

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES – RS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO

Tatiane Pedroso Scherer

**PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA DE
CONCRETO E PRÉ-MOLDADOS**

Palmeira das Missões, RS
2022

Tatiane Pedroso Scherer

**PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA DE CONCRETO E PRÉ-
MOLDADOS**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Santa
Maria *Campus* de Palmeira das Missões-RS,
como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Dionéia Dalcin
Coorientador: Prof^o. Dr^o. Édio Polacinski

Palmeira das Missões, RS
2022

TATIANE PEDROSO SCHERER

**PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA DE CONCRETO E PRÉ-
MOLDADOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Santa Maria *Campus* de Palmeira das Missões-RS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Aprovada em 15 de agosto de 2022:

Dionéia Dalcin, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Bianca Bigolin Liszbinski, Dra. (UFSM)

Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS
2022

AGRADECIMENTOS

Dedico meu sincero agradecimento:

Aos meus pais, Vera e Gilberto, este também é um sonho de vocês, obrigada por toda educação, incentivo, amor e, principalmente, por confiarem em mim. Também agradeço ao meu irmão, Felipe, pela parceria e paciência.

Ao Agnaldo, o qual estive ao meu lado me incentivando e apoiando, obrigada pelo amor, carinho, paciência e companheirismo.

À empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., por permitir o desenvolvimento deste estudo de caso, bem como minha supervisora, Jaqueline Garcia Tasso, a qual não exitou em colaborar com a pesquisa.

À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), *campus* Palmeira das Missões – RS, em especial ao Departamento de Administração Noturno e todos os professores que, ao longo desses cinco anos, dividiram comigo seus conhecimentos e experiências, de modo a contribuir com a minha formação acadêmica, pessoal e profissional.

À professora Dr^a. Dionéia Dalcin, minha orientadora, a qual ofereceu suporte e contribuiu de modo significativo para a conclusão desta pesquisa.

Agradeço, em especial, ao professor Dr^o. Édio Polacinski, não apenas pelas contribuições e dedicação, mas por todo o incentivo e confiança que depositou em mim. Obrigada por ter abraçado esta pesquisa comigo, lhe admiro como pessoa, como profissional e desejo sucesso na sua vida.

Aos meus amigos, que dividiram comigo grandes momentos, emoções e aflições, em especial a Joana, a qual sempre me incentivou e esteve presente desde o inicio desta pesquisa, dando força e dividindo suas experiências.

Por fim, agradeço muito a Deus pela vida, pelas oportunidades e pelas pessoas que colocou no meu caminho.

RESUMO

AUTORA: Tatiane Pedroso Scherer
ORIENTADORA: Dionéia Dalcin
COORIENTADOR: Édio Polacinski

PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA DE CONCRETO E PRÉ-MOLDADOS

Com um mercado de rápidas e constantes evoluções, as empresas procuram se adaptar aos cenários de dúvidas e incertezas buscando manter a competitividade e garantir bons resultados. Com isso, os gestores procuram adotar estratégias que possibilite o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente, contudo, não é uma tarefa fácil identificar quais são os conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas de administração de empresas necessários para obter êxito nesta missão. A partir disso, o presente estudo teve como finalidade propor um modelo de gestão estratégica para potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., uma organização familiar que atua na área da construção civil, tendo a execução de Obras de Arte Especiais (OAEs) como sua principal atividade. Desse modo, na empresa pesquisada, foi realizado um estudo de caso, classificado como exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa, onde a identificação de dados foi realizada através de pesquisas bibliográficas, análise de documentos, por meio de uma entrevista com os gestores e da observação participante e, por fim, o tratamento e a apresentação dos dados se deu pela análise de conteúdo por categorização. Com isso, foi possível identificar as práticas de gestão existentes na organização de pequeno porte em estudo, observando que esta possui uma cultura tradicional, caracterizada por uma gestão centralizadora e autocrata, onde as estratégias são emergentes, definidas na mente dos proprietários, seguindo as premissas da escola empreendedora, com base no seu intuito e nas suas experiências, levando em consideração apenas pesquisas de demanda e dados contábeis. Além disso, através da combinação de conceitos, técnicas e ferramentas permitiu-se propor um modelo de gestão estratégica à empresa. Mediante a análise realizada após a aplicação de diversas ferramentas, dentre elas o *Brainstorming*, Matriz GUT, Cinco porquês e Matriz SWOT, como principais resultados identificou-se um conjunto de dez diretrizes estratégicas, sendo elas: definir a filosofia organizacional, adotar ferramentas gerenciais para a formulação de estratégias, projetar e desenvolver a fachada empresarial, projetar e desenvolver layout para exposição de produtos, gerenciar o mix de produtos, investir em marketing digital, ampliar os meios para pagamento, comercialização de novos produtos, criar alianças estratégicas e expandir a área de atuação das OAEs, que tem o objetivo de potencializar os resultados da organização.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Modelo de gestão. Empresa familiar. Obras de Arte Especiais.

ABSTRACT

AUTHOR: Tatiane Pedroso Scherer

ADVISOR: Dionéia Dalcin

CO-SUPERVISOR: Édio Polacinski

PROPOSAL FOR A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TO EMPOWER THE RESULTS OF A CONCRETE AND PRECAST COMPANY

With a market of rapid and constant evolution, companies seek to adapt to scenarios of doubts and uncertainties, seeking to maintain competitiveness and guarantee good results. As a result, managers seek to adopt strategies that enable the development of more efficient management, however, it is not an easy task to identify the concepts, theories, assumptions and/or business administration tools necessary to succeed in this mission. From this, the present study aimed to propose a strategic management model to enhance the results of the company Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., a family organization that works in the area of civil construction, having the execution of Special Artworks as its main activity. Thus, in the researched company, a case study was carried out, classified as exploratory and descriptive, with a qualitative approach, where the identification of data was carried out through bibliographic research, document analysis, through an interview with the managers and from participant observation, finally the treatment and presentation of the data was carried out by content analysis by categorization. With this, it was possible to identify the existing management practices in the small organization under study, noting that it has a traditional culture, characterized by centralized and autocratic management, where strategies are emerging, defined in the minds of the owners, following the premises of the entrepreneurial school, based on its intention and experiences, taking into account only demand surveys and accounting data. In addition, through the combination of concepts, techniques and tools, it was possible to propose a strategic management model to the company. Through the analysis carried out after the application of several tools, among them Brainstorming, GUT Matrix, Five Whys and SWOT Matrix, as main results, a set of ten strategic guidelines was identified, namely: defining the organizational philosophy, adopting management tools to formulating strategies, designing and developing the business facade, designing and developing a layout for product display, managing the product mix, investing in digital marketing, expanding means of payment, marketing new products, creating strategic alliances and expanding the area of action of the Special Artworks, which aims to enhance the organization's results.

Keywords: Strategic management. Management model. Family business. Special Artworks.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Forças que governam a competição em um setor.....	25
FIGURA 2 – Matriz SWOT.....	31
FIGURA 3 – Foto aérea da sede da empresa pesquisada.....	45
FIGURA 4 – Proposta de organograma estruturado à empresa em estudo.....	46
FIGURA 5 – Modelo de gestão estratégica proposto à empresa em estudo.....	49
FIGURA 6 – Proposta da filosofia organizacional à empresa pesquisada.....	53
FIGURA 7 – Frota de veículos pesados da empresa em estudo.....	58
FIGURA 8 – Máquina de fabricar tubos em concreto da empresa em estudo.....	59
FIGURA 9 – Matriz SWOT da empresa pesquisada.....	61

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Vantagens e desvantagens dos tipos de processos sucessórios.....	21
QUADRO 2 – As dez escolas do pensamento estratégico.....	23
QUADRO 3 – Etapas do <i>Brainstorming</i>	29
QUADRO 4 – Critérios analisados na Matriz GUT.....	32
QUADRO 5 – Etapas para aplicação do 5W2H.....	35
QUADRO 6 – Critério de classificação do porte das empresas pelo número de funcionários.....	37
QUADRO 7 – Critério de classificação do porte das empresas pela ROB.....	37
QUADRO 8 – Características da cultura tradicional.....	47
QUADRO 9 – <i>Brainstorming</i> inicial: definir o comportamento da empresa pesquisada no mercado.....	51
QUADRO 10 – <i>Brainstorming</i> para identificação de problemas enfrentados pela empresa em estudo.....	54
QUADRO 11 – Matriz GUT aplicada na empresa em estudo.....	55
QUADRO 12 – Método 5 porquês aplicado ao problema priorizado na empresa pesquisada.....	56
QUADRO 13 – Proposta de plano de ação 5W2H e 4 Ps à empresa em estudo.....	63
QUADRO 14 – Proposta de diretrizes estratégicas para potencializar os resultados da empresa em estudo.....	64

SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPP	Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda.
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCC	Índice Nacional de Custo da Construção
ME	Microempresa
MEI	Micro Empreendedor Individual
OAEs	Obras de Arte Especiais
ROB	Receita Operacional Bruta
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strenght, Weakness, Opportunity e Threat</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2	PROBLEMA.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	Objetivo geral.....	13
1.3.2	Objetivos específicos.....	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	14
1.5	ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO.....	15
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	GESTÃO EMPRESARIAL.....	16
2.1.1	Modelo de gestão.....	18
2.1.2	Gestão familiar.....	19
2.1.3	Gestão estratégica.....	22
2.1.4	Estratégias empresariais.....	26
2.2	CONCEITOS, PRESSUPOSTOS E/OU FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	28
2.2.1	<i>Brainstorming</i>.....	28
2.2.2	Matriz SWOT.....	29
2.2.3	Matriz GUT.....	31
2.2.4	Método 5 porquês.....	32
2.2.5	4 Ps do marketing.....	33
2.2.6	5W2H.....	34
2.3	PORTE DE EMPRESAS.....	36
2.4	CONSTRUÇÃO DE OBRAS DE ARTE ESPECIAIS (OAEs).....	38
3	METODOLOGIA.....	39
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2	COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	40
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	44
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	44
4.2	PRÁTICAS DE GESTÃO ATUAIS DA EMPRESA.....	45
4.3	MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PROPOSTO À EMPRESA EM ESTUDO.....	48
4.3.1	<i>Brainstorming</i> inicial.....	50

4.3.2	Filosofia organizacional.....	51
4.3.3	<i>Brainstorming</i> de identificação.....	54
4.3.4	Matriz GUT.....	54
4.3.5	Descrição do problema.....	55
4.3.6	Método cinco porquês.....	56
4.3.7	Matriz SWOT.....	56
4.3.8	5W2H e 4 Ps.....	63
4.3.9	Diretrizes estratégicas.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	77

1 INTRODUÇÃO

Muitas são as dificuldades enfrentadas pelas organizações e mantê-las competitivas, com resultados satisfatórios, em um mercado de rápidas e constantes evoluções, é desafiador para os gestores. Desse modo, é crucial desenvolver uma gestão empresarial que seja capaz de identificar, em meio às mudanças, oportunidades que, além de manter a sobrevivência, permitem a expansão e o crescimento saudável dos negócios.

Com a crise, causada pela pandemia da Covid-19, as dúvidas e incertezas, presentes no ambiente mercadológico, aumentaram e os problemas de gestão ficaram evidentes. Com isso, as empresas tiveram que repensar seu modelo de negócio para lidar com os novos empecilhos, entre eles os atrasos ou interrupções no fornecimento da matéria-prima, aumento dos custos, falhas logísticas e, principalmente, com a escassez no fluxo de caixa.

Sendo assim, organizações que possuem uma gestão estratégica eficiente, capaz de reconhecer seus pontos fortes e constatar suas fraquezas, conseguem projetar o futuro dos seus negócios e tomar decisões de forma ágil e eficaz, buscando o realinhamento, implementação e adaptação das suas estratégias, no intuito de minimizar os impactos socioeconômicos e, conseqüentemente, garantir sua permanência no mercado.

Com isso, torna-se importante ressaltar que, no contexto da administração de empresas, existem diversas possibilidades para potencializar e tornar mais eficiente os seus resultados, cabe ao gestor definir as diretrizes, *frameworks*, metodologias ou o modelo de gestão que será adotado para alcançar os objetivos pré estabelecidos pela organização.

Assim, Oliveira (2018, p. 230) define as diretrizes como um “conjunto, estruturado e interativo, das grandes orientações das empresas, ou seja, objetivos, estratégias e políticas”. Elas são responsáveis por definir um caminho, estão relacionadas com a conduta da organização que, através de orientações, possibilitam o alcance dos objetivos de forma eficiente.

As *frameworks* significam estrutura, que podem conter conceitos, técnicas e ferramentas para auxiliar na tomada de decisão e na resolução de problemas (ZYDECK, 2020). Wong e Aspinwall (2004) definem *framework* como um conjunto estruturado que contém princípios e orientações que são utilizados como base para suportar e executar uma ação. Outro meio para tornar as organizações mais eficientes são as metodologias, que são formadas por regras e procedimentos. O termo é uma derivação de método, do latim “*methodus*”. Marconi e Lakatos (2003, p. 83) afirmam que o método é um “conjunto das

atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. Sendo assim, a metodologia é um caminho, um guia para atingir os objetivos.

Por fim, tem-se o modelo de gestão que é um “conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia” (PADOVEZE, 2016, p. 65). Este modelo nem sempre é formalizado nas organizações, porém é ele que norteia os gestores sobre quais ações deverão ser tomadas para que os objetivos da empresa possam ser alcançados. Schmidt e Santos (2009) reforçam que um modelo de gestão eficaz consegue adotar processos que criam valor tanto para a empresa quanto para o cliente, além de aumentar os lucros da organização.

Nesse contexto, a gestão de empresas é uma preocupação de todos os negócios, independente do seu segmento ou porte. Quando implementado um modelo de gestão estratégico, baseado em conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas da administração de empresas, ele permite que o empreendedor organize os processos e reúna informações que possam auxiliar em uma tomada de decisão mais assertiva e, dessa forma, os resultados são potencializados.

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esta pesquisa aborda o tema de gestão estratégica, a fim de propor um modelo de gestão que seja capaz de potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., denominada CPP, localizada em Palmeira das Missões, Rio Grande do Sul. Uma empresa de pequeno porte que possui uma gestão familiar, fundada em 1999 que, como principal atividade econômica, opera no mercado da construção civil, através da execução e fornecimento de materiais para grandes estruturas, como pontes e viadutos, denominadas de Obras de Arte Especiais (OAEs). Além disso, atua na fabricação de casas e pavilhões pré-moldados, estruturas pré-moldadas de concreto armado, como vigas, vigota treliçada¹, pilares, cochos para alimentação de animais, tubos, galerias, placas, postes e palanques, fabricação e demolição de estruturas em concreto e gabiões².

1 Elemento pré-moldado utilizado na fabricação de lajes. Trata-se de uma pequena viga feita em concreto e pela armação de ferro treliçada.

2 Muro de contenção feito através de uma estrutura armada com malha de fios de aço galvanizado e preenchidos com pedras britadas.

1.2 PROBLEMA

Não mais como oportunidade, mas sim como necessidade, a todo momento os gestores de empresas adotam estratégias com o propósito de mantê-las competitivas no mercado. Com a pandemia da Covid-19, a capacidade de solvência das empresas foi colocada à prova, por isso se tornou indispensável associar boas práticas de gestão para garantir, não só a eficiência das atividades operacionais, visando manter bons resultados, como também a sobrevivência da organização como um todo.

Sendo assim, a aplicação correta de conceitos, técnicas e ferramentas proporcionam uma gestão eficiente, permitindo que a instituição melhore o desempenho e a qualidade de seus processos e consiga identificar e tirar proveito das oportunidades ofertadas no mercado, buscando sempre a expansão dos seus negócios.

Nesse ínterim, definiu-se a problemática deste estudo, que é: Qual seria o modelo de gestão estratégica ideal para aumentar a eficiência da gestão e potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda.?

1.3 OBJETIVOS

Sabendo da importância de uma gestão eficiente, que, através da combinação de conceitos, técnicas e ferramentas, é responsável pelo sucesso das organizações no mercado, dispõem-se a seguir os objetivos deste trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Propor um modelo de gestão estratégica para aumentar a eficiência da gestão e potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, foram definidos os que seguem:

- Pesquisar na literatura pertinente os conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas de administração de empresas que possam potencializar os resultados da empresa pesquisada;

- Identificar junto à empresa pesquisada as atuais práticas de gestão de acordo com a temática proposta para o estudo;
- Relacionar as oportunidades para aperfeiçoar e ampliar as atividades da organização pesquisada;
- Apresentar o modelo de gestão estratégica de acordo com as particularidades da empresa em estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

A principal motivação para a realização deste estudo foi movida pelo cenário atual, no qual a pandemia da Covid-19 evidenciou grandes desafios para os gestores, entre eles está a necessidade de flexibilização e adaptação para aderir estratégias ágeis que pudessem suprir a dificuldade de manter as atividades operacionais, proteger a saúde financeira das organizações e, também, identificar as oportunidades no mercado.

Conforme pesquisa realizada pelo IBGE (2020) na primeira quinzena de junho das 1,3 milhão de empresas, que tiveram suas atividades interrompidas precisando fechar suas portas por um determinado período de tempo, 39,4% encerraram suas atividades por causa da pandemia, sendo que 99,2% eram de pequeno porte. Além disso, das empresas que estavam em funcionamento, 70% delas afirmam que a pandemia gerou impactos negativos, sendo que no setor da construção 73,1% das empresas registraram queda na venda dos seus produtos e serviços.

