

DIAGNÓSTICO E O PLANEJAMENTO DE EMPRESAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM CONCEIÇÃO DO CASTELO-ES

Gabriela Garbelotto Cardoso¹, Sabrina Pereira Uliana Pianzoli², Alex Santiago Leite³, José Mauro de Sousa Balbino⁴

¹Administradora de empresa, gabrielagarbelotto@gmail.com; ²Professor, Faculdade Venda Nova do Imigrante, sabrinauli@msn.com; ³Professor, Faculdade Venda Nova do Imigrante, santiagoassessoriacontabil@gmail.com; ⁴Professor, Faculdade Venda Nova do Imigrante, jmsousabalbino@gmail.com

RESUMO – Empreendimentos requerem planejamento antes da execução das atividades, porém é notório que vários empresários ainda não têm clareza acerca da sua importância e magnitude para o desempenho e alcance dos objetivos de seus negócios. A carência do planejamento tem sido comum, bem como as suas respectivas influências nas atividades empresariais, especialmente nos momentos de maior incertezas da economia. Diante desse cenário, buscou-se estudar como as empresas do setor de material de construção em Conceição do Castelo executam o planejamento de seus empreendimentos. Como objetivos específicos analisou-se de que forma os gestores fazem o seu planejamento, a associação entre a utilidade dessa ferramenta e o sucesso das empresas e como os administradores percebem e lidam com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes dentro do âmbito organizacional. Com a pesquisa, foram observados as formas de procedimentos de diagnósticos que os gerentes utilizam e os distintos meios para colocá-los em prática. Diante do exposto, pode-se perceber que as empresas do setor de material de construção de Conceição do Castelo, pesquisadas, não possuem um planejamento estratégico como é observado pelos especialistas da área, porém mesmo com ações consideradas superficiais, essas vêm possibilitando a manutenção dos seus negócios há vários anos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Diagnóstico. Análise organizacional. Sucesso das empresas.

ABSTRACT- Enterprises require planning before the activities are carried out, but it is clear that several entrepreneurs are still unclear about their importance and magnitude for the performance and achievement of their business objectives. The lack of planning has been common, as well as its respective influences on business activities, especially in times of greater economic uncertainty. Given this scenario, we sought to study how companies in the construction material sector in Conceição do Castelo carry out the planning of their enterprises. As specific objectives, it was analyzed how managers do their planning, the association between the utility of this tool and the success of companies and how managers perceive and deal with the strengths, weaknesses, opportunities and threats existing within the organizational scope. With the research, the forms of diagnostic procedures that managers use and the different means to put them into practice were observed. Given the above, it can be seen that the companies in the construction material sector of Conceição do Castelo, surveyed, do not have a strategic plan as observed by specialists in the area, but even with actions considered superficial, these have enabled the maintenance of business for several years.

KEYWORDS: Strategic planning. Diagnosis. Organizational analysis. Business success.

1 INTRODUÇÃO

A elaboração e execução do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo e envolver toda a organização ou parte dela é importante ferramenta para os empreendimentos. Essa realização, pode contemplar diferentes níveis da organização: o estratégico, o tático ou o operacional, os quais apresentam necessidades específicas de informações para atuar na gestão. Quando bem estruturados contribuem para a superação de desafios comuns aos empreendimentos, como: facilitar a percepção de novas oportunidades ou riscos, auxiliar na agilidade das tomadas de decisões, possibilitar conhecer melhor os concorrentes, mostrar as prioridades, indicando os caminhos para mudanças e ajudar na alocação de recursos para um melhor desempenho (MELO, 2020).

No nível estratégico, o planejamento é necessário e significativo, quando aplicado de maneira adequada às particularidades de cada organização, servindo como uma ferramenta de diferencial competitivo para os empreendimentos (OLIVEIRA, 2002; MELO, 2020). Ele é importante, independente do porte da empresa, uma vez que permite analisar o seu macro e o micro ambiente no mercado e assim disponibilizar condições para que os empreendedores possam aproveitar as oportunidades percebidas pelo diagnóstico (MACHADO; KUENEL, 2009; MELO, 2020). Nesse sentido, tal processo pode ser classificado como um meio para atingir objetivos empresariais de maneira ágil e eficiente, para reduzir incertezas pertinentes e para gerar o alcance das metas propostas e em andamento (OLIVEIRA, 2002). Entretanto, o que se percebe é que poucas empresas utilizam esse instrumento tão primordial para os negócios, sendo a sua ausência considerada um desperdício do potencial do empreendimento.

