

NORTEADORES ESTRATÉGICOS: ESTUDO DE CASO DE UM ESCRITÓRIO DE ENGENHARIA DE PEQUENO PORTE

VINICIUS ARTUR HOFSTETTER BOURSCHEID; JORGE LUIZ SAES
BANDEIRA

*Universidade Federal de Rio Grande – viniciusarturb@hotmail.com.br
Universidade Federal do Rio Grande – jorge-band@hotmail.com*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos grandes desafios das empresas no Brasil é garantir sua sobrevivência a longo prazo, principalmente em seus primeiros anos de operação. Dados do IBGE (2021) mostram que apenas 43% das empresas sobrevivem após cinco anos de atividade, e no setor da construção civil, a situação é ainda mais delicada. Para reduzir os riscos e preparar-se para os desafios, torna-se necessário ter um planejamento estratégico para nortear os caminhos que a empresa quer seguir (CHIAVENATO, 2014).

Visando o crescimento, o desenvolvimento de um planejamento estratégico torna-se fundamental, para isso é necessário definir os norteadores estratégicos da companhia, especialmente para pequenos escritórios de engenharia que buscam não apenas sobreviver, mas se destacar em um ambiente altamente competitivo. Os norteadores fornecem direcionamento claro para todas as decisões e ações empresariais, além de contribuir para a definição do papel da empresa no mercado e na sociedade. Esses conceitos formam a base para alinhar as expectativas e esforços de todos os membros da organização em busca de um objetivo comum (COSTA, 2007).

A missão de uma empresa é o ponto de partida de todo o planejamento estratégico, pois define sua razão de ser, seu propósito e o impacto que deseja gerar no mercado e na sociedade. Segundo BARNEY; HESTERLY (2007), a missão define o propósito de longo prazo da organização e, consequentemente, orienta as estratégias que a empresa adotará para criar vantagens competitivas sustentáveis. Como enfatiza NAKAGAWA (2019), uma missão bem definida deve ser compreendida e compartilhada por todos os membros da organização, atuando como um "mantra" que guia as decisões e inspira os colaboradores.

A visão de uma empresa, por sua vez, estabelece onde ela deseja estar no futuro, sendo o farol que orienta todas as decisões estratégicas. Ela deve ser ambiciosa, porém realista, baseada em uma compreensão clara das capacidades internas e das oportunidades de mercado. Conforme OLIVEIRA (2007) destaca, a visão deve guiar a organização em direção ao seu futuro desejado, definindo seu posicionamento no mercado e os resultados almejados.

Os valores da organização são os princípios que norteiam seu comportamento e decisões diárias, refletindo sua cultura interna e sua relação com clientes, fornecedores e colaboradores. Segundo OLIVEIRA (2007), os valores são fundamentais para sustentar a cultura organizacional e construir a reputação no mercado. COSTA (2007) complementa que os valores devem estar presentes em todas as esferas da organização, sendo internalizados por todos os membros da equipe, para garantir a coesão interna e o alinhamento estratégico.

Portanto, o artigo busca explorar como as definições claras da missão, da visão e dos valores, pode fornecer uma base sólida para o desenvolvimento de um

planejamento estratégico eficaz, essencial para o sucesso e sustentabilidade de pequenos escritórios de engenharia. Possuindo como objetivo apresentar um estudo de caso de desenvolvimento de Norteadores Estratégicos para um escritório de engenharia de pequeno porte, localizado em Erechim (RS). Ao analisar este caso específico, pretende-se demonstrar a importância dessas diretrizes na estruturação de metas organizacionais e na criação de vantagens competitivas, garantindo não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento da empresa no longo prazo.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este estudo caracteriza-se como qualitativa, fundamentada em um estudo de caso de uma empresa real, aqui denominada de forma fictícia como "VHB". O foco principal do estudo reside na definição dos norteadores estratégicos da organização, fundamentais para a construção de um planejamento estratégico. Conforme TERENCE (2002), os norteadores estratégicos compreendem a missão (razão de existir), a visão (onde a empresa almeja chegar) e os valores (princípios e crenças que guiam o comportamento organizacional).

A fundamentação teórica desta pesquisa é baseada nos conceitos de gestão disseminados por PETER DRUCKER, considerado um dos pioneiros na administração moderna. Embora o termo "Norteadores Estratégicos" não tenha sido formalmente empregado por DRUCKER, sua obra *The Practice of Management* (1954) enfatiza a importância de definir o propósito organizacional e de alinhar os objetivos da empresa a esse propósito.

