

14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil

17 a 20 de Setembro de 2014



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE MÉDIO PORTE NO BRASIL

Elisabete M. de Freitas¹, Claudio Tavares Alencar²

¹ Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, emfreit@usp.br
Av. Jacutinga, 607 apto 13, SP - Brasil,

² Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, claudio.alencar@poli.usp.br

RESUMO

As empresas de Construção Civil no Brasil passaram nos últimos anos por um momento de expansão do setor, conseqüência de múltiplos fatores como incentivos governamentais, investimentos privados, os eventos esportivos assim como o aumento da parcela da população considerada classe média no Brasil.

O mercado favorável provoca a entrada de novas empresas do setor, tornando-o altamente competitivo e desta forma, exigindo das empresas um desempenho cada vez melhor a fim de obterem resultados satisfatórios dentro deste contexto.

Contudo, a recente desaceleração do crescimento do país propicia um ambiente de incerteza, o que pressiona ainda mais as empresas a se estruturarem e a buscarem ajustes estratégicos frente a possíveis mudanças de oportunidades do mercado.

O planejamento estratégico é uma função essencial que deve existir dentro de toda empresa de qualquer setor. Este determina o comportamento empresarial em um ambiente competitivo e a adaptação de seus recursos às novas estratégias e demandas de mercado.

Porém, uma característica que ainda persiste no setor da construção civil no Brasil é a pouca valorização das áreas de gerenciamento e planejamento o que gera a grande necessidade de aperfeiçoamento das empresas construtoras em delinear suas estratégias e aplicar ferramentas e processos de gestão.

O objetivo deste artigo é apresentar dados a respeito do conhecimento e a adoção de planos estratégicos em empresas construtoras de médio porte no Brasil e fora deste através de uma pesquisa em forma de um levantamento de campo. Foi realizada também a comparação dos dados obtidos das empresas dos dois países, Brasil e EUA.

Os resultados apresentados evidenciam que uma parte das empresas brasileiras que participaram da pesquisa declara ainda não possuir um sistema de planejamento estratégico o que reforça a falta de um embasamento às diretrizes que norteiam as decisões necessárias de modo que a empresa enfrente variáveis e que obtenha resultados futuros satisfatórios. Indica também que todas as empresas americanas que participaram da pesquisa possuem um plano estratégico e que há um maior conhecimento das ferramentas e o processo para a consolidação deste.

O trabalho pretende ainda compor um subsídio exploratório para o projeto de doutoramento da autora, e desta forma dar continuidade à pesquisa e ao aprofundamento do tema em questão.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Planejamento estratégico na construção civil, empresas de construção civil.

14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil

17 a 20 de Setembro de 2014



STRATEGIC PLANNING IN BUILDING CONSTRUCTION COMPANIES IN BRAZIL

ABSTRACT

Construction companies in Brazil went through a growing period in the last decades, as a consequence of multiple factors such as government and private incentives, sportive events and also the middle class population increase.

This positive market allows the insertion of new firms in the sector, turning into a high competitive environment. In this new scenario, the construction companies have the need to present a better performance in order to obtain satisfactory results.

However, the recent retraction of the country economy generates an environment of uncertainty, which pressures even more the construction companies to search for strategic adjustments that could face the possible market opportunities changes.

Strategic planning determines the company's behavior in a competitive market and adaptation of the company's resources towards the selected market opportunities

However, one characteristic of the construction sector in Brazil that still prevails is the low emphasis on planning and management, which denotes the necessity to improve the strategies plans and apply management tools in construction companies' organizations.

The objective of this paper is to debate the main aspects of strategic planning inside the construction sector, as well as present the result of a research with middle size contractors in Brazil and compare American contractors.

The study results indicate that a part of the Brazilian Construction companies surveyed declare they do not have a strategic planning system which means the lack of strategic guidelines for the necessary decisions for the company to face future variables and obtain satisfactory results. It also indicates that all the American companies that participated in the research have a strategic plan and that there is a greater knowledge of tools and process to consolidate the plan.

It also aims to compose an exploratory tool for the doctoral project of the author, and this way to promote the continuing of the research and further development of the topic

Key-words: Strategic Planning in construction, construction companies, building Construction

1. INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil tem uma participação chave na economia brasileira assim como no mundo. A tecnologia, comunicação e avanços de mercado estão fundamentalmente modificando as perspectivas de tempo, distância e limites espaciais, hoje estes limites se estendem a um ponto onde uma organização dentro deste setor poderia teoricamente participar em projeto ou construção em qualquer lugar do planeta.

