



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

VITOR DE BARROS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA K2B ENGENHARIA.

Florianópolis

2016

VITOR DE BARROS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA K2B ENGENHARIA

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Planejamento Estratégico

Orientador(a): Prof. Dr. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates.

Florianópolis

2016

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

de Barros, Vitor
Planejamento Estratégico : Estudo de caso na K2B
Engenharia / Vitor de Barros ; orientadora, Gabriela
Gonçalves Silveira Fiates - Florianópolis, SC, 2016.
97 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Planejamento Estratégico. I.
Gonçalves Silveira Fiates , Gabriela. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III.
Título.

Vitor de Barros

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA K2B ENGENHARIA

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Rosália Barbosa Lavarda, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Diego Domingos, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais, que tanto me apoiaram e incentivaram o meu crescimento profissional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por estar ao meu lado todos os dias, me dando força e saúde para superar todas as dificuldades. Em seguida, quero agradecer a minha querida e amada mãe Raquel e meu querido e amado pai João. Ambos confiaram e acreditaram em mim, me dando todo o apoio e suporte para que eu conseguisse concluir mais uma etapa na minha vida. Por todos os ensinamentos e broncas que me fizeram amadurecer e crescer. Por isso, dedico está conquista a eles, meus queridos pais.

Agradeço também a todos os meus familiares, meus avós paternos e minha vó materna por todos os ensinamentos durante toda minha vida, além dos meus tios, tias, primos e primas. Não posso deixar de agradecer meus dois irmãos Matheus e Pedro, que apesar de todas as brigas me fazem aprender e crescer cada dia mais e mais. Gostaria de agradecer também a minha namorada Julia, por estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida, compartilhando momentos de alegria e de tristeza, mas nunca deixando de me apoiar e incentivar, por isso gostaria de agradecê-la por ajudar tanto na conclusão desta etapa da minha vida.

Não poderia deixar de agradecer meus grandes amigos, amigos de infância, amigos da vida, amigos da faculdade, amigos que nunca deixaram de me apoiar e de estarem ao meu lado, amigos em que eu posso confiar de olhos fechados, amigos que jamais me deixaram na mão, por isso, gostaria de agradecer a todos os meus queridos amigos.

Sem a ajuda, compreensão e confiança dos sócios da K2B Engenharia (foco deste trabalho) Lucas, Matheus e Rodrigo, não seria possível a realização deste trabalho, portanto, gostaria de agradecê-los por me darem esta oportunidade de realizar este trabalho e de fazerem parte de um momento muito especial em minha vida.

Dedico este trabalho a minha professora orientadora Gabriela, que me ajudou muito na construção deste trabalho, e aos demais professores do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Dedico a eles por todos os ensinamentos passados em sala de aula, por todas as experiências divididas, que com certeza contribuíram para meu crescimento pessoal e acadêmico.

Para todos os citados, dedico está conquista. Pois sem a ajuda e compreensão de cada um de vocês, a conclusão desta etapa não seria possível. Vocês são extremamente especiais para mim,

Muito Obrigado!

“Se você quer ser bem-sucedido, precisa ter dedicação total, buscar seu último limite e dar o melhor de si.”

(Ayrton Senna)

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso buscou desenvolver um planejamento estratégico para a K2B Engenharia, uma empresa que atua no ramo da construção civil. Fundada no ano de 2011 por três jovens, a empresa localiza-se na cidade de Biguaçu/SC no bairro Jardim Janaina. Durante o desenvolvimento desta pesquisa, os sócios e o pesquisador trabalharam em conjunto constantemente. O estudo de caso da empresa foi realizado com dados atuais, através de questionários e entrevistas com os sócios, clientes, fornecedores e concorrentes. Realizou-se então a matriz FOFA, identificando os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças. Com a matriz FOFA elaborada, foi possível elaborar os objetivos estratégicos, ações estratégicas e por fim, o plano de ação.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Planejamento Estratégico. Engenharia Civil.

ABSTRACT

This work for the finalization of course looks to develop a strategic plan for K2B Engineering, a company that works in civil engineering. Founded in the year 2011 by three young men, the company is located in the Jardim Janaina neighborhood the city of Biguaçu, Santa Catarina. During the research, the business partners along with researcher worked together constantly. The case study of this company was done with current data, through questionnaires and interviews with the business partners, clients, suppliers, and competitors. From this information was rendered the SWOT matrix, identifying strong and weak points in spite of and as well as the opportunities and threats. With the SWOT matrix rendered, it was possible to elaborate on objective strategies, strategic actions, and finally a plan of action.

Keywords: Planning. Strategic. Strategic Planning. Civil Engineering.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	21
Figura 2 – Momentos do processo de Planejamento Estratégico.....	23
Figura 3 – Fases do Planejamento Estratégico.....	25
Figura 4 – As cinco forças de Porter.....	37
Figura 5 – Matriz FOFA.....	42
Figura 6 – Estrutura interna K2B Engenharia.....	67
Figura 7 – Fachada da K2B Construtora.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Razões de Sucesso e Fracasso do Planejamento Estratégico.....	25
Quadro 2 – Comparação entre a análise dos aspectos internos e do ambiente.....	29
Quadro 3 – Classificação de oportunidades e ameaças ambientais.....	32
Quadro 4 - Técnicas de coleta de dados.....	47
Quadro 5 – Atividades realizadas pelos sócios.....	52
Quadro 6 – Oportunidades e Ameaças da K2B Engenharia.....	66
Quadro 7 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da K2B Engenharia.....	69
Quadro 8 – Matriz FOFA da K2b Engenharia.....	70
Quadro 9 – Mapa Estratégico da K2B Engenharia.....	74
Quadro 10 – Questões e ações estratégicas da K2B Engenharia.....	75
Quadro 11 – Plano de ação da K2B Engenharia.....	76

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	13
2. INTRODUÇÃO.....	15
2.1. OBJETIVOS	17
2.2. JUSTIFICATIVA	18
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
3.1. PLANEJAMENTO.....	20
3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
3.2.1. Declaração de Valores	26
3.2.2. Missão.....	27
3.2.3. Visão.....	28
3.2.4. Análise do Ambiente	29
3.2.5. Matriz FOFA	41
3.2.6. Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.....	42
3.2.7. Implementação, acompanhamento e controle.....	43
4. METODOLOGIA	46
4.1. TIPO DE ESTUDO	46
4.2. OBJETO DE ESTUDO.....	47
4.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	47
4.4. COLETAS DE DADOS	47
5. ANÁLISE DE DADOS.....	50
5.1. MISSÃO DA EMPRESA	50
5.2. VISÃO DA EMPRESA	51
5.3. VALORES DA ORGANIZAÇÃO	52
5.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	53
5.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	54
5.5.1. Análise Externa	54
5.5.2. Análise Interna.....	67
5.6. MATRIZ FOFA	71
5.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS	74
5.8. IMPLEMENTAÇÃO.....	76
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com os Sócios	85
APÊNDICE B – Questionário realizado com os clientes	86

CASO DE ENSINO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA K2B	
ENGENHARIA.....	87

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa em estudo é a K2B Engenharia, empresa que atua no setor da construção civil, fundada em meados do ano de 2011, por três jovens recém-formados no curso de Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, surge então a K2B Engenharia. Devido a importância de se realizar um Planejamento Estratégico nas organizações e visto que a empresa em estudo nunca passou por um processo de planejamento estratégico, a realização deste trabalho teve um papel importante para o futuro da mesma. Além de ter sido um desafio, foi muito prazeroso concretizar este processo de criação de um planejamento estratégico personalizado para empresa e ao longo prazo observar os benefícios que esse processo trará à organização.

Sendo assim, o presente trabalho tem por pergunta de pesquisa: Como auxiliar na gestão da K2B Engenharia de forma a aumentar seu desempenho por meio de estratégias planejadas? Para responder à pergunta de pesquisa do trabalho, este trabalho de conclusão de curso, tem como objetivo geral, realizar o planejamento estratégico da empresa K2B Engenharia. Para alcance o objetivo geral, definiu-se seis objetivos específicos que são, analisar a estrutura e o ambiente interno de toda a organização; analisar o ambiente externo e todo o seu contexto; criar missão e visão da organização em questão; identificar forças e fraquezas internas da empresa; identificar oportunidades e ameaças externas; e desenvolver estratégias e ações para que a empresa possa desenvolver vantagem competitiva.

Para começar o Planejamento Estratégico foi necessário construir a missão da empresa, assim como a visão e os valores. A missão da K2B foi definida como: a K2B Engenharia é uma empresa do ramo da construção civil que tem como missão atuar de forma ética, inovando e modernizando o mercado de forma sustentável e buscando a satisfação de seus clientes. Já a visão foi definida como: em um prazo de cinco anos, almejamos ser uma empresa consolidada na região da Grande Florianópolis, reconhecida por agir de forma comprometida, atender de forma diferenciada e entregar empreendimentos inovadores e de qualidade. Os valores são: ética; qualidade do produto; inovação e empreendedorismo; valorização e comprometimento com colaboradores, fornecedores, clientes e investidores; sustentabilidade; atendimento personalizado.

O próximo passo foi a realização do diagnóstico organizacional e para isso realizou-se uma análise externa e interna da K2B Engenharia, nesta análise foi possível identificar os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças. Dessa forma,

tornou-se possível a elaboração da matriz FOFA da empresa, que pode ser melhor observada no quadro 8.

A partir da análise da matriz FOFA, foram elaboradas algumas questões estratégicas que visam melhorar os resultados da organização, focalizando as estratégicas em um objetivo comum. Foram identificadas algumas questões estratégicas, como: como aprimorar a qualidade de vendas e pós-vendas?; como melhorar estratégias de marketing?; como realizar a gestão da marca?; como melhorar os processos internos?; como desenvolver planejamento financeiro e de investimentos?; como manter o preço competitivo?; como manter boas parcerias?

Para cada questão estratégica, foram traçadas ações estratégicas para que essas questões sejam resolvidas e com isso, o resultado esperado pela organização seja alcançado e a mesma obtenha vantagem competitiva, pode-se observar melhor no quadro 10. E com isso, foi elaborada um plano de ação para ser apresentado aos sócios da empresa, este plano pode ser melhor observado no Quadro 11.

2. INTRODUÇÃO

Independente das crises econômicas ou dos crescimentos econômicos, o mundo dos negócios sempre esteve em constante mudança. Principalmente nos dias atuais, as empresas de estruturas rígidas e não flexíveis estão cada vez menos presentes no mercado, por outro lado, as empresas de estruturas soft e mais flexíveis estão se reinventando para sobreviver diante dessas mudanças.

De acordo com Bossidy (2005), para que as empresas consigam enfrentar o mercado, é necessário desenvolver percepção maior em relação ao seu ambiente externo, com isso, aperfeiçoar a habilidade de construir o futuro e ter maior exatidão na hora de tomar a decisão, pois de acordo com o autor, quanto maior a demora para tomada de decisão, menor será o impacto de suas escolhas.

Diante desse cenário, o Planejamento Estratégico tem sido como um processo que “se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida” (KICH; PEREIRA, 2011, p.01). Percebe-se então, o Planejamento Estratégico como uma ferramenta de grande importância para as organizações que buscam aumentar sua competitividade, através de estratégias planejadas, traçadas de acordo com os objetivos da organização, a partir de uma análise sistêmica das informações do ambiente, e de certa forma, que essas estratégias apoiem a tomada de decisão.

Segundo Kich e Pereira (2001), a empresa de consultoria Bain & Company divulgou o documento “Ferramentas de Gestão”, contendo informações sobre ferramentas gerencias e após um estudo com 1.221 executivos globais, para identificar quais ferramentas têm sido mais importantes nos negócios, o Planejamento Estratégico ficou em primeiro lugar. Percebe-se, assim, o tamanho da importância do planejamento estratégico para as organizações, que visam sobreviver às mudanças do mercado e buscam um planejamento em longo prazo.

Apesar do crescimento da utilização da ferramenta do planejamento estratégico, muitas empresas (a maioria de pequeno porte), não o utiliza em suas organizações. De acordo com Fabrício Albrecht, sócio fundador da Albacon Estratégia, cerca de 90% das pequenas e médias empresas do Brasil não tem planejamento estratégico (ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE JARAGUÁ DO SUL, 2015).

Para Fabrício, a falta do planejamento estratégico se vê muito em organizações que vieram de evolução societária, onde dois ou três sócios resolverem empreender:

O empreendimento cresceu e viraram ‘adolescentes’, onde criaram um corpo evoluído, mas agora não sabem o que fazer com ele. O que eles precisam é de um toque mais profissional em sua gestão, e o planejamento estratégico é a ferramenta que pode proporcionar ao empresário essa profissionalização, um caminho estruturado para atingir os objetivos (ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE JARAGUÁ DO SUL, 2015).

Ainda, segundo o autor, para as empresas que pensam em profissionalizar a gestão, é necessário que se mude o hábito. Não adianta criar o planejamento estratégico se o hábito de praticar o planejamento seja nulo. Dessa forma, cria-se a ferramenta, mas é necessário que se tenha o hábito para praticar dentro da organização.

No dia 26/04/2016 foi realizada uma reunião com os gestores da empresa K2B Engenharia. Em pauta, foram discutidos assuntos pertinentes a melhoria da estruturação da empresa, visto que, esse é o maior problema encontrado na mesma. Os gestores comunicaram que sentem falta de um planejamento estratégico, de forma que, auxilie os mesmos para a tomada de decisão.

Percebendo a falta desse planejamento, e dada a demanda explicitada pela própria empresa, este trabalho visa desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte. Com base no que foi citado anteriormente, neste trabalho será desenvolvido de forma personalizada, um planejamento estratégico na empresa K2B Engenharia, uma organização do ramo de construção civil, que foi fundada por três jovens recém-formados na Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2011. A empresa é composta apenas pelos três sócios, já que a maioria do serviço operacional prestado pela empresa é terceirizado, e todo o serviço administrativo, assim como, acompanhamento das obras, são desenvolvidos pelos próprios sócios. A empresa está localizada na cidade de Biguaçu/SC, mas atua em toda região da Grande Florianópolis.

Visto que a empresa nunca passou por um processo de planejamento estratégico, a realização desse trabalho terá um papel importante para o futuro da mesma. Além de ser um desafio, será muito prazeroso concretizar esse processo e ao longo prazo observar os benefícios que esse processo trará a organização.

A relevância desse trabalho se justifica pelo atual contexto no qual alguns ditados em relação ao mercado e a gestão de negócios são cada vez mais comprovados ao longo dos anos. Como por exemplo, “abrir um negócio é fácil, difícil é mantê-lo”. De acordo com um levantamento do Sebrae, citado por Mello (2010), 30% das empresas brasileiras fecham suas

portas no primeiro ano de vida. O levantamento ainda diz que, 96% das organizações que fecham nos primeiros cinco anos, pertencem ao segmento de micros e pequenas empresas.

Para o especialista Sérgio Nardi apud. Mello (2010), a falta de experiência para os recém-empresários em lidar com questões burocráticas, impostos, fluxo de caixa, financiamentos, carga tributária, além da falta ou ineficácia do planejamento são os principais fatores para que o negócio feche nos primeiros anos de vida.

O consultor de gestão empresarial, Sidney Shiroma, diretor da Fagus Consultoria, citado por Mello (2010), afirma que uma pesquisa aprofundada sobre o tema e um planejamento, são essenciais para o sucesso do futuro empreendimento:

Não possuir um plano de negócios ou planejamento estratégico, que oriente os rumos da empresa, é algo prejudicial. É preciso ter um plano bem claro, objetivo e detalhado, antes de realizar qualquer ação ou investimento, seja de tempo ou de dinheiro. Caso contrário à empresa fica extremamente exposto ao fator sorte.

Sendo assim, o presente trabalho tem por pergunta de pesquisa: Como auxiliar na gestão da K2B Engenharia de forma a aumentar seu desempenho por meio de estratégias planejadas?

2.1. OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa do trabalho, este trabalho de conclusão de curso, tem como objetivo geral, realizar o planejamento estratégico da empresa K2B Engenharia.

Para que este trabalho alcance o objetivo geral, que possa aumentar o desempenho e auxiliar na gestão da organização, lista-se a seguir os objetivos específicos:

- a) Analisar a estrutura e o ambiente interno de toda a organização;
- b) Analisar o ambiente externo e todo o seu contexto;
- c) Criar missão e visão da organização em questão;
- d) Identificar forças e fraquezas internas da empresa;
- e) Identificar oportunidades e ameaças externas; e
- f) Desenvolver estratégias e ações para que a empresa possa desenvolver vantagem competitiva;

2.2. JUSTIFICATIVA

Ao analisar tudo que foi dito anteriormente, verifica-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante para as organizações, principalmente para as pequenas e médias empresas. Visto que, através do planejamento estratégico as empresas conseguem diminuir os erros através da sua prevenção, e dá o suporte necessário para o enfrentamento ao mercado.

Diante do cenário atual em que a economia brasileira está passando, torna-se cada vez mais necessário que as empresas busquem alternativas para sobreviver perante a crise. As empresas que já possuem planejamento estratégico precisam utilizá-lo de forma coerente, e as empresas que não possuem necessitam do mesmo para alcançar seus devidos objetivos.

Dada a importância ao planejamento estratégico e a necessidade de utilizá-lo em todas as organizações, não importando o seu tamanho. Viu-se no trabalho de conclusão do curso, uma oportunidade de ajudar um membro familiar, sócio da empresa, e seus dois sócios, na criação do planejamento estratégico. A empresa em questão não possui planejamento estratégico, muito menos uma estratégia organizacional definida. Percebendo que tal trabalho poderia ajudar e muito a empresa, através de um planejamento estratégico bem elaborado, onde a organização possa utilizá-lo como uma vantagem competitiva, tornando assim, completamente relevante a elaboração do mesmo.

Pelo fato de ser graduando em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina e ter adquirido conhecimento sobre o tema e sobre diversas áreas da administração, esse trabalho será uma grande oportunidade de troca de experiências. De certa forma, poderei acrescentar muito a organização através de todo conhecimento adquirido durante todos esses anos no meio acadêmico e em troca receberei uma experiência prática de como realizar um planejamento estratégico, essencial nas organizações nos dias atuais. E com certeza, com este trabalho, a empresa em questão, terá em mãos uma ferramenta essencial, que melhorará seus processos internos e externos, trazendo benefícios futuros.

Este trabalho torna-se viável pelo fato do autor da pesquisa ser irmão de um dos sócios da empresa. Houve um acordo em que toda a informação necessária para o pesquisador sobre a empresa será fornecida pelos sócios, visto que, a execução do projeto será uma oportunidade essencial para a organização, assim como, um grande aprendizado para todos os envolvidos.

Conclui-se que este trabalho de conclusão de curso, na realização de um planejamento estratégico, poderá beneficiar a empresa em estudo nas mais diversas áreas da administração. A empresa terá processos e objetivos definidos, poderão ter uma visão completa do mercado

em que atua, saberão onde, como, quando agir para se tornarem cada vez mais competitivas no mercado de construção civil, um mercado que na atualidade está em dificuldade.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico será apresentada uma visão conceitual do tema abordado pelo trabalho em estudo. Para isso, utilizaram-se diversos autores da área para realizar este embasamento teórico necessário.

3.1. PLANEJAMENTO

Sabe-se que planejar é algo constante em nossas vidas, percebe-se que o ato planejar, está inserido na sociedade desde os tempos antigos. Fazemos planos de vida a todo o momento e nas organizações não é diferente. As empresas necessitam de um planejamento para se manterem no mercado. Para Pereira (2010, p. 44), “planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”.

