



GESTÃO ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO

Victor Ilha Vasques, Fabiano Caetano de Souza, Evelin Cristina Rockenbach, Claudia de Freitas Michelin

RESUMO

O trabalho desenvolvido teve por meta realizar um estudo de caso acerca do planejamento estratégico utilizado em uma empresa de pequeno porte do ramo da construção civil do município de Santa Maria, RS, avaliando a cultura organizacional e objetivos desta, de forma a evidenciar a importância do planejamento estratégico para o futuro da entidade. Para tanto, a coleta de dados se deu mediante a realização de um questionário em forma de entrevista com uma gestora da empresa, através do qual foram analisados os ambientes interno e externo da organização. Os resultados encontrados apontaram que a utilização do planejamento estratégico pode ser avaliada como positiva, auxiliando na tomada de decisão nos mais variados setores da empresa. Portanto, o estudo contribui com a literatura em planejamento estratégico, reafirmando a importância deste para o processo decisório e reforçando a reflexão sobre o uso de ferramentas de gestão no contexto empresarial. A principal contribuição gerencial do estudo se refere ao aprofundamento do conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, entendimento que pode assessorar a organização em futuros projetos. Ainda, vale ressaltar que o estudo foi feito em uma amostra de apenas uma empresa, limitando o teor da pesquisa, porém, pôde-se observar que há a necessidade de aprimoramento em ferramentas de gestão tanto a nível acadêmico quanto empresarial.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Cultura organizacional; Ferramenta de gestão.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as empresas enfrentam dificuldades em tomar decisões por razões envolvendo truculência de mercado, dinamismo e incertezas de que caminho os gestores devem seguir (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020). Nesse sentido, segundo Farias e Lima (2020), é essencial que haja planejamento, com objetivos claros e significativos que servirão como auxílio no processo decisório e determinante nas etapas do planejamento, entretanto o planejamento por si só não se torna uma ferramenta adequada à utilização em empresas inseridas em um mercado tão competitivo.

Já para Lorenzetti; Wegner, et al (2018), é necessária a utilização de uma estratégia de planejamento, ou planejamento estratégico, que dá suporte às decisões necessárias para interpretar o mercado, tanto em âmbito nacional quanto internacional, tornando-se responsável por direcionar o caminho a ser seguido para o objetivo fim da empresa, pautando o contexto em que a organização está inserida.

Por motivos de sobrevivência no mercado, as empresas devem ter ferramentas para que consigam competir de maneira competente frente às mudanças que o mundo está enfrentando (COSER; CENCI; et al, 2021), tanto no sentido tecnológico e social quanto ambiental. Assim, com o auxílio tecnológico, o planejamento estratégico tornou-se a



ferramenta mais utilizada pelas mais variadas empresas na esfera global; isso devido principalmente à adoção da tecnologia da informação, que possibilita a obtenção e análise de dados de maneira mais eficaz e consegue traduzir ao gestor a informação que será utilizada para tomada de decisão (REZENDE; ABREU, 2022).

Entretanto, como é possível que a ferramenta em questão seja utilizada com eficácia por uma empresa do ramo de construção civil, adaptando-se às necessidades do mercado em uma sociedade que está em constante mudança? A partir desta problemática, será discutido neste trabalho a utilização da ferramenta de planejamento estratégico na empresa *case*, considerando o cenário em que está inserida. Assim, o estudo se justifica devido à intenção estratégica da organização em analisar sua realidade no segmento construção civil, avaliando a cultura organizacional da empresa de forma a evidenciar a importância do planejamento estratégico para o futuro da entidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste estudo é embasada em dois grandes constructos, como segue. O primeiro trata sobre planejamento estratégico e o segundo aborda a cultura organizacional, ambos buscando trazer definições iniciais e conceitos fixados para melhor entendimento.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Devido à globalização e decorrentes inovações tecnológicas, o mercado está em constante modificação, forçando as empresas a aumentar os esforços a fim de aperfeiçoar seu desempenho financeiro, reforçar sua posição competitiva e obter vantagem em relação aos concorrentes (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015), visto que a aproximação entre economias, culturas e mercados ocorre de forma constante, mais do que nas décadas passadas, é de suma importância a implantação do planejamento estratégico nas empresas. Para tanto, o planejamento a longo prazo é um adendo importante para qualquer instituição, uma vez que, conforme Mintzberg (2007), nos dias atuais a estratégia é uma ferramenta gerencial essencial para as empresas.

