

## **Jogo De Cabo De Guerra Na Empresa Executive Consultoria Júnior: Qual Lado Seguir? Dilema De Orientação Estratégica**

### **"Cabo de Guerra Game" at Executive Consultoria Júnior: Which Side to Follow? Strategic Orientation Dilemma**

**Nahuan Alaff Virgino Soares**

Universidade Federal de Pernambuco  
nahuan.soares@gmail.com

**Gabriela Tavares dos Santos**

Universidade Federal da Paraíba

**Germana Tavares de Melo**

Universidade Federal da Paraíba

#### **Resumo**

O caso para ensino relata o dilema de orientação estratégica vivenciado pela Executive Consultoria Júnior, empresa formada e gerida por estudantes do curso de administração do campus III da Universidade Federal da Paraíba desde a sua fundação em 1999. Integrada ao Movimento de Empresas Júniores no Brasil, atuava inicialmente na prestação de consultorias no ramo empresarial para as empresas localizadas na região do brejo paraibano. Com o passar dos anos, os membros enfrentaram diversas dificuldades e abandonaram a empresa. Em seu retorno, a nova gestão encontrou uma dívida jurídica no valor consideravelmente alto para aquela ocasião, momento em que surgiu o Encontro para Administradores, evento esse que captou recursos financeiros suficiente para pagar a dívida. O evento foi um sucesso e sua realização consolidou-se no campus III. A partir desse ocorrido as atividades da empresa foram redirecionadas exclusivamente para a organização de eventos. No ano de 2016 a empresa vivenciou um conflito interno sobre o real objetivo da Executive, consultorias empresariais ou organização de eventos, questionamento este que a gestão do ano de 2017 teve que decidir em qual orientação estratégica seguir. Recomenda-se a aplicação deste caso para ensino nas disciplinas de Administração Estratégica, Processo decisório e Resolução de Conflitos.

**Palavras-Chave:** Orientação Estratégica; Empresa Júnior; Caso para ensino.

#### **Abstract**

The teaching case relates to the strategic orientation dilemma experienced by Executive Consultoria Júnior, a company formed and managed by students of the administration course on campus III at the Federal University of Paraíba since its foundation in 1999. Integrated with the Junior Business Movement in Brazil, initially worked in the provision of consultancy in the business sector for companies located in the region of the swamp of Paraíba. Over the years, the members faced several difficulties and left the company. Upon his return, the new management found a legal debt of a considerably high amount for that occasion, when the Meeting for Administrators appeared, an event that raised enough financial resources to pay the debt. The event was a success and its performance was consolidated on campus III. After that, the company's activities were redirected exclusively to the organization of events. In 2016, the company experienced an internal conflict about the Executive's real objective, business consultancy or event organization, a question that the management of 2017 must decide in which strategic direction to follow. It is recommended to apply this case to teaching in the disciplines of Strategic Administration, Decision-making and Conflict Resolution.

**Key words:** Strategic Orientation; Junior company; Teaching case.

## I. INTRODUÇÃO

Na manhã do dia 16 de janeiro de 2017, ocorria, na sede da Executive Consultoria Júnior, a primeira reunião ordinária do ano. Com todos os 11 membros da Executive Consultoria Júnior presentes, o presidente faz a abertura do momento e apresenta os pontos a serem discutidos naquele dia, bem como os procedimentos necessários para a deliberação das pautas, entre elas a elaboração do Planejamento Estratégico da Gestão 2017. O presidente explica também, detalhadamente, sobre a função de cada membro e alguns procedimentos, como no caso de um empate nas decisões, em que o presidente tem a responsabilidade de fazer a escolha definitiva.

Estas orientações aconteceram devido à maioria dos presentes nunca terem participado de uma assembleia ordinária. Dadas as explicações, foi aberto espaço para a discussão das perguntas que não queriam calar: "A Executive Consultoria Júnior deve ou não continuar sendo responsável pela organização do Encontro de Administradores (EADM)?" e outra "qual será então o objetivo da Executive Consultoria Júnior no seu futuro próximo?". Dúvida perturbadora resultante da sugestão dos consultores em cancelar o evento e envolver todos os esforços em atingir a meta de "alto crescimento" da Federação Paraibana de Empresas Juniores (PBJ JÚNIOR), para ganhar o respeito e prestígio de outras empresas juniores. Um silêncio absoluto prevaleceu naquele local. Acredita-se que em 17 anos de história, o futuro nunca esteve tão incerto. No último trimestre do ano de 2016, a Executive Consultoria Júnior estava claramente dividida em um cenário semelhante a um **jogo de Cabo de Guerra**.

De um lado, estavam os diretores, ou seja, os líderes da Executive Consultoria Júnior, em defesa da continuidade da organização do Encontro de Administradores (EADM), evento este consolidado há oito anos, apoiado pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Prefeitura Municipal de Bananeiras, empresas regionais, professores do curso e com resultados representativos na comunidade acadêmica, sendo considerado um dos maiores projetos do curso de Administração da UFPB - Campus III, com o objetivo de desenvolver as habilidades e competências profissionais dos membros organizadores e oportunizar um espaço de debates, apresentações, palestras que colaboram para a integração entre professores, alunos e ex-alunos, profissionais e representantes da comunidade local.

No outro lado, encontravam-se os consultores, que ressaltavam o fato do EADM demandar muito tempo e esforço para o planejamento e execução, além de nas últimas duas edições a Executive Consultoria Júnior ter apresentado grandes prejuízos financeiros e os resultados não corresponderem ao esperado. Na percepção dos consultores, a Executive Consultoria Júnior estava perdendo tempo, dinheiro e oportunidade de crescimento em gerenciar o EADM, principalmente porque a atividade fim da empresa é prestar consultoria empresarial e não organizar eventos.