No desenvolvimento do estudo de caso, foi realizada uma análise do modelo de negócio da VHB e a elaboração de 8 (oito) perguntas formuladas para explorar aspectos relacionados ao contexto histórico, expectativas futuras, cultura organizacional e objetivos. Essas questões foram respondidas pelos três sócios da empresa, e as respostas obtidas foram analisadas e consolidadas em cinco frases que representavam a missão, cinco frases que representavam a visão e doze palavras que representavam os valores da organização.

Posteriormente, os resultados foram apresentados em uma reunião com os sócios, onde houve a discussão de ideias divergentes e o alinhamento das percepções. Esse processo resultou na definição de uma frase representando a visão de futuro da empresa, uma frase que exemplifica a missão, e cinco palavras que sintetizam os valores da organização.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo realizado no escritório de engenharia permitiu a aplicação prática da construção de norteadores estratégicos. O processo foi concluído por meio de um estudo de campo em cinco etapas, que envolveu a aplicação de um formulário de perguntas estratégicas aos sócios. As respostas coletadas foram consolidadas e discutidas com os membros da organização, resultando na formulação de diretrizes claras que orientam o futuro da empresa.

A missão escolhida pelos sócios da Empresa VHB foi definida como: "Oferecer soluções completas em arquitetura e engenharia, unindo criatividade e precisão técnica para transformar espaços de forma inovadora e eficiente". Essa missão reflete a essência da empresa, destacando sua capacidade de integrar as disciplinas de arquitetura e engenharia de maneira eficiente e inovadora. A escolha

dessa formulação destaca o compromisso da VHB com a qualidade e inovação, dois pilares fundamentais que a diferenciam no mercado competitivo da construção civil.

Quanto à visão estratégica da empresa para os próximos 5 anos, os sócios determinaram que: " Consolidar-se como líder regional em projetos integrados de arquitetura e engenharia, destacando-se pela excelência técnica e criatividade". Esta visão projeta o objetivo da empresa em se tornar uma referência regional no setor, expandindo sua atuação para cidades como Passo Fundo (RS) e fortalecendo sua posição no mercado. A visão também enfatiza a busca contínua pela excelência técnica, tanto em projetos de engenharia quanto de arquitetura, principais elementos da atuação da VHB.

Em relação aos valores, os sócios elegeram como fundamentais: aperfeiçoamento, comprometimento, honestidade, qualidade e respeito. Esses valores representam a base cultural e ética da organização, moldando o comportamento da empresa tanto internamente, em relação a seus colaboradores, quanto externamente, no relacionamento com clientes e parceiros. A ênfase na qualidade e aperfeiçoamento reflete o compromisso da VHB em sempre buscar uma maior qualificação e aprendizado contínuo para seus colaboradores, assim, atendendo às necessidades específicas de seus clientes, oferecendo soluções inovadoras.

O estudo prático foi concluído com sucesso, realizando assim, uma das etapas do planejamento estratégico, proporcionando uma base para a empresa seguir adiante. A conclusão do estudo evidenciou que a VHB está bem posicionada para alcançar seus objetivos de médio e longo prazo, com uma identidade organizacional consolidada e um rumo definido, estruturando uma visão clara para o futuro.

4. CONCLUSÕES

O estudo realizado proporcionou uma construção prática dos norteadores estratégicos de um escritório de engenharia de pequeno porte, definindo sua missão, visão e valores. O principal valor gerado para a VHB foi o alinhamento de expectativa entre os sócios para o futuro.

A partir dessa estruturação estratégica, os sócios decidiram dar sequência à construção do planejamento estratégico, reforçando a importância de uma visão clara para os próximos anos. O estudo prático demonstrou a relevância de um planejamento direcionado para pequenos escritórios de engenharia, permitindo que a empresa trace um caminho para o crescimento sustentável e competitivo. O alinhamento dos norteadores estratégicos assegura que todas as ações futuras estejam coesas com os objetivos de longo prazo.

Este trabalho poderá servir como referência futura para a reavaliação contínua dos norteadores estratégicos da empresa, além de fornecer um modelo replicável para outras empresas de pequeno porte no setor da construção civil. A abordagem prática e o envolvimento direto dos sócios foram fundamentais para o sucesso da implementação, demonstrando a importância de uma estratégia bem definida para enfrentar os desafios do mercado e garantir o desenvolvimento sustentável da organização.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, F. J. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

IBGE. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**: 2021. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-137, 2023. Acessado em: 12 jul. 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102036.pdf>.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo: elabore seu plano de negócio e faça a diferença!** São Paulo: Senac, 2019.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.