

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

MILENA DE ANDRADE FRONZA

*Strategizing* em um cartório civil

Blumenau

2019

MILENA DE ANDRADE FRONZA

*STRATEGIZING* EM UM CARTÓRIO CIVIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Campus Gaspar do Instituto Federal de Santa Catarina para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Profa. Msc. Glauca Marian Tenfen

Gaspar

2019

F935s

Fronza, Milena de Andrade

Strategizing em um cartório civil / Milena de Andrade Fronza; orientadora Glauca Marian Tenfen, 2019.

63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Gaspar, Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, Gaspar, 2019.

Inclui referências.

1. Estratégia. 2. Estratégia como prática. 3. Serviços. 4. Strategizing. I. Tenfen, Glauca Marian. II Instituto Federal de Santa Catarina. Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. III. Título.

CDD 658.4012

STRATEGIZING EM UM CARTÓRIO CIVIL

MILENA DE ANDRADE FRONZA

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Gaspar, 26 de novembro de 2019.



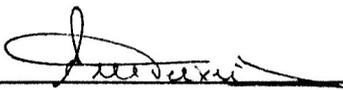
Glauca Marian Tenfen

Mestre



Paulo Guilherme da Silva Stahnke

Mestre



Alexandre Marinho Teixeira

Doutor

## **AGRADECIMENTOS**

Nesta página gostaria de deixar registrado a gratidão, admiração e respeito para cada pessoa que de certa forma contribuíram para a minha graduação ser realizada.

À minha família, especialmente minha mãe, Vergilina do R. de Andrade, por toda a educação e sacrifício para que eu pudesse ter a melhor educação e vida possível. E claramente, meu Pai, Felix Fronza, que acreditava na importância do ensino, esta conquista é para o senhor. E para minhas irmãs, Mariane de A. Fronza e Michelle F. Wiedemer, por serem exemplo de bondade e dedicação.

Aos meus amigos e colegas, por todo incentivo e apoio em todos esses anos, que de forma direta ou indireta contribuíram para esse momento.

Ao Instituto Federal de Santa Catarina – Câmpus Gaspar e o Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, por terem me abraçado desde o primeiro dia de aula e compartilhado inúmeros conhecimentos e experiências que será levado para toda minha jornada.

À empresa por ter aberto as portas para que esta pesquisa pudesse ser concretizada.

Aos meus orientadores Dr. Fernando Eduardo Cardoso (2019/1) e Msc. Glaucia Marian Tenfen (2019/2) por terem me direcionado e caminhado lado a lado comigo pelo decorrer dos semestres acreditando na minha capacidade e pelos ensinamentos e paciência para a conclusão deste trabalho.

A todos que contribuirão para minha formação acadêmica e humana meus sinceros agradecimentos.

Investir em si mesmo, é o maior investimento que você pode fazer.

(Autor desconhecido, 2019)

## RESUMO

Este trabalho propõe como objetivo geral analisar como a contribuição da estratégia como prática influencia nas metas estratégicas de um cartório civil. Tendo como objetivos específicos utilizados para alcançar o objetivo geral proposto correlacionar as práticas estratégicas com as metas estratégicas do cartório civil, identificar as *praxis* de estudo com as metas estratégicas do cartório civil, verificar o papel dos praticantes no processo, atividades e tarefas com as metas estratégicas do cartório civil e sugerir melhorias para a empresa em estudo. Se fundamentando empiricamente através de conceitos do histórico da estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2006) até a nova abordagem SAP (JAZARBKOWSKI, 2005) e conceitos sobre serviços (KILLER; KOTLER, 2010). Esse estudo tem como tipologia a pesquisa aplicada, pois possui o intuito de prover novos conhecimentos; em termos de método é predominantemente qualitativo; do ponto de vista de seus objetivos/fins foi uma pesquisa descritiva, já que menciona e relata sem interferir nos fatos. E por fim do ponto de vista dos procedimentos técnicos/meios contou com aplicação de entrevistas, análise de documentos e observação. Os resultados apontam a existência de uma relação entre cada uma das metas organizacionais com os três pilares da SAP (*praxis*, prática e praticantes) e indicando fluxos de processo de *check-list* para aprimorar a estratégia da empresa em estudo. Por todos os aspectos estudados é possível concluir que a SAP traduz as metas organizacionais da empresa, sendo possível obter uma visão expandida das atividades prestadas pelo cartório civil.

Palavras-Chave: Estratégia. Estratégia como Prática. Serviços. *Strategizing*.

## **ABSTRACT**

This paper aims to analyze how the contribution of strategy as a practical influence on the strategic goals of a civil registry. Having as specific objectives used to achieve the proposed general objective to correlate strategic practices with the strategic goals of the civil registry, identify the praxis of study with the strategic goals of the civil registry, verify the role of practitioners in the process, activities and tasks with the goals. civil registry and suggest improvements for the company under study. Based empirically on concepts from strategy history (MINTZBERG *et al.*, 2006) to the new SAP approach (JAZARBKOWSKI, 2005) and service concepts (KILLER; KOTLER, 2010). This study has as typology applied research, as it has the intention of providing new knowledge; in terms of method it is predominantly qualitative; From the point of view of its objectives / ends it was a descriptive research, as it mentions and reports without interfering in the facts. Finally, from the point of view of technical / media procedures, interviews, document analysis and observation were applied. The results point to the existence of a relationship between each of the organizational goals with the three SAP pillars (praxis, practice and practitioners) and indicating checklist process flows to improve the strategy of the company under study. From all aspects studied it can be concluded that SAP translates the organizational goals of the company, and it is possible to get an expanded view of the activities provided by the civil registry.

Keywords: Strategy. Strategy as Practice. Services. Strategizing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formas de estratégia.....	22
Figura 2 – Intersecção dos atores da estratégia.....	26
Figura 3 – Organograma do Cartório Civil.....	36
Figura 4 – Intersecção da prática, praxis e praticantes relacionadas a meta A.....	44
Figura 5 – Intersecção da prática, praxis e praticantes relacionadas a meta B.....	45
Figura 6 – Intersecção da prática, praxis e praticantes relacionadas a meta C.....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDC – Código De Defesa Civil

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

SAP – *Strategy as Practice*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
<b>1.2 Justificativa da realização do estudo.....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Contexto ao histórico da estratégia.....	16
2.2 Conceito de estratégia.....	17
2.3 Tipos de estratégia.....	21
2.3.1 Estratégia como prática.....	23
2.3.2 Serviços.....	27
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Contexto e participantes da pesquisa.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Técnicas de coleta de dados e de análise de dados.....</b>	<b>31</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Apresentação da empresa.....</b>	<b>34</b>
4.1.1 Histórico.....	34
4.1.2 Ramo de atividade e público-alvo.....	35
4.1.3 Estrutura organizacional.....	36
4.1.4 Produtos (ou serviços).....	37
<b>4.2 Resultados.....</b>	<b>38</b>
4.2.1 Metas Estratégicas.....	38
4.2.2 Práticas.....	38
4.2.3 <i>Praxis</i> .....	40
4.2.4 Praticantes.....	42
4.2.5 Visão da estratégia como prática.....	44
<b>4.3 Sugestões de melhoria.....</b>	<b>47</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1 Considerações sobre a parte teórica levantada.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2 Considerações sobre a parte empírica.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3 Limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A – Fluxo do processo de pessoas jurídicas.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE B – Fluxo do processo de averbação de divórcio (da serventia).....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE C – <i>Check-list</i> documentação para averbação de divórcio.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde antes mesmo da Revolução Industrial, o olhar das chefias estava perante os maquinários, sem analisar a influência que os funcionários possuem sobre os meios. Entretanto, Jarzabkowski, Balogun e Seidi (2007) defendem que os frutos das práticas estratégicas estão presentes nos pequenos processos e práticas rotineiras. Em suma, o fato estratégico não é o que as empresas possuem e sim o que seus funcionários fazem.

De acordo com Balogun *et al.* (2003) são nas rotinas, na maneira de ver, de sentir e de reagir de cada pessoa que é encontrada mais frequentemente a vantagem estratégica. Supõe-se que com a formalização e controle da estratégia, os donos das organizações não levam em consideração sua bagagem cultural e o modo como veem as coisas, deixando de influenciar nos processos e, conseqüentemente, a essência da prática estratégica é reduzida.

Segundo Whittington (2004), estratégia é algo que os indivíduos fazem e que quando esses indivíduos as entendem tem melhores resultados. Talvez por isso, Wilson e Jarzabkowski (2004) descrevam que a visão de estratégia das organizações tem diferentes campos, porém eles se encontram na relação entre estratégia, organização e indivíduo. Por tanto, a estratégia se obtêm por meio dos processos que os indivíduos colocam em prática nas suas atividades rotineiras dentro das organizações. Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), essa abordagem procura descobrir como as pessoas realizam seu trabalho dentro da organização, procurando identificar: quem faz, o que eles fazem e quais as inferências de suas ações na formação da estratégia organizacional.

Em suma, os resultados estratégicos de uma organização dependem da inter-relação entre os praticantes, estes atuantes efetivos do processo, da *praxis* que é necessária para atender a demanda dos processos e as práticas que fazem acontecer (SCHWINGE; GENEROSO; LAVARDA, 2012). Nesse contexto, a pesquisa será direcionada em uma empresa do ramo cartorial, com dez funcionários, sediada na cidade catarinense de Blumenau, desde 1876, cujas

atribuições e atividades estão envoltas entre registros de: nascimentos, casamentos, óbitos, interdições e tutelas, registro de títulos e documentos e pessoas jurídicas. Cabe relatar que o artigo 5º do Código Defesa Civil (CDC) Brasileiro estabelecido pela Lei n. 8.935, de 15 de novembro de 1994, que regula o funcionamento dos cartórios no Brasil, apresenta a lei dos cartórios que dispões sobre os serviços de registo e de notas (BRASIL, 1994).

Perante isso, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: como a estratégia como prática (prática, *praxis* e praticantes) atuam para atingir as metas estratégicas de um cartório civil?

Assim, posteriormente, apresenta-se a teoria pertinente, a metodologia da pesquisa, revisão teórica, seguida da análise dos resultados e as discussões finais, na qual serão destacados os pontos conclusivos do tema da pesquisa.

## 1.1 Objetivos

Essa seção apresenta os objetivos preestabelecidos e estão organizados em objetivos gerais e específicos.

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar como a contribuição da estratégia como prática influência nas metas estratégicas de um cartório civil.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos aqui apresentados serão utilizados para alcançar o objetivo geral proposto:

- a) Correlacionar as práticas estratégicas com as metas estratégicas do cartório civil;
- b) Identificar as *praxis* de estudo com as metas estratégicas do cartório civil;

- c) Verificar o papel dos praticantes no processo, atividades e tarefas com as metas estratégicas do cartório civil;
- d) Sugerir melhorias para a empresa em estudo.

## 1.2 Justificativa da realização do estudo

Estudar a estratégia como prática, segundo Jarzabkowski (2004), é oportuna desde os estudos de como a estratégia é socialmente construída têm vindo a aumentar ao longo dos últimos 15 anos. A preocupação com a lacuna entre a teoria do que as pessoas fazem e o que as pessoas realmente fazem deu origem à abordagem da 'prática' na literatura de administração.

