

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SEGURANÇA PATRIMONIAL PRIVADA

José Vieira da Silva Neto (Faculdade Figueiredo Costa) netoin@hotmail.com

Danielle Freitas Santos (UFPE) daniellefreitas.ep@gmail.com

Resumo

Em tempos de alta competitividade, torna-se cada vez mais necessário a determinação de um plano de ações estratégicas, visando mitigar o impacto das mudanças tecnológicas e do acirramento da concorrência no mercado. No segmento da segurança privada patrimonial esse cenário não é diferente. O setor de segurança privada tem por objetivo evitar que os ativos de uma corporação sejam prejudicados ou furtados, assim as empresas especializadas em segurança privada investem em mecanismos e procedimentos variados de proteção, fato que exige um planejamento estratégico mais apurado das operações e serviços organizacionais. Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo determinar um diagnóstico estratégico de uma empresa do segmento de segurança privada do estado de Alagoas - AL. A pesquisa admite caráter exploratório-descritiva e foi conduzida mediante um estudo de caso. Buscou-se, através da aplicação de técnicas estratégicas como a análise SWOT, a análise de recursos e capacidade, o modelo das cinco forças de Porter e a análise dos fatores críticos de sucesso (FCS), estabelecer um amplo diagnóstico do contexto estratégico organizacional, bem como especificar um plano de potenciais ações estratégicas, visando otimizar o desempenho e os resultados organizacionais. A partir disso, verificou-se que a organização em estudo deve adotar novas tecnologias e métodos de gestão visando a manutenção de sua carteira de clientes e qualificação da mão-de-obra, além disso é essencial buscar a inovação de seus serviços diante da ampla concorrência, de modo a consolidar sua posição de mercado.

Palavras chave: Competitividade, Estratégia, Segurança privada.

1. Introdução

Na história recente do Brasil constata-se que a cada década o povo brasileiro, enfrenta novas dificuldades. Nos últimos anos um dos fenômenos que moldaram mais profundamente a sociedade brasileira, e em especial a capital alagoana, foi a violência. Há algum tempo, as atribuições do segmento de segurança demonstram estar deixando de ser um tipo de atividade monopolizada pelo setor público, e esta gradativa ruptura deve-se principalmente à expansão das atividades da indústria de segurança. As causas desta ruptura do monopólio público sobre o policiamento são: o aumento do crime; o crescente sentimento de insegurança; e o

reconhecimento de que o poder público, não atende efetivamente as necessidades específicas de segurança demandadas pelo mercado.

Algumas empresas ou setores da sociedade necessitam deter de serviços de segurança 24 horas por dia, de forma a garantir um ambiente mais seguro na realização de suas atividades, é o caso, por exemplo, dos espaços privados frequentados por um grande número de pessoas, como shopping centers, clubes, bancos, edifícios comerciais, condomínios, etc. E esse cenário garante a expansão do segmento de segurança patrimonial privada.

Segundo as estatísticas da Confederação Nacional da Indústria - CNI, uma em cada três empresas foi vítima de roubo, furto ou vandalismo em 2016. Além dessas perdas, a falta de segurança também reduz a produtividade da indústria ao desviar recursos produtivos para atividades de segurança privada e seguros. Em 2016, a falta de segurança representou cerca de 27,1 bilhões de reais para a indústria como um todo (CNI, 2017).

Nesse contexto altamente competitivo, toma-se essencial o estabelecimento de ações estratégicas visando a melhoria do desempenho organizacional. Assim, o uso de ferramentas estratégicas permite viabilizar um planejamento estratégico mais eficiente e com melhores resultados no longo prazo. A partir disso, o presente estudo buscou efetivar um amplo diagnóstico estratégico em uma empresa do segmento de segurança privada da cidade de Maceió – AL.

