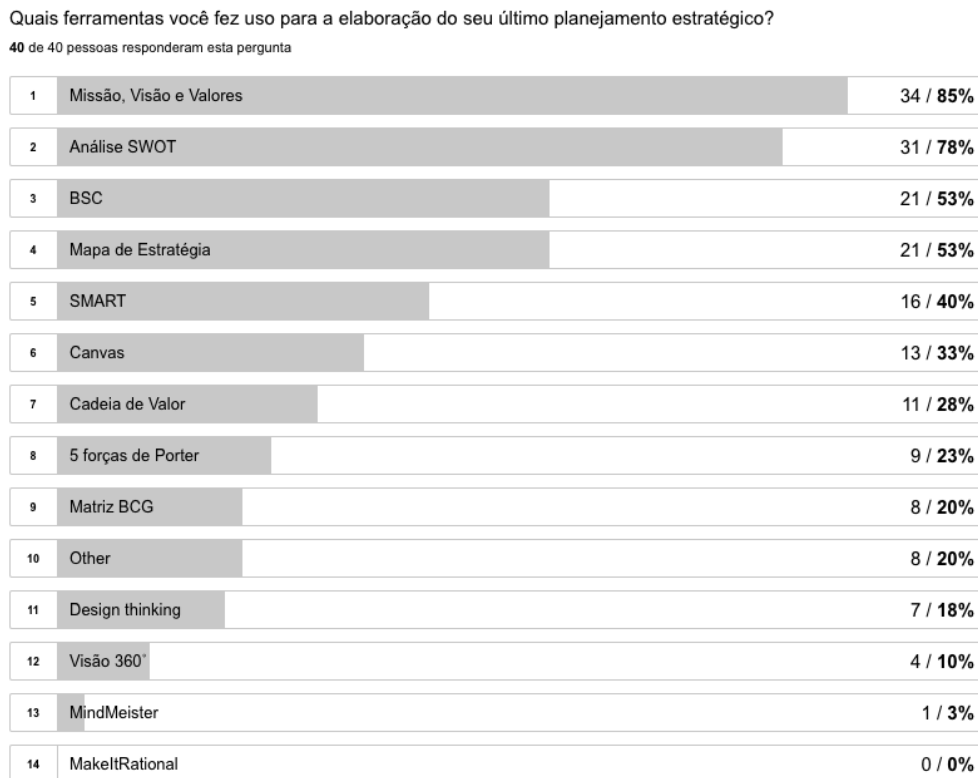
Na aplicação do questionário exploratório com as EJS, foram abordados representantes das 46 EJs – por excluir da pesquisa os da Campe – e 40 responderam à

pesquisa. Foi aplicado um questionário estruturado com questões abertas e fechadas (apêndice 2). A maioria dos entrevistados (29 pessoas) eram presidentes, seguido de vice-presidentes (7 pessoas) e outros diretores (4 pessoas). Quanto ao tempo de duração da gestão, 29 dos entrevistados responderam ser de 1 ano e 10 responderam ser de 1 semestre, tendo apenas 1 de outra duração. Como se pode observar, o tempo de permanência médio no cargo é menor que 1 ano. Desta forma, quem elabora o PE normalmente não ficará muito tempo no monitoramento e controle e quem normalmente acaba fazendo esse monitoramento e controle também não costuma ter participado da equipe de elaboração. Esse é um problema enfrentado pelo próprio modelo das empresas juniores, onde há grande rotatividade.

Para comprovar se tais gestores permaneciam durante a implementação e controle, foi investigada a duração do plano, para saber se eram semestrais, anuais, bimestrais, trienais ou de maior duração. A grande maioria apontou ser trienal (17 pessoas) com a maior parte sendo de 2016-2018, mesmo período dos planejamentos das federações e da confederação. Porém, tal triênio representa apenas 33% das empresas, 13 das 40 entrevistadas. 10 dos entrevistados informaram ser bienal e 10 realizam um planejamento quatrienal, sendo que apenas 3 realizam anualmente. Portanto, o tempo de duração de um ciclo estratégico é maior que o de duração da gestão, ocorrendo o mesmo que na Campe, onde uma gestão formula e a próxima assume a responsabilidade de implementação e controle. Outro fato observado foi o de que o planejamento estratégico da rede (Brasil Júnior e Federações como a Fejemg) se constitui do triênio 2016-2018 e apenas parte das EJs segue esse mesmo período. Por muitas EJs não seguirem a vigência do PE da rede, pode haver a inadequação da estratégia da empresa e a da rede, o que pode ser um problema uma vez que parte dos seus objetivos também são guiados por essa rede a qual a EJ é federada.

Quanto às ferramentas usadas para a elaboração do último planejamento estratégico da Empresa Júnior, foram colocadas 13 ferramentas e a opção outros. Como pode ser observado na figura 14, a ferramenta mais utilizada (85%) foi a definição de missão, visão e valores, fase definida por diversos autores como importante para uma gestão estratégica. Outras com muita utilização foram a matriz SWOT (78%), seguida pelo BSC (53%), Mapa de Estratégia (53%), SMART (40%), Canvas (33%), Cadeia de Valor (28%), 5 Forças de Porter (23%), Matriz BCG (20%), *Design Thinking* (18%) Visão 360° (10%) e *Mind Meister* (3%). Como se pode observar pelo número de respostas, cada EJ utiliza uma média de 5 ferramentas na estruturação do seu planejamento estratégico.

Figura 14: Ferramentas para a elaboração do planejamento estratégico:



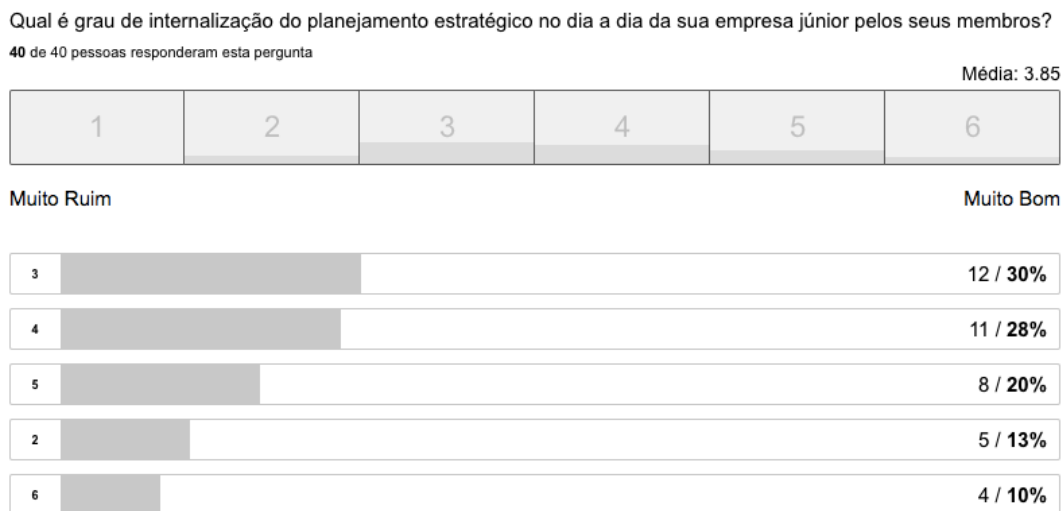
Fonte: Elaborado pela autora.

