

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS: ANÁLISE A PARTIR DE UMA FIRMA DE ENGENHARIA**

ALINE GONZALEZ KOCHHANN<sup>1</sup>; ALINE CASTRO JANSEN<sup>2</sup>;  
ALISSON EDUARDO MAEHLER<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [aline\\_kochhann@yahoo.com](mailto:aline_kochhann@yahoo.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [aline\\_jansen@yahoo.com.br](mailto:aline_jansen@yahoo.com.br)

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas – [alisson.maehler@gmail.com](mailto:alisson.maehler@gmail.com)

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas buscam a competitividade principalmente com o objetivo de sobreviverem no longo prazo. Uma empresa é competitiva quando consegue diferenciar-se em um determinado mercado e coloca-se numa situação de vantagem frente aos seus concorrentes. Dessa forma, de acordo com Müller (2003), as firmas necessitam atender antecipadamente a demanda do mercado, através dos fatores competitivos e as condições internas de desempenho da empresa com os fatores estratégicos, simultaneamente. Assim, atualmente, é preciso gerenciar a organização englobando recursos, variáveis, influências, além de outros fatores internos e, principalmente, externos.

Em adição a isto, gerenciar é essencialmente resolver problemas adjacentes a essas variáveis externas e internas, ou seja, para conduzir uma boa gestão é preciso aprender a localizar as situações mais difíceis e então descobrir como superar cada obstáculo. Considera-se importante, segundo Campos (2004), transformar todas as pessoas da empresa, desde o presidente até os operadores, em solucionadores de problemas, ensinando-lhes métodos para superação de dificuldades existentes ou que possam vir a surgir.

Dentro desta ótica, a principal preocupação de todo gestor que esteja consciente das realidades do mercado tem sido buscar uma vantagem competitiva sustentável (CHRISTOPHER, 2007). Assim, conforme o mesmo autor, não é mais aceitável supor que bons produtos vendam por si mesmos nem é aconselhável imaginar que o sucesso de hoje estará garantido para amanhã, pois existirão dificuldades que devem ser solucionadas e que podem definir o sucesso ou o fracasso da empresa.

A mentalidade estratégica do administrador se concentra essencialmente no futuro, a partir de dados do presente e do passado, pressupondo tendências de mudanças e se antecipando a elas. No entanto, “o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial” (MÜLLER, 2003). É necessário que sejam conduzidas ações de acordo com os planos e metas pré-definidos.

Desse modo, a fim de quantificar os resultados do plano de ação e garantir uma boa execução da estratégia selecionada, desenvolvem-se a todo o momento novos sistemas de indicadores e de análise de desempenho. Dentre eles, podemos citar o Balanced Scorecard (BSC), criado por Kaplan e Norton (1992) como um dos mais importantes sistemas de avaliação de desempenho.

A partir do exposto, este estudo visa discutir a aplicação de um modelo proposto de planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte localizada no sul do Rio Grande do Sul, filial de uma companhia

norte-americana especializada em elaboração de projetos de engenharia, com a participação efetiva dos funcionários em todas as fases deste planejamento.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa consiste no método e nas técnicas que o pesquisador utiliza para realizar a análise. Quanto aos objetivos, esta investigação caracteriza-se como descritiva. Nesse tipo de estudo, a finalidade consiste na descrição, registro, análise e interpretação dos dados sem a manipulação dos mesmos (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Esta pesquisa possui seu foco na abordagem qualitativa, na qual, segundo Godoy (1995), o pesquisador não busca enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados obtidos, pois eles são basicamente descritivos, sendo sobre pessoas, lugares, relações.

Este estudo é caracterizado como sendo uma pesquisa-ação que, segundo Thiollent (2009), tem como um dos principais objetivos fornecer aos pesquisadores, através da inclusão na organização, os meios para que estes se tornem capazes de responder, com certa eficiência, aos problemas da situação em que estão inseridos. Ou seja, trata-se de auxiliar a solução de problemas onde os procedimentos tidos como convencionais não puderam contribuir efetivamente. Então, os procedimentos devem ser escolhidos pelos pesquisadores a partir do diagnóstico do problema em questão e da situação em que os pesquisadores se encontram, tendo em vista que estes, por serem atuantes na organização, têm “voz e vez” no momento de propor melhorias ou sugestões.

Esta pesquisa-ação foi realizada através de um estudo de caso, que pode ser entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo, definido pelo interesse em casos individuais, visando a investigação de um caso específico e contextualizado em um determinado lugar e tempo (Ventura, 2007).

Estudos de caso são capazes de fomentar a concepção de ideias, de proposições e de questões, auxiliando a obtenção de resultados que visem resolver ou gerenciar determinada situação. Para Ghauri (2004), estudos de caso na área de negócios podem ser capazes de investigar tópicos de, por exemplo, negociações internacionais e joint ventures.

A pesquisadora e também integrante do quadro de funcionários da Empresa X, juntamente com os demais funcionários da empresa no Brasil, elaborou um roteiro para construção do Planejamento Estratégico em outubro de 2013, após aval concedido pela diretoria da empresa no Brasil e pela diretoria geral da empresa nos Estados Unidos. Para construção do Planejamento Estratégico da Empresa X, foram elaboradas quatro reuniões com duração de cerca de quatro horas cada. Estas reuniões foram secretariadas pela pesquisadora durante a realização das mesmas, com objetivo de que as discussões realizadas, as percepções dos participantes e as decisões tomadas pudessem ser elencadas, sem haver grandes perdas de informação.