Para Tripp (2005), a importância para uma empresa se propor a abrir para estudo de seus processos vai além de compreender a prática para melhorá-la, mas também para se obter uma compreensão da prática na rotina do trabalho por meio de sua evolução e que isso seja o início, meio e fim essencial.

No estudo de Cardoso e Lavarda (2015), a relevância do estudo da estratégia como prática para as empresas em geral está em alcançar seus objetivos focando no que realmente é importante. Sendo assim, relacionando para atingir o êxito na organização através da relação das práticas, *praxis* e praticantes.

A coerência deste trabalho por meio do Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Gaspar, está em cumprir sua missão de formar estudantes capacitados para o mercado de trabalho unido com o conhecimento (IFSC, 2011).

Compreender e estudar essas relações entre as partes da estratégia como prática e a estratégia em si sobre diferentes focos de análise, tem-se revelado como base relevante para a compreensão das estratégias nas organizações que buscam melhorar seus processos e resultados (SCHWINGE; GENEROSO; LAVARDA, 2012).

Um estudo desse modelo contribui para o acadêmico pela relação de unir a teoria e prática.

Configurado como um trabalho de ensino superior e baseado em teses, livros e artigos de notável relevância para o meio acadêmico, este trabalho poderá ser fonte de estudo para outros acadêmicos e também como inspiração para novos trabalhos do segmento.

Esse estudo partido de um estudo de caso em uma empresa do ramo cartorial servirá como forma de *benchmarking* para as demais empresas que se sentirem interessadas na análise aqui proposta.

A carência de trabalhos sobre o tema escolhido e o vasto espaço para explorar a discussão acarreta no aprofundamento dos conhecimentos acadêmicos através de estudos e pesquisas e na visão estratégica para as organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a realização deste trabalho, foi pesquisado a teoria que serviu de base para a análise da empresa em estudo. O capítulo se subdivide em cinco seções, as quais resgatam o aporte teórico sobre: (1) Contexto ao histórico da estratégia 2.1; (2) Conceitos de estratégia 2.2; (3) Tipos de Estratégia 2.3; (4) Estratégia como prática 2.3.1 e (5) Serviços 2.3.2.

### 2.1 Contexto ao histórico da estratégia

Como descrito por Antônio (2002), o termo 'estratégia' tem origem grega e deriva de *strategos*, que significa arte do general. Perante isso, o autor ainda diz que as responsabilidades desempenhadas pelo general são diversas, entre elas batalhas, planejamento e visão sistêmica. Maia (2010) contribui que o termo, que nos dias atuais é relacionado ao meio empresarial e de gestão, possui sua origem com frequência correlacionada às guerras e as ações militares históricas.

Aproximadamente três mil anos atrás, um general chamado Sun Tzu (*apud* CAMARGOS; DIAS, 2003, p 28.) utilizava o argumento de que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. E essa foi uma das primeiras utilizações do termo (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Com Péricles (450 a.C), o termo estratégia começou a ser relacionado a habilidade de liderança, oratória, poder, ou seja, habilidades da gestão, porém sem a conotação empresarial. Posteriormente, com Alexandre Magno (330 a.C) o termo foi relacionado a vencer um oponente (EVERED, 1983 *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001). Mais tarde, esse pensamento se estendeu para outros campos, como político, econômico e empresarial, ainda assim, mantendo o argumento de vencer o oponente (GRAVE; MENDES, 2001)

Conseqüentemente, com o decorrer do tempo, a estratégia vinda dos militares começou a ser relacionada ao mundo empresarial no final da década de 1950,

trazendo a ideia que as estratégias precisam ser planejadas (BARCELLOS, 2001), porém como mera projeção do futuro baseada no passado e não como um planejamento em longo prazo.

Durante a década de 60 surgiu duas vertentes adversas: a primeira liderada por Ansoff, Ackoff e Steiner, percursores em ferramentas de planejamento estratégico. Por outro lado, a segunda, liderada por Chandler, focava sua pesquisa na ascensão e no desempenho das empresas. Por tanto, Ansoff, Ackoff e Steiner buscavam técnicas e Chandler criava conceitos (WHITTINGTON, 2004).

Antes da década de 70, existia uma disciplina nas escolas de administração denominada 'Política de Negócios', na qual se tratava de desafios estratégicos enfrentados pelos gestores, porém não havia a designação 'estratégia' para tal. Foi só após a década de 70, que o termo passou a ser utilizado e ensinado nas escolas administrativas (JOHNSON *et al.*, 2007).

A justificativa de estudos sobre estratégia se faz necessário porque retrata

O entendimento sobre as estratégias e como elas são formadas é de suma importância dentro de um ambiente organizacional, bem como a compreensão sobre as relações entre os planos e práticas que constituem o dia a dia, seja uma organização de grande porte ou uma microempresa, ambas necessitam deste conhecimento para obter benefícios entre eles, alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. (PEREIRA *et al.* 2014, p. 4)

Em resumo o termo 'estratégia' expandiu seu significado e estudo durante as décadas, desde sua relação militarista até nas instituições de ensino. Com a expansão do termo, a estratégia se tornou um amplo campo de estudo não apenas para as instituições de ensino, mas também para as empresas.

## **2.2 Conceito de estratégia**

Para o autor Alfred Chandler (1966) o termo estratégia é entendida como a busca dos propósitos essenciais de longo prazo da organização e implementar ações e medidas, destinando recursos, financeiros, materiais e humanos para atingir

estes propósitos. Tilles (1963) completa dizendo que estratégia trata-se da mescla dos objetivos das empresas e a maneira que elas fazem para alcançá-las.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a definem como um padrão, ou seja, durante ao longo do tempo manter consistência em suas atividades. Logo a estratégia é o padrão ou plano que liga as mais importantes metas, políticas e ações contínuas de forma coerente da organização.

Porter (2004) esclarece que a estratégia é a maneira que a empresa atingirá seus objetivos, destacando-se entre os concorrentes trazendo retornos satisfatórios, quando bem efetuada. Bethlem (2009) respalda que a estratégia se constrói a partir de seus objetivos e a influência de seus colaboradores.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem como um padrão, ou seja, durante ao longo do tempo manter consistência em suas atividades. Logo a estratégia é o padrão ou plano que liga as mais importantes metas, políticas e ações contínuas de forma coerente da organização (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Todavia, Oliveira (2013, p. 5) alega que estratégia “é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.” Cardoso e Lavarda (2015) completam dizendo que os resultados da estratégia estão tanto nos processos quanto práticas no cotidiano organizacional.

#### Quadro 1 – Definições de estratégia ao decorrer dos anos

(continua)

<b>Autor (es)</b>	<b>Definição de estratégia</b>
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.

Quadro 1 – Definições de estratégia ao decorrer dos anos

(continuação)

Autor (es)	Definição de estratégia
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Learned, Christensen, Andrews e Guth (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macro-diretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Paine e Naumes (1975)	Estratégias são macro-ações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.
Mc Nichols (1977)	Estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Ansoff (1983)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.

Quadro 1 – Definições de estratégia ao decorrer dos anos

(conclusão)

Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Porter (1992)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Ansoff e McDonell (1993)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos (objetivos, metas); Regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia (políticas operacionais).
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Porter (1999)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Thompson Jr. e Strickland III (2000)	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.
Andrews (2001)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. Ela produz as principais políticas e planos para a obtenção dos objetivos e metas. Define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Fonte: Adaptado de Mainardes *et al.* (2009, p. 60-63).

Mainardes *et al.* (2009) consideravam que não existe uma definição única e verdadeira sobre estratégia e que sua definição varia perante o olhar do indivíduo. Perante essa afirmação dos autores e os dados apresentados no quadro acima, é possível compreender que a estratégia é um vasto campo de pesquisa que abrange diversos significados e conceitos, estes que estão perante os anos se modificando, completando e ressignificando, ela podendo ser sucinta ou complexa, dependendo da visão do gestor.

### 2.3 Tipos de estratégia

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000) a estratégia não possui uma única e certa definição e sim 5 principais definições, titulados como 5Ps da estratégia. *Plan, Ploy, Pattern, Positione, Perspective*, termos vindos da língua inglesa, compõe o anteriormente citado 5Ps da estratégia. O Quadro 2 mostra as definições dos 5Ps, segundo o autor Mintzberg (2006).

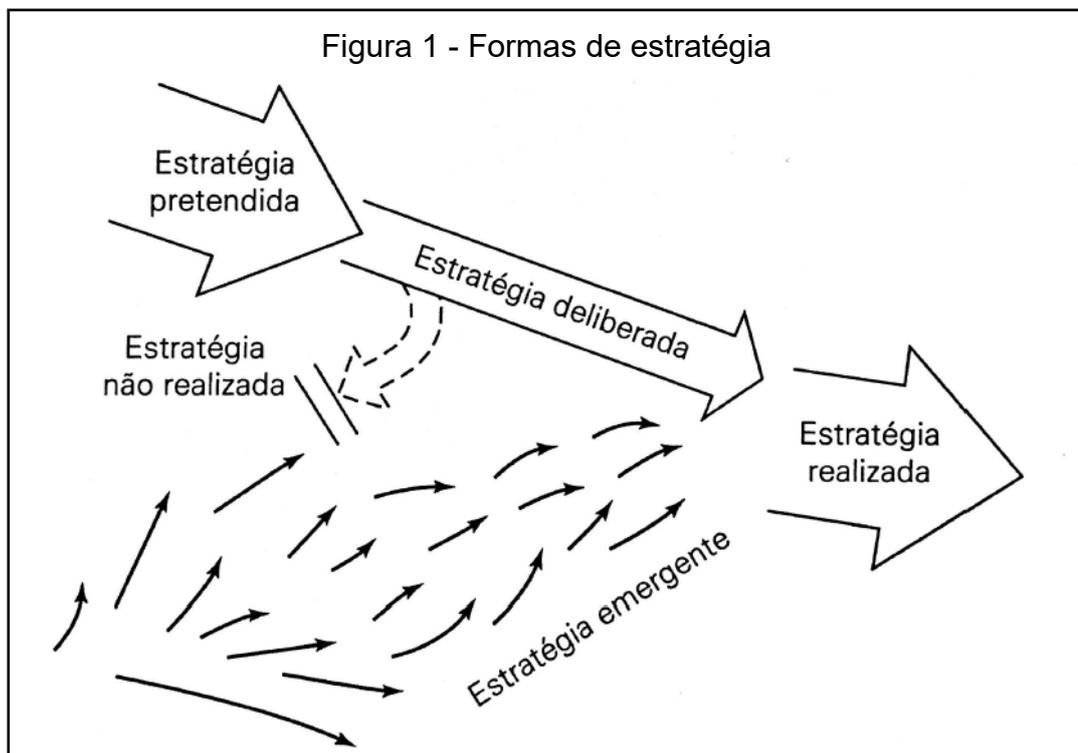
Quadro 2 – 5Ps da estratégia

<i>Plan</i> (Plano)	São as ações, já definidas, usadas para resolver uma situação. Possui duas principais características: as ações são nascem antes da situação em que serão aplicadas e são elaboradas de forma responsável e premeditadas.
<i>Ploy</i> (Pretexto)	É a ação pretendida a superar o concorrente, utilizando barganhas para ganhar vantagens sobre tais.
<i>Pattern</i> (Padrão)	Advinda dos comportamentos padrões da empresa, onde as suas ações ao passar do tempo define sua estratégia.
<i>Positione</i> (Posição)	Elaborada a partir dos fatores internos e externos da empresa buscando uma posição de destaque.
<i>Perspective</i> (Perspectiva)	Busca um olhar amplo no ambiente interno da empresa, seus relacionamentos, visões, missões, culturas, entre outras.