Quando perguntados sobre quais seriam os participantes da elaboração do planejamento estratégico, apenas 10% incluem os consultores trainee e apenas 23% incluem os gerentes de projeto. 68% incluem também os diretores de outras áreas além da área responsável pela formulação da estratégia, que normalmente é a presidência e a vice-presidência. Apenas 35% incluem um conselho nesse processo e só 23% incluem assessores externos. O que se observa é uma formulação concentrada na alta direção na maioria dos casos, com poucos exemplos que incluem toda a empresa.

Outra questão importante é o grau de internalização do planejamento estratégico no dia a dia da empresa júnior pelos membros. Nas respostas, como pode ser visto na figura 15, a maioria marcou o nível intermediário-baixo (3), na escala de 1 a 6 onde 1 é o menor grau e 6 é

o mais alto grau. A média do grupo ficou em 3,85 e apenas 10% se declarou com o maior grau (6) de internalização. Há a importância do compartilhamento da estratégia, que deve ser conhecida e seguida por todos na organização para se obter sucesso, como apontado no referencial teórico. Portanto, um baixo grau de internalização pode ser prejudicial para o alcance dos objetivos.

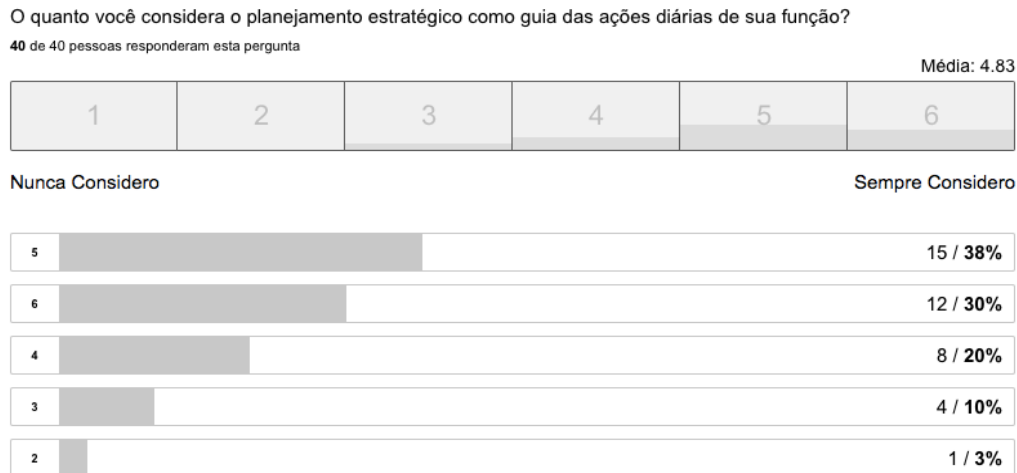
Figura 15: Grau de internalização



Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, ao perguntar o quanto o entrevistado, responsável pela estratégia da EJ, considera o PE como guia das ações diárias da sua função, a média foi mais alta em 1 ponto, tendo seu resultado médio em 4,83 (figura 16). 68% dos entrevistados disseram 5 ou 6 para essa pergunta, significando que o consideram sempre ou quase sempre em suas ações.

Figura 16: Estratégia como Guia



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às maiores dificuldades na elaboração do planejamento estratégico na EJ, a opção mais respondida, como pode ser observado na figura 17, foi a dificuldade de adaptar a metodologia para a realidade daquela empresa (38%), seguida da falta de dados secundários sobre o ambiente externo (38%), dos problemas para encontrar dados em geral (38%), da falta de conhecimento de como ele é aplicado na prática (35%), da falta de conhecimento da metodologia (30%), da pouca visão de longo prazo (30%), da falta de alinhamento entre perspectivas dos que estão elaborando (25%), da desmotivação pelo descumprimento futuro dos sucessores (20%), da falta de orientação correta (20%), da falta de pensamento sistêmico (20%) e da falta de tempo para desempenhar outras atividades (8%).

Alguns autores já haviam alertado sobre as incertezas inerentes ao ambiente que, embora sejam críticas para o insucesso dos planejamentos, ocorre pelo pressuposto considerado pelos estrategistas. Embora deduzam ter que prever para planejar, deveriam aceitar a incerteza, como afirmaram Wack (1995) e Dusi (2014), ao invés de buscar as melhores previsões, até porque dificilmente existirá uma boa previsão. É necessário compreender e integrar essa incerteza ao raciocínio da formulação e implementação. Para Dusi (2014), o estrategista deveria, além de aceitar a incerteza, que é inerente ao ambiente competitivo, também integrá-la ao processo a fim de tornar a administração estratégica mais

flexível. O estrategista deve também se preparar para talvez ter de mudar rapidamente suas estratégias. Dessa forma, o estrategista se torna consciente das limitações da ferramenta e passa a incentivar o aprendizado, aceitando também estratégias emergentes como é proposto na escola do aprendizado (MINTZBERG et al, 2010).

Figura 17: Maiores dificuldades na elaboração

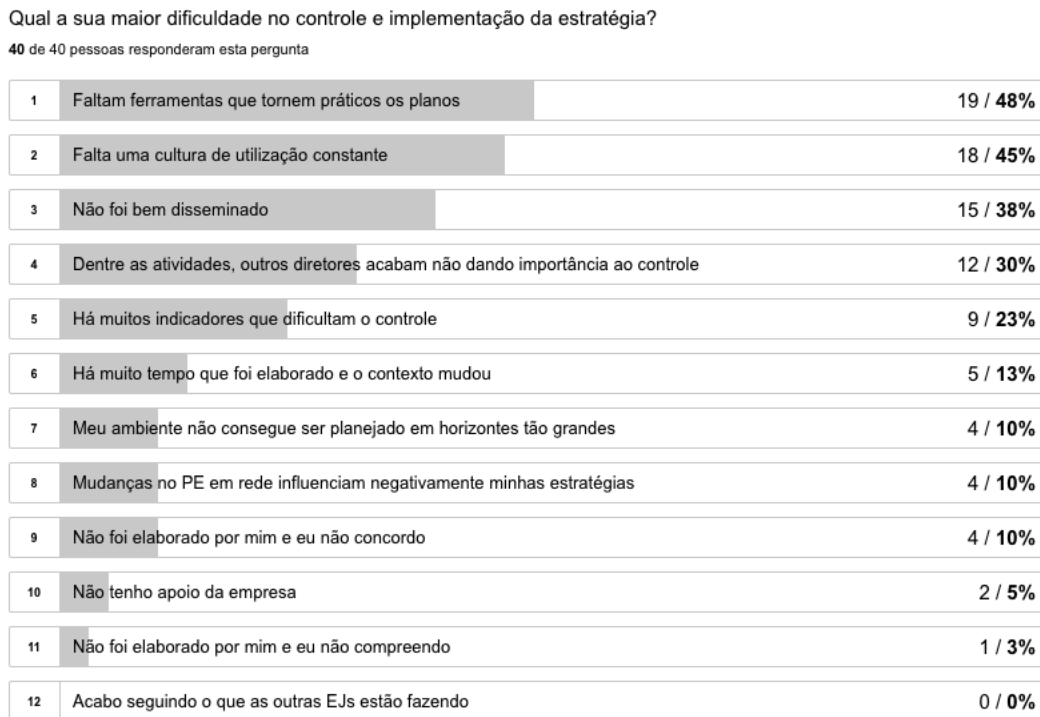
Quais as suas maiores dificuldades na elaboração do planejamento estratégico de sua EJ?
40 de 40 pessoas responderam esta pergunta