Ao se tratar do Brasil, especificadamente, a necessidade de se ter o planejamento empresarial é ainda mais importante, visto que há anos, estudos vêm apontando constantes influências e impactos nas alterações da política e na economia das atividades das empresas conforme já abordava Fischmann e Almeida (1991). E assim segue nos dias atuais, trazendo a convicção de que desenvolver o pensamento estratégico é cada vez mais importante para todos os gestores, visto o aumento que se vem tendo com as incertezas (MELO, 2020).

Portanto, para que as empresas possam expandir seus negócios ou simplesmente se perpetuem no mercado, há a necessidade de se aperfeiçoarem continuamente, caso contrário, ampliarão as estatísticas de casos de mortes como apontam estudos, sendo a falta de planejamento uma das causas para o fim precoce de micro e pequenos empreendimentos no País (MACHADO; PEDROSO, 2014).

A importância desta pesquisa está em demonstrar que o planejamento é algo vantajoso para as empresas, embora particularmente nas micro e pequenas empresas haja enorme dificuldade de se formular um planejamento estratégico, pela carência de conhecimento necessário no assunto. De modo geral, a utilização de tal ferramenta muitas vezes é rara e, como Almeida (2010) salienta, há certo preconceito de que ele só sirva para grandes empreendimentos muito embora os resultados para pequenas empresas sejam muito grande, pois as maiores, mesmo que não o elaborem de maneira formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas ao planejamento estratégico, como a análise ambiental. No entanto, ~~mas~~ as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica o que leva os empresários muitas vezes a se surpreenderem, ao descobrirem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa.

Deve-se constatar que tal planejamento não visa excluir os riscos, porém, proporciona aos administradores a capacidade de discernir, identificar e resolver cada problema na empresa antes que ele possa ocasionar graves danos à organização (SANTOS, 2010). No entanto, Oliveira (1999) menciona que o planejamento deve ser feito de maneira contínua, analisado como um processo e não como um ato isolado, sem depender especificadamente do querer de seus executivos, mas sim da necessidade organizacional, vindo antes da decisão e da ação.

Nesse âmbito, é necessário lembrar que esse instrumento orienta de forma considerável as decisões que são tomadas dentro das entidades, podendo transformar as possíveis ameaças em oportunidades que serão aproveitadas (MACHADO; KUENEL, 2009).

Considerando que o elevado indicador de fracassos das empresas deve-se, na maior parte, a um planejamento mal feito, faz-se notório a relevância de estudar como as empresas têm planejado suas atividades, de modo a se manter no mercado (CERTO, 2003).

Diante desse quadro, justifica-se a proposta deste estudo buscando entender as formas de planejamento adotadas pelas empresas do ramo de material de construção em Conceição do Castelo – ES, como, por exemplo, o modo como elas gerenciado suas atividades, que métodos traçam para alcançar seus objetivos, se há estratégias e quais critérios consideram relevantes para se manterem e direcionarem seus negócios no mercado.

Tendo assim a convicção acerca da importância de se planejar as atividades empresariais, o presente trabalho apresentou como problema de pesquisa a seguinte questão: como as empresas no setor de material de construção de Conceição do Castelo, têm executado a questão do diagnóstico nos seus respectivos empreendimentos, levando em conta o planejamento estratégico para se direcionarem no mercado?

O estudo apresentou como objetivos:

- Identificar como é realizado o diagnóstico tendo em vista o planejamento das empresas do setor de material de construção de Conceição do Castelo e seu reflexo no desenvolvimento organizacional e
- Verificar se existiam estratégias utilizadas pelas empresas, deste estudo, para um amplo planejamento de seus negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Apesar de que em alguns momentos tenham surgido críticas quanto ao valor do planejamento estratégico como instrumento de gestão, pelo equívoco dos planejadores de que apenas ele iria resolver todos os problemas estratégicos das organizações (ICHIKAWA, 1998) o planejamento segue sendo uma das questões primordiais das ciências administrativas (BORN, 2012). Além disso, outra questão superada foi o entendimento sobre a adoção do planejamento se iniciou na administração sob a noção da organização de um sistema fechado, percebido como uma máquina imperava. Todavia, essa noção foi aos poucos mostrando suas fragilidades, e a ideia de ambiente externo foi tomando o seu lugar (ICHIKAWA, 1998).

Para Maximiano (2000) o ato de se planejar auxilia as pessoas e as empresas a orientarem suas atividades no que diz respeito a obtenção de um posicionamento futuro, aspecto fundamental para direcionar as atividades. Dessa maneira, qualquer decisão que tenha um objetivo e que de algum modo venha a influenciar o futuro, são consequências do planejamento. Seguindo essa visão, Tavares (2000) explana que a participação das pessoas, a aquisição de métodos, os meios de controle e as avaliações são imprescindíveis para se ter um entendimento das ações a serem adotadas em relação ao que foi de fato determinado.