Fonte: adaptado de Mintzberg (2006)

Essas definições foram e são importantes para o estudo da estratégia que ocorrem dentro das organizações, pois perante elas o gestor tem maior vantagem competitiva e uma visão maior sobre os fatores que interferem em seus processos, por onde a estratégia se faz, ou seja, uma maneira de percepção.

Mintzberg *et al.* (2010) dividem a estratégia como pretendida, realizada, deliberadas, não realizadas e emergentes. Referem-se como estratégia pretendida como a decisão feita com a visão no futuro, já a estratégia realizada são as decisões baseadas no passado da organização, baseadas em padrões de comportamento. As deliberadas são as estratégias pretendidas que foram completamente executadas e as que não foram bem realizadas é a então não realizada. E por fim, a emergente que são estratégias em que o padrão realizado não era o pretendido, baseada em decisões tomadas cautelosamente, com tempo.



Fonte: Mintzberg *et al.* (2010, p.26)

Com base na figura acima, foi possível propor uma visão sobre estratégia:

[...] a estratégia é um processo composto por deliberações da alta direção e desencadeamento de ações de dentro da organização (estratégia emergente) que sofrem ajustes contínuos para que os objetivos sejam alcançados. Nesse processo de formação da estratégia, se entende que a estratégia é tanto deliberada quanto emergente. (CARDOSO; LAVARDA 2015, p.723)

Neste contexto, os 5ps da estratégia trazem uma nova visão para o campo da estratégia, onde é possível afirmar não é necessariamente que as estratégias pretendidas serão realizadas e as estratégias realizadas nem sempre surgirão espontaneamente dos padrões, portanto, a estratégia não é totalmente deliberada ou emergente.

### 2.3.1 Estratégia como prática

Balogun *et al.* (2003) acreditam que por conta da globalização é necessário um estudo profundo da estratégia como prática. Nesse contexto, Cardoso e Lavarda (2010) afirma que a lacuna encontrada nos estudos sobre a área foi fundamental para a estratégia como prática progredir e estender seus estudos. Em um contexto geral, as pesquisas e estudos realizados sobre estratégia abordam as questões macro das organizações, por tanto limitadas, perdendo analisar a função das ações humanas de lado (BELLUCCI; LAVARDA; ROCZANSKI, 2019).

A estratégia como prática surgiu com Whittington, em 1996, como uma nova perspectiva no campo da estratégia. No trabalho dos autores Johnson *et al.* (2007) é defendido a necessidade da mudança no campo de estudo estratégico, antes macro e agora micro. Essa nova maneira de analisar a estratégia com um olhar focado nas pessoas responsáveis pelos processos na organização e não apenas nos bens e equipamentos que elas detêm. Nesse novo pensamento é compreendido não apenas as pessoas, mas também, as ações e interações realizadas por esses na organização, ou seja, dando foco nos processos e práticas cotidianas da organização, estas que se encontram os resultados estratégicos de uma empresa (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A estratégia como prática é constituída pelas relações dos indivíduos e se compõe pela correlação das práticas, *praxis* e praticantes (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). Whittington (2006) continua afirmando que a falta de análise dessa relação entre as práticas, *praxis* e praticantes tende a deixar vagos os

estudos do tema e amplia declarando sobre as influências delas nas estratégias profissionais.

A estratégia como prática é dividida por Jazarbkowski (2005) em três elementos: *praxis*, prática e praticantes. E que sua intersecção, ou seja, a estratégia colocada em prática leva o nome de *strategizing*.

A *praxis* trata-se do que as pessoas fazem na prática, ou seja, junto com a ação humana (RECKWITZ, 2002). Ela é a forma como o praticante executará a prática no dia a dia da organização. Por tanto, mantendo a relação dos atores e as atividades realizadas no cotidiano. Sendo assim, a *praxis* mostra como são feitas as atividades (JAZARBKOWSKI, 2005).

Seguindo esse estudo é afirmado que

A *praxis* é a forma como o praticante executará a prática da organização, a interpretação da prática é a identificação e análise das práticas utilizadas pela organização, o emprego, o uso das mesmas no ambiente, é o impacto das práticas no dia-a-dia da organização. Podemos citar como exemplo de práticas: matriz SWOT, gráfico de Gantt, matriz de crescimento/parcela, teoria de Pareto, entre outros. (CARDOSO; LAVARDA, 2010, p. 344)

Cardoso e Lavarda (2010, p. 344) relaciona a prática às

A prática diz respeito a rotinas compartilhadas de comportamento, tradições, normas e procedimentos para pensar e agir. Conjunto de atividades pertencentes ao contexto formal e incluem normas e expectativas de comportamento, episódios estratégicos e rotinas ostensivas.

Perante isso, de forma sucinta, as práticas são as normas, rotinas das atividades organizacionais.

Segundo Jazarbkowski (2005), os praticantes são os atores que desempenham a *praxis* e realizam as práticas. Por tanto, os praticantes são quem realizam as atividades utilizando os métodos das normas e rotinas presentes no cotidiano da organização. Whittington (2006) contribui dizendo que os praticantes são aqueles que criam, potencializam e concretizam as estratégias organizacionais.

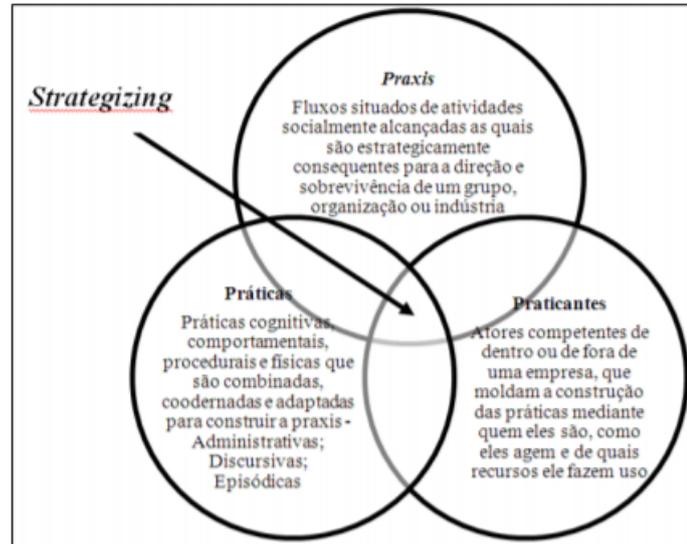
Balogun *et al.* (2003 *apud* CARDOSO, 2010, p. 344) “o *strategizing* é o estudo das práticas realizadas pelos seus praticantes no local onde ela ocorre, no contexto em que está inserido”.

Nos estudos de Jazarbowski (2005) e Whittington (2006), a intersecção entre os três elementos que fazem a estratégia como prática: *praxis*, prática e praticantes é chamada de *strategizing*. Jarzabkowski *et al.* (2007, p. 11) definem que o *strategizing* “compreende as ações, interações e as negociações de múltiplos atores e as situações práticas que eles se baseiam na realização das atividades”.

As execuções das atividades realizadas por diferentes atores e a maneira que elas são executadas determinam o *strategizing*, este qual conclui a construção das práticas estratégicas (WALTER *et al.*, 2011).

Do ponto de vista de Lavarda e Rozsa (2017), práticas, *praxis* e praticantes em conjunto definem a estratégia como prática, não existindo uma parte sem a outra, podendo considerar a interação do processo como *strategizing*. À frente os autores afirmam que a compreensão das práticas existentes, quem está envolvido em seu desempenho e como elas se aplicam, dentro de um contexto organizacional no qual os atores estratégicos são compreendidos e os resultados, influenciam neles e nas práticas em ação e contribuem para a implementação de estratégia.

Figura 2 - Intersecção dos atores da estratégia como prática



Fonte: Cardoso e Lavarda (2010, p. 7).

Analisando a figura, tem-se:

- a) *Praxis*: o modo pelo qual uma determinada ação se desenvolve;
- b) Práticas: rotina, como é praticada, é onde as estratégias emergem;
- c) Praticantes: autores da estratégia, aqueles que elaboram e executam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Em síntese, a pesquisa sobre estratégia como prática se concentra na compreensão do desenvolvimento da estratégia como uma atividade, baseada na interação entre vários atores e atividades realizadas por pessoas dentro da organização (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006).

Perante o apresentado, é possível concluir que a estratégia como prática se faz através da junção de seus três pilares: *praxis*, práticas e praticantes, e que essa junção é a denominada *strategizing*. Desse modo, a elaboração da estratégia com

prática se faz através da compreensão de suas práticas realizadas nas atividades feitas pelos atores.

### 2.3.2 Serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) relatam que os serviços são de suma importância para que a economia se mantenha equilibrada em qualquer cidade. Os autores continua dizendo que o setor de serviços é o maior do País, que obteve esse status pela surgência de novas tecnologias, inovações e mudanças sociais que acarretaram em novas necessidades. Cobra (2015) reforça que na próxima década o setor de serviços será o de maior crescimento em todo o mundo.

A definição de serviços pode ser descritas como a atividade executada por uma organização ou por um indivíduo que pode resultar ou não na entrega de um bem pode ser definido como serviço (LA CASAS, 2002). Ocorrem na interação dos atores do serviço, como entre o cliente e os funcionários de um serviço (GRÖNROOS, 2006). Kotler e Keller (2010) contribuem dizendo que serviços são essencialmente intangíveis, não resultado em aptidão de algo.

Para Razzolini (2012, p. 30), serviço pode ser definido como “[...] uma atividade ou conjunto de atividades através da qual pretendemos que um produto, ou conjunto de produtos, satisfaça as necessidades, desejos e/ou expectativas do cliente/consumidor”.

Slack *et al.* (2002) divide serviços de acordo com suas operações e estão classificadas em quatro tipos:

- a) Serviços em massa: locais onde ocorrem prestação de serviços de maneira massificada e padronizada, com ou sem bens;
- b) Serviços de massa ‘customizados’: prestam serviços em massa com o auxílio da tecnologia para customizar seus serviços;
- c) Serviços Profissionais: são realizados por profissionais especializados e detém grande personalização em seu atendimento e serviços;

d) Lojas de Serviços: locais onde são oferecidos serviços com a ligado a bens tangíveis.

Em várias definições de serviços aparecem características como intangibilidade e inseparabilidade. Perante isso Kotler e Keller (2010) configuram serviços em quatro principais características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e a perecibilidade:

- a) Intangibilidade: não é palpável, físico;
- b) Inseparabilidade: produção e consumo são simultâneos, inseparáveis;
- c) Variabilidade: sua realizaram varia de acordo com fatores humanos e naturais;
- d) Perecibilidade: não se pode estocar.