2. Fundamentação teórica

2.1. Estratégia

Segundo Porter (1986), a estratégia consiste em uma posição exclusiva, abrangendo um conjunto diferente de atividades compatíveis entre si, escolhidas de forma deliberada, visando estabelecer um *mix* único de valores, de forma a determinar e sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo. É a seleção dos meios para realizar objetivos organizacionais (MAXIMIANO, 2006).

Para Porter (1986) e Mintzberg *et al.* (2010), a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor as atividades organizacionais. Em síntese, é o padrão global de decisões e ações que influencia a direção de longo prazo de uma organização (SLACK *ET AL.*, 2009).

2.2. Ferramentas estratégicas

2.2.1. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fraquezas; *Oportunities* = Oportunidades; *Threats* = Ameaças) é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico. Chiavenato e Sapiro (2016) afirmam que a análise SWOT é uma das

principais metodologias de apoio a tomada de decisão estratégica no âmbito organizacional. Permite a realização de um diagnóstico completo sobre o negócio e o ambiente que o cerca, se fundamenta no cruzamento do que sejam oportunidades e ameaças às intenções estratégicas da organização, considerando as forças e fragilidades do contexto organizacional.

Chiavenato e Sapiro (2016) ressaltam que primeiramente é importante determinar um *checklist* das forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização, e das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Após isso, estabelece-se a relação entre esses parâmetros de forma a gerar a matriz SWOT, conforme figura 1.

Figura 1 – Matriz SWOT

Análise interna	Análise externa	
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	<p>Aproveitamento área sob domínio da empresa</p>	<p>Enfrentamento área de risco enfrentável</p>
FRAQUEZAS	<p>Melhoria área de aproveitamento potencial</p>	<p>Dasativação área de risco acentuado</p>

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2016).

Após a realização da análise de SWOT, é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio e destacar suas forças sendo preciso rever a matriz regularmente à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente à sua volta muda.

2.2.2. Visão baseada em recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR), segundo Barney (1991), admite que a vantagem competitiva de uma organização se relacionaria à falta ou heterogeneidade dos recursos e capacidades disponíveis e sua utilização como diferencial competitivo, assim a fonte de vantagem competitiva de uma dada empresa encontra-se basicamente nos recursos e capacidades desenvolvidos e controlados pelas organizações.

Este modelo consiste em focar a estratégia nos recursos e competências internas. O modelo VBR analisa os atributos dos recursos e competências e como estes podem ajudar as organizações a se diferenciar das demais e manter esse cenário ao longo do tempo. De acordo com Barney (1991), três conceitos são essenciais para a compreensão dessa perspectiva:

- a) Recursos: que correspondem a todos os ativos da empresa, assim como seus atributos, capacidades, informações e conhecimentos de posse da organização e que permitem a ela melhorar sua eficiência e eficácia;

- b) Vantagem competitiva: se refere a implementação de uma estratégia de criação de valor que não é implementada ao mesmo tempo por alguma empresa concorrente;
- c) Vantagem competitiva sustentável: que é estabelecida quando a vantagem competitiva de uma determinada empresa não pode ser obtida por uma empresa concorrente.

Quanto ao processo de criação de valor, no qual o estabelecimento de vantagem competitiva é fundamento essencial, é importante também considerar alguns outros conceitos (BARNEY, 1991), a saber:

- a) Desvantagem competitiva: ocorre quando uma determinada empresa não possui determinada competência, recurso ou capacidade, ou está situada em posição inferior em relação a empresas concorrentes;
- b) Paridade competitiva: ocorre quando a empresa apresenta certo recurso, competência ou capacidade, situando-se no mesmo nível competitivo de uma concorrente;
- c) Vantagem competitiva temporária: a corporação apresenta determinado recurso ou capacidade, colocando-se em posição privilegiada em detrimento da concorrência.