Nesse contexto, Orlickas (2010, p. 37) descreve o planejamento como essencial, o qual “visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permite que o gestor tome decisões mais assertivas”, beneficiando, assim, as escolhas no meio empresarial. Chiavenato (2000) complementa que o ato de se planejar é uma atividade administrativa que tem como foco enxergar o futuro, no qual traçam-se planos e ações para lidar de maneira mais adequada e eficaz com os desafios que surgem no dia a dia.

Diante desse quadro, Mintzberg (apud BORN, 2012) relata que não é preciso de conceitos referentes a planejamentos com o intuito de pensar no futuro, ou que é necessário conseguir o controle dele. O crucial, segundo ele, são conceitos que ajudem e direcionem as pessoas a como exercer esse instrumento da melhor maneira possível e, conseqüentemente, a obtenção das metas desenvolvidas. Nesse sentido, Fernandes (2001, p.167) sintetiza que “Planejar é, essencialmente, interligar ações visando atender os objetivos e expectativas da organização”, de modo que haja tomadas de decisões mais assertivas.

Daí, segundo Carvalho (2011, p. 12), o administrador que não realiza um planejamento é visto como um “mero solucionador de problemas; ele peca por preocupar-se apenas com problemas emergenciais e não consegue prever qualquer nova situação”. Em decorrência disso, o planejamento se situa como uma das responsabilidades mais significativas dentro do ambiente administrativo e a base para o funcionamento e perpetuação das empresas como um todo (FAYOL apud CARVALHO, 2011). A sua ausência só terá sentido, para as empresas que não têm metas claras, que executam atividades aleatórias e sem parâmetros para direcionar seus objetivos. Praticamente todo trabalho, sob qualquer circunstância, precisa ser planejado, mesmo que de modo informal e com tempo limitado para tomar decisões sobre o futuro (OLIVEIRA, 2009).

Quanto ao planejamento estratégico, ele é de incumbência da cúpula da organização, no qual formulam-se as metas para a empresa e os meios de ação para obtê-las, sendo de perspectiva de longo prazo, auxiliando as demais ações de planejamento nos outros níveis hierárquicos. Esse tipo de planejamento pretende conceder sustentação metodológica para proporcionar direcionamento mais eficaz e prudente a ser seguida e para que haja uma melhor comunicação com o meio externo (FINKLER, 2012). É uma ferramenta muito benéfica para a empresa, visto que o elevado indicador de fracassos das novas organizações deve-se, na maior parte, a um resultado de planejamento mal feito. Ou então, a sua ausência faz com que os empresários sejam surpreendidos pelas oscilações no mercado, levando-os a agir de maneira improvisada, aumentando o afastamento das decisões em relação aos objetivos (CERTO, 2003).

De acordo com Finkler (2012), o planejamento estratégico é algo indispensável para o andamento e propagação da empresa e independentemente de seu ramo, sistema ou objetivos abrange a empresa como um todo, impactando no seu desenrolar no futuro.

Sendo assim, para que se possa executá-lo, algumas perguntas devem ser respondidas e desenvolvidas na empresa, tais como (SERTEK, 2011, p. 118):

Quem somos? Quais as nossas habilidades? Quais são os nossos problemas? Quais são os nossos diferenciais? Como usaremos nossos recursos? Quais serão as nossas prioridades? Qual é o nosso objetivo principal? Como nos organizaremos para chegar a esse objetivo? Quem fará o que e quando?

É fundamental que o planejamento estratégico seja algo mais flexível às transformações internas e externas relativas à empresa. Desse modo, não há uma maneira exata de realiza-lo, pois deve ser estudado, primeiramente em cada caso, a real condição em que a empresa está situada e suas necessidades, para assim, poder estabelecer as diretrizes a serem seguidas e monitoradas (ICHIKAWA, 1998).

2.2 ESTRATÉGIA

De acordo com Terence (2002), a palavra estratégia tem origem grega, *stratego*, que significa a arte da liderança. Durante muito tempo, os militares usufruíram desse conceito para se direcionarem nas guerras, com objetivo de obter vitórias sobre os inimigos. Assim, a construção de um plano para as guerras passou a ser chamado de estratégia. Com o decorrer dos anos, esse conceito foi incorporado a administração para mostrar o caminho que a empresa deveria seguir para atingir as suas metas, e assim, foi agregado ao contexto de planejamento.

