

DIAGNÓSTICO DO GRAU DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL DA REGIÃO SERRANA DO ESTADO DO RJ

*DIAGNOSIS OF THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING ON A CONSTRUCTION
COMPANY FROM THE MOUNTAIN REGION OF RIO DE JANEIRO*

Lucas de Almeida Figueiredo, Rafael Murta Pereira

UNIFESO – Centro Universitário Serra dos Órgãos, Graduação em Engenharia de Produção, Estrada Wenceslau José de Medeiros, 1045 - Prata – Teresópolis/RJ, lucas-afigueiredo@hotmail.com
UNIFESO – Centro Universitário Serra dos Órgãos, CCT – Centro de Ciência e Tecnologia, Estrada Wenceslau José de Medeiros, 1045 - Prata – Teresópolis/RJ, rafaelpereira@unifeso.edu.br

Abstract

This research has the objective of carrying out a diagnosis of the level of strategic planning in a construction company, and then propose methodologies for the implementation of the strategic planning tool. The data for the elaboration of the work were obtained from a questionnaire developed by the author, based on the literature review on the subject. The research was carried out with three management-level professionals from a construction company in the Mountain Region of Rio de Janeiro and their answers were analyzed quantitatively and qualitatively. The analysis of the results allowed the development of goals to be used for the implementation of the tool.

Keywords: Strategic planning, construction, business management.

Resumo

Este trabalho de pesquisa tem por objetivo realizar um diagnóstico do nível de planejamento estratégico numa empresa de construção civil, e a partir daí propor metodologias para implantação da ferramenta do planejamento estratégico. Os dados para elaboração do trabalho foram obtidos a partir de questionário desenvolvido pelo autor, baseado na revisão de literatura acerca do tema. A pesquisa foi realizada com três profissionais de nível gerencial de uma empresa de construção civil da Região Serrana do Rio de Janeiro e suas respostas foram analisadas de forma quanti-qualitativa. As análises dos resultados permitiram o desenvolvimento de metas a serem utilizadas para a implantação da ferramenta.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, construção civil, gestão empresarial.

INTRODUÇÃO

O planejamento é atividade da administração, pela qual nos primórdios de Fayol e Taylor, era basicamente utilizada para escolher a forma de como os recursos financeiro e produtivos seriam alocados da maneira mais eficiente possível (FONTES FILHO, 2006).

O ramo da construção civil é um dos mais antigos. Muitas pessoas detêm o *know how*, porém não sabem como gerir o empreendimento ou incorporação de maneira eficiente. Desta forma, foi observado um problema que gera um *gap* grande neste setor e, por consequência é uma oportunidade para a implantação do planejamento estratégico.

Planejar é o ato de mentalizar a melhor maneira de realizar as tarefas, de saber a necessidade e as opções de recursos mais adequados para uma ação com a finalidade de atender o mercado da melhor maneira. É o princípio do processo administrativo e uma das ações mais importantes no processo gerencial, pois possibilita decidir uma ação antevendo um problema. Este processo define os objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos para atingir os objetivos (GONÇALVES, 2006).

É uma atividade de alto nível de dificuldade porque é necessário realizar o ato de planejar de maneira contínua e

assertiva. Para planejar é preciso conhecer bem a empresa, missão, valores e objetivos (VENTURA, 2013).

De acordo com Naaranoja, Haapalainen e Lonka (2007), para que um planejamento seja eficiente, é fundamental que a estratégia de como será executado o projeto, seja desde o nível mais alto até o mais baixo. Sendo assim possível conectar as ações do micro ao macro. Para entendermos melhor o que é estratégia e como ela funciona, a próxima sessão irá tratar deste assunto.

O planejamento estratégico definido por Fontes Filho (2006) é: “Processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente externo.”