Seguindo a ideia de que o planejamento é um processo, Oliveira (2010) afirma que, o planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de forma mais eficiente, eficaz e efetivo, ao modo que se utiliza a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Nas bases bibliográficas, percebe-se que o tema de planejamento é um pouco convergente entre alguns autores, para Mintzberg (2004, p. 22), “o planejamento pode ser tão ilusório porque seus proponentes estão mais preocupados em promover ideias vagas do que em conseguir posições viáveis, mais preocupados com o que o planejamento poderia ser do que com o que ele se tornou de fato”. Com isso, o autor afirma que não há necessidade de criar um lugar para o planejamento, mas identificar o lugar em que ele já ocupa.

Dessa forma, o propósito do planejamento pode ser escrito como:

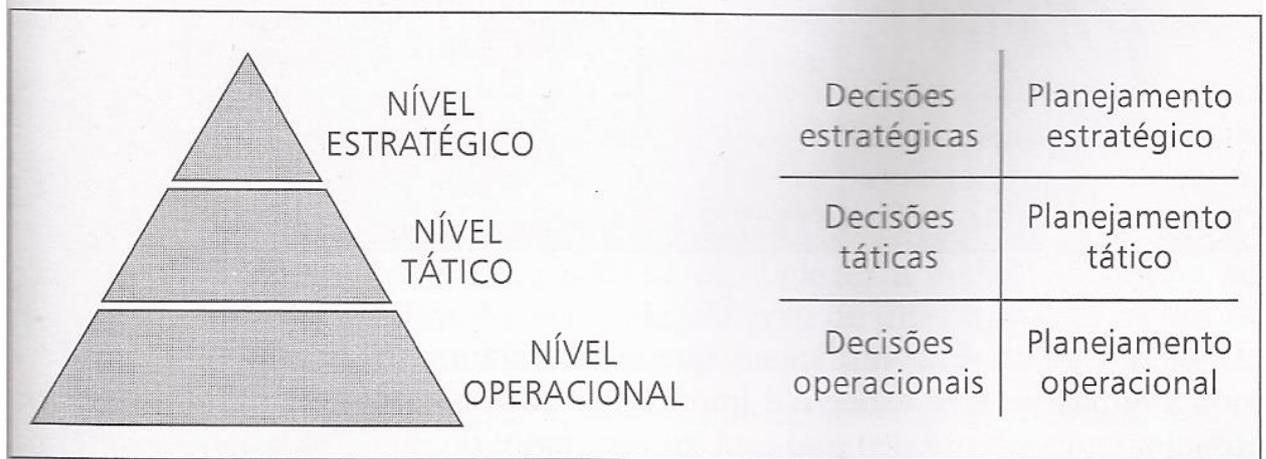
O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2010 p. 5).

Diante desse raciocínio, o autor afirma que o cumprimento sistemático do planejamento tende a diminuir a incerteza contemplada no processo decisório e de certa forma, estimular o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

Para Pereira (2010), o planejamento está dividido em três partes. O primeiro planejamento é o planejamento operacional que busca as decisões operacionais do dia a dia, normalmente elaborado pelo nível inferior da organização. O segundo é o planejamento tático

que busca decompor as estratégias e ações estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico, normalmente elaborado pelo nível intermediário da organização. O terceiro e último planejamento é o planejamento estratégico que busca formular objetivos de longo prazo e como alcançá-los, normalmente elaborado pelo nível mais alto da organização.

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: (OLIVEIRA, 2010 p. 15)

Este presente trabalho terá como foco principal o Planejamento no nível estratégico, porém serão desenvolvidas também algumas estratégias táticas e operacionais.

3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é apresentado em diversas bibliografias, porém para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a maior parte das bibliografias se reduz às mesmas ideias básicas: tome um modelo *SWOT*, divida o mesmo em etapas claramente definidas, execute cada uma dessas etapas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

De acordo com Almeida (2009, p. 13), o “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. O autor sugere que após ordenar as ideias, necessita-se ordenar as ações, que constituem de fato o plano estratégico, dessa forma, seguindo de forma correta na direção pretendida.

Diferentemente do autor supracitado, Oliveira (2010) afirma que o planejamento estratégico é um processo administrativo, ao invés de uma simples técnica. Para o autor o planejamento estratégico deve ser de autoria do nível mais alto de uma organização, onde se realiza a formulação de objetivos, seleciona as estratégias que deverão ser utilizadas, sempre levando em consideração as condições externas e internas da organização.

No entanto, a melhor definição que se encaixa no presente trabalho, é a definição de Pereira (2010, p. 47) que diz:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Mas, por que as empresas buscam utilizar o planejamento estratégico? Oliveira (2010, p. 18) afirma que as empresas utilizam o planejamento estratégico para:

- contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- otimizar o modelo de gestão da empresa;
- facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Dessa forma, destacam-se os principais objetivos do planejamento estratégico, segundo Pereira (2010, p. 48):

- levar a organização a atingir a resolutividade;
- aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais;
- manter os seus potenciais de competitividade da organização;
- diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro;
- integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; Recursos Humanos; Produção ou Serviços; e Marketing, Vendas ou

Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e

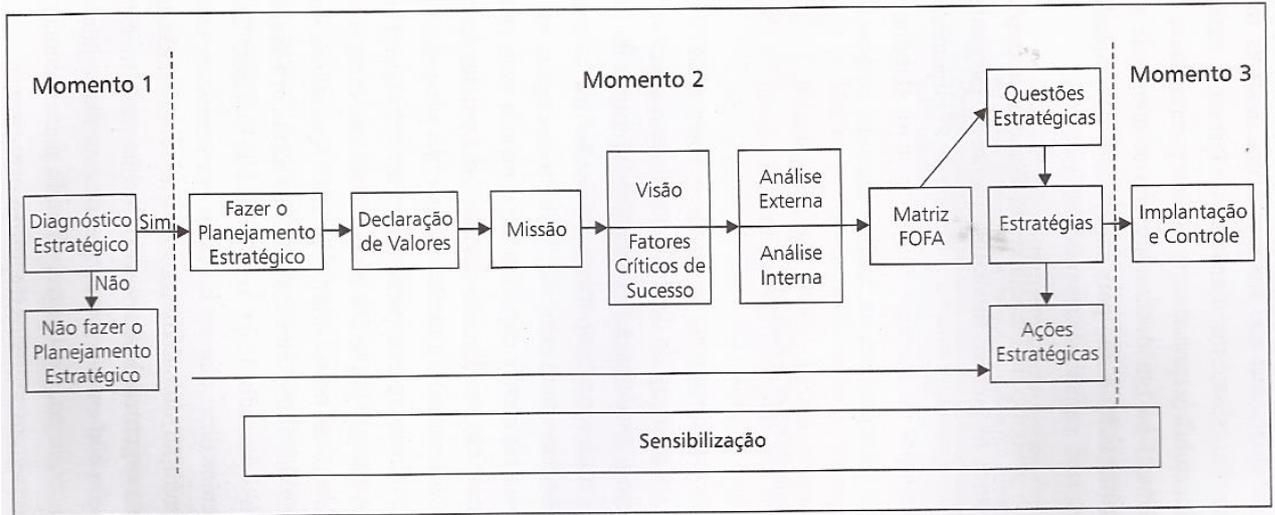
- fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Além dos objetivos do planejamento estratégico, o autor cita algumas limitações e desvantagens do mesmo, tais como:

- **resistência interna:** alguns membros da organização podem enxergar no Planejamento Estratégico uma ameaça ao seu emprego, cargo, responsabilidade, poder e todas as demais crenças irracionais dos seres humanos;
- **capacitação gerencial:** quando em uma organização ninguém consegue tocar a implementação do processo de Planejamento Estratégico, transformando a organização em refém do consultor externo;
- **desafio:** o planejamento é “difícil”, é um grande desafio.
- **limitações do processo:** há limitações impostas pela maneira de conduzir o processo (a) *Top-Down* – construção das etapas do Planejamento Estratégico somente com a cúpula da organização, ou seja, de cima para baixo; (b) *Bottom-up* – construção das etapas do Planejamento com todos os membros da organização; ou (c) *Misto* – representantes de toda a organização.
- **dispendioso:** Pode-se dizer que o Planejamento é dispendioso, já que a organização terá que dispensar tempo para se reinventar.

Como já falado, cada autor e cada bibliografia possui suas características a respeito do Planejamento Estratégico, mas não deixam de ser semelhantes. Dessa forma, Pereira (2010), define o processo de Planejamento Estratégico em três momentos, conforme figura 2.

Figura 2 - Momentos do processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: (PEREIRA, p. 57)

Pode-se observar que no momento um definido por Pereira (2010), como Diagnóstico Estratégico, o responsável da organização tem o poder de decisão se opta ou não pelo planejamento estratégico. Neste momento, o dono da organização tem que saber se esse é o momento ideal para realização de um planejamento estratégico, se a organização tem recursos para realização do mesmo, além de estar ciente que deverá se envolver 100% com o processo. Caso haja dúvida neste primeiro momento, o melhor é não realizar o planejamento estratégico.

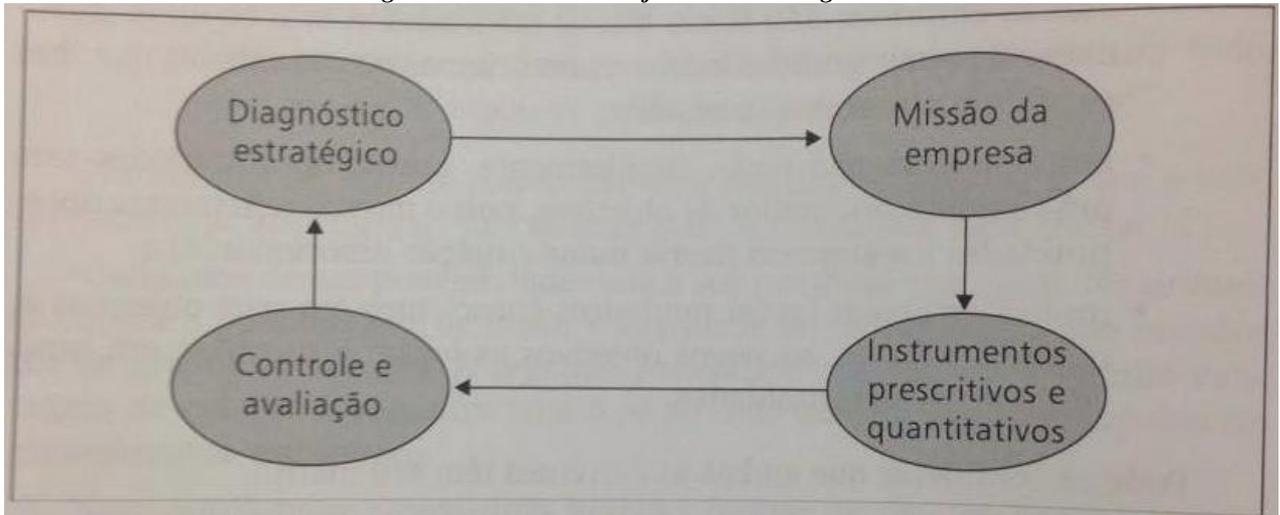
O momento dois é definido como a formulação das etapas do processo do Planejamento estratégico, é de fato o planejamento estratégico, colocar as etapas do processo no papel. Neste momento será realizado a declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

No momento três é definido como a implementação e controle do processo de planejamento estratégico. É nesse momento que se executa o planejamento estratégico, e se passa a colher os frutos do resultado do mesmo. Para tal necessita-se de um acompanhamento e controle eficaz para o sucesso do planejamento estratégico.

Diferentemente de Pereira, Oliveira (2010) traz na figura 3 - quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico.

- Fase I – Diagnóstico estratégico;
- Fase II – Missão da empresa;
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase IV - Controle e avaliação.

Figura 3 - Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: (OLIVEIRA, 2010 p. 42)

O Quadro a seguir (Quadro 1), mostra as razões de sucesso e fracasso do Planejamento estratégico.

Quadro 1 - Razões de Sucesso e Fracasso do Planejamento Estratégico

Fracasso	Sucesso
1) Cultura organizacional deficiente <ul style="list-style-type: none"> • não há valores explícitos; • ambiente fechado; • centralização/falta de delegação; • interesses imediatistas/individualismo; • aventureirismo de mercado; • falta de compromisso de qualidade; • falta de identidade profissional e organizacional; e • deterioração da imagem pública. 	1) Cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> • filosofia de organização/verdades comuns; • comunidade vivencial de aprendizagem; • ética e cidadania; e • educação organizacional/renovação contínua.
2) Miopia estratégica <ul style="list-style-type: none"> • falta visão abrangente; • pouca reflexão/muita ação • reage-se, não se proage; e • treinamento sem educação organizacional. 	2) Estratégia de organização <ul style="list-style-type: none"> • visão ampla e renovada de missão • organização que pensa; e • educação organizacional.
3) Desintegração das lideranças <ul style="list-style-type: none"> • visão fragmentada • arquipélago organizacional • não há equipe; e • liderança carismática-individualista “gênios”, “heróis” e “mártires”. 	3) Liderança integrada <ul style="list-style-type: none"> • sistema integrada de liderança; • autodireção e autocontrole de pessoas e equipe; • delegação de autoridade; e • gerente educador.
4) Visão distorcida do cliente <ul style="list-style-type: none"> • não gosta do cliente, mas do lucro; • marketing massificado; • cliente massificado; e • foco no concorrente, para destruí-lo. 	4) Cliente personalizado <ul style="list-style-type: none"> • marketing de relacionamento; • cliente como sensor das decisões; • globalização, tecnologia, personalização (integração); • foco do cliente como pessoa; e • educação organizacional.

Fonte: Matos e Chiavenato (1999, p. 24)

Segundo o quadro anterior, percebe-se que o sucesso e o fracasso do planejamento estratégico estão principalmente ligados a quatro fatores, cultura organizacional, estratégia da organização, liderança e clientes. Na parte do fracasso, os autores apresentaram os problemas organizacionais, estratégias mal elaboradas, falta de liderança e a falta de visão do cliente. Já os sucessos, os autores apresentaram fatores organizacionais importantes para o alcance do mesmo, importância das estratégias, a diferença em que um líder pode fazer na organização e por fim, foco totalmente voltado na satisfação dos clientes.

Após o melhor entendimento do planejamento estratégico, é possível construir de forma consistente os valores da organização como mostrado no próximo tópico.

3.2.1. Declaração de Valores

Iniciando o momento dois de Pereira, são definidos os valores da organização. Para Oliveira (2010, p. 43), os “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. O autor afirma que a identificação dos valores que sustentem o modelo de gestão da empresa é de suma importância para a organização.

O que elas consideram como importante? Quais os seus princípios? Em quais aspectos estão pautados o seu trabalho e a sua intervenção? Essas são algumas das perguntas que devem ser respondidas pelos valores organizacionais (SCORSOLINI-COMIN, 2012, pág 330). Oliveira (2010), defende que é importante que a definição dos valores devem estar inseridos no contexto de um pensamento estratégico, ou seja, utilizar de forma ampla e intensa, o diálogo das frases da visão e dos valores da empresa.

Para Pereira (2010), a declaração de valores é um conjunto de crenças ou princípios da organização, que contém elementos que norteiam a organização e que todos os envolvidos devem abraçá-los. Oliveira (2010), afirma que os valores da empresa devem estar ligados fortemente com as questões éticas e morais da empresa. E se o comportamento da empresa estiver de acordo com esses valores, poderão utiliza-los como vantagem competitiva.

É de suma importância que todos da organização abracem os valores da empresa, por que segundo Scorsolini-Comin (2010, pág 331):

Quando os valores não são criados (ou registrados) pelos próprios colaboradores (que corporificam a organização por meio do trabalho), ou seja, eles não são autores de seus próprios valores, abre-se a possibilidade de que haja uma voz monossêmica ditando o que ser, o que (e a quem) respeitar e como ser.

Realizada a declaração de valores da organização, o próximo passo é realização da missão da empresa. A seguir verifica-se a importância da missão em uma organização.

3.2.2. Missão

A missão de uma organização é a razão de ser da mesma, ou seja, a missão é a forma de representar o negócio de uma organização. É através da missão que será comunicado interna e externamente o modelo de negócio da empresa (PEREIRA, 2010). O autor salienta que é importante diferenciar o negócio da empresa do produto/serviço da mesma, pois isso seria uma visão reducionista. “O negócio de uma organização é materializado através dos produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes” (PEREIRA, 2010, p. 83).

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 76), a missão organizacional é:

A proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional.

Os autores apontam como um fator decisivo para a criação da missão organizacional, a análise de informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

Seguindo as ideias dos autores citados, Almeida (2009, p. 15) diz que “a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações”.

Para que a missão organizacional alcance o sucesso esperado dentro de uma organização, é necessário que a mesma esteja visível para todos os colaboradores da empresa. Dessa forma, Certo e Peter (1993, pág 77), elencam alguns fatores importantes que a documentação da missão remete a organização:

- ela ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- ela ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos;
- ela serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;

- ela estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização; e
- ela atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Após a definição dos valores e da missão da organização, define-se a visão da organização. Verifica-se a seguir que a visão da organização é a diretriz para onde a empresa pretende estar no futuro.

3.2.3. Visão

A visão de uma organização 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. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2010, p. 65).

Para Almeida (2009), a visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo. O autor ainda afirma que a visão deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa. O autor cita algumas perguntas que deveriam ser respondidas de forma a ajudar na elaboração da visão empresarial. Algumas perguntas são:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais são nossos valores?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?

A visão funciona como uma bússola, mostrando em qual diretriz a empresa deverá seguir. Ela mostra o caminho para o futuro e como chegar lá.

Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização (PEREIRA, 2010, p. 88).

Com isso, Pereira (2010), afirma que a criação de visão com um plano de ação trará um diferencial competitivo para toda a organização. O autor ainda diz que é de extrema importância ter cuidado na hora da elaboração da visão, pois você poderá estar falando mal da sua própria organização.

Para Scorsolini-Comin (2012, p. 330), “a visão pode, desse modo, ser interpretada como um teto invisível que mostra o quanto ainda se pode e se deve crescer ou, em outras palavras, o quanto ainda se deve trabalhar para atingir aquilo que se pretende, objetivamente ou não”.

3.2.4. Análise do Ambiente

A etapa de análise do ambiente pode-se considerar com uma das etapas mais importantes no processo de Planejamento Estratégico. Segundo Almeida (2009), a etapa de análise do ambiente é uma das etapas mais importante, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças.

Segundo a linha de Almeida, Kich e Pereira (2011), a importância da análise ambiental, para uma empresa que procura conhecer seu ambiente tanto interno, quanto externo, é diagnosticar o que nele ocorre. Para Certo e Peter (1993, p. 38), “a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Como propósito da análise do ambiente, Certo e Peter (1993) falam que consiste em avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional. No Quadro 2, apresentamos a comparação de análise ambiente, tanto interno, quanto externo.

Quadro 2 - Comparação entre a análise dos aspectos internos e do ambiente.