Oliveira (1999, p. 177) define a estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Acrescenta o autor que “além de um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência para com os fatores internos da empresa”. Tão importante quanto a estratégia há a competência administrativa dos gestores do empreendimento.

Assim com a incorporação da ideia de estratégia ao conceito de planejamento, o sentido de planejamento estratégico passa a evidenciar o esforço de que ao integrar a sua análise interna e externa, a organização supere mudanças do meio ambiente e atinja seus objetivos. E com isso, conduzindo para o objetivo básico do planejamento estratégico que é o de a partir de um plano orientador e reduzir os riscos de se tomar uma má decisão (ICHIKAWA, 1998). Com ele há um direcionamento da empresa para o futuro, com base nas análises de suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, sustentados em um agrupamento de várias normas a serem tomadas, adequada para cada tipo de empreendimento (MACHADO; KUENEL, 2009). É nesse sentido que para Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

Seguindo o contexto do entendimento de estratégia, Andrews (2001) descreve que ela é uma ferramenta bastante abrangente, que proporciona à empresa a percepção das possibilidades que a mesma possui para direcionar seus negócios, mostrando a todos o que se quer alcançar e o tempo para atingir os seus objetivos. Sendo assim, mostra qual o grau de crescimento calculado pela empresa, acrescentando que para isso, é essencial que o administrador da organização tenha consciência de suas metas ao definir técnicas para o seu negócio.

Percebe-se, portanto, que ao estudar a definição de estratégia pelos vários autores, há conceitos concernentes a ela, mostrando seus diferentes aspectos. Mintzberg et al. (apud TERENCE, 2002) confirma isso quando diz que pode ser que não se tenha um conceito simplificado sobre estratégia, mas que exista aspectos de concordância ampla a seu respeito.

Desse modo, Bethlem (apud CARVALHO, 2011, p. 16) complementa que: “estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. Aprender significa saber utilizar. Organizações de sucesso são as organizações aprendizes”.

2.3 DIAGNÓSTICO PARA A REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO

Uma estratégia muito adotada nas organizações para o diagnóstico de seus planejamentos é a matriz FOFA (SWOT em inglês), que trata da análise de cenário do ambiente interno e externo de uma determinada empresa, constituído pelas: fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças a que estão envolvidas. Com esse monitoramento busca-se a construção de metas e o prazo definido para sua concretização (OLIVEIRA, 1999 e KOTLER; KELLER, 2012).

No que tange ao aspecto externo, são estudados as ameaças e as oportunidades em relação ao empreendimento sendo relevantes, dentre outros as tecnologia, as questões ambientais, aspectos sociais, clientes e concorrentes (PEREIRA, 2010). Para a análise do cenário externo, Schmitt (2015) complementa que a organização pode também empregar o método das cinco forças da concorrência de Porter, visando:

- *Os entrantes potenciais* – que são as ameaças de recentes integrantes no mercado;
- *Compradores* – referente ao poder de barganha com a clientela da empresa, relacionada, por exemplo, a preços e qualidades dos produtos;
- *Fornecedores* – poder de barganha dos fornecedores da organização, sobre as opções de compra e preço, que se não for dado à devida atenção, esse fator pode ser uma ameaça para o empreendimento;

- *Substitutos* – ameaça no sentido de novos produtos sendo introduzidos no mercado e, por fim, os *concorrentes*.

É importante ressaltar que essas cinco forças, observadas como uma possível ameaça podem influenciar de modo negativo nos negócios de uma entidade, porém, se bem analisadas e monitoradas elas podem ser consideradas possíveis oportunidades que serão aproveitadas pela empresa diante da concorrência (SCHMITT, 2015).

Depois de concluir a análise externa da organização é preciso analisar o aspecto interno que se refere a: forças ou pontos fortes que compreendem os recursos e habilidades da organização, os quais irão permitir explorar as oportunidades e minimizar as ameaças. Por outro lado há, também as fraquezas ou pontos fracos que são as deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização, as quais devem ser superadas para evitar a insolvência (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

Pereira (2010) salienta que nesse estudo interno precisam ser considerados alguns pontos importantes como o marketing, os recursos humanos, o financeiro, a capacidade produtiva e itens que proporcionam amplo reflexo na empresa. Nesse sentido, Schmitt (2015, p. 39) declara que “a utilização adequada desses recursos gera uma vantagem competitiva sustentada, que não pode ser copiada pela concorrência, possibilitando altos retornos financeiros por longo período para a organização”.