De acordo com Fischmann e Almeida (2018), pode-se entender que o planejamento a nível estratégico, apesar de impreciso por se tratar de um plano de longo prazo, segue sendo necessário para as empresas, visto que as ações correntes irão refletir no futuro. O que é confirmado por Drucker (1962, p. 131), ao afirmar que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Nesse sentido, Machado (2009) afirma que planejar de forma estratégica cada passo a ser seguido é um processo fundamental, porque idealiza as indicações para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas futuramente; o que vem diretamente ao encontro de Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008), que declaram que, sem possuir uma estratégia que conduza a uma vantagem competitiva, uma organização se arrisca a ser superada pelos concorrentes, ou ainda a ficar fadada a um fraco desempenho financeiro.

Corroborando com estudos passados, para Lopes, Granja e Picchi (2020), é importante que o planejamento estratégico seja mapeado, e dividido, por tarefas e etapas. Estas podem ser compreendidas por diagnóstico da estratégia, o planejamento propriamente dito, a

implementação e, por fim, o controle, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – As cinco tarefas estratégicas e etapas: processo de planejamento



Fonte: Lopes, Granja e Picchi (2020).

Para Lopes, Granja e Picchi (2020), o diagnóstico se baseia em desenvolver a ideia de missão e visão estratégica do negócio, ponderando o ambiente externo e interno, seguido do planejamento que mapeia os objetivos e a elaboração da estratégia que elenca os processos estabelecidos anteriormente e cria o caminho para se chegar aos objetivos. Ainda, se faz necessária a implementação da estratégia, que para os autores é a etapa de maior dificuldade, visto que nesse momento é importante garantir o funcionamento dos processos elaborados visando alcançar o desempenho planejado. Por fim, a etapa de controle analisa o desempenho, controla os processos e direciona ações corretivas, para que mudanças e melhorias sejam aplicadas.

Além disso, conforme Mintzberg (2007), a articulação dos planos estratégicos fornece um mecanismo de comunicação, promovendo sincronia entre os diferentes setores da instituição. O envolvimento das equipes com os planos definidos é fator básico para direcionar o desempenho humano para a concretização dessas metas, desde que estas sejam de conhecimento geral (MACHADO, 2009).

Portanto, admite-se que a administração estratégica envolve todas as funções administrativas no nível estratégico da organização, implicando em uma mudança de atitude dos envolvidos no processo de planejamento estratégico em si (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Ademais, as ações de uma empresa no mercado estão entre os melhores indicadores do funcionamento de sua estratégia, bem como as avaliações da alta gerência a respeito dos métodos atuais de negócios, dos planos futuros e do esforço para fortalecer sua competitividade e desempenho (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Pela definição de Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008, p. 33), “estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa”. E como descrito por Mintzberg (2007), todo o processo de planejamento realizado a fim de traçar novos propósitos e esquematizar novos planos é a formação de estratégia. Buscando aumentar o volume de negócios e otimizar o desempenho de mercado da instituição, os gestores tentam elaborar uma estratégia que seja capaz de conduzir a organização na direção desejada, respondendo a



perguntas como: para onde a empresa deve se dirigir a partir desse ponto, e de que modo deve chegar lá? (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Assim, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), refletir sobre a intenção estratégica da organização deve ser a primeira atividade do processo de planejamento estratégico. Entende-se, portanto, que organizações devem realizar sua gestão estratégica buscando prevenir obstáculos antes do surgimento dos mesmos, e não somente como forma de resolver problemas preexistentes (COSTA, 2012).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Perez e Cobra (2017), assim como a gestão das organizações, a cultura organizacional enfrenta alterações com o tempo, tendo características dinâmicas, uma vez que ambas sofrem influência de mudanças na sociedade e do ambiente externo. Segundo Schein (2017), o entendimento cultural é essencial aos líderes, pois se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, serão dominados por estas.