Não dava para resolver o problema na base do "cara ou coroa?!", pois o que estava em jogo era o futuro da Executive Consultoria Júnior, com 17 anos de atuação no mercado de trabalho e sendo gerida por estudantes de administração da UFPB Campus III, onde está localizada sua sede. No entanto, a situação é complexa, a empresa vivencia uma crise de identidade desde o momento que "o jogo do cabo de guerra" do ano de 2016, passou a ser também "um jogo de cobra cega" no ano de 2017, pois os membros além de divididos sobre o futuro da organização, estavam desorientados e extremamente confusos perante a situação. Contudo, a Executive Consultoria Júnior tinha que decidir e criar alternativas de solução naquele mesmo dia para o inevitável e reflexivo questionamento: Qual o melhor caminho a seguir? Qual orientação estratégica a Executive Consultoria Júnior deveria seguir? A empresa deve se tornar um projeto de extensão com objetivo de promover eventos ou focar nas consultorias empresárias? **Eis o dilema.**

### I.1 Ponta pé inicial!

A necessidade de vivenciar, durante o período da graduação, uma experiência profissional e o desejo de colocar em prática a teoria discutida em sala de aula, despertaram o interesse de alguns alunos do Curso de Administração, do campus III da Universidade Federal da Paraíba, em aderir ao Movimento de Empresas Juniores (MEJ), que estava ganhando espaço na época em renomadas

universidades do país, a exemplo da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Então, o grupo composto por 20 alunos deu início ao processo de regulamentação da empresa júnior de administração e, no dia 07 de julho de 1999, surgiu a Executive Consultoria Júnior com o propósito de desenvolver competências de gestão nos membros por meio da vivência empresarial e prestação de consultorias para empresas e organizações da região em que atua - Cidade de Bananeiras que se localiza no Brejo Paraibano. Aos poucos, tudo foi sendo colocado em seu devido lugar, desde a organização da sede na UFPB Campus III com os materiais necessários para a execução das atividades até a legalização jurídica da empresa.

Sete anos de história, a empresa já desempenhava um papel fundamental no crescimento do MEJ paraibano. A Executive Consultoria Júnior foi uma das empresas juniores a fundar a Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB Júnior). No entanto, o clima organizacional não estava bem. Por mais que a empresa estivesse consolidada em suas atividades no campus III da UFPB e legalizada para prestação de serviços, a relação com o mercado não era satisfatória, mesmo com uma proposta de serviços estrategicamente bem estruturada nas áreas de finanças, marketing, vendas e gestão de pessoas para os principais problemas dos empreendimentos da região do Brejo Paraibano, o investimento era alto para colocar em prática as atividades de atendimento aos clientes, assim como era difícil de lidar com a resistência do mercado em relação aos serviços ofertados por profissionais ainda em formação.

Por este motivo, os membros se desanimaram e passaram a acreditar que o mercado era inviável para empresas formadas por estudantes, mesmo sendo Bananeiras uma cidade com estimativa de um potencial turístico alto devido aos investimentos em empreendimentos como hotéis, pousadas, condomínios e restaurantes e ao clima que atinge 12 graus celsius no período do inverno tornando uma região atrativa, especialmente em junho com os festejos juninos no Estado da Paraíba.

A cidade de Bananeiras, localizada no Estado da Paraíba, possui uma população estimada de 21.000 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018) e faz fronteira com diversas cidades, como Solânea, Belém e Guarabira, que possuem potencial para o ramo de consultoria, por conterem diversos micro e pequenos empreendimentos, que carece de serviços especializados na área de gestão empresarial, afim de identificar oportunidades de crescimento (SANTOS, 2018). No entanto, os membros abandonaram a Executive Consultoria Júnior, que, inevitavelmente, fechou suas portas. Afinal, “quem vai acreditar no trabalho de jovens que estão ainda no processo de aprendizagem na universidade?”, argumentavam os membros ao fecharem a empresa no ano de 2006.

## 1.2 Ressurgindo das cinzas

Após dois anos com as atividades paradas por falta de membros, o então coordenador do curso de administração da UFPB Campus III se sensibilizou com a situação da Executive Consultoria Júnior e convidou alguns alunos para retomarem as atividades da empresa. Ele usou o argumento de que a história e contribuição da Executive Consultoria Júnior eram evidentes diante dos excelentes resultados que o curso estava obtendo naquele período e abandoná-la era uma injustiça no não aproveitamento de oportunidades. Com isso, o grupo de alunos juntamente com o coordenador, buscaram informações para reativação da Executive Consultoria Júnior. Nesse processo, entraram em contato com os (ex)estudantes que participaram da empresa para entender e compreender os motivos que levaram o abandono das atividades na empresa e para ter conhecimento de quais procedimentos seriam necessários para voltar as atividades. Com conhecimento da necessidade de atualizar as informações da conta bancária e de órgãos públicos que a empresa responde, para surpresa de todos, descobriu-se uma dívida no valor de dez mil reais (R\$ 10.000,00) referente a questões administrativas deixada por gestões anteriores. Com isso, a equipe realizou uma análise situacional dos desafios para regularização e a traçar planos de ação.

Sem recursos financeiros, a equipe que estava se mobilizando para reativar a Executive Consultoria Júnior, teve a ideia de vender produtos como camisas, chaveiros, copos e adesivos para arrecadar dinheiro e, então, quitar o débito. Mas, não foi o suficiente. Era necessário vender algo que desse um retorno financeiro maior. Então, no ano de 2009, aconteceu na UFPB Campus III, o primeiro Encontro de Administradores, denominado EADM. Com grande participação da comunidade acadêmica, em torno de 200 estudantes, uma programação de 03 dias, com conteúdo voltados as áreas

estratégicas da Administração e o envolvimento de empresas da região como patrocinadoras, o retorno financeiro foi acima do esperado. O evento foi um sucesso e se consolidou, tornando-se o grande produto da Executive Consultoria Júnior. Realizado uma vez ao ano, o evento só crescia e ganhava repercussão no cenário regional, oferecendo à Executive Consultoria Júnior oportunidade de continuar ativa e desempenhando um excelente trabalho.

