

**Método da solução
de problemas para
o desenvolvimento
de negócios**

COLEÇÃO ACADEMACK

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Reitor Marco Tullio de Castro Vasconcelos

EDITORA MACKENZIE

Coordenador John Sydenstricker-Neto

CONSELHO EDITORIAL

Alexandre Nabil Ghobril

Ana Alexandra Caldas Osório

Cecília de Carvalho Castro e Silva

Gianpaolo Poggio Smanio

Gildásio Jesus Barbosa dos Reis

José Geraldo Simões Junior

José Luiz de Lima Filho

Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Reinaldo Guerreiro

Rosangela Patriota Ramos

Walter Eustáquio Ribeiro

Reynaldo Cavalheiro Marcondes
Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Marcos Antonio Franklin

Método da solução de problemas para o desenvolvimento de negócios

 Editora
Mackenzie

©2023 Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Lilian Aparecida Pasquini Miguel e Marcos Antonio Franklin.

Todos os direitos reservados à Editora Mackenzie. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Mackenzie.

COORDENAÇÃO EDITORIAL Andréia Ferreira Cominetti

PREPARAÇÃO DE TEXTO Andréia Ferreira Cominetti

CAPA Pedro P. Videira Pancheri

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Pedro P. Videira Pancheri

REVISÃO Millena Tafner

ESTAGIÁRIOS EDITORIAIS Élcio Marcos de Carvalho Júnior e Isabela Franco Rodrigues

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M321m Marcondes, Reynaldo Cavalheiro.
Método da solução de problemas para o desenvolvimento de negócios. / Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Lilian Aparecida Pasquini Miguel e Marcos Antonio Franklin. – São Paulo : Editora Mackenzie, 2023.
196 p. : il. ; 23 cm. – (AcadeMack; v.49).

Inclui bibliografia, referências bibliográficas.
ISBN 978-65-264-0422-5

1. Plano de ação. 2. Oportunidades de negócios. 3. Planejamento. I. Miguel, Lilian Aparecida Pasquini. II. Franklin, Marcos Antonio. III. Título. IV. Série.

CDD 658.4012

BIBLIOTECÁRIA RESPONSÁVEL Jaqueline Bay Inacio Duarte- CRB 8/9509

EDITORA MACKENZIE

Rua da Consolação, 930

Edifício João Calvino, 6º andar

São Paulo – SP – CEP 01302-907

☎ +55 11 2114-8774 (editorial)

✉ editora@mackenzie.br

🌐 www.mackenzie.br/editora

EDITORA AFILIADA



APRESENTAÇÃO

Este livro tem como finalidade orientar a elaboração de trabalhos acadêmicos com aplicação prática na área da Administração, utilizando um método que trata da solução de problemas e do aproveitamento de oportunidades para o desenvolvimento das organizações, em uma perspectiva estratégica. É um enfoque inovador por acrescentar a dimensão da exploração da oportunidade em um modelo tradicional de solução de problemas.

Sua utilidade está no desenvolvimento de produtos concretos, como a solução de uma deficiência operacional que reduz perdas na organização ou a criação de um novo negócio.

Pretende-se atender a uma necessidade crescente sobre métodos científicos para o desenvolvimento do trabalho de conclusão nos cursos de *stricto sensu* profissionais nessa área, que têm crescido significativamente nos últimos anos no país.

O método inicia-se pela escolha de uma situação concreta e desafiadora para uma organização, até chegar a uma proposta viável para a mudança de uma realidade, a sua implementação e a avaliação dos resultados.

Um trabalho aplicado na área da Administração deve ter a mesma qualidade de um trabalho acadêmico, ao oferecer contribuições inovadoras e de impacto para as organizações. Isso faz com que a sua aplicação exija procedimentos passíveis de serem justificados e reproduzidos, considerando as condições básicas do trabalho científico: a confiabilidade e a validade.

Vale salientar que uma das diferenças mais significativas entre um trabalho aplicado e um acadêmico está em seu produto final,

pois o primeiro busca um resultado concreto que crie valor para um beneficiário explícito, e o segundo pesquisa um conhecimento novo ou testa uma teoria. Outra diferença está na fundamentação teórica: no método aplicado ele geralmente serve de apoio nas diversas etapas do desenvolvimento do trabalho, enquanto no acadêmico constitui um item específico.