Assim, Matos, Matos e Almeida (2007) concluem que o objetivo da matriz FOFA (SWOT), é diagnosticar quais os caminhos que a empresa deverá tomar e quais as atitudes necessárias para a obtenção das metas estratégicas. Dessa forma, a análise do ambiente organizacional tem como consequência o estabelecimento de objetivos estratégicos e a definição de metas para o empreendimento.

Diante dessa análise, o planejamento estratégico é posto em prática. A missão da empresa é criada, a qual se relaciona ao seu significado existencial, sendo que os critérios pontuados são específicos. E com as metas definidas e as estratégias estabelecidas é feito um plano para se ter uma diretriz a ser seguida. O *feedback* e o controle também são indispensáveis para que a implementação dessa ferramenta seja eficaz e proporcione bons resultados para o empreendimento (DESTEFFANI, 2018).

Ao se fazer um planejamento estratégico, primeiramente é necessário ter noção de onde a empresa quer chegar e como ela está naquele momento, visando atingir as suas metas estabelecidas. Todo esse processo acontece por meio do diagnóstico onde é analisado o ambiente externo, que se refere às oportunidades e ameaças, além do aspecto interno, que são os pontos fortes e fracos da empresa em questão (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Pedrosa (apud SILVA, 2010), o diagnóstico empresarial tem como fase inicial o processo de intervenção, no qual se explana um panorama completo que evidencia carências, proporcionando observar as vulnerabilidades e considerar pontos de desequilíbrio organizacional. Essa ferramenta é de grande proveito, pois demonstra as possíveis falhas da estrutura empresarial, permitindo, assim, uma avaliação para se efetuar o planejamento necessário.

Francesco (2005) evidencia que a fase referente ao diagnóstico pode ser subdividida em quatro passos como a análise das expectativas e dos desejos, que se refere ao nível mais alto da organização, o qual possibilita que o projeto do planejamento venha a ser posto em prática. Além disso, existe a análise externa, que, como mencionado é a observação das ameaças, oportunidades e as mais excelentes formas de se esquivar ou de aproveitá-las, respectivamente. O autor enfatiza, ainda, que é preciso ter uma análise interna que diz respeito a seus aspectos fortes e fracos e, por último, a análise dos concorrentes que deve ser feita detalhadamente, para que haja uma percepção da empresa em questão no que diz respeito à sua vantagem competitiva. Portanto, é fundamental elaborar uma pesquisa relacionada ao diagnóstico organizacional antes de se aplicar o planejamento estratégico.

A partir daí a estratégia para um determinado empreendimento, pode ser definida, considerando a sua situação específica conforme estejam sendo as constatações acerca do seu ambiente externo e interno, conforme apresentada a seguir.

Quadro 1 - Fatores a serem analisados para a determinação da postura estratégia dos empreendimentos.

PREDOMINÂNCIAS	Pontos fracos	Pontos fortes
Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira, 1999.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa sobre a análise do diagnóstico para o planejamento, foi um estudo de caso, com empresas do ramo de materiais de construção, instaladas no município de Conceição do Castelo – ES. Quanto a forma de abordagem do problema a pesquisa foi classificada como qualitativa.

No período do estudo existiam cinco empresas atuando no setor de material de construção no Município, tendo sido obtidas informações em três delas, as quais foram caracterizadas por empresas “A”, “B” e “C”, respectivamente, visando o sigilo das informações. Para o levantamento de dados e informações, utilizou-se como instrumento a entrevista.

Para Pinheiro (2010, p. 23), “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

As entrevistas realizadas com os donos de cada empreendimento ocorreram durante o mês de abril de 2019, buscando verificar como as empresas realizavam o diagnóstico para seus planejamentos. Dessa maneira, as empresas foram analisadas considerando os seguintes aspectos: número de funcionários, tempo de atuação no ramo, número de donos ou sócios, caminhos utilizados para conseguir se perpetuar no mercado, em detrimento das mudanças e a concorrência cada vez mais abrangente e intensa no cenário desses empreendimentos.

Outros itens discutidos foram: a existência de diagnósticos para um planejamento estratégico ou a superficialidade do mesmo de acordo com os livros e especialistas da área; quem orienta, quem participa e, em caso de inexistência, se a ausência de tal ferramenta é relevante para a empresa. Além disso, a análise acerca do aspecto interno e externo também foi realizada visando à identificação de seus pontos fortes, as principais dificuldades encontradas pelos gestores e como eles monitoram as ameaças e oportunidades que surgem nesse ramo, tendo como foco o impacto acarretado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os relatos a seguir visam apresentar como as empresas do setor de material de construção, estudadas, executavam o diagnóstico dos seus respectivos planejamentos. Sendo assim, como já foi mencionado, as empresas foram identificadas pelas letras ‘A’, ‘B’ e ‘C’, sendo na pesquisa observadas as suas características específicas, a forma de realizar o diagnóstico e o planejamento que elas executam.