### 1.3 Um ano bastante agitado

Janeiro de 2016, início de mais uma nova gestão da Executive Consultoria Júnior. As diretorias todas preenchidas e seus respectivos diretores montando planos de trabalho para o ano corrente. Tudo parecia sob controle. O grande questionamento e expectativa no momento era saber como a Executive Consultoria Júnior poderia crescer e impactar mais ainda a comunidade acadêmica com o VIII Encontro de Administradores - EADM. Afinal, para um evento consolidado na região e no ambiente acadêmico, é necessário atingir um público maior do que nas outras edições, para obter um valor financeiro satisfatório e com isso gerir as atividades da Executive Consultoria Júnior, ou seja, foco na melhoria contínua para garantir a sustentabilidade do evento. Além disso, a Executive Consultoria Júnior depende financeiramente do evento para executar as atividades departamentais na manutenção de seus serviços.

Deu-se início ao planejamento e atribuição de atividades de organização do VIII Encontro de Administradores - EADM para as sete áreas da empresa (Presidência, Assessoria da Qualidade, Departamento Financeiro, Departamento de Marketing, Departamento de Projetos, Departamento Comercial e Departamento de Gestão de Pessoas). O cenário para a realização do evento era otimista. A data já estava definida (20 a 22 de setembro de 2016), a presença de grandes nomes do empreendedorismo nacional havia sido confirmada e o entusiasmo tomou conta de todos, principalmente quando publicaram uma matéria sobre o EADM no site administradores.com, um dos mais conceituados portais, com conteúdo voltado para a área da Administração- professores, alunos e praticantes- no Brasil.

O cenário era de tranquilidade. Até um fator fundamental para o sucesso do VIII Encontro de Administradores - EADM preocupar todos os envolvidos: a quantidade de pessoas para operacionalizar o evento era insuficiente, mesmo com toda a divulgação e imagem do evento já consolidada na UFPB campus III. Imediatamente, a Diretoria Executiva, formada pelos diretores da Executive Consultoria Júnior, solicitou que o departamento de Gestão de Pessoas, organizasse o Programa *Trainee*, para recrutar e selecionar novos colaboradores. A partir daí novos membros estavam envolvidos no evento - VIII EADM. Com isso, a empresa tinha em seu total vinte (20) membros, e conseguiu desde então se mobilizar mais, com atividades diferentes, para atrair ainda mais participantes ao evento.

No mês de abril do mesmo ano, a empresa foi convidada para participar de um evento na capital da Paraíba, João Pessoa, o Integração Sim Senhor- ISS. O objetivo do evento promovido pela PB Júnior (representantes do movimento de empresas juniores no Estado), é unir e compartilhar experiências entre os empresários juniores do estado. Como a empresa é vinculada à federação, a diretoria sentiu o dever de enviar membros para participar. Alguns dos novos colaboradores participaram e retornaram encantados ao conhecer verdadeiramente o Movimento de Empresas Juniores (MEJ), isso porque internamente não era assunto prioritário nas atividades da Executive Consultoria Júnior.

Na Paraíba em 2016 no total eram sete empresas juniores que estavam legítimas e integrados ao MEJ, perante a PB Júnior e a Brasil Júnior, que é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Diante disso, apresenta-se o quadro 01 a seguir as empresas juniores federadas no estado da Paraíba:

**Quadro 01:** Empresas juniores federadas da Paraíba no ano de 2016

<b>Empresas juniores</b>	<b>Sobre a empresa</b>	<b>Área de atuação</b>
Agrocon Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de agroindústria da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), na cidade de Bananeiras-PB.	Produção, Indústria e Gestão empresarial.

Autec Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de Automação Industrial, do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), na cidade de Cajazeiras-PB.	Automação industrial.
EJA Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba UFPB, na cidade de João Pessoa-PB.	Gestão empresarial.
Executive Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba UFPB, na cidade de Bananeiras-PB.	Gestão empresarial.
Planej Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de engenharia civil e arquitetura da Universidade Federal da Paraíba -UFPB, na cidade de João Pessoa-PB.	Construção civil.
Prospect Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande, na cidade de Campina Grande-PB.	Gestão empresarial.
Unisigma Consultoria	Formada e gerida por graduandos do curso de administração, geoprocessamento e ciência da computação do Instituto Federal da Paraíba - IFPB, na cidade de João Pessoa-PB.	Gestão empresarial e Desenvolvimento de software.

Fonte: elaboração própria (2018).

Pode-se observar, por meio do quadro 01, que a maioria das empresas federadas na Paraíba no ano de 2016, atuam na mesma área da Executive Consultoria Júnior e se concentram na UFPB, com sede na capital Paraibana, João Pessoa, que fica aproximadamente a 154 km da cidade de Bananeiras (cidade em que a Executive Consultoria Júnior tem a sede). Vale ressaltar que a Agrocon consultoria e Planej consultoria, se federaram no decorrer do ano de 2016.