Os mercados emergentes trazem o desafio da competição. Historicamente, a indústria da construção civil divide o mercado em classificações tradicionais como construção pesada, industrial, comercial e residencial. Esta divisão tradicional sempre promoveu oportunidades para as organizações de construção civil se estabelecer dentro de mercados com competidores estabelecidos dentro deles.

Uma vez que a competição por organizações de fora era uma preocupação secundária, a percepção de segurança era definida com os mercados conquistados.

Contudo esta estabilidade modificou e com a pressão aumentando para margem de lucro e a concorrência nos mercados, a evidência é de que as empresas construtoras¹ busquem alternativas além das delimitações definidas por um mercado tradicional. Os limites aceitos quando há o foco somente em um mercado não podem mais impedir as empresas de explorarem alternativas de entrada de receitas.

Porém o conhecimento para identificar, encontrar e perseguir estas oportunidades deve ser desenvolvido como parte de uma estratégia expandida de uma empresa de construção civil. É onde entra o planejamento estratégico.

Especificamente no Brasil, em geral, o pensamento empresarial na construção civil ainda é caracterizado por uma cultura centrada em uma visão muito mais operacional do que tática e estratégica e muitas empresas construtoras ainda encontram dificuldades na implementação de um sistema que possa processar decisões neste nível.

Soma-se a isso a falta de informações e dados sistematizados das operações empresariais dentro do setor, o que dificulta mais ainda a análise de mercado e dos negócios das empresas.

Ainda, segundo Ventura (2013), a execução do planejamento estratégico envolve um trabalho a mais na empresa que deve ser realizado por gestores devidamente capacitados e este é outra deficiência que o setor enfrenta também.

Com o crescimento da atividade do setor de construção civil no Brasil nos últimos anos, novas empresas ingressaram no mercado, promovendo então um considerável aumento pela competitividade.

Mas os momentos de incerteza atuais, onde não há clareza do futuro econômico do país, demandam esta necessidade do setor de se planejar estrategicamente de modo que as empresas possam estabelecer uma visão das alterações no mercado e consigam determinar diretrizes e ações estratégicas que as possibilitem de se manter em cenários distintos e mais complexos.

¹ Para facilidade de compreensão, o texto referenciará “empresas construtoras” como “empresas construtoras de edificações de médio porte”.

Planejamento e gestão estratégica são conceitos que se relacionam com tomadas de decisão e ações corretivas de forma que as mesmas se mantenham capazes de sustentar e/ou expandirem sua participação no mercado em um cenário cada vez mais competitivo, além de conseguir resultados satisfatórios em operações futuras.

É vital, portanto, que estas empresas tenham esta visão do futuro e que conheçam melhor a sistemática da sua própria organização, e isto só é adquirido através de práticas do planejamento estratégico. No desenvolvimento deste, a empresa agrega conhecimento de como será o setor que atua, em quais irá competir, contra quem irá competir, quais produtos e serviços precisam oferecer, que idéia de valor os clientes buscam, quais vantagens competitivas irá obter em longo prazo, etc..

O objetivo do presente trabalho é apresentar um diagnóstico sobre como estão posicionadas as empresas de construção civil de médio porte no Brasil em relação às práticas do planejamento estratégico em empresas construtoras de médio porte no Brasil.

Buscou-se também traçar um comparativo com empresas americanas dentro do mesmo universo, de forma a podermos tirar conclusões obtidas pela amostra de como o tema vem sendo tratado hoje nestas empresas e em relação empresas em um mercado desenvolvido, neste caso americanas, para se constatar o avanço do pensamento estratégico brasileiro.

A cadeia da construção civil no Brasil representa uma importância fundamental na economia Brasileira, e desta forma torna-se imperativo que a filosofia das empresas construtoras se modifique, inovando e deixando de atuar de forma antepassada, sendo somente reativa ao momento econômico e ao mercado, partindo então para o desenvolvimento de conhecimento em práticas de planejamento estratégico.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho pretende ressaltar e evidenciar de forma sintética a relevância do planejamento estratégico focando em empresas construtoras de médio porte.

Para apresentar um embasamento teórico, foi realizada uma revisão da literatura, incluindo artigos nacionais e internacionais, assim como depoimentos de profissionais do setor.

De forma a sustentar algumas constatações, foram realizadas duas pesquisas de caráter exploratório em forma de levantamento de campo, focando em um universo de empresas de construção civil de porte médio² que servem primordialmente o setor comercial/varejista. A fim de termos empresas atuantes no mesmo mercado para que as análises tivessem consistência, a mesma pesquisa foi aplicada com empresas americanas do mesmo universo.

No total participaram 56 empresas, sendo 28 de origem brasileira e 28 de origem americana.