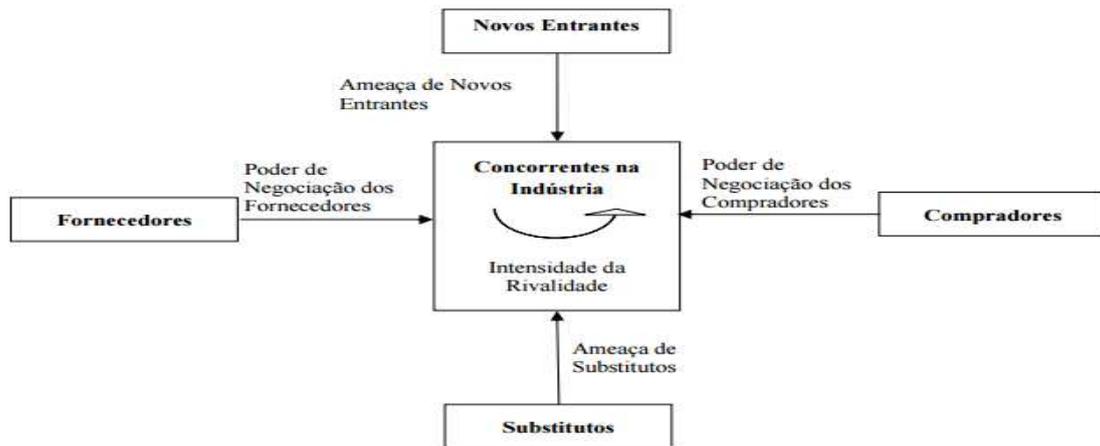
O Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) é fundamentado nos pressupostos da VBR, e é utilizado para analisar e classificar os recursos estratégicos de uma organização, a fim de avaliar seu potencial competitivo. Consiste em um modelo de vital importância para o auxílio no processo de tomada de decisão gerencial em relação ao desenvolvimento ou aquisição de determinados recursos que podem gerar uma vantagem competitiva, contribuindo no processo de identificar quais recursos são importantes para a empresa e quais não são, além disso, a empresa deve estar bem organizada para aproveitar eficazmente seus recursos e capacidades, devendo assim, assegurar que suas funções estejam alinhadas com sua estratégia (BARNEY, 1991).

2.2.3. Cinco forças de Porter

As cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma organização não está limitada aos participantes estabelecidos, assim clientes, fornecedores, produtos substitutos, e os potenciais entrantes são todos "concorrentes" para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares (PORTER, 1986).

Porter (1986) afirma que existem cinco forças que influenciam a concorrência em uma indústria: ameaça de novos concorrentes; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade competitiva entre os atuais concorrentes (Figura 2).

Figura 2 – Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Dessa forma, o diagnóstico das cinco forças de Porter permite determinar o impacto da influência da concorrência nas atividades organizacionais; fundamentam em grande parte os incrementos em termos de lucratividade, uma vez que a rentabilidade é diretamente afetada em diferentes níveis pelas cinco forças; e permite direcionar o posicionamento da organização em detrimento as dificuldades de mercado.

2.2.4. Fatores Críticos de Sucesso - FCS

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são características, condições ou variáveis, que podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa. Segundo Slack *et al.* (1993), são aqueles que definem as exigências dos consumidores, e que envolvem poucas áreas, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão um desempenho competitivo e de sucesso para a organização.

Os FCS são elementos de posturas essenciais que ajudam a assegurar ou melhorar a posição competitiva da organização. Costa (2002) introduz o conceito de fator crítico de escolha e reforça a identificação deste para uma certa área estratégica, que não está associada diretamente com pontos fortes ou fracos da instituição. O autor ainda ressalta que um fator crítico pode ser exatamente um ponto fraco da organização, ou, ao contrário, um ponto que não seja percebido externamente como um fator relevante no mercado.

De acordo com Gomes e Braga (2001), o método FCS visa identificar as características, as condições ou as variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição.

3. Metodologia

A pesquisa classifica-se como exploratório-descritiva, de cunho qualitativo, uma vez que se propõe a avaliar o contexto estratégico de uma empresa do segmento de segurança privada

através da aplicação de um conjunto de ferramentas estratégicas. Também se enquadra na categoria de pesquisa aplicada e configura um estudo de caso.