1	Dificuldade de adaptar a metodologia para a minha realidade	15 / 38%
2	Faltam dados secundários sobre o ambiente externo	15 / 38%
3	Problemas para encontrar dados	15 / 38%
4	Falta de conhecimento de como ele será aplicado na prática	14 / 35%
5	Falta de conhecimento da metodologia	12 / 30%
6	Pouca visão de longo prazo	12 / 30%
7	Falta de alinhamento entre perspectivas dos que estão elaborando	10 / 25%
8	Desmotivação pelo descumprimento futuro do plano pelos sucessores	8 / 20%
9	Falta de orientação correta	8 / 20%
10	Falta de pensamento sistêmico	8 / 20%
11	Falta de tempo por desempenhar outras atividades	3 / 8%
12	Other	1 / 3%

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando perguntados sobre as dificuldades no controle e implementação da estratégia, a maioria disse faltarem ferramentas que tornem práticos os planos (48%), o que foi seguido pela falta de uma cultura de utilização constante (45%), má disseminação (38%), falta de importância frente às atividades pelos outros diretores (30%), muitos indicadores dificultando o controle (23%), mudança de contexto após a elaboração (13%), falta de planejamento a longo horizonte (10%), mudanças no PE em rede que influenciam negativamente as estratégias da EJ (10%), falta de apoio na empresa (5%) e a falta de compreensão do plano por outra pessoa ter elaborado (3%). A figura 18 ilustra essas respostas.

Figura 18: Dificuldades para a implementação e controle da estratégia



Fonte: Elaborado pela autora.

Por mais que em pergunta anterior sobre quais as ferramentas utilizadas tenha sido constatado que a maioria se utiliza de grande número de ferramentas, a alternativa que mais apareceu nessa pergunta foi justamente a falta de ferramentas que tornem os planejamentos práticos. Esse resultado, unido ao fato de ter surgido a dificuldade de adaptação da metodologia na realidade na questão sobre dificuldades de elaboração do plano, corrobora para a dificuldade encontrada pelo pesquisador-participante de tornar o plano prático e suas ferramentas utilizadas no dia a dia.

O que se observou com esses resultados foi que, embora tenham muitas ferramentas dentro da metodologia do planejamento estratégico, ainda há problemas com a aplicação e a aplicabilidade delas nesse grupo de empresas analisadas, talvez por não se adequarem às suas realidade.

4.3 ACHADOS DA PESQUISA

O que se encontrou em comum em ambas as pesquisas foi uma inadequação das ferramentas de planejamento estratégico à realidade das empresas juniores, ou dificuldades na aplicação destas pelos consultores juniores. Da mesma forma que a Campe passava por problemas na implementação do planejamento, grande parte dos entrevistados das outras EJs disseram passar por esses mesmos problemas.

Outro ponto em comum foi que as mesmas ferramentas são utilizadas pela Campe e pelas empresas pesquisadas. Cinco das ferramentas que estavam entre as mais marcadas entre os respondentes foram também utilizadas no último planejamento da Campe, PE 2015-2017 (CAMPE, 2014). Das respostas, 85% utilizam-se de diretrizes – missão, visão e valores, 78% da SWOT, 53% do BSC, 53% do Mapa estratégico e 28% da Cadeia de Valor, todas ferramentas presentes na metodologia da Campe.

Dificuldades enfrentadas pela Campe tanto na elaboração quanto na implementação do planejamento estratégico refletem aspectos semelhantes da pesquisa exploratória com EJs de clusters 4 e 5. Na elaboração, as principais dificuldades das empresas juniores pesquisadas estão na adaptação da metodologia à realidade (38%) e na falta de conhecimento de aplicação prática da ferramenta (35%), situações vividas no dia a dia da empresa em estudo. Na implementação, o maior problema apontado - falta de ferramentas que o tornem prático (48%) é também um desafio da gestão estratégica da Campe. Os planos, como observado, passam por longos processos de formulação, seguem a metodologia e orientação, mas acabam não sendo seguidos ou sendo de fato úteis no dia a dia dos gestores.

Na Campe, há a particularidade de ser uma empresa júnior que oferece serviços de consultoria em gestão e, dentre os projetos ofertados, um deles é o de Planejamento Estratégico. Por estar no portfólio, há uma metodologia padrão que é seguida, apesar de adaptada à realidade do cliente, nos projetos a terceiros. O que se notou foi que para os clientes só é oferecida a etapa da formulação, sendo a responsabilidade de implementação dos gestores da empresa. Como no caso interno da EJ, ela passa a ter também que implementar e controlar, a dificuldade poderia estar exatamente nessa etapa. Outra questão observada foi que os últimos planejamentos internos seguem metodologias semelhantes aos ofertados a terceiros. Porém, o perfil das empresas atendidas difere-se do de uma Empresa Júnior. São

pequenas ou médias empresas, de diversos setores, mas que não são, normalmente, sem fins lucrativos ou formadas por universitários e com o objetivo tão forte de desenvolver pessoas.

4.4 NOVO PLANEJAMENTO PROPOSTO EM 2017 – PE 2018-2020

Como a organização realiza a administração estratégica através de uma das suas principais ferramentas, o planejamento estratégico, a análise dos planos anteriores, seus resultados e insumos gerados, assim como a compreensão dos pressupostos considerados nos últimos relatórios são questões fundamentais. Pela própria definição de Mintzberg *et al* (2010) de estratégias emergentes, elas ocorrem por processo sistemático de ações tomadas, uma a uma, que com o tempo geram determinado padrão ou coerência e podem se converter, inclusive, em estratégias deliberadas. Na Campe, observou-se certo padrão nos últimos planos e nas atitudes e decisões tomadas e, ter essa percepção, foi estratégico para a nova formulação.

Ao longo desse trabalho de pesquisa, foi feita a elaboração do novo planejamento estratégico para o triênio de 2018-2020. Os resultados encontrados com as pesquisas e as discussões estratégicas foram insumos importantes para propor um novo planejamento. A leitura dos últimos planos foi fundamental para a revisão. Segundo Mintzberg *et al* (2010) e Dusi (2014), a maioria das estratégias não são puramente deliberadas ou emergentes e esse equilíbrio é importante, pois uma significa “aprendizado zero” e a outra significa “controle zero”, sendo o ideal o equilíbrio, favorecendo o controle e o exercício da autoridade, mas também o aprendizado.

Pela dificuldade em encontrar ferramentas condizentes com a realidade da empresa júnior estudada e pela confirmação de que esse era um problema compartilhado com outras empresas juniores, buscou-se adaptar, dentro das possibilidades, o novo PE à realidade da empresa, considerando problemas enfrentados com o último, principalmente no que tange à implementação e controle. Dessa forma, foi feita uma tentativa de proposição de uma adaptação ao modelo de planejamento que vinha sendo utilizado, sem uma preocupação excessiva com a sequencia ideal de passos e o uso das ferramentas exatamente como propostas pelos autores. Partiu-se da ideia de que muitas atividades devem ser feitas em

paralelo e que algumas etapas do modelo que era utilizado, inclusive no serviço oferecido aos clientes, poderiam não se encaixar na realidade da Campe.