Este livro é uma versão evoluída de outro que foi publicado, em 2017, pela Editora Mackenzie com o título *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade* [livro eletrônico], de autoria de Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Lilian Aparecida Pasquini Miguel, Marcos Antonio Franklin e Gilberto Perez.

A presente publicação é resultado da experiência bem-sucedida ao longo de cinco anos de utilização daquele livro como leitura obrigatória da disciplina Metodologia Científica Aplicada e nos trabalhos de conclusão do Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios - Profissional, do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Também serviu de fundamento para vários seminários específicos sobre metodologia aplicada nos eventos do SEMEAD, promovidos pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Com isso, este livro tornou-se uma inovação em si e evoluiu para uma nova obra em lugar de uma segunda edição.

O aprendizado obtido suscitou a necessidade de pesquisas mais aprofundadas na literatura nacional e internacional sobre métodos aplicados que seriam úteis para o seu aprimoramento. Além disso, buscou-se conhecer as experiências de MBAs de grande

sucesso nos Estados Unidos, no Canadá e na Europa, quanto aos métodos utilizados na produção de trabalhos aplicados.

O que está aqui apresentado incorpora também a experiência significativa dos autores e de docentes do referido Programa, ministrando aulas em disciplinas e orientando trabalhos de conclusão, pois a metodologia aplicada é básica nas atividades de formação dos alunos. Leva em conta as definições da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) do Ministério da Educação (MEC), que avalia cursos de mestrado e doutorado profissionais quanto à necessidade de apresentarem produtos com aplicação, inovação, complexidade e impacto.

Este método tem sido útil também para os trabalhos de final de curso de especialização *lato sensu*, de MBA executivo e de trabalhos de conclusão de curso (TCCs) de graduação em Administração e cursos afins.

OS AUTORES

SUMÁRIO

1		
	INTRODUÇÃO	17
2		
	O PROJETO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS E DE APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES	21
	2.1 Entendimento da situação	26
	2.2 Diagnóstico do problema ou da oportunidade	39
	2.3 Proposta da solução do problema ou do aproveitamento da oportunidade	54
	2.4 Plano de Ações	83
	2.5 Intervenção	98
	2.6 Avaliação	112
3		
	RELATÓRIOS FINAIS	119
	3.1 Relato Tecnológico	119
	3.2 Relatório Executivo	177
	REFERÊNCIAS	185

1

INTRODUÇÃO

O trabalho voltado à aplicação prática nas organizações, realizado na universidade, deve ter em vista resultados passíveis de serem observados e avaliados, quanto a melhorias e/ou inovações de produtos e/ou processos que criem valor aos clientes, e demais *stakeholders*, de maneira a aumentar a eficiência e a eficácia dos negócios (BRASIL, 2017).

O benefício para os estudantes, professores e pesquisadores está em propiciar um aprendizado relevante, pois desenvolve as habilidades de aplicação de conceitos e métodos na realidade concreta, com fundamentação científica, para identificar, pesquisar, apresentar propostas e tomar decisões com maior segurança e credibilidade (AKEN; BERENDS; BIJ, 2012).

Para as organizações, os benefícios ocorrem pelas contribuições relevantes sobre conhecimentos teóricos atualizados, metodologias, contrapontos e críticas que podem criar valor a diversas necessidades de resolver problemas e aproveitar oportunidades de maneira produtiva.

A academia também obtém ganhos, entre eles, o aprendizado com a verificação da aplicação das teorias, conceitos e técnicas no tratamento de questões concretas que, por sua vez, ajudam a aperfeiçoar conceitos e teorias. Com isso, torna mais concreta a sua contribuição à comunidade de maneira mais ampla.