	Aspectos internos	Ambiente
O que se procura	Eficiência;	Eficácia;
Horizonte de Tempo Analisado	Presente;	Futuro;
Produto	Pontos fortes e fracos;	Oportunidades e ameaças;
Ação	Ação só depende da própria entidade;	A entidade deverá adaptar-se ao futuro do ambiente;

Como será montada a estratégia	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os fracos;	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar ameaças;
---------------------------------------	--	--

Fonte: ALMEIDA, 2010, p. 19

No Quadro 2 – percebe-se a diferença entre os ambientes. Enquanto o ambiente interno da organização procura a eficiência, o ambiente externo está atrás da eficácia. Já em relação ao tempo em que o ambiente é analisado, o ambiente interno foca no presente, enquanto o ambiente externo no futuro.

Na análise interna identifica os pontos fortes e os pontos fracos da organização, no entanto, na análise externa são identificadas as oportunidades e as ameaças que cercam a empresa. Diante disso, as ações tomadas em relação ao ambiente interno dependem apenas da própria empresa, já as ações tomadas no ambiente externo a empresa precisará adaptar-se ao futuro. A estratégias no ambiente interno serão construídas para que a organização tire vantagem dos pontos fortes e reduza os pontos fracos, e no ambiente externo a empresa procura aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Com a construção das análises dos ambientes interno e externo da organização, o próximo passo do planejamento estratégico é a definição dos fatores críticos de sucesso da organização, fatores chave para o sucesso da mesma.

3.2.4.1. Fatores Críticos de Sucesso da Organização

Como parte da análise do ambiente externo, procura-se identificar junto ao mercado quais são os Fatores Críticos de Sucesso da Organização, ou seja, quais são os fatores que, segundo o mercado devem ser investidos com prioridade pela sua importância. De acordo com Almeida (2009, p. 16), “os Fatores Críticos de Sucesso são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades”.

Para Pereira (2010), os Fatores Críticos de Sucesso são fatores da organização, mas não é a organização apenas que os define. Os Fatores Críticos de Sucesso são fatores essenciais que teoricamente cada organização precisa ter, para assim, satisfazê-los para que o sucesso seja alcançado. Nenhum Fator Crítico de Sucesso será exatamente igual de empresa para empresa. Cada empresa atua em um ramo diferente, ou nicho distinto, dessa forma, as forças específicas de cada setor são diferentes.

O autor define os Fatores Críticos de Sucesso como condições que a organização tem que ter para sobreviver; e não é ela quem as estabelece, ela apenas as identifica, observando o mercado, ou seja, lendo as condições que o mercado está passando.

Uma pergunta que tem que ser feita segundo Pereira (2010, p. 94), para definir os Fatores Críticos de Sucesso é:

O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado determina, com os olhos do mercado e não com os olhos da organização. Se ela não tiver, ela quebra, ou seja, vai à falência! No caso de empresas públicas, que a princípio não quebram, vai sofrer muitos problemas e prejudicar o seu desempenho, ou seja, a organização pública fica sucateada.

Diante disso, o autor conclui que um Fator Crítico de Sucesso não é um elemento que a organização tem ou não tem; não é um elemento que a organização faz bem ou não, mas sim uma variável que a organização tem que ter segundo o setor em que atua. Isso se deve ao fato de que é o setor quem dita às regras, não a organização.

3.2.4.2. Análise externa: variáveis estruturantes e sistêmicas

Para Oliveira (2010, p. 71), a “análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados, e prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro”.

De acordo com Ansoff (1977, p. 127), a “análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos ou serviços versus segmentos de mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não os negócios da empresa”.

Pereira (2010, p. 102) resume a análise externa coleta de informações para detecção de oportunidades e ameaças. As oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. No entanto, uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode até se tornar uma ameaça à medida que o concorrente a aproveite. Da mesma forma, a ameaça, se conhecida com antecedência, pode até se tornar uma oportunidade para a empresa, caso saiba formular uma boa estratégia para lidar com a ameaça.

Continuando com a ideia do autor, as ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, essas ameaças poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Segundo Oliveira (2010, p. 75), as oportunidades e ameaças ambientais podem ser classificadas conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Classificação de oportunidades e ameaças ambientais

Oportunidades	Ameaças
Naturais	Naturais
De evolução	Aceitáveis
Sinérgicas	Inaceitáveis
De inovação	

Fonte: OLIVEIRA, 2010, p. 75

A seguir, o autor fala de cada classificação identificada para as oportunidades e para as ameaças ambientais.

Oportunidades:

- Naturais: são incorporadas à natureza da empresa;
- De evolução: são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tendem a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta;
- Sinérgicas: proporcionam situações complementares e adicionais para empresa;
- De inovação: modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa, requerem grandes esforços, elevada capacitação profissional, dispêndios em pesquisa e desenvolvimento e/ou grandes investimentos em tecnologia de ponta, apresentam grande nível de risco para a empresa, bem como são capazes de criar uma indústria ou setor da economia, em vez de apenas um produto adicional;

Ameaças:

- Naturais: são as incorporadas à natureza da empresa;

- Aceitáveis: são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável;
- Inaceitáveis: são as que a empresa não se permite aceitar devido à sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir;

Para Pereira (2010, p. 105), a análise das variáveis externas consiste em analisar as variáveis que afetam direta ou indiretamente a organização. Para o autor, os elementos devem ser relativizados segundo o setor da indústria em que a organização se encontra, pois segundo o autor, uma variável terá mais impacto em determinado setor do que em outro.

Para Filho (1979, pag. 117), as principais variáveis externas sistêmicas são:

a) Variáveis econômicas:

- Crescimento do PNB;
- Balanço de pagamento;
- Reservas cambiais;
- Balanço comercial;
- Taxa de inflação;
- Taxas de juros;
- Estabilidade monetária;
- Mercado de capitais;
- Arrecadação (impostos nacionais, estaduais e municipais);
- Distribuição de renda.

b) Variáveis sociais:

- Estrutura socioeconômica:
 - Percentual da população pertencente a cada segmento socioeconômico;
 - Hiatos entre diversos segmentos;
 - Condições de vida de cada segmento (moradia etc.);
 - Estrutura de consumo de cada segmento;
 - Estilo de vida de cada segmento (tendências);
 - Sistema de valores de cada segmento.
- Estrutura sindical:
 - Tipos de organização;

- Tipos de conflito;
 - Graus de participação;
 - Características ideológicas.
 - Estrutura política:
 - Características ideológicas;
 - Características organizacionais;
 - Tipos e graus de participação.
- c) Variáveis Culturais:
- Índice de alfabetização;
 - Níveis de escolaridade;
 - Características da orientação educacional (tendências);
 - Estrutura institucional do sistema educacional (tendências);
 - Veículos de comunicação:
 - Estrutura institucional do setor;
 - Graus de concentração;
 - Regime de funcionamento;
 - Níveis de audiência e leitura (tendências).
- d) Variáveis Demográficas:
- Densidade populacional;
 - Mobilidade da população (interna);
 - Índice de natalidade;
 - Índice de mortalidade;
 - Taxa de crescimento demográfico;
 - Taxa de crescimento populacional;
 - Composição e distribuição da população segundo, sexo, idade e estrutura familiar.
- e) Variáveis Políticas:
- Fatores poder:
 - Partidos políticos;
 - Sindicatos;

- Instituições religiosas;
 - Forças armadas;
 - Associações de classe;
 - Empresas multinacionais;
 - Empresas estatais;
 - Ministérios;
 - Secretarias do estado;
 - Poder legislativo, judiciário e executivo.
 - Estrutura poder:
 - Regime de governo;
 - Importância relativa dos fatores de poder;
 - Tipos de relacionamentos entre fatores;
 - Tipos de participação dos fatores.
 - Resultantes da dinâmica da estrutura de poder:
 - Política monetária e tributária;
 - Política de distribuição de renda;
 - Política de relações externas;
 - Legislação (federal, estadual, municipal);
 - Política de estatização;
 - Política de segurança nacional.
- f) Variáveis tecnológicas:
- Capacidade para aquisição e desenvolvimento de tecnologia;
 - Proteção de patentes;
 - Ritmo de mudanças tecnológicas;
 - Orçamento de pesquisa & desenvolvimento;
 - Transferência de tecnologia.
- g) Variáveis legais:
- Legislação tributária;
 - Legislação trabalhista;
 - Legislação comercial.

h) Variáveis ecológicas:

- Índice de poluição sonora;
- Índice de poluição atmosférica;
- Índice de poluição hidrológica;
- Índice de poluição visual;
- Legislação sobre o uso do solo e meio ambiente.

Além das variáveis sistêmicas, o ambiente externo também é composto por variáveis estruturantes como concorrentes, fornecedores clientes e outras diretamente ligadas ao setor.

3.2.4.2.1. *Análise dos concorrentes e da competitividade*

A análise da concorrência tem por objetivo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Os elementos podem ser os produtos, as estratégias de distribuição ou produção, enfim, tudo o que for interessante para a organização. Essa forma de análise externa pode ser chamada também de *benchmarking*, ou seja, estudar e comparar a sua organização com o concorrente (PEREIRA, 2010, p. 107).

Para Certo e Peter (1993), o entendimento do concorrente é um fator-chave para desenvolver estratégias organizacionais, devido à extrema importância do entendimento do concorrente, analisar o ambiente competitivo torna-se desafiador e fundamental para a organização. De acordo com os autores, o propósito da análise de concorrente é ajudar a alta administração a avaliar os pontos fortes fracos e a capacidade de concorrentes e em potencial, realizar estratégias que eles provavelmente adotarão.

Segundo Oliveira (2010), podem-se analisar alguns fatores em relação aos concorrentes, são eles:

- quantos e quais são;
- qual tecnologia básica que cada concorrente utiliza;
- qual a participação de cada concorrente no mercado;
- qual seu faturamento, volume de vendas, lucro e tendências;
- qual o tipo e nível de promoção dos concorrentes, verificando o orçamento global, o orçamento de publicidade, e o orçamento de pesquisa de mercado;
- qual o tipo e nível de força de vendas dos concorrentes, verificando o processo e os critérios de seleção, treinamento, supervisão, salários e prêmios,

capacitação, desempenho, e o nível de motivação e reputação de seus vendedores, promotores e distribuidores; e

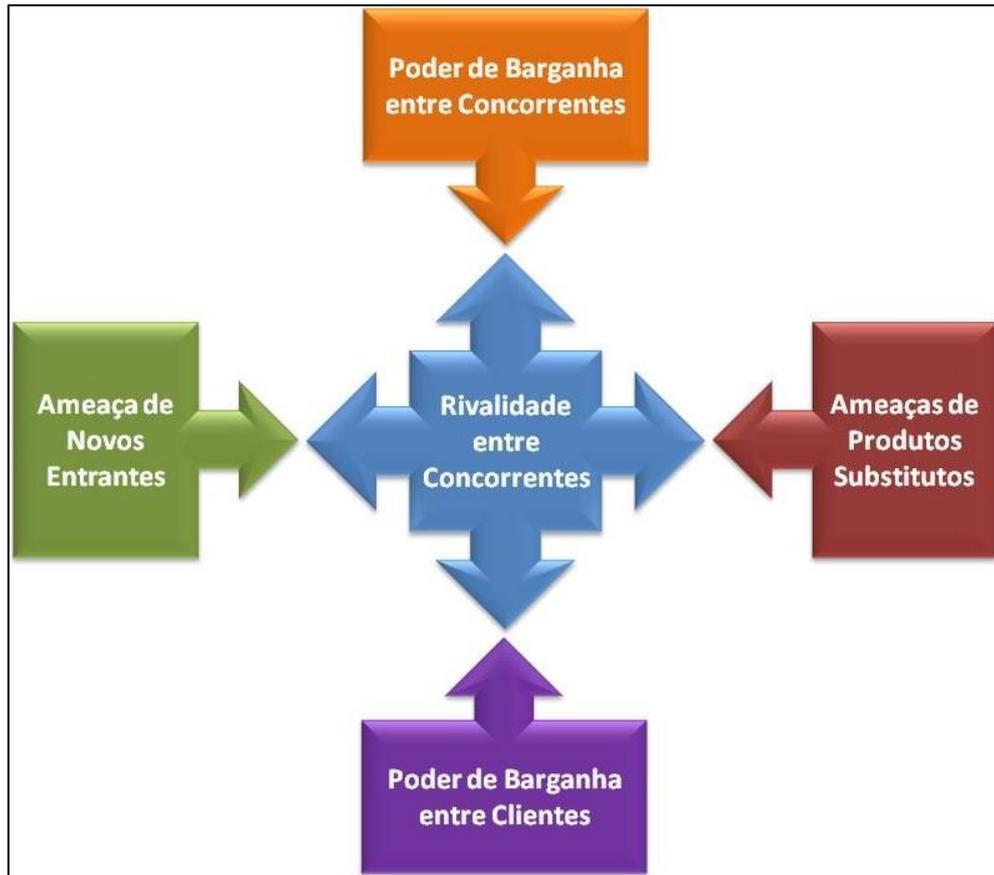
- qual sua linha de produtos e serviços, analisando seus tipos, vendas e participação no mercado, preços, qualidades e as respectivas tendências.

Sabe-se que no mundo de hoje encontramos no cenário dos negócios, instabilidade, imprevisibilidade, incerteza e uma dificuldade muito grande de se adaptar diante dos acontecimentos repentinos do dia a dia. Dessa forma, a organização como um todo depende diretamente do seu ambiente, cabendo à alta administração, os funcionários com poder de decisão buscar alternativas com antecedência, ou seja, de certa maneira, prever o futuro e suas oportunidades e ameaças, para que no final a organização não seja pega desprevenida (PEREIRA, 2010).

Como uma boa saída e uma ótima alternativa para análise externa, Porter (1986), determinou as cinco forças competitivas:

- Poder de negociação dos fornecedores;
- Poder de negociação dos clientes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes; e
- Competição entre as organizações da indústria.

Figura 4 - As cinco forças de Porter



Fonte: <http://negociosecarreiras.com.br/cinco-forcas-de-porter-e-suas-estrategias-de-vendas/>

Pode-se afirmar que o cliente é a alma de qualquer empreendimento, e os fornecedores são parceiros indispensáveis para que a organização prospere. Diante disso, necessita-se que a empresa realize, cautelosamente, uma análise de seus clientes e fornecedores para conhecê-los melhor.

Após a realização da análise externa e a definição das oportunidades e ameaças que a organização pode encontrar, realiza-se a análise interna que busca definir os pontos fortes e os pontos fracos da organização, conforme observado a seguir.

3.2.4.3. Análise Interna

Certo e Peter (1993, p. 47) definem o ambiente interno como “o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica da administração da organização”.

Já para Almeida (2009, pág 27) a análise do ambiente interno não é unanimidade dos autores devido ao contexto histórico. Segundo o autor:

A pouca utilização da análise do ambiente interno para a realização do Planejamento Estratégico justifica-se pelas mudanças que essas técnicas vêm enfrentando. No início da realização do Planejamento Estratégico, dificilmente considerava-se a importância de conhecer as necessidades, os valores e as aspirações dos funcionários, para se elaborar a estratégia das empresas. Os funcionários eram muitas vezes ainda considerados como “recursos”, o que de uma forma imprópria leva até hoje a tratar a área que cuida da parte humana da empresa de “Recursos Humanos”.

Para Pereira (2010), a análise interna de uma organização vai analisar seus pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são os recursos estratégicos (BARNEY, 2001), competências distintivas (TEECE, 1997) e demais características que existam na organização e trazem bons resultados. Ou seja, constituem-se em fatores de vantagem para o ambiente interno organizacional como um todo. Pereira (2010) destaca que os pontos fortes são variáveis controláveis, pois a organização consegue agir com mais facilidade. Os pontos fortes são considerados um reconhecimento de competências da organização.

Continuando com o pensamento de Pereira (2010), os pontos fracos são limitações e características que dificultam a organização como um todo, a alcançar bons resultados. Os pontos fracos são considerados controláveis pelo autor, pois a organização pode agir rapidamente em cima do problema. Se os pontos fortes são as competências da organização, então, os pontos fracos são as incompetências da mesma, mas também é visto como uma oportunidade de melhoria.

Diante desse fato, Oliveira (2010, p. 81) diz que a análise interna da organização “tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado”.

É de suma importância analisar friamente todos os elementos internos da organização e defini-los como ponto forte ou fraco da organização. Pereira (2010, p. 111) destaca dos elementos internos de uma organização:

a) Área de Marketing: Mix Marketing, os 4 P's do Marketing.

- Produto: variedade de produto, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanho, serviços, garantias e devoluções;
- Preço: preço nominal, descontos, concessões, prazos para pagamentos e condições de crédito;
- Promoção: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto; e

- Praça: canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque e transporte.

b) Área de produção:

- Capacidade de produção e expansão;
- Planejamento e controle de produção;
- Tecnologia;
- Política de qualidade;
- Custos;
- Produzir versus terceirizar;
- Pesquisa & desenvolvimento;
- *Just in time*;
- Utilização da mão-de-obra;
- Política de estoques;
- Expedição; e
- Organização da fábrica.

c) Área de Recursos Humanos:

- Capacitação;
- Benefícios;
- Segurança;
- Rotação de funcionários nos postos de trabalho;
- Promoções;
- Relação superior – subordinado;
- Condições de trabalho;
- Estrutura organizacional;
- Absenteísmo;
- Velocidade das decisões;
- *Turnover*;
- Delegação;
- Motivação;
- Remuneração (variável);
- Plano de cargos e salários;

- Recrutamento e seleção; e
- Critério familiar ou técnico.

d) Área Financeira:

- Contas a pagar e receber;
- Orçamento;
- Política de compras;
- Política de investimento;
- Fatores determinantes de despesas;
- Rentabilidade;
- Lucratividade;
- Liquidez;
- Fluxo de caixa; e
- Planejamento e controle financeiro.

e) Elementos que afetam a organização como um todo:

- Estrutura organizacional;
- Rotinas administrativas;
- Processo de comunicação interna;
- Sistema de informações gerenciais;
- Sistema de planejamento; e
- Habilidade da gerência.

Após a análise interna e externa é possível construir de forma consistente a matriz FOFA como mostrado a seguir.

3.2.5. Matriz FOFA

A matriz FOFA (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças) é a tradução da Matriz SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats*). Pereira (2010) cita a matriz FOFA como a parte mais importante da análise externa e interna da organização, pois é a matriz FOFA que irá juntar ambas as partes.

Para o autor, a análise da matriz FOFA tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. Ao relacionar os itens, a empresa terá uma visão ampla de sua situação atual e com isso poderá criar estratégias para maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Na figura 5 pode-se observar como é a base da Matriz FOFA. Percebe-se que ela é bem simples e de fácil compreensão.

Figura 5 - Matriz FOFA

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>

Após a construção da matriz FOFA a partir das análises externa e interna, é possível construir de forma consistente as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas como mostrado a seguir.

3.2.6. Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

De acordo com Certo e Peter (1993), a questão estratégica é um fator fundamental tanto interno como externo à organização, que pode ter um impacto sobre a habilidade da empresa em atingir seus objetivos. O autor fala que como ocorre com os níveis ambientais,

nem todas as questões estratégicas são igualmente importantes para todas as organizações. Algumas organizações são muito mais sensíveis que outras.

Pereira (2010) afirma que a partir desse momento que serão levantados as grandes questões estratégicas, questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas realizadas até o momento. O autor ressalta que para cada questão estratégica, a organização irá formular quantas estratégias forem necessárias para resolver a questão estratégica em questão.

Oliveira (2010, p. 202) ressalta que a formulação de estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. Para o autor, a formulação de estratégia, deve considerar, inicialmente, três aspectos:

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas;
- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude da visão e a qualidade dos valores dos principais executivos e/ou proprietários da empresa.