Neste sentido, inicialmente destaque-se a importância do presente estudo, uma vez que oportunizará aos gestores e proprietários da empresa pesquisada um conjunto de informações teóricas e práticas para tornar a gestão da mesma ainda mais eficiente, potencializando seus resultados.

Para a pesquisadora, o trabalho justifica-se pela oportunidade de colocar em prática conceitos, teorias e ferramentas de gestão em situações reais, ou seja, é o momento de empregar todo o conhecimento adquirido na academia/graduação em uma empresa operante no mercado, no intuito de proporcioná-la melhores resultados através de uma proposta de gestão eficiente.

Por fim, no âmbito acadêmico, este estudo oferece suporte de informações teóricas e práticas para pesquisas futuras quanto a administração de empresas, principalmente no ramo da construção civil, uma vez que a gestão é um tema pertinente na realidade das empresas, e que através da utilização de um conjunto de elementos corretos, é possível aumentar a

eficiência empresarial e, conseqüentemente, potencializar seus resultados. Além disso, oportunizará um arcabouço conceitual e prático, de acordo com a delimitação do estudo, para todos os profissionais que atuam na área dessa pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém os elementos introdutórios: o tema e delimitação do tema que foram abordados ao longo da pesquisa, a problematização em torno do estudo, que expõe a questão principal a ser respondida, os objetivos que se pretendem alcançar, a justificativa para a elaboração deste estudo e o modo como a pesquisa está estruturada.

O próximo capítulo contempla a revisão da literatura que possibilita um embasamento teórico, garantindo confiabilidade e qualidade técnica e científica ao estudo desenvolvido. Em seguida, desenvolveu-se a metodologia, que descreve os procedimentos e caminhos utilizados para atingir os objetivos pré estabelecidos.

Mediante isso, no capítulo 4 são apresentados os resultados e discussões, bem como as considerações finais que estão expostas no capítulo 5. Por fim, apresentam-se as referências que nortearam o desenvolvimento deste estudo e o apêndice A, onde consta o roteiro de entrevista utilizado para a coleta de dados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo contempla uma pesquisa bibliográfica acerca da temática considerada neste estudo. Para tanto, serão apresentados fundamentos teóricos, enfatizando a importância da gestão empresarial por meio de conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas de administração.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Com a globalização do século XXI, alavancada pela tecnologia da informação, criou-se um mercado de negócios complexo caracterizado por constantes mudanças que desencadearam novos desafios para o gerenciamento empresarial, entre eles está a capacidade de se adaptar, de forma rápida e eficiente, ao cenário.

Segundo Mendes et al. (2015), as empresas, através da produção e comercialização de bens e serviços, estão entre os três agentes econômicos que contribuem para o bom funcionamento do sistema econômico de um país, dessa forma, suas decisões são tomadas no intuito de maximizar seus lucros e investimentos. Drucker (2008) enfatiza que a finalidade de uma organização está no ambiente externo, onde ela deve criar um cliente e atender suas necessidades e desejos através de seus produtos, assim conseguirá gerar lucratividade, que é um fator crucial para a sua sobrevivência.

No mesmo entendimento, Falconi (2009) diz que a missão de qualquer organização é a satisfação das necessidades dos seres humanos e destaca que existem quatro tipos de seres humanos: clientes, empregados, acionistas e a sociedade – chamados de *stakeholders* ou partes interessadas – sendo que, só é possível garantir a sobrevivência a longo prazo das organizações quando as necessidades destas partes interessadas são atendidas de forma simultânea. O autor ainda destaca que a saúde financeira é essencial, uma vez que sem ela a organização não vive.

Com isso, diante de um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas buscam desenvolver uma gestão capaz de tomar decisões que possam gerar resultados positivos para promover sua sustentabilidade. Mações (2017), afirma que a gestão é um tema recente, pois ganhou força apenas no final do século XX e início do século XXI, devido à diversidade de problemas que surgiram nas empresas. Para ele, uma boa gestão é uma necessidade de todos os negócios, e seus fundamentos podem ser aplicados em qualquer organização.

Conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 107), gestão é uma palavra que “deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo”. Sendo assim, a gestão é responsável por desempenhar as atividades empresariais de forma que a empresa consiga atingir seus objetivos e conquistar os resultados desejados.

A partir disso, Rezende e Abreu (2013, p. 192) conceituam a gestão empresarial como “os processos de operação funcional quotidiana de uma empresa, com otimização das atividades e procedimentos operacionais e gerenciais, planejamento de investimentos atuais e futuros, análise dos retornos e flexibilização de perenidade e crescimento da empresa”. Ou seja, são ações e estratégias adotadas, com base nos recursos disponíveis, para planejar, implementar e controlar as atividades organizacionais, com o intuito de promover o crescimento e alcance dos objetivos do negócio.

Para que seja possível alcançar seus objetivos, é necessário que as organizações aloquem seus recursos de forma eficaz e eficiente através de uma boa gestão. Drucker (2008), aborda a figura do gestor como um elemento dinâmico e vital para qualquer empresa, sendo que sem a sua presença não é possível transformar os recursos em produção. Para ele, os gestores, através da sua qualidade e desempenho, são os responsáveis por determinar a sobrevivência e o sucesso dos negócios. Além disso, destaca que nenhuma organização deveria funcionar sem a gestão e os gestores, pois eles são as necessidades específicas de todas elas.

Mações (2017), cita que a gestão é um processo que deve conduzir as atividades dos membros da empresa para atingir os objetivos estabelecidos, por isso os gestores devem ter três capacidades essenciais: conceituais, humanas e técnicas. As capacidades conceituais possibilitam aos gestores ter um olhar voltado à empresa como um todo, podendo compreender com maior facilidade o meio que ela está inserida e, assim, tomar decisões assertivas. Já as capacidades humanas estão relacionadas com a liderança, é a habilidade de comunicação do gestor. Por fim, as capacidades técnicas envolvem a utilização de conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas de administração nas atividades empresariais.

Por fim, diante da literatura exposta, verifica-se a importância de uma boa gestão empresarial que, através da utilização de práticas e ferramentas necessárias, garante à organização ultrapassar as dificuldades do seu cotidiano e desenvolver uma performance eficiente, atingindo seus objetivos e ganhando prestígio no ambiente externo. A partir disso, torna-se relevante explicar sobre a importância do modelo de gestão que é adotado pelas

organizações, pois através dele é possível garantir a eficácia do gestor e dos resultados da empresa.

2.1.1 Modelo de gestão

A gestão é caracterizada pelo esforço gerado para otimizar as atividades da empresa na produção de produtos e/ou serviços, levando em consideração as variáveis internas e externas que impactam diretamente os recursos da empresa. Para o autor, independente dos fatores que influenciam o desempenho da organização, uma gestão eficaz é capaz de potencializar seus resultados e garantir o seu desenvolvimento a longo prazo (GUERREIRO, 1989).

A partir disso, baseando-se na sua realidade, cada empresa estabelece um modelo de gestão para conduzir suas operações. Padoveze (2016, p. 65) afirma que o modelo de gestão é “um conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”. No mesmo entendimento, Oliveira (2018, p. 63) conceitua o modelo de gestão como um processo “[...] sustentado pelos instrumentos administrativos estratégicos e pelo estilo de atuação dos principais executivos da empresa – de desenvolver e operacionalizar a administração estratégica, visando ao incremento dos resultados e ao crescimento da empresa”.

Esse modelo é definido a partir da missão, dos propósitos e dos objetivos pré estabelecidos pela organização, ou seja, ele estabelece como será conduzido o negócio da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2011). Portanto, no âmbito empresarial, observa-se uma diversidade de modelos de gestão que assumem as mais distintas características. Guerreiro (1989) explica que isso ocorre porque cada organização possui suas preocupações com relação aos elementos e as variáveis empresariais, e, a partir disso, baseando-se na percepção dos seus administradores, nas crenças, valores e princípios, ela assume uma determinada postura empresarial.

Para conseguir um modelo de gestão ideal, Padoveze (2016, p. 65) afirma que é necessário considerar alguns aspectos como:

- O processo de gestão do sistema empresa – planejamento, execução, controle;
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores – responsabilidade pelos resultados das áreas de sua gestão;
- O processo decisório – centralização ou descentralização;
- O comportamento dos gestores – motivação – empreendedores.

Através do modelo de gestão, inicia-se o processo de gestão, onde são tomadas as decisões que orientam a empresa para que a sua missão seja cumprida. Padoveze (2016, p. 67) conceitua o processo de gestão como uma “sequência lógica de processos administrativos para gestão das entidades”, sendo que, através dele é possível organizar um conjunto de diretrizes para alcançar as metas e objetivos definidos pela organização. Além disso, o autor pontua que esse processo é composto por três etapas: planejamento, execução e controle. Ou seja, inicia-se com uma análise do ambiente interno e externo para definir os objetivos e planos de ação, que, em seguida, são executadas e, por fim, ocorre a avaliação para comparar o planejado com o executado.

Sendo assim, a visão sistêmica do gestor permite que ele coordene a organização para que ela consiga trabalhar todas as suas partes em conjunto, de forma integrada, e, assim, consegue desenvolver um modelo de gestão eficaz, que garante uma maior assertividade nas suas tomadas de decisões, promovendo a potencialização dos resultados organizacionais.

2.1.2 Gestão familiar

O gerenciamento empresarial, independente do tamanho da organização ou ramo de atuação, é um desafio para os gestores, e essa função pode ser ainda mais complexa quando se trata de empresas familiares. Estas empresas possuem particularidades que devem ser consideradas pelo gestor para a elaboração de um modelo de gestão que leve em consideração os interesses de todos os integrantes e mantenha o funcionamento eficiente das atividades.

Oliveira (2010, p. 3) pontua que uma empresa familiar “caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Na mesma percepção, Donnelley (1967) considera uma empresa familiar aquela que pertence, no mínimo, duas gerações a uma família e esta deve influenciar diretamente a gestão, definindo metas e objetivos e, conseqüentemente, as ações para alcançá-los. Sendo assim, para uma empresa ser caracterizada como familiar ela deve abordar três características: o poder econômico deverá pertencer a uma família, em sua totalidade ou na maioria das suas ações, a gestão empresarial deverá ser exercida pela família, e a família fica responsável pela administração do empreendimento (GONÇALVES, 2000).

Uma das peculiaridades existentes nas empresas familiares, que interfere na sua estrutura, é a presença de variáveis afetivas que afetam o desenvolvimento das variáveis racionais. Leone (2005) diz que a estrutura da pequena e média empresa familiar deve aprimorar o controle dos recursos disponíveis, além de ser necessário deixar explícito o

processo decisório que será implementado para que os objetivos estabelecidos possam ser atingidos de forma eficiente.

Nas empresas familiares, geralmente, os cargos de tomada de decisões ficam sob responsabilidade de um integrante de confiança da família. Este deve ser capacitado para atender o empreendimento familiar para adotar estratégias que possam manter a funcionalidade do negócio e atender as necessidades da família. Além disso, para obter sucesso na sua função, é necessário que ele consiga diferenciar os interesses da família e da organização, caso contrário suas ações poderão colocar a saúde financeira da empresa em risco.

Segundo Silva et al. (2019), o poder de controle do empresário familiar é caracterizado por ser centralizador e autocrata, por este motivo, muitas vezes os demais colaboradores encontram dificuldades para trabalhar com um gestor que possui este perfil. O gestor autocrata concentra todo o poder de comando e decisão em suas mãos, dessa forma, muitas vezes é considerado um indivíduo com princípios enraizados e resistente a mudanças.

Sendo assim, um fator crucial para a longevidade da organização é o processo sucessório, onde o fundador passa a gestão dos negócios para a próxima geração. Conforme Freitas e Frezza (2016), este é um dos principais desafios a serem enfrentados, visto que o fundador busca priorizar a propriedade e a gestão sob posse da família. Além disso, quando existem problemas comportamentais entre os familiares, essa transição pode ser marcada por conflitos que podem ser reduzidos quando há a distinção de interesses sociais e profissionais.

A partir disso, é ideal que a sucessão de uma empresa familiar seja feita de forma cautelosa e planejada, onde a gestão deve ser de responsabilidade do indivíduo mais habilitado ao cargo. Oliveira (2010), identifica duas maneiras de sucessão na empresa familiar: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na sucessão familiar, a responsabilidade de gerir os negócios é transferida do sucessor para outro membro da família, já a sucessão profissional, consiste na transferência desse poder para um profissional executivo contratado, nesse caso os representantes da família compõem apenas um conselho. Conforme discriminadas no Quadro 1, o autor cita as principais vantagens e desvantagens de cada tipo de processo sucessório.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens dos tipos de processos sucessórios

SUCCESSÃO	VANTAGENS:	DESVANTAGENS:
FAMILIAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar continuidade do comando familiar na empresa; 2. Agilidade no processo decisório; 3. Sucessor com interesse para otimizar os resultados da empresa; 4. Treinamento constante; 5. Conhecer de modo profundo o executivo sucessor; 6. Sistema de remuneração otimizada; 7. Maior poder de comando, no início do processo, sobre o herdeiro; 8. Permite uma visão de longo prazo e a maior consistência dos investimentos; 9. Ambiente agradável e motivados pela presença maior de um espírito de família. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conflitos gerados pela disputa de poder entre membros da família; 2. Dificuldades com relação a demissão do executivo sucessor; 3. Dificuldade do indivíduo de separar o papel social e profissional.
PROFISSIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidade para recrutamento e seleção de um executivo que contemple as necessidades da empresa; 2. Oportunidade de desfrutar das experiências e conhecimentos de um executivo profissional; 3. Oportunidade de aderir estilos e filosofias de administração que aumentem o potencial da organização; 4. Flexibilidade para alterações de executivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoção de estilos de liderança e filosofias que fogem das cultivadas pela empresa familiar; 2. Rotatividade do executivo; 3. Problemas hierárquicos.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

A partir do Quadro 1, é possível analisar que ambos os processos de sucessão apresentam suas vantagens e desvantagens, cabe ao executivo realizar uma análise sobre a real situação da organização e definir o estilo que melhor atenderá as necessidades da mesma. De modo geral, buscando manter o poder da gestão em família, a sucessão familiar é a escolha mais frequente, contudo, optar pela sucessão profissional pode trazer evoluções significativas nos resultados da empresa. Destaca-se que, se o sucessor não for capacitado, ou não possui aptidões, para exercer o cargo, o ideal é optar pela sucessão profissional, para garantir a sobrevivência a longo prazo da empresa no mercado (OLIVEIRA, 2010).

A gestão da empresa familiar é influenciada pela cultura organizacional existente. Silva et al. (2019), afirma que a cultura da governança aborda traços dos valores idealizados pelo fundador, onde estes são transmitidos aos sucessores para que a essência permaneça a mesma. Com isso, Rosa e Freitas (2010, p. 52), afirmam que a cultura existente nas organizações familiares afetam toda a sua estrutura, “pois uma vez que estes influenciam na gestão, estão ligados aos demais aspectos da organização, influenciando em vários processos,

como os de profissionalização, de sucessão e aos fatores psicológicos, que são fundamentais para o sucesso das empresas”.

Logo, a profissionalização da gestão é uma questão que vem sendo debatida na realidade de muitas empresas familiares, isso porque através de um gerenciamento eficiente é possível identificar seus pontos fracos e oportunidades, além de analisar os fatores que influenciam o ambiente que ela está inserida. A partir disso, são desenvolvidos planos de ação, que adotam estratégias que promovem agilidade e assertividade no processo decisório e, conseqüentemente, vantagem competitiva (FREITAS; FREZZA, 2016).

Mediante isso, nota-se que o planejamento da gestão é indispensável, e nas empresas familiares este processo deve ser iniciado cedo, uma vez que, através dela são definidas as ações que vão contemplar os interesses da organização e da família. Por fim, é ideal que o sucessor executivo acompanhe as tendências e inovações desse mundo globalizado para maximizar o poder competitivo da organização, promovendo uma potencialização dos seus resultados e garantindo a sua sobrevivência a longo prazo no mercado.

2.1.3 Gestão estratégica

Tendo com base nas variáveis que influenciam o ambiente interno e externo da organização, os gestores procuram definir ferramentas estratégicas que proporcionem uma tomada de decisão precisa para manter a empresa em constante crescimento e lhe proporcione vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Oliveira (2018) afirma que a estratégia é como um caminho, ou modo, ou ações, que devem ser adotados para maximizar os resultados da organização no ambiente em que ela está inserida, através do alcance dos objetivos e metas que foram previamente definidos. Ribeiro (2012) define a estratégia como uma arte de realizar um planejamento e colocá-lo em ação para atingir os objetivos e metas propostos, através da utilização dos recursos disponíveis.

Serra et al. (2014) vê a estratégia como uma ação, ou um conjunto de ações, que são adotadas pelos gestores para assegurar o alcance dos objetivos, sendo que uma das principais preocupações da gestão estratégica está na identificação de ações que deverão ser tomadas para que o desempenho da organização alcance um nível maior como, por exemplo, um aumento do lucro, e possibilite uma vantagem competitiva.