Sobre o quesito de caracterização, a empresa ‘A’, que atua há vinte anos no mercado é formada por quatro sócios e três funcionários.

A entrevista foi disponibilizada por um dos sócios, o qual declarou que conseguiram até hoje se manterem com o negócio, pelo empenho e dedicação com esmero ao trabalho.

No decorrer dessa entrevista foi destacado que a empresa não possui um diagnóstico para o planejamento estratégico como é estudado nos livros, de maneira formal, mas, um tipo de planejamento considerado mais superficial que é feito, mensalmente, por um dos sócios.

No que se refere à análise interna, a principal dificuldade encontrada nessa loja de material de construção, segundo o entrevistado, é sobre a gestão financeira. Os clientes compram e há aqueles que não pagam ou demoram muito para efetuar o pagamento. Precisam sempre ficar cobrando, então “há problemas no caixa com frequência, o que proporciona desgaste”. Nesse mesmo cenário, ele ainda insiste e destaca que isso traz como consequência dificuldade com os compromissos financeiros assumidos com os seus fornecedores. “Muitas vezes há insuficiência de dinheiro para aquisição de novas matérias para a loja, devido ao atraso do pagamento de clientes”.

Quanto às capacitações dos colaboradores foi apontado que o treinamento é feito, porém é muito raro, justificando o fato, por pertencer a uma empresa familiar. Nesse caso, afirma não saber quando foi exatamente o último treinamento feito pela empresa para os seus funcionários.

Contrapondo aos relatos das fragilidades, destaca que o ponto forte da empresa se refere à entrega rápida e eficiente das mercadorias para as pessoas.

Na análise externa, foram estudadas as ameaças e as oportunidades. Sendo assim, foi constatado que a empresa ‘A’ não monitora as oportunidades que surgem, mas de acordo com o entrevistado, “se souber, por acaso, de alguma promoção, por exemplo, aproveita logo, sem pensar duas vezes”. Ainda, quanto às ameaças, acrescenta, também, que não são monitoradas, “se acontecer algo, a solução é buscar resolver da melhor maneira possível e o mais rápido”.

Sintetizando, foi identificado que o diagnóstico para se planejar dentro da empresa ‘A’ é somente quando há falta de materiais, por isso ele é sempre realizado no final do mês, para adquirir os produtos que estão em falta ou acabando no estoque. Não há um acompanhamento de oportunidades e ameaças para a aplicação dessa ferramenta, não ocorrendo programações para a melhoria da capacitação dos colaboradores.

A empresa ‘B’ possui dois proprietários e seis funcionários, estando, também, há vinte anos no mercado. A entrevista foi realizada com um dos donos o qual declara que está conseguindo se manter nesse ramo até hoje, graças a sua pontualidade com a entrega aos clientes e sua transparência na negociação com os mesmos.

No que diz respeito a essa organização há um certo planejamento, traçado no final de todo os anos. Nesse caso, apenas os donos participam, sendo que o último aconteceu no final de 2018, quando foram discutidas as novas metas. Com esse planejamento eles traçam as estratégias de maneira que entre janeiro a julho possam investir em material “pesado” como cimento e areia, e de julho em diante, em materiais de acabamento. Sendo assim, foi constatado que na empresa ‘B’ há certo tipo de planejamento, embora, também, superficial.

Assim para a empresa ‘B’ o diagnóstico para seu respectivo planejamento é feito anualmente, quando são estabelecidos os novos objetivos, as novidades para os clientes e as estratégias. O diagnóstico para se planejar se dá, portanto, com a previsão da demanda, que têm para os seus produtos.

Estudando o diagnóstico interno da organização, foi informado que não é realizado treinamento com os funcionários, pois segundo o entrevistado não havia necessidade até aquele momento. Quando surge algum problema ou precisam mudar algo, os donos conversam com seus colaboradores. Ainda nesse aspecto interno, a principal dificuldade encontrada, semelhante à empresa ‘A’, está na gestão financeira, em decorrência de que “muitas pessoas começam uma obra e deixam para pagar somente quando terminam”, gerando, conseqüentemente, problema no seu caixa.

Quanto a um valor de destaque na empresa, considera como o seu ponto forte, o atendimento, “na busca sempre maior da transparência nos seus negócios”.