Para a realização do estudo empregou-se a pesquisa bibliográfica, como forma de obter fundamento teórico científico; e pesquisa de campo, consolidada através de visitas *in loco* e da aplicação do instrumento de pesquisa semiestruturado com base nas ferramentas estratégicas abordadas na pesquisa. Utilizou-se ainda entrevistas não estruturadas com a gestão e clientes.

4. Análise dos resultados

4.1. Missão, visão e valores

A priori, a organização analisada já detinha de alguns fundamentos estratégicos básicos, mais precisamente missão visão e valores. Tais conceitos foram estabelecidos pela gestão, a saber:

- a) Missão: *“Todos servindo com orgulho e dedicação, nos tornando essenciais para os nossos clientes”*;
- b) Visão: *“Ser referência no mercado local de segurança privada, respeitada por oferecer soluções inovadoras, pela qualidade de sua entrega e pela capacidade de oferecer a melhor relação custo x benefício para seus clientes”*;
- c) Valores: *“Espírito de servir; Comprometimento; Disciplina; Autodesenvolvimento; Trabalho em equipe e Empreendedorismo”*.

Apesar de ter estes conceitos especificados, observou-se que tanto a missão quanto a visão da empresa fogem da estruturação padrão de definição destes termos, por exemplo, a visão não estipula o período de tempo no qual este objetivo deve ser alcançado. Este fato demonstra determinado nível de desconhecimento da gestão por parte das premissas estratégicas.

4.2. Análise do Ambiente Interno

Em relação a avaliação do contexto interno, os seguintes aspectos foram identificados através do emprego da análise SWOT:

- *Forças:*
 - ✓ Relação entre os funcionários;
 - ✓ Custo do serviço;
 - ✓ Qualidade do serviço;
 - ✓ Localização da empresa;
 - ✓ Diferenciação do serviço;
 - ✓ Relação com o fornecedor;
 - ✓ Capacitação dos funcionários.

- *Fraquezas:*
 - ✓ Rotatividade de funcionário;
 - ✓ Capacidade reduzida de atendimento aos clientes;
 - ✓ Quantidade de concorrentes.
- *Oportunidades:*
 - ✓ Desenvolvimento tecnológico na área;
 - ✓ Mercado em expansão;
 - ✓ Demanda do serviço;
 - ✓ Facilidade ao acesso a informações.
 - ✓ Barreiras para o desenvolvimento.
- *Ameaças:*
 - ✓ Quantidade e relevância de alianças estratégicas entre os concorrentes;
 - ✓ Política de preços da concorrência;
 - ✓ Estabilidade Política na área de segurança.

A partir da identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, foi possível determinar a matriz SWOT para a empresa avaliada, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Matriz SWOT da empresa

	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	Relação entre funcionários Qualidade do serviço Localização da empresa Diferenciação do serviço Relação com fornecedores Capacitação de funcionários Capacidade de atendimento aos clientes Desenvolvimento tecnológico na área Mercado em expansão Demanda do serviço Facilidade ao acesso a informações	Barreiras para o desenvolvimento
Ameaças	Custo do serviço	Rotatividade de funcionário Capacidade reduzida de atendimento aos clientes Quantidade de concorrentes Política de preços da concorrência Estabilidade política na área de segurança Quantidade e relevância de alianças estratégicas entre os concorrentes

Fonte: Os autores (2018)

Na interação entre oportunidades e pontos fortes, a empresa deve buscar capitalizar esses fatores de modo a agregar valor as atividades operacionais, expandir sua atuação no mercado e conseqüentemente sua ampliar sua lucratividade, associando os aspectos nos quais já admite vantagem competitiva à eventuais oportunidades oriundas do mercado.

No que se refere a relação ameaças e pontos fortes, foi possível verificar que para os gestores, o custo do serviço pode ser tanto um diferencial para os clientes como também pode ser um ponto de gargalo quando comparado aos custos do setor em geral. É preciso estabelecer estratégias eficientes visando minimizar os custos operacionais do serviço, mantendo o padrão de qualidade e preço ao mercado consumidor.