O método apresentado neste livro foca o binômio **problema-oportunidade**, que leva à **solução-proveitamento**, tendo em vista

que toda organização é um sistema aberto, em que a alteração em uma de suas partes afeta outras, em maior ou menor intensidade (BERTALANFFY, 2012). Para a sua aplicação, parte-se de algo que está sendo considerado como prioridade na organização, tendo em vista que a solução de um problema deve levar à viabilização e/ou ao aproveitamento eficaz de uma oportunidade, assim como a busca de uma oportunidade pode exigir a solução eficiente de um problema, pois o que importa são os resultados quanto ao desenvolvimento e ao crescimento das organizações, visando à vantagem competitiva em relação aos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Entende-se por **problema** todo o obstáculo que dificulta ou impede as organizações de melhorarem a sua eficiência e/ou eficácia, causando insatisfação a um ou mais *stakeholders*, em qualquer dimensão de uma organização (AKEN; BERENDS; BIJ, 2012).

A **oportunidade** decorre de necessidades percebidas e desejos dos clientes/consumidores (PRIEM, 2007), atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou suficientemente atendido pelos concorrentes, que se torna passível de criação de valor superior aos consumidores e clientes da organização (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007). É entendida como existente essencialmente no mercado e que desencadeia a busca pela conquista e/ou retenção de clientes (BARON, 2006; GHOBIL, 2017).

Os trabalhos aplicados com esse enfoque partem de um problema real enfrentado por uma organização, ou de uma oportunidade percebida no mercado do produto ou do serviço que se pretende aproveitar. O seu desenvolvimento tem como base um **projeto**, que é realizado em dois ambientes de maneira interativa - na organização e na sala de aula.

O projeto deve buscar a melhoria dos resultados de um negócio, de uma área ou de um setor da organização, com base nos seus produtos e/ou serviços, suportados por recursos e capacidades mais produtivos que os dos concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018).

É importante ressaltar que o método aqui apresentado está voltado à perspectiva do desenvolvimento de negócios, com uma visão integradora, dinâmica e estratégica que conecta aspectos do ambiente interno e do ambiente externo da organização (BARNEY; HESTERLY, 2017; PORTER, 2006).

Está fundamentado nos conceitos do *business problem solving* (solução de problemas organizacionais), incorporando o conceito do aproveitamento de oportunidades de origem no marketing (AKEN; BERENDS; BIJ, 2012; KOTLER; KELLER, 2018). O conceito do *problem solving* teve a sua gênese com o educador John Dewey, que nas décadas de 1910 a 1930 defendeu a formação profissional aplicada à prática por meio da solução de problemas com fundamentação científica (DIMOVA; KAMARSKA, 2015).

O método aqui desenvolvido incorporou também a abordagem da *resource based view* (visão baseada em recursos), que defende ser a vantagem competitiva decorrente da criação de valor de maneira diferenciada dos concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007).

Além disso, mantém afinidade com conceitos e procedimentos da pesquisa-ação, cujo foco é a solução de problemas com a participação dos beneficiados pelas mudanças, a partir de suas necessidades, seguindo procedimentos de metodologia científica reconhecida (LODI; THIOLENTE; SAUERBRONN, 2017). É também afim ao *design research* (ALPERSTEDT; FEUERSCHÜTTE; SILVA; FARACO, 2018),

que adota procedimentos semelhantes aos do *business problem solving*, em que se seleciona um problema concreto, desenvolve-se a solução e testa-se a eficácia.

A pesquisa-ação e o *design research*, contudo, atendem parcialmente às necessidades de transformação nas organizações, pois ambos foram desenvolvidos e voltados para a pesquisa acadêmica (FREITAS JR.; MACHADO; KLEIN; FREITAS, 2015), visando a gerar conhecimentos sobre a solução de problemas, focando mais no processo do que nos benefícios. Não levam em conta as oportunidades, que são decorrentes das necessidades de pessoas, essenciais para o desenvolvimento de negócios.

Assim, quando se pensa em ajudar as organizações a se tornarem mais produtivas e competitivas, o enfoque deve partir das necessidades e desejos dos clientes e avaliar as disponibilidades internas para o seu atendimento.

A seguir está apresentado o método da solução de problemas e de aproveitamento de oportunidades, operacionalizado por meio de um projeto que procura utilizar o conhecimento disponível e a validade pragmática (ALPERSTEDT; FEUERSCHÜTTE; SILVA; FARACO, 2018).