No aspecto externo, sobre o quesito de oportunidades e ameaças, a empresa ‘B’ relata que monitora suas oportunidades de forma a estar sempre atenta as mudanças de valores do dólar, para saber quando adquirir materiais para a loja. Já na questão da ameaça, o empresário conduz a abordagem no contexto da concorrência e seguindo nessa análise não os considera como tal. Exemplificando, relata a formação de preços para as suas mercadorias ao afirmar que: estipulam seu próprio preço, que não é realizada uma pesquisa antes, pois segundo ele, isso não é considerado relevante.

Ao abordar o seu entendimento acerca das ameaças, para a empresa ‘B’, o entrevistado refere-se às ações do corpo de bombeiro. E nesse contexto, relata o fato de que gera muitas surpresas em relação a pagamento de engenheiro civil, à ajustes na parte elétrica, hidráulica, ou seja, cobranças para as quais eles não estão preparados, o que gera dúvidas acerca dos motivos e situações inesperadas, sobre sua gestão financeira.

A outra empresa que disponibilizou informações para esta pesquisa, identificada como ‘C’, possui cinco proprietários, quatorze funcionários, e se perpetua no mercado há mais de sessenta anos, porém os donos atuais estão nesse empreendimento há vinte anos. É também uma empresa familiar.

De acordo com o participante da entrevista, não é realizado um planejamento estratégico na empresa, porém ele afirma que a ausência faz muita falta, como por exemplo na gestão dos gastos, consumo e controle dos negócios. Acrescenta ainda, que o único tipo de planejamento, ocorre quando acabam as mercadorias e precisam providenciar a compra, não havendo nenhum tipo de controle nesse sentido. Segundo um dos donos, a empresa se conserva no mercado até hoje devido ao seu empenho e dedicação.

Na gestão operacional interna, a maior dificuldade encontrada por ele no setor de material de construção é também na questão financeira, no que se refere a pagamento das contas com as mercadorias adquiridas, havendo muitos problemas no caixa quanto à insuficiência de dinheiro quando necessário.

Em seguida, outro aspecto tratado foi referente ao de treinamento dos funcionários. Nesse contexto foi informado que não é realizado com frequência, mas sempre que alguém vem à cidade dar uma consultoria, na maioria dos casos a oportunidade é aproveitada.

Segundo o entrevistado, os pontos fortes da organização é ser uma loja completa em relação às demais na cidade. Por ser uma empresa de porte médio, “ela abrange uma extensa diversidade de produtos, há muitas opções de compra e formas de pagamento, o que agrada a clientela local e diferencia o seu empreendimento dos outros nesse setor”.

Relativo à análise externa, o entrevistado declara que não são monitoradas as oportunidades que surgem, quando aparece, é aproveitada, mas não existe um acompanhamento nesse sentido. Geralmente, o que acontece é que os representantes quando passam na empresa sempre apresentam novidades de produtos e tecnologia, que é aproveitada.

No tocante ao monitoramento das ameaças também não existe, às vezes, o que acontece é buscar saber como está o seu concorrente em relação a preços de produtos, e a principal ameaça, segundo ele é a fiscalização.

Quanto aos concorrentes, como fator de ameaças, a argumentação é pelo fato de que a empresa já possui um nome ‘formado’ na cidade em questão, passando a ser vista como referência para as ações dos demais.

Concernente à organização tem-se, portanto que o gestor do empreendimento ‘C’ só planeja suas atividades quando acabam os produtos. Não foram apontados outros parâmetros para se direcionarem, a não ser a falta de algum item no estoque. Ele apenas improvisa até chegar o produto solicitado para atender sua clientela.

Os resultados apontam discrepâncias entre a forma que as empresas planejam e o que é proposto por teóricos e práticos em planejamento estratégico. Todavia, para que essa nova forma de atuação venha a ser implementada há a necessidade de, antes de inicia-la, analisar a

cultura organizacional vigente e seguir os valores e crenças que permeiam a organização (ICHIKAWA, 1998).

No caso desse estudo fica evidente a necessidade, de inicialmente, da sensibilização dos atores para que internalizem sobre a importância de um diagnóstico adequado para o planejamento estratégico, de modo a se ter um direcionamento mais seguro para os negócios.

Apesar dos empreendedores deste estudo, demonstrarem-se à vontade com a atividade, mesmo sem o uso do planejamento formal, foi percebida a dificuldade encontrada pelos gestores em transmitir informações com respeito a dados em relação a domínio de mercado, a lucratividade e o desempenho em questão, no decorrer dos anos. E ainda, que não há um monitoramento por parte deles, visando um conhecimento amplo de seus concorrentes.