O que faz um planejamento ser estratégico, de acordo com Fontes Filho (2006) é que:

“O conceito estratégico denota uma orientação para o todo da organização e do ambiente, e não para suas partes. Está associado à prática do general, que deve observar não apenas uma batalha, mas distribuir as tropas da melhor forma possível; na empresa, representa perceber a interligação dos diversos negócios e funções administrativas, buscando o melhor comportamento competitivo.”. (FONTES FILHO, 2006)

A evolução do planejamento estratégico como ciência se dá de duas formas: uma através das pesquisas acadêmicas que visam desenvolver o conhecimento teórico e a outra aplicação organizacional que testa estes conhecimentos na prática permitindo desenvolvimento mútuo dos dois segmentos (SILVA & VIZEU, 2007).

Um ponto bastante importante é mostrar a diferença entre um planejamento estratégico bem implantando, estabelecidos o curto, o médio e o longo prazo e aquele que é apenas utilizado como ato cerimonial, ou seja, não esgota o potencial ou função da ferramenta dentro de um ambiente empresarial.

Assim, o objetivo deste trabalho consiste em acessar uma empresa de construção civil e identificar em qual grau de aplicação o planejamento estratégico se encontra. Em seguida fornecer o diagnóstico e sugerir uma breve proposta de implantação. Por fim tirar conclusões em relação ao risco da não utilização da ferramenta.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para execução deste trabalho envolveu a elaboração de um questionário para aplicação com funcionários de nível

gerencial de uma empresa de construção civil da Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro.

DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário desenvolvido foi dividido em duas partes: visão geral da empresa (perguntas de 1 a 5) e planejamento estratégico (perguntas de 6 a 16), com o objetivo de avaliar o grau de conhecimento dos funcionários, em relação às partes em separado.

De modo a se obter uma avaliação quantitativa dos dados qualitativos, foi definido um sistema de peso para as perguntas, que foi dividido em 3 categorias, constituindo-se por: importante, muito importante e extremamente importante. Sendo o peso de cada classificação representada de 1 a 3 respectivamente e definido com base na importância do item, de acordo com o identificado na revisão bibliográfica. A utilização destes pesos tem como objetivo oferecer maior relevância no momento da análise dos dados obtidos das respostas. Desta forma as perguntas de maior importância terão um impacto maior no resultado final. A Figura 1 apresenta o questionário aplicado e a distribuição de peso para cada pergunta.

Figura 11 – Distribuição de peso por pergunta do questionário

#	Pergunta	Peso da Pergunta
1	Qual a missão da empresa? Caso não tenha, qual você acha que deveria ser?	3
2	Qual a visão da empresa? Caso não tenha, qual você acha que deveria ser?	3
3	Quais são os valores da empresa? Caso não tenha, qual você acha que deveria ser?	3
4	Como você vê a estrutura hierárquica da empresa atualmente? (Organograma)	2
5	Na sua visão quem são os principais concorrentes da empresa?	1
6	Você conhece o planejamento da empresa?	2
7	Quais estratégias são utilizadas para o desenvolvimento da empresa?	2
8	Qual nota você daria para o planejamento em que a empresa se encontra no momento? (de 1 a 10) Sendo 1 sem planejamento e 10 com planejamento implantado.	0
9	Qual nota você daria para o planejamento estratégico em que a empresa se encontra no momento? (de 1 a 10) Sendo 1 sem planejamento e 10 com planejamento estratégico implantado.	0
10	Na hipótese de elaboração do planejamento estratégico na sua empresa, quais seriam as prioridades?	1
11	A empresa utiliza alguma ferramenta gerencial? Se sim, qual? (PDCA, SWOT, Balanced Scorecard, indicadores de desempenho). Se não, qual o motivo?	2
12	Como você enxerga o planejamento estratégico no desenvolvimento empresarial?	3
13	Como os setores interagem e contribuem para a evolução da empresa?	3
14	Quais são os objetivos da empresa?	3
15	Quais são as metas de curto, médio e longo prazo?	3
16	Qual o seu entendimento em relação a indicadores de desempenho? Quais são os indicadores da empresa?	2

Fonte: Autoria Própria.