De acordo com Schein (2017, p. 15):

O que era originalmente a visão individual de mundo do fundador leva à ação compartilhada que, se bem-sucedida, conduz a um reconhecimento compartilhado de que o fundador “estava certo”. Então, o grupo agirá novamente sob essas crenças e valores e, se continuar a ser bem-sucedido, finalmente concluirá que agora tem a forma “correta” de pensar, sentir e agir.

Por outro lado, se as crenças e valores do fundador não levarem ao sucesso, o grupo fracassará e desaparecerá ou buscará outra liderança, até que alguém tenha as crenças e valores que levarão ao sucesso. O processo de formação cultural se desenvolverá em torno desse novo líder. Com o reforço continuado, o grupo se tornará cada vez menos consciente dessas crenças e valores e passará a tratá-las cada vez mais como suposições não negociáveis. À medida que esse processo tem continuidade, essas suposições gradualmente desaparecem, passam a ser assumidas como verdadeiras e se tornam parte da identidade do grupo; os novatos recebem ensinamentos sobre como pensar, sentir e agir.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional compreende as experiências e significados, aprendidos e compartilhados, comunicados (ao menos parcialmente) de forma simbólica; tratando-se de uma forma de pensar a realidade social sem correspondência direta com objetos materiais determinados (ALVESSON, 1993 apud PEREZ; COBRA, 2017).

Assim, pelo descrito por Perez e Cobra (2017), todos os símbolos, hábitos, práticas, comportamentos, valores, princípios e crenças existentes em uma organização compõem a cultura organizacional em seu sentido antropológico. Da mesma forma, todos os membros dessa instituição são influenciados por essa cultura com premissas norteadoras de suas atitudes.

De acordo com Schein (2017), portanto, a cultura pode ser analisada através de três níveis diferentes, caracterizados por: artefatos (produtos visíveis do grupo), valores e suposições básicas. Em vista disso, a cultura de um grupo pode ser entendida como um modelo de suposições básicas compartilhadas, que tem funcionado bem o bastante para ser considerado proveitoso e, portanto, para ser transmitido aos novos integrantes do grupo como sendo o modo correto de agir.

Dessa maneira, como base para cultura organizacional, temos as ideias de valores e princípios, missão e visão, que trazem base teórica à cultura organizacional incorpórea.

Conforme Machado (2009), as diretrizes especificadas na missão, visão e valores da empresa devem guiar a ela toda vez que surgirem dúvidas com relação a como proceder em determinada situação.

Sendo assim, Franco Jr (2018), define valores como sendo imutáveis com as circunstâncias, aceitos e mantidos tanto de forma individual quanto pela sociedade em si, e vinculados a princípios, normas e padrões sociais. Já Costa (2012) define os valores como virtudes que se pretende preservar e incentivar, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação.

Ainda segundo Costa (2012), os princípios são os conceitos pelos quais a empresa é irreduzível e não está disposta a mudar; eles devem ser respeitados, mesmo que para isso a organização seja submetida a prejuízos.

A missão e visão são noções distintas, mas que se complementam entre si, estando conectadas dentro do planejamento estratégico. A missão compreende o papel que é desempenhado pela empresa, ou seja, sua utilidade perante a sociedade; já a visão é, ao mesmo tempo, um desafio e objetivo, devendo ainda indicar o processo para atingir o mesmo (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018). Entre as perguntas que a missão pretende responder, estão as seguintes: “Qual é a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? Para que surgiu?” (COSTA, 2012, p. 36).

Quanto à visão, sua declaração deve ser de fácil entendimento, possibilitando a identificação dos valores da mesma; ademais, embora a gestão estratégica seja um processo racional, a formação da visão pode acabar sendo muito influenciada pelo emocional (FRANCO JR, 2018). De acordo com Costa (2012), uma visão compartilhada apresenta imenso valor para a organização, uma vez que cumpre a função de unificar as expectativas, facilitar a comunicação e ajudar no comprometimento das pessoas, entre outros benefícios associados.