Primeiramente, foi feita uma análise das mudanças que ocorreram na estrutura da Campe durante o último ciclo. Em 2016, a empresa adotou uma estratégia de foco em projetos, tornando a estrutura gerencial mais enxuta e reduzindo a diretoria de 7 membros para 4 membros, colocando a maior parte dos membros envolvidos em projetos, uma vez que os únicos atualmente que não participam diretamente de projetos são os diretores. Os processos, com isso, também foram enxugados e cada diretor passou a gerenciar mais de uma área da gestão interna da EJ.

Como metodologia dessa atualização do planejamento estratégico, utilizou-se de passos semelhantes ao anterior, também separando em: análise das estratégias e ações em curso, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, revisão da estratégia e execução. Porém, as fases não foram executadas como passo-a-passo e sim como etapas a serem cumpridas, o que permitiu que algumas ocorressem em paralelo com outras e houvesse a possibilidade de voltar e rever o que foi feito. Mintzberg *et al* (2010), em suas críticas à escola do planejamento, já haviam sugerido que deveria o processo ocorrer maneira dinâmica, não como um passo a passo aprendido nessa escola. Os autores defendiam o uso das ferramentas com sensatez, não as compreendendo como instrumentos de concepção e sim de implementação das estratégias, sendo importantes para formalizar aquilo que já é uma estratégia pré-concebida pelos planejadores. Portanto, o que se seguiu foi uma organização do pensamento coletivo da diretoria e membros para formalização em um novo planejamento estratégico a ser seguido.

Havia a preocupação em não tornar a administração estratégica algo processual e altamente formal, pelo risco de prejudicar a flexibilidade e criatividade, fundamentais no modelo de negócios da organização. Segundo Dusi (2014), tal formalidade poderia prejudicar a organização, pelo fato do gestor, na hora de lidar com os imprevistos ou com novas oportunidades, ficar restrito à algum plano muito fechado. As próximas diretorias que sucedessem a que formulou o plano deveriam ter autonomia para gerir e criar, embora precisem do plano para se guiarem.

A primeira etapa, de análise das estratégias e ações em curso, foi constituída de análise dos últimos planejamentos e dos resultados das pesquisas aqui apresentadas, de identificação das atuais falhas e acertos da administração estratégica. Foi considerado como uma das

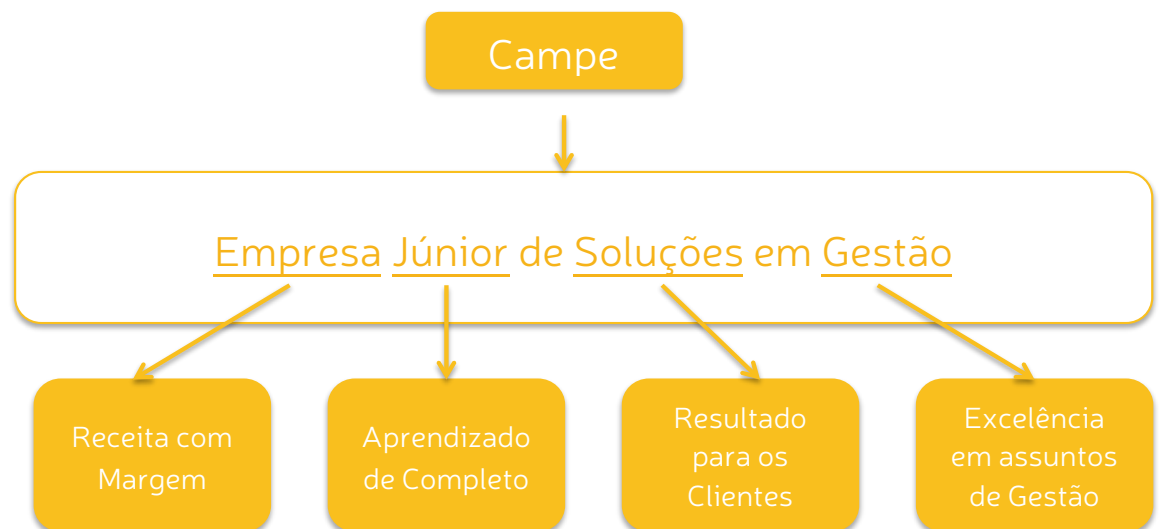
maiores falhas a execução e o controle do PE, mas que também era preciso adaptar e conhecer melhor as ferramentas do planejamento.

Durante a revisão das diretrizes, primeiro foram revistos os pilares da empresa e definido formalmente o negócio. Foi feita a seguinte reflexão, expressa no novo planejamento (CAMPE, 2017, p.2):

Há a compreensão de que a Campe é uma empresa júnior que presta serviços de consultoria em gestão para seus clientes. Portanto, é preciso prezar pela excelência do serviço oferecido para seus clientes externos. Como apoio ao serviço prestado, é importante que a organização tenha também uma gestão de excelência. Visando garantir a sustentabilidade e eficiência financeira, parte importante também é o resultado financeiro. Porém, tendo em vista o fim da Campe de aprendizado, a mesma deve buscar transformar cada membro através da vivência por projetos oferecidos ao cliente, gestão interna da mesma e cultura empreendedora. Por esse viés de desenvolvimento, a empresa tem o objetivo de desenvolver seus membros, transformando-os em empreendedores capazes de transformar a sociedade. São pessoas que sairão da Campe tendo conhecimentos, habilidades e atitudes transformadoras, que sempre irão buscar o protagonismo. CAMPE (2017, p.2)

Após tal reflexão, os novos pilares foram formalizados conforme apresentados na figura 19.

FIGURA 19: Os novos pilares



Fonte: CAMPE (2017, p.2)

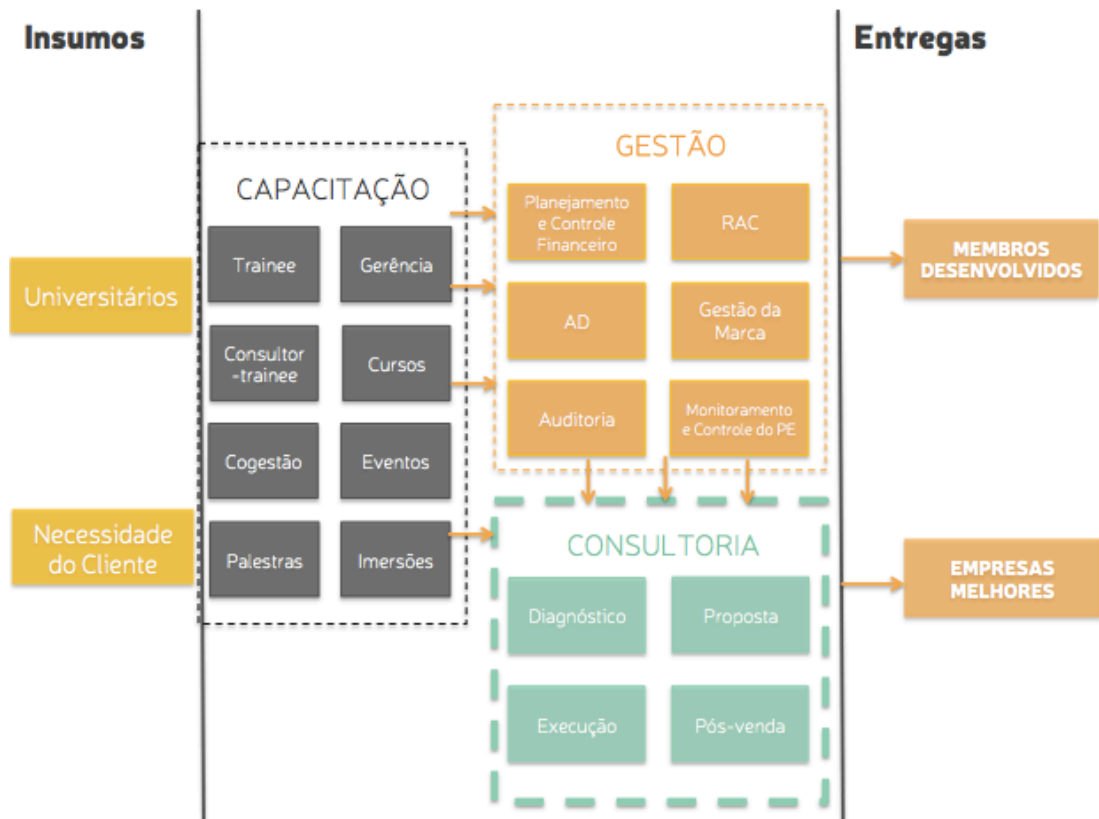
Ao formalizar o negócio da organização, definiu-se como “estudos de consultoria organizacional com soluções eficientes em gestão”, tendo a abrangência de atuação maior pelos três cursos nos quais os membros encontram-se matriculados e que se complementam em termos de gestão – Administração, Ciências Contábeis e Economia.