No que se trata dos pontos fracos *versus* oportunidades, as barreiras de desenvolvimento, principalmente associadas a aquisição de novas tecnologias de mercado, é um aspecto de dificuldade para a empresa, uma vez que conseguir mão-de-obra qualificada e linhas de financiamento para esse tipo de investimento podem dificultar a ampliação dos serviços da organização. E em relação a associação pontos fracos e ameaças, grande parte dos fatores relatados indicam que é preciso focar no planejamento das atividades e em um correto processo decisório, visando reduzir o impacto da concorrência, além disso, é importante garantir o envolvimento dos trabalhadores visando reduzir a rotatividade, fato que influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados.

No contexto dos recursos e capacidades identificados pela empresa (figura 3), os que mais se destacaram foram: a imagem da organização no mercado; a tecnologia empregada nos processos organizacionais; o conhecimento principalmente associado a novas tecnologias e serviços atrelados ao segmento da segurança patrimonial privada; e a credibilidade da organização em seu mercado de atuação.

Figura 3 - Matriz de Recursos e Capacidades da empresa

RECURSOS E CAPACIDADES	VALIDOS?	RARO?	DIÍCIL DE IMITAR?	INSUBSTITUÍVEL?	CONSEQUÊNCIAS COMPETITIVAS	IMPLICAÇÕES NA PERFORMANCE
Capital	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retorno equivalente a média
Máquinas/equipamentos	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retorno equivalente a média
Imagem	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva	Retorno acima média
Colaboradores	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retorno equivalente a média
Tecnologia	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva	Retorno acima média
Conhecimento	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva	Retorno acima média
Credibilidade	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva	Retorno acima média
Localização	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retorno equivalente a média

Fonte: Os autores (2018)

Tais aspectos representam oportunidades de vantagem competitiva, cabendo a empresa direcionar ações de melhoria e manutenção destes recursos e capacidades, de forma a garantir o desempenho ótimo das operações e serviços, além de conseguir ampliar os resultados financeiros. Os demais recursos e capacidades identificados pela empresa encontram-se na

categoria de paridade de mercado com os concorrentes, sendo importante garantir um desempenho pelo menos dentro da média de mercado, de forma a não haver impactos significativos na carteira de clientes da organização.

4.2. Análise do Ambiente Externo

Mediante a aplicação da análise das cinco forças competitivas de Porter (1986) foi possível verificar os seguintes aspectos:

- *Poder de Barganha dos Fornecedores*: em relação aos fornecedores, foi verificado que preços e prazos são pré-estabelecidos através de contratos de serviço. O poder de barganha dos fornecedores se torna menor por conta do mecanismo de cotação de preços que é intermediado pelo setor de suprimentos da empresa. Este procedimento deve ser validado pelo gerente regional. As aquisições dependem das demandas dos serviços. Além disso, os fornecedores dos serviços de segurança privada estão em um segmento regulado por órgão da polícia federal, sendo assim, é de extrema necessidade a avaliação de prazos;
- *Poder de Barganha dos Consumidores*: o serviço de segurança privada admite certa flexibilidade, principalmente em relação a horários (24 horas ininterruptas, 12 horas no período noturno, horários administrativos, entre outros), contudo é importante verificar o atendimento a legislação e as convenções coletivas. A empresa detém uma carteira de clientes considerável no estado de Alagoas, com foco principalmente em organizações multinacionais. A questão de negociação de valores dos serviços também é flexibilizada, visando a manutenção destes clientes;
- *Ameaça de Novos Entrantes*: O mercado de segurança privada no país e no estado de Alagoas está em ascensão, como isso novas empresas se aventuram nesse mercado. Uma limitação do segmento se refere as regulamentações específicas da área militar. Esse cenário faz com que os valores de investimentos iniciais sejam bastante elevados devido a aquisição de matérias bélicas, sistemas de CFTV (Circuito fechado de TV) e mecanismos de segurança eletrônica. Dessa forma, existe efetivamente um robusto limitador na entrada de novas empresas no mercado;
- *Produtos Substitutos*: Há algumas possibilidades de produtos substitutos no mercado, como por exemplo, a grande oferta de serviços de portarias e sistemas de vídeo monitoramento, contudo tais itens não configuram efetivamente em substitutos por não agregarem todo suporte necessário disponibilizado pelos serviços de segurança privada;