Diante do apresentado, podemos concluir que serviços são atividades que dependem da relação cliente e funcionário, momentâneo, mutável e necessariamente pode ou não ocorrer troca de bens.

### 3 METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2010, p. 207) afirmam que “a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos.” Isso é, não basta obter dados sem uma análise interpretativa.

Jacobini (2011, p. 57) apresenta que a “[...] metodologia científica foi proposta, no contexto do séc. XVII, como um caminho para *melhor* apreender o real”. Rauen (2015) completa que a metodologia é a parte do trabalho em que se dedica a delimitação das perguntas, hipóteses e proposições dentro da pesquisa. Marconi e Lakatos (2017) afirmam que são as direções e meios escolhidos para a elaboração do estudo.

Em resumo a metodologia visa dar credibilidade na elaboração do trabalho.

Nesse contexto, esse capítulo se subdivide em 3 seções, as quais resgatam o aporte teórico sobre: delimitação da pesquisa, contexto e participantes da pesquisa e técnicas de coleta de dados e de análise de dados.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Segundo Gil (2010), planejar uma pesquisa vem através de projetos produzidos, este que será a certeza de que as ações serão elaboradas e concretizadas durante o estudo. Sendo assim, é a certeza de que os métodos utilizados serão assegurados sua eficiência.

Perante isso, a **tipologia da pesquisa** escolhida neste trabalho foi estudo de caso, definido como “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (GIL, 2010, p. 54), essa que na prática deu-se através do cumprimento do objetivo geral do trabalho em

questão: analisar como a estratégia como prática interfere nas metas estratégicas de um cartório civil.

Neste contexto, a forma de **abordagem do problema** se deu por meio do método Qualitativo. Para Alami *et al.* (2010, p. 19) “os métodos qualitativos apresentam um espectro de utilização ao mesmo tempo mais específico e relativamente mais amplo [...] permitem revelar dimensões que não são diretamente visíveis mediante abordagens quantitativas.” Somando com essa ideia COOPER e SCHINDLER (2016) discorrem que a abordagem tende a explicar a causa e a justificativa dos acontecimentos tendo como objetivo compreendê-los a fundo.

Já, **do ponto de vista de seus objetivos/fins**, esta pesquisa foi descritiva, que de acordo com Gil (2010, p. 27), se trata “[...] como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Que sua aplicação será através de entrevistas despadronizadas, análise de dados e observação.

E por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos/meios para o atingimento dos resultados, o estudo beneficiou-se de: (1) entrevista despadronizada, com os funcionários responsáveis pelos processos do cartório civil, que, para Marconi e Lakatos (2017), oferece mais liberdade para desenvolver e explorar suas questões de forma mais ampla; (2) análise de documentos que é uma importante fonte que traz imprescindíveis informações para a pesquisa (SÁ-SILVA *et al.*, 2019); (3) observação do cotidiano da empresa, que para Severino (2010, p. 125), “é todo procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados”.

Assim, em síntese, este estudo teve como tipologia foi estudo de caso, permite um conhecimento amplo de forma detalhada; em termos de método é predominantemente qualitativo; do ponto de vista de seus objetivos/fins foi uma pesquisa descritiva, já que menciona e relata sem interferir nos fatos. E por fim do ponto de vista dos procedimentos técnicos/meios, contou com aplicação de entrevistas, análise de documentos e observação.

### **3.2 Contexto e participantes da pesquisa**

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 206), a descrição de população “[...]é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A população do trabalho em questão será os funcionários do cartório de registro civil, no município de Blumenau-SC.

Amostra é uma fração, intencionalmente selecionada da população (MARCONI; LAKATOS, 2010). Entretanto, neste trabalho não houve amostragem, todos os envolvidos do processo irão ser envolvidos no desenvolvimento dele, ou seja, foi censo. Censo é definido por Sass (2012, p. 133) como “[...] a aferição de características específicas de um universo de objetos físicos e sociais, verificadas em todas as unidades ou elementos que compõem tal universo ou população [...]”. Em síntese, censo é a totalidade da população dentro de uma pesquisa.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados e de análise de dados**

Perante Gil (2010), o indispensável da coleta e análise de dados é a sensibilidade teórica, sendo assim, ser hábil em distinguir o que é dispensável e o que é valioso para a pesquisa, dando-os sentido. O autor ainda completa que essa “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”, ou seja, parte em que se busca os dados necessários para a pesquisa (GIL, 2010, p. 149).

Marconi e Lakatos (2017) apresentam que a análise de dados é o momento em que o pesquisador tem contato com os detalhes, respostas e hipóteses da sua pesquisa, na qual podem ter fundamentos ou não.

O quadro abaixo, apresenta os métodos de coleta e análise de dados da pesquisa em questão.

Quadro 3-Demonstrativo de técnicas de coleta e análise de dados

Categoria da informação	Informação	Método	Técnicas de coleta de dados	Dados	Técnica de análise de dados	Autores
Investigar as práticas estratégicas correlacionadas com as metas estratégicas do cartório civil;	Rotinas da empresa	Qualitativo	Entrevista despadronizada em senso	Dados primários	Descritivo	Jazarkowski (2005); Lavarda, Cardoso (2010).
Identificar as <i>praxis</i> de estudo correlacionadas com as metas estratégicas do cartório civil;	Identificação e análise das práticas utilizadas pela empresa; Identificação de padrões	Qualitativo	Análise de documentos pessoais, administrativos, públicos, registros.	Dados secundários	Descritivo	Balogun <i>et al.</i> (2003); Whittington (2006)
Verificar o papel dos praticantes no processo, atividades e tarefas, correlacionadas com as metas estratégicas do cartório civil;	Disposição de tarefas	Qualitativo	Observação sistemática	Dados secundários	Descritivo	Johnson <i>et al.</i> (2003); Mintzberg <i>et al.</i> (2006).
Sugerir melhorias para a empresa em estudo.	Sugerir melhorias nos serviços	Qualitativo	Observação sistemática	Dados secundários	Descritivo	Keller e Kotler (2010)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Marconi e Lakatos (2017, p. 213), discorrem sobre entrevista e declaram que “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante

conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado [...] para coleta de dados”. Na prática foi feito entrevistas com os funcionários da empresa, a forma de entrevista foi despadronizada, esta que segundo os autores Marconi e Lakatos (2017) o entrevistador possui liberdade para desenvolver suas questões e seguir a direção que achar mais favorável para obter suas respostas.

A análise de documentos para Gil (2017, p. 110) “torna-se possível obter informações referentes à sua estrutura e organização [...]. Essas informações podem auxiliar na elaboração de pautas para entrevistas e planos de observação”. Perante isso, a análise de documentos executada neste trabalho foi através de documentos pessoais, administrativos e registros, públicos, disponíveis na empresa e internet.

Marconi e Lakatos (2010) apresentam que a observação utiliza dos sentidos humanos para alcançar seus objetivos. Corroborando Gil (2017, p. 117) caracteriza como “[...] contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado, com a finalidade de obter informações acerca da realidade vivenciada pelas pessoas em seu próprio contexto”. A observação neste trabalho foi através do cotidiano na empresa, ao longo da concretização do trabalho.

Resumidamente, a pesquisa se fará através de entrevistas, análise de documentos e observação para obter os dados necessários para a concretização do trabalho de pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Faz-se uma exposição da análise obtida nos resultados da pesquisa, bem como uma discussão crítica a respeito deles. Para tal, o capítulo se subdivide em três seções, as quais resgatam o aporte teórico sobre: (1) (1) Apresentação da empresa 4.1; (2) Resultados 4.2; (3) Sugestões de melhoria 4.3.

### **4.1 Apresentação da empresa**

Faz-se uma apresentação da empresa em estudo. Em suma, está dividido em quatro seções, as quais são: (1) Histórico 4.1.1; (2) Ramo de atividade e público-alvo 4.1.2; (3) Estrutura organizacional 4.1.3; (4) Produtos (ou serviços) 4.1.4.

#### **4.1.1 Histórico**

No início das cidades brasileiras, os registros civis eram relacionados com a igreja católica, em 1874, já eram formalizadas os primeiros cartórios do país, porém foi em meados de 1889 que deixou de ser uma atribuição da igreja entrando em vigor o Decreto da Lei 9.886 que impôs por lei a obrigatoriedade dos registros civis do país (nascimento, casamento e óbito). A partir de então, todas as cidades brasileiras passaram a possuir cartório, também conhecido como serventia, de registro civil.

A empresa analisada está situada na cidade de Blumenau – SC e é uma das mais antigas em atividade no segmento do Estado e presta serviços desde sua fundação, em 1876. Está localizada na região central da cidade de Blumenau e detém um espaço físico que comporta 13 funcionários, entre oficial, oficial substituta, escrevente substituta, auxiliares e estagiários.

A empresa atende o público civil (pessoas físicas), empresas e associações de carácter jurídico (pessoas jurídicas), quais suprem a demanda de seus serviços

desde certidões simples de pessoas físicas até contratos de bancos, por meio de atendimento físico e online.

#### 4.1.2 Ramo de atividade e público-alvo

Desde a regulação dos cartórios no Brasil, os cartórios de registro civil do país prestam serviços de registro público, garantindo a autenticidade e segurança de seus registros.

Os serviços prestados pelos cartórios, como o da empresa em estudo, são fiscalizados pelo Poder Judiciário brasileiro garantindo a eficiência das atividades registras.

Os clientes da empresa são pessoas físicas e jurídicas da cidade de Blumenau ou que necessitam de serviços prestados na cidade.

O cartório não possui concorrentes diretos, apenas um concorrente indireto, definido por Marques (2019, não paginado) “as empresas não oferecem o mesmo tipo de produto/serviço, mas atingem o mesmo perfil de público-alvo”. O concorrente encontra-se no bairro Itoupava Central, em Blumenau, estando em ativa desde 1922 e abrange o Distrito da Itoupava, oferecendo serviços de registro civil e notarial.

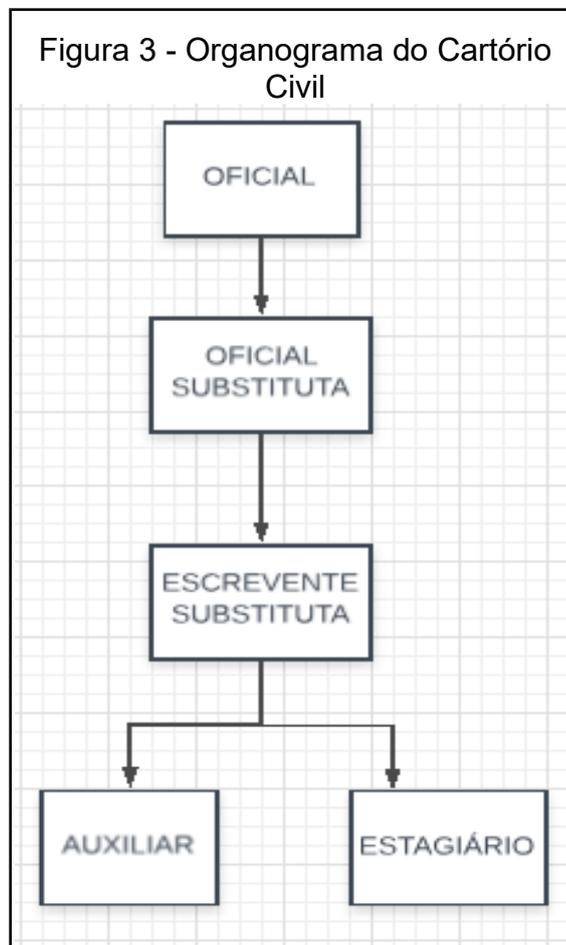
E por fim, fornecedores são definidos pelo artigo 3º do Código do Consumidor (1990) como qualquer indivíduo ou empresa que oferecem atividades ou prestam algum serviço para terceiros. Os fornecedores da empresa em estudo são empresa de telefonia e internet, papelaria e empresa de suporte de software.