Também presente no último planejamento, a cadeia de valor precisou sofrer revisões importantes devido às mudanças dos processos e da estratégia adotada. Como defendido por Porter (1985) e apontado por Mintzberg et al (2010) quando apresentam a escola de posicionamento, uma empresa pode ser desagregada por suas atividades, separadas em primárias e de apoio, tendo como importante benefício a margem de lucro alcançada pelo gerenciamento da cadeia de valor. É de acordo com a adequação dos processos à estratégia competitiva adotada e o correto gerenciamento, que a organização busca alcançar melhores margens. O maior foco em projetos levou as atividades de apoio a serem enxugadas e exigiu cada vez maior qualidade do produto, precisando promover adaptações nas atividades primárias.

Segundo o referencial teórico, as atividades da cadeia de valor devem estar alinhadas à vantagem competitiva e aos objetivos organizacionais, Porter (1985) e a cadeia de valor, para Mintzberg *et al* (2010, p.109), foi proposta para ajudar a identificar fontes de vantagens competitivas estratégicas.

No caso da Campe, como a vantagem almejada é a de diferenciação, tendo o melhor produto de consultoria organizacional a ser entregue e, alinhado aos objetivos de desenvolver os membros e melhorar os processos das empresas clientes, todas as atividades devem estar alinhadas ao foco em qualidade, fomentando o conhecimento. A cadeia de valor revista ficou conforme evidenciada na figura abaixo.

Figura 20: A nova cadeia de valor



Fonte: CAMPE (2017, p.4)

Como entrada, são apontados os universitários e as necessidades do cliente. Como saída, após o processo principal de consultoria e os de apoio (capacitação e gestão), há os membros desenvolvidos e empresas melhores. Há a relação também entre as duas entregas, pois espera-se que membros desenvolvidos irão atuar futuramente em empresas e também continuarão contribuindo para tornar as empresas melhores.

Como apresentado por Whittington (2002), os sistêmicos acreditam que organizações podem ter outros objetivos que se desviam da maximização do lucro, por buscarem outros tipos de resultado. A Campe seria um exemplo de empresa que valoriza o desenvolvimento do membro e que um resultado financeiro, se não for acompanhado de desenvolvimento de pessoas, não atenderia a seus objetivos estratégicos. Muitas vezes, a própria organização seleciona um projeto para realizar ou não frente a esse potencial de desenvolvimento, não só frente ao valor financeiro, embora com o lucro obtivo nos projetos também possa investir na qualificação dos seus membros.

Não há uma maneira melhor de formular estratégia, cada autor irá definir o seu próprio modelo, é preciso conhecer a organização e o mercado para saber o melhor processo a

utilizar-se. A chave é adequar as estratégias às características internalizadas da empresa e as externas do ambiente. (WHITTINGTON 2002). Essa fase, portanto, é chave para as fases seguintes.

Na análise do ambiente externo, foram consideradas variáveis político-legais, econômicas, naturais, tecnológicas e demográficas. Assim como foi identificado pela pesquisa com as empresas juniores, houve a dificuldade de encontrar dados disponíveis que possibilitassem uma boa análise, embora tenham sido buscadas diferentes fontes. Uma das mudanças mais significativas que ocorreu desde o último triênio em questões político-legais foi a aprovação da Lei das Empresas Juniores – lei 13.267/2016 – que definiu o conceito de empresa júnior e legalizou a atividade no país (BRASIL, 2016). Porém, ela também formata o modelo de uma empresa júnior em questões agora legais para que uma empresa possa se enquadrar. Antes, a normatização vinha de instâncias superiores, como a Brasil Júnior, e os riscos de não se enquadrar era somente o de uma desfederação. Atualmente, há regras a se seguir para que a empresa seja considerada uma EJ legalmente. Outra questão importante foi no aspecto das variáveis tecnológicas. Muitas mudanças em termos de produtos e serviços de consultoria foram identificados durante a análise do ambiente externo. Por essa razão, percebeu-se a necessidade de se discutir o formato de empresa júnior e a necessidade da inovação para a sobrevivência. Diante da grande preocupação com a manutenção da cultura e da gestão do conhecimento, que decorre da grande rotatividade dos membros, a empresa acaba se esquecendo da inovação dos seus produtos, fator importante para a sobrevivência de longo prazo. Também foi analisado o perfil demográfico das empresas regionalmente, principalmente as consultorias locais.

Durante a análise interna, foram considerados os produtos e as últimas pesquisas de clima. Além disso, para a identificação das forças e fraquezas da empresa, foram feitas pesquisas com os membros (por meio da aplicação de questionários) e realizadas técnicas de discussão em grupo. Foram também levantados novos serviços disponíveis no mercado que poderiam ser acrescentados ao portfólio. A ferramenta utilizada para organizar todas as informações levantadas nas duas análises foi a matriz SWOT (MINTZBERG *et al*, 2010).

Feita a análise dos ambientes, foram levantadas informações e promovidas discussões entre os gestores que, junto à pesquisa interna com membros, auxiliaram na reformulação das diretrizes. Após as análises, foi feita uma discussão em grupo com todos os membros para validar as diretrizes predefinidas, que foram estabelecidas conforme apresentado na figura 21.

Figura 21: As diretrizes do novo planejamento estratégico

MISSÃO
“Transformar universitários em empreendedores capazes de criar soluções para a sociedade”.
VISÃO
2020: Ser referência para o mercado e o movimento empresa júnior em soluções eficientes e inovadoras em gestão.
VALORES
SINERGIA, COMPROMETIMENTO, ÉTICA, PROFISSIONALISMO, PAIXÃO e RESULTADO

Fonte: PE CAMPE 2018-2020

Não houve alteração na missão, pois considerou-se que a mesma ainda representava os membros e a organização. Iniciar a frase com transformar traz ambiguidades propositais quanto ao fato da Campe não apenas informar ou formar profissionais que passam por ela e sim transformar holisticamente (pessoal e profissionalmente). A transformação a que se refere é a de universitários em empreendedores, o que significa que a Campe molda os alunos e os transforma em profissionais capazes de transformar o ambiente com suas ações e sob uma causa. No detalhamento, explica que esses futuros empreendedores devem ser capaz de criar soluções para a sociedade, atuando na própria empresa e nos próximos locais de trabalho,.