Certo e Peter (1993, p. 207), afirmam que as estratégias são formuladas com base nos objetivos, desafios e metas estabelecidos. O autor reitera que a essência da formulação de estratégia consiste em tratar com a concorrência, pelo motivo de que a estratégia irá buscar vantagem competitiva para a organização. Diante disso, o gestor necessita conhecer sua concorrência e as forças que ali atuam.

Para cada estratégia elaborada, criam-se ações estratégicas, dessa forma, para cada uma das várias estratégias que a organização possui, terão diversas ações estratégicas correspondentes. Na hora de definir as ações estratégicas, é importante que se faça com bastante cuidado e detalhe, pois é nesse momento que envolverá a parte de como fazer, é com elas que a organização conseguirá obter êxito no planejamento estratégico (PEREIRA, 2010, pág, 129).

3.2.7. Implementação, acompanhamento e controle

Aqui começa a última etapa do planejamento estratégico, trata-se do momento três que foi falado anteriormente. Pereira (2010) cita que é nesse momento em que a empresa deverá criar uma equipe que irá acompanhar a implementação, acompanhamento e o controle do

planejamento estratégico. Essa etapa é de responsabilidade de toda a equipe para que o planejamento estratégico ocorra da melhor maneira possível.

O autor cita que a parte de implementar o planejamento estratégico é de responsabilidade dos responsáveis por cada questão estratégica, estratégia ou ação estratégica. A equipe irá apenas acompanhar todo o processo, da implementação até seu resultado. Tendo como papel principal a resolução de eventuais problemas que venham ocorrer na hora de implementar o planejamento estratégico.

Oliveira (2010, p. 260) define controle como:

Função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Ainda segundo Oliveira (2010), o controle e avaliação no processo de planejamento estratégico tem a seguinte finalidade:

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance de desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Nesta etapa do planejamento estratégico, é extremamente importante que se tenha um bom sistema de medição de desempenho para a estratégia da organização. Para que se realiza uma boa medição, é importante que se tenha indicadores e metas bem definidos para que possam permitir o acompanhamento e controle do sucesso da implementação. É através dessas medições que possibilita identificar se a organização está no caminho desejado. Neste atual cenário de competitividade, fica ainda mais importante alinhar todos os indicadores

organizacionais, já que um indicador mal alinhado de determinada área pode afetar a organização como um todo (Kaplan & Norton, 2001).

4. METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho é o caminho pelo qual os autores percorreram para elaboração do conteúdo até o momento em que foram alcançados seus objetivos finais. Marconi e Lakatos (2003) conceituam metodologia científica como uma introdução do discente aos procedimentos sistemáticos e racionais utilizados para a realização do referido trabalho.

No presente estudo o objetivo é fazer um planejamento estratégico de uma organização que atua no ramo da construção civil. Para atingir tal objetivo, algumas etapas foram enfrentadas. A primeira foi à escolha do tipo de estudo que seria realizado, seguido pela definição do universo da pesquisa. A terceira etapa foi delimitar o estudo, estabelecendo limites à pesquisa. Por último o levantamento das informações a serem analisadas, para depois ser feita a análise destes dados.

4.1. TIPO DE ESTUDO

Segundo Gil (2002), as pesquisas são classificadas sempre levando como base seus objetivos gerais. O autor as classifica como exploratórias, descritivas e explicativas.

As pesquisas exploratórias são aquelas que objetivam uma grande familiaridade com o problema. Tem um o intuito de o deixar explícito e construir hipóteses, sendo sua principal meta o aprimoramento de ideais ou a descoberta de intuições, na maioria das vezes estando presente em pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa descritiva, por sua vez, objetiva a descrição de fenômenos, levando em conta todas as variáveis presentes e as comparando. Nesse tipo de pesquisa é muito comum a presença de algumas características, como a coleta de dados, aplicação de questionários e observação sistemática, todas padronizadas. Por último, a pesquisa explicativa, tem como principal objetivo a identificação dos fatores essenciais para a ocorrência de alguns fenômenos, explicando sempre o porquê dos acontecimentos estudados (GIL, 2002, pag. 41).

Neste contexto, esta pesquisa pode ser considerada descritiva, pois ela proporciona maior familiaridade com o problema para atingir o objetivo do trabalho. Foi necessário enxergar o lado dos Sócios-proprietários, para obtenção de informações não documentadas, para assim ser feito uma comparação de todas possíveis variáveis causadoras do problema a partir do qual são descritas as variáveis analisadas nos ambientes bem como, as estratégias e ações propostas.

Por fim, a pesquisa é considerada de abordagem qualitativa, que segundo a conceituação de Marconi e Lakatos (2003) é baseada em uma relação dinâmica do sujeito com o mundo real, sendo esse vínculo intraduzível numericamente. De acordo com o autor este tipo de pesquisa não é necessário à aplicação de métodos estatísticos e aos fenômenos são atribuídos significados básicos de qualificação.

4.2. OBJETO DE ESTUDO

Quanto à estratégia trata-se de um estudo de caso, no qual a K2B Engenharia é o caso escolhido para análise e resolução de problema. Neste caso, os sujeitos da pesquisa que permitem uma melhor compreensão do objeto, são apenas três. São aqueles que estão ocupando o cargo de Sócios-proprietários da K2B Engenharia.

4.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objetivo deste estudo é elaborar um planejamento estratégico por meio de um estudo de caso para a K2B Engenharia, com uma abrangência temporal de cinco anos. No entender de Gil (2008), um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso realizado refere-se apenas a K2B Engenharia, utilizando-se dos seus processos e suas características, portanto, esse trabalho é específico para a organização em questão, com isso fica impossível generalizar resultados ou utilizar-se do mesmo método para outras empresas.

A amostra interna a ser utilizada será censitária, uma vez que irá usar as informações de todos os funcionários da construtora. Por outro lado, a amostra externa tanto de concorrentes e fornecedores será intencional a partir da identificação de características de interesse, e a amostra de clientes será probabilística.

4.4. COLETAS DE DADOS

A coleta de dados consiste em adquirir as informações necessárias para a realização da avaliação de desempenho. É o “momento no tempo em que, mediante procedimentos pré-

estabelecidos, os dados sobre o desempenho do empregado são levantados e comunicados ao especialista responsável pela avaliação das informações” (LOBOS, 1979).

No presente planejamento estratégico, a coleta das informações foi realizada com os sócios-administradores da empresa, por meio de entrevistas semiestruturadas, possibilitando assim, maior liberdade e maior abrangência das respostas. No quadro 4 será mais fácil de identificar a forma de coleta.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com material da Biblioteca Central, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e da Internet.

Não há quaisquer limitações quanto ao acesso a informação dentro da organização, pois o pesquisador tem total liberdade de buscar a informação dentro da empresa. As entrevistas foram realizadas sem qualquer constrangimento de ambas as partes.

O Quadro a seguir apresenta técnicas de coleta e de que forma foram desenvolvidas nas diferentes etapas do planejamento estratégico e com os diferentes sujeitos pesquisados:

Quadro 4 - Técnicas de coleta de dados.

Etapas:	Objetivos:	Fonte:	Estratégia de Coleta:
Diagnóstico Estratégico interno.	Identificar a viabilidade do Planejamento estratégico na organização.	Sócio proprietário.	Entrevista semiestruturada.
Valores	Conhecer a cultura organizacional e explicitá-la	Sócios proprietários e Funcionários.	Entrevistas e debates.
Missão	Definir o propósito organizacional.	Sócios proprietários e Funcionários.	Entrevistas e debates.
Visão	Definir como a empresa se vê no futuro.	Sócios proprietários e Funcionários.	Entrevistas e debates.
Fatores Críticos de Sucesso	Identificar fatores essenciais para a empresa, segundo o mercado.	Concorrentes, mercado, clientes, fornecedores e etc.	Análises documentais, observação, entrevistas.
Análise Externa	Identificar oportunidades e ameaças.	Variáveis externas, concorrentes, clientes, fornecedores.	Análises documentais, observação, cliente oculto e entrevistas.
Análise Interna	Identificar forças e fraquezas.	Sócios proprietários, funcionários e clientes.	Entrevistas semiestruturadas.
Matriz Fofa	Identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.	Variáveis externas, concorrentes, clientes, fornecedores, sócios proprietários, funcionários.	Utilizar dados das análises externas e internas.
Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas	Definir questões e ações estratégicas.	Sócios proprietários, funcionários.	Entrevistas semiestruturadas.
Implementação, acompanhamento e controle	Identificar se a empresa está na direção correta.	Sócios proprietários e pesquisador.	Entrevistas e reuniões.

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise dos dados coletados, foram explicitados os valores, bem como definidos a missão e a visão da organização. Após essa primeira etapa, foram realizadas as análises dos ambientes interno e externo, com isso, definiu-se a matriz FOFA e após a sua análise, realizou-se a definição de ações estratégicas para a organização em questão.

5. ANÁLISE DE DADOS

A K2B Engenharia foi fundada por três recém-formados em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina, em meados de 2011 mais precisamente no dia 11 de abril de 2011. Ambos os sócios ainda mesmo durante a faculdade, tinham o interesse de empreender e montar uma empresa.

Com a compra do primeiro terreno, logo após a formatura, surgiram as primeiras oportunidades. Oportunidade de empreender, construir e poder inovar na área de construção civil, algo que os sócios tinham em comum naquela época.

A empresa constrói na Região da Grande Florianópolis e cada sócio trabalhava de forma independente, cada um em sua residência, mas no ano de 2016 foi inaugurado o escritório da K2B Engenharia na cidade de Biguaçu. A partir de então, os sócios conseguiram ter um ambiente de trabalho, fortalecendo o trabalho em equipe. O escritório funciona das 08h00min às 18h00min, de segunda a sexta.

A oportunidade de realizar o Planejamento Estratégico surgiu pelo fato do pesquisador fazer parte da família de um dos sócios e também tendo em vista que a da organização não possui nenhum plano parecido. Para coleta de dados exploratória, foi feita uma entrevista de forma semiestruturada com os sócios e constatou-se a que este seria o momento ideal para a realização de um Planejamento Estratégico.

Dentro dos assuntos discutidos, os principais foram fatores que poderiam interferir na realização do Planejamento Estratégico. Sendo assim, os sócios concordaram que este seria o momento ideal e que nada iria atrapalhar o andamento do mesmo. Ambos estavam cientes que seriam essenciais para ajudar na construção desse planejamento, tendo total participação durante todo o processo.

Após ter o comprometimento de todos, validado que agora seria o momento ideal para o planejamento estratégico, partiu-se para a próxima etapa do processo, que consistiu na realização em conjunto com os sócios, da missão, visão e valores da organização.

5.1. MISSÃO DA EMPRESA

Como a organização nunca passou por um planejamento estratégico, a empresa não possuía uma missão explícita, e esse foi o primeiro passo para efetuar o planejamento. Para a realização foi necessário reunir os sócios, Matheus de Barros e Lucas Guilherme Borscheid, o terceiro sócio Rodrigo Vieira Kotzias está realizando um MBA fora do país e participou

dando opiniões através de chats online forma já usada pelos sócios para manutenção da comunicação interna da organização.

Por serem Engenheiros Civis, foi necessária uma conversa com um embasamento teórico sobre o que seria abordado na missão da empresa. Algumas questões foram abordadas nesse bate papo, como o porquê de a empresa existir, que tipos de produto oferecem e etc. Com isso, surgiram os primeiros debates de como cada sócio vê a empresa. Assuntos como inovação e empreendedorismo foram falados por ambos os sócios.

Outro ponto importante realçado por todos os sócios, foi à questão de sustentabilidade, não apenas ligada ao meio ambiente, mas também em qualidade do empreendimento, buscando a satisfação dos clientes.

Dessa forma, reunindo a opinião de todos os três sócios, chegou-se a missão da empresa estabelecida como:

“A K2B Engenharia é uma empresa do ramo da construção civil que tem como missão atuar de forma ética, inovando e modernizando o mercado de forma sustentável e buscando a satisfação de seus clientes.”

Missão devidamente homologada com todos os sócios da empresa, seguiu-se para a próxima etapa, criação da visão da empresa.

5.2. VISÃO DA EMPRESA

Seguindo para o próximo passo, realiza-se a visão da organização. A visão, da mesma forma que a missão, precisou ser explicada aos sócios da empresa. Matheus e Lucas estavam presentes e o terceiro sócio (Rodrigo) participou via chats. Explicou-se aos sócios que a visão é como a empresa estará no futuro, como os sócios vêm à organização no futuro.

Para isso, estipulou-se um prazo de cinco anos para a visão da organização. Para Matheus, a organização deveria estar consolidada no mercado em que atua e era assim que ele vê a empresa daqui cinco anos. Já Lucas, acredita que a empresa deve ser reconhecida pela forma que é comprometida com todos os envolvidos e por ter um diferencial na hora de atender a demanda. Por fim, Rodrigo afirma que é necessário focar na qualidade e na inovação dos produtos que serão ofertados no prazo de cinco anos.

Todos os sócios participaram de forma efetiva na criação da visão, apesar de cada um pensar de uma maneira, todos os três imaginam no futuro a empresa como uma organização diferenciada na Região da Grande Florianópolis.

Escutando a opinião dos três sócios, discutindo e moldando a melhor visão para a empresa, chegou-se a um consenso. A melhor visão encontrada e validada com todos os sócios é:

“Em um prazo de cinco anos, almejamos ser uma empresa consolidada na região da Grande Florianópolis, reconhecida por agir de forma comprometida, atender de forma diferenciada e entregar empreendimentos inovadores e de qualidade. ”

Missão e Visão prontas definiu-se o próximo passo, identificar os valores da organização.

5.3. VALORES DA ORGANIZAÇÃO

Após o desenvolvimento da missão e visão, chega-se a vez de identificar e criar os valores da organização. Assim como anteriormente, ambos os sócios participaram efetivamente da criação dos valores da organização.

Muito se discutiu na criação de valores, pois os valores de uma organização lidam com crenças, princípios e norteadores éticos. Sustentando-se para a tomada de decisão organizacional. Como é um assunto delicado e muito pessoal, assim como missão e visão, houve uma atenção na hora da criação dos valores da empresa.

Após a reflexão e o debate entre os sócios, chegou-se à conclusão que os valores essenciais da organização com os quais todos concordaram seriam:

- Ética;
- Qualidade do produto;
- Inovação e empreendedorismo;
- Valorização e comprometimento com colaboradores, fornecedores, clientes e investidores;
- Sustentabilidade; e
- Atendimento personalizado.

Com a missão, visão e valores prontos e validados, segue-se para o próximo passo, a análise da estrutura da organização.

5.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A K2B Engenharia conta hoje com apenas três funcionários, os três sócios. Todas as decisões organizacionais são discutidas e tomadas usando-se o bom senso de todos os sócios.

Os sócios Lucas Borscheid e Matheus de Barros são mais operacionais, ou seja, estão diretamente conectados às obras que a empresa está desenvolvendo. Mas, também não deixam de ter uma participação nos processos administrativos da empresa, por ser uma empresa de pequeno porte e conter apenas três funcionários/sócios. O terceiro sócio, Rodrigo Kotzias é quem formalmente cuida de toda parte administrativa, mas com um foco principal no financeiro da empresa.

No Quadro 5 pode-se observar melhor as atividades específicas de cada sócio.

Quadro 5 – Atividades realizadas pelos sócios

Sócios:	Atividades:
Lucas Borscheid	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de novos negócios, captação de recursos e realização de orçamentos; • Acompanhamento/Execução de obras; • Orçamentos e compras de insumos; • Financeiro/Contabilidade das obras; • Contratação da mão-de-obra; • Planejamento das obras; • Aprovação/Regularização nos órgãos competentes (alvará e habite-se); • Incorporação das obras; • Vendas e cobrança dos corretores.
Matheus de Barros	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de novos negócios, captação de recursos e realização de orçamentos; • Acompanhamento/Execução de obras; • Orçamentos e compras de insumos; • Financeiro/Contabilidade das obras; • Contratação da mão-de-obra; • Planejamento das obras; • Aprovação/Regularização nos órgãos competentes (alvará e habite-se); • Incorporação das obras; • Marketing e redes sociais.
Rodrigo Kotzias	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de novos negócios, captação de recursos e realização de orçamentos; • Financeiro da empresa.

Fonte: Elaboração própria

Conversando com os sócios, percebeu-se que apenas os sócios não têm sido suficientes para que a empresa obtenha o sucesso desejado. Muito pelo fato dos sócios perderem muito tempo com atividades burocráticas e não conseguirem dar total atenção ao foco principal da empresa, a construção civil. Esse foi destacado como um ponto fraco a ser atacado.

5.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para realizar um bom diagnóstico estratégico da organização, é preciso estudar a fundo a empresa e também todo o ambiente em que a mesma está inserida. Dessa forma, realizou-se uma análise do ambiente interno e externo da organização, verificando os pontos fortes e fracos do ambiente interno assim como também as oportunidades e ameaças observadas no ambiente externo.

Analisando a organização, percebe-se que apesar de ser uma empresa de pequeno porte, a mesma possui muito potencial para crescimento e muitos processos que podem ser melhorados fazendo com que a organização cresça em um ritmo cada vez mais acelerado.

A empresa trabalha com apartamentos que variam de 50m² à 70m² de tamanho, com um preço que varia de R\$ 130.000,00 à R\$ 160.000,00. As obras possuem ótimo custo benefício. Os terrenos das obras variam entorno de 250m² à 300m². Além da construção em si, a empresa trabalha com reformas tanto de baixo quanto de alto padrão construtivo.

Para começar o diagnóstico estratégico, foi realizada a análise externa da organização, procurando encontrar ameaças e oportunidades que estão ao redor da organização.

5.5.1. Análise Externa

Nesse momento, será apresentada a análise realizada de todo o ambiente externo que tange a organização. Verificam-se todas as oportunidades e ameaças que a organização conseguiu perceber do ambiente externo, um ambiente que dificilmente é controlado pela empresa.

A primeira etapa desta análise externa, foi a análise dos clientes da organização.

5.5.1.1. Clientes da empresa

A K2B Engenharia tem um leque de clientes bem grande, pois varia bastante de acordo com cada empreendimento. O foco da organização é o programa “Minha Casa Minha Vida”. Nesse caso, o perfil dos clientes são os que procuram o programa, ou seja, clientes jovens, principalmente casais que estão buscando o primeiro imóvel. Por ser um programa de habitação popular que visa facilitar a compra do imóvel para população de baixa renda, os clientes focos são em geral de classe C e D.

Existem duas faixas para participar do programa de habitação urbano “Minha Casa Minha Vida”: i) a primeira consiste em famílias com renda de até R\$ 1.800,00, com um financiamento em até 120 vezes, com prestações mensais de 5% da renda bruta da família, sendo o valor mínimo da parcela de R\$ 25,00. ii) a segunda faixa se refere a famílias com renda de até R\$ 6.500,00, nesta faixa a Caixa oferece diversas opções de financiamento para que a família deixe de pagar aluguel e obtenha sua casa própria.

Além do programa da “Minha Casa Minha Vida”, a construtora trabalha com reformas em geral. Na parte de reformas, a empresa trabalha com pessoas físicas e pessoas jurídicas, sendo assim, há uma variação grande da sua clientela de reformas, que estão focados nas classes A e B. A ideia da empresa é que daqui a alguns anos, essa parte de reforma não exista mais, trabalhando apenas com obras de grande porte.