Em suma, o cartório atende a maior parcela da população de Blumenau, disponibilizando serviços de registro civil, jurídica e títulos e documentos.

#### 4.1.3 Estrutura organizacional

Oliveira (2009) conceitua estrutura organizacional como a maneira que a empresa organiza e estabelece as suas responsabilidades visando alcançar seus objetivos. No cartório, a estrutura é de forma funcional e se divide entre 5 elementos, mostrado na Figura 3, e as suas obrigações estão definidos na Lei dos Notários e Registradores (Lei nº 8.935/94)

“Art. 20 – Os notários e os oficiais de registro poderão, para o desempenho de suas funções, contratar escreventes, dentre eles escolhendo os substitutos, e auxiliares como empregados, com remuneração livremente ajustada e sob o regime da legislação do trabalho (...). (BRASIL, 1994)



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Sendo assim, assegurado por lei, cada funcionário possui suas tarefas predefinidas e suas obrigações estipuladas pelo oficial, que é encarregado por responder por todos os atos ou até prejuízos que causados a terceiros.

#### 4.1.4 Produtos (ou serviços)

A empresa em estudo oferece serviços para seus clientes, abaixo mostra-se o quadro com os serviços oferecidos pela serventia.

Quadro 4 – Serviços do Cartório de Registro Civil

<b>Registro Civil</b>
Certidões de nascimento, casamento, óbito (Simples e Inteiro Teor)
Registro nascimento, casamento, óbito
Averbações
Negativas
Transcrição Livro “E”
<b>Pessoas Jurídicas</b>
Registros (Estatutos, Contratos Sociais, Atas, Alterações Estatutárias e Contratuais)
Certidões (Inteiro Teor, Relatório, Resumo)
Livro Diário
<b>Títulos e Documentos</b>
Registros (Alienação Fiduciária, Locação de Imóvel, Contrato de honorários, Doação, Promessa de Cessão, Atestado, Acordo, Quitação, Carta, Confissão de Dívida, Caução, Colheita Futura, Carteira Profissional, Carteira de Trabalho, Declaração, Diploma, Bula, Autorização, Arrendamento de Terra, Compra e Venda, Contrato de Estágio, Boletim de Ocorrência, Laudo, Memorial Descritivo, Prestação de Contas, Tabela, Telegrama, Nota Promissória, Tradução, Orçamento, Recibo, Permuta, Utilização de <i>Know-How</i> , Regulamento, Parecer, Pedido e Contrato de Empreitada)
Notificações
Certidões (Inteiro Teor)

Fonte: Extraído de Registro Civil (2019)

## 4.2 Resultados

Neste item, são apresentados as seis seções, as quais são: (1) Metas Estratégicas; (2) Práticas; (3) *Praxis*; (4) Praticantes; (5) Visão da estratégia como prática e (6) Segestões de melhoria.

### 4.2.1 Metas Estratégicas

Para Certo *et al.* (2014), as metas estratégicas são os objetivos que a organização deseja alcançar e que empenha seus recursos para atingi-las, podendo ser utilizadas para agregar maiores níveis de eficiência e eficácia de seus produtos ou serviços.

Na empresa em estudo, a partir das entrevistas com a Oficial, identificou-se as seguintes metas organizacionais:

- a) Atendimento rápido e de qualidade;
- b) Excelência nos serviços prestados;
- c) Autonomia dos funcionários.

As metas estratégicas surgiram da necessidade de um serviço de qualidade, que foram definidas pela Oficial do cartório, estas que não estão escrituradas mas subentendidas e foram relatadas à pesquisadora em entrevistas concedidas.

A seguir, serão apresentadas as relações das metas estratégicas identificadas com as práticas, *praxis* e seus praticantes (JAZARBKOWSKI, 2005).

### 4.2.2 Práticas

Neste item é apresentado a relação de cada meta estratégica identificada com sua devida prática. Entende-se que a prática, definida por Johnson *et al.* (2007), é um conjunto de procedimentos esperados pela organização, vinculadas com suas normas e expectativas.

Na meta A, identificada como 'atendimento rápido e de qualidade', viu-se que o atendimento esperado pela Oficial seja realizado de forma cordial, eficiente e sem complicações. É desejado que no momento em que o cliente necessite dos serviços oferecidos pela serventia, ele tenha acesso à informação de modo mais rápido possível, não apenas presencialmente, mas também no site oficial do cartório e pelo atendimento telefônico, caso haja alguma dúvida não sanada.

O *site* é alimentado com informações por uma empresa catarinense de *softwares* dedicada ao mercado extrajudicial, que faz atualizações dos serviços prestados. O site pode ser considerado intuitivo, sendo que o cliente não necessita de instruções para atender sua necessidade, como por exemplo, requerimentos e documentações.

O atendimento telefônico deve ser explicativo e ágil, prestando devidas informações corretas, esclarecidas e de maneira cortês. Nos atendimentos telefônicos não é permitido transmitir quaisquer informações que não sejam dos procedimentos oferecidos e/ou de carácter de procedimentos internos.

O atendimento presencial, via balcão, deve iniciar com gentileza, demonstrando atenção na necessidade do cliente, instruindo-o dos procedimentos, e seguir o procedimento interno de forma rápida e eficiente. Segundo a Oficial, essa meta é importante, pois muitas vezes os clientes são leigos nos conhecimentos jurídicos dos procedimentos oferecidos e devem ser instruídos do cartório. Ou seja, os clientes devem sair com suas dúvidas sanadas para que possam efetuar suas necessidades com segurança.

Todos os clientes que se dirigem ao cartório passam por um cadastro com os seus dados no sistema para que sejam agilizados os serviços; após o cadastramento é possível completar o atendimento.

Para os procedimentos que não sejam concluídos no primeiro momento de atendimento, ou seja, demandam de um prazo para sua realização, é oferecido em todo final de atendimento um protocolo com a data de retirada do seu pedido, sendo assim, o cliente só consegue retirar seu pedido mediante a apresentação desse protocolo. É realizada a entrega do protocolo para que tanto o cartório quanto o

cliente tenham como uma segurança um comprovante do pedido feito. Na data de retirada, o cliente se apresenta com o protocolo em um guichê em que um funcionário irá atendê-lo para efetuar a entrega, após a entrega é solicitado que o cliente verifique o documento e então protocole em um caderno de retiradas a data, nome e telefone de contato, para que não hajam futuros enganos.

Já na meta B, definida como 'Excelência nos serviços prestados', verificou-se que os procedimentos oferecidos pelo cartório em estudo possuem critérios que devem ser seguidos, desde manuais internos quanto decretos, por exemplo. Portanto, quaisquer equívocos ou erros comprometem toda a atividade da empresa e as necessidades do cliente. Perante isso, todas as atividades e serviços prestados devem ser feitos com organização, atenção, minutado e sempre que houver alguma dúvida consultar as escreventes e a Oficial para que não hajam erros.

Para Mello (2010), a qualidade depende de vários fatores, podendo variar desde expectativas até ambientais e completa dizendo que a qualidade em serviços essenciais está correlacionada com a democratização do serviço, sendo assim, a qualidade em serviços essenciais pode ser definida na popularização de seus procedimentos.

Na meta C, indicada como 'Autonomia dos funcionários', identificou-se como os funcionários devem ter domínio das suas atividades e também de todas as atividades exercidas na empresa para que todos estejam interligados e possam desempenhar um melhor resultado dos serviços, sem depender além do esperado dos superiores.

#### 4.2.3 *Praxis*

Neste item é apresentado a relação de cada meta estratégica identificada com sua devida *praxis*. A *praxis* é definida por Cardoso e Lavarda (2016) como a adaptação das expectativas da organização por seus funcionários, ou seja, a maneira que os praticantes executam as práticas da organização.

Na meta A, identificada como 'atendimento rápido e de qualidade', viu-se que os funcionários são sensíveis ao comportamento advindos pelos clientes, todavia correspondem as exigências da organização.

Ainda que o cartório mantenha um *site* com as informações necessárias, ocorre de clientes ligarem para serem instruídos de como proceder nele. Os funcionários auxiliam de maneira prática informando onde eles poderão encontrar as informações necessárias ou qual tipo de requerimento será obrigatório e até mesmo auxiliar como deverá ser preenchido-o. Apesar de ser advertido passar informações dos procedimentos internos ocorre em alguns casos serem passados, como por exemplo, a finalização dos documentos solicitados.

O atendimento telefônico é efetuado de forma rápida e prática por parte dos funcionários para que os clientes saibam o que será preciso para sua solicitação e para esclarecer suas dúvidas e também para que não demande muito tempo do serviço.

No cotidiano, os funcionários seguem o procedimento exigido, desde o primeiro contato com o cliente, oferecendo-o explicações, de forma expositiva, oferecendo os procedimentos necessários a disposição do pedido dos clientes. Fazem o cadastro exigido no sistema, entregam os protocolos de retirada devidos e protocolam a retirada do documento no caderno. Contudo, ocasionalmente ocorre do cliente perder o protocolo de retirada, nesta situação os funcionários são instruídos a solicitar para o cliente uma declaração com a qualificação completa do cliente e o motivo de não apresentar o protocolo, este sendo apresentado assinado para assim fazer a retirada. Este procedimento é feito, segundo as escreventes, 'para que não ajam confusões de uma terceira pessoa retirar o documento e o verdadeiro solicitante apresentar-se no cartório com o protocolo'.

Já na meta B, definida como 'Excelência nos serviços prestados', verificou-se que em horário de atendimento os funcionários permanecem organizados e focados, para que não haja falhas por desatenção.

Todos os funcionários, perante algum caso não comum ou até mesmo uma dúvida técnica, consultam a Oficial, Substituta ou Escreventes para não passarem

informações incorretas ou realizar procedimentos fora da exigência interna e também jurídico. Além de consultar sempre algum superior, também fazem consultas no código de normas.

Em casos que são realizados equívocos, os funcionários avisam os superiores responsáveis para que não seja proliferado o erro e que seja corrigido o mais breve possível, desde entrar em contato com o cliente ou uma retificação.