Quanto aos valores, foram mantidos o comprometimento, a ética, o profissionalismo e a paixão, alterando o trabalho em equipe para sinergia e acrescentando o resultado. Houve uma preocupação maior com as declarações de valores e com a descrição e correlação entre eles.

A visão foi pensada a partir dos objetivos que a empresa gostaria de alcançar. Foram pensadas objetivos que a organização gostaria de ver realizados até o final do triênio. Tais objetivos, reunidos na visão, acabaram por se encaixar no BSC. Como defendiam seus criadores, Kaplan e Norton (1997), a ferramenta surgiu justamente da necessidade de se facilitar a tradução e implementação das estratégias. Talvez por esse motivo, a ferramenta acabou sendo interessante para retratar o balanceamento dos objetivos estratégicos almejados

em uma organização onde a perspectiva financeira é muito importante, mas há outras tantas fundamentais, como o desenvolvimento dos membros, transformação da realidade do cliente e evolução dos processos internos. Nessa organização, até mesmo em sua própria missão, já se observa a preocupação com o desenvolvimento dos membros e a transformação da sociedade. O aprendizado e crescimento podem ser representados por “crescimento”, a perspectiva clientes pode ser descrita por “satisfação”, os processos internos do negócio por “inovação” e faturamento por “resultado”.

Como no momento em que foram levantados os objetivos havia grande questionamento quanto às ferramentas tradicionais, como o BSC, não se estava buscando utilizar de tal ferramenta, mas, ao balancear os objetivos em diferentes áreas da empresa, acabou-se chegando à necessidade do uso da mesma. Esse achado pode comprovar que, talvez, o problema não esteja na ferramenta, mas no uso errado e mal compreendido dela. Como defendido por Mintzberg et al (2010), as ferramentas devem ser utilizadas com sensatez, não como instrumentos de concepção, mas de implementação de estratégias, ou seja, uma formalização do que já é uma estratégia e implementação, não como criação. Como salientado por Dusi (2014), a ferramenta do BSC fornece o suporte aos diferentes modelos de formação de estratégia, mesmo os que não pressuponham um processo deliberado, permitindo o uso de estratégias emergentes. E a ideia era, embora estruturada a estratégia deliberada, incentivar também as estratégias emergentes na EJ, tornando o ambiente interno favorável ao aprendizado. Como um dos problemas era que o planejamento acabava caindo em desuso nos últimos triênios, permitir a atualização do plano e o aprendizado organizacional em diferentes níveis aumenta a probabilidade de sucesso do novo plano.

No novo planejamento, foram renomeadas as perspectivas do BSC para se encaixarem melhor na realidade da empresa, mas a essência da metodologia de balancear as diferentes áreas foi seguida. É analisado, por exemplo, que o resultado financeiro deve vir em conjunto com a melhoria dos projetos (inovação), satisfação dos clientes e desenvolvimento do membro. Nenhum resultado deve existir em separado e sim como um sistema que busca o alcance da visão. Pode-se compreender melhor essa proposta através do esquema apresentado na figura 22.

Figura 22: A reformulação do BSC no contexto Campe

2020: Ser referência para o mercado e o movimento empresa júnior em soluções eficientes e inovadoras em gestão	
(20% ao ano)	Crescer em 72% o número de projetos de 2017
(30% ao ano)	Crescer em 120% o faturamento de 2017
(Satisfação acima de 90%)	Satisfação em Consultoria
(Efetividade na implementação pós venda)	Efetividade do Projeto
(Melhoria/ Inovação em cada projeto)	Melhoria Contínua dos processos
Ter inovações a cada novo projeto	Desenvolvimento de novos produtos
(8,1% a cada gestão)	Crescimento de 60% no número de membros
Ter os melhores estudantes de gestão	Desenvolvimento do membro

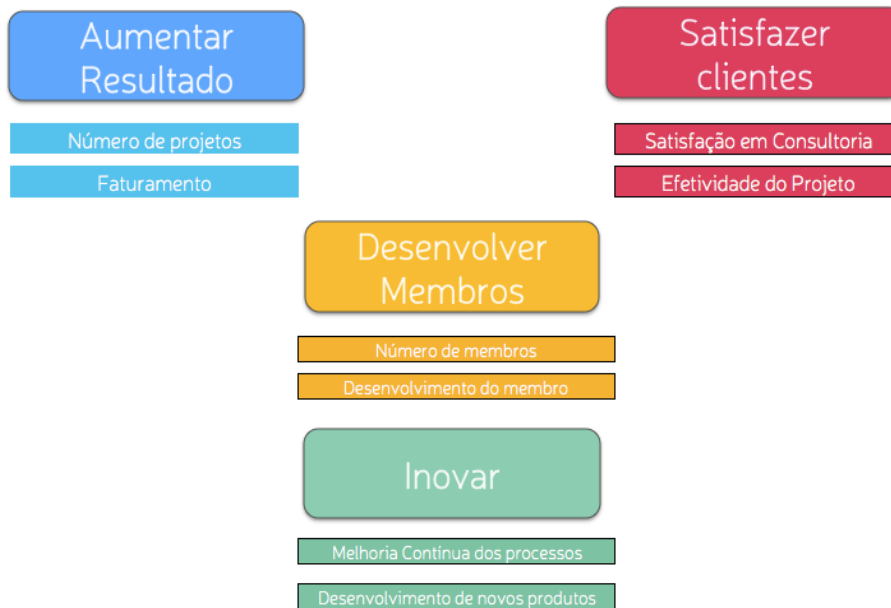


Fonte: PE CAMPE 2018-2020, CAMPE (2017, p.12)

A partir do BSC, foi criado o mapa estratégico da Campe, evidenciando os objetivos estratégicos e suas correlações, conforme apresentado na figura 23.

Figura 23: O novo mapa estratégico da Campe

2020: Ser referência para o mercado e o movimento empresa júnior em soluções eficientes e inovadoras em gestão



Fonte: PE CAMPE 2018-2020, CAMPE (2017, p.13)

A partir dessas questões, foi elaborada a declaração de estratégia apresentada no PE 2018-2020:

“ser referência para o mercado e o movimento empresa júnior em soluções inovadoras em gestão desenvolvendo e aplicando o potencial do melhores estudantes de negócios e de uma das melhores instituições de ensino, além da tradicional região para o movimento.” (CAMPE, 2017).

Entende-se a declaração de estratégia como sendo uma diretriz a ser bem absorvida pelos membros e que simplifica o rumo da organização para os próximos anos.

O novo modelo, portanto, não trouxe novas ferramentas, apenas uma nova forma de se realizar o processo de formulação e de se utilizar tais metodologias na implementação. Foram seguidas as etapas não como um passo a passo, mas como etapas a serem concluídas, sempre podendo ser revisto o resultado de uma anterior e as ferramentas como maneira de formalizar e não formular. Partiu-se do pressuposto que as estratégias já haviam emergido durante os anos do planejamento vigente e que era necessário formalizar tais estratégias, também partindo de uma nova análise de ambientes e consulta dos membros. Como definido por Certo e Peter (2010) e Alday (2000), a administração estratégica se constitui como um processo em

que a formulação é apenas uma etapa que, embora importante, não é suficiente para alcançar os objetivos e obter vantagens competitivas sustentáveis.