As perguntas 8 e 9 estão sem peso, pois para avaliação quantitativa não há como qualificar a nota dada por cada entrevistado, porém elas foram utilizadas na ponderação qualitativa.

Aplicação DO QUESTIONÁRIO

Tendo as perguntas e pesos definidos, o passo seguinte foi a avaliação das respostas que se dava por uma nota de 1 a 3, sendo 1 o mínimo esperado e 3 como quem abordou todos os pontos necessários.

AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS

A análise qualitativa consistiu em averiguar as respostas do entrevistado e procurar por contradições. Os resultados obtidos através desta metodologia foram utilizados na análise da matriz *SWOT*, sendo assim possível averiguar quais informações apresentam pontos fortes ou fracos para empresa, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 12 – Modelo de matriz *SWOT*.



Fonte: (Casarotto, 2018)

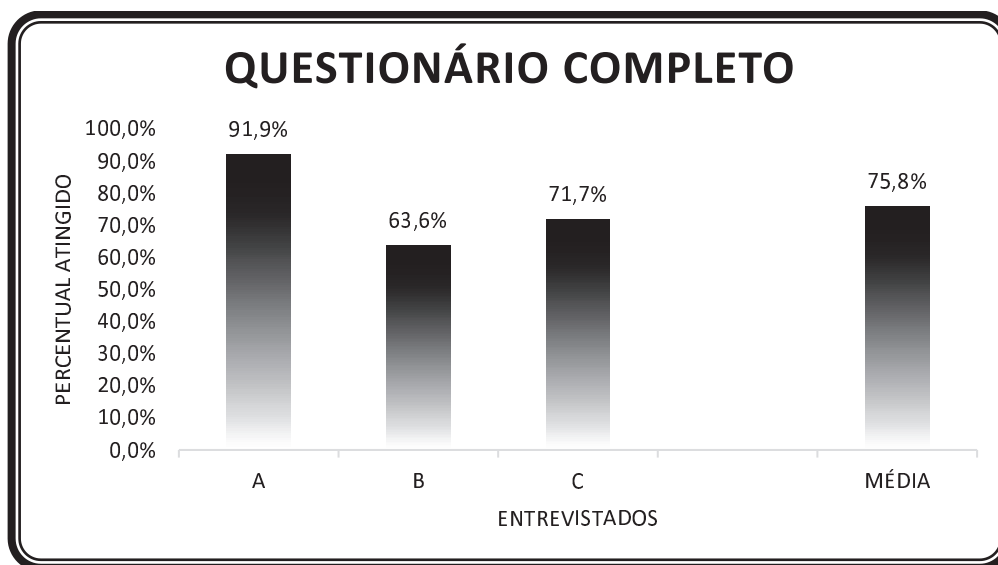
METAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Posteriormente à coleta e análise dos dados, foram definidas metas para implementação do planejamento estratégico na empresa. Considerando como um prazo mínimo adequado para a implantação inicial do planejamento estratégico o tempo de 6 meses, foram propostas metas de curto, médio e longo prazo, que representam temporalmente de 0 a 6 meses, 6 a 24 meses e acima de 24 meses, respectivamente, visando a implementação do planejamento estratégico na empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS

A Figura 3 indica o resultado dos entrevistados em relação ao questionário como um todo. Para definição dos valores percentuais foram atribuídas notas, de acordo com a metodologia descrita na seção 3.8.2, e por motivo de não identificação do entrevistado serão apresentadas de forma genérica, considerando como base de análise a média dos resultados.

Figura 13 – Resultado percentual do questionário completo por participante



Fonte: Autoria Própria.