Logo, surgiu a oportunidade de participar de outro evento promovido pela Federação, o Orienta MEJ, esse com o objetivo de desenvolver as Empresas Juniores, para atingirem a meta de projetos e faturamentos, alcançando o “alto crescimento” (nome atribuído ao crescimento de participação no mercado das empresas juniores). Como os veteranos (líderes) estavam focados na organização do VIII Encontro de Administradores-EADM, os participantes que representaram a Executive Consultoria Júnior no Orienta MEJ, foram os recém contratados, que ao final do evento estavam espantados ao ouvirem o palestrante falar de projetos, metas, faturamentos com o objetivo de alcançar o “alto crescimento”. Durante a palestra, questionavam-se, sobre o que o palestrante estava comentando, pois o conteúdo era totalmente desconhecido entre eles.

Curiosos, ao chegarem do Orienta MEJ, questionaram a Presidente, sobre o que seria essa meta de “alto crescimento” e qual a razão de não ser discutida nas reuniões, uma vez que, conforme apresentado pelos palestrantes do Orienta MEJ, a Executive Consultoria Júnior estava nas últimas colocações do *ranking* das empresas juniores federadas do estado da Paraíba em relação ao número de serviços contratados no ano.

Então, foi explicitado pela diretoria executiva que para uma empresa júnior alcançar o “alto crescimento”, tinha que superar o número de projetos e o valor total de faturamento da gestão anterior. Explicou também, que o assunto não é debatido em pauta nas reuniões, porque o mercado da região do Brejo Paraibano não tem aceitabilidade para consumir serviços de consultoria, até porque os serviços são feitos por estudantes, e, “quem vai querer contratar um estudante?”. Explicou e refletiu o membro desacreditado. Adicionalmente, a Executive Consultoria Júnior ainda tem um evento enorme para organizar, o VIII Encontro de Administradores- EADM, por isso “não temos tempo para se preocupar com estratégias para alcançar a meta que a federação da PB nos dá!”, argumentou a presidente.

Desde este episódio, o clima na empresa não ficou legal, os novos membros estavam inconformados pela explicação e buscaram entender mais sobre o MEJ e a estudar o mercado da região do Brejo Paraibano, caracterizado por prevalecer o número maior de micro e pequenas empresas. Com a visita dos diretores da federação na sede da Executive Consultoria Júnior na UFPB Campus III, alguns membros decidiram que, em vez de buscar patrocínios para o Evento de Administradores-EADM, o correto seria prospectar novos clientes, a fim de alcançar a meta de “alto crescimento”, até porque sentiram-se envergonhados em saber que a empresa não tinha a imagem de apresentar indicadores para seu alcance e ter o comprometimento com seus resultados perante a federação da Paraíba.

Então, foi a partir daí que começaram a surgir vários problemas, intensificados após a saída da maioria dos diretores, obrigando a presidente a acumular os cargos, conforme determina o estatuto da Executive Consultoria Júnior (cargo em vacância, o responsável pela empresa deve assumir). Por outro lado, a empresa tinha que participar, no mês de setembro, do Encontro de Líderes - EDL, evento realizado pela federação para os líderes das empresas júniores federadas da paraíba, sem ter liderança para representar. Neste caso, os consultores que estavam envolvidos nos cargos operacionais foram participar de mais um evento da federação da Paraíba e lá tiveram um choque de realidade e se perguntavam “por que somos uma empresa do ramo de consultoria, que em vez de prestar serviços por meio de projetos, organizamos eventos? Isso está errado”.

#### 1.4 O Dilema

Os consultores da Executive Consultoria Júnior insatisfeitos com a situação, solicitaram à diretoria uma reunião geral com todos os membros. No dia marcado, apresentaram sua indignação com os resultados negativos que o evento EADM estava apresentando nas últimas duas edições e que era o momento de propor mudanças na Executive Consultoria Júnior.

Logo, a diretoria executiva não concordou com a proposta dos consultores, argumentando que estava quase tudo pronto para acontecer o evento e que pelas dificuldades que já tinham enfrentado desde o início do ano, não seria justo cancelar, inclusive porque corria um grande risco de prejudicar a imagem da Executive Consultoria Júnior. Sendo assim, não aceitaram a proposta dos consultores e a reunião resultou em mais um problema, agora com conflitos internos entre os membros, especificamente consultores *versus* diretores. Contudo, ficou acordado que realizariam as duas ações simultaneamente e, no final da gestão, seria feita uma análise e comparação dos resultados, a fim de auxiliar na tomada de decisão.

Diante disso, no mês de dezembro de 2016, os consultores apresentaram os resultados da prospecção de clientes pela Executive Consultoria Júnior. A empresa tinha alcançado o resultado do “alto crescimento”, sendo a primeira empresa júnior da Paraíba no ano de 2016 a alcançar a meta estipulada pela Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB Júnior). Neste ano foi conquistado o prêmio na categoria “aprendizado por projetos” no evento Prêmio PB, com a apresentação do relato sobre o processo e desafios vivenciados pelos consultores a fim de atingir o alto crescimento. Do outro lado, os líderes (Diretores) estavam satisfeitos em ter realizado mais uma edição do evento (Encontro de Administradores -EADM), e permaneciam contentes mesmo a Executive Consultoria Júnior ter desembolsado dinheiro do caixa para cobrir os prejuízos do evento, uma vez que o mesmo é importante para a comunidade acadêmica da UFPB Campus III e já tem sua imagem consolidada.

Uma análise ambiental, resumida na figura 01, revelada por meio dos relatos dos entrevistados, foi elaborada para identificar as vantagens e desvantagens dos ambientes internos e externos. Observa-se nesta análise os principais fatores ambientais (interno e externo) que devem ser levados em consideração para orientar as decisões estratégicas da empresa.

**Figura 01-** Análise SWOT da Executive Consultoria Júnior no final do ano de 2016.

	Vantagens (+)	Desvantagens (-)
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Forças</b> - Localização da empresa. - Apoio da administração do campus e dos docentes.	<b>Fraquezas</b> - Conflitos sobre o foco de atuação. - Evasão de membros
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b> - Região com alta quantidade empresas. - Tendência no mercado em especialização dos serviços.	<b>Ameaças</b> - Desinteresse dos alunos em participar da empresa. - Nova Concorrência.