Um passo importante para a mudança na implementação foi deixar aberto o processo dos planos de ação para os gestores de cada semestre, tendo uma matriz de planos de ação pré-formulada, mas com o processo de atualização semestral. Como sugeriu Alday (2000), a administração estratégica deve ser um processo contínuo e interativo. O autor defendeu que o planejamento estratégico deve ser mais que um documento estático, sendo ferramenta dinâmica e importante de gestão. Como destaca Dusi (2014), o PE deve conter as decisões antecipadas sobre como atuar para o cumprimento da sua missão organizacional, favorecer o direcionamento da organização como conjunto adequado e integrado ao ambiente, mas também permitir que estratégias emergentes surjam e incentivar o aprendizado e a atualização dos planos para garantir o sucesso em longo.

As metas e indicadores também foram escalonados, de forma que cada gestão tenha sua responsabilidade bem definida para o alcance do todo e possa visualizar o seu papel na estratégia. Foi feito grande detalhamento do processo, de forma a contribuir com a gestão e a disseminação do conhecimento. E, principalmente, para a formulação desse novo planejamento, houve grande pesquisa prática e teórica para o embasamento do que mais se adequava à realidade, levando em consideração que nenhuma empresa é igual à outra e de que nenhuma metodologia se adequaria totalmente sem adaptações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar o processo de formação e formulação de estratégias na empresa foco do estudo e melhorar seu processo de administração estratégica. A autora fez parte da organização durante a realização do estudo e, por essa razão, atuou como investigadora-participante em um trabalho qualitativo de pesquisa-ação prática.

O trabalho se justificou pela dificuldade na administração estratégica da organização, principalmente no que tange à formulação e implementação do planejamento estratégico, e na consequente inadequação entre planejamento e prática. Foi feita pesquisa bibliográfica, buscando compreender as principais teorias e ferramentas da área de gestão estratégica. Foi realizada uma pesquisa exploratória com questionário estruturado com empresas juniores, onde foi possível compreender a situação de outras empresas semelhantes. Também foi realizada uma pesquisa interna com os membros por meio de questionário estruturado, a partir da qual foi possível entender melhor internalização, utilização e crença no planejamento estratégico e formalizar os novos valores organizacionais. Por fim, foi feita análise documental em fontes internas da empresa e da Brasil Júnior. Compreendendo melhor o contexto histórico e atual, foi proposta uma revisão do planejamento estratégico da organização para o próximo triênio.

O trabalho permitiu compreender melhor o problema enfrentado internamente pela Campe, perceber que ele também era enfrentado por outras empresas juniores e construir uma revisão do planejamento com uma abertura maior para o uso de estratégias emergentes. O que se percebeu nessas análises foi uma inadequação das ferramentas atualmente utilizadas para a realidade da empresa. Esse fato se deu principalmente pela falta de conhecimento aprofundado da metodologia de planejamento estratégico e de como aplicá-la. Com suas diversas propostas de ferramentas, aplicar à realidade de uma organização que se difere do modelo tradicional de empresa apresentado em grande parte da literatura de planejamento estratégico.

Também foi percebida a consequente ineficácia da implementação e controle das estratégias planejadas. Por isso, não foram propostas grandes mudanças nas ferramentas anteriormente utilizadas no planejamento. O que se buscou fazer de diferente foi propor um modelo mais participativo de revisão do planejamento, uma melhor explicação do que há por

trás das diretrizes organizacionais e seus objetivos estratégicos, além de sugerir que se busque mais conhecimento teórico e prático sobre administração estratégica.

A organização mostrou, ainda, não explorar de maneira geral a estratégia emergente. Nos estudos, percebeu-se que outros fatores poderiam influenciar na ineficácia do plano, como a cultura, o aprendizado e o conhecimento da metodologia de planejamento. Porém, esse estudo se restringiu a compreender o processo de formulação e formação das estratégias da Campe visando melhorar o seu processo de gestão estratégica.

Futuros estudos sobre problemas apontados como a rotatividade e a gestão estratégica de pessoas abrem outras possibilidades de melhoria na gestão estratégica. Do ponto de vista dos estudos de estratégia, estudos sobre gestão estratégica na perspectiva das escolas cultural e do aprendizado podem contribuir tanto para a empresa objeto de estudo quanto para as empresas juniores.

6 REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000 Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>> Acesso em: Março/2018
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**. Nova Iorque, McGraw-Hill, 1965. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901969000400011> Acesso em: Junho/2018
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTEROL, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BINDER, Marcelo Pereira. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n. 4, 2003. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-43-num-4-ano-2003-nid-45124/>> Acesso em: Maio/2018
- BRASIL JÚNIOR. **Revisão do planejamento**. 2017. Disponível em: https://www.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/15/Brasil_Ju%CC%81nior_-_Planejamento_Estrate%CC%81gico_2016_-_2018_Revisa%CC%83o_2017_V.2_.pdf> Acesso em: Março/2018
- BRASIL JÚNIOR. Site disponível em: <www.brasiljunior.org.br> Acesso em: Outubro/2017
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, n. 1, pp. 27-39, 2003. Disponível em: <https://iesb.blackboard.com/bbcswebdav/institution/Ead/_disciplinas/EADG480/nova/files/acervo/UIA1/texto1.pdf> Acesso em: Fevereiro/2018
- CAMPE. **Planejamento estratégico (2012-2014)**.
- CAMPE. **Planejamento estratégico (2015-2017)**.

CAMPE. **Planejamento estratégico (2018-2020)**.

CAMPE. **O livro da Campe**. Juiz de Fora: Campe, 2006.

CAMPE. Site disponível em: <www.campe.com.br> Acesso em: Outubro 2017

CERTO, Samuel C., PETER, J. P., MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro, CESAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. Always Learning. PEARSON.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa. n. 115, página 139 a 154. 2002. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000100005&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: Dezembro/2017

DUSI, C. S. C. O. **Estratégia e planejamento estratégico**. Material complementar do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Juiz de Fora: FACC/UFJF, 2014.

FREITAS, Marcos da Silva. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO**. Brasília: 2012. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3904/1/2012_MarcosdaSilvaFreitas.pdf> Acesso em: Junho/2018

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, L.R.G; CINTRA, G. B.; TEIDER, B. H.; GALLO, J. B.; PANDOLFELLI, V. **C. Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários**. Cerâmica 56, 2010 p.320-324. Disponível em:

<https://iesb.blackboard.com/bbcswebdav/institution/Ead/_disciplinas/EADG358/nova/files/acervo/uia3/texto4.pdf> Acesso em: Junho/2018

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica. Competitividade e globalização**. Tradução 7.ed. Editora Cengage: 2007.