Na literatura, é possível encontrar diversas definições para a estratégia. Por este motivo, Mintzberg et al. (2007) define a estratégia através de cinco “Ps”. O primeiro “P” é a estratégia definida como um plano, são ações utilizadas para assegurar que os objetivos da

empresa sejam alcançados. Também pode ser entendida como um pretexto, a adoção de uma manobra para superar os concorrentes. O terceiro “P” aborda a estratégia como um padrão, isto é, uma constância no comportamento, ou seja, depois de definido e estabelecido um plano estratégico, as ações que foram bem-sucedidas se tornam um padrão. A estratégia também pode ser definida como posição, sendo uma forma de localizar a empresa no seu ambiente e definir como o mercado a percebe externamente. Por fim, o quinto “P”, trata a estratégia como perspectiva, é a visão interna da organização, onde as ações são executadas de forma coletiva.

Além disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que todas as áreas oferecem contribuições importantes à estruturação da estratégia, assim, buscaram apresentar a evolução da estratégia e enfatizam que o seu entendimento só é possível através do conhecimento da sua totalidade. Com isso, caracterizaram a estratégia em dez escolas, conforme descritas no Quadro 2, sendo que três delas possuem um enfoque prescritivo, onde a preocupação está em como deve ser a formulação da estratégia, e sete com um enfoque descritivo, que são voltadas para como são formuladas as estratégias.

Quadro 2 – As dez escolas do pensamento estratégico

(continua)

	ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO
PRESCRITIVA	Design	Como um processo de concepção.	Busca alcançar uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas do seu ambiente. A formulação da estratégia é feita de forma racional, simples e informal pelo executivo principal, sendo que esta é única e exclusiva para cada empresa, assim, caracteriza-se por ser inflexível.
	Planejamento	Como um processo formal.	A formulação de estratégias é conduzida por um departamento de estratégia que responde diretamente ao executivo principal, onde possui uma estrutura formal, com base no planejamento, sustentado por listas de verificação, técnicas, programas e planos.
	Posicionamento	Como um processo analítico.	Criou e aperfeiçoou um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições do ambiente, porém a formação da estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, o processo se concentrava na seleção de posições estratégicas.

Quadro 2 – As dez escolas do pensamento estratégico

(conclusão)

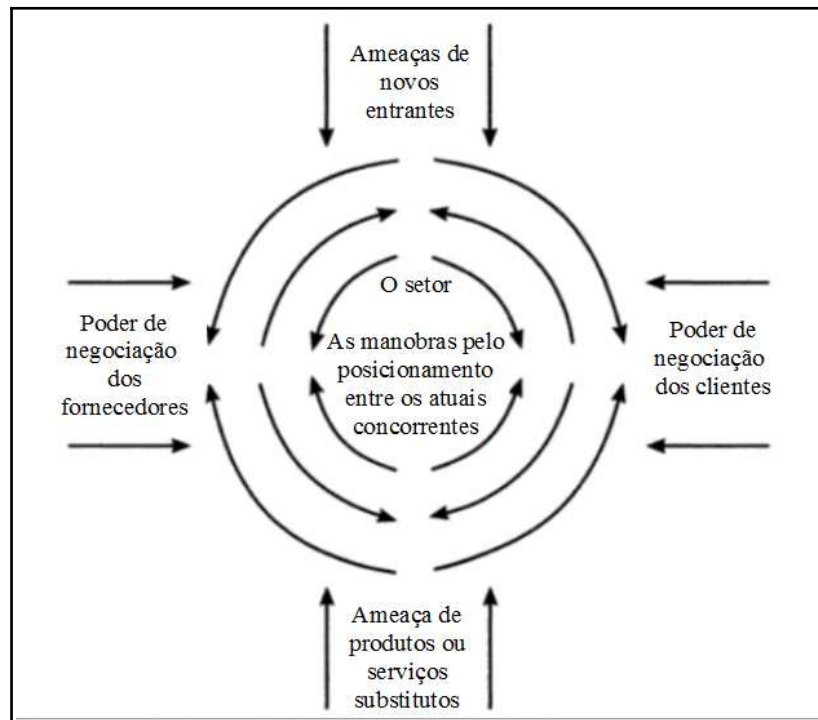
	ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO
DESCRITIVAS	Empreendedora	Como um processo visionário.	Focaliza a formulação da estratégia em um líder único, e propõe que esta deve ser elaborada a partir da intuição, julgamento, sabedoria, experiências e critérios dele. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção.
	Cognitiva	Como um processo mental.	Faz uso da psicologia cognitiva, que busca analisar como as informações externas e as estratégias são processadas na mente dos estrategistas, procurando entender suas ideias inovadoras, a fim de categorizar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas.
	Aprendizado	Como um processo emergente.	É um processo de conhecimento, onde os estrategistas aprendem ao longo do tempo e as estratégias emergem quando pessoas, de forma individual ou coletiva, aprendem a lidar com as situações, convergindo para padrões de comportamento que funcionam.
	Poder	Como um processo de negociação.	O foco principal é o uso de poder e da política para negociar estratégias favoráveis que acabam influenciando nos seus funcionamentos, nas formulações de suas estratégias e nas realizações das estratégias definidas.
	Cultural	Como um processo coletivo.	As estratégias são definidas a partir de um processo coletivo em que todos os membros da organização contribuem. É um processo enraizado na força social da cultura organizacional, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.
	Ambiental	Como um processo reativo.	Parte do princípio de sobrevivência de uma organização que é passiva e reage às forças existentes no ambiente. Ou seja, o ambiente estabelece os critérios de adequação e cabe ao gestor garantir que a organização se adapte.
	Configuração	Como um processo de transformação.	As organizações sofrem transformações através das mudanças e inovações, por isso, considera os estados da organização e do contexto no qual ela se encontra como configurações. Ou seja, quando a empresa está em um estado estável por um período de tempo originam-se as estratégias, quando este é interrompido dá-se origem a novas configurações, onde as estratégias devem ser ajustadas ao novo contexto.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Porter (1999) afirma que a estratégia deve ser desenvolvida para afrontar a competição do mercado, por este motivo ele define cinco forças competitivas básicas: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos, em concordância com a Figura 1. Essas forças determinam a capacidade de retorno dos investimentos das empresas, sendo que cabe

ao gestor encontrar uma estratégia para que a organização possa se defender ou ainda colocá-las a seu favor.

Figura 1 – Forças que governam a competição em um setor



Fonte: Porter (1999, p. 28)

Mediante isso, Costa (2007, p. 56) define a gestão estratégica como um “processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”. E quanto sua finalidade, o autor afirma que ela busca garantir a continuidade, crescimento e sobrevivência da organização, através da adequação da sua estratégia, capacitação e estrutura, que lhe permite antecipar as mudanças que podem ocorrer no seu ambiente externo ou interno. Alinhado a isso, Coelho Junior (2003, p. 83) diz que “o pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes”.

Sendo assim, os gestores devem adotar estratégias que sejam flexíveis, oportunizando à empresa a capacidade de reação e adaptação às mudanças que possam ocorrer no mercado, sendo que estas mudanças podem ser consequência das forças que governam a competição no setor. Além disso, é necessário que haja uma evolução das estratégias aplicadas, com o

propósito de tirar proveito de novas oportunidades ou superar instabilidades e crises (SERRA et al., 2014).

2.1.4 Estratégias empresariais

As estratégias empresariais, quando definidas adequadamente e utilizadas no momento certo, permitem que a empresa consiga tirar proveito de todas as oportunidades oferecidas pelo mercado. Estas estratégias devem ser definidas levando em consideração o contexto organizacional, ou seja, ela deve condizer com a capacitação da empresa e, também, com os objetivos por ela estabelecidos.

Costa (2007) afirma que para a formulação da estratégia não existe uma ciência exata, por isso os gestores buscam desenvolvê-la com base em experiências passadas, sendo que, independente da estratégia adotada, ela deve ser clara, objetiva e simples, permitindo que ela possa ser compreendida por todos os membros da organização.

Segundo Oliveira (2018), a seleção de estratégias adequadas proporciona à organização ótimos resultados, por isso, essa escolha deve ser realizada de forma cautelosa, levando em consideração que ela direciona a performance da organização por um determinado período de tempo, que pode ser longo. Para a implementação das estratégias é necessário levar em consideração a atual situação da empresa, por isso, o autor afirma que elas podem possuir quatro tipos de enfoque: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da empresa.

Adotar a **Estratégia de Sobrevivência** é uma ação que deve ser evitada. Esta posição deve ser assumida pela empresa quando ela estiver em um ambiente desfavorável e suas perspectivas futuras forem baixas devido os pontos fracos internos e as ameaças externas estarem com um índice alto. Em outras situações, quando o gestor optar por realizar esta ação, as consequências poderão ser graves. Nesta postura estratégica, o executivo deve utilizar ações para reduzir os custos e parar os investimentos para que a empresa consiga se reorganizar no intuito de alcançar objetivos mais tangíveis no futuro. Cabe ressaltar que a utilização destas medidas estratégicas não são adequadas para longo prazo, isso porque a organização poderá perder seu lugar no mercado. Por fim, se estas medidas estratégicas básicas não funcionarem, o executivo poderá optar por liquidar com o negócio (OLIVEIRA, 2018).

Quando a empresa consegue superar o momento de sobrevivência, ela deve se preocupar em manter os resultados alcançados frente as ameaças do ambiente. Através da

Estratégia de Manutenção, ela deverá usufruir dos seus pontos fortes, buscando minimizar seus pontos fracos e maximizar os pontos fracos dos seus concorrentes para conseguir uma vantagem competitiva. A manutenção é utilizada em momentos de dificuldades, onde se adota uma posição defensiva, através de três medidas estratégicas, sendo a estratégia de estabilidade responsável por definir o estado de equilíbrio da organização, a estratégia de nicho capaz de concentrar todos os esforços e recursos no segmento em que ela atua, buscando maiores vantagens competitivas, e a estratégia de especialização que busca realizar investimentos para se manter líder ou conquistar seu mercado, com isso ela garante a redução dos custos unitários através da produção em massa, porém fica dependente de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas (OLIVEIRA, 2018).

Oliveira (2018) relata que, na **Estratégia de Crescimento** o ambiente apresenta condições favoráveis que contribuem para que a empresa usufrua das oportunidades de crescimento de modo eficiente. Quando essa postura é adotada, estratégias como inovação, na qual o foco é estar à frente dos concorrentes; internacionalização, em que a empresa busca estender suas atividades para fora do país; *joint venture*, onde ocorre a junção de duas empresas para entrar em um novo mercado; e a expansão, na qual a empresa deve planejar este processo da melhor forma possível para evitar ser extinta pelo Governo ou por outras empresas, são características predominantes.

A quarta e última situação estratégica caracterizada pelo autor é a **Estratégia de Desenvolvimento**. Nesta postura, os pontos fortes e as oportunidades predominam, por isso o cenário é positivo. Esse desenvolvimento pode ocorrer em dois eixos: mercadológico (a busca de novos mercados e novos clientes) e tecnológico (busca por novas tecnologias), a combinação destes, permite a ampliação dos negócios. O desenvolvimento pode assumir cinco formas, sendo elas: o desenvolvimento de mercado, de produtos e serviços, financeiro, de capacidade e de estabilidade.

Por fim, Oliveira (2018, p. 187) destaca que estas estratégias não necessariamente precisam ser utilizadas de modo individual, é possível “adotar um conjunto delas, de maneira ordenada, desde que seus aspectos gerais não sejam conflitantes”. Sendo assim, para definir a melhor estratégia para implementar é necessário realizar uma análise crítica de todos os fatores, internos e externos que norteiam a organização em um dado momento, e, com isso, será possível definir planos e metas que condizem com a sua capacidade.

2.2 CONCEITOS, PRESSUPOSTOS E/OU FERRAMENTAS DE GESTÃO

Um grande responsável pelo sucesso das organizações é o executivo que, através do seu potencial e com base nas suas experiências, poderá realizar uma gestão eficiente através da adoção de ferramentas essenciais que possibilitam à empresa o alcance dos seus objetivos, levando em consideração sua posição no mercado. Por este motivo, torna-se relevante destacar alguns conceitos, pressupostos e/ou ferramentas que são adotadas na gestão estratégica a fim de garantir e potencializar resultados.

2.2.1 *Brainstorming*

O *Brainstorming* é uma ferramenta utilizada para a elaboração de ideias, foi criada em 1983 por Alex Faickney Osborn. O objetivo dessa ferramenta, de acordo com Schoetti e Stern (2018), é unir um grupo e gerar o maior número de ideias para a solução de qualquer tipo de problema.

Traduzido do inglês, *Brainstorming* quer dizer tempestade cerebral. É uma importante ferramenta do sistema de gestão, que pode ser utilizada tanto para o planejamento, para discutir planos de ação, quanto para não conformidades, apontando causas e soluções. Apresenta resultados criativos e inovadores que asseguram maior assertividade no processo de tomada de decisão pelo grupo, além de estimular, em todos os membros do grupo, o comprometimento e o sentimento de responsabilidade com a ação (MORAES, 2015).

Para Corrêa e Corrêa (2017, p. 158), “uma regra básica para a fase de *Brainstorming* é que não haja prejulgamento de nenhuma ideia apresentada para não constranger nenhum dos participantes e procurar tirar-lhes o máximo de participação com ideias”. Em concordância, Moraes (2015, p. 18), aponta que as principais regras para a realização de um *Brainstorming* são:

- enfatizar a quantidade e não a qualidade das ideias;
- evitar críticas, avaliações ou julgamentos sobre as ideias;
- apresentar as ideias tal como elas surgem na cabeça, sem rodeios, elaborações ou maiores considerações;
- estimular todas as ideias, por mais “malucas” que possam parecer;
- escrever as palavras do participante, não as interpretar.

Conforme mostra o Quadro 3, para a concretização de um *Brainstorming* é necessário realizar três etapas, iniciando pela descrição do problema, posteriormente começa a fase

criativa, onde são expostas as ideias e, por fim, a fase crítica, onde ocorre a análise das ideias para definir uma ação (LOBO, 2020).

Quadro 3 – Etapas do *Brainstorming*

ETAPA	DESCRIÇÃO
Definição do problema	O líder/coordenador deve apresentar brevemente o assunto ou o problema que será abordado. O objetivo é deixar os integrantes cientes sobre o que vão opinar.
Fase criativa	O líder/coordenador deve conceder um tempo para que os integrantes pensem sobre o assunto. O líder/coordenador convida o time a apresentar as ideias, onde cada integrante deverá expressar suas ideias verbalmente ou por escrito.
Fase crítica	O time analisa as ideias, comparando-as e eliminando as que são iguais ou de mesmo sentido e as inadequadas, e selecionando as melhores. Depois da análise das ideias geradas é que se pode chegar a uma decisão bem fundamentada para a solução do problema.

Fonte: Adaptado de Lobo (2020, p. 59)

Sendo assim, as sessões de *Brainstorming* podem ser executadas seguindo uma estrutura pré definida rígida em torno de determinado objetivo ou de forma flexível, porém, para que os membros do grupo sintam-se encorajados e criativos, geralmente os gestores aderem a formas livres, podendo o indivíduo opinar livremente. Após a sessão, são realizadas escolhas dentre as diversas ideias geradas, onde aquelas que não se adaptam aos objetivos e às capacidades financeiras, técnicas ou administrativas da organização são eliminadas (LOBO, 2020).

2.2.2 Matriz SWOT

O termo SWOT é um acrônimo das palavras inglesas: *strenght, weakness, opportunity e threat*, que na sua tradução é FOFA: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que, através de uma análise dos ambientes da empresa, permite a realização de um diagnóstico e uma análise de cenários que auxiliam na elaboração do planejamento empresarial (KUAZAQUI, 2016).

Serra et al. (2014) diz que a origem da análise SWOT se deu por volta dos anos 1960, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da Harvard Business School, e destaca que para a elaboração da estratégia organizacional, ela é uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores, uma vez que proporciona a vantagem de ser uma técnica, elaborada através de um quadro, simples, de fácil entendimento e consistente, que serve de orientação para a tomada de decisão, oferecendo informações importantes sobre o ambiente interno e externo.

Na concepção de Kuazaqui (2016, p. 41-42) os quadrantes da matriz SWOT são definidos da seguinte forma:

- a) Pontos fortes: fomentam vantagens estruturais competitivas de uma empresa, como a qualidade de seus colaboradores internos, o maquinário atualizado, a tecnologia de ponta, enfim, os itens coletados na análise do grupo estratégico. Ao identificá-los, a empresa deve potenciá-los para fortalecer as vantagens competitivas;
- b) Pontos fracos: as deficiências são estruturais e identificadas em relação às empresas concorrentes. A falta de uma infraestrutura adequada pode ser alterada a partir de ações de investimentos de curto, médio e longo prazo. Ao detectá-los, a empresa deve propor ações que visem a sua eliminação ou diminuição, no sentido de criar outros pontos fortes;
- c) Oportunidades: referem-se às forças ambientais externas e incontroláveis que favorecem as ações de uma empresa. A abertura de uma montadora chinesa no interior do Estado de São Paulo pode significar a oportunidade de desenvolvimento para a região, onde haverá a necessidade de mão de obra especializada, aumento de vagas em cursos de capacitação e recrudescimento do comércio. Devem ser devidamente reconhecidas, valorizadas e aproveitadas enquanto durarem;
- d) Ameaças: podem comprometer a vantagem competitiva da empresa, pois representam obstáculos se não forem reconhecidas em tempo hábil. A diminuição do poder de compra por parte do mercado pode indicar que empresas mais preparadas possam elaborar estratégias mais consistentes para se adequar a essa situação, constituindo uma intimidação para a empresa menos preparada.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2020, p. 130), a função da matriz SWOT é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com suas forças e fraquezas, proporcionando “uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo, utilizando suas fortalezas”. Sendo assim, na Figura 2, é possível analisar como funciona o cruzamento da matriz SWOT.