Logo, ao se buscar a realização de um planejamento estratégico com entendimento da cultura organizacional, pode ser necessário alterar alguns ideais da empresa. Porém, conforme Costa (2012), em muitas instituições encontra-se resistência a novas estratégias, temendo um menor resultado do que o obtido com os processos tidos como padrões. Em alguns casos, todavia, não haverá alternativa quanto à inovação, devido a mudanças inevitáveis e fora do controle da empresa.

Dessa forma, considerando-se o contexto da cultura organizacional da empresa *case*, são apresentados a seguir os métodos utilizados para realização do trabalho, tal como o delineamento da pesquisa e tratamento dos dados obtidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são tratados os métodos utilizados durante o estudo, trazendo o delineamento da pesquisa, bem como o tratamento dos dados coletados e sua forma de apresentação em relação a empresa escolhida para o estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois



busca o conhecimento aprofundado sobre determinado assunto, além de descrever as características do tema já estudado proporcionando uma nova perspectiva sobre o mesmo (LOZADA; NUNES, 2018). Também, o aspecto em questão tem caráter descritivo visto a não interferência dos autores no que tange a obtenção dos dados.

Em relação a abordagem, o estudo é estabelecido como qualitativo, caracterizado como um estudo de caso. Assim, o estudo de caso permite que haja um foco no objetivo de interesse do estudo, buscando analisar comportamentos em contextos individuais, grupais, organizacionais, entre outros (YIN, 2015). Neste trabalho, a escolha foi analisar o planejamento estratégico já realizado pela empresa *case*, bem como avaliar suas características organizacionais. Corroborando o exposto, Gil (2019), ressalta que os dados podem ser obtidos através de procedimentos como aplicação de questionários, entrevistas e observação, situação na qual são definidos como dados de campo.

Tendo em vista a relevância inegável de pequenas empresas para o crescimento da economia nacional (SEBRAE, 2014) e considerando o contexto da organização como empresa de pequeno porte do ramo de construção civil situada em Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, foi estudada sua visão, missão e valores.

A escolha da pesquisa qualitativa foi optada devido ao fato de o questionário elaborado não se tratar de um levantamento de dados, mas de uma entrevista com treze questões sobre o ramo de atuação; foco da empresa; número de funcionários; processos; metodologias de trabalho as quais a empresa utiliza. Ainda, a pesquisa qualitativa é explicada por Michel (2015, p.40):

A pesquisa qualitativa se propõe a colher e analisar dados descritivos, obtidos diretamente da situação estudada; enfatiza o processo mais que o resultado, para o que precisa e retrata a perspectiva dos participantes. Na pesquisa qualitativa, verifica-se a realidade em seu contexto natural, tal como ocorre na vida real, procurando dar sentido aos fenômenos ou interpretá-los, de acordo com os significados que possuem para as pessoas implicadas nesse contexto. A finalidade primeira da pesquisa qualitativa não é mostrar opiniões ou pessoas; ao contrário, pretende explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em estudo.

A entrevistada para a pesquisa foi a diretora financeira da empresa, com formação em Economia e experiência profissional no setor administrativo e financeiro. Considerando o método do estudo de caso, a pesquisa elencou a entrevista como instrumento de coleta de dados.

O motivo da seleção da entrevista se deu pelo fato de que somente a entrevistada tem ligação direta com todos os setores de operação da empresa, tendo as informações necessárias e suficientes para responder às questões elencadas. Para Gray (2009), a entrevista consiste em uma conversa entre entrevistador e entrevistado(s), onde o entrevistador pode ter junto a si um conjunto de perguntas organizadas de forma estruturada e metodológica, também denominada como questionário; já Sordi (2017) enfatiza que um questionário com questões abertas permite ao entrevistado responder livremente as perguntas de acordo com sua opinião, o que é comumente utilizado por abordagens qualitativas, escolhida para o presente trabalho.

3.2 TRATAMENTO DOS DADOS QUALITATIVOS

Tendo em vista que a coleta dos dados se deu através de um questionário respondido



pela gestora da empresa *case*, e única entrevistada, torna-se essencial a escolha de perguntas que possam abordar de forma a responder os objetivos gerais e específicos que a pesquisa busca a obter. Deste modo, a tabela 1 aborda as questões elencadas e as suas motivações.