Fonte: Elaboração própria (2019)

No ambiente interno, a empresa tem como vantagens (Forças), o posicionamento geográfico, pois se localiza próxima a cidades com potencial econômico crescente, assim como tem o suporte da UFPB para desenvolver suas atividades, já em relação as desvantagens (Fraquezas), a Executive Consultoria Jr. passa por um momento de indecisão sobre qual campo de atuação é mais produtivo, problema este que contribui para a saída de membros e resulta na redução da produtividade. No ambiente externo, destaca-se o número significativo de empresas, que fazem parte do público-alvo da empresa e ocasionalmente a necessidade dessas empresas buscarem especialização em seus serviços (Oportunidade), porém algo que pode atrapalhar o crescimento é a quantidade insuficiente de fornecedores, que no caso da Executive Consultoria Jr. são os estudantes, assim como o estabelecimento de novos concorrentes na região (Ameaças).

Com a saída dos atuais diretores, os consultores assumiram os cargos para a gestão 2017 e tinham pleno conhecimento do grande dilema a ser resolvido. Estava nas mãos da próxima gestão decidir sobre vivenciar uma nova estratégia de prestação de consultorias às empresas da região do Brejo Paraibano ou continuar com a organização do Encontro de Administradores- EADM, sabendo da sua importância do mesmo para o curso de administração da UFPB Campus III. A única certeza dos membros é que pela experiência vivenciada durante o ano, teriam que escolher um dos caminhos e independente da escolha, mudanças deveriam acontecer. Então qual o melhor caminho que a Executive Consultoria Júnior deve seguir? Qual orientação estratégica a Executiva consultoria Júnior deveria seguir?

**Dilema:** Depois de oito edições gerindo o evento mais importante do curso de administração do Campus III os membros da Executive Consultoria Júnior precisam tomar uma decisão. A análise do caso para ensino deve considerar as possibilidades de escolha:

1. Permanecer com a organização do Encontro de Administradores- EADM - evento mais importante do curso de administração da UFPB Campus III.
2. Direcionar os esforços na prestação de consultoria para as empresas da região do Brejo Paraibano.

## Referências

SANTOS, C. M. D. **Diagnóstico das principais demandas de serviços dos condomínios residenciais fechados da cidade de Bananeiras**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, Bananeiras- 2018.

## 2. NOTAS DE ENSINO

### 2.1 Objetivo de aprendizagem

O presente caso para ensino tem como objetivo de aprendizagem debater as questões ligadas à administração estratégica por meio da análise do planejamento estratégico. Com base nos questionamentos apontados os estudantes são levados a decidir qual a escolha estratégica a Executive Consultoria Júnior deve direcionar seus esforços e por isso pode contribuir para o desenvolvimento de troca de conhecimentos, experiências e competências.

O conhecimento pode ser desenvolvido a partir do embasamento teórico necessário para o debate sobre o presente caso: o processo de administração estratégica. As experiências são desenvolvidas considerando a interação dos estudantes entre si, assim como com o professor para a resolução o caso. Por último, as competências envolvem a capacidade de análise de cenários, capacidade de compreensão dos elementos apresentados no caso, capacidade de relacionar a teoria com o caso e a capacidade de decisão para indicar qual caminho a ser percorrido pela Executive Consultoria Júnior ao final da aplicação desta estratégia de ensino.

### 2.2 Público-alvo

O caso para ensino se destina aos estudantes da graduação em administração, com o foco na disciplina de Administração Estratégica. Pode ser aplicado também no final do curso para debater questões de tomada de decisão. O caso explora a partir do dilema apresentado a capacidade do estudante em articular os conhecimentos teóricos à prática, contribuindo para redução deste *gap*. Ao debater as questões indicadas no caso, o estudante articula o arcabouço teórico com a realidade apresentada de forma simples e próxima de seu contexto – empresas juniores são formadas na maioria dos cursos de administração - assim o processo de aprendizagem ocorre naturalmente induzido pela capacidade do estudante em se colocar no debate, uma vez que o dilema ocorre no ambiente que ele faz parte.

### 2.3 Fontes e Métodos de coleta

O caso apresentado relata uma situação real vivida pelos membros da Executive Consultoria Júnior que faz parte do Movimento de Empresa Júnior no estado da Paraíba. Os sujeitos da pesquisa foram a consultora de Gestão de Pessoas (2016) e o diretor de Gestão de Projetos (2017). A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de registrar em ordem cronológica os fatos ocorridos. As entrevistas ocorreram no primeiro trimestre de 2018. Os dados secundários, foram obtidos por meio de análise documental: atas, relatórios, projetos, assim como documentos escritos que pudessem contribuir a compor o relato da história.

O acesso aos documentos e aos sujeitos da pesquisa foi facilitado pela gestão da Executive Consultoria Júnior, que indicou nomes, datas e caminhos para as informações necessárias.

### 2.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso

A disciplina mais adequada para aplicação do caso é a de Administração Estratégica em nível de graduação. Contudo, diante do fato de que o caso envolve um processo de tomada de decisão, assim como diversas questões conflituosas entre os membros e a liderança da Executive, considera-se que o caso tem potencial para ser aplicado numa disciplina de Processo decisório e Resolução de Conflitos. Em nível de pós-graduação, pode ser aplicado para abordar a Estratégia como Prática.

### 2.5 Plano de aula

Neste plano, sugerimos questões que incentivam o debate entre professor e estudante e subsidiam a participação na aplicação da estratégia de ensino.