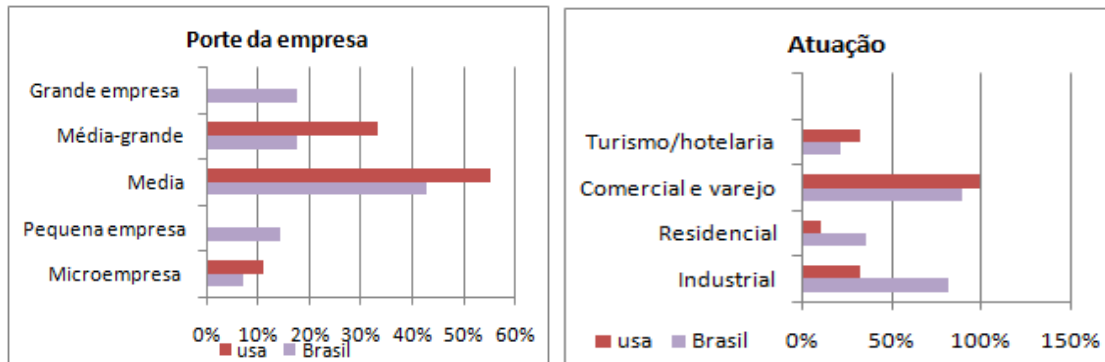
O questionário aplicado consistia em 10 questões de múltipla escolha.

Através das primeiras perguntas aplicadas, procurou-se certificar de que o perfil das empresas participantes era similar.

² Classificação de acordo com o faturamento.

Pelos gráficos 01 e 02, que apresentam os resultados das primeiras questões, sabemos que a maioria das empresas de ambos os países são empresas médias que servem primordialmente ao mercado de comércio e varejo.

Gráfico 01 e 02 – Perfil das empresas participantes



A apresentação da pesquisa visou trazer alguns dados que pudessem parcialmente ilustrar o posicionamento de empresas atuantes no setor comercial, comparativamente com empresas americanas com atividades similares.

O presente trabalho objetiva apresentar os dados a respeito do conhecimento e da adoção de planos estratégicos em empresas construtoras de médio porte no Brasil e nos Estados Unidos.

A partir do levantamento de campo aplicado, apresentamos as principais conclusões e comentários extraídos juntamente com a revisão bibliográfica realizada.

O trabalho pretende ainda estabelecer subsídios para o projeto de doutoramento da autora, o qual possibilitará desta forma a continuidade às pesquisas e conseqüentemente ao aprofundamento do tema em questão, o que tem extrema relevância.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1. A evolução do pensamento estratégico

Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos o que significava um magistrado ou comandante / chefe militar. O conceito, utilizado no início por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular (LOBATO ET AL, 2006).

Para termos uma breve noção da evolução do pensamento estratégico, iremos apresentar as sucessivas escolas de acordo com a descrição de Lobato et al (2006).

A **primeira fase** da evolução se deu predominantemente nos anos de 1950, e tem em sua base o planejamento financeiro que na verdade significa o controle financeiro da empresa.

Este era composto pelo orçamento anual determinado pelo executivo principal, que era visto como o grande estrategista de todo o processo e este era responsável por determinar e aprovar os marcos deste plano. A empresa então estimava seus vários gastos com em função da previsão de uma receita anual e coordenava seus recursos para o alcance do objetivo determinado.

Nesta etapa, não havia estímulo à capacidade empreendedora, pois o predomínio era cumprir o orçamento. Não havia uma formulação de uma estratégia propriamente dita.

A **segunda fase** se caracteriza pela escola do Planejamento a longo prazo que se desenvolveu ao longo dos anos 1960.

Esta determinava que o futuro fosse estimado a partir da projeção de indicadores do passado e atuais, e que poderiam ser melhorados e ajustados a partir da intervenção ativa do presente.

O Planejamento a longo prazo se baseava na suposição de que é possível prever o futuro especulando-se uma variedade de projeções e curvas de experiência, porém, para isto, os planejadores focalizavam em um ambiente menos dinâmico, prevendo apenas alguns cenários suficientes para cobrir as contingências importantes e não estivessem sujeitos à descontinuidade.

A **terceira fase** aconteceu na década de 1970, onde surge a escola do pensamento estratégico. A técnica mais clássica seria a análise SWOT³, desenvolvida em Harvard a qual consistia na avaliação do ambiente interno da empresa através da análise das suas forças e fraquezas assim como do ambiente externo, analisando-se suas oportunidades e ameaças. Aqui a ação não é natural ou intuitiva e subordina todas as decisões e operações da empresa. Estas então se baseiam em um foco estratégico criado em função tanto da eficiência quanto da eficácia na organização. Só depois de totalmente formuladas é que as estratégias eram