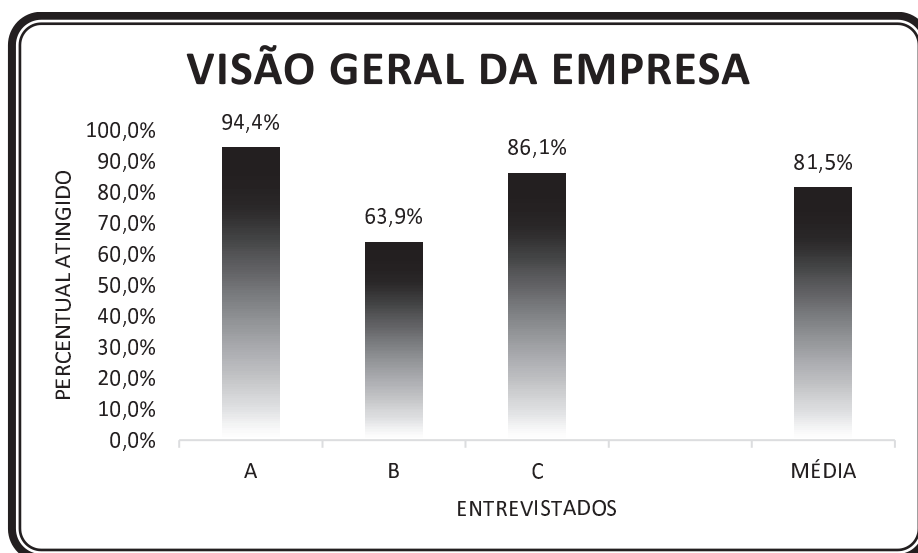
Pela análise dos dados apresentados na Figura 3, pode-se observar que o entrevistado A atingiu 91,9% de aderência com os conhecimentos esperados de planejamento estratégico, entrevistado B

63,6% e o entrevistado C 71,7%. A média dos resultados ficou em 75,8%.

A Figura 4, apresenta o gráfico do resultado dos participantes em relação à

parte do questionário sobre a visão geral da empresa.

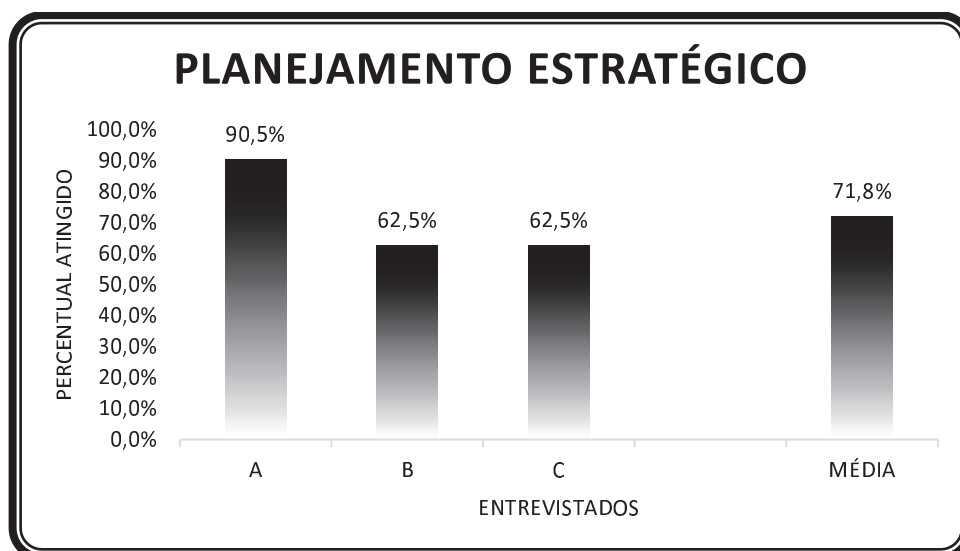
Figura 14 – Resultado parcial do questionário relacionado a visão geral da empresa



Fonte: Autoria Própria

A Figura 5, apresenta o gráfico referente à segunda parte do questionário, planejamento estratégico.