#### **Introdução (perguntas que incentivam a participação do estudante)**

- Qual a opinião de vocês acerca da forma como a Executive está realizando suas atividades?
- Qual foi a necessidade de implantação desta empresa?
- Alguém aqui atua numa Empresa Junior de Administração? Já passou por algo parecido?
- E eventos? Alguém já organizou um evento? Como foi a experiência? Qual a proporção do evento para a região em que ocorreu?

#### **Forças competitivas de Porter**

- Com base no que foi apresentado pelo caso de ensino quais as cinco forças competitivas envolvidas no setor em que a Executive Consultoria Júnior atua? Como podemos identificá-las?

#### **Escolha estratégica**

- Como os elementos apresentados até agora são capazes de auxiliar na escolha estratégica?
- Qual a missão, visão, valores e objetivos podemos sugerir para cada caminho a ser escolhido pelos membros da Executive Consultoria Júnior?
- Qual escolha estratégica mais indicada?

#### **Implementação estratégica**

- Diante da estratégia escolhida quais mecanismos de controle podem ser adotados?

#### **Decisão**

A análise do caso para ensino deve considerar as possibilidades de escolha:

1. Permanecer com a organização do Encontro de Administradores- EADM - evento mais importante do curso de administração da UFPB Campus III.
2. Direcionar os esforços na prestação de consultoria para as empresas da região do Brejo Paraibano.

Para desenvolver os questionamentos com a turma, o professor pode começar com os tópicos apresentados neste plano de aula. Adicionalmente, para auxiliar o processo de aprendizagem e o debate em torno do dilema é fundamental que o arcabouço teórico já esteja consolidado com a turma e que o caso seja disponibilizado antes para leitura prévia dos estudantes.

Os questionamentos indicados no plano de aula suscitam no estudante reflexões sobre o processo da administração estratégica por meio das suas etapas e elementos. Assim, a partir das informações constantes no caso, cada questão deve, ao final, promover no estudante, a possibilidade de resolvê-las, e, diante dos seus argumentos, aprender por meio das experiências vivenciadas com a turma e com o professor. Portanto, sugerimos que a cada etapa da aula, o estudante seja levado a fazer a relação com a teoria que foi indicada e os dados do caso, objetivo da estratégia caso para ensino. A seguir, indicamos para cada questionamento, como o professor pode auxiliar o estudante na sua resolução. Dividimos o caso em 5 blocos para facilitar a operacionalização da aula:

No primeiro bloco de questionamento, Introdução: o professor pode fazer das perguntas indicadas neste tópico com o objetivo de incentivar o debater e a troca de experiências.

No segundo bloco de questionamentos, análise SWOT: sugerimos que o professor explore a maior quantidade de respostas, envolvendo os estudantes nos fatos que foram relatados no caso. Sugerimos usar o quadro para separar a análise interna da externa para que o estudante seja levado a acompanhar o raciocínio da aula, com base na articulação entre os dados do caso e a teoria.

No terceiro bloco de questionamentos, as forças competitivas de Porter: Este questionamento tem como objetivo relacionar o conjunto de fatores que influenciam a empresa a se posicionar estrategicamente. Então, é necessário indicar os novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e compradores (professores e clientes) e a rivalidade ocorrida no ambiente.

No quarto bloco de questionamentos, escolha estratégica: o professor deve levar os estudantes a elaborarem a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Executive, devendo estes elementos estar alinhados com a análise ambiental feita anteriormente nos questionamentos anteriores. Assim, o professor deve articular os resultados dos questionamentos anteriores com este, para indicar ao estudante que são etapas de um processo que culmina no próximo bloco (implementação). Neste momento, o debate alcançou o ponto mais importante na escolha da estratégia. Sugerimos que para cada decisão do dilema apresentado seja apresentada uma escolha estratégica como forma de fomentar o debate e embasar a aproximação da prática com a teoria. Assim, se o grupo escolher a decisão 1 apresentada no dilema, sugerimos a estratégia de diferenciação se for a decisão 2 apresentada no dilema, a de liderança em custo.

No quinto bloco de questionamentos, implementação e controle: sugerimos que sejam apontados os mecanismos de controle que poderão ser utilizados para acompanhar o processo de implementação estratégica, dentre eles: os controles e estrutura organizacional, a liderança estratégica, a liderança empreendedora e a governança corporativa.

A decisão: este é o ponto principal do debate e deve ser questionado depois de todos os elementos apresentados. É comum que o grupo tenha escolhido um caminho e após o debate queira mudar. O professor deve deixar claro que o principal objetivo do caso é debater os elementos apresentados e aprender sobre as decisões. Sugerimos que a melhor decisão é de número 2, ou seja, direcionar os esforços na prestação de consultoria para as empresas da região do Brejo Paraibano, uma vez que é o principal objetivo de uma empresa de consultorias e a equipe da Executive Consultoria Júnior está preparada e a região em que atua apresenta demanda para tal.