Nesse sentido, estudando a relevância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, Machado e Loureiro (2014) apontam as percepções de suas lideranças de que essa ferramenta de gestão possibilita maior facilidade para que esses empreendimentos alcancem os objetivos propostos, não tendo sido observadas nenhuma desvantagem em seu uso.

Portanto, toda essa carência percebida neste estudo, é apontada por Melo (2020), como aspectos de alta relevâncias e que precisam ser considerados, quando se trata do planejamento. De acordo com a autora, o planejamento é importante para as organizações, pois é elaborado voltado para os resultados do empreendimento, pois permite aumentar as chances de se alcançar os objetivos estabelecidos. Ou seja, mesmo que seja simples, ele facilita a percepção de novas oportunidades ou riscos, possibilita agilidade nas tomadas de decisões, conhecer melhor os concorrentes, perceber prioridades e direção para mudanças e assim, ajuda na alocação de recursos para um melhor desempenho.

Assim, os estudos em gestão apontam que mesmo que ainda deem continuidade aos seus empreendimentos, com a realização de um diagnóstico e planejamento superficial, a empresa que utilizar de maneira adequada todos os passos para o planejamento tem a chance de se destacar das demais, obtendo com isso, um maior alcance de seus objetivos organizacionais.

5 CONCLUSÕES

Verificou-se que as empresas deste estudo têm sua própria maneira de analisar e executar o diagnóstico de seus planejamentos e que esse não se orienta por quaisquer critérios formais como aqueles observados pelos especialistas da área. Cada administrador entrevistado tem uma maneira peculiar de aplicar a ferramenta, de monitorar os seus pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças e as consequências do seu planejamento e/ou a ausência dele.

Referente à análise sobre a relação entre o sucesso das organizações e a utilização do planejamento estratégico, foi visto que há uma discrepância entre o propósito teórico e o que de fato é colocado em prática nessas empresas. Apesar dessa informação, os empresários, que fizeram parte deste estudo, entendem que até a data da pesquisa vinham tendo sucesso, visto que se perpetuavam no mercado local.

Sendo assim, pode-se concluir que apesar do diagnóstico, visando o planejamento estratégico para as empresas ser de grande valia, visto dar conteúdo para a direção a longo prazo para as atividades do empreendimento, até então, não foi percebido nas empresas deste estudo, que deixaram claro que não o realizam de maneira formal, adotando um procedimento considerado superficial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDREWS K. R. O conceito da estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BORN, J. C. **Recuperação da teoria do planejamento estratégico**. 2012. 23p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

CARVALHO, V. A. V. **Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas**. 2011. 47 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Norte do Paraná, Teresópolis, Rio de Janeiro, 2011.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo, Prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

DESTEFFANI, F. G. **Procedimentos para o diagnóstico do planejamento das empresas do setor de rochas de Venda Nova do Imigrante**. 2018. 19 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade Venda Nova do Imigrante, Venda Nova do Imigrante, Espírito Santo, 2018.

FERNANDES, A. **Administração inteligente**. São Paulo: Futura, 2001.

FINKLER, P. A. W. **Planejamento estratégico: Aplicação de empresas de pequeno porte**. 2012. 50 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Unijuí, Rio Grande do Sul, 2012.

FISCHMANN A. A, ALMEIDA M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCESCO, F. C. **Planejamento estratégico em pequenas empresas construtoras de direção familiar: um estudo de caso**. 2005. 109 p. Monografia (Especialista MBA em Tecnologia e Gestão da Produção de Edifícios), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ICHIKAWA, E. Y. Considerações críticas sobre planejamento estratégico. **Revista Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K, L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACHADO, M. M; KUENEL, T. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 3, n. 4, p. 38 - 60, 2. sem. 2009.

MACHADO, M. C. R.; LOUREIRO, D. P. Planejamento Estratégico Como Ferramenta De Gestão: Um estudo de Múltiplos Casos em micro e pequenas empresas de Aracaju-SE. Maringá, **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p. 13-27, 2014.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento**. Rio de Janeiro, E-papers, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, J. P. da S. **Proposta de um planejamento estratégico organizacional**: estudo de caso em um pequeno negócio de artesanato. 2020. 46 f. Monografia (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/11165/1/PropostaDeUmPlanejamentoEstrategico_Melo_2020.pdf . Acesso em: 19 mar. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo, Atlas, 2010.

PINHEIRO, J. M. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SANTOS, A. **A Importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. 2010. 37 f. Monografia (Pós Graduação em Gestão Empresarial), Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

SCHMITT, I. R. **Planejamento estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. 2015. 104 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração), Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SILVA, R. B. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerencia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2010.

SERTEK, P. **Administração e planejamento estratégico**. 3.ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.