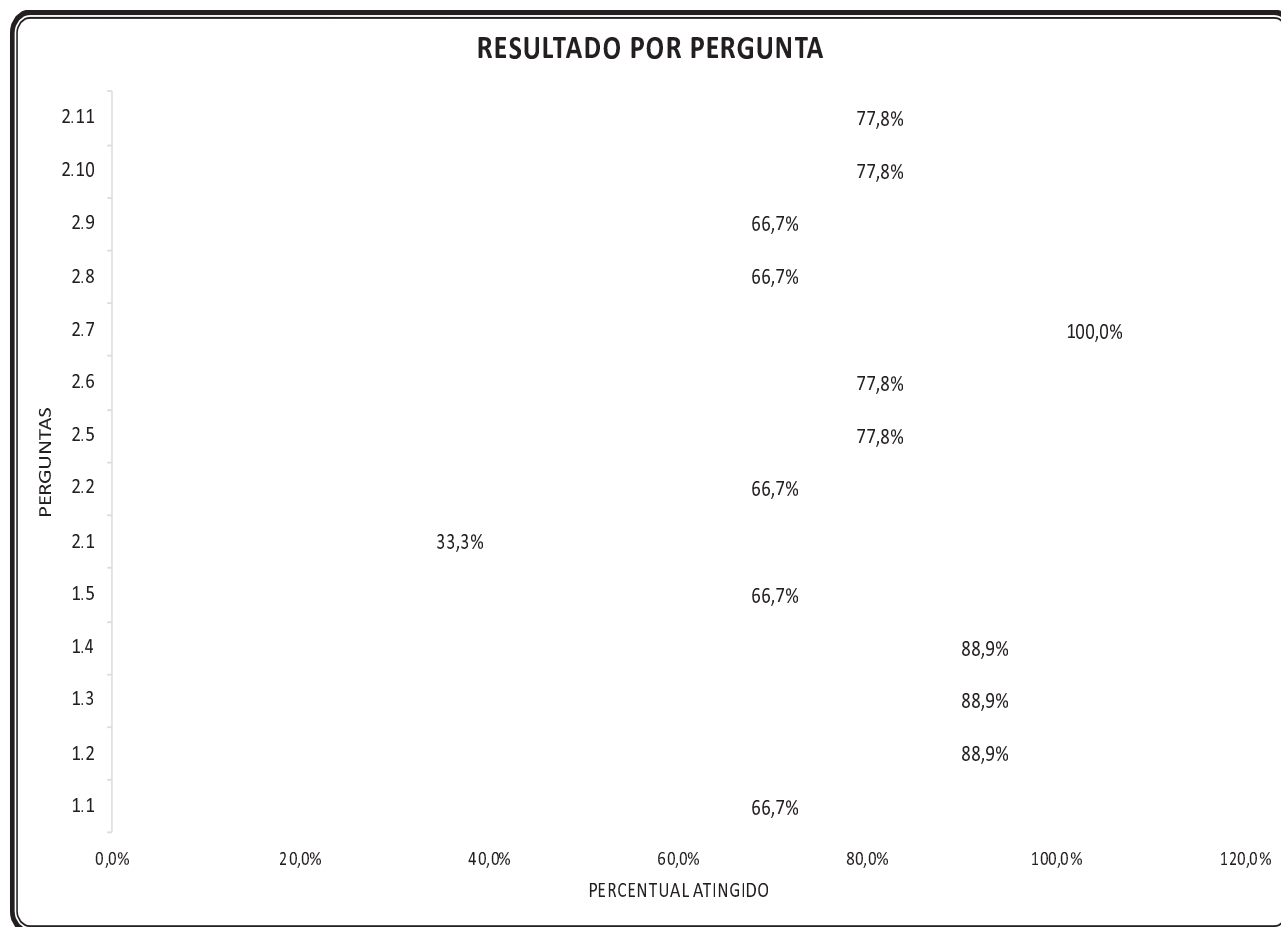
Figura 15 – Resultado parcial do questionário relacionado a planejamento estratégico



Fonte: Autoria Própria

A Figura 6 apresenta os resultados percentuais por pergunta, de modo a se identificar o percentual da nota atingida por item.