Figura 2 – Matriz SWOT

	ANÁLISE INTERNA	
ANÁLISE EXTERNA	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento da área de domínio da empresa.	Política de manutenção ou Melhoria da área de aproveitamento potencial.
AMEAÇAS	Política de ação defensiva ou Enfrentamento da área de risco.	Política de desinvestimento ou Desativação da área de risco acentuado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2020)

Através da análise SWOT, Kuazaqui (2016, p. 41) pontua que é possível reconhecer “os pontos fortes e fracos de uma empresa existente, de seu ambiente operacional, de seu público interno, de suas capacidades e competências e as oportunidades e ameaças do ambiente externo e variáveis incontroláveis ambientais”.

De modo efetivo, Chiavenato e Sapiro (2020) apontam que as situações identificadas na matriz SWOT são tratadas pelas empresas de modo concomitante, sendo o gestor estratégico responsável por definir as ações necessárias para garantir sucesso em cada uma delas. Além disso, os autores destacam que reconhecer as ameaças ou as oportunidades relacionadas com a empresa não é considerada uma tarefa fácil, visto que, uma análise distorcida poderá acarretar consequências fatais ao negócio. A partir disso, ressalta-se a importância de profissionais capacitados para garantir êxito no desenvolvimento desta ferramenta.

2.2.3 Matriz GUT

A GUT, é uma ferramenta de priorização que relaciona a Gravidade, Urgência e a Tendência de um fenômeno, Costa et al. (2022) afirma que ela é utilizada para estabelecer prioridades para que ações sejam implementadas, podendo ser utilizada para desenvolver um planejamento de ações de curto, médio e longo prazos.

Gomes (2006, p. 39), define os fatores da Matriz GUT da seguinte forma:

- a) a gravidade: impacto do problema sobre as coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido;
- b) a urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema;
- c) a tendência: potencial de crescimento do problema; avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A Matriz GUT, segundo Cruz (2021), é uma importante metodologia que oferece suporte aos gestores no processo de tomada de decisão, uma vez que permite a alocação adequada dos recursos disponíveis à organização nos pontos considerados mais importantes. Esta resposta vem por meio da análise dos fatores que compõem a ferramenta, sendo que estes são classificados pelas notas de 1 a 5, correspondendo o 5 a maior intensidade e 1 a menor, conforme os critérios expostos no Quadro 4.

Quadro 4 – Critérios analisados na Matriz GUT

NOTAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA (Se nada for feito...)
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	...não irá mudar

Fonte: Cruz (2021, p. 162).

Após é realizada a multiplicação dos critérios ($G \times U \times T$) para obter o grau crítico do problema, por fim, monta-se um ranking com a sequência de atividades a serem realizadas, onde o maior resultado é priorizado, dessa forma a matriz oferece subsídios para a tomada de decisão dos gestores (CRUZ, 2021).

2.2.4 Método 5 porquês

Os 5 Porquês é uma metodologia Japonesa que foi desenvolvida pelo professor Taiichi Ohno e implementada no sistema Toyota de Produção, na fabricação de automóveis da Toyota. Uma ferramenta simples e de fácil aplicação, que tem como objetivo identificar por

meio de perguntas a causa raiz de um determinado problema (LUCINDA, 2010; MORAES et al., 2018).

Conforme Lobo (2020), o método se torna simples devido a sua aplicação, onde apenas é necessário indicar um determinado problema final e, em seguida, fazer cinco vezes a pergunta por quê?, desse modo é possível encontrar a solução para o problema. Lucinda (2010) afirma que esta ferramenta é constantemente utilizada por empresas que não possuem um método formal para solucionar os problemas, ou ainda que não possuam a cultura de trabalho em equipe, e ainda destaca que não é necessariamente serão utilizados os 5 porquês, uma vez que, pode acontecer da causa ser identificada no terceiro “por quê?”, por exemplo.

Para Belohlavek (2006), os 5 porquês possuem estágios intermediários que possibilitam a resolução dos problemas, por isso os define do seguinte modo:

- 1º porquê de **como funciona** algo: Tem a função de descrever o seu funcionamento, de modo que o problema seja solucionada por meio do ponto de vista operacional;
- 2º porquê de **a lógica intrínseca** de algo: Busca explicar como as partes desse algo se inter-relacionam, sob um ponto de vista lógico, o que permite solucionar os problemas sem que ocorra desajuste funcional entre as partes;
- 3º porquê de **a análise causal** de algo: Aborda uma visão sistêmica da realidade, possibilitando que o problema seja visto além dos seus limites, ou seja, vendo ele de fora;
- 4º porquê de **a análise conceitual** de algo: Busca explicar a realidade por meio da sua natureza, analisando a sua essência e o contexto a que ele pertence;
- 5º porquê de **as leis naturais** de algo: Explica que a realidade é uma unidade que reage sobre as leis naturais, por este motivo consegue encontrar soluções para problemas universais.

Em resumo, a metodologia 5 porquês é uma ferramenta prática que auxilia os gestores para a solução de problemas simples com causas diretas, buscando identificar sua causa profunda, podendo ser aplicada em qualquer momento.

2.2.5 4 Ps do marketing

O mix de marketing, também conhecido por 4 Ps, é definido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) como uma ferramenta tradicional utilizada para auxiliar as empresas no planejamento do que oferecer aos clientes e de que modo isso deve ser feito. Grewal e Levy (2016, p. 7) afirmam que, basicamente, o mix de marketing “está dividido em um conjunto de

quatro decisões e ações inter-relacionadas [...] os 4 Ps são o conjunto de decisões/atividades controláveis que a empresa utiliza para atender às necessidades dos mercados-alvo”. Wong, Kylie e Fowsar (2013) destacam que os elementos básicos do mix de marketing é o produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação), por isso são chamados de 4 Ps.

O primeiro “P” trata-se do produto, é onde a empresa agrega valor, uma vez que, busca desenvolver produtos e/ou serviços que possam satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, que são identificados por meio de pesquisas no mercado. Após identificar o que os indivíduos estão dispostos a consumir, é necessário definir estratégias de preço, este é definido baseando-se no custo, na concorrência e no valor para o cliente, além disso, é necessário levar em consideração quanto o consumidor está disposto a pagar (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Grewal e Levy (2016, p. 9) denominam de praça o terceiro “P”, e afirmam que ele “representa todas as atividades necessárias para levar o produto ao cliente certo no momento em que esse cliente o deseja”, sendo que, geralmente as estratégias se concentram nos canais de distribuição. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que o terceiro elemento está relacionado ao ponto de venda, onde as empresas decidem onde vão oferecer o seu produto.

O último “P” corresponde à promoção, para Wong, Kylie e Fowsar (2013) esta estratégia está relacionada aos canais de comunicação, como, por exemplo, a propaganda, promoções de venda, marketing direto, marketing on-line e interativo, adotados pela empresa para comunicar seus clientes sobre seus produtos e serviços. Grewal e Levy (2016, p. 10) ressalta que “mesmo os melhores bens e serviços podem não ser vendidos se as empresas de marketing não conseguirem comunicar seus valores aos clientes”, sendo que a promoção é responsável por informar, convencer e lembrar seus consumidores, a fim de influenciar no seu processo de tomada de decisão de compra.

Por fim, Wong, Kylie e Fowsar (2013, p. 10), afirmam que “os quatro elementos do mix de marketing estão inter-relacionados. As estratégias do mix de marketing devem ser elaboradas com base na segmentação, alvos e posicionamento, tendo em mente os objetivos da empresa”. Ou seja, os 4 Ps são os elementos principais para o planejamento e norteiam todas as atividades da empresa.

2.2.6 5W2H

A metodologia 5W2H auxilia na tomada de decisão da gestão empresarial para o desenvolvimento de um plano de ação. Sasdelli (2012, p. 20) afirma que “a ferramenta 5W2H

é frequentemente descrita como um método eficiente no auxílio à análise, para o desenvolvimento de conhecimento sobre o processo, problema ou mesmo ação que deverá ser tomada, e mesmo assim trata-se de uma ferramenta simples para utilização”. Daychoum (2018) destaca que, apesar de ser simples, ela fornece informações importantes que fornecem suporte para o desenvolvimento de qualquer planejamento.

A 5W2H é uma ferramenta versátil que pode ser utilizada para desenvolvimento de um planejamento em qualquer área. Daychoum (2018, p. 73) cita quatro áreas de aplicação, sendo elas:

- **Planejamento de Qualidade:** Identificando quais os padrões de qualidade que são relevantes para o planejamento e determinando como satisfazê-los, envolvendo as considerações de quando, como, quanto e onde atuar;
- **Planejamento das Aquisições:** Identificando quais as necessidades do projeto que podem ser mais bem atendidas através da contratação de produtos ou serviços fora da organização, envolvendo as considerações de quando, como, o quê, quanto e onde contratar;
- **Planejamento dos Recursos Humanos:** Identificando quais as necessidades do projeto que podem ser mais bem atendidas através da utilização de Recursos Humanos disponíveis dentro da organização ou considerações de quando, como, quem, quantos e onde contratar;
- **Planejamento de Riscos:** Identificando quais os riscos a serem considerados quando implementar uma ação de contingência e quanto disponibilizar para mitigação ou transferência dos riscos.

Conforme Paim et al. (2009), esta ferramenta é desenvolvida por meio de perguntas que, respondidas e organizadas em uma planilha, oferecem suporte para a elaboração de um plano de ação que objetiva a mudança. No Quadro 5 são apresentadas as etapas para elaboração da planilha do plano de ação 5W2H.

Quadro 5 – Etapas para aplicação do 5W2H

METODOLOGIA 5W2H		
5W	WHAT?	O que será realizado? Descrição das ações a serem desenvolvidas.
	WHO?	Quem são os responsáveis? Recursos humanos envolvidos.
	WHERE?	Onde será realizado? Área que a ação será desenvolvida.
	WHEN?	Quando será realizado? Determinação de prazos.
	WHY?	Por que será realizado? Justificativa para desenvolver a ação.
2H	HOW?	Como será realizado? Método utilizado para implementar a ação.
	HOW MUCH?	Quanto custa para realizar? Custos ou despesas para realizar a ação.

Fonte: Adaptado de Moraes (2015).

A partir da realização das etapas, são analisados os resultados e elaborados relatórios “que descrevem todas as tarefas a serem executadas de modo preciso e objetivo e que vão servir de insumo para a formulação de um plano de ação estruturado com o conjunto de todas as melhorias propostas” (PAIM et al., 2009, p. 197).

Mediante isso, pode-se afirmar que a ferramenta 5W2H permite uma melhor visibilidade de todas as tarefas que compõem a ação a ser desenvolvida, oferecendo apoio envolvendo as decisões acerca dos gestores para a resolução de problemas e implementação de melhorias nas organizações.

2.3 PORTE DE EMPRESAS

Todas as organizações possuem um papel importante no cenário econômico brasileiro, são elas as responsáveis por criar riqueza e distribuí-la para todos os seus *stakeholders*. Essas empresas, apesar de serem criadas com a mesma finalidade, possuem características que possibilitam sua diferenciação e classificação.

É possível classificar as empresas segundo várias características. A título de exemplo, pode-se citar as classificações quanto à propriedade (pública ou particular), quanto ao controle (familiar, familiar profissionalizado ou profissional), quanto ao capital (aberto ou fechado), quanto à idade (nova ou velha), quanto ao setor de atuação (industrial, comercial, de serviços, entre outros), quanto a sua relação com o mercado externo (exportadora ou importadora), quanto a sua área de atuação (local, regional, nacional ou multinacional), quanto à governança corporativa (gestão transparente ou não) e, até mesmo, quanto às suas responsabilidades social e ambiental. E, obviamente, quanto ao tamanho. (LEONE; LEONE, 2012, p. 70).

Guimarães, Carvalho e Paixão (2018), destacam que não existe uma regra aprovada mundialmente para a classificação das empresas, sendo que, no Brasil cada órgão adota seus próprios critérios para realizar essa diferenciação. Por este motivo, cabe ressaltar que, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) serviram como base de dados para a classificação do porte das empresas para este estudo.

Mediante isso, ressalta-se que o SEBRAE e o IBGE compartilham dos mesmos critérios de classificação para o porte das empresas: o número de funcionários por ramo. Sendo assim, conforme exposto no Quadro 6, é possível classificar as empresas pelo porte em quatro categorias: Microempresa (ME), Empresa de Pequeno Porte (EPP), empresa de médio

porte e empresa de grande porte, sendo que, o número de empregados e as atividades desempenhadas são os fatores que fornecem embasamento para esse enquadramento, que poderá ser alterado conforme a expansão do negócio (SEBRAE, 2021).

Quadro 6 – Critério de classificação do porte das empresas pelo número de funcionários

PORTE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR RAMO	
	AGROPECUÁRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA E CONSTRUÇÃO
MICROEMPRESA	Até 9 funcionários	Até 19 funcionários
PEQUENA EMPRESA	De 10 a 49 funcionários	De 20 a 99 funcionários
MÉDIA EMPRESA	De 50 a 99 funcionários	De 100 a 499 funcionários
GRANDE EMPRESA	100 ou mais funcionários	500 ou mais funcionários

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2020).

Para classificar as empresas pelo seu tamanho, as instituições de crédito preferem utilizar como critério a receita anual. Este é o caso do BNDES que, para oferecer suporte às micro, pequenas e médias empresas, através da concessão de financiamentos especiais, utiliza como critério a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, conforme detalhado no Quadro 7.

Quadro 7 – Critério de classificação do porte das empresas pela ROB

PORTE	RECEITA OPERACIONAL BRUTA (ROB)
MICROEMPRESA	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.
PEQUENA EMPRESA	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.
MÉDIA EMPRESA	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões.
MÉDIA-GRANDE EMPRESA	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.
GRANDE EMPRESA	Maior que R\$ 300 milhões.

Fonte: Adaptado de BNDES (2015).

Assim, cabe ressaltar que, além das classificações citadas anteriormente, existe o Microempreendedor Individual (MEI) que, ao mesmo tempo, é um tipo de empresa e um porte, segundo o SEBRAE (2021), esta classificação é uma alternativa para formalizar aquele indivíduo que trabalha por conta própria, dessa forma ele adquire um Cadastro Nacional da

Pessoa Jurídica (CNPJ) e passa agir como tal. Para se enquadrar como MEI, as atividades desempenhadas por ele deverão estar entre as atividades permitidas na legislação, além disso, o faturamento deverá ser de até 81 mil reais por ano e só é permitida a contratação de um funcionário.

Por fim, ressalta-se que os dados financeiros e de capacidade produtiva são os mais utilizados pelos órgãos brasileiros para definir o porte das organizações, sendo que, a fins de tributação e financiamentos, o critério que se sobressai são as informações financeiras.

2.4 CONSTRUÇÃO DE OBRAS DE ARTE ESPECIAIS (OAEs)

A área da construção civil é muito abrangente e engloba obras de diversos tipos, tamanhos e segmentos. De acordo com Brasil (2018, p. 233), “considera-se obra de construção civil, a construção, a demolição, a reforma, a ampliação de edificação ou qualquer outra benfeitoria agregada ao solo ou ao subsolo”.

Diante dessa diversidade de obras é possível classificá-las conforme sua funcionalidade, posto que, uma dessas classificações é denominada de Obras de Arte Especiais. Conforme Araújo (2014, p. 60), OAEs “são estruturas que têm a finalidade de transpor obstáculos, tais como avenidas, vales, rios, entre outros. Quando construídas sobre cursos d’água, são denominadas pontes; sobre avenidas ou vales secos, viadutos”.

Consoante a isso, Costa (2016, p. 3) afirma que:

OAEs são, em geral, obras com solicitações maiores ou mais específicas, e essas solicitações são distribuídas diferentemente para cada tipo e forma. Uma ponte, por exemplo, tem uso, forma, materiais, distribuição de esforços, solicitações, entre outros fatores, todos diferentes de obras comuns de engenharia. Também é exigida do engenheiro uma qualificação específica para a participação em projetos, visto que todas as OAEs são tratadas como casos ímpares no âmbito da engenharia de infraestrutura.

Por fim, nota-se que as OAEs são grandes estruturas da construção civil que necessitam de uma capacidade técnica considerável em todas as suas etapas, desde a elaboração do projeto, execução e manutenção, por este motivo, geralmente são obras que empregam valores financeiros altos e que tem como finalidade desenvolver a mobilidade e o bem-estar da sociedade em geral.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos compreendem as técnicas, métodos e instrumentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, apresentando detalhadamente cada etapa realizada para a consecução dos objetivos. Assim, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que o método é a aplicação de procedimentos a fim de construir o conhecimento.

O método, segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 93), “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Com isso, através dele é possível obter a comprovação, ou não, referente às questões pautadas.

Sendo assim, este capítulo contempla os procedimentos metodológicos utilizados para o desdobramento desta pesquisa com o intuito de atender os objetivos propostos. A seguir, será exposto a caracterização da pesquisa, coleta, tratamento e apresentação dos resultados e, por fim os procedimentos metodológicos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa, de acordo com Vergara (2016), pode ser classificada quanto aos fins e aos meios de investigação. Com relação aos fins, este estudo é classificado como exploratório e descritivo. Sendo que, uma pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar ao pesquisador um grau de conhecimento e compreensão mais elevado acerca do tema em estudo (MATTAR, 2014).