## 2.6 Tópicos pedagógicos

Para aplicação deste caso para ensino sugere-se que o ambiente seja adequadamente preparado:

- 1- Os estudantes precisam compreender o objetivo do caso para o ensino, bem como seu envolvimento na resolução das questões e nos debates em grupos menores e com a turma toda (grande grupo).
- 2- Os recursos necessários são o quadro com pincel, mesas e cadeiras organizadas de modo que possibilitem o debate e a interação entre a turma e o professor. O tempo é um fator fundamental, pois diante das experiências já vivenciadas 60 minutos não são adequados para o debate. Assim, sugerimos no mínimo 120 minutos.
- 3- Planejamento da aula: primeiramente, deve-se destinar um tempo para leitura prévia do caso extra sala de aula (aproximadamente uma hora); em sala de aula, a nossa sugestão é que os estudantes sejam separados por grupos (3 a 4 alunos a depender do tamanho da turma) e resolvam as questões na primeira aula. Assim, discutem no pequeno grupo o dilema apresentado pela Executive Consultoria Júnior e apresentam suas ideias em torno de escolher uma única resposta para o dilema em grupo. Desse modo, na outra aula, o professor inicia o debate no grande grupo (turma toda) para que os pequenos grupos possam apresentar suas decisões e por meio da interação, trocarem experiências, conhecimentos e desenvolverem competências voltadas à implantação da administração estratégica e da tomada de decisão.
- 4- Em boa parte das experiências que tivemos com a aplicação do caso para ensino, os estudantes interagem e se envolvem de forma positiva com a resolução do dilema, mas é importante que o professor evidencie o seu papel nesta aula e os objetivos com o caso para que sua execução seja conforme o planejado.
- 5- Os critérios de avaliação do caso podem envolver a entrega da atividade individualmente, a interação com o grupo menor, a apresentação das questões do grupo com o grupo maior e os argumentos apresentados relacionando o caso ao arcabouço teórico da disciplina.
- 6- Se a turma for pouco conhecida pelo professor, sugerimos identificar os estudantes com seus nomes em etiquetas, placas ou fichas para que na interação ele possa fazer seus apontamentos sem interromper a discussão.

## 2.7 Questões para discussão

Dentre as questões que podem ser trabalhadas com os alunos, sugerem-se:

- a) Identifique quais das cinco forças competitivas estão envolvidas no setor em que a Executive Consultoria Júnior atua.
- b) Indique um dos caminhos a serem escolhidos pelos membros da Executive Consultoria Júnior e formule: missão, visão, valores e objetivos estratégicos.
- c) Indique qual a estratégia os membros da Executive Consultoria Júnior, devem seguir?
- d) Quais métodos de controle podem ser adotados após escolher a estratégia?
- e) Qual a decisão que os membros da Executive Consultoria Júnior devem escolher? Justifique.

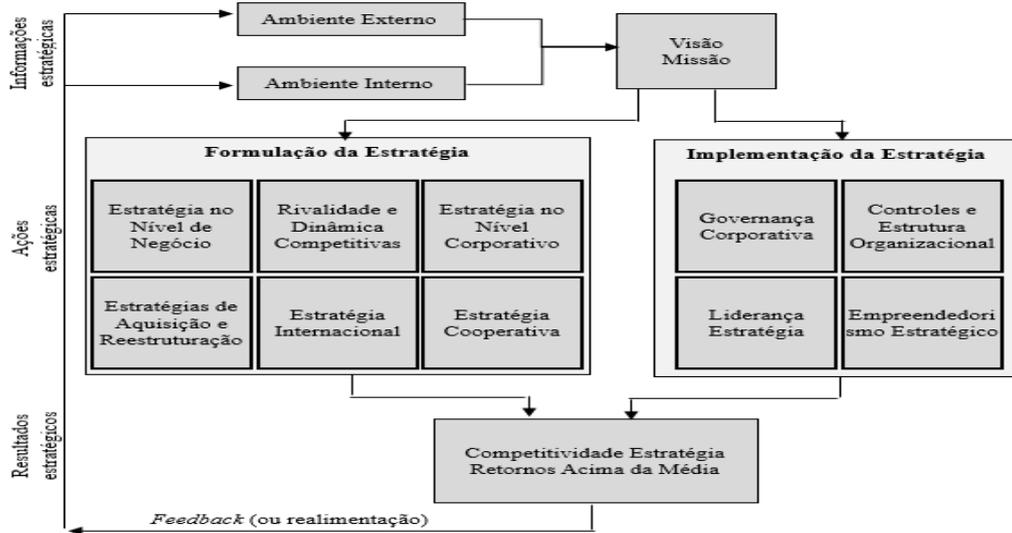
## 2.8 Revisão da Literatura Relacionada à Resolução das Questões

Para embasar as questões na discussão deste caso para ensino e para a reflexão sobre os conflitos inerentes a Executive Consultoria Júnior, deve ser considerada a literatura sobre administração estratégica, uma vez que vai subsidiar a tomada da decisão diante do cenário apresentado.

### 2.8.1 Administração Estratégica

Administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF; McDONNELL, 1993). Dentro da administração estratégica, encontra-se o processo estratégico definido como o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Esse processo envolve as seguintes etapas ilustradas na Figura 02.

Figura 02: O Processo de Administração Estratégica



Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 5).

Inicialmente, são obtidas as informações estratégicas, por meio da análise dos ambientes externo e interno para determinar os recursos, capacitações e competências essenciais da empresa. Com base nessas informações, a organização desenvolve suas diretrizes organizacionais, ou seja, sua missão e visão, formulando, então, sua estratégia. Para implantar essa estratégia, a organização executa ações com objetivo de obter vantagem competitiva e recursos acima da média, os quais constituem os resultados estratégicos esperados. Como esse processo é dinâmico e submetido a diversas mudanças, esses resultados são absorvidos como novas informações estratégicas.