Figura 16 – Resultado percentual de acertos por pergunta do questionário



Fonte: Autoria Própria

A partir da Figura 6, observa-se que a grande maioria dos resultados foi 66,7%, 77,8% e 88,9%. Contudo é notável que apenas uma das perguntas atingiu os 100%, sendo possível dizer que os três candidatos responderam, atingindo todos os requisitos para ser considerada correta. Na pergunta 6, com somente 33,3%, foi possível constatar que os três entrevistados atingiram a nota mínima, pois houve um erro em comum,

que foi a falta de compreensão entre planejamento e planejamento estratégico.

De acordo com a literatura, é crucial para a base do planejamento estratégico uma implantação da missão, visão e valores eficiente, ou seja, uma cultura bem enraizada, de forma que todos os colaboradores estejam remando para o mesmo rumo.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS SEGUNDO A MATRIZ SWOT

A partir dos resultados quantitativos e análise qualitativa das respostas é proposta a matriz SWOT apresentada na Figura 7.

Figura 17 – Matriz SWOT do planejamento estratégico

Análise SWOT do planejamento estratégico		
	Fatores positivos	Fatores negativos
	<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weakness (Fraquezas)</i>
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> *Determinadas informações que concentram esforços para o mesmo objetivo. *Equipe motivada para desenvolver a empresa. *Reestruturação do organograma empresarial. *Reorganização da comunicação entre os gerentes (reuniões). *Grande foco na qualidade, desenvolvimento da produtividade e pós venda. *Imagem perante a comunidade, fornecedores e clientes é dada a devida atenção. *Organização com grande preocupação em relação a necessidade de competências para determinados cargos. *Ciência das maiores necessidades da empresa no quesito de desenvolvimeto da gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> *Determinadas informações que divergem entre os entrevistados. *Foco somente em um produto. *Desarmonia em determinados valores. *Conhecimento parcial do planejamento estratégico. *Grandes modificações feitas no planejamento que é criado no inicio do ano. *Prática do planejamento estratégico somente no âmbito estratégico, sendo o tático e operacional no nível inicial. *Dificuldade na implantação do planejamento estratégico. *Lacuna entre o campo e o escritório da empresa. *Pouca utilização de indicadores de desempenho.
	<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> *Mercado não possui referência em relação a empresa de construção civil com foco no programa Minha Casa Minha vida. *Grande oferta de terrenos para construção em Teresópolis. 	<ul style="list-style-type: none"> *Empresas concorrentes podem se aproveitar do déficit de congruência entre os profissionais. *Empresa dependente da Caixa Econômica Federal e política municipal, estadual e federal. *Concorrentes notarem que a empresa tem um grande foco em somente um produto. *Novos entrantes no mercado de Teresópolis. *Linha tênue entre o equilíbrio da quantidade de empreendimentos e desenvolvimento tecnológico.

Fonte: Autoria Própria.

Forças (Strengths)

Os colaboradores convergem esforços para o mesmo objetivo, conseqüentemente haverá desenvolvimento da organização. Não só isto, mas a

reorganização do organograma e comunicação entre as gerências. Com foco na qualidade, desenvolvimento produtivo, tecnológico e no pós-venda. A empresa sabe da indispensabilidade de haver profissionais com determinadas

competências e de uma boa imagem perante a comunidade, fornecedores e clientes. Reconhece a necessidade de utilizar o *ERP* (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos Empresariais) como um sistema de gestão empresarial.

Fraquezas (Weakness)

Percebe-se que há informações que divergem entre os entrevistados. Isto demonstra uma fraqueza que pode se converter em consequências futuras na gestão da organização. O foco excessivo em somente um produto, que pode ser afetado por muitas variáveis externas como, por exemplo, mudança de regras da Caixa Econômica Federal e sua política, é de extremo risco para empresa.

A implantação do *ERP* incompleta ou num tempo muito superior ao previsto, demonstra a grande dificuldade que a maioria das empresas enfrentam no momento de execução do planejamento estratégico. Do mesmo modo foi dito que está havendo melhoria no preenchimento das lacunas das competências, observou-se falhas na comunicação entre o campo e o escritório e vice-versa.