Tabela 1 - Questionários aplicados à gestora

Pergunta	Motivação
1. Qual é o ramo de atuação da empresa/com o que ela trabalha?	Planejamento
2. Quais são os seus serviços prestados?	Planejamento
3. Como a empresa é composta, hoje, em setores?	Planejamento
4. Conte-nos um pouco sobre a empresa... Qual é o grande sonho por trás do seu funcionamento hoje?	Planejamento
5. Qual é o número de funcionários?	Implementação
6. Qual o foco de mercado da empresa, hoje?	Planejamento
7. Qual é a principal força de trabalho e diferencial da equipe?	Diagnóstico
8. Quais são os pontos fortes da empresa?	Diagnóstico
9. Como é o ambiente competitivo e a concorrência da empresa?	Planejamento
10. Quais são os maiores desafios enfrentados atualmente?	Diagnóstico
11. Qual foi o maior desafio enfrentado durante a pandemia?	Diagnóstico
12. Quais os maiores aprendizados ou ganhos por conta da pandemia?	Diagnóstico
13. Existe algum processo ou metodologia de trabalho, aprendido durante a pandemia que hoje é replicado dentro da organização?	Diagnóstico

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As motivações foram elencadas de acordo com a teoria das etapas de planejamento trazidas por Lopes, Granja e Picchi (2020) na figura 1, sendo assim há a justificativa teórica de cada um dos questionamentos à entrevistada.

O tratamento dos dados se deu pela técnica de análise de conteúdo, conceituado por Bardin (2016, p.15) como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ extremamente diversificados”, tendo como meta final o desvendar crítico. Segundo a autora, uma análise de conteúdo ocupa-se de uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo extraído, sendo também uma análise de significados.

Dessa forma, buscando primeiramente coletar os dados a serem tratados, para desenvolvimento do questionário utilizado foram consideradas ferramentas de gestão estratégica baseadas no perfil da empresa, como sua missão, visão e valores. A seleção das



perguntas a serem utilizadas no questionário teve enfoque, principalmente, nas estratégias de gestão da empresa, bem como na análise da qualidade dos serviços oferecidos, gestão de pessoas e processos internos.

A partir da explicação metodológica da pesquisa, parte-se para a discussão dos dados coletados a partir da entrevista, da observação realizada na organização escolhida e das referências bibliográficas sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observa-se, a partir da metodologia utilizada, o alinhamento organizacional da empresa estudada, em conjunto com a importância dada pela mesma, à reflexão sobre as suas intenções estratégicas, para não somente desviar de possíveis dificuldades, como também para projetar um horizonte com maiores resultados e assertividade.

Segundo analisado por intermédio de entrevista, podemos analisar que a empresa possui direcionamento estratégico através do planejamento e diagnóstico, assim como organização operacional constante, onde mesmo passando por processos de reorganização e mudança de razão social, sendo abordado posteriormente, suas bases estruturais mantêm-se firmes e congruentes, corroborando com o que nos apresenta Kanter (1984), ao afirmar que as mudanças deverão ser baseadas nos pontos fortes e nas tradições da organização.

Também se observa que a empresa procura resgatar os valores da antiga marca, que segundo relato da gestora define-se como: “[...] nosso trabalho não é apenas o de construir prédios, mas sim o de deixarmos um legado para a comunidade em que atuamos”.

Esses valores, em união com um novo direcionamento, corroboram para o desenvolvimento de uma cultura sólida dentro da organização, que busca a implementação de um modelo de gestão mais inovador e horizontal, visando a participação ativa e dinâmica de todas as partes atuantes, fugindo do padrão empresarial onde as decisões são centralizadas.

Além disso, a empresa apresenta a possibilidade de seus colaboradores, conforme seus resultados e envolvimento dentro da dinâmica organizacional, tornarem-se sócios da empresa, devido à implementação de seu programa de sociedade partnership, que objetiva a retenção de talentos e expansão da empresa como um todo.