A organização ainda trabalha com clientes investidores, pessoas físicas que possuem um capital disponível para investimento e decidem investir em uma obra de construção civil. Nas primeiras obras para ganhar confiança dos investidores, a parte da obra e o terreno era financiada pelo investidor, K2B Engenharia fazia todo o gerenciamento e execução da obra sem cobrança, recebendo ao final da obra 25% do lucro e o restante de 75% ficando para o investidor. Em um caso específico, a organização além de gerenciar e executar a obra entrou com o terreno e o investidor financiou apenas a obra, nesse caso, ambos ficaram com 50% do lucro total da obra.

Mas, isso foi apenas no início para ganhar confiança dos investidores, agora em todas as obras a empresa cobra uma taxa de administração de serviços de engenharia, que varia de 10% a 20% do valor total da obra. O pagamento é mensal conforme andamento físico financeiro da obra, com isso, a empresa consegue ter uma receita mensal, fazendo com que tenha um giro de caixa constante.

5.5.1.2. Fatores Críticos de Sucesso

Seguindo o Planejamento Estratégico, a próxima etapa é a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso da organização. Segundo Pereira (2010), nesta etapa que se deve perguntar, o que a empresa tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? E a resposta é o mercado que determina, sendo proveniente, portanto, dos olhos do mercado e não da organização.

Como Pereira destacou, é necessário que se entenda do mercado que a organização está inserida para definir os Fatores Críticos de Sucesso, dessa forma, é importante que se tenha conhecimento nas diversas áreas dentro da construção civil, desde a procura mão de obra qualificada até novas tecnologias que trará um diferencial competitivo para a empresa.

Para a identificação de alguns Fatores Críticos de Sucesso da K2B Engenharia, foi realizado uma entrevista com os clientes da organização, nesta entrevista identificou-se os principais fatores que interferem a decisão de compra de um imóvel dos clientes. A seguir, pode-se identificar os Fatores Críticos de Sucesso, de forma decrescente, definidos pelos clientes da organização.

- a) Localização do empreendimento;
- b) Facilidades de pagamento/financiamentos;
- c) Produtos inovadores e de qualidade;
- d) Excelência no atendimento ao cliente; e
- e) Preço patível ao do mercado.

Cada organização busca identificar seus próprios Fatores Críticos de Sucesso, uma vez que o que serve para uma organização não necessariamente vai servir para outra. Para que se possa desenvolver algum diferencial competitivo, a empresa deverá ter conhecimento dos fatores de sucesso percebidos pelo seu mercado e desenvolvê-los da melhor maneira possível, para que não se tenha erro e sim vantagem competitiva.

5.5.1.3. Concorrentes

Sabe-se que o mercado de construção civil está saturado, todos os dias novas construtoras estão sendo criadas, fazendo com que a concorrência nesse setor seja bem grande. Dessa forma, é importante que a empresa estude seus concorrentes para que se possa

desenvolver algum tipo de vantagem competitiva nesse mercado. Segundo Porter (2004) a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Para o autor, para formular boas estratégias é necessário uma análise detalhada da concorrência.

Após a realização de um estudo na região da Grande Florianópolis e uma conversa com os sócios, definiu-se os principais concorrentes da K2B Engenharia. Apesar do mercado de construção civil ser um mercado extenso e saturado, pode-se definir algumas empresas que atendem o mesmo perfil de clientes que a K2B, podendo assim ser considerados seus concorrentes diretos e com isso pode-se estudá-los.

As 7 principais construtoras que são concorrentes diretas da K2B Engenharia são:

a) Vita:

A Vita Construtora foi fundada no ano de 2003, ou seja, já possui mais de 10 anos de experiência no mercado da construção civil. Seu escritório fica na Rua Capri, 187 Pagani, Palhoça/SC. No início da organização, muito se investiu na cidade de Palhoça, mas atualmente a Vita constrói na região continental da Grande Florianópolis. A empresa pertence a um Fundo de Investimento e Participações Imobiliário, a VTL Participações S/A e neste ano de 2016 a Vita foi comprada por uma holding, a All Jaber Company.

Por estar há mais tempo no mercado, a Vita Construtora se mostra mais estruturada que a K2B Engenharia, ela possui o selo casa azul que é desenvolvido pela Caixa Econômica Federal e é um sistema de classificação da sustentabilidade de projetos habitacionais ofertado no Brasil e desenvolvido para a realidade da construção habitacional brasileira. Além do selo azul, a Vita conquistou certificações como ISO 9001 e PBQP-H Nível A (ambos programas de qualidade e produtividade).

A missão da Vita é prover produtos de qualidade na área da construção civil que atendam às necessidades de seus clientes a um custo que proporcione rentabilidade. A visão é manter a empresa entre as melhores no ramo da construção civil, buscando excelência e qualidade serviços prestados.

Por estar a mais de 10 anos no mercado, a Vita já possui um portfólio muito grande de serviços prestados. Ela constrói tanto empreendimentos do Programa de habitação popular “Minha casa, Minha Vida” quanto empreendimentos para classe A. A Vita, assim, se torna concorrente direto da K2B pelos motivos de construir na mesma região e por trabalharem com empreendimentos classe C como o “Minha casa, Minha Vida”.

Desde sua criação até o ano de 2015 a Vita construiu mais de 1000 unidades com um faturamento de mais de 160 milhões de reais. Visando os próximos anos a Vita realizou uma projeção do ano de 2016 até o ano de 2021, construir mais de 3000 unidades, com isso, ter um faturamento de mais de 470 milhões de reais.

b) Alz:

A ALZ construtora foi fundada em Maio de 2007 no município de Palhoça. Nestes 9 anos a empresa já construiu 10 edifícios, totalizando 317 unidades habitacionais e mais de 22mil m², todos construídos no município de Palhoça. Atualmente há 287 unidades residenciais em construção. Seu escritório está localizado na Rua José Bernadinho de Limas, 151 São Sebastião, Palhoça/SC.

A ALZ tem como missão prover produtos de qualidade na área da construção civil a um baixo custo que satisfaçam o cliente. E sua visão é ser vista como a melhor construtora do município para obras populares.

A empresa constrói em sua maioria empreendimentos populares, que enquadram-se no plano do governo Minha Casa Minha Vida. A empresa possui o selo de qualidade nível “A” do PBQP-H e ISO 9001.

c) Alm:

A ALM Construtora se encontra presente no mercado da construção civil desde 10 de agosto de 2008, data esta de sua fundação. A ALM Construtora se encontra com escritório localizado na Rua Vereador Arthur Manoel Mariano, nº 1175, sala 103, Bairro Forquilha – São José/SC - CEP 88106500 - (48) 3357-0001.

A ALM Construtora possui os mais importantes certificados de gestão, sendo eles: a ISO 9001:2008 e o Nível “A” no PBQP-H. A ALM constrói empreendimentos tanto de Classe A e B quanto de Classe C e D, e por esse motivo, por construir empreendimentos que fazem parte do Programa “Minha casa, Minha Vida”, principalmente na região da Grande Florianópolis, pode ser considerada também concorrente direto da K2B Construtora.

d) Femai:

A Femai Construtora localizada na Rua Fritz Muller, 73 - Coqueiros - Florianópolis/SC. A idealização da empresa veio acompanhada de sua atual Política da Qualidade: “Construir e incorporar empreendimentos imobiliários que visem satisfazer clientes e colaboradores com produtos de qualidade respeitando às suas exigências”. No ano de 2001 aderiu a um sistema de gestão da qualidade e desde então vem recebendo os certificados ISO 9001:2000 e o Certificado de nível A do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional.

A Femai Construtora já realizou doze empreendimentos, sendo que nove deles já foram entregues e desses nove, seis já foram 100% vendidos. Além de estar com três empreendimentos em construção.

Como os demais concorrentes, a Femai possui empreendimentos tanto de Classe A e B quanto de Classe C e D, e por esse motivo são concorrentes da K2B. Além de construir na região da Grande Florianópolis, eles possuem empreendimentos que fazem parte do programa “Minha Casa, Minha Vida”, principal produto da K2B atualmente.

e) JAT Engenharia:

A JAT Engenharia vem atuando no mercado imobiliário catarinense há mais de cinquenta anos, com solidez e eficiência. Nessas cinco décadas a empresa concluiu um significativo número de obras. A JAT iniciou suas atividades em 1961 com a empresa individual Jayme Antunes Teixeira. Em 1964, foi transformada em Sociedade por Cotas de responsabilidade Limitada. A atuação da JAT Engenharia, em Florianópolis/SC, tradicionalmente esteve voltada para as áreas residenciais (apts em geral), comerciais (escritórios e lojas) e industriais. A empresa possui o selo de qualidade nível “A” do PBQp-H e ISO 9001.

A visão da JAT é ser uma empresa capaz de materializar os sonhos de seus clientes nas áreas de construção civil, loteamentos e hotelaria, adotando padrões internacionais de excelência na qualidade e buscando continuamente o aprimoramento de nossos serviços. Sua missão é com o “espírito de servir”, fazer as pessoas felizes.

Por estar a tanto tempo no mercado, a JAT possui um vasto portfólio de obras realizadas. A empresa constrói tantos empreendimentos de alto padrão quanto de baixo

padrão, e esses empreendimentos de baixo padrão fazem parte do programa “Minha casa, Minha Vida”, concorrente direto da K2B engenharia.

f) Mrv:

A MRV foi considerada a maior construtora do país pelo quarto ano consecutivo segundo o ranking ITC (Inteligência Empresarial da Construção). Desde 1979 no mercado imobiliário é a única que oferece casas e apartamentos em mais de 140 cidades do Brasil. A ampla experiência permite o planejamento do processo construtivo, a antecipação de tendências e a melhor relação custo/benefício do mercado.

A MRV Engenharia possui apartamentos à venda para brasileiros espalhados por todo o mundo e, diariamente, mais de 135 imóveis são vendidos. Pelas facilidades de compra, linhas diferenciadas de produtos, pagamentos flexíveis e parceria com os maiores bancos de financiamento imobiliário, além de ser a maior parceira do programa “Minha Casa Minha Vida”.

Diferentemente das outras concorrentes, a MRV Engenharia aposta na internet como uma ferramenta de informação, venda e relacionamento transparente com seus clientes, e por isso disponibiliza, 24 horas por dia, todos os dias, atendimento online, transparente e eficaz através do site. Presente também através das redes sociais, site mobile, aplicativo para iPhone, Android e Windows Phone.

A visão da MRV é ser a melhor empresa de incorporação, construção e venda de empreendimentos econômicos do Brasil. E sua missão é concretizar o sonho da casa própria oferecendo imóveis com a melhor relação custo/benefício para o cliente. Além do mais, empresa possui importantes certificações como o selo de qualidade nível “A” do PBQp-H e ISO 9001.

A MRV apesar de construir no país todo, não deixa de ser concorrente direto da K2B, pois ela é a principal parceira do programa da “Minha Casa, Minha vida”. Além de construir também na região da Grande Florianópolis.

g) Maison:

A Maison Construtora está localizada na Rua Roberto Sell, 260 - Rio Grande – Palhoça/SC. A origem do significado Maison é “casa” em francês. A missão da empresa é

transformar sonhos em realidade de famílias que buscam o melhor lugar para viver suas vidas, respeitando padrão de excelência, perfeição e requinte, que proporcione viver com qualidade.

Dos concorrentes da K2B Engenharia, a Maison é mais nova no mercado da construção civil, com abertura no ano de 2010. Muito parecido com a K2B, a Maison constrói na região da Grande Florianópolis e possui um Portfolio com três empreendimentos.

Dois empreendimentos construídos na cidade de Palhoça/SC e um em São José/SC. Ambos com o mesmo padrão que os empreendimentos da K2B Engenharia, apartamentos com média de 70m². A Maison também participa do programa da “Minha Casa, Minha vida” sendo então uma concorrente direta da K2B.

Percebeu-se então que a maioria dos concorrentes possuem maior tempo de mercado do que a K2B, muitos deles com um portfólio bem grande. Com empresas com o nome mais expressivo que o da K2B, os sócios necessitam buscar diferenças para conquistar os clientes e se sobressaírem de seus concorrentes.

5.5.1.4. *Fornecedores*

Os fornecedores são essenciais para qualquer empresa. Podemos considerá-los como determinantes de alguns dos fatores críticos de sucesso relacionados a produtos e serviços de uma organização, pois são eles que irão fornecer insumos para que a organização alcance seus objetivos.

É muito importante ter os fornecedores como parceiros da organização, é importante que se estabeleça uma relação de confiança, sincera e verdadeira. Essa relação precisa ser duradoura e que traga benefícios tanto para a organização quanto para o fornecedor. Por ser um fator crítico de sucesso de uma organização, é necessário que se tenha bons fornecedores, esse papel de escolher os bons fornecedores cabe ao gestor da organização. É preciso estar atento para buscar o melhor serviço pelo preço mais justo.

Para a realização de uma obra, diversos são os insumos e fornecedores que ajudam na construção de um empreendimento. Para isso, a K2B Engenharia possui boa relação com alguns parceiros de confiança, fazendo com que a empresa tenha bons insumos em um preço justo.

Como a K2B terceiriza a mão-de-obra, é necessário que se contrate uma empreiteira que forneça toda a mão-de-obra para determinado empreendimento. A mão-de-obra além de ser extremamente essencial para empresa é o “insumo” ou “recurso” mais caro para a

organização. Os sócios relataram que em média, a K2B gasta com a empreiteira cerca de 30% dos gastos totais de uma obra.

Para que se mantenha um alto nível da mão-de-obra, a K2B Engenharia possui uma parceria com a Scharten Empreiteira, empresa que já trabalha há alguns anos para a K2B e tem a total confiança dos sócios da organização. Realiza-se um contrato de empreiteira global onde o pagamento é feito por medição, ou seja, a cada 15 dias analisa-se o quanto foi realizado da obra e paga pelo o que foi feito. Por exemplo, se em 15 dias a empreiteira realizou 10% da obra, o pagamento será de 10% do que foi estabelecido no contrato. Pela análise da Visão Baseada em Recursos, a Mão de Obra, pode ser considerado o recurso mais estratégico da empresa, no entanto como este recurso é terceirizado deve-se observar os contratos firmados e a capacitação e motivação dos indivíduos envolvidos tal que este recurso não se transforme em sua principal ameaça.

Em seguida, o concreto é outro insumo de extrema importância para a construção de um empreendimento e segundo dados internos, o concreto possui uma média de 5% dos custos totais da obra. Dessa forma, a K2B mantém uma parceria com o Supremo Concreto que realiza toda a parte de concretagem para empresa, desde a parte de fundação até a parte a finalização de toda a estrutura. Por ser um parceiro da empresa, a K2B consegue negociar o preço do serviço prestado, bem como prazos de entrega, porém é importante manter essa parceria sob monitoramento de forma a não caracterizar um alto grau de dependência da empresa.

A parte hidráulica de uma obra também é de muita importância. Dados secundários da organização mostram que a parte hidráulica de uma obra possui um gasto de quase 3% dos gastos totais de uma obra. O parceiro da organização para realizar toda a parte da venda de material e instalação é a Amanco. A Amanco como muitos conhecem é uma das maiores empresas no ramo em que atua, por isso, a negociação de preço depende muito da quantidade de produtos comprados, mas os sócios sempre relataram que possuem boas relações com todos os fornecedores. Destaca-se, porém, que em virtude da assimetria econômica e de tamanhos entre os atores, o poder de barganha é da Amanco.

Outro insumo importante para a construção de um empreendimento é a parte elétrica. Dados da empresa mostram que o gasto com a parte elétrica chega a quase 4% dos gastos totais de uma obra. A empresa que faz toda a parte elétrica para a K2B em seus empreendimentos é a Jota Jota Materiais Elétricos, Hidráulicos e Iluminação. Fornecedor antigo da empresa por manter essa boa relação e conhecer os proprietários, a K2B consegue ter uma negociação maior dos preços. A Jota Jota fornece desde o material elétrico até a

instalação do mesmo. Essa parceria construída parece sólida e deve continuar sendo investida como forma de fortalecer essa oportunidade inclusive de ampliação de portfólio.

O cimento é essencial para construção de uma obra, segundo dados internos da K2B Engenharia, o cimento custa em média quase 4% dos gastos totais de uma obra. A empresa que trabalha com cimento e tem a confiança dos sócios é a Votorantim, empresa nacionalmente conhecida e que domina o mercado do cimento. Apesar de ser uma empresa nacional, ela possui atendimento regional o que faz com que a K2B consiga barganhar e comprar com um preço mais acessível.

Para materiais diversos da construção de um empreendimento, como por exemplo, ferro, arame e prego. A K2B tem a confiança nas empresas Casas da Água e Gerdau. De acordo com os dados da K2B, somando os gastos com as duas empresas chega-se a um valor médio de 7% do gasto total de uma obra.

Anteriormente, citaram-se os principais insumos que a K2B utiliza para construção de uma obra, mas claro que durante todo o andamento da obra, a empresa compra diversos insumos além dos que foram citados com diversos fornecedores diferentes. Apesar de ser uma empresa de pequeno porte, a K2B Engenharia possui uma ótima relação com seus fornecedores, na maioria dos casos, os sócios conhecem pessoalmente todos os seus fornecedores e possuem uma ótima relação com os mesmos. Por reconhecer a importância dos fornecedores e trata-los como parceiros, a K2B consegue barganhar seus insumos em alguns dos casos, mesmo sendo de menor expressão.

Conversado com sócios se eles são dependentes de um ou de outro fornecedor, a resposta dada é que em nenhum momento a K2B se tornou refém de algum fornecedor. A empresa sempre realiza no mínimo 3 orçamentos na hora da compra de algum material ou serviço, isso faz com que a empresa tenha boa noção do preço de mercado e compre o produto ou serviço pelo preço mais acessível. Por serem fornecedores da região, a entrega do material é sempre imediata e por manterem essa boa relação com os fornecedores, a K2B sempre que precisou de um fornecedor em caráter de urgência ela foi bem atendida. Os sócios ressaltaram positivamente o trabalho que eles vêm mantendo com os fornecedores e que a ideia principal é que essa parceria se mantenha por muitos e muitos anos.

5.5.1.5. Análise de Variáveis do Sistêmicas do Setor

Para a realização do planejamento estratégico, é essencial que se analise o setor que a organização está inserida, neste caso, o setor da construção civil. Para a realização da análise, levantam-se alguns pontos importantes para análise do setor que a K2B está inserida, são eles:

a) Situação econômica:

Como brasileiros sabemos que a situação em que nosso país está passando nos últimos anos não está sendo fácil. Observa-se que os juros, impostos e até mesmo o dólar, estão aumentando cada vez mais. Sem contar com inflação subindo sem parar e essas variáveis afetam direta e indiretamente não só o setor da construção civil, mas todos nós brasileiros.

A queda de 0,25 ponto percentual da Taxa Selic (taxa básica de juros), fez com que a taxa de juros cobrada pela Caixa Econômica Federal no crédito imobiliário para pessoa física e jurídica fosse reduzida. As taxas de juros passariam, nesse caso, de 11,22% a.a para 9,75% a.a, no caso de imóveis dentro do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), e de 12,5% a.a para 10,75% a.a, para imóveis enquadrados no Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI).

A K2B por ser uma empresa relativamente nova, pode-se dizer que a organização nasceu e cresceu em tempos difíceis. Com isso, os sócios relataram que apesar do momento econômico do Brasil estar complicado, eles acreditam que a K2B não foi tão afetada. Muito pelo motivo da empresa ser de pequeno porte e já ter começado em momentos difíceis.