HUMPHREY, Albert S. **SWOT Analysis for Management Consulting**. Menlo Park:2005, p.7-8. Disponível em: <<https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>> Acesso em: Junho/2018

LIMA, Sílvia Aparecida Pereira. **Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações**. Revista Científica Eletrônica de Administração. ISSN: 1676-6822. N. 16 2009. Disponível em:

- <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QGdGuL5AbEkSF2Q_2013-4-30-18-15-13.pdf> Acesso em: outubro/2018
- MAIA, Jonas Lucio. **Revisão Teórica - Estratégia como Prática**. UFSCAR. Disponível em: <<http://www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva/arquivos/ecp.pdf>> Acesso em: Maio/2018
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. 2001, INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial: 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/268416945_O_CONCEITO_DE ESTRATEGIA> Acesso em: Abril/2018
- NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Campus: Rio de Janeiro, 1997.
- SARAIVA, Ernani Viana; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva determinística**. RAE-eletrônica, v. 6 n. 2, Art. 11, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3406&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>> Acesso em: Maio/2018
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia de pesquisa e elaboracao de teses e dissertacoes_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)> Acesso em: Dezembro/2017
- TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TZU, Sun. **A arte da guerra** / Sun Tzu; tradução de Sueli Barros Cassal. -- Porto Alegre: L&PM, 2006. 152p. ; 18 cm (Coleção L&PM Pocket) 1. Estratégia militar-Guerra. 2. Guerra-Estratégia militar. 1. Título. 11.Série. CDU 335.4 Coleção L&PM Pocket, vol. 207 p.3, p.20-21.
- LE MOS, Anderson Queiroz; JÚNIOR, Elias Pereira Lopes. **Estudo das estratégias de microempreendedores para a obtenção de vantagens competitivas em um complexo organizacional**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (G&DR) v. 5, n.

2, p. 34-63, mai-ago/2009, Taubaté, SP, Brasil. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/238717992_Estudo_das_estrategias_de_micro-empresenedores_para_a_obtencao_de_vantagens_competitivas_em_um_complexo_organiza_cional](https://www.researchgate.net/publication/238717992_Estudo_das_estrategias_de_micro-empresendedores_para_a_obtencao_de_vantagens_competitivas_em_um_complexo_organiza_cional)> Acesso em: Maio/2018

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil: Outubro/2016 –Relatório**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> Acesso em: Janeiro/2018

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil Relatório**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: Janeiro/2018.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Universidade de Murdoch Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>> Acesso em: Março/2018

VERGARA, S.C.; **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009, p. 1 – 34.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed.São Paulo: Editora Atlas, 1998..

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: 2005. Editora Atlas.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson. 2002.

APÊNDICE 1

1. Por que Sinergia deveria ser um valor da atual Campe? (Aberta)
2. Por que Paixão é um valor da atual Campe? (Aberta)
3. Por que Protagonismo deveria ser um valor da Campe? (Aberta)
4. Por que Comprometimento é um valor da Campe? (Aberta)
5. Por que Ética é um valor da Campe? (Aberta)
6. Por que Resultado deveria ser um valor da Campe? (Aberta)
7. Levando em conta a nossa missão atual: "Transformar universitários em empreendedores capazes de criar soluções para a sociedade", você acredita que há mudanças ou críticas à ela? (Única escolha)

 Sim

 Não
8. Se sim, resuma: (Aberta)
9. Quanto ao nosso atual planejamento estratégico, qual o seu grau de conhecimento sobre seu relatório? Onde 1 é “não tenho nenhum conhecimento sobre, nunca li nem ele completo” e 5 é “tenho total domínio e sei falar detalhes dele” (Única escolha)

 1 2 3 4 5
10. O quanto você julga utilizar o planejamento estratégico antes de tomadas de decisão dentro da Campe? Onde 1 é “nunca utilizei” e 5 é “sempre utilize”(Única escolha)

 1 2 3 4 5
11. O quanto você acredita que conseguiremos alcançar a nossa visão até o final do ano?(Marcar apenas uma) onde 1 é o menor grau e 5 é o maior.

 1 2 3 4 5
12. Sem olhar o relatório do PE, quais seriam os 4 Pilares da Campe? (Aberta)

APÊNDICE 2

1 - Qual a sua EJ? (Aberta)

2 - Qual o seu cargo? (Única escolha)

Presidente Vice-presidente Vice-presidente de gente e gestão outro (aberta)

3 - Sendo você o responsável pela a estratégia, quanto tempo dura a sua gestão nesse cargo?

6 meses 1 ano outro (aberta)

4 - Qual é a vigência do seu atual planejamento estratégico

observação: Não coloque o ano que foi formulado, mas sim o ano que começou a vigorar até o ano final. (escreva ou selecione a sua opção)

2014-2017

2015-2018

2016-2019

2017-2010

2015-2017

2016-2018

2017-2019

2016-2017

2017-2018

2017-2017

5 - Quem participa do processo de elaboração do planejamento estratégico? (pode selecionar múltiplas opções)

Trainee

- Consultor Trainee
- Assesores/Gerentes de gestão de áreas não atreladas diretamente à estratégia
- Assesores/Gerentes de gestão da área responsável pela estratégia
- Gerentes de Projetos
- Diretores de outras áreas
- Diretores da área responsável, sem ser presidente ou vice-presidente
- Vice-presidente
- Presidente
- Conselho

6 - Quais ferramentas você fez uso para a elaboração do seu último planejamento estratégico?
(pode selecionar múltiplas opções)

- Missão, Visão e Valores
- Análise SWOT
- Matriz BCG
- SMART
- Canvas
- Visão 360°
- MindMeister
- Design thinking
- MakeItRational
- 5 forças de Porter
- BSC
- Mapa de Estratégia
- Cadeia de Valor

7 - O quanto você considera o planejamento estratégico como guia das ações diárias de sua função? (Única escolha, onde 1 é o nunca considero e 6 sempre considero)

- 1-() 2-() 3-() 4-() 5-() 6-()

8 - Qual é grau de internalização do planejamento estratégico no dia a dia da sua empresa júnior pelos seus membros? (Única escolha, onde 1 é muito ruim e 6 muito bom)

1-() 2-() 3-() 4-() 5-() 6-()

9 - Quais as suas maiores dificuldades na elaboração do planejamento estratégico de sua EJ? (pode selecionar múltiplas opções)

Observação: Caso nunca tenha elaborado, se imagine tendo que elaborar um novo.

- () Falta de conhecimento da metodologia
- () Dificuldade de adaptar a metodologia para a minha realidade
- () Problemas para encontrar dados
- () Falta de orientação correta
- () Falta de pensamento sistêmico
- () Falta de alinhamento entre perspectivas dos que estão elaborando
- () Desmotivação pelo descumprimento futuro do plano pelos sucessores
- () Falta de conhecimento de como ele será aplicado na prática
- () Pouca visão de longo prazo
- () Faltam dados secundários sobre o ambiente externo
- () Falta de tempo por desempenhar outras atividades

10 - Qual a sua maior dificuldade no controle e implementação da estratégia? (pode selecionar múltiplas opções)

- () Não foi elaborado por mim e eu não concordo
- () Não foi elaborado por mim e eu não compreendo
- () Há muito tempo que foi elaborado e o contexto mudou
- () Meu ambiente não consegue ser planejado em horizontes tão grandes
- () Faltam ferramentas que tornem práticos os planos
- () Não tenho apoio da empresa
- () Falta uma cultura de utilização constante
- () Não foi bem disseminado

- () Mudanças no PE em rede influenciam negativamente minhas estratégias
- () Acabo seguindo o que as outras EJs estão fazendo
- () Há muitos indicadores que dificultam o controle
- () Dentre as atividades, outros diretores acabam não dando importância ao controle