4.1 ANÁLISE DE CENÁRIO

No que se refere a análise de cenário no qual a empresa atua, foram analisadas as oportunidades praticáveis e ameaças no ambiente externo da organização em conjunto com análise do ambiente interno. Aqui, foi buscado apresentar possíveis situações de melhorias, bem como buscar ações direcionadas a uma evolução perene da organização.

A administração estratégica, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), pode ser definida como o processo no qual as empresas exploram seu ambiente interno e externo para então estabelecer quais são os seus recursos, suas capacidades e suas competências fundamentais para o desenvolvimento de sua visão e missão, e posteriormente a isso, fundamentar as suas estratégias competitivas. Nesse sentido foram questionadas questões sobre esses aspectos sugeridas melhorias para a empresa.

4.2 AMBIENTE EXTERNO



A estratégia é um tema administrativo que passou por evoluções ao longo do tempo até chegar a atual concepção: um processo de gestão estratégica contemplando aspectos deliberados e emergentes (TERENCE, 2008).

Existem vários métodos que visam a implementação de um planejamento estratégico, onde segundo Terence (2008), a análise ambiental é uma dessas metodologias e poderá ser utilizada tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno da empresa, proporcionando, quando bem implementada, a possibilidade de identificação de ameaças e oportunidades externas em conjunto com as forças e fraquezas observadas. A análise ambiental, portanto, irá corroborar com a identificação de fatores significativos para o sucesso da entidade.

Com relação às oportunidades encontradas, o planejamento a longo prazo possibilita diversas vantagens para a organização como um todo, entre os quais podem-se observar alguns tópicos relevantes, o aumento de velocidade das informações relevantes para o controle permite compreensão mais clara dos futuros impactos sobre as decisões atuais, antecipação das áreas que requerem mudanças futuras, maior consciência das mudanças econômicas e sociais, e implementação mais rápida das futuras decisões.

Outro ponto relevante a ser observado, são as oscilações econômicas e suas imprevisibilidades, sendo que esses fatores poderão direcionar o posicionamento estratégico da empresa de forma a melhorar seus indicadores econômicos. Conforme as diretrizes que a organização decidir vir a utilizar frente a essa volatilidade da economia, existe a possibilidade de maximizar seus retornos financeiros.

A construção civil é de grande importância para o país, conforme descrito por Teixeira e Carvalho (2005), pois é um amplo setor que se relaciona diretamente com a economia, visto que possibilita a geração de emprego, renda e tributos. O setor também impulsiona o crescimento econômico das diversas esferas empresariais que lhe fornecem matéria prima, bens e serviços, além de demandar grande variedade de insumos ao longo do seu processo produtivo, formando assim uma extensa cadeia produtiva.

Tendo isso em vista, é importante reforçar que o cenário econômico possui flutuações, muitas vezes difíceis de prever, onde essas variações, principalmente no preço de insumos, impactam as decisões estratégicas da organização. Mesma situação que ocorre com as alterações em índices econômicos, sendo que estes também impactam diretamente na tomada de decisão por parte dos gestores.

Por fim, o último ponto analisado pode ser entendido ao mesmo tempo como uma oportunidade e como uma ameaça: a mudança do nome da empresa, processo que pode resultar em algumas adversidades. Esse processo é incerto e conflitivo, porém, será mais maleável à implementação das mudanças se as pessoas que fazem parte do processo se manifestarem favoráveis a aceitá-las.

Com isso, entende-se que o processo de mudança compromete tanto a capacidade de ação e mobilização da empresa frente aos recursos disponíveis para implementação da mudança. Deste modo, toda mudança traz consigo pontos de conflito e possibilidades de evolução, pois conforme conceitua Adizes (1996), a gestão da mudança prepara as organizações para as transformações e visa a melhoria de processos e maior eficiência.

4.3 AMBIENTE INTERNO

Outro fator que tem importante relevância para a implementação de um planejamento estratégico é a análise do ambiente interno, uma vez que nos dias atuais os administradores



precisam ter cuidado especial ao acompanhar a multiplicidade de perspectivas relativas ao ambiente de negócios em suas organizações. Considerando-se que as alterações no ambiente interno podem impactar diretamente a cultura organizacional como um todo, sendo sua base formada e difundida entre as pessoas no ambiente interno e no ambiente externo à organização.