Nos dois primeiros anos os sócios sentiram um pouco de dificuldade de encontrar investidores que queriam entrar no mercado da construção civil que se encontrava em recessão. Porém, algumas notícias e alguns economistas acreditam que a economia está estabilizando e pode melhorar nos próximos anos.

Portanto, é necessário que os sócios façam estratégias financeiras ou altere as estratégias já existentes, para que não se perca dinheiro nesse momento de instabilidade. Em tempos de crise é melhor guardar dinheiro e economizar do que se endividar.

Segundo os sócios, a crise econômica teve um lado positivo que “limpou” o mercado da construção civil, muitas empresas e pessoas físicas deixaram de investir no mercado pelo motivo de não ter o retorno esperado, que antes de crise era um retorno certo. Com isso, os sócios acreditam que a crise econômica enxugou o mercado tendo uma boa oportunidade de crescimento.

b) Demanda de clientes:

Conversando com sócios, foi relatado que no início da organização foi muito difícil reter clientes, pois a empresa não era conhecida, não tinha uma marca forte e também não tinha contatos. Outro fator que influenciou diretamente na dificuldade de reter os clientes, foi que no começo da K2B Engenharia os sócios não se dedicavam 100% na organização por serem funcionários de outras empresas e isso fez com que a busca de clientes fosse defasada.

A partir do momento que a demanda da empresa foi aumentando, os sócios (Lucas e Matheus) tiveram que deixar seus empregos e focar 100% na K2B Engenharia. Com isso, a demanda de clientes foi aumentando devido à concentração de esforços dos sócios, aumentando o portfólio de serviço e obtendo a referência dos clientes.

Por ser uma empresa com poucos anos de vida útil, os sócios relataram que a demanda de clientes sempre aumentou, principalmente quando os sócios se dedicaram 100% ao negócio, o que fez com que a demanda crescesse geometricamente. No ano de 2015 a K2B teve um crescimento nas vendas de mais de 200% em relação ao ano anterior, dados atuais mostram que esse crescimento tende a se manter ou até mesmo ser maior neste ano de 2016.

c) Oferta de mão-de-obra:

A mão-de-obra é essencial para as atividades fins da K2B Engenharia, dessa forma, a empresa terceiriza toda a mão-de-obra para a construção de um empreendimento. Torna-se necessário que se busque profissionais qualificados e treinados para exercer tal função, a fim de obter vantagem competitiva.

De acordo com os sócios, a oferta da mão-de-obra sempre foi grande, a empresa nunca teve algum problema na hora de terceirizar a mão-de-obra. Eles relataram que a oferta nunca foi o problema, mas sim a qualidade. Em tempos de crise, todo mundo procura um “bico” para fazer e por isso, sempre houve alta demanda de mão-de-obra.

Como a mão-de-obra da K2B realiza a atividade chave da empresa, que é a construção de um empreendimento, os sócios em primeiro lugar procuram qualidade na hora da terceirização do serviço. Dessa forma, eles possuem uma parceria com a Scharten Empreiteira, que apesar de não ser o serviço mais barato do mercado, é de total confiança dos sócios, pois oferecem um serviço de qualidade e jamais deixaram os sócios da K2B sem mão-de-obra em seus empreendimentos.

d) Político-Legal:

A K2B Engenharia trabalha com um programa federal que é a “Minha casa, Minha Vida” e devido a todos os fatos que ocorrem no país como a troca de governo, a crise econômica e entre outros, os sócios relatam que possuem incertezas diárias em relação ao programa.

A notícia mais recente que saiu em relação ao programa foi publicada no Diário Oficial da União no dia 28/10/2016, diz que pessoas físicas poderão financiar construção de unidades do Programa “Minha Casa, Minha Vida” até 2017. A Portaria 539/2016, estabelece regras de transição para financiamento de construção de unidades habitacionais para pessoas físicas com recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

Essa notícia agradou os sócios, pois antigamente qualquer pessoa física poderia participar do programa da “Minha Casa, Minha Vida” e isso faz com que a concorrência seja grande nesse programa, com essa notícia o trabalho de pessoas jurídicas é valorizado que é o caso da K2B Engenharia.

O órgão responsável pelas leis responsáveis pela construção civil é o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA). Todos os três sócios por serem Engenheiros Civis são registrados no CREA e é dever do órgão fiscalizar as empresas de engenharias e seus engenheiros para autoriza-los a exercer tal função. O órgão é responsável pela fiscalização das obras, analisando a responsabilidade técnica pelos serviços prestados e isso é realizado através de visitas diretamente nas obras. Para os sócios, o conselho é essencial e valoriza a profissão do Engenheiro Civil, a empresa está com todas as documentações em dia, todas as taxas são pagas sem nenhum problema. O único problema que os sócios reclamam é burocratização de algumas fiscalizações que atrapalham a continuidade do trabalho da K2B Engenharia.

Como a K2B trabalha em mais de uma cidade, na região da Grande Florianópolis, os sócios relataram a dificuldade de lidar com alguns órgãos competentes de algumas cidades. Em algumas cidades a prefeitura facilita o trabalho diminuindo a burocratização, mas já em outras prefeituras a dificuldade de conseguir um alvará ou habite-se é muito maior, dificultando o trabalho da K2B Engenharia.

Após coletar os dados e analisar todas as informações obtidas do ambiente externo da organização, foi possível destacar as oportunidades e as ameaças que a K2B encontra no seu ambiente. Diante disso, foram apresentados os dados aos sócios da empresa e discutido sobre esses fatores de oportunidades e ameaças.

Quadro 6 – Oportunidades e Ameças da K2B Engenharia.

Oportunidades	Ameças
Grande oferta de fornecedores e poder de barganha com a K2B;	Grande quantidade de concorrentes;
Grande quantidade de mão-de-obra;	Baixa qualidade e baixo controle da mão-de-obra;
Grande demanda para o programa da “Minha casa, Minha Vida”;	i. Instabilidade do Programa Federal “Minha Casa, Minha Vida”; ii. Alto índice de dependência do programa “Minha Casa, Minha Vida”, para sustentabilidade econômica da empresa.
Portaria 539/2016 - a partir do ano de 2018, apenas pessoas jurídicas poderão financiar a construção do Programa “Minha Casa, Minha Vida”;	Dificuldade de lidar com órgãos reguladores;
Crise Econômica no Brasil no sentido de “limpar” o mercado;	Crise Econômica no Brasil;
	Não possuir uma marca forte;

Fonte: Elaboração própria.

5.5.2. Análise Interna

Após a realização da análise externa da organização, inicia-se o processo de analisar o ambiente interno da empresa. Pereira (2010) aponta que nesta fase do processo a organização vai analisar os pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado, representam situações que proporcionam uma vantagem no ambiente organizacional. Já os pontos fracos são características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado.

Para fazer uma boa análise interna verifica-se toda a capacidade interna da organização para atingir os objetivos traçados e distinguir-se no mercado. Desde processos rotineiros até estrutura física. O ambiente interno pode ser controlado pelos administradores, dessa forma, necessita uma análise para reforçar os pontos positivos e melhorar os pontos negativos, visando um controle que gera resultados.

A análise começa pela infraestrutura da organização, no mês de setembro do ano de 2016, a K2B Engenharia mudou de localização. Antigamente a empresa não tinha um ambiente físico para atender seus clientes e fornecedores. Agora a empresa conta com uma estrutura com mais conforto e espaço para atender seus clientes e fornecedores.

O endereço da organização é Rua Sergio Murilo Martins, esquina com a marginal da BR 101, número 127, sala 01. Bairro Jardim Janaina - Biguaçu/SC.

Figura 6 - Estrutura interna K2B Engenharia



Fonte: Elaboração Própria

Percebe-se pela foto que o escritório da empresa é amplo e tem capacidade de atender de maneira qualificada, todos os clientes e fornecedores da organização. O escritório possui ambiente climatizado, espaço para reuniões, vídeos conferências, cadeiras e mesas suficientes para que todos os sócios se sintam confortáveis para realizar um bom trabalho e ótimo atendimento aos clientes e fornecedores.

Figura 7 - Fachada da K2B Construtora.



Fonte: Elaboração própria

Pode-se perceber que na fachada da organização não há nada sinalizado indicando a presença da K2B naquele endereço. O escritório da organização fica no primeiro andar, acima de um outro estabelecimento comercial, sendo assim, não fica nítida a presença da organização no galpão. Por estar na margem da Br 101, um local com bastante visibilidade e por ser o local em que a K2B consegue receber seus clientes, investidores e fornecedores, é necessário que a fachada indique a presença da empresa no galpão.

Até então, os sócios sempre calcularam seus gastos internos, compra de materiais, gastos de obras entre outros, através de planilhas em Excel. Também no mês de setembro, a empresa resolveu investir em um SIG (Sistema Integrado de Gestão), mais conhecido como ERP (Enterprise Resource Planning), que nada mais é do que um sistema de informação que integra todos os dados e processos internos de uma organização. Tendo isso, os sócios ganharam uma ferramenta que irá auxiliar no controle interno da organização, tanto de gastos como de investimentos.

Financeiramente pode-se dizer que a empresa se encontra bem, não possui dívidas, não passou e não passa por problemas financeiros. Possui capital investido em algumas aplicações financeiras, desde imóveis até tesouro direto, o que faz da empresa ser financeiramente sólida.

Conversando com os sócios, percebeu-se que a empresa carece de mais funcionários. Muitas atividades operacionais do dia a dia, que poderia ser feita por um assistente

administrativo, é feita pelos próprios sócios da empresa. Dessa forma, os sócios possuem pouco tempo para se dedicarem na busca de novos empreendimentos, no acompanhamento dos corretores de imóveis dos empreendimentos da empresa, no acompanhamento das obras em geral. A empresa não tem setores definidos, não possui um setor comercial, administrativo, financeiro, marketing, os sócios que realizam todas essas atividades. Portanto, algumas atividades que deveriam ter maior dedicação para o crescimento da empresa, ficam defasadas pela falta de funcionários para distribuir melhor a demanda da organização.

Outros pontos ressaltados pelos sócios foram às mídias sócias e o processo de marketing da empresa que estão muito defasados. A K2B Engenharia possui apenas uma página no Facebook e uma conta no Instagram para possível canal de divulgação. Porém, devido ao acúmulo de demanda que os sócios possuem, essas mídias que poderiam representar fortes canais de divulgação para uma empresa de pequeno e grande porte, ficam defasadas e deixam de ser um canal importante para o marketing da empresa.

Um dos fatores ressaltado pelos sócios, que resultam em vendas para a K2B é a não dependência do dinheiro da venda do imóvel para financiar a obra, ou seja, a empresa não precisa vender apartamentos para pagar a obra. Como a empresa trabalha com investidores, o dinheiro para cada obra já está definido e não depende da venda do imóvel para pagar a obra. Com isso, a K2B consegue facilitar a entrada do pagamento do imóvel, fazendo com que os clientes tenham um maior número de parcelas do valor da entrada do imóvel, aumentando assim seu número de vendas.

Dois pontos que foram bastante ressaltados pelos sócios foram em relação aos parceiros da empresa e a busca por conhecimento dos sócios. Eles consideram que as parcerias que a empresa possui hoje são fatores essenciais do sucesso da empresa, por isso considerados pontos fortes. Além da busca constante por conhecimento dos profissionais da K2B Engenharia, que procuram transmitir esses conhecimentos adquiridos em serviços altamente qualificados.

Após coletar os dados e analisar todas as informações obtidas do ambiente interno da organização, foi possível destacar os pontos fortes e fracos que a K2B encontra no seu ambiente. Diante disso, foram apresentados os dados aos sócios da empresa e discutido sobre esses fatores considerados pontos fortes e fracos.

Quadro 7 – Pontos Fortes e Pontos Fracos da K2B Engenharia.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fortes parcerias com fornecedores de material e serviços de engenharia;	Falta de uma estrutura organizacional bem definida;

Software de Gestão;	Acumulo de funções dos sócios;
Estrutura física para os sócios trabalharem;	Falta de funcionários;
Solidez Financeira;	Estratégias de Marketing defasadas ou inexistente;
Busca por conhecimento constante dos sócios;	
Facilidade para o cliente na condição de pagamento da entrada do imóvel;	
Clima organizacional;	

Fonte: Elaboração própria.

Terminada as análises dos ambientes externo e interno, torna-se possível a realização da Matriz FOFA da organização. Na Matriz FOFA é composta pelas oportunidades e ameaças, e também pelos pontos fortes e fracos da K2B Engenharia.

5.6. MATRIZ FOFA

A partir dos dados coletados na análise interna e externa, constrói-se a matriz FOFA na qual são agrupados todos os pontos fortes, bem como os pontos fracos, ameaças e oportunidades. Uma análise que correlacione estes pontos na Matriz FOFA possibilitará que os sócios da K2B Engenharia tenham uma visão melhor do seu ambiente externo e ambiente interno, conhecendo assim, suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Com essa análise pronta, pode-se definir estratégias, objetivos e planos de ações para empresa, corrigindo os problemas da empresa e melhorando seus pontos fortes. No quadro 8, observa-se a Matriz FOFA realizada a partir das análises interna e externa da K2B Engenharia.

Quadro 8 – Matriz FOFA da K2b Engenharia

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fortes parcerias com fornecedores de material e serviços de engenharia; ➤ software de gestão; ➤ estrutura física para os sócios trabalharem; ➤ solidez financeira; ➤ busca por conhecimento dos sócios; ➤ facilidade para o cliente na condição de pagamento da entrada do imóvel; ➤ clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ falta de uma estrutura organizacional bem definida; ➤ acumulo de funções dos sócios; ➤ falta de funcionários; ➤ estratégias de marketing defasadas ou inexistente.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ grande oferta de fornecedores e poder de barganha com a K2B; ➤ grande quantidade de mão-de- obra; ➤ grande demanda para o programa da “Minha Casa, Minha Vida”; ➤ portaria 539/2016; ➤ crise econômica no brasil no sentido de “limpar” o mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ grande quantidade de concorrentes; ➤ baixa qualidade da mão-de-obra; ➤ instabilidade do programa federal “Minha casa, Minha Vida”; ➤ dificuldade de lidar com órgãos reguladores; ➤ crise econômica no brasil; ➤ não possuir uma marca forte.

Fonte: Elaboração própria.

Finalizada a Matriz FOFA, realizou-se a análise e triangulação das ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos.

Analisando os pontos fortes da K2B Engenharia, verifica-se que as parcerias com fornecedores de material e serviços de engenharia é um dos trunfos da empresa, como os sócios relataram, são de fortes parcerias como essas que a empresa possui que se constrói uma empresa de sucesso (porém, há de se ter cuidado para garantir a qualidade da mão-de-obra contratada, o custo/benefício da parceria e a independência da empresa contratante). Nesse aspecto, o ideal além de fortalecer essa parceria, seria criar uma equipe própria mínima ou prospectar outras parcerias para diminuir a dependência de um só fornecedor.

Seguindo a Matriz, foi identificado que o Software adquirido pela empresa é um ponto forte. Os sócios explicaram que com o Software a empresa começou a ter mais controle de suas questões e financeiras, o que é de extrema importância para uma organização.

Conforme as imagens 8 e 7, identificou-se que a estrutura física da organização é extremamente confortável e propícia para que os sócios desempenhem ótimo trabalho, palavras de ambos os sócios. A solidez financeira relatada pelos sócios se deve ao fato da empresa não ter dívidas e possuir capital investido em aplicações.

A busca constante por conhecimento dos sócios se deve ao fato de ambos mesmo formados em Engenharia Civil, estão fazendo ou fizeram pós-graduação na área. O sócio Rodrigo Kotzias está nos Estados Unidos fazendo MBA e já fez uma pós-graduação em gerenciamento de projetos, o sócio Matheus de Barros está finalizando uma pós-graduação em gerenciamento de obras, tecnologia e qualidade e o Sócio Lucas Borscheid já terminou uma pós-graduação em negócios imobiliários. Por esse motivo, a qualificação dos sócios e sua busca contínua pela aprendizagem e conhecimento foi identificada como um ponto forte da organização.

Identificou-se como um ponto forte também a facilidade que os clientes encontram na hora de pagar a entrada dos imóveis da empresa. Esse fato foi relatado justamente pelos clientes da empresa. Por fim, citou-se o clima organizacional (considerando que a empresa possui apenas 3 funcionários/sócios-proprietários) como um ponto forte, pelo fato dos sócios possuírem uma amizade de anos, terem realizado a graduação juntos, sendo assim, tendo um bom clima organizacional para trabalharem na empresa.

Os pontos francos da empresa foram identificados internamente na organização, assim como os pontos fortes. A empresa carece de uma estrutura organizacional bem definida, ambos os sócios fazem de tudo um pouco, o que pode ser um problema, pois quem faz de tudo um pouco, acaba não fazendo nada. Devido à falta de uma estrutura organizacional, os sócios possuem acúmulo de funções, outro fator relatado como ponto fraco da empresa. Outro fator citado é a falta de funcionários para a melhor divisão das tarefas, o que acarreta o acúmulo de funções dos sócios.

Por último, identificou-se que as estratégias de marketing estão inadequadas ou são inexistentes, contribui para esta análise as mídias sócias não serem atualizadas e ser uma área da empresa em que os sócios possuem certa dificuldade em administrar, sobretudo, devido ao dinamismo que lhe é imposta.

Como oportunidades, identificou-se a grande oferta de fornecedores e o poder de barganha que a K2B possui sobre eles, muito pelo motivo dos sócios conhecerem os próprios donos das empresas. Outro ponto levantado foi a grande quantidade da mão-de-obra, devido à crise muitas pessoas buscaram empregos no setor da construção civil, fazendo com que a quantidade de mão-de-obra aumentasse.

Devido à crise, o povo brasileiro começou a estudar mais e procurar investir melhor o seu dinheiro. Segundo os sócios, isso fez com que a procura do programa habitacional da “Minha Casa, Minha Vida”, crescesse cada vez mais. Além disso, a crise fez com que o setor da construção civil desse uma enxugada, no sentido em que as pessoas começaram a guardar seu dinheiro e deixaram de investir em um mercado saturado.

Por último, a portaria 539/2016 que saiu no Diário Oficial da União é uma oportunidade pelo fato de restringir o investimento de pessoas físicas no programa da “Minha casa, Minha Vida”.

Para ameaças, identificou-se a grande quantidade de concorrentes, fazendo com que a empresa necessite traçar estratégias para se sobressair diante de seus concorrentes direto. Outra ameaça destacada é a baixa qualidade da mão-de-obra, mesmo tendo uma grande

quantidade de mão-de-obra, os sócios relataram que é nítido a baixa qualidade. Segundo os sócios, muito pelo motivo da crise.

Outra ameaça destacada foi à instabilidade do programa “Minha Casa, Minha Vida”, isso acontece pelo motivo do programa ser Federal, e como estamos vivendo uma turbulência no Governo Federal, a troca de poderes pode ser uma ameaça para a K2B Engenharia. A dificuldade de lidar com os responsáveis dos órgãos reguladores é uma ameaça, pois dependendo da demora em atender uma demanda da organização, é bem possível que esta demora inviabilize um negócio ou até mesmo, afasta um investidor.

A crise econômica que o país já vive há algum tempo, ameaça toda a economia do nosso país e por isso foi adicionada como uma ameaça. Por fim, destacou-se que entre tantas empresas de construção civil, a K2B Engenharia não possui uma marca forte e isso faz com que seja uma ameaça para a organização.