Após o término de cada reunião, a pesquisadora redigia um relatório sobre o que havia sido discutido, as tarefas para a próxima reunião e as definições que foram realizadas. Todos os participantes da reunião – que formavam toda a equipe da Empresa X no Brasil – receberam este relatório, enviado por e-mail. Não havendo réplica referente ao conteúdo do relatório, dava-se por aceito e vigente o documento.

Para realização deste planejamento estratégico, foi firmado convênio com a Universidade Federal da cidade, com objetivo de promover a troca de conhecimentos entre academia e mercado. Tendo este objetivo, foi disponibilizada a

consultoria de um professor e um aluno-bolsista de graduação da área de Administração, sendo possível transformar este planejamento estratégico em um projeto de pesquisa da própria Universidade, onde os integrantes seriam o professor, o aluno-bolsista de graduação e a pesquisadora-colaboradora.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A Empresa X é filial de uma empresa fundada nos Estados Unidos, há cerca de 60 anos, que presta serviços de elaboração de projetos de engenharia civil, mecânica e elétrica. No ano de dois mil e doze, a cúpula da empresa, informada sobre o crescimento estrutural do Brasil, decidiu abrir seu primeiro escritório neste país, mais especificamente, no Rio Grande do Sul, visando os investimentos que estão sendo realizados devido ao polo naval.

Não havia foco em relação ao nicho específico de mercado que a organização pretendia atuar e havia divergência de informações entre a gestão da filial brasileira e sua matriz norte-americana. Logo, detectou-se a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico, a fim de nortear as ações dos funcionários brasileiros e auxiliar a diretoria norte-americana a entender em quais fatores deveria focar para obter êxito nas decisões tomadas tendo como enfoque o mercado brasileiro.

Devido às divergências e constantes mudanças mercadológicas, os integrantes da empresa decidiram elaborar uma apresentação onde foram expostos os objetivos e benefícios da realização de um planejamento estratégico, que foi apresentada para a diretoria da firma. Após algumas reuniões e discussões a diretoria concordou em elaborar esta análise, visando obter uma melhor perspectiva dos processos, pessoas e caminho a seguir da organização. Partindo desta aprovação, a Administradora da empresa entrou em contato com a Universidade Federal da cidade para solicitar a colaboração de um professor com experiência em Planejamento Estratégico a fim de auxiliar nas discussões e na elaboração deste. Através desta colaboração, foi possível também obter auxílio um aluno-bolsista, para auxiliar na elaboração de relatórios e transcrição das reuniões. Este processo iniciou-se em outubro do ano de 2013. E, por motivos estratégicos da organização, as frases que definiram o negócio, a missão e a visão não serão reveladas neste trabalho. E, também, devido ao fechamento do escritório da Empresa X no Rio Grande do Sul, não foi possível realizar a finalização da implantação do Planejamento Estratégico proposto.

### **4 CONCLUSÕES**

O objetivo deste estudo foi analisar a realização de um Planejamento Estratégico, com auxílio da metodologia de estudo de caso, pois, segundo Creswell (2007), o projeto de pesquisa pode advir de múltiplas fontes, podendo inclusive, surgir de uma experiência que os pesquisadores tiveram em sua vida pessoal ou no local de trabalho.

Para que o aprendizado possa ser construído, faz-se necessário, conforme Mintzberg et al (2000), basear o planejamento em descrições e não em prescrições, pois é preciso que as estratégias sejam formadas e não apenas formuladas. As estratégias devem ser formadas através da participação de pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização.

Dentre as principais dificuldades de implementação e observadas nas reuniões do planejamento estratégico na empresa estudada estão a questão da vaidade pessoal, a não convergência de objetivos pessoais e institucionais, a falta de

comunicação entre matriz e filial e a não aceitação das hierarquias dentro da empresa.

Este estudo possui limitações no que tange ao foco do planejamento estratégico em uma empresa de serviços em engenharia, com características bem específicas, mas que pode servir de base para que outras empresas possam elucidar questionamentos através das etapas que este planejamento foi elaborado.

Assim como todo e qualquer planejamento, o planejamento estratégico de uma organização deve ser revisto e, dependendo das mudanças mercadológicas, pode ser redesenhado. Para que uma decisão de revisão e/ ou redefinição de planejamento ocorra, ela deve estar pautada em avaliações regulares, em controle de atividades e dos processos que vêm sendo construídos (MENEZES e MÜLLER, 2006). Estas avaliações devem ser constantes e demonstradas a todos os participantes e integrantes da organização.

Deve-se registrar que este estudo pode avançar no que tange à elaboração de indicadores de desempenho, de avaliações periódicas a serem realizadas, com objetivo de verificar e analisar o andamento e progresso das estratégias definidas.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 2 ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004, 256 p.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007, 308 p.
- GHAURI, P. Designing and conducting case studies in international business research. In: Piekkari, R. & Welch, C. **Handbook of qualitative research methods for international business**. London: Elgar. 2004.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35(2), 57-63, 1995.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENESES, G. V.; MÜLLER, C. V. **Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho e Gestão por Processos em empresa pública de transporte em massa**. XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VENTURA, M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Pedagogia Médica**, 20(5), 383-386, 2007.