A análise dos ambientes externo e interno pode ser feita por meio da análise SWOT, acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e consiste em uma ferramenta estrutural da administração, cuja principal finalidade é avaliar os ambientes internos e externo, formulando estratégias. A análise do ambiente externo pretende examinar as oportunidades e ameaças, enquanto a análise do ambiente interno tem como objetivo explorar as potencialidades da organização (pontos fortes e fracos) para que se obtenha vantagem competitiva.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), o ambiente externo de uma empresa se divide em três áreas principais:

- a) **Ambiente geral:** é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem. Essas dimensões podem ser agrupadas em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global.
- b) **Indústria (setor):** consiste num conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e as suas medidas e reações competitivas. Pode ser analisado por meio das cinco forças de Porter (1989), a saber:
  - I) Ameaça de novos entrantes: é preciso identificar a probabilidade de novas empresas atuarem no setor, pois estas podem ameaçar a participação de mercado das já existentes.
  - II) Poder de negociação dos fornecedores: é entendido como os meios que os fornecedores têm de exercer poder sobre as empresas que competem em um setor.
  - III) Poder de negociação dos compradores: diz respeito à participação do consumidor no setor de modo que impacta na taxa de retorno sobre o capital.
  - IV) Ameaça de produtos substitutos: produtos que possuem características diferentes, mas que exercem a mesma função, sendo uma possibilidade de substituição para o consumo.
  - V) A intensidade da rivalidade entre concorrentes. Como as empresas de um setor são dependentes umas das outras, as ações individuais em geral provocam reações

competitivas. Essa rivalidade aumenta na medida em que é desafiada mediante ações de um concorrente ou quando uma organização reconhece uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado.

- c) **Dos concorrentes:** entender o ambiente da concorrência da empresa complementa os *insights* fornecidos estudando os ambientes geral e da indústria. Direciona-se à previsão da dinâmica das ações, reações e intenções dos concorrentes.

O ambiente interno se refere à análise interna da organização, ou seja, aos pontos fortes e fracos. Para tanto, analisa-se o portfólio de recursos da empresa o que pode ser feito por meio do modelo VRIO proposto por Barney (2002). O referido autor assume que para serem fontes de vantagem competitiva sustentada, os recursos devem ser: valiosos, raros, difíceis de imitar e serem explorados em sua totalidade pela organização.

O Quadro 2 mostra as implicações competitivas e as consequências no desempenho oriundas das combinações dos quatro critérios de sustentabilidade. A análise sugerida pelo quadro ajuda os gerentes a determinar o valor estratégico das capacitações de uma empresa, o qual não deve enfatizar capacitações que se encaixam nos critérios descritos na primeira linha do quadro, já que implicaria em desempenho abaixo da média. Contudo, as capacitações que proporcionam igualdade competitiva e vantagem competitiva temporária ou sustentável devem ser apoiadas.

**Quadro 02:** Resultados das Combinações dos Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável

Recursos ou Capacidades				Implicações competitivas	Performance econômica
Valioso?	Raro?	Imitabilidade	Organização		
Não	Não	Não	Não	Desvantagem	Abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade	Equivalente a média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Temporária	Equivalente e superior à média
Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média

Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 82)

Com base nessas informações acerca do ambiente interno e externo, a empresa estabelece a diretriz organizacional, ou seja, desenvolve sua missão e visão, além dos valores para, então, iniciar o processo de formulação estratégica. A missão “especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 18), enquanto que a visão “é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 17).

Determinadas as diretrizes organizacionais, a próxima etapa do processo de administração estratégica, dentro do escopo das ações estratégicas, é a formulação de estratégias. O processo formulação estratégica envolve a escolha da estratégia competitiva com vistas a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria. Essa escolha é baseada na atratividade (em termos de rentabilidade) e na posição competitiva na indústria na qual a empresa compete (PORTER, 1989).

A base fundamental do desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável que, em geral, pode ser de baixo custo ou de diferenciação. Essas vantagens, por sua vez, se originam na estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as 5 forças melhor que os rivais. Esses dois tipos básicos de vantagem competitiva (custo e diferenciação) combinados com o escopo de atividades levam a três estratégias genéricas: Liderança no custo, Diferenciação e Enfoque.

## 2.9 Relato de aplicação do caso

O caso foi aplicado com o intuito de realizar adaptações nas notas de ensino especialmente nas questões sugeridas e de identificar lacunas de compreensão, erros nas sugestões ou inconsistências das informações redigidas. Assim, foi autorizado por um docente do curso de administração, a sua aplicação na disciplina de processo decisório em uma turma que já tinham cursado administração

estratégica. O processo de aplicação envolveu: disponibilizar aos estudantes para leitura prévia, a explicação da metodologia para condução do caso e a sua aplicação, relatada a seguir.

A aplicação ocorreu com 14 estudantes que estavam presentes. Assim, foram divididos em quatro grupos, dois grupos com 04 integrantes cada e os outros dois com 03 integrantes cada. O tempo estipulado para os grupos responderem as questões foi de uma hora, no entanto não foi suficiente, sendo necessário disponibilizar mais trinta minutos. Após os grupos registrarem suas anotações, a sala foi organizada em círculo, com o intuito de facilitar e criar um ambiente de debate. Todos os grupos conseguiram responder as questões, no entanto foi necessário a explicação de alguns pontos da teoria. Depois, foi estimado 30 minutos para o debate em turma, em que cada grupo apresentou suas anotações em relação as questões do caso.

No início do debate os alunos estavam retraídos, sendo necessário a provocação com as perguntas indicadas na seção 2.5 e outras tais como: “o grupo 01 concorda com a decisão do grupo 04? Em que ponto o grupo discorda?”, após essas interlocuções o debate começou a fluir, até pelo fato de as decisões divergirem entre os grupos. Portanto, avalia-se que a aplicação do caso, ocorreu de forma satisfatória. Em relação a experiência, quando o tempo for curto (120 minutos) recomenda-se que o caso para ensino seja enviado junto com as questões e que os estudantes resolvam individualmente antes do horário da aula, pois assim durante a aula tem tempo suficiente para o debate, foco desta estratégia de ensino.

#### **Sugestões de bibliografia**

ANSOFF, I. H.; McDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. ed. São Paulo, Editora Atlas. 1993.

BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2. ed., NJ: Prentice Hall, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

PORTER, M. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.