5.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

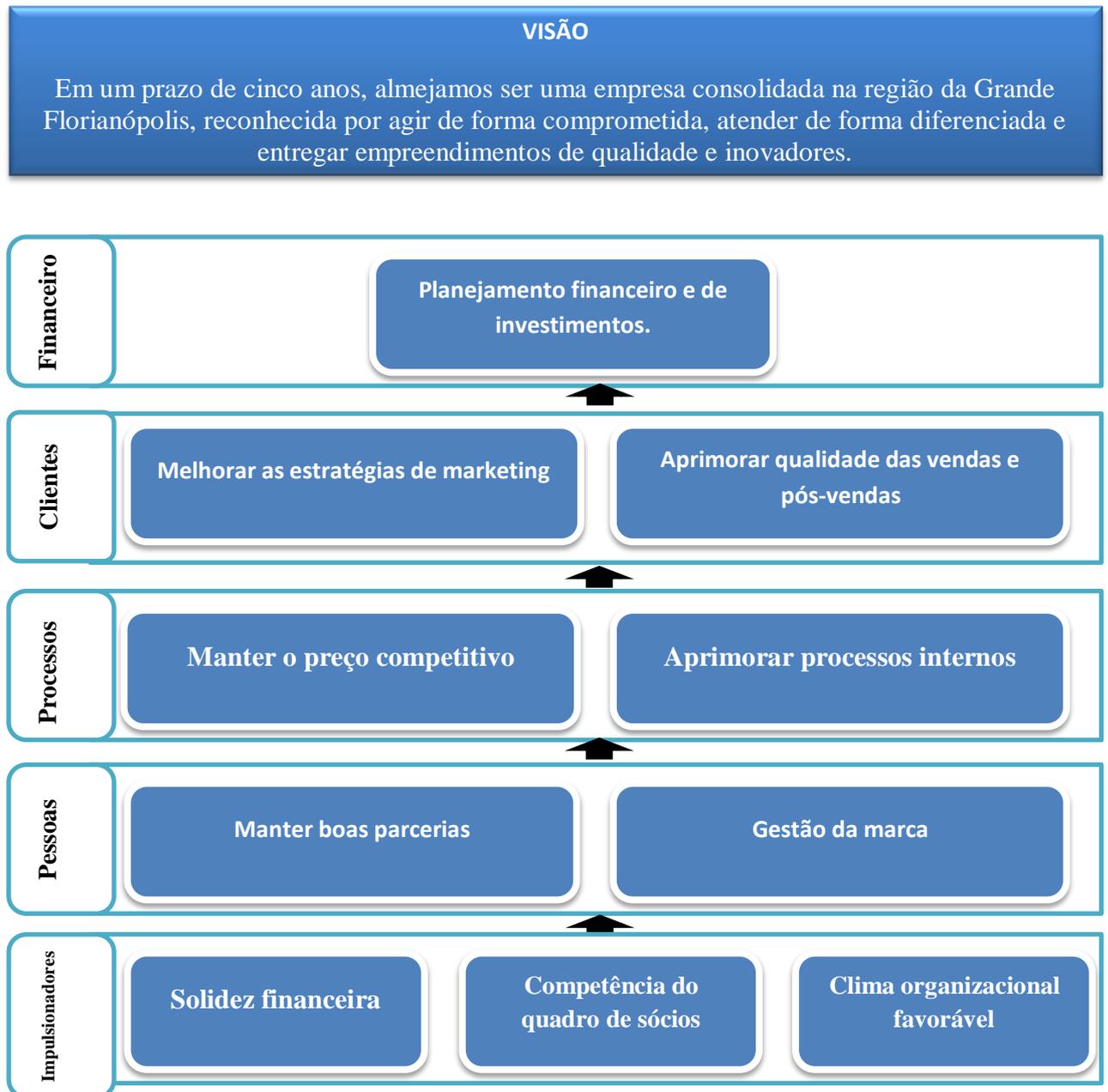
Após a finalização da análise da Matriz FOFA chega a hora de definir as estratégias, os objetivos estratégicos e as ações estratégicas da organização em questão. Verificando com os sócios os pontos que foram traçados até o momento e corrigindo alguns fatores, para que tudo fique alinhado com a visão da empresa, sendo assim, identificando os melhores caminhos a serem seguidos.

Conforme dito anteriormente, foram alinhadas com os sócios as questões estratégicas de acordo com a missão e visão da empresa, respeitando os seus valores. Sendo assim, todas as questões estratégicas visam melhorar os resultados da organização, focalizando as estratégias em um objetivo comum. Foram identificadas algumas questões estratégicas, como:

- 1) Como aprimorar a qualidade de vendas e pós-vendas?
- 2) Como melhorar estratégias de marketing?
- 3) Como realizar a gestão da marca?
- 4) Como melhorar os processos internos?
- 5) Como desenvolver planejamento financeiro e de investimentos?
- 6) Como manter o preço competitivo?
- 7) Como manter boas parcerias?

Levantada às questões estratégicas, foi elaborado o mapa estratégico da K2B Engenharia que facilitará o entendimento dos objetivos estratégicos de todos na organização. Verifica-se no quadro a seguir o mapa estratégico da K2B Engenharia.

Quadro 9 - Mapa Estratégico da K2B Engenharia.



Fonte: Adaptado Kich e Pereira (2011)

No Quadro 9, fica então visível o mapa estratégico da empresa. Percebe-se que ele foi elaborado utilizando quatro perspectivas, pessoas, processos, clientes e financeiro. Com isso,

elaborou-se juntamente com os sócios da K2B, as ações estratégicas que são mais adequadas para a organização. Essas ações podem ser identificadas no quadro a seguir.

Quadro 10 - Questões e ações estratégicas da K2B Engenharia

QUESTÕES ESTRATÉGICAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
1) Como aprimorar qualidade de vendas e pós-vendas?	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer um sistema de metas na empresa; • Realizar parcerias com imobiliárias;
2) Como melhorar estratégias de marketing?	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar uma placa da empresa no galpão onde a empresa está localizada; • Criar um site personalizado; • Melhorar divulgação dos empreendimentos; • Utilizar o marketing digital através das mídias sociais;
3) Como realizar a gestão da marca?	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar identidade visual da marca; • Identificar a percepção do público alvo; • Ressaltar os recursos, as vantagens e os benefícios de cada empreendimento;
4) Como melhorar os processos internos?	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear os processos internos; aperfeiçoa-los e monitorar os resultados; • Contratar assistente administrativo para ajudar em funções administrativas do dia a dia; • Dividir tarefas para que nenhum funcionário fique sobrecarregado; • Documentar processos (gestão do conhecimento); • Definir a estrutura organizacional;
5) Como desenvolver planejamento financeiro e de investimentos?	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um planejamento financeiro; • Criar uma política de investimentos; • Aprimorar conhecimentos financeiros dos sócios através de cursos externos
6) Como manter o preço competitivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar preço do mercado; • Analisar preço cobrado pelos concorrentes; • Analisar custo de cada empreendimento;
7) Como manter as boas parcerias?	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma gestão de relacionamentos com parceiros; • Identificar principais parceiros e aplicar a gestão de relacionamento;

Fonte: Elaboração própria

Definiu-se então as questões e ações estratégicas da K2B Engenharia, com isso, tornou-se possível seguir a diante com o próximo passo do planejamento estratégico, a implementação.

5.8. IMPLEMENTAÇÃO

Chega então, a etapa final do planejamento estratégico que é a implementação das ações estratégicas definidas anteriormente, dessa forma, utiliza-se das ações estratégicas para

chegar a um resultado esperado pela a organização. É necessário que se acompanhe todo o processo de implementação, com isso, foi definido que os sócios Matheus e Lucas irão acompanhar esse processo. Vale ressaltar que essa etapa é crucial para que o planejamento estratégico seja eficaz.

Importante citar que a implementação, é responsabilidade dos responsáveis por cada questão estratégica, estratégia ou ação estratégica, a parte equipe que irá acompanhar não necessariamente irá implementar as ações estratégicas. Diante disso, foi preparado um plano de ação que deve ser acompanhado e seguido para que as ações estratégicas sejam alcançadas da melhor maneira possível, alcançando os objetivos da empresa. Este plano pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 11 - Plano de ação da K2B Engenharia

Ações estratégicas	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Estabelecer um sistema de metas na empresa	Traçar metas de vendas	Aumentar o número de vendas	Os sócios serão responsáveis	Internamente na empresa.	Dentro de 1 mês	Utilizar a metodologia OKR (Objectives and Key Results)	Sem custo
Realizar parcerias com imobiliárias	Buscar novas parcerias	Auxiliar na gestão de vendas e de construção	Lucas	Nas proximidades dos empreendimentos	Até final do ano de 2016.	Procurar na internet e buscar referências	Sem custo
Colocar uma placa da empresa no galpão onde a empresa está localizada	Comprar uma placa que identifique a empresa no escritório	Melhorar a divulgação da empresa	Matheus	Com empresas que oferecerem placas, buscando as mais acessíveis financeiramente	Até março de 2017	Na frente do escritório da empresa	A partir de R\$ 400,00
Criar um site personalizado	Ativar e manter atualizado semanalmente um site personalizado da empresa	Melhorar a divulgação da empresa e dos empreendimentos	Matheus	Buscar referências e na internet	Até março de 2017	Buscando empresas que trabalham com criação de sites	A partir de R\$ 250,00
Melhorar divulgação dos empreendimentos	Buscar meios de divulgação dos futuros empreendimentos	Melhorar as vendas e aumentar a receita; Aumentar a credibilidade	Ambos os sócios	Nas obras, outdoors, flyers, rádio, jornais, internet.	Sempre	Através de meios de comunicação	A partir de R\$ 1000,00
Utilizar o marketing	Realizar o marketing	Prospectar clientes em	Matheus	Facebook, instagram,	Sempre	Contratar alguma	A partir

digital através das mídias sociais	digital na empresa	vendas; Melhorar a marca.		ferramentas do google, entre outros		empresa especializar ou realizar um curso	de R\$ 250,00
Melhorar identidade visual da marca	Renovar a marca da empresa	Reforçar a marca da empresa no mercado	Ambos os sócios	Internamente na empresa	Dentro de 2 meses	Renovando a marca, alterando símbolo e slogan	Sem custo
Identificar a percepção do público alvo	Conhecer melhor seu público alvo	Atendê-los de forma diferenciada	Ambos os sócios	No mercado	Até fevereiro de 2017	Conhecendo seu público alvo	Sem Custo
Ressaltar os recursos, as vantagens e os benefícios de cada empreendimento	Criar diferenciais para os produtos da empresa, focando no segmento da classe D e E	Valorizar o trabalho da organização; Criar diferenciais; Prospectar vendas;	Ambos os sócios	Nos canais de comunicação da empresa	Sempre	Construindo empreendimentos inovadores e de qualidade	Sem custo
Mapear os processos internos, aperfeiçoá-los e monitorar os resultados	Melhorar os processos internos	Estruturação da empresa	Ambos os sócios	Todos os processos operacionais do dia a dia	Até fevereiro de 2017	Utilizar a técnica de 5W1H.	Sem custo
Contratar assistente administrativo para ajudar em funções administrativas do dia a dia	Melhorar as funções administrativas	Estruturação da Empresa	Ambos os Sócios	Internamente na empresa	Até março de 2017	Realizar um processo seletivo utilizando técnicas de recrutamento e seleção	Cerca de R\$ 1.500,00 mensais
Dividir tarefas para que nenhum funcionário fique sobrecarregado	Descentralizar atividades rotineiras	Estruturação da empresa	Ambos os sócios	Todas as atividades operacionais	Até janeiro de 2017	Delegando tarefas	Sem custo
Documentar processos (gestão do conhecimento)	Realizar gestão do conhecimento da empresa	Estruturação da empresa	Ambos os sócios	Documentar todos os processos estratégicos, táticos e operacionais	Até março de 2017	Tornar conhecimento e processos tácitos em explícitos	Sem Custo
Definir a estrutura organizacional	Organizar atividades desenvolvidas na organização	Estruturação da empresa	Ambos os sócios	Internamente na empresa	Até dezembro de 2016	Departamentalização organizacional	Sem Custo
Criar um planejamento financeiro	Analisar o financeiro da organização	Para ter gerenciamento financeiro	Matheus	Nas atividades financeiras da empresa	Sempre	Criação de planilhas, fluxos de caixas, balanços	Sem Custo

						financeiros; projetar finanças futuras	
Criar uma política de investimentos	Analisar o financeiro da organização	Para ter gerenciamento financeiro	Matheus	Nas atividades financeiras da empresa	Sempre	Verificar quais são as melhores formas de investimentos e criar uma política de investimento	Sem custo
Aprimorar conhecimentos financeiros dos sócios através de cursos externos	Buscar conhecimento na área financeira	Capacitação dos funcionários	Matheus	Lugares que ofereçam cursos de gestão financeira	Até maio de 2017	Buscar oferecer os melhores cursos de gestão financeira	A partir de R\$ 1000,00
Estudar preço do mercado	Conhecer o mercado em que atua	Manter o preço competitivo	Ambos os sócios	Região da Grande Florianópolis	Sempre	Sistematizar uma pesquisa de mercado para acompanhar (anualmente) às mudanças de necessidades e os <i>tradeoffs</i> aos quais os clientes estão dispostos a fazer	Sem Custo
Analisar preço cobrado pelos concorrentes	Conhecer o seu concorrente	Para manter-se competitivo	Ambos os sócios	Região da Grande Florianópolis	Sempre	Realizando consultas como cliente oculto	Sem custo
Analisar custo de cada empreendimento	Conhecer seu produto	Para definir o melhor preço de mercado	Ambos os sócios	Internamente	Sempre	Realizando gestão de custos do empreendimento	Sem custo
Criar uma gestão de relacionamentos com parceiros	Ter um gestão de relacionamento com os parceiros chave da organização	Buscar competência técnica, alta performance, redução de custos e maximização de recursos, aliados à oferta de produtos e serviços de alta qualidade com menores preços.	Rodrigo	Internamente	Sempre	Melhorar as relações e os processos de comunicação entre a empresa e os seus parceiros de canais.	Sem custo
Identificar principais parceiros e	Ter um gestão de relacioname	Buscar competência técnica, alta	Rodrigo	Internamente	Sempre	Realizar uma pesquisa para identificar os	Sem custo

aplicar a gestão de relacionamento	nto com os parceiros chaves da organização	performance, redução de custos e maximização de recursos, aliados à oferta de produtos e serviços de alta qualidade com menores preços.				melhores parceiros e realizar a gestão de relacionamento com parceiros	
------------------------------------	--	---	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Este plano de ação foi traçado de acordo com a capacidade organizacional da organização, visando alcançar os objetivos da empresa. Este plano suprime quaisquer dúvidas que possam surgir sobre alguma ação estratégica ou processo. Dessa forma, este plano mostra-se eficiente agilizando as atividades a serem realizadas pelos sócios da K2B Engenharia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta do Planejamento Estratégico auxilia o processo de gestão que analisa sistematicamente os pontos fortes, pontos fracos da organização, e as oportunidades e ameaças no ambiente em que a organização está inserida. Este planejamento estratégico tem como objetivo formular estratégias e ações estratégicas visando aumentar o nível competitivo da empresa.

Este trabalho de conclusão de curso foi construído a partir da elaboração do Planejamento Estratégico para a empresa K2B Engenharia. Vale ressaltar que antes da elaboração do mesmo, a empresa em questão não possuía planejamento estratégico. Os objetivos específicos apresentados inicialmente foram alcançados no momento em que foram construídas a missão, visão e valores da empresa, em seguida, realizada as análises internas e externas, identificando as oportunidades e ameaças, e os pontos fortes e fracos. Finalizando com elaboração das ações e questões estratégicas.

Verificou-se durante todo o trabalho de conclusão de curso que é possível que todos dentro da organização participem do processo de planejamento estratégico, seja de forma direta ou indiretamente, portanto, é necessário que todos estejam cientes e engajados com o planejamento estratégico para que a empresa consiga alcançar seus objetivos com a ajuda de todos os participantes.

Conforme observado, a K2B Engenharia não possui planejamento estruturado nem definido, dessa forma, este presente trabalho será de grande aproveitamento para organização em questão. Através deste planejamento estratégico, foi possível identificar processos em que a empresa pode explorar para maximizar os resultados e também foi possível identificar processos em que a empresa vai precisar melhorar. Pode-se então concluir que este trabalho irá oportunizar uma visão melhor dos processos e dos objetivos da empresa.

Mesmo não tendo um planejamento estratégico, a K2B Engenharia conseguiu se manter no mercado nesses primeiros anos da empresa. Isso se deve pelos pontos fortes identificados dentro da organização, também muito pela força de vontade dos sócios de empreender e construir.

A partir da Matriz FOFA, verifica-se que a empresa apesar de nova, possui diversos pontos fortes, porém, por trabalhar em um setor que foi muito afetado pela crise e que é extremamente saturado, pode-se observar um número grande de ameaças. Com este trabalho, procura-se melhorar os pontos fracos da organização, aproveitar as oportunidades que estão

em volta da empresa e por fim, prevenir-se das ameaças que o ambiente externo oferece para toda organização.

Diante do resultado da Matriz FOFA foi possível desenvolver questões estratégicas visando os objetivos da empresa, para que chegue a um resultado competitivo para a organização. Para cada questão estratégica, foi traçada ações estratégica para que essas questões sejam resolvidas e com isso, o resultado esperado pela organização seja alcançado e a mesma obtenha vantagem competitiva.

Para a implementação dessas ações estratégicas, foi definido que os sócios Matheus e Lucas acompanhassem todo o processo de implementação. Pelo fato de ser uma das partes mais importante do planejamento, se tornou necessário esse acompanhamento e para facilitar o andamento da implementação, foi criado um plano de ação de todas as questões estratégicas e suas ações, como pode ser observado no quadro 9. Dessa forma, o entendimento do que deverá ser feito, como deverá ser feito fica explícito sem que haja dúvidas durante o processo.

A elaboração deste trabalho de conclusão foi muito importante tanto para a empresa quanto para o pesquisador, pelo simples fato de que o aprendizado adquirido nesses três meses, por todas as pessoas envolvidas nesse processo, foi extremamente construtivo tanto de caráter pessoal quanto profissional.

Conclui-se que esta ferramenta planejamento estratégico é de suma importância para as organizações. Para a K2B Engenharia este trabalho irá contribuir efetivamente para que a organização continue cada vez mais competitiva no mercado tão difícil de se manter como o da construção civil.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a utilização de Planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw, 1977.
- BARNEY, J. **Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes**. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, 2001.
- BOSSIDY, L. A receita da execução. *HSM Management*, v.4, n. 51, ano 9, p. 40-44, jul./ago. 2005.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KAPLAN, Robert S. e NORTAN, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: como empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento Estratégico: Os pressupostos básicos para uma implantação eficaz*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LOBOS, J. A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.
- MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científico*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. *Visão e Ação Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MELLO, Fábio Bandeira de. Os 10 principais erros cometidos pelas pequenas e médias empresas. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/os-10-principais-erros-cometidos-pelas-pequenas-e-medias-empresas/32269/>>. Acesso em: 28 abr. 2016.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do Planejamento Estratégico*. Tradução de Maria A. Cargiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

N&C, Redação. As 5 forças de Porter e suas Estratégias de Vendas. Disponível em: <<http://negociosecarreiras.com.br/cinco-forcas-de-porter-e-suas-estrategias-de-vendas/>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

NACIONAL, Sebrae. Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. Psico, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p.325-333, set. 2012.