Oportunidades (Opportunities)

As oportunidades que foram notadas podem servir como objetivos alvos a serem atingidos a médio prazo. O fato de não

haver no mercado local uma empresa referência no ramo da construção civil do programa Minha Casa Minha Vida, demonstra a falta de qualidade no produto e nas assistências do pós-venda das existentes. Contudo a empresa atualmente investe forte nestas duas áreas para que assim construa uma imagem boa perante a comunidade, fornecedores e clientes.

Ameaças (Threats)

Por meio de pesquisas ou meios ilícitos, empresas concorrentes podem utilizar-se de fraquezas da empresa para adquirir vantagem competitiva, podendo ser fatal a investida. Atualmente o principal produto da empresa é ofertado por meio da parceria com a Caixa Econômica Federal e caso haja alguma mudança referente às regras, a política sendo municipal, estadual e federal ou até mesmo a extinção do programa isto poderá influenciar diretamente na carteira de projetos.

Existe também uma linha tênue entre o equilíbrio da quantidade de empreendimentos ofertados e absorvidos pelos clientes. Um desses dois em excesso pode causar a falência da organização.

PROPOSTAS DE METAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.

Tendo os objetivos determinados e a disseminação da cultura no rumo correto, é

possível iniciar a etapa de metas e prazos. O tempo que leva para realizar todo este processo é muito variável, conforme os motivos citados no primeiro parágrafo deste subcapítulo.

Foram propostas metas de curto, médio e longo prazo, que representam temporalmente de 0 a 6 meses, 6 a 24 meses

e acima de 24 meses, respectivamente, visando a implementação do planejamento estratégico na empresa.

A Figura 8 apresenta as metas de curto prazo, que são utilizadas para estabelecer uma base para a construção do conteúdo do planejamento estratégico dentro da empresa.

Figura 18 – Metas de curto prazo (0 a 6 meses)

Curto - 0 a 6 meses	
Meta	Descrição
Quem somos?	Desenvolvimento da declaração da missão, valores e utilização da análise de <i>stakeholders</i> da organização
Aonde vamos?	Estabelecimento da visão do futuro da empresa
Onde/como estamos?	Utilizando a análise (<i>SWOT</i> – do inglês: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Análise PEST (Ambiente político, econômico, social e tecnológico) com o mesmo objetivo de identificar informações. As 5 Forças de Porter (Novos entrantes, fornecedores, ameaça de produtos substitutos, clientes e concorrentes), desta forma as três ferramentas se conectam diretamente ou indiretamente.
Como vamos?	Definição dos objetivos estratégicos, estabelecimento de políticas e diretrizes, criação de indicadores internos

Fonte: Autoria Própria

A Figura 9, demonstra a segunda etapa a ser aplicada no médio prazo, que por sua vez será iniciado a partir do momento em que boa parte da primeira estiver completa. Ela visa sair do âmbito teórico e iniciar o prático. A disseminação da nova cultura é uma fase extremamente delicada,

exatamente pelo fato de não poder ocorrer erros, haja visto que se lidam com fatores sensíveis como a missão, visão e valores. A avaliação de desempenho tem como função verificar se o desenvolvimento tem ocorrido conforme o esperado, planejado versus executado. Caso não esteja ocorrendo

conforme o planejado, é necessário elaborar planos de ação e por fim alocar recursos

para que ocorra a mudança necessária para se atingir os objetivos estabelecidos.