Alguns processos passam por verificação por parte da Oficial diariamente e, assim que aprovado por ela, poderá ser entregue para as partes interessadas e até mesmo verificações por parte da procuradoria e fórum regional para assegurar a excelência dos serviços prestados pela serventia.

Na meta C, indicada como 'Autonomia dos funcionários', verificou-se que a Oficial espera qualidade em quaisquer serviços prestados e por conta disso cobra organização e muita atenção. Por tanto, todos os funcionários novos que entram para trabalhar no cartório recebem várias explicações, são ensinados gradativamente começando pelo histórico da empresa até os procedimentos que iram executar. Após são acompanhados e recebem todo o auxílio necessário e todos os trabalhos executados passam por correção até que se veja não mais necessário.

Cada funcionário se torna responsável por determinadas atividades, o que os tornam especialistas nas suas atividades, porém leigos em outros, o que gera várias perguntas e dúvidas sobre outros procedimentos realizados no cartório. Entretanto, em determinados períodos ocorre a troca da distribuição dos procedimentos e nessa troca o 'antigo' responsável passa as informações e ensina o 'novo' responsável.

#### 4.2.4 Praticantes

Os praticantes da estratégia como prática são os atores que dedicam-se em executar as estratégias da organização, são aqueles que perante as normas da organização realizam as atividades, ou seja, são os praticantes que executam a *praxis* e as práticas (JARZABKOWSKI, 2005). Corroborando, Whittington (2006) relata que são os praticantes que fazem as estratégias organizacionais sucederem

na organização. Na empresa em estudo, os praticantes são todos os 12 funcionários distribuídos nos cargos de Oficial, Oficial Substituta, Escrevente Substituta, Auxiliar e Estagiários.

Na meta A, identificada como 'atendimento rápido e de qualidade', viu-se que os funcionários organizam seus afazeres de acordo com a data de entrega e data de retirada dos documentos. Alguns funcionários chegam mais cedo ou ficam além do expediente para não acumular serviços e para estarem disponíveis para atendimento quando o cartório abrir.

Já na meta B, definida como 'Excelência nos serviços prestados' mostrou-se como os funcionários mantêm-se focados e disciplinados quando exercem suas atividades para que não haja equívocos. Demonstram cumplicidade para ajudar os colegas mediante a alguma dúvida ou excesso de trabalho para que este não atrase ou ocasione erros, para que os clientes possam receber seus serviços no prazo correto e da forma esperada.

Na meta C, indicada como 'Autonomia dos funcionários', verificou-se que por mais que a Oficial não exija curso superior para seus funcionários, os próprios buscam se qualificar. Um exemplo citado pela Oficial foi de uma auxiliar que buscou se profissionalizar no curso de 'Gestão de Serviços Jurídicos, Notariais e de Registro', promovendo sua qualificação e especialização nos serviços prestados na serventia.

Verificou-se também que a maioria dos funcionários possuem uma graduação ou estão cursando, em sua grande parte no curso de direito, porém áreas como serviço social e administração também aparecem no currículo de seus funcionários.

O quadro 5 mostra um resumo das correlações entre as metas estratégicas com os pilares da estratégia como prática.

Quadro 5 – Quadro resumo das metas estratégicas e a estratégia como práticas

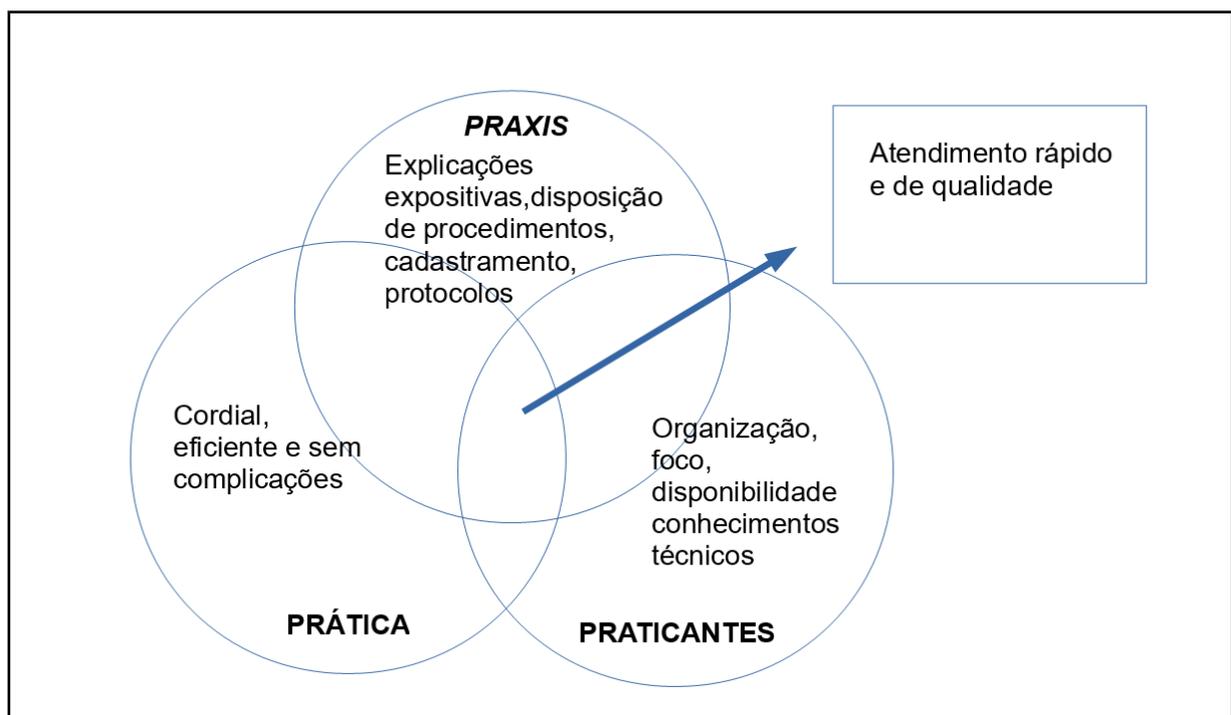
Metas	Praticas	Praxis	Praticantes
A	Atendimento rápido, prático e empático que forneça as informações necessárias para o cliente, sanando suas dúvidas e necessidades civis.	Atendimento mediante ao comportamento do cliente, porém informativo e prestativo.	Eficazes em manter suas atividades em dia e pró ativos.
B	Atenção em cada procedimento oferecido, seguindo as normas e exigências jurídicas e da empresa.	Concentração e perguntas frequentes para resolução de dúvidas.	Funcionários dedicados que auxiliam uns aos outros.
C	Conhecimento técnico de todos os serviços prestados na empresa.	Precisão na atividade exercida pelo funcionário, porém leigos em outras atividades da empresa realizadas por outros funcionários.	Funcionários formados ou em formação em graduações para se especializar e qualificar os serviços prestados.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

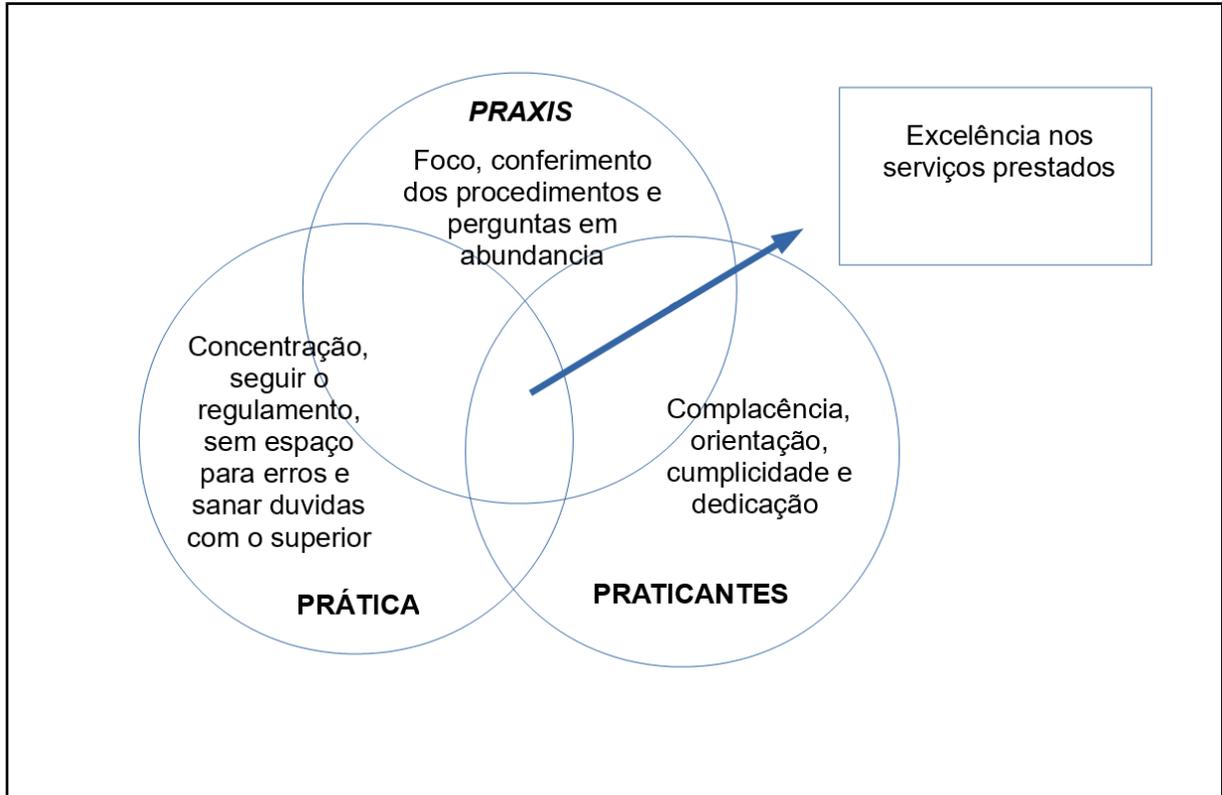
#### 4.2.5 Visão da estratégia como prática

Neste item, é apresentada figuras resumo relacionando as práticas, *praxis* e praticantes das metas estratégicas identificadas.