SUL, Associação Empresarial de Jaraguá do. Planejamento Estratégico é ausente na maioria das pequenas e médias empresas. 2015. Disponível em: <<http://acijs.com.br/blog/planejamento-estrategico-e-ausente-na-maioria-das-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, 18(7): 1997.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Análise Ambiental para o Planejamento Estratégico. *Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p.115-127, abr./jun. 1979.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com os Sócios

- a) Como surgiu a K2B construtora?
- b) Qual foi o intuito de abrir a empresa?
- c) Que tipo de produto/serviço à empresa produz e qual mercado atua?
- d) Quantos colaboradores a empresa possui? Como é a estrutura organizacional da organização?
- e) Quem são seus consumidores e seus concorrentes?
- f) Quais são seus fornecedores? Como é esta essa relação?
- g) Como é a mão de obra e seus contratos de trabalho?
- h) Como vocês se enxergam daqui a cinco anos?
- i) Quais são seus princípios?

APÊNDICE B – Questionário realizado com os clientes

Em relação à decisão na hora de comprar um imóvel, o que você leva em conta?

- a) Em uma escala de 0 a 5, o quanto a localização do imóvel interfere na sua decisão?
- b) Em uma de 0 a 5, o quanto a qualidade/acabamento do imóvel interfere na sua decisão?
- c) Em uma de 0 a 5, o quanto a planta do imóvel é importante para a decisão de compra?
- d) Em uma de 0 a 5, o quanto o preço do imóvel interfere na sua decisão?
- e) Em uma de 0 a 5, o quanto as condições de pagamentos são importantes para a decisão de compra?
- f) Na hora de fechar uma compra, em uma escala de 0 a 5, quanto o prazo de entrega do imóvel irá afetar sua decisão da compra do mesmo?
- g) Em uma de 0 a 5, o quanto a confiabilidade da construtora é levada em conta na hora da compra do imóvel?
- h) Em uma de 0 a 5, o quanto o atendimento pode interferir na hora da decisão de compra do imóvel?
- i) Além dos critérios citados anteriormente, qual critério você considera importante na hora da decisão da compra de um imóvel? Classifique-o em uma escala de 0 a 5.

Caso de Ensino: Planejamento Estratégico na empresa K2B Engenharia.

Autoria: Vitor de Barros

Resumo

De acordo com um mercado altamente competitivo e saturado, esse caso de ensino relata a dificuldade que uma pequena empresa do ramo de construção civil tem de competir e conseguir se manter ativa. Apesar da dificuldade devido à crise, a empresa nos últimos anos vem obtendo um aumento significativo das vendas. Este caso procura apresentar a partir de um planejamento estratégico, como as estratégias podem fazer com que a empresa em questão alcance seus objetivos e consiga manter-se estável em um mercado altamente competitivo que está em crise.

1 Contexto Organizacional

O caso acontece no ano de 2016 na região da Grande Florianópolis no estado de Santa Catarina, Brasil. A empresa em questão é a K2B Engenharia, empresa que atua no setor da construção civil, fundada em meados do ano de 2011 por três jovens recém-formados no curso de Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, surgem então a K2B Engenharia.

Durante o período da faculdade os jovens Matheus de Barros, Lucas Borscheid e Rodrigo Kotzias tiveram uma ideia de montar uma empresa de engenharia, com o intuito de construir na região da Grande Florianópolis. Quando recém-formados surgiu a oportunidade de compra de um terreno para a construção de um empreendimento, a partir da compra do terreno, surgiu a oportunidade de empreender. Ainda na faculdade, os sócios sempre tiveram o sonho de poder construir, empreender e inovar na área de construção civil.

No início da organização, os sócios trabalhavam em outras empresas e não davam total atenção a K2B Engenharia, devido a isso, o início da organização foi um pouco lento, não tinha tanta demanda e por isso, os jovens empreendedores não sentiram tanto a crise, ambos tinham outras prioridades. Isso mudou quando primeiramente o sócio Lucas começou a dedicar-se inteiramente para a K2B e posteriormente o sócio Matheus.

A partir da dedicação integral dos sócios a K2B Engenharia começou a ter melhores resultados e o número de vendas, reformas e construção de empreendimentos aumentaram consideravelmente. No ano de 2015 em relação ao ano de 2014 a empresa aumentou mais de

200% no número de vendas e isso trouxe uma solidez financeira muito importante para a organização.

No ano de 2016 foi inaugurado o escritório da organização, localizado na Rua Sérgio Murilo Martins, 127 - Sala 01 - Jardim Janaina, Biguaçu – SC. Com isso, os sócios começaram a se reunir diariamente fazendo com que as tarefas ficassem um pouco mais alinhada, e com o escritório ficou possível atender seus clientes e fornecedores de forma mais profissional. Neste mesmo ano, o sócio Rodrigo Kotzias viajou para os Estados Unidos para fazer um MBA, mas mesmo estando distante, ele está sempre presente nas decisões mais importantes da organização.

2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico foi realizado a partir da elaboração da missão, visão e valores da K2B Engenharia, e também do diagnóstico estratégico. O diagnóstico estratégico baseou-se nas análises interna e externa, onde foi possível identificar os pontos fortes e fracos da organização, assim como, as oportunidades e ameaças da K2B Engenharia.

2.1 Diagnóstico estratégico

Para realizar um bom diagnóstico estratégico da organização, é preciso estudar a fundo a empresa em estudo e também todo o ambiente que a mesma está inserida. Dessa forma, realiza-se uma análise do ambiente interno e externo da organização, verificando os pontos fortes e fracos como também as oportunidades e ameaças.

Analisando a organização, percebe-se que é uma empresa de pequeno porte, mas que tem muito potencial para crescimento e muitos processos que possam ser melhorados fazendo com que a organização cresça em um ritmo cada vez mais acelerado.

Dentro dos aspectos observados, pode-se citar a falta de uma estrutura organizacional bem definida, o que acarreta no acúmulo de funções dos sócios da K2B Engenharia, que é um dos maiores problemas dos sócios, pois eles não possuem tempo suficiente para realizar todas as tarefas, e buscar novos negócios para a organização.

Um ponto forte da organização observado pelos sócios é o fator das fortes parcerias que a empresa possui para seu funcionamento, vale ressaltar que parcerias são extremamente importantes para que uma organização consiga alcançar seus objetivos organizacionais.

2.2 Matriz FOFA

Após a realização do diagnóstico estratégico da K2B engenharia, analisando os ambientes interno e externo da organização e identificando os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças, torna-se necessário relatar os dados de modo que os pontos fortes sejam maximizados, os fracos minimizados, as ameaças contidas e as oportunidades aproveitadas. No quadro 1 pode-se verificar a matriz FOFA da K2B Engenharia.

Quadro 1 – Matriz FOFA

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fortes parcerias com fornecedores de material e serviços de engenharia; ➤ software de gestão; ➤ estrutura física para os sócios trabalharem; ➤ solidez financeira; ➤ busca por conhecimento dos sócios; ➤ facilidade para o cliente na condição de pagamento da entrada do imóvel; ➤ clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ falta de uma estrutura organizacional bem definida; ➤ acúmulo de funções dos sócios; ➤ falta de funcionários; ➤ estratégias de marketing defasadas ou inexistente.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ grande oferta de fornecedores e poder de barganha com a K2B; ➤ grande quantidade de mão-de-obra; ➤ grande demanda para o programa da “Minha Casa, Minha Vida”; ➤ portaria 539/2016; ➤ crise econômica no Brasil no sentido de “limpar” o mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ grande quantidade de concorrentes; ➤ baixa qualidade da mão-de-obra; ➤ instabilidade do programa federal “Minha casa, Minha Vida”; ➤ dificuldade de lidar com órgãos reguladores; ➤ crise econômica no Brasil; ➤ não possuir uma marca forte.

Fonte: Elaboração própria.

O quadro anterior sintetiza o que foi identificado através das análises interna e externa da organização, a seguir será realizada uma análise do que foi identificado na matriz FOFA.

2.2.1 Pontos Fortes

- fortes parcerias com fornecedores de material e serviços de engenharia: é um dos trunfos da empresa, como os sócios relataram, são de fortes parcerias como essas que a empresa possui que se faz uma empresa de sucesso.

- software de gestão: Os sócios explicaram que com o Software a empresa começou a ter mais controle de suas questões e financeiras, o que é de extrema importância para uma organização.
- estrutura física para os sócios trabalhares: identifica-se que a estrutura física da organização é extremamente confortável e propícia para que os sócios desempenhem ótimo trabalho, palavras de ambos os sócios.
- solidez financeira: solidez financeira relatada pelos sócios se deve ao fato da empresa não ter dívidas e possuir capital investido em aplicações.
- busca por conhecimento dos sócios: a busca constante por conhecimento dos sócios se deve ao fato de ambos mesmo formados em Engenharia Civil, estão fazendo ou fizeram pós-graduação na área. O sócio Rodrigo está nos Estados Unidos fazendo MBA e já fez uma pós-graduação em gerenciamento de projetos, o sócio Matheus está finalizando uma pós-graduação em gerenciamento de obras, tecnologia e qualidade e o Sócio Lucas já terminou uma pós em negócios imobiliários. Por esse motivo foi identificado como um ponto forte da organização.
- facilidade para o cliente na condição de pagamento da entrada do imóvel: identificou-se como um ponto forte a facilidade que os clientes encontram na hora de pagar a entrada dos imóveis da empresa. Esse fato foi relatado justamente pelos clientes da empresa.
- clima organizacional: citou-se o clima organizacional como um ponto forte, pelo fato dos sócios possuírem uma amizade de anos, terem realizado a graduação juntos, sendo assim, tendo um bom clima organizacional para trabalharem na empresa.

2.2.2 Pontos Fracos

- falta de estrutura organizacional bem definida: ambos os sócios fazem de tudo um pouco, o que pode ser um problema, pois quem faz de tudo um pouco, acaba não fazendo nada.
- acúmulo de funções dos sócios: devido à falta de uma estrutura organizacional, os sócios possuem acúmulo de funções, outro fator relatado como ponto fraco da empresa.

- falta de funcionários: outro fator citado é a falta de funcionários para a melhor divisão das tarefas, o que acarreta o acúmulo de funções dos sócios.
- estratégias de marketing defasadas ou inexistentes: muito pelas mídias sócias não serem atualizadas e ser uma área da empresa em que os sócios possuem certa dificuldade em administrar.

2.2.3 Oportunidades

- grande oferta de fornecedores e poder de barganha com a K2B: identificou-se a grande oferta de fornecedores e o poder de barganha que a K2B possui sobre eles, muito pelo motivo dos sócios conhecerem os próprios donos das empresas.
- grande quantidade de mão-de-obra: devido à crise muitas pessoas buscaram empregos no setor da construção civil, fazendo com que a quantidade de mão-de-obra aumentasse.
- grande demanda para o programa da minha casa, minha vida: devido à crise, o povo brasileiro começou a estudar mais e procurar investir melhor o seu dinheiro. Segundo os sócios, isso fez com que a procura do programa habitacional da Minha Casa, Minha Vida, crescesse cada vez mais.
- crise econômica no Brasil no sentido de “limpar” o mercado: a crise fez com que o setor da construção civil desse uma enxugada, no sentido em que as pessoas começaram a guardar seu dinheiro e deixaram de investir em um mercado saturado.
- portaria 539/2016: a portaria 539/2016 que saiu no Diário Oficial da União é uma oportunidade pelo fato de restringir o investimento de pessoas físicas no programa da Minha casa, Minha vida.

2.2.4 Ameaças

- grande quantidade de concorrentes: identificou-se a grande quantidade de concorrentes, fazendo com que a empresa necessite traçar estratégias para se sobressair diante de seus concorrentes diretos.
- baixa qualidade da mão-de-obra: mesmo tendo uma grande quantidade de mão-de-obra, os sócios relataram que é nítido a baixa qualidade. Segundo os sócios, muito pelo motivo da crise.

- instabilidade do programa Minha Casa, Minha vida: isso acontece pelo motivo do programa ser Federal, e como estamos vivendo uma turbulência no Governo Federal, a troca de poderes pode ser uma ameaça para a K2B Engenharia.
- dificuldade de lidar com os órgãos reguladores: é uma ameaça, pois dependendo da demora em atender uma demanda da organização, é bem possível que esta demora inviabilize um negócio ou até mesmo, afasta um investidor.
- crise econômica: a crise econômica que o país já vive há algum tempo, ameaça toda a economia do nosso país e por isso foi adicionada como uma ameaça.
- não possui uma marca forte: destacou-se que entre tantas empresas de construção civil, a K2B Engenharia não possui uma marca forte e isso faz com que seja uma ameaça para a organização.

3 Identificação dos problemas e propostas de ações

A partir das análises interna e externa da K2B Engenharia, e construída a matriz FOFA, apresente os objetivos estratégicos e propostas de ações estratégicas do planejamento estratégico, para isso, leve em consideração os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças, buscando a melhores resultados para a K2B Engenharia.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Este caso de ensino tem como finalidade estimular os alunos a pensar na organização de maneira sistêmica, e como ela consegue se organizar em um ambiente extremamente competitivo através de seus objetivos estratégicos. Sendo assim, será possível verificar que as decisões tomadas pelo gestor da organização, irá impactar diretamente no resultado futuro da mesma, portanto, torna-se necessário tomar decisões corretas para que a empresa consiga se manter. Com isso, será possível discutir ações estratégicas que possam ajudar a organização, a partir da análise da matriz FOFA.

Utilização Recomendada

Este caso de ensino pode ser utilizado nas disciplinas de: Introdução a Administração; Teorias da Administração; Organização, Sistemas e Métodos; Laboratório de Gestão: Diagnóstico Organizacional; Processo decisório; Administração Estratégica. Pois este caso envolve análise organizacional, tomada de decisão, ações de estratégicas e uma visão da organização como um todo.

Sugestão de Dinâmica

- Etapa 1 – Introdução do caso de ensino e leitura do mesmo (20 minutos): Nesta etapa, recomenda-se que o professor faça uma breve introdução do caso de ensino e estimule os alunos a realizar a leitura do mesmo, identificando os pontos principais do caso de ensino. Vale ressaltar que esta etapa é de extrema importância para a sequência da dinâmica.
- Etapa 2 – Discussão em grupo e propostas de ações estratégicas (25 minutos): Nesta etapa, recomenda-se organizar a sala em grupo (de no máximo 4 alunos), a fim de estimular os alunos a debaterem entre si, buscando soluções para o problema do caso em estudo.
- Etapa 3 – Discussão das ações estratégicas (20 minutos): Nesta etapa, após a discussão em grupo, o professor deverá realizar um debate entre os grupos, a respeito das soluções estratégicas definidas por cada grupo, no intuito de estimular os alunos a

debaterem quais são as melhores ações estratégicas para a solução da empresa em estudo.

- Etapa 4 - Contexto conceitual e fechamento da dinâmica (25 minutos): Na última etapa, aconselha-se que o professor faça uma apresentação teórica sobre o tema do estudo de caso, contextualizando sua origem, definição, pontos positivos, negativos, funcionalidade entre outros. Após a apresentação teórica, finaliza-se então a dinâmica em sala de aula.

Questões para discussão

- 1) Qual é a função de um Planejamento Estratégico para uma organização? De que forma o Planejamento Estratégico pode ajudar a K2B Engenharia a alcançar seus objetivos organizacionais?
- 2) Qual é a importância das análises interna e externa da organização?
- 3) Analisando a matriz FOFA, identifique quais são os principais pontos que mais podem ajudar a organização e os principais pontos que mais podem atrapalhar a organização. Justifique sua resposta.
- 4) Elabore questões e ações estratégicas, de acordo com a matriz FOFA, para que a organização em questão maximize seus pontos fortes, minimize seus pontos fracos, aproveite as oportunidades e elimine as ameaças.

Arcabouço teórico

A seguir será apresentado o referencial teórico para a elaboração e análise do caso de ensino.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é apresentado em diversas bibliografias, porém para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a maior parte das bibliografias se reduz às mesmas

ideias básicas: tome um modelo SWOT, divida o mesmo em etapas claramente definidas, execute cada uma dessas etapas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

De acordo com Almeida (2009, p. 13), o “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. O autor sugere que após ordenar as ideias, necessita-se ordenar as ações, que constituem de fato o plano estratégico, dessa forma, seguindo de forma correta na direção pretendida.

Diferentemente do autor supracitado, Oliveira (2010) afirma que o planejamento estratégico é um processo administrativo, ao invés de uma simples técnica. Para o autor o planejamento estratégico deve ser de autoria do nível mais alto de uma organização, onde se realiza a formulação de objetivos, seleciona as estratégias que deverão ser utilizadas, sempre levando em consideração as condições externas e internas da organização.

Diagnóstico Estratégico

Pode-se observar que no momento um definido por Pereira (2010), como Diagnóstico Estratégico, o responsável da organização tem o poder de decisão se opta ou não pelo planejamento estratégico. Neste momento, o dono da organização tem que saber se esse é o momento ideal para realização de um planejamento estratégico, se a organização tem recursos para realização do mesmo, além de estar ciente que deverá se envolver 100% com o processo. Caso haja dúvida neste primeiro momento, o melhor é não realizar o planejamento estratégico.

Matriz FOFA

A matriz FOFA (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças) é a tradução da Matriz SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats). Pereira (2010) cita a matriz FOFA como a parte mais importante da análise externa e interna da organização, pois é a matriz FOFA que irá juntar ambas as partes.

Para o autor, a análise da matriz FOFA tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. Ao relacionar os itens, a empresa terá uma visão ampla de sua situação atual e com isso poderá criar estratégias para maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Questões estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

De acordo com Certo e Peter (1993), a questão estratégica é um fator fundamental tanto interno como externo à organização, que pode ter um impacto sobre a habilidade da empresa em atingir seus objetivos. O autor fala que como ocorre com os níveis ambientais, nem todas as questões estratégicas são igualmente importantes para todas as organizações. Algumas organizações são muito mais sensíveis que outras.

Pereira (2010) afirma que a partir desse momento que serão levantados as grandes questões estratégicas, questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas realizadas até o momento. O autor ressalta que para cada questão estratégica, a organização irá formular quantas estratégias forem necessárias para resolver a questão estratégica em questão.

Oliveira (2010, p. 202) ressalta que a formulação de estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Certo e Peter (1993, p. 207), afirmam que as estratégias são formuladas com base nos objetivos, desafios e metas estabelecidos. O autor reitera que a essência da formulação de estratégia consiste em tratar com a concorrência, pelo motivo de que a estratégia irá buscar vantagem competitiva para a organização. Diante disso, o gestor necessita conhecer sua concorrência e as forças que ali atuam.

Para cada estratégia elaborada, criam-se ações estratégicas, dessa forma, para cada uma das várias estratégias que a organização possui, terão diversas ações estratégicas correspondentes. Na hora de definir as ações estratégicas, é importante que se faça com bastante cuidado e detalhe, pois é nesse momento que envolverá a parte de como fazer, é com elas que a organização conseguirá obter êxito no planejamento estratégico (PEREIRA, 2010, pág, 129).

Fonte de dados para elaboração do caso

Este caso foi elaborado com base em um Planejamento Estratégico, realizado para o Trabalho de Conclusão de Curso – obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Todas as informações obtidas foram através de entrevistas e questionários, com clientes, fornecedores e com os sócios. Além da utilização de dados secundários fornecidos pelos sócios da empresa.

Referências

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a utilização de Planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KAPLAN, Robert S. e NORTAN, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: como empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia, práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: Teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas S.A, 2010.