

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Diego Araujo de Lucena Henriques Lima**

**O Modelo de Gestão das Empresas do Grupo EBX:  
Uma Avaliação do Efetivo Alinhamento ao  
Planejamento Estratégico**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro  
Novembro de 2011



**Diego Araujo de Lucena Henriques Lima**

**O Modelo de Gestão das Empresas do Grupo EBX:  
Uma Avaliação do Efetivo Alinhamento ao  
Planejamento Estratégico**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Zaidan Gomes Rossi**

FACC-UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 30 de novembro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### Diego Araujo de Lucena Henriques Lima

Concluiu o 2º grau no Colégio Marista São José do Rio de Janeiro e é graduado em administração de empresas pela PUC-RIO. Iniciou sua carreira na InfoGlobo Comunicações na área de Planejamento Logístico e Gerenciamento de Projetos. Trabalhou ainda na Vale, na implantação do modelo de serviços compartilhados do Brasil e também no Banco BBM, na implantação do Escritório de Projetos da área de BackOffice. Atualmente é responsável pela área de gestão do Centro de Recursos Compartilhados do Grupo EBX, tendo participado do projeto de implantação desde o seu início em Janeiro de 2010.

#### Ficha Catalográfica

Lima, Diego Araujo de Lucena Henriques

O modelo de gestão das empresas do Grupo EBX: uma avaliação do efetivo alinhamento ao planejamento estratégico / Diego Araujo de Lucena Henriques Lima ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2011.

78 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão de projetos. 4. Estratégia. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

## Agradecimentos

A meus pais pela minha criação amável, pela paciência e oportunidades proporcionadas nesse mundo, além do apoio sempre presente nos momentos mais árduos da minha trajetória pessoal e profissional nesses 26 anos de vida. Saibam que esse documento é o símbolo da conclusão de mais uma etapa da minha vida, que sem vocês do meu lado nunca teria sido possível. Obrigado de coração, com todo amor do mundo.

Aos professores da PUC - Rio que compartilharam seus conhecimentos, e principalmente à Professora Sandra Regina da Rocha Pinto, por toda a orientação e convívio, desde os tempos de graduação até a conclusão desse Mestrado. Agradeço ainda a quem não está mais entre nós, ao querido professor José Roberto, que teria concluído em conjunto comigo esse trabalho e com quem dei os primeiros passos no nosso Mestrado Profissional e na troca de idéias que resultou nesse documento.

## Resumo

Lima, Diego Araújo de Lucena Henriques; Pinto, Sandra Regina da Rocha  
**O modelo de gestão das empresas do Grupo EBX: uma avaliação do efetivo alinhamento ao planejamento estratégico.** Rio de Janeiro, 2011. 78p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como objetivo abordar o modelo de gestão, a interação entre os conceitos de planejamento estratégico, gestão de projetos e portfólio e entender como essa interação ocorre nas empresas do Grupo EBX. Analisa, também, em que medida o gerenciamento reflete o direcionamento traçado no planejamento estratégico de cada empresa. Foram estabelecidas quatro proposições, que segundo a literatura estudada seriam os alicerces para o perfeito desdobramento da estratégia definida e os projetos gerenciados nas organizações: a) uma efetiva execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada; b) a organização deve seguir a estratégia e não o inverso; c) a estratégia deve envolver diretamente as pessoas; e d) a estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros (melhoria de processos internos). Foram entrevistados oito executivos de diferentes empresas do Grupo EBX durante o primeiro semestre de 2011. A análise do conteúdo das entrevistas possibilitou a conclusão, juntamente com a literatura, da situação do Grupo EBX acerca do tema e de suas práticas de gestão da estratégia dos seus empreendimentos. O resultado da pesquisa sugere algumas ações a serem traçadas. A principal conclusão é a de que, a partir das proposições formuladas, a estratégia não foi efetivamente desdobrada para todos os níveis das empresas, tampouco suportada como deveria, gerando, em alguns casos, um desalinhamento entre os projetos gerenciados e o plano de negócios de cada empreendimento.

## Palavras-chave

Planejamento Estratégico; Gestão de Projetos; Estratégia

## Abstract

Lima, Diego Araújo de Lucena Henriques; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Management Model in the EBX Group Companies: An Assessment with the Strategic planning.** Rio de Janeiro, 2011. 78p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work aims to address management model, the interaction between the concepts of strategic planning, project management and portfolio management and understand how this interaction occurs in the EBX Group organizations. It also analyzes how the management reflects the direction outlined in the strategic planning of each company. Four propositions were established for this paper, which according to the literature studied would be the perfect foundation for the unfolding of the strategy defined and project management in organizations: a) an effective implementation of the strategic planning of an organization depends on the quality of its strategy set, b) the organization should follow the strategy and not the reverse; c) the strategy must involve people directly, and d) the strategy depends on the implementation of initiatives to transform the organization for future challenges (improving internal processes). Interviews were done with eight executives from different companies of the EBX Group, during the first semester of 2011. The content analysis of the interviews allowed the conclusion, together with the literature, the situation of the EBX Group on the subject and its practical management strategy for their enterprises. The survey results suggest some actions to be traced. The main conclusion is that, from the propositions formulated, the strategy has not been effectively deployed to all levels of companies or supported as it should, leading in some cases, a misalignment between the managed projects and business plan of each enterprise.

## Keywords

Strategic Planning; Project Management; Strategy

## Sumário

1. Introdução	9
1.1. Problema de Pesquisa	9
1.2. Declaração do Estudo	10
1.3. Relevância do Estudo	11
1.4. Delimitação do Estudo	12
1.5. Limitação do Método	12
1.6. Organização da Dissertação	13
2. Referencial Teórico	15
2.1. Modelo de Gestão	15
2.2. Gestão de Projetos	15
2.3. Estratégia e Planejamento Estratégico	17
2.4. Gestão de Portfólio de Projetos e Planejamento Estratégico	20
2.5. Premissas para Avaliação do Alinhamento dos Projetos Gerenciados com a Estratégia da Organização	25
3. Metodologia de Pesquisa	27
3.1. Apresentação da Metodologia	28
3.2. Estratégia e Justificativa	29
3.3. Seleção de Sujeitos	30
3.4. O Procedimento de Coleta e Registro de Dados	30
3.5. Tratamento de Dados	31
3.6. Limitações do Método	32
4. Análise dos Resultados	33
4.1. Breve Descrição do Grupo EBX	33
4.2. Caracterização da Análise	34
4.3. Consolidação e Resultados	34
4.4. Análise das Declarações Relevantes	36
4.4.1. Gestão da Estratégia e Planejamento Estratégico	37
4.4.2. Processos e Estratégia	40
4.4.3. Estratégia e Pessoas	42
4.4.4. Estratégia e o Desenvolvimento Organizacional	44
5. Conclusão	46
5.1. Recomendações	48
5.2. Sugestões para Novas Pesquisas	49
6. Referências Bibliográficas	50
7. Apêndices	54
7.1. Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista	54
7.2. Apêndice 2 – Matrizes por Empresa das Percepções por Proposição e Pergunta do Roteiro de Entrevista	57

## Lista de figuras

Figura 1: Planejamento Estratégico, Processos e Projetos	23
Figura 2: Contexto Organizacional – Desdobramento da Estratégia em Projetos	24
Figura 3: Relação dos entrevistados, com detalhamento por função, empresa e segmento de atuação	31
Figura 4: Matriz de Análise por Empresa (OSX) das Percepções por Proposição e Pergunta do Roteiro de Entrevista	35
Figura 5: Relação de Interdependência entre as Quatro Categorias	37