Figura 4 - Intersecção da prática, *praxis* e praticantes relacionadas a meta A

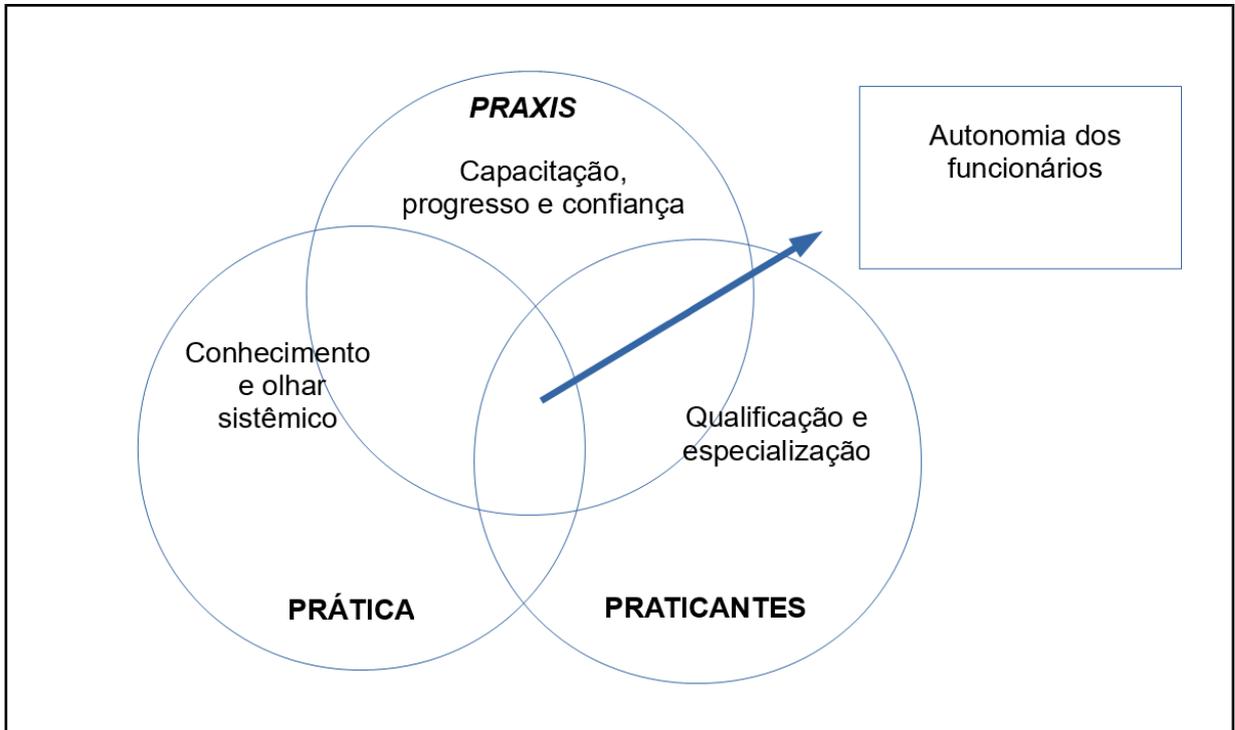


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 5 - Intersecção da prática, *praxis* e praticantes relacionadas a meta B

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 6 - Intersecção da prática, *praxis* e praticantes relacionadas a meta C



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Cada figura ilustra a correlação dos três pilares da estratégia como prática com as metas estratégicas. A figura 4, 5 e 6 ilustram sequencialmente as metas estratégicas identificadas como atendimento rápido e de qualidade, excelência nos serviços prestados e autonomia dos funcionários.

### 4.3 Sugestões de melhoria

A partir da análise dos pilares da estratégia como prática no cartório civil e a identificação das lacunas nos processos, foi averiguado a necessidade de um diagrama de fluxo de processos como uma proposta de melhoria para a prática. Diagramas de fluxo de processos são um conjunto de subprocessos em ordem em que são realizados (HEFLO, 2019, não paginado).

Foram escolhidos dois processos da empresa em estudo para demonstrar por meio de diagramas de fluxos (APÊNDICE A) e (APÊNDICE B) o passo a passo para ser seguido corretamente. Essa sistematização propõe que o trabalho possa ser realizado de forma eficiente e por qualquer funcionário, sendo usado como uma forma de recurso para ajudar futuros novos funcionários a aprenderem os processos de forma mais dinâmica e fácil, além de ajudar os funcionários a entenderem os processos.

O Apêndice A mostra o fluxo do processo de pessoas jurídicas, processo que se inicia com a entrega de documentação por parte do cliente, que recebe um protocolo com uma data de retirada com o prazo de 10 dias; em sequência, esse documento é encaminhado para ser feita análise por uma funcionária responsável que averigua se todas as exigências estão cumpridas, caso não estejam, é anexado uma nota devolutiva com as exigências faltantes. Já as que atendem o requisito vão para registro no sistema para que possam ser registradas no livro de Pessoas Jurídicas e autenticadas e, a seguir, serem averbadas em seus estatutos. Na data de retirada da via do cliente, é protocolado a retirada e entregue seu documento devidamente registrado.

Já no Apêndice B, apresenta-se o processo de averbação de um divórcio, realizado na serventia em estudo. Esse processo começa com a entrega da documentação, passa pela conferência das documentações (APÊNDICE C); caso estejam todas presentes, é também analisado se é de caráter de justiça gratuita ou não, caso não seja é cobrado o valor e é entregue o protocolo de retirada em 10 dias e os documentos são alocados no armário para que o funcionário responsável possa

retirar e efetuar o registro deste divórcio. Após é feita uma averbação para ser adicionada no sistema e colada no livro de registro do casamento. Na data de retirada, é entregue uma nova certidão para o cliente com a averbação do divórcio.

O Apêndice C é um complemento para o fluxo do processo (APÊNDICE B) que pode ser realizado em quaisquer processos que necessitem de conferência de documentação, pois trata-se de um *check-list* com as documentações necessárias para a realização do processo.

Com a utilização dessas duas ferramentas, fluxo de processo e *check-list*, os funcionários teriam maior controle e organização perante o processo e garantindo que ele possa seguir sem empecilhos, sendo assim, cooperando com os colegas, diminuindo retrabalhos e equívocos.

As propostas sendo inseridas na empresa, em fatores de custo, não trariam custos financeiros, apenas tempo para apresentação das ferramentas para os funcionários.

## **5 CONCLUSÃO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões desta pesquisa a qual se subdivide em três partes, que são: (1) considerações sobre a parte teórica levantada; (2) considerações sobre a parte empírica; (3) limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos.

### **5.1 Considerações sobre a parte teórica levantada**

Em termos teóricos, o levantamento bibliográfico utilizado para embasar a pesquisa em questão foram suficiente para auxiliar no alcance dos objetivos propostos.

Trazendo conceitos de Jarzabkowski, Whittington, Mintzberg e Cardoso; Lavarda para fundamentar conceitos sobre toda a linha conceitual da estratégia, desde seu início até a nova abordagem: estratégia como prática. E por fim, Keller; Kotler e Slack sobre serviços.

Cujo vale ressaltar: (1) Estratégia para Mintzberg (2006) não possui um único conceito, claro e certo, por tanto pode ser definida de uma forma entretanto utilizada de outra maneira. Com base nessa ideia do autor foram surgindo novas maneiras de estudar e conceituar a estratégia. (2) Estratégia como prática retrata uma nova visão sobre a estratégia, advinda das atividades do dia a dia das micro-organizações realizadas pelos seus funcionários (CARDOSO; LAVARDA, 2015). (3) Serviços é um ramo em crescimento em todo mundo (COBRA, 2015).

Conceitos estes, que foram possíveis para formular a análise da estratégia como prática na empresa em estudo para serem conscientes sobre novas formas de estratégia para seus serviços.

## 5.2 Considerações sobre a parte empírica

Refletindo sobre a parte prática esta seção busca trazer as resoluções do objetivo geral, o qual é definido como: analisar como a contribuição da estratégia como prática influencia nas metas estratégicas de um cartório civil, para amparar este objetivo foram estabelecidos quatro objetivos específicos cujos resultados serão mostrados a seguir.

O primeiro objetivo específico: correlacionar as práticas estratégicas com as metas estratégicas do cartório civil, viu-se as expectativas e exigências da Oficial, mostrando que em na meta A, identificada como 'atendimento rápido e de qualidade' deve ser cordial, eficiente e sem complicações. Já na meta 2, 'excelência nos serviços prestados', verificou-se que é exigido concentração, seguir o regulamento, repugno a erros e busca por informações corretas com os superiores. Por fim, na meta 3, identificada como 'autonomia dos funcionários' investigou-se a necessidade de domínio sobre os conhecimentos das atividades e olhar sistêmico sobre as atividades.

Já segundo objetivo específico: identificar as *praxis* de estudo com as metas estratégicas do cartório civil, identificou-se como que as praticas ocorrem de fato na organização. Na meta A, 'atendimento rápido e de qualidade', que os funcionários cumprem o papel esperado pela Oficial, mostrando-se atenciosos e prestativos para o atendimento. Quanto a meta B, 'excelência nos serviços prestados', identificou-se que os funcionários, mantém foco em suas atividades, entretanto necessitam de muitas orientações para sanar suas dúvidas sobre os procedimentos. Todavia na meta C, 'autonomia dos funcionários', identificou-se que os funcionários necessitam de muito acompanhamento para sanar suas dúvidas dos processos que não dominam.

No entanto, o terceiro objetivo específico: verificar o papel dos praticantes no processo, atividades e tarefas com as metas estratégicas do cartório civil. Na meta A, 'atendimento rápido e de qualidade', verificou-se a necessidade dos funcionários possuírem organização, foco, disponibilidade e conhecimento sobre os

procedimentos. No que diz respeito a meta B, 'excelência nos serviços prestados', viu-se que os funcionários se ajudam e se dedicam nas suas atividades. Já na meta C, 'autonomia dos funcionários', averiguou-se que os funcionários sempre estão em busca de se especializar e qualificar-se para obter melhores resultados na empresa e para que seus serviços atendam a necessidade esperada pela empresa e clientes.

E por fim, o quarto objetivo específico: sugerir melhorias para a empresa em estudo. Para melhorar seus procedimentos foi sugerido duas ferramentas para a empresa: mapeamento de processos e *check-list*, visando ajudar a empresa a atingir suas metas organizacionais.

Assim atingiu-se o objetivo geral do estudo que foi analisar como a contribuição da estratégia como prática influencia nas metas estratégicas de um cartório civil.. E respondeu-se também, a questão problema que norteou o estudo que foi como a estratégia como prática (prática, *praxis* e praticantes) atuam para atingir as metas estratégicas de um cartório civil?

Além disto, vale ressaltar que em suma as metas estratégicas são atingidas em todos os três pilares do *strategizing*.

### **5.3 Limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos**

Cabe resgatar que como limitações, o estudo contou com por se tratar de um tema novo a limitada quantidade de autores e trabalhos acadêmicos, artigos, livros de procedência relevantes para tal pesquisa.

Em relação às contribuições foram feitas sugestões de melhoria através dos fluxos de processo e *check-list*, permitindo melhor instrução para os funcionários, além de uma visão da estratégia rotineira da empresa para que possa obter autoconhecimento e traçar melhorias.

Além disto, seguindo a linha deste estudo, cabe deixar como sugestões de novos trabalhos para a empresa, no ramo de estratégia e gestão da qualidade. Outra sugestão seria maior acervo de fluxos de processos para disponibilidade na empresa.

## REFERÊNCIAS

ALAMI, S. **Os métodos qualitativos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

ANTONIO, N. S. **Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos**. Portugal: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2002. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/266075005\\_Estrategia\\_Organizacional\\_sua\\_evolucao\\_nos\\_ultimos\\_50\\_anos](https://www.researchgate.net/publication/266075005_Estrategia_Organizacional_sua_evolucao_nos_ultimos_50_anos). Acesso em: 28 abr 2019.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P.. Tree responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-6486.t01-1-00009>. Acesso em: 28 abr 2019.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. *In*: SCHMIDT, P. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 21-39.

BETHLEM, A. S.. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed São Paulo: Atlas, 2009.