Ao atentar ao ponto de vista da gestão, deve ser ressaltado, como descreve Scroferneker (2008), todas as ações estratégicas são advindas de uma política de comunicação planejada, construída e concretamente passada às partes atuantes, visando a participação geral dentro da empresa.

Foi avaliado, com base na entrevista coletada, a importância que a gestão da empresa ressalta para com a qualidade na prestação de seus serviços, sendo esse ponto de extrema importância para a consolidação da marca da empresa no mercado, em conjunto com a criação de engajamento de valores entre as partes atuantes dentro da organização, além de possibilitar o firmamento de uma cultura organizacional perene, trazendo assim os pontos fortes encontrados.

A empresa projeta como uma oportunidade, a possibilidade de com o passar do tempo, variar o seu nicho de atuação, podendo com isso não somente aumentar suas capacidades em geração de receitas de serviços, devido ao maior alcance em empreendimentos dentro do seu campo de atuação, de acordo com o indagado à gestora.

Ainda, constata-se, conforme a abordagem à entrevistada, a possibilidade da empresa utilizar seu *know how* (habilidade adquirida pela experiência; saber prático) visando implementar processos de treinamentos e trilhas de conhecimento para seus novos colaboradores e novos empreendimentos, firmando assim, posteriormente, a ideia de implementação de prestações de serviços de consultoria em gestão de empreendimentos de incorporação. Da mesma forma que, em conjunto com a criação de cursos que abordam métodos de gestão e processos operacionais para futuras incorporadoras que estão iniciando no mercado.

Analisa-se que a instituição visa manter em suas bases uma equipe enxuta, porém multidisciplinar e alinhada, ou seja, colaboradores que possam atuar em diversas frentes e que entendam o processo da empresa em todas suas funcionalidades, criando assim, um ambiente menos hierárquico, mais horizontal e colaborativo, onde todas partes atuantes possuem voz na implementação de estratégias e em tomadas de decisões.

Em suma, foi verificado que o pilar para a qualidade dos serviços prestados pela empresa *case* é a solidez na implementação e evolução dos seus processos operacionais, onde estes estão em constante melhoria e otimização. A empresa trabalha com métricas e direcionamentos de metas através de ferramentas implementadas durante a pandemia, com o objetivo de criar conexão e alinhamento entre todos os setores da organização, essas métricas vem ganhando aplicabilidade e já consolidou diversas melhorias, tanto operacionais como estratégicas dentro da empresa.

Segundo o relato da gestora da organização entrevistada, a gestão de pessoas é o ponto mais sensível nos processos de gestão, devido à dificuldade encontrada na captação de colaboradores alinhados com a cultura da empresa e que entendam os processos dentro da organização como um todo, e não somente dentro de seu campo de atuação.

Um ponto relevante salientado pela gestora, é a distância física entre os setores (parte da equipe atua no escritório central e outra parte diretamente nas obras em desenvolvimento), sendo esse, fator de relevância para consolidação de alinhamento organizacional em conjunto



com a evolução na multidisciplinaridade das partes atuantes.

Foi considerado, por fim, que o lado positivo de se ter uma equipe enxuta é que embora haja distanciamento entre as partes atuantes, há uma maior proximidade entre o operacional e a gestão da empresa. No entanto, existe a possibilidade de que os processos fiquem muito centralizados a um único colaborador, criando assim uma dependência funcional dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o abordado no trabalho, pode-se afirmar que a utilização de um processo estratégico de planejamento, se utilizado de maneira eficiente e com o auxílio de dados condizentes com a realidade da empresa, é uma ferramenta eficaz no processo de tomada de decisão pelos gestores. Analisando a entrevista com a gestora da organização, que embasou a implementação da metodologia ao estudo em questão, pode-se concluir que a utilização de etapas da ferramenta de planejamento estratégico, observando o ambiente interno e externo da organização, pode ser considerada como positiva em diversos âmbitos de gestão.