No mesmo entendimento, para Gil (2019, p. 26), a finalidade das pesquisas exploratórias é promover, de forma abrangente, o entendimento sobre um determinado assunto, sendo que, geralmente elas dão o pontapé inicial para um estudo, uma vez que, “quando o tema escolhido é bastante genérico, torna-se necessário seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos”. Com isso, este estudo é classificado como exploratório, onde, na literatura pertinente, buscou-se explorar os conceitos necessários para responder a problemática deste estudo, bem como atender o objetivo geral e específicos propostos à empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda.

Conforme Mattar (2014, p. 52), uma pesquisa descritiva possui “objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida à solução de problemas ou à

avaliação de alternativas de cursos de ação.” A investigação descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população ou de um fenômeno ou determinar a relação entre as variáveis (VERGARA, 2016). Sendo assim, este trabalho também caracteriza-se por ser descritivo, uma vez que, com o intuito de atender os objetivos pré estabelecidos, ele descreve as características, particularidades e práticas de gestão identificadas na empresa em estudo.

Quanto aos meios da investigação, a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso. O estudo de caso, no entendimento de Vergara (2016), envolve uma análise de cunho detalhado e profundo que, para a coleta de dados, faz uso de diferentes métodos. Consoante a isso, Gil (2019) ressalta que, além de ser um estudo profundo e exaustivo de um fenômeno, ele permite que a observação seja realizada de forma ampla e detalhada, para obter um grau elevado de conhecimento acerca do caso.

Para Mattar (2014), o estudo de caso é um método que permite a extração de dados de forma profunda, possibilitando realizar uma análise minuciosa de todas as situações que envolvem o fenômeno em estudo, assim, o pesquisador, através da sua capacidade de adaptação e interpretação do ambiente da pesquisa, reunirá inúmeros aspectos relacionados ao objeto pesquisado, porém, não realizará verificações, seu papel é identificar informações e criar hipóteses que possibilitem a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Com base no exposto, esta pesquisa caracteriza-se também como um estudo de caso, pois considerou apenas uma única unidade de análise, ou seja, definiu um caso específico, a fim de propor um modelo de gestão estratégica estruturado que possa potencializar os resultados da empresa pesquisada.

Por fim, quanto à abordagem, o estudo é de caráter qualitativo, que é uma característica específica de um estudo de caso, uma vez que não buscou-se quantificar nenhum dado apresentado, apenas qualificá-los por meio da análise de conteúdo por categorização. Gil (2019, p. 62) afirma que nas pesquisas qualitativas os resultados são expressos através da descrição verbal, sendo que o seu enfoque é a interpretação, onde “o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam, o que implica considerar que o objeto de pesquisa é construído socialmente”.

3.2 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para alcançar os objetivos definidos nesta pesquisa foram identificados dados primários e dados secundários, através de pesquisas bibliográficas, análise documental, por

meio de um roteiro de entrevista semiestruturado e da observação participante realizada pela pesquisadora.

Segundo Mattar (2014), os dados primários são aqueles que não haviam sido coletados ainda, e são coletados com a finalidade de atender necessidades específicas do estudo, enquanto os dados secundários são aqueles que já foram coletados e processados para outros fins, sem ter relação em atender às necessidades da pesquisa em andamento.

Para obter os dados secundários foi realizado um levantamento bibliográfico em livros, artigos, revistas eletrônicas, dissertações e teses sobre o assunto em estudo, conforme pode ser identificado no referencial teórico do presente estudo. Mattar (2014, p. 49) afirma que “uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é pelo conhecimento dos trabalhos já feitos por outros”, ou seja, através de um levantamento bibliográfico.

De acordo com Vergara (2016, p. 50), a pesquisa bibliográfica “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa” e Gil (2019) destaca que o levantamento de dados de natureza bibliográfica oferece a vantagem de permitir ao investigador usufruir de diversos materiais, com diferentes opiniões de autores sobre o mesmo assunto, contudo, é ideal que o pesquisador se certifique da veracidade dos dados obtidos, uma vez que, fazer uso de dados coletados ou processados de forma inadequada poderá ocasionar equívocos durante a transmissão dos dados na pesquisa.

Com relação à coleta de dados primários, um método utilizado foi a pesquisa documental que, conforme Vergara (2016), é uma investigação que ocorre no âmbito interno de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, através de documentos como: registros, regulamentos, balancetes, comunicações informais, diários, entre outros. Em conformidade, Gil (2017) afirma que os documentos tradicionalmente utilizados são: documentos institucionais, documentos pessoais, material elaborado para fins de divulgação e documentos jurídicos. Sendo assim, evidencia-se que foram utilizados documentos fornecidos pela empresa pesquisada, a fim de oferecer subsídios para o desenvolvimento deste estudo.

Outro método adotado para a identificação dos dados primários foi a observação participante. De acordo com Marconi e Lakatos (2021), na observação participante o observador é ativo, ou seja, ele está em contato direto com a comunidade que é o seu objeto de estudo, sendo que, esta observação participante pode ser de forma natural, quando o observador pertence à comunidade, ou artificial, quando se insere na comunidade apenas com o intuito de investigação.

Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que são grandes as dificuldades enfrentadas pelo observador participante para manter sua objetividade, e isso se atenta ao fato dele exercer e sofrer influência do grupo, já que está engajado na situação em estudo. Nesta pesquisa, a observação participante foi realizada ao longo da pesquisa, uma vez que a pesquisadora compõe o quadro de colaboradores da empresa. Com isso, através da observação, buscou-se identificar informações quanto as práticas de gestão da organização, suas características específicas, bem como o comportamento empresarial, a fim de propor um modelo de gestão estratégica estruturado que possa contribuir com melhores resultados.

Também, no dia 21 de fevereiro de 2022, das 10:40hs até as 11:00hs, foi realizada um roteiro de entrevista semiestruturada face a face, composto por oito questões abertas, para três gestores da empresa, esta teve como intuito esclarecer dúvidas e opiniões e fornecer subsídio de informações quanto à proposta deste estudo. Segundo Gil (2019, p. 125) a entrevista é uma técnica utilizada para obter dados que interessam à pesquisa, sendo que, “a entrevista é uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Por fim, para o processo de tratamento e apresentação dos dados, realizou-se a análise de conteúdo por categorização. Como categorias de interesse ao estudo definiu-se a formulação de estratégias e a caracterização do processo de tomada de decisão da organização, levando em consideração o problema e objetivos desta pesquisa, sendo que os resultados estão apresentados em forma textual. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 113-114), “a categorização consiste na organização dos dados para que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles. Isso requer a construção de um conjunto de categorias descritivas, que podem ser fundamentadas no referencial teórico da pesquisa”. Ainda, Gil (2019) afirma que esta técnica é utilizada para agrupar os dados que apresentam similaridades.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, uma vez que aborda a análise de um caso real das teorias da gestão de empresas, utilizando conceitos, técnicas e ferramentas para propor um modelo de gestão estratégica para uma empresa de pequeno porte.

Para definir o tema da pesquisa foram realizadas discussões junto aos gestores, de modo que a escolha circundasse a realidade da organização e contribuísse com o desenvolvimento da mesma. Após, foi definido o problema a ser examinado e os objetivos a

serem alcançados. Em seguida realizou-se uma pesquisa bibliográfica através de uma vasta literatura, onde foram apontadas as limitações acerca do tema em estudo. Em um segundo momento, foi realizada, com três gestores, uma entrevista semiestruturada, onde o roteiro constou com oito questões abertas, a fim de coletar informações que proporcionassem maior assertividade e eficiência à proposta.

Além disso, foi desenvolvida uma pesquisa documental em fontes internas da organização, bem como, a técnica de observação participante, que contribuíram para o levantamento de dados, permitindo identificar as características da organização quanto às suas práticas de gestão atual, caracterizando-se também como uma pesquisa descritiva.

Mediante isso, os dados foram analisados e apresentados através da técnica de categorização, que consiste em responder o problema e os objetivos previamente definidos. Por fim, foi proposto um modelo de gestão estratégia que pode contribuir com a potencialização dos resultados da organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo é apresentado o diagnóstico realizado na empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., onde inicialmente é exposto uma caracterização da empresa, bem como suas práticas atuais de gestão e, posteriormente, é proposto um modelo de gestão estratégica levando em consideração a realidade da empresa, visando potencializar os seus resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 04 de agosto de 1999, a empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., denominada CPP, teve sua primeira sede na Rua Principal, s/n, bairro Industrial na cidade de Palmeira das Missões, um imóvel alugado com 1.900 m² de área total, sendo 240 m² destes construídos. Com o desenvolvimento do empreendimento e o aumento das atividades fabris, no ano de 2006, a empresa necessitou expandir suas instalações, sendo assim, alugou um imóvel com 3.400 m² de área total, tendo 748 m² construídos.

Buscando um investimento seguro, estabilidade e necessitando de um espaço físico maior para a fabricação dos artefatos em concreto, em 2009 a empresa fez a aquisição de um terreno de 50.000 m² de área total, e no ano de 2014 iniciou-se a construção da fábrica e do escritório, que foram inaugurados quatro anos mais tarde, e contemplam 1.800 m² de área construída, conforme representado na Figura 3.

Figura 3 – Foto aérea da sede da empresa pesquisada



Fonte: Arquivo da empresa pesquisada (2020)

Atualmente, a sede da empresa encontra-se localizada na Rodovia RS 569, Km 2, na cidade de Palmeira das Missões, Rio Grande do Sul. Uma empresa de pequeno porte, visto o faturamento anual médio dos últimos três anos foi de 2,7 milhões, caracterizada por gestão familiar que atua no ramo da construção civil, executando OAEs. Além disso, executa a fabricação de casas e pavilhões pré-moldados, estruturas pré-moldadas de concreto armado, como vigas, vigota treliçada, pilares, cochos para alimentação de animais, tubos, galerias, placas, postes e palanques, fabricação e demolição de estruturas em concreto e gabiões.

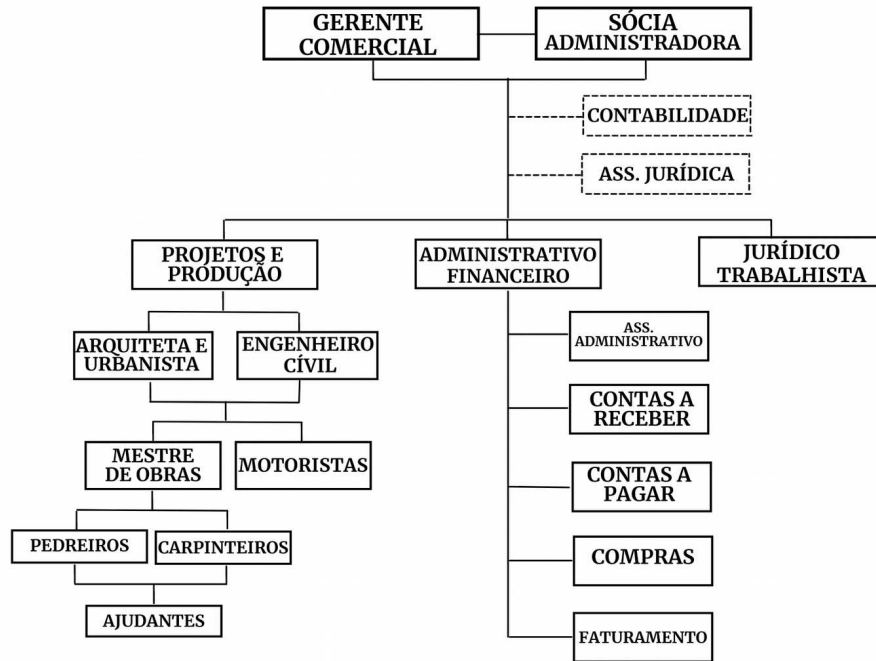
4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO ATUAIS DA EMPRESA

A gestão é caracterizada como centralizadora e autocrata que, conforme Silva et al. (2019), é uma característica típica de empresas familiares, onde o empresário familiar concentra o poder de decisão e controle sob sua responsabilidade, por este motivo apresenta princípios enraizados em sua cultura organizacional.

A estrutura organizacional básica adotada pelos proprietários para gerir a empresa é bem definida e explícita aos colaboradores, contudo não encontra-se documentada de modo formal, assim foi proposto um organograma estruturado, como representado na Figura 4, sendo composto por três áreas, sendo elas: projetos e produção, administrativo e financeiro e área jurídica trabalhista. Ressalta-se que estas áreas são representadas apenas por membros da mesma família, onde todos possuem formação adequada ao cargo. A partir disso, ressalta-se

que as questões são discutidas entre todos os membros da família, porém o aval para o processo de tomada de decisão é dado apenas pela sócia-administradora e pelo gerente comercial.

Figura 4 – Proposta de organograma estruturado à empresa em estudo



Fonte: Autora, com base na empresa pesquisada (2022)

Com isso, é possível identificar que a empresa adota uma cultura conservadora, em concordância às características citadas por Chiavenato (2021), conforme expostas no Quadro 8. Segundo Chiavenato (2021), organizações que possuem uma cultura tradicional buscam garantir estabilidade e a preservação da sua identidade, por isso, os valores, costumes e tradições são enraizados e tendem a não sofrer alterações, contudo, essa atitude pode ser considerada perigosa, uma vez que, o ambiente sofre constantes mudanças e a empresa permanece inalterada.

Quadro 8 – Características da cultura tradicional

CARACTERÍSTICAS DA CULTURA TRADICIONAL	
Autocrata	Conservador e avesso a riscos
Hierárquico e verticalizado	Orientado para custos e controles
Centralizado	Remuneração e promoção pelo tempo de casa
Impositivo	Trabalho isolado e individualizado
Analítico e cauteloso	Formal

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021)

Para a formulação das estratégias, observa-se que a empresa possui premissas que seguem a escola empreendedora proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), uma vez que as estratégias, quando desenvolvidas, são elaboradas na mente dos líderes, levando em consideração suas intuições e experiências passadas.

Na CPP, os líderes possuem o total controle na formulação das estratégias, estas possuem um senso de direção a longo prazo e buscam sempre o crescimento da organização, sendo esta, outra característica citada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 142) na escola empreendedora, onde afirmam que “as decisões vitais ligadas à estratégia e às operações estão centralizadas na sala do executivo principal”, o que proporciona uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação, uma vez que a iniciativa parte de modo individual e não coletivo.

Em concordância com a escola empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 124) onde destacam que “a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado”, a empresa em estudo não possui um planejamento estratégico estruturado com ferramentas metodológicas, ou seja, as estratégias são emergentes, onde a ação é tomada quando identifica-se uma necessidade ou oportunidade no mercado, a partir disso, utilizam-se pesquisas de demanda e dados contábeis a fim de verificar se a estratégia definida terá êxito.

Segundo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as ações estratégicas adotadas na escola empreendedora geralmente são revolucionárias, contudo, como a cultura organizacional é conservadora, este comportamento ainda não pode ser identificado na empresa em estudo, pois, como relatado anteriormente, as mudanças ocasionais que ocorreram na organização estão relacionadas apenas com a sua estrutura física.

Com a chegada da pandemia da Covid-19, a empresa em estudo sofreu impactos negativos, onde, além do aumento significativo sobre o preço das matérias-primas utilizadas na execução das obras, houve baixa oferta de novas licitações no segmento de construção de OAEs por parte das prefeituras – principais contratantes da empresa –, sendo que, os contratos que estavam em andamento foram sendo finalizados, como consequência gerou escassez de recursos financeiros no caixa.

Mediante isso, a organização precisou rever suas ações e recuar com seus projetos de inovação e expansão, dessa forma, optou-se pela adoção de uma estratégia de manutenção. Segundo Oliveira (2018), quando a empresa assume esta posição, ela encontra-se diante de um ambiente de constantes ameaças, contudo, a existência de pontos fortes faz com que ela consiga se manter no mercado e, de forma cautelosa, continue seus investimentos. Atualmente, a empresa está buscando estabilidade, principalmente financeira, para que possa adentrar novamente na estratégia de crescimento e, assim, executar seus novos projetos.

4.3 MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PROPOSTO À EMPRESA EM ESTUDO

Um modelo de gestão, a fim de cumprir com a missão da empresa, visa conduzir os líderes no processo de tomada de decisão, para o desenvolvimento de estratégias, baseadas em ferramentas administrativas, que proporcionam resultados positivos e o crescimento da organização (PADOVEZE, 2016; OLIVEIRA, 2018).

O modelo de gestão estratégica proposto à CPP apresenta iniciativas relacionadas às suas atividades empresariais, objetivando auxiliar na potencialização dos seus resultados, aumentando sua competitividade no mercado, levando em consideração a realidade atual da empresa. Ressalta-se que este estudo propõe um direcionamento para aguçar o pensamento estratégico, por meio de estratégias que foram definidas levando em consideração o ambiente que a empresa se encontra, sem perder a flexibilidade de seus processos.

Figura 5 – Modelo de gestão estratégica proposto à empresa em estudo



Fonte: Autora, com base na empresa em estudo (2022).