BELLUCCI, C. F.; LAVARDA, R. B.; ROCZANSKI, C. R. M. A prática estratégica de pesquisa de mercado no processo de internacionalização de uma pequena cervejaria do sul do Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 24-51, 2019. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52243/a-pratica-estrategica-de-pesquisa-de-mercado-no-processo-de-internacionalizacao-de-uma-pequena-cervejaria-do-sul-do-brasil/i/pt-br>. Acesso em: 28 abr 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Lei nº 8935 Dispõe sobre Lei dos Notários e Registradores **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 nov. 1994. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8935.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8935.htm). Acesso em: 23 mar 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Lei nº 1.402.. Dispõe sobre lei que regula a associação em sindicato. **Diário Oficial Da União**, Brasília, 5 jul. 1939. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del1402.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1402.htm). Acesso em: 28 mai 2019.

CAMARGOS, M. A.; DIAS A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo. v. 10. n. 1. jan./ mar. 2003. Disponível em:  
<http://www.geocities.ws/occfi/estrategia.pdf>. Acesso em: 28 abr 2019.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. O uso da internet como prática estratégica na tomada de decisão pelo middle manager. **Sistemas & Gestão**. v.11, n. 4, p. 342-354, 2015. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/573>. Acesso em: 14 mai 2019.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B.. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pelo middle manager. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 719-749, dez. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/50772/36344>. Acesso em: 23 mai 2019.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 719-749, dez. 2010. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/689.pdf>. Acesso em: 24 abr 2019.

CDN ICON. **Thousands of free icons**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://cdn.icons.com/>. Acesso em: 11 out 2019.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v9n4/v9n4a10.pdf>. Acesso: 23 mar 2019.

CLEAN PNG. **Png Download**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.cleanpng.com/png-blue-brand-multimedia-font-folder-documents-621607/>. Acesso em: 11 out 2019.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 4 ed. São Paulo: Elsevier, 2015.

CONTADOR AMIGO. **Admissão de Funcionários**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.contadoramigo.com.br/admissao.php>. Acesso em: 11 out 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DERDF. **Protocolo**. [S.l.], 2019. Disponível em: <http://www.der.df.gov.br/protocolo/>. Acesso em: 11 out 2019.

DISTRO SNACKS. **Selamat Datang di Distro Snacks**. [S.l.], 2019. Disponível em: [https://distrosnacks.wordpress.com/selamat-datang-di-distro-snacks/1486564172-finance-loan-money\\_81492/](https://distrosnacks.wordpress.com/selamat-datang-di-distro-snacks/1486564172-finance-loan-money_81492/). Acesso em: 11 out 2019.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS. M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. reim. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=XCi9AwAAQBAJ&pg=PA342&dq=conceito+de+servi%C3%A7o+adm&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjJ7qaf8IDIAhWvH7kGHYzZBYkQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=tru>. Acesso em 03 out 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais [...]** Campinas/SP, 2001.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. São Paulo: Campus, 2004.

HAFLO. **Fluxo de processo**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/definicoes/fluxo-de-processo/>. Acesso em: 27 out 2019.

ICON ICONS. **Ícone usuário homem de cliente pessoa**,. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://icon-icons.com/pt/icone/usuario-homem-de-cliente-pessoa/57997>. Acesso em: 11 out 2019.

INGLES NO TECLADO. **Como dizer em inglês**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://inglesnoteclado.com.br/2017/05/como-dizer-anotar-em-ingles.html>. Acesso em: 11 out 2019.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC. **Portal IFSC**. Florianópolis. 2011. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/>. Acesso em: 10 mar 2019.

JACOBINI, Maria Letícia de Paiva. **Metodologia do trabalho acadêmico**. 4. ed. rev. e ampl. Campinas, SP: Alínea, 2011.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity based approach. Sage, 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15470620802325823>. Acesso em: 18 abr 2019.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529–560, 2004. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840604040675>. Acesso em: 14 mai 2019.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726707075703>. Acesso em: 14 mai 2019.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, 2009. Disponível em: <http://openaccess.city.ac.uk/16786/>. Acesso em: 14 mai 2019.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: Research Directions and Resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/cjas.92>. Acesso em: 15 abr 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de marketing**. 12. ed. 5. reim. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAS CASAS, A. L., **Marketing de serviço**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LASSES CONSULTORIA. **Análise De Dre**, 2019. Disponível em: <http://lassesconsultoria.com.br/analise-dre/>. Acesso em: 11 out 2019.

LAVARDA, R. A. B.; ROZSA, N. R. The language studies in strategy as practice and the middle manager roles: an essay. **REBRAE**, Curitiba, v.10, n. 3, p. 366-380, sep./dec. 2017. Disponível em <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/viewFile/17544/16827>. Acesso em: 29 abr 2019.

MAIA, Jonas Lucio. **Estratégia como prática**. São Carlos, SP: Universidade de São Carlos, 2010. Disponível em: <http://www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva/arquivos/ecp.pdf>. Acesso em: 06 mai 2019.

MAINARDES, E.W.; FERREIRA, J.J.M.; TONTINI, G. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração. **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 4, p. 55-82, dez. 2009. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/180>. Acesso em: 14 mai 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MERCADO LIVRE. **20 Planos De Fundo Slides Templates Powerpoint Dashboard**. [S.I.], 2019. Disponível em: [https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-827093489-20-planos-de-fundo-slides-templates-powerpoint-dashboard-\\_JM?quantity=1](https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-827093489-20-planos-de-fundo-slides-templates-powerpoint-dashboard-_JM?quantity=1). Acesso em: 11 out 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MY REAL DO MAIN. **Simbolo certo free library of clipart illustrations**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://myrealdomain.com/explore/simbolo-certo.html>. Acesso em: 11 out 2019.

OFÍCIO DO REGISTRO CÍVIL, TÍTULOS E DOCUMENTOS E PESSOAS JURÍDICAS DE BLUMENAU/SC. **Demais Registros**. Blumenau, SC, 2019. Disponível em: <http://registrocivilblumenau.com.br/?Demais-Registros&ctd=713>. Acesso em: 01 out 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OAB SERGIPE. **Taxa Certidão: Pessoa Jurídica**. [S.I.], 2019. Disponível em: <http://oabsergipe.org.br/produto/taxa-certidao-pessoa-juridica/>. Acesso em 11 out 2019.

PEREIRA, C. A. R. de F., Silva, J. G. da, Lopes, E. L. Estratégia: uma revisão teórica. *In*: SINGEP, 3., 2014, São Paulo, SP. **Anais [...]** São Paulo, SP, 2014. Disponível em: <https://singep.org.br/3singep/resultado/465.pdf>. Acesso em: 22 mai 2019.

PIXABAY. **Png**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/illustrations/pc-gr%C3%A1fico-escrit%C3%B3rio-2515449/>. Acesso em 11 out 2019

PIXABAY. **Png**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/images/search/png/>. Acesso em 11 de out 2019.

PIXABAY. **Png**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/vectors/arquivo-%C3%ADcone-salvar-1293983/>. Acesso em: 11 out 2019.

PIXABAY. **Png**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/vectors/documento-imagens-t%C3%ADtulo-folhas-2282150/>. Acesso em 11 de out 2019.

PNG IMAGE. **Png Images Download**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://pngimage.net/?s=documentos>. Acesso em: 11 out 2019.

PNG IMAGE. **Png Images Download**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://pngimage.net/protocolo-png-1/> . Acesso em: 11 out 2019.

PORTAL DE ASSINATURAS. **Sobre o verificador de assinaturas**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://portaldeassinaturas.ccee.org.br/VerificadorAssinaturas/Sobre>. Acesso em: 11 out 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed., 12 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAUEN, F. J. **Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação**. Palhoça: Ed. Unisul, 2015. (Coleções linguagens).

RAZZOLINI FILHO, E.. **Gerência de serviços para a gestão comercial: um enfoque prático**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.922.8711&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 14 mai 2019.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, n. 1, 2009. Disponível em <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>. Acesso em: 07 de jun 2019.

SASS, O. Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, no Brasil. **Estatística e Sociedade**, Porto Alegre, n.2, p.128-141, nov. 2012. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/estatisticaesociedade/article/view/34902/23645>. Acesso em: 07 jun 2019.

SCHWINGEL, A. T.; GENEROSO, P. G.; LAVARDA, R. A. B. A dinâmica das ações cotidianas articuladas pelos coordenadores e diretores na implementação da estratégia. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 103-116, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9234/a-dinamica-das-acoes-cotidianas-articuladas-pelos-coordenadores-e-diretores-na-implementacao-da-estrategia/i/pt-br>. Acesso em: 14 mai 2019.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas. 2002.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual, 4. reimp. São Paulo: Cortez, 2010, p. 304.

TILLES, Seymon. How to evaluate corporate strategy. **Harvard business review**, New York, jul./aug. 1963. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1964-10475-001>. Acesso: 23 mar 2019.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso 14 mai 2019.

TURETA, C. LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

VEXELS. **Alta qualidade de vetores, psds, svgs & pngs**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://br.vexels.com/png-svg/previsualizar/154699/icone-de-contato-de-papel-e-lapis>. Acesso em: 11 out 2019.

VEXELS. **Alta qualidade de vetores, psds, svgs & pngs**. [S.I.], 2019 Disponível em: <https://br.vexels.com/png-svg/previsualizar/130078/icone-de-computador-desktop>. Acesso em: 11 out 2019.

WALTER, S. A; AUGUSTO, P. O.; FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 282-298, jun. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000200005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000200005&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 14 mai 2019.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.840.5679&rep=rep1&type=pdf>. Acesso: 14 mai 2019.

WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1057/palgrave.emr.1500006>. Acesso em 14 mai 2019.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p.11-20, out./dez. 2004. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-4-ano-2004-nid-45467/>. Acesso em: 14 mai 2019.

## APÊNDICE A – Fluxo do processo de pessoas jurídicas



Fonte: Elaborado pela autora com o uso de imagens de MERCADO LIVRE (2019); PIXABAY (2019); PIXABAY (2019); DERDF (2019); LASSES CONSULTORIA (2019); MY REAL DO MAIN (2019); PIXABAY (2019); PNG IMAGE (2019) CDN ICON (2019); PNG IMAGE(2019); PIXABAY (2019); PIXABAY (2019); VEXELS (2019).

## APÊNDICE B – Fluxo do processo de averbação de divórcio (da serventia)



Fonte: Elaborado pela autora com o uso de imagens de MERCADO LIVRE (2019); ICON ICONS (2019); PORTAL DE ASSINATURAS (2019); MY REAL DO MAIN (2019); DISTRO SNACKS (2019); INGLÊS NO TECLADO (2019); PIXABAY (2019); CONTADOR AMIGO (2019); VEXELS (2019); CDN ICON (2019); OAB SERGIPE (2019).

**APÊNDICE C – *Check-list* documentação para averbação de divórcio**

DOCUMENTOS PARA AVERBAÇÃO DE DIVÓRCIO (DA SERVENTIA)		
	Consta	Não consta
Sentença		
Certidão de trânsito em julgado		
Certidão de casamento		
Cópia do documento		

Fonte: Elaborado pela autora (2019)