Define-se como de grande valia a utilização do planejamento estratégico devido a ajuda desse fator na tomada de decisão nos mais diversos setores da empresa. É perceptível que a organização possui diversos aspectos relevantes no que diz respeito ao planejamento estratégico, o que possibilita um maior desenvolvimento de seus processos organizacionais, como a formação de uma cultura organizacional perene como foi evidenciado na análise.

Há de ressaltar que, mesmo sendo um gargalo na maioria das gestões de empresas brasileiras, a gestão de pessoas acaba sendo de grande complexidade para o alinhamento organizacional devido a particularidade de cada funcionário, o que torna complexa a definição de métricas para os direcionamentos e implementação de estratégias de recursos humanos.

Não obstante, notou-se também que a ferramenta encontra alguns problemas de aplicabilidade em empresas com setores que não tem atividades interligadas, o fato em questão é de se pautar a outras pesquisas que possam analisar como a ferramenta de gestão pode também ser utilizada em empresas que não conseguem ter uma equipe funcionando em plena harmonia.

Por fim, vale ressaltar que o presente estudo encontrou algumas limitações, entre elas realização da entrevista com somente uma pessoa da empresa e, similarmente, o estudo de apenas uma organização. Dessa forma, o mesmo não pode ser levado como conclusivo devido à pequena amostra analisada. Porém, seus achados podem inspirar a reflexão de que ferramentas de gestão devem ser estudadas e aprimoradas no contexto acadêmico para serem aplicadas no contexto empresarial. Assim, como sugestões a estudos futuros, recomenda-se a execução de entrevistas com mais de uma pessoa vinculada a uma empresa, ou ainda com mais empresas do ramo e de ramos diversos.

Como salientado anteriormente, o estudo em questão pôde observar que existem gargalos a serem aperfeiçoados até mesmo na ferramenta de maior utilização no segmento empresarial.

No viés gerencial, entende-se também como contribuição deste trabalho o aperfeiçoamento do conhecimento da cultura organizacional e, em pesquisas futuras, projetar a análise de pontos fortes e fracos da empresa, compreensão que pode auxiliar os gestores em futuras decisões relacionadas ao negócio.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo/SP: Edições 70, 2011. 1 ed. de 2011. 280p.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSER, D. G.; CENCI, F.; JAQUES, R; ZANELLA, L. F. T. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade. Santa Catarina: **Unoesc Videira**, 2021.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, 4(1), 34-41, 2020.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FRANCO JR, C. F. **Administração moderna**. [S. l.]: Editora Saraiva, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real: métodos de pesquisa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KANTER, J. **Management Information Systems**. Nova Iorque: Simon & Schuster, 1984.

LODI, J. B. A estrutura matricial e a estrutura sistêmica: dois novos tipos de



organização. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, 1970.

LOPES, L; GRANJA, A; PICCHI, F. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO CIVIL: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO CIVIL. **ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO**, v. 18, n. 1, p. 1-8, 2020.

LORENZETT, D. B; WEGNER, R. da S.; GODOY, L. P.; RODRIGUES, M. K. Planejamento estratégico: percepções sobre a importância dessa ferramenta de gestão. Santa Maria: **Revista de Administração da UFSM**, 2020.

LOZADA, G.; NUNES, K. DA S. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia institucional: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, p. 24. Monografia (Especialização) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. do C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 2016.

MICHAEL, A. H.; R. I.; D. HOSKISSON, R.R. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Mason City: Cengage Learning, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. A. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. **SEBRAE**, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 16 set. 2023.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas. [S. l.]: **Revista de Administração Mackenzie**, 2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SCROFERNEKER, C. M. A. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.



SORDI, J. O. D. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

TEIXEIRA, C. A. C; DANTAS, G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015.

TEIXEIRA, L. P.; CARVALHO, F. M. A. de. A construção como instrumento do desenvolvimento da economia brasileira. Curitiba: **Revista Paraense de Desenvolvimento**, 2005.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos - SP**, p. 36-37. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, SP, 2008.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: AMGH Editora, 2008.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.