Assim, com base na Figura 5, o modelo proposto está dividido em 9 etapas descritas a seguir:

- *Brainstorming* inicial: Junto aos gestores, o primeiro passo foi analisar e definir a linha de conduta da empresa, onde ela está atuando, e aonde pretendem chegar, a fim de definir uma filosofia organizacional que possa dar suporte para o direcionamento das estratégias empresariais;
- Filosofia organizacional: A partir da realização do *Brainstorming* inicial, as ideias foram qualificadas e assim, foi possível propor a missão, visão e valores que representam o fundamento básico para nortear as estratégias da empresa em estudo;
- *Brainstorming* de identificação: Nesta etapa, junto aos gestores, foram identificados os principais problemas enfrentados pela organização que interferiram nos seus resultados nestes últimos dois anos;
- Matriz GUT: Essa ferramenta foi utilizada com a função de priorizar os problemas identificados na etapa anterior, considerando sua gravidade, urgência e tendência, dessa forma cada problema recebeu uma pontuação, que variou de 1 a 5, sendo respectivamente a menor e a maior nota. Após, por meio da multiplicação, identificou-se o problema de maior prioridade para ser trabalhado;
- Descrição do problema: Na sequência o problema com o maior grau de prioridade foi descrito de forma detalhada possibilitando compreendê-lo para identificar quais são os efeitos ocasionados por ele;

- Método cinco porquês: Com a priorização e descrição do problema, foi necessário identificar qual era a sua causa raiz. Neste caso, o método dos 5 Porquês se tornou uma ferramenta simples e eficiente para que o objetivo fosse alcançado, ela consistiu em perguntar 5 vezes o porquê do problema ocorrer no intuito de descobrir sua causa real, sendo que no 4º porque já obteve-se a resposta;
- Matriz SWOT: Depois de identificar o problema principal e a sua causa, foi analisado o cenário atual da empresa para definir diretrizes para solucionar a não conformidade. Assim, foi realizada a aplicação da matriz SWOT que possibilitou compreender e identificar as forças e fraquezas existentes no seu ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças que predominam no ambiente externo;
- 5W2H e 4 Ps: Em seguida, analisando os 4 Ps do Marketing, foi aplicada a ferramenta 5W2H que consiste em oferecer suporte para definir um plano de ação viável, capaz de solucionar as causas do problema de prioridade máxima da organização;
- Diretrizes estratégicas: Por fim, é proposto um conjunto de diretrizes estratégicas para que a empresa potencialize seus resultados e, posteriormente, retome seus projetos a fim de conquistar seus objetivos.

4.3.1 *Brainstorming* inicial

Como a organização não possui sua filosofia organizacional estruturada, torna-se necessário definir o seu comportamento para propor um modelo de gestão estratégico que esteja alinhado com seus princípios, sendo assim, o principal objetivo desta etapa é expor a ideia dos gestores com relação a conduta da empresa diante da sociedade, onde ela está hoje e onde pretende chegar.

Quadro 9 – *Brainstorming* inicial: definir o comportamento da empresa pesquisada no mercado

BRAINSTOMING INICIAL		
DATA: 14/05/2022	INÍCIO: 14:20	TEMPO DE DURAÇÃO: 01:06
	TÉRMINO: 15:26	
QUESTÃO 1: ONDE A EMPRESA ESTÁ HOJE?		
Hoje a empresa atua no estado do Rio Grande do Sul, através da prestação de serviços no ramo da construção civil;		
A empresa oferece produtos e serviços para o ramo da construção civil, como execução de pontes, viadutos, gabiões, pré-moldados, etc.;		
A principal atividade da empresa hoje é a construção de OAEs.		
QUESTÃO 2: ONDE A EMPRESA QUER CHEGAR?		
Além do RS, oferecer os serviços de OAEs para SC e PR;		
Futuramente a empresa pretende participar de licitações para atender outros estados;		
Além das OAEs, a empresa pretende executar serviços de gabiões, galerias e pré-moldados em toda a Região Sul.		
QUESTÃO 3: CONDUTA DA EMPRESA		
A empresa busca executar seus serviços com qualidade e segurança, respeitando as normas trabalhistas, ambientais, etc.;		
A empresa realiza seus serviços com qualidade, segurança, comprometimento e responsabilidade;		
A empresa age com comprometimento, respeitando as especificações de cada projeto, buscando promover qualidade desde a produção até a execução dos serviços.		

Fonte: Autora, com base nos gestores da empresa pesquisada (2022).

A partir da aplicação da ferramenta *Brainstorming*, no Quadro 9, estão expostas as opiniões dos gestores acerca do comportamento da empresa no mercado, bem como foram citados, priorizando a quantidade. Posteriormente, estas ideias foram qualificadas e, a partir disso, é proposta a estruturação da filosofia organizacional para a empresa pesquisada.

4.3.2 Filosofia organizacional

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2011), o desenvolvimento de um modelo de gestão deve considerar a missão empresarial, seus propósitos e objetivos, com isso é possível estabelecer como será conduzido o negócio da empresa. Além disso, Oliveira (2018, p. 203), afirma que para formular as estratégias é necessário considerar “sua visão, valores, missão, propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas”. Ou seja, o pontapé inicial para a elaboração de um modelo de gestão estratégica é a definição da filosofia organizacional.

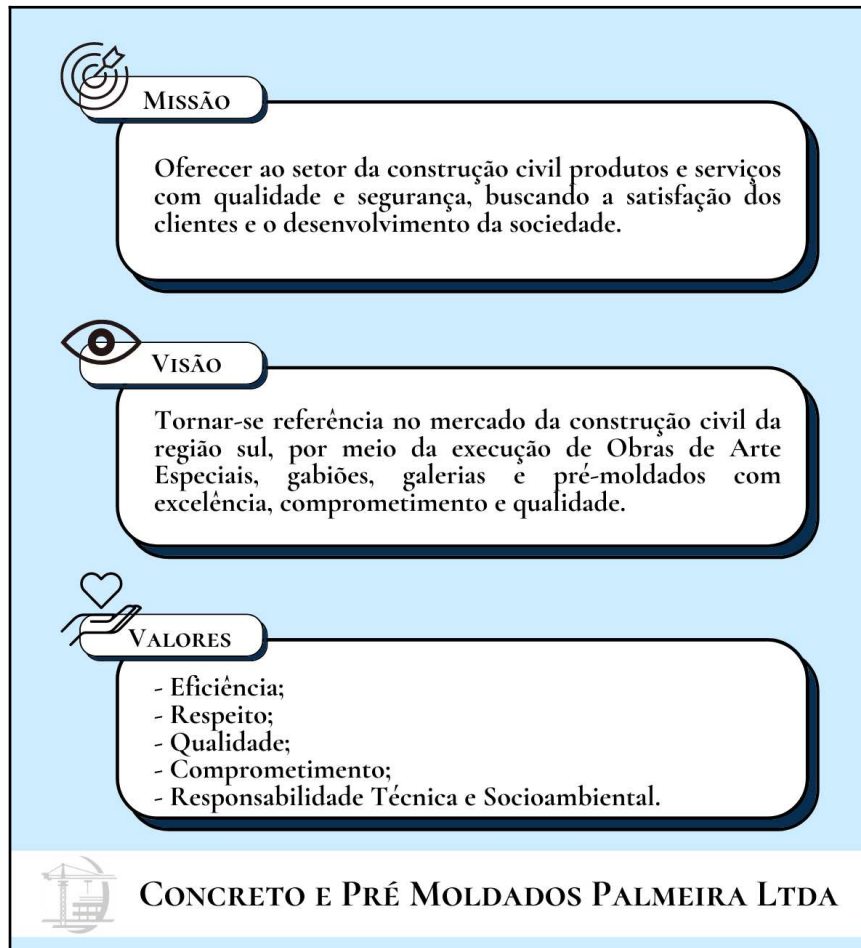
A Missão da empresa é definida por Oliveira (2018, p. 110) como “a razão de ser da empresa”, ela estabelece um horizonte do negócio de atuação da empresa, sendo que esta será cumprida através dos compromissos assumidos por ela, que são denominados de propósitos. Além de saber onde a organização quer atuar, é preciso saber onde quer chegar. Com isso, a visão pode ser conceituada como “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”, sendo que ela é responsável por direcionar a empresa no desenvolvimento e implementação das suas estratégias (OLIVEIRA, 2018, p. 64).

Quanto aos valores, Chiavenato (2020, p. 70) define como um “conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica [...] correspondem aos atributos e às virtudes prezados pela organização como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente”. Com isso, tem-se que a filosofia organizacional direciona a conduta da empresa e os caminhos que ela deverá percorrer.

Através das ideias levantadas no *Brainstorming* inicial, foi possível observar que a empresa em estudo possui seu conjunto de filosofias definido na mente dos seus proprietários, por este motivo foi proposto a eles a formalização destas, pois, com isso a empresa consegue orientar com mais eficiência suas estratégias e permite que os colaboradores entendam o que o líder espera, cooperando com o alcance dos resultados desejados.

A partir da qualificação do *Brainstorming* inicial, as ideias foram organizadas e assim foi possível propor a missão, visão e valores para a organização, conforme descrito na Figura 6.

Figura 6 – Proposta da filosofia organizacional à empresa pesquisada



Fonte: Autora, com base na empresa pesquisada (2022)

A partir da proposta de formalização da filosofia organizacional, onde a principal delas é a visão que representa os desejos e expectativas da organização, fez-se necessário analisar os últimos dois anos da empresa, buscando identificar os principais problemas que foram enfrentados.

4.3.3 *Brainstorming* de identificação

Nesta etapa, foi realizado um *Brainstorming* com os gestores no intuito de identificar quais os principais problemas enfrentados pela empresa nos últimos dois anos, sendo que este período foi marcado pela pandemia da Covid-19. A seguir, o Quadro 10 apresenta os resultados encontrados por meio da aplicação da ferramenta.

Quadro 10 – *Brainstorming* para identificação de problemas enfrentados pela empresa em estudo

BRAINSTOMING DE IDENTIFICAÇÃO		
DATA: 08/06/2022	INÍCIO: 11:10	DURAÇÃO: 0:35 min.
	TÉRMINO: 11:45	
QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA EMPRESA NOS ÚLTIMOS 2 ANOS?		
PROBLEMA	DESCRIÇÃO	
Poucas obras em andamento	A oferta de licitações de OAEs caiu durante a pandemia, e as obras que estavam em andamento foram liquidadas.	
Baixa produtividade	Devido o grande número de colaboradores afastados, devido atestarem falso positivo ou positivo à Covid-19, a produtividade da organização diminuiu.	
Poucos recursos financeiros disponíveis no caixa	Como os prazos para ocorrer as entradas do Fluxo de Caixa são longos, por questões burocráticas relacionadas às licitações ou por atrasos nos recebimentos dos tomadores de serviço, ocorre uma escassez dos recursos financeiros no caixa.	
Falta de mão de obra qualificada	Como o setor da construção civil aumentou, os profissionais qualificados optam por empregos que podem oferecer maior remuneração.	

Fonte: Autora, com base nos gestores da empresa pesquisada (2022).

Através dos apontamentos realizados pelos gestores, é possível identificar que os problemas envolvem diretamente o sistema financeiro da empresa e, conseqüentemente, afetam os seus resultados. Sendo assim, os problemas identificados foram relacionados e, na próxima etapa, foram classificados conforme a sua prioridade.

4.3.4 Matriz GUT

Após os problemas serem identificados, eles foram qualificados quanto ao seu grau de importância. Sendo assim, conforme observado no Quadro 11, através da aplicação da ferramenta de priorização Matriz GUT, que é responsável por definir a gravidade, urgência e

tendência de cada item, conclui-se que, com 39,7% de grau de prioridade, os poucos recursos financeiros disponíveis em caixa é o ponto que requer maior atenção da gestão.

Quadro 11 – Matriz GUT aplicada na empresa em estudo

MATRIZ GUT						
DATA: 08/06/2022		INÍCIO: 13:45		DURAÇÃO: 0:47 min.		
		TÉRMINO: 14:32				
Nº	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	G	U	T	NRP	GRAU DE PRIORIDADE
1	Poucas obras em andamento	4	5	4	80	31,7%
2	Baixa produtividade	3	2	2	12	4,8%
3	Poucos recursos financeiros disponíveis no caixa	5	5	4	100	39,7%
4	Falta de mão de obra qualificada	4	5	3	60	23,8%

Fonte: Autora, com base nos gestores da empresa pesquisada (2022).

Observa-se que cada problema foi analisado e discutido junto com os gestores e posteriormente foi indicado o seu grau de prioridade, levando em consideração a escala de 1 a 5, onde 5 representa a maior intensidade e 1 a menor.

4.3.5 Descrição do problema

A partir disso, para se ter um maior entendimento do problema priorizado, é relevante descrevê-lo e contextualizá-lo. Sendo assim, os poucos recursos financeiros disponíveis no caixa são resultantes dos longos períodos para ocorrer entradas no Fluxo de Caixa, sendo que no cenário atual, a empresa chega a ficar em média 90 dias sem receber, uma vez que a empresa depende do recebimento de receitas das prefeituras/municípios, que são os seus principais clientes.

O foco da empresa se concentra nas OAEs, as quais dependem de licitações contempladas para serem executadas, como são processos bastante burocráticos, os recebimentos muitas vezes são realizados com atrasos, ficando a empresa meses sem obter receitas, tendo que operar apenas com o seu capital de giro, isso resulta na escassez dos recursos financeiros disponíveis.

Por fim, ressalta-se que este problema não se resulta de todas as prefeituras, porém é recorrente na maioria delas, visto que, com mais de 20 anos no mercado, a empresa já

executou serviços para mais de 80 municípios. Como a empresa está com poucos contratos em andamento, a situação torna-se ainda pior, pois os prazos para recebimento tendem a ser maiores.

4.3.6 Método cinco porquês

A partir disso, foi aplicado o método 5 porquês, a fim de identificar a causa raiz que contribui para que o problema de maior prioridade ocorra, conforme descrito no Quadro 12.

Quadro 12 – Método 5 porquês aplicado ao problema priorizado na empresa pesquisada

MÉTODO 5 PORQUÊS	
PROBLEMA:	POUCOS RECURSOS FINANCEIROS DISPONÍVEL NO CAIXA
1º POR QUÊ?	Os prazos para a entrada de receita são longos.
2º POR QUÊ?	A empresa está com poucas obras em andamento no momento.
3º POR QUÊ?	A empresa fica dependente de licitações.
4º POR QUÊ?	Os demais produtos e serviços oferecidos não recebem atenção.
5º POR QUÊ?	Não se aplica.

Fonte: Autora, com base na empresa pesquisada (2022)

Com isso, conforme a literatura pertinente, é possível observar que não foi necessária a aplicação do 5º por quê, sendo que, na etapa 4 do método, já foi identificada a causa raiz do problema. Por fim, tendo o conhecimento do problema de prioridade máxima e da sua causa mais profunda, fez-se necessário analisar os ambientes interno e externo da empresa a fim de identificar e tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades, para neutralizar os pontos fracos e as ameaças e, a partir disso, definir ações de forma mais assertiva para corrigir as não conformidades e potencializar os resultados da organização.

4.3.7 Matriz SWOT

Através da aplicação e análise da matriz SWOT, levando em consideração o referencial teórico, foi possível identificar o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) da empresa pesquisada, buscando oferecer suporte aos gestores no processo de tomada de decisão. No ambiente interno foram abordados os pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, foram analisados os recursos disponíveis e a

capacidade de atender suas necessidades, destacando sua vantagem competitiva. Já na abordagem do ambiente externo, a finalidade é analisar o mercado como um todo, buscando identificar as oportunidades e ameaças, levando em consideração não apenas seus clientes e concorrentes, mas também as tendências, os avanços tecnológicos, condições econômicas e normas do governo (FERREL; HATLINE, 2016).

Para as estratégias empresariais obterem êxito, Andrade (2016) afirma que uma das grandes preocupações dos gestores está relacionada com a constante adaptação das empresas no ambiente externo, contudo, o fator determinante para o sucesso ou fracasso das organizações são seus fatores internos, sendo eles as responsáveis por determinar essa adaptação, uma vez que, oferecem as condições necessárias para o alcance dos objetivos pré estabelecidos.

Com isso, de acordo com a análise interna realizada na empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., as forças identificadas são:

- **Nome consolidado no ramo de atuação:** A empresa pesquisada atua há mais de 22 anos no ramo da construção civil, isso proporcionou-lhe ter um nome consolidado no mercado do Rio Grande do Sul, principalmente através da execução de OAEs. É vista pelos seus clientes como uma organização flexível e de fácil negociação, que entrega valor para a sociedade através dos seus produtos e serviços;
- **Área territorial ampla:** A organização possui uma sede de 50.000m² de área total, sendo 1.800m² de área construída, ou seja, a organização tem a sua disposição um grande terreno que possibilita explorar o layout empresarial, de modo que o ciclo produtivo seja bem aproveitado, aumentando a produtividade e evitando acidentes e desperdícios, além de contribuir com a ampliação futura dos seus negócios;
- **Diversas fontes de receita:** A empresa possui uma ampla cartela de produtos e serviços disponíveis para o setor da construção civil, permitindo-lhe atender obras em seus diferentes tamanhos, seja por meio da prestação de serviço ou da produção dos artefatos em concreto, isso possibilita aumentar o seu faturamento e, conseqüentemente, agrega valor da organização;
- **Frota de veículos própria:** A CPP procura centralizar todos os processos dentro da organização, por isso, com a logística não ocorre diferente. Como é possível ver na Figura 7, a empresa possui à sua disposição uma frota de veículos pesados que lhes permitem flexibilizar os processos logísticos, auxiliando tanto para abastecimento de matérias-primas, quanto para a execução dos serviços por ela prestados, além disso, contribui para a geração de empregos na região.