Figura 19 – Metas de médio prazo (6 a 24 meses)

Médio - 6 a 24 meses	
Meta	Descrição
Estudar estratégias de implantação e disseminação da nova cultura	Geração, avaliação e seleção de estratégias de implantação da nova cultura na organização, objetivos chaves, controle estratégico e principalmente utilização do ciclo (PDCA - do Inglês: <i>plan, do, check, act</i>)
Medição e avaliação de desempenho (indicadores internos)	Utilizando dados gerados pelo próprio (ERP - do Inglês: <i>enterprise resource planning</i>), pesquisas presenciais e orgânicas dos mais diversos assuntos, avaliação do clima organizacional
Elaboração de Planos de Ação e alocação de recursos	Tendo os resultados das etapas anteriores, é possível saber quais áreas necessitam de um plano de ação corretivo e/ou realocação de recursos para ficar o mais próximo possível ao resultado planejado

Fonte: Autoria Própria

Conforme a Figura 10, as metas de longo prazo envolvem os processos de medição e avaliação, que são processos que devem ocorrer com uma certa frequência exatamente para avaliar o rumo da empresa. A partir desta fase, considerando-se que as

metas de curto e médio prazo foram totalmente atendidas, entende-se que é hora de se reavaliar os objetivos estratégicos e, caso ocorra alguma alteração, iniciar um novo ciclo de implantação seguindo as metas e prazos propostos.

Figura 20 - Metas de longo prazo (acima de 24 meses)

Longo - acima de 24 meses	
Meta	Descrição
Medição e avaliação de desempenho (indicadores internos e externos)	Utilizando dados gerados pelo próprio (ERP - do Inglês: enterprise resource planning), pesquisas presenciais e orgânicas dos mais diversos assuntos, avaliação do clima organizacional
Reavaliação dos ambiente Internos e Externo	Utilizando a análise (<i>SWOT</i> – do inglês: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) para reavaliar e/ou identificar novas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Análise PEST (Ambiente político, econômico, social e tecnológico) com o mesmo objetivo de reavaliar e/ou identificar novas informações. Os 5 P's de Porter (Novos entrantes, fornecedores, ameaça de produtos substitutos, clientes e concorrentes), desta forma as três ferramentas se conectam diretamente ou indiretamente.
Reavaliação dos Objetivos Estratégicos	Criar novos objetivos ou replaneja-los, sempre tendo em mente cuidado para não divergir da missão, visão e valores da organização.

Fonte: Autoria Própria

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou uma metodologia para o diagnóstico do nível de planejamento estratégico dentro de uma empresa do ramo da construção civil na Região Serrana do Rio de Janeiro. Utilizando uma metodologia de pesquisa, com coleta de dados através de questionário e análises qualitativa e quantitativa, foi possível verificar que a empresa necessita da implantação do planejamento estratégico, para obter maiores chances de atingir seus objetivos e metas. Uma estratégia bem elaborada alavanca o

crescimento da empresa de forma a se manter na liderança ou até mesmo superar suas próprias dificuldades.

Foram definidas metas de curto, médio e longo prazo com o objetivo de facilitar a implementação da ferramenta na empresa avaliada, servindo como um guia básico a ser seguido. Estas metas foram desenvolvidas baseadas nas características da empresa em análise, obtidas através da elaboração da matriz *SWOT*.

Portanto, como principal resultado deste trabalho, destaca-se o desenvolvimento de uma metodologia

simples para o diagnóstico do nível de planejamento estratégico e posterior aplicação do mesmo.

REFERÊNCIAS

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, v. 1, 2006. 140 p.

GONÇALVES, H. S. Aplicação do BSC no Planejamento Estratégico em empresas que utilizam Sistema de Gestão da Qualidade: Proposta de Modelo. **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.**

VENTURA, A. C. V. **Planejamento estratégico em empresas de engenharia**

civil contratadas para o projeto do COMPERJ. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Federal Fluminense. Niterói, p. 102. 2013.
NAARANOJA, M.; HAAPALAINEN, P.; LONKA, H. Strategic management tools in projects case construction project. **International Journal of Project Management**, Vaasa, 25, 4 Abril 2007. 659–665.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. São Paulo, p. 271. 2013.

SILVA, C. L., & VIZEU, F. (20 de Agosto de 2007). ANÁLISE INSTITUCIONAL DE PRÁTICAS FORMAIS DE ESTRATÉGIA. *RAE*, 47(4), pp. 89-100.