- *Rivalidade entre as Empresas*: O serviço de segurança patrimonial agrega diferentes organizações com diferentes poderes aquisitivos, fato que pode estabelecer diferenciações de mercado, por exemplo, empresas com serviços automatizados podem dispensar a presença do fator humano na execução do serviço. Assim, as empresas que conseguem identificar e executar serviços diferenciados podem ser líderes de mercado.

Foi analisado, ainda, na percepção dos clientes, quais fatores originam aspectos de vantagem competitiva para a organização, para tanto, um breve formulário foi disponibilizado para os clientes. Buscou-se avaliar quais fatores seriam determinantes na decisão de aquisição de serviço de segurança patrimonial, os resultados são apresentados na figura 4.

Figura 4 - Fatores Críticos de Sucesso pela perspectiva dos clientes (ordem decrescente)

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	PERCENTUAL
ÍNDICE DE PREVENÇÃO CONTRA PERDAS	96,7%
QUALIDADE DOS SERVIÇOS	93,3%
CONDIÇÕES DE SEGURANÇA DOS COLABORADORES	90,0%
FLEXIBILIDADE	90,0%
PREÇO JUSTO	86,7%
TECNOLOGIAS UTILIZADAS	80,0%
CONFIABILIDADE	73,3%
VARIAÇÕES DOS SERVIÇOS	66,7%
LOCALIZAÇÃO	66,7%
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	63,3%
VISIBILIDADE NO MERCADO	63,3%

Fonte: Os autores (2018)

Observa-se que os principais fatores críticos de sucesso que podem gerar vantagem competitiva para a empresa sob a perspectiva dos clientes são: o índice de prevenção contra perdas (96,7%), a qualidade dos serviços prestados (93,3%), as condições de segurança dos trabalhadores (90%) e a flexibilidade principalmente em relação aos contratos de serviço (90%). Assim, verifica-se que os clientes querem garantias de que o serviço prestado será executado da melhor forma possível e que seu patrimônio será devidamente protegido.

5. Considerações finais

O sucesso de uma estratégia para a organização está ligado a capacidade de desenvolver as competências que são necessárias para que se obtenha o resultado esperado. Para o setor de segurança patrimonial privada a estratégia competitiva deve estar sempre interligada a identificação e redução de custos, bem com a disponibilização de recursos tecnológicos com eficiência em prevenção de perdas, o que acarretará em uma melhor performance na qualidade de serviços, bem como na sensação do aumento de segurança aos usuários do serviço.

Apesar do mercado encontra-se em expansão, é importante garantir a adoção de tecnologias eficientes que permitam a ampliação e eficácia do serviço prestado, além disso, é preciso garantir treinamento adequado no uso destas tecnologias e minimizar o nível de rotatividade dos profissionais do setor. A concorrência também é um aspecto a ser gerenciado com cuidado, uma vez que o contexto favorável a inserção de novas empresas pode ocasionar alianças estratégicas que causem impacto no mercado de atuação da empresa, e consequentemente em sua lucratividade.

Referências

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CNI. *ESTATÍSTICAS: Falta de segurança aumenta custos e distorce decisões de investimento*. Portal da Indústria, 2017. ISSN 2317-7330. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-69-seguranca/>>. Acesso em: 02 dezembro 2018.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. *Inteligência Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, M.W., HOLLAND, P.W.H., GRAHAM, C.F. *The zootype and the phylotypic stage*. (1993).