Figura 7 – Frota de veículos pesados da empresa em estudo



Fonte: Arquivos da empresa pesquisada (2020)

Quanto às fraquezas identificadas na empresa pesquisada é possível citar as seguintes:

- **Foco na execução de OAEs:** Apesar de oferecer diversos produtos e serviços para o ramo da construção civil, a empresa prioriza o nicho de mercado das OAEs, contudo, para obter estas obras existe a dependência da abertura de licitações e que estas sejam contempladas à empresa. Para habilitar-se ao processo licitatório é necessário que a organização cumpra uma série de requisitos fiscais e trabalhistas, por isso costuma ser um processo burocrático e que, geralmente, o contratante depende de recursos do governo. Com a pandemia da Covid-19 houve uma queda significativa no faturamento da empresa em estudo, uma vez que, os contratos que estavam em andamento foram sendo liquidados e a oferta de novas licitações para o setor de obras especiais é baixa;
- **Pouca tecnologia nos equipamentos fabris:** Como é possível observar na Figura 8, os equipamentos utilizados para a fabricação dos artefatos em concreto e dos pré-moldados são antigos, ou seja, possuem pouca tecnologia empregada às máquinas do processo produtivo, o que acarreta em uma demanda maior de tempo e de recursos humanos para a fabricação dos produtos;

Figura 8 – Máquina de fabricar tubos em concreto da empresa em estudo



Fonte: Autora (2022)

- **Falta de investimentos em marketing:** Através do marketing é possível aproximar a empresa dos seus clientes, gerando valor aos seus produtos e serviços. Contudo a empresa em estudo destina poucos investimentos para a divulgação da sua cartela de produtos e serviços, utilizando apenas a propaganda boca a boca e em rádio, consequência esta do foco na execução de OAEs. Com isso, a organização se torna carente de ferramentas e estratégias de marketing que lhe possibilitem aumentar sua competitividade no mercado local e regional, além de incrementar o seu faturamento;
- **Falta de ferramentas gerenciais:** Hoje a empresa não possui um sistema de gestão empresarial, ou seja, existe uma carência de ferramentas gerenciais que, por meio de indicadores e índices de desempenho, contribuem com a assertividade das ações do processo de tomada de decisão. Sendo assim, a maioria das ações estabelecidas pela empresa são definidas com base na experiência dos seus gestores, levando em consideração dados contábeis e pesquisas de demanda.

Através da observação do ambiente externo que a empresa em estudo está inserida, foi possível apontar as seguintes oportunidades:

- **Crescimento do mercado:** O setor da construção civil abrange muitos segmentos, o que influencia uma expansão constante. Segundo o Sebrae (2022), o mercado cresceu 7,6% no último ano, sendo o aumento de mais de 111% dos financiamentos de imóveis e das contratações de mão de obra foram cruciais para esses resultados. Com isso, surgem grandes oportunidades para todas as empresas do ramo;
- **Oportunidades para expandir a área de atuação da empresa:** A empresa atua em todo o estado do Rio Grande do Sul, abrangendo uma vasta área territorial. Como a

empresa está localizada na região norte do estado e o mercado da construção civil está em crescimento, abrangendo vários segmentos, existe uma grande oportunidade da empresa expandir sua área de atuação para toda a região Sul do Brasil, atendendo também os estados de Santa Catarina e Paraná através da prestação de serviços;

- **O mercado regional favorece a criação de alianças estratégicas:** A cidade de Palmeira das Missões – RS não conta com fornecedores primários de areia e pedras britadas, por este motivo, muitas empresas que comercializam materiais de construção civil preferem terceirizar a venda destes produtos às empresas secundárias como, por exemplo, a empresa em estudo que adquire os produtos direto dos areais e britadores. A partir disso, surge a oportunidade de criar alianças estratégicas com estas empresas varejistas através do fornecimento desses materiais e, conseqüentemente, fortalecer a parceria com as empresas primárias por meio de uma demanda maior de produtos;
- **Possibilidade de expandir os negócios da empresa:** Como citado anteriormente, as empresas que comercializam material de construção civil terceirizam a venda de areia e pedras britadas às empresas como esta em estudo, como consequência o consumidor acaba pagando valores mais altos no comércio, com isso, surge outra oportunidade que é a venda direta desses materiais, tomando a posição de concorrente no mercado varejista, mantendo as alianças com os fornecedores primários e oferecendo melhores preços aos clientes.

Por fim, quanto às ameaças existentes no ambiente externo da organização familiar, é possível citar as seguintes:

- **Dependência de licitações:** Como o foco da Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda. é na execução de OAEs, ela fica a mercê de processos administrativos, uma vez que, para executar estas obras é necessário que a Administração Pública promova a abertura de licitações e que estas sejam contempladas à empresa. Desta forma, quando o Estado não oferta licitações por um determinado período de tempo, como, por exemplo, durante a pandemia da Covid-19, onde houve baixa oferta, o faturamento da empresa pode sofrer alterações indesejáveis;
- **Aumento dos custos na construção civil:** Com a pandemia da Covid-19 a empresa enfrentou dificuldades financeiras que ainda hoje são refletidas, isso porque, além da baixa oferta de OAEs, a pandemia promoveu a alta da inflação e, com isso, os preços dos materiais de construção civil também aumentaram. Segundo o Sebrae (2022), este aumento foi de 21,34% do Índice Nacional de Custo da Construção (INCC), e hoje é um dos principais desafios do setor;

- **Novos entrantes no mercado:** Como o mercado da construção civil está se expandindo e as tecnologias avançando o cenário se torna mais competitivo. A CPP é reservada, não desenvolve estratégias agressivas, assim como muitos dos seus concorrentes, contudo, novas empresas estão se instalando na região, se estas adotarem políticas de vendas mais agressivas, poderá ser uma ameaça à empresa em estudo, afetando ainda mais o seu desenvolvimento e resultados;
- **Longos prazos para recebimento:** Em geral, a Administração Pública tem o prazo de até 30 (trinta) dias para efetuar o pagamento das medições para a empresa, sendo que este prazo ocorre a partir da data da liquidação da despesa, ou seja, a administração recebe a nota fiscal e os documentos complementares exigidos, realiza a conferência e, se estiver tudo de acordo, encaminha para pagamento, então, inicia-se a contagem do prazo. Muitas vezes esse processo de liquidação por parte da administração é longo, isso faz com que a empresa fique mais de trinta dias sem recebimentos, o que exige dela ter um capital de giro maior que possa suportar esses longos períodos.

Figura 9 – Matriz SWOT da empresa pesquisada

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Nome Consolidado no ramo de atuação; - Área territorial ampla; - Diversas fontes de receita; - Frota de veículos própria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na execução de OAEs; - Pouca tecnologia nos equipamentos fabris; - Falta de investimentos em marketing; - Falta de ferramentas gerenciais.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado; - Oportunidades para expandir a área de atuação da empresa; - O mercado regional favorece a criação de alianças estratégicas; - Possibilidade de expandir os negócios da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência de licitações; - Aumento dos custos na construção civil; - Novos entrantes no mercado; - Longos prazos para recebimento.

Fonte: Autora, com base na empresa pesquisada (2022)

Com a análise geral da matriz SWOT, exposta na Figura 9, observa-se que, apesar de a organização estar em uma política de manutenção onde, para realizar investimentos, é necessário agir com cautela, a predominância dos seus pontos fortes permite a ela usufruir de oportunidades utilizando os recursos disponíveis, sem grandes investimentos. Como a empresa já possui um nome consolidado no mercado, facilita o processo de crescimento, desde que ela adote as estratégias corretas, explorando sua cartela de produto e serviços como um todo e não mais investindo nas suas atividades de modo isolado.

Alinhado com a sua visão empresarial, a empresa possui a oportunidade de expandir sua área de atuação, ou seja, tem capacidade para atender a região Sul, por meio do fornecimento de produtos e serviços para as OAEs, com isso aumentam as ofertas de licitações e, conseqüentemente, a probabilidade de adquirir mais obras neste segmento.

A justificativa para a empresa CPP não investir em marketing está no seu foco centralizando nas construções de OAEs, pois estas não demandam de divulgações e propagandas dos seus produtos e serviços, já que o mais importante para o ente governamental é a qualidade das propostas e dos preços ofertados pela organização. Contudo, após enfrentar dificuldades para manter em dia sua solvência, conseqüência da pandemia, a empresa voltou a olhar para as obras privadas, por meio da fabricação e montagem de pré-moldados, porém estes produtos, assim como os demais, não possuem divulgação. O ramo da construção civil está em crescimento, por isso a empresa necessita utilizar estratégias de marketing para divulgar a sua cartela de produtos e serviços, desse modo a empresa consegue aumentar suas chances de solvência.

Voltando um olhar para o mercado externo, além dos produtos e serviços recorrentes das OAEs, que geram hoje os principais resultados da empresa, a empresa está apta a usufruir das suas demais fontes de receitas, bem como expandir seus negócios por meio da venda de materiais de construção, como areia, brita, cimento e ferros, e, futuramente ampliar seus negócios, através da aquisição de uma central de concreto para fornecimento de concreto usinado que, além de auxiliar na concretagem das suas obras, poderá atender clientes externos, com isso não se torna mercê de licitações e de longos prazos para recebimento.

Por fim, por meio da análise da matriz SWOT, é possível analisar que os ambientes, interno e externo, são tendenciosos para que a empresa mude seu foco estratégico, sendo assim, é necessário que ela explore sua cartela de produtos e serviços, buscando maiores vantagens competitivas no seu nicho de mercado, com a finalidade de aumentar sua liquidez e, conseqüentemente, voltar a adotar estratégias que promovam o crescimento dos resultados da organização.

4.3.8 5W2H e 4 Ps

Após diagnosticar que o principal problema da empresa são os poucos recursos financeiros no caixa, e que isso é resultado da falta de explorar a cartela de produtos e serviços oferecidos por ela, foi realizada uma análise do ambiente interno e externo para identificar quais ações a empresa poderá adotar para solucionar este desvio e potencializar os resultados da organização.

Partindo desta ideia, o plano de ação foi desenvolvido por meio da ferramenta 5W2H, sendo que para esta proposta, levou-se em consideração os 4Ps do Marketing, sendo eles o Produto, Preço, Praça e a Promoção, como exposto no Quadro 13.

Quadro 13 – Proposta de plano de ação 5W2H e 4 Ps à empresa em estudo

PLANO DE AÇÃO 5W2H e 4 Ps						
OBJETIVO:	Promover a cartela de produtos e serviços com base nos 4 Ps.				DATA DE CRIAÇÃO:	10/06/2022
PRODUTO						
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Comercialização de brita e areia.	Para transformar o material parado no estoque em receita.	Na área da produção.	Assistente administrativo.	29/08/22.	Através da divulgação dos produtos.	R\$3.500,00 mensais*
PREÇO						
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Aquisição de uma máquina de cartão da Cielo.	Para oferecer mais opções de pagamento e parcelamento.	Online.	Sócia-Administradora.	25/07/22.	Realizar a solicitação no site.	R\$189,00 mensais.
PRAÇA						
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Projetar e desenvolver a fachada.	Para aumentar a visibilidade da empresa.	Na empresa.	Arquiteta e urbanista e mestre de obras.	01/08/22 a 08/08/22	Através do AutoCAD.	R\$1.300,00
Projetar e desenvolver layout.	Para melhorar a exposição dos produtos.	Na empresa.	Arquiteta e urbanista e mestre de obras.	01/08/22 a 08/08/22	Através do AutoCAD.	R\$600,00
PROMOÇÃO						
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Criar redes sociais.	Para divulgar os produtos e serviços oferecidos pela empresa.	Online.	Assistente Administrativo.	15/08/22.	Através de contas no Facebook e Instagram.	Não se aplica**
*Ressalta-se que o material inicial já se encontra investido no estoque, e a estimativa do valor mensal, realizado com base em orçamentos das empresas Brita Barreiro e Arenal, é para o primeiro mês e pode variar conforme a demanda e preço do mercado.						
**O salário do Assistente Administrativo já é um custo fixo à empresa e o mesmo realiza diversas funções no setor.						

Fonte: Autora com base na empresa em estudo (2022).

Com isso, é possível observar que o plano de ação, as ações propostas buscam priorizar os recursos disponíveis, sem envolver grandes aplicações de capital, uma vez que, a estratégia de manutenção, adotada atualmente pela organização, necessita que os investimentos sejam realizados com cautela.

4.3.9 Diretrizes estratégicas

Ter um conjunto de diretrizes estratégicas bem definidas é essencial para manter a organização em operação no mercado. Isso permite que a empresa usufrua das oportunidades disponíveis, possibilitando cumprir com as suas obrigações e alcançar seus objetivos, tornando-a mais competitiva.

Hoje, a empresa CPP está em uma estratégia de manutenção, sendo assim, as diretrizes estratégicas propostas para potencializar os resultados da empresa foram definidas com cautela, procurando, em um primeiro momento, a estabilidade da organização e posteriormente o seu crescimento.

Após as análises feitas, levando em consideração as particularidades da empresa em estudo, associada ao referencial teórico, que ofereceu subsídio teórico, da aplicação de diversas ferramentas, como o *Brainstorming*, Matriz GUT, Matriz SWOT e cinco porquês, e da expertise da pesquisadora, o Quadro 14 apresenta um conjunto com dez propostas de diretrizes estratégicas capazes de potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda.

Quadro 14 – Proposta de diretrizes estratégicas para potencializar os resultados da empresa em estudo

(continua)

PROPOSTA DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA A EMPRESA EM ESTUDO		
Nº	DIRETRIZES	DESCRIÇÃO
1	Definir a filosofia organizacional	A filosofia organizacional é responsável por orientar com mais eficiência as estratégias de uma organização, são elas que conduzem o direcionamento do negócio, por isso faz-se necessário que estas estejam bem definidas, possibilitando aos colaboradores o seu pleno entendimento, de modo que compreendam o que o líder espera, podendo cooperar com o alcance dos resultados desejados.
2	Adotar ferramentas gerenciais para a formulação de estratégias.	Atualmente as estratégias são formadas na mente dos proprietários com base em suas experiências passadas, porém o mercado evolui muito rápido e cria um cenário fortemente competitivo e cheio de incertezas, por isso é necessário estabelecer um planejamento estratégico bem estruturado e apoiado em ferramentas capazes de proporcionar à empresa maior assertividade nas suas decisões, pois ela consegue prever com maior clareza os cenários, para obter melhores resultados.

Quadro 14 – Proposta de diretrizes estratégicas para potencializar os resultados da empresa em estudo

(conclusão)

PROPOSTA DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA A EMPRESA EM ESTUDO		
Nº	DIRETRIZES	DESCRIÇÃO
3	Projetar e desenvolver a fachada empresarial.	Na Figura 3, é possível observar que a fachada da empresa é pouco explorada, sendo que o nome da empresa apresenta pouca visibilidade, dificultando a sua identificação. Como a fachada empresarial é a primeira impressão que o consumidor possui da empresa é ideal torná-la mais atrativa.
4	Projetar e desenvolver layout para exposição de produtos.	Aproveitando a ótima localização e amplo espaço territorial da organização, sugere-se a criação de um mostruário de produtos frente a BR 569 com a intenção de atrair os consumidores.
5	Gerenciar o mix de produtos.	Com o intuito de não depender apenas da prestação de serviço de OAEs, torna-se relevante investir na comercialização e divulgação dos demais produtos e serviços ofertados pela empresa, uma vez que o mercado da construção civil está em crescimento, oportunizando uma base consumidora maior e a possibilidade de atrair outros nichos.
6	Investir em Marketing Digital.	Através das redes sociais, como Instagram e Facebook, a empresa consegue divulgar e comercializar seus produtos e serviços, além de potencializar sua comunicação com o seu consumidor e conquistar novos clientes.
7	Ampliar os meios para pagamento.	Com a aquisição de uma máquina de cartão de crédito e débito, além de oferecer mais conforto ao consumidor com uma opção a mais para pagamento e parcelamento, ela garante à empresa maior segurança e confiança nas transações e menores índices de inadimplência.
8	Comercialização de novos produtos.	Hoje a empresa adquire materiais de construção civil apenas para a fabricação dos artefatos em concreto utilizados nas suas obras, porém, geralmente, ocorre que parte destes ficam investidos em estoque. Com isso, aproveitando a oportunidade de que na cidade não possui fornecedores primários de areia e pedras britadas, surge a oportunidade da empresa inserir estes produtos na sua cartela de produtos e serviços, buscando transformar esse estoque em receita.
9	Criar alianças estratégicas.	Na cidade de Palmeira das Missões – RS, não possui fornecedor primário de areia e pedras britadas, por este motivo, as empresas do varejo, que comercializam materiais de construção civil, optam por terceirizar a venda destes produtos às empresas secundárias como, por exemplo, a empresa em estudo que adquire os produtos direto dos areais e britadores, com isso surge a oportunidade de criar alianças através do fornecimento desses materiais e, conseqüentemente, fortalecer a parceria com as empresas primárias por meio de uma demanda maior de produtos.
10	Expandir a área de atuação das OAEs.	Como o foco da empresa é nas OAEs, atendendo todo o estado do RS, ela pode expandir suas atividades para a Região Sul, aumentando suas chances de ser contemplada com as licitações e, conseqüentemente, com um número maior de obras, diminuindo o prazo para ocorrer as entradas no fluxo de caixa.

Fonte: Autora, com base da empresa pesquisada (2022)

Com isso, no Quadro 14, observa-se que o conjunto de diretrizes proposto, está dividido em três partes: inicialmente são estratégias para identificar o posicionamento da empresa no mercado e ampliar a confiabilidade no processo de tomada de decisão para

cumprir com suas diretrizes organizacionais, após são indicadas ações para corrigir um problema interno que apresentou o maior grau de prioridade e, por fim, são ações que visam a ampliação dos negócios da empresa.

Mediante isso, após as ferramentas da administração serem aplicadas e analisadas na empresa em estudo, o modelo de gestão estratégica proposto é capaz de torná-la mais competitiva no mercado, promovendo o seu crescimento, a correção de problemas internos e, por se tratar de uma empresa familiar, segundo Freitas e Frezza (2016), através da análise do seu ambiente interno e externo, é possível gerenciar, principalmente, suas fraquezas e oportunidades, promovendo a profissionalização da sua gestão, uma vez que, oferece suporte para o desenvolvimento de um plano de ação que auxilia na assertividade do processo decisório, promovendo a potencialização dos seus resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um mercado altamente competitivo e dinâmico, em constante evolução, é o responsável por desafiar gestores a adaptar as empresas em diferentes cenários. Com a pandemia da Covid-19, muitas empresas enfrentam dificuldades para manter sua solvência, por isso, não mais como oportunidade, mas como necessidade, se tornou indispensável que os gestores identifiquem e busquem associar boas práticas de gestão, alinhadas à adoção de diretrizes estratégicas, para garantir a eficiência das atividades operacionais, visando manter bons resultados.

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa foi propor um modelo de gestão estratégica para potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., para atingi-lo foram estabelecidos quatro objetivos específicos, sendo que o primeiro deles consistiu em pesquisar na literatura pertinente os conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas de administração de empresas necessários para o desenvolvimento do estudo, evidenciando a temática de gestão estratégica e gestão familiar, bem como o porte das organizações e o ramo da construção de OAEs, que contemplam as particularidades da empresa em estudo.

A partir disso, o segundo objetivo específico baseou-se em identificar junto à empresa pesquisada as suas atuais práticas de gestão, sendo assim, observa-se que a organização adota uma cultura conservadora, caracterizada por uma gestão centralizadora e autocrata, onde o empresário familiar concentra o poder de decisão e controle sob sua responsabilidade. Com relação as estratégias, estas são emergentes, sendo definidas na mente dos líderes, quando surge uma necessidade ou oportunidade, considerando suas intuições e experiências passadas, além de analisar pesquisas de demanda e dados contábeis. Como consequência da pandemia da Covid-19, a organização adentrou em uma estratégia de manutenção, onde os investimentos precisam ser realizados de forma cautelosa, visando restaurar a sua estabilidade no mercado.

O terceiro objetivo específico buscou relacionar as oportunidades para aperfeiçoar e ampliar as atividades da organização pesquisada, onde, a partir da aplicação e análise da ferramenta Matriz SWOT, destacam-se a criação de alianças estratégicas e a expansão dos negócios e da área de atuação da empresa. Por fim, o último objetivo específico contempla a apresentação do modelo proposto, este é composto por nove etapas sendo elas: *Brainstorming* inicial, Filosofia organizacional, *Brainstorming* de identificação, Matriz GUT, Descrição do problema, 5 porquês, Matriz SWOT, 5W2H e 4 Ps e Diretrizes estratégicas.

A partir do desenvolvimento do modelo proposto, foram identificadas dez diretrizes estratégicas para potencializar os resultados da organização, sendo elas: definir a filosofia organizacional, adotar ferramentas gerenciais para a formulação de estratégias, projetar e desenvolver a fachada empresarial, projetar e desenvolver layout para exposição de produtos, gerenciar o mix de produtos, investir em marketing digital, ampliar os meios para pagamento, comercialização de novos produtos, criar alianças estratégicas e expandir a área de atuação das OAEs.

A partir deste estudo, também foi possível identificar que, apesar dos membros familiares possuírem formação adequada para os cargos sob suas responsabilidades, na organização familiar não são utilizadas ferramentas administrativas para a implementação de novas estratégias, apenas realizam-se pesquisas de demanda e análises contábeis, ficando evidente uma carência na profissionalização da gestão. Além disso, observa-se que, mesmo com a terceira geração já inserida nas atividades operacionais da organização, não existe um planejamento definido para o processo sucessório o que pode interferir na longevidade da organização.

Mediante isso, no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, percebeu-se como elemento facilitador o fato da pesquisadora compor o quadro de colaboradores da empresa em estudo, o que favoreceu o entendimento do processo e acesso à rotina da organização para o levantamento de dados, além disso, o tema de gestão estratégica empresarial é amplo e está em constante discussão entre os autores, o que facilitou o desenvolvimento da revisão da literatura. Quanto às dificuldades encontradas, é possível citar que existem poucos autores que abordam o tema de OAEs dentro da administração de empresas, e, por se tratar de uma empresa familiar, onde o poder é centralizado, existe a dificuldade para implementação de novos projetos. Contudo, as dificuldades foram superadas, por meio de muitas atividades de pesquisa e a empresa colaborou com o desenvolvimento e mostrou-se interessada em analisar e verificar a possibilidade de implementação do modelo proposto.

Cabe ressaltar que, esta pesquisa possui características específicas de um estudo de caso, por este motivo, toda e qualquer análise realizada, deve-se considerar especificamente as particularidades da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., uma EPP que possui gestão familiar e atua no mercado da construção civil, através da execução de OAEs, além disso deve-se considerar que o estudo foi desenvolvido em um período marcado pela pandemia e pós Covid-19.

Para a pesquisadora, este estudo se caracteriza de grande valia, porque oportunizou experiência e o desenvolvimento da sua carreira profissional após colocar em prática o

aprendizado obtido na academia/graduação. Para a comunidade acadêmica oferece suporte de informações teóricas e práticas para pesquisas futuras quanto a administração de empresas, principalmente no ramo da construção civil. Quanto à empresa, a pesquisa proporciona uma nova experiência, uma vez que foi realizada a aplicação de diversas ferramentas que possibilitaram analisar o contexto da organização no mercado. Além disso, o modelo proposto possibilita a potencialização dos seus resultados, pois, além de eliminar as não conformidades identificadas, busca promover a expansão e o crescimento dos negócios da organização, bem como incentiva o desenvolvimento do pensamento estratégico dos seus gestores, para que estes sintam-se motivados a profissionalizar-se.

Por fim, como proposta para trabalhos futuros, sugere-se um estudo para definir os indicadores e métricas de desempenho, bem como identificar meios de profissionalizar a gestão familiar para, posteriormente, aplicar o modelo proposto, realizando a inserção de novas ferramentas, caso for necessário, para o desenvolvimento das novas pesquisas, partindo do pressuposto de que um trabalho estratégico é considerado um documento vivo, pois está sempre em atualização conforme as modificações e necessidades do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009040/epubcfi/6/2/%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcover%5D!/4/2/2%4047:79>>. Acesso em: 17.mar.2022.

ARAUJO, C. J. R. V. Vistoriando obras de arte especiais. **Revista Notícias da Construção**. [São Paulo], ano 11, n. 138, p. 60-62, out., 2014. Disponível em: <https://issuu.com/sind_issuu/docs/revista_ed_138_web>. Acesso em 06.dez.2021.

BELOHLAVEK, P. **Como manejar problemas complexos: uma abordagem ontológica unicista**. s/l: Blue Eagle Group, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=N-IM5d0LyUgC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 03.jun.2022.

BNDES. **Apoio às micro, pequenas e médias empresas**. 2015. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>>. Acesso em 01.dez.2021.

BRASIL. Instrução normativa nº 1.845, de 22 de novembro de 2018. Institui o Cadastro Nacional de Obras (CNO) e dispõe sobre o seu funcionamento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=23/11/2018&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=328>>. Acesso em: 06.dez.2021.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>>. Acesso em 25.fev.2022.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>>. Acesso em: 23.nov.2021.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 81-89, jan./jun., 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pusf/a/3gn97PRQkG64HskvPvgnrZh/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 16.nov.2021.

COSTA, A. de S, M. da. et al. **Administração: conceitos, teoria e prática aplicados à realidade brasileira**. 1. ed. Organização por Marco Antonio Conejero, Murilo Alvarenga Oliveira e Márcio Moutinho AbdallaBarueri – SP: Atlas, 2022. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771172/>>. Acesso em: 02.jun.2022.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/>>. Acesso em: 17.nov.2021.

COSTA, H. O. **Avaliação de patologias em obras de arte especiais utilizando a metodologia gde/unb**. 2016. 53 p. Trabalho de Curso (Curso de Engenharia Civil) UniCEUB– Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9529/1/21159894.pdf>>. Acesso em: 03.dez.2021

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações: o essencial**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013788/>>. Acesso em: 31.mai.2022.

CRUZ, Tadeu. **Processos organizacionais e métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027488/>>. Acesso em: 02.jun.2022.

DAYCHOUM. M. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/40+20_Ferramentas_e_T%C3%A9cnicas_de_Gerenci/VIRYDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0>. Acesso em: 25.nov.2021.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. Tradução de Carlos Osmar Bertero. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 7, n. 23, p. 161–198, 1967. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40774>>. Acesso em: 10.nov.2021.

DRUCKER, P. F. **Management**. Revisão de Joseph A. Maciariello. Nova York: HarperCollins, 2008. Disponível em: <<http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/146/20/Peter-F-Drucker-Management-Revised%20edition.pdf>>. Acesso em: 26.out.2021.

FALCONI, Vicenti. **O verdadeiro poder**. 2. ed. Minas Gerais: Editora Falconi, 2009. Disponível em: <<https://fdocumentos.tips/reader/full/vicente-falconi-o-verdadeiro-poder>>. Acesso em: 28.out.2021.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing: teoria e casos**. Tradução da 6. ed. norte-americana por Marketing strategy. São paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126637/>>. Acesso em: 17.mar.2022.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, jan./jun., 2016. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063/1499>>. Acesso em: 10.nov.2021.

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>>. Acesso em: 18.jan.2022.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>>. Acesso em: 13.jan.2022.

GOMES, L. G. dos S. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com nase em reclamações de clientes. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 9, n. 1, p.35-50, jan./jun., 2006. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/427>>. Acesso em: 31.mai.2022.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar., 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 09.nov.2021.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. 4. ed. Tradução de Beth Honorato. Porto Alegre: AMGH, 2016 Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/>>. Acesso em: 23.jun.2022.

GUIMARÃES, A. B. da S.; CARVALHO, K. C. M. de.; PAIXÃO, L. A. R. Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas. **Radar: tecnologia, produção e comércio exterior** Brasília, n. 55, p. 21-26, fev., 2018. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209_radar_55.pdf>. Acesso em: 06.dez.2021.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. 386 p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1989. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-03062020-155114/publico/DrReinaldoGuerreiro.pdf>>. Acesso em: 08.nov.2021.

IBGE. **Pesquisa pulso empresa**: Entre as empresas que estavam fechadas na 1ª quinzena de junho, 39,4% encerraram atividades por causa da pandemia. Agência notícias IBGE, 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>>. Acesso em: 08.jul.2022.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. Disponível em: <<https://www.dgbz.com.br/clientes/kotler-lp/v2/assets/downloads/Marketing-40.pdf>>. Acesso em: 22.jun.2022.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>>. Acesso em: 23.nov.2021.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472611/>>. Acesso em: 11.nov.2021.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. de C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP**, Natal, ano IV, n. 1, p. 67-83, out.2011/mar.2012. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/194>>. Acesso em: 30.nov.2021.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532615/>>. Acesso em: 31.mai.2022.

LUCINDA, M. A. **Qualidade**: fundamentos e praticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=e9Baz6Jxh3MC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 03.jun.2022.

MAÇÃES, M. de A. R. **Da gestão tradicional à gestão contemporânea**. v. 1. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942212/>>. Acesso em: 26.out.2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em 04.nov.2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. Atualização da edição João Bosco Medeiros. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>>. Acesso em: 12.jan.2022.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152526/>>. Acesso em: 13.jan.2022.

MENDES, C. M. et al. **Bacharelado em administração pública**: Introdução à economia. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401353/1/introducao_a_economia-3ed-miolo-online-atualizado.pdf>. Acesso em: 27.out.2021.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>>. Acesso em: 17.nov.2021.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>>. Acesso em: 17.nov.2021.

MORAES, C. H. de. et al. Ferramentas da qualidade aplicadas na otimização de um processo de calibração de instrumentos de medição. *In: Organização Editora Poisson. Gestão da produção em foco.* v. 7. Belo Horizonte (MG): Poisson, 2018. p. 63-71. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20200322115623id_/https://poisson.com.br/livros/producao/foco7/Gestao_da_producao_em_foco_vol7.pdf#page=62>. Acesso em: 03.jun.2022.

MORAES, M. V. G. de. **Sistema de gestão: princípios e ferramentas.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536531991/>>. Acesso em: 25.nov.2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>>. Acesso em: 09.nov.2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>>. Acesso em: 04.nov.2021.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003000/>>. Acesso em: 27.out.2021.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações.** São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125968/>>. Acesso em: 03.nov.2021.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>>. Acesso em: 25.nov.2021.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SMfDDZCuClEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Competi%C3%A7%C3%A3o:+estrat%C3%A9gias+competitivas+essenciais&ots=SH39MWSTPA&sig=jff2c0NqEIG09Qka_nuQwGWLK2Y#v=onepage&q=Competi%C3%A7%C3%A3o%3A%20estrat%C3%A9gias%20competitivas%20essenciais&f=false>. Acesso em: 18.nov.2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, C. de F. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Disponível em: <https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>. Acesso em: 13.jan.2022.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490455/>>. Acesso em: 27.out.2021.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia empresarial**. 1. ed., rev., p. 01-28. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Disponível em: <https://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_estrategia_empresarial.pdf>. Acesso em: 16.nov.2021.

ROSA, F.; FREITAS, E. C. de. Empresas familiares: a complexidade da continuidade. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [Novo Hamburgo], v. 8, n. 1, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/982>>. Acesso em: 10.nov.2021.

SASDELLI, M. C. B. **Utilização de ferramentas da qualidade para a geração de inovação em processo: um case de análise de perda em uma indústria de embalagens cartonadas**. 2012. 55 p. Monografia (Especialista em Gestão Industrial: Conhecimento e Inovação). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2012. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1392/1/PG_CEGI-CI_VII_2012_16.pdf>. Acesso em: 25.nov.2021.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Fundamentos de controladoria**. v. 17. São Paulo: Editora Atlas, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494316/>>. Acesso em: 04.nov.2021.

SCHOETTI, J. M.; STERN, P. **Coleção caixa de ferramentas: consultoria**. Tradução Marcela Vieira. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547231958/>. Acesso em: 31.mai.2022.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2018**. 11. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2020. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html>>. Acesso em 01.dez.2021.

SEBRAE. **Microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual: diferenças e características**. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei>>. Acesso em: 30.nov.2021.

SEBRAE. **Tendências para o setor da construção civil em 2022**. 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-para-o-setor-da-construcao-civil-em-2022,00e74abc0fede710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Em%20contrapartida%2C%20a%20alta%20dos,a%20expectativa%20ainda%20%C3%A9%20positiva>>. Acesso em: 09.mai.2022.

SERRA, F. R. et al. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/>>. Acesso em: 17.nov.2021.

SILVA, V. F. da. et al. **Gestão de empresa familiar**. Revisão técnica por Rogério de Moraes Bohn. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>>. Acesso em: 09.nov.2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>>. Acesso em: 12.jan.2022.

WONG, H. Y.; KYLIE, R. FOWSAR, R. R. **Planos de marketing: um guia prático**. 1. ed. Org. Naresh Malhotra. Tradução de Eduardo Kraszczuk e Ina Futino Barreto. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502206700/>>. Acesso em: 23.jun.2022.

WONG, K.Y.; ASPINWALL, E. Knowledge management implementation frameworks: a review. **Knowledge and Process Management**, [S. l.], v.11, n. 2, p. 93-104, 2004. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.390.8283&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 04.nov.2021.

ZYDECK, R. A. **Framework para gestão de processo de administração escolar em organizações de ensino privado**. 2020. 98 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9396/Rafael%20Alexandre%20Zydeck_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03.nov.2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES – RS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO**

Trabalho de Conclusão de Curso

Título: Proposta de um Modelo de Gestão Estratégica para Potencializar os Resultados de uma Empresa de Concreto e Pré-Moldados

Autora: Tatiane Pedroso Scherer

O presente roteiro de entrevista semiestruturado tem como objetivo caracterizar as atuais práticas de gestão da organização empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., bem como coletar e analisar informações sobre o processo de tomada de decisão e formulação de estratégias empresariais sob o ponto de vista gerencial.

- 1. Qual a filosofia da empresa?**
- 2. A empresa definiu e conhece as suas competências essenciais, ou seja, conhece o seu diferencial frente aos concorrentes?**
- 3. Como a empresa reage às modificações do mercado? Existem estratégias definidas de como se comportar com as mudanças?**
- 4. As estratégias são definidas com base em ferramentas gerenciais?**
- 5. Como são formuladas as estratégias empresariais.**
- 6. Com que frequência ocorre a formulação de estratégias?**
- 7. Todos os níveis organizacionais participam do processo de tomada de decisão?**
- 8. A empresa costuma buscar consultoria para auxiliar no processo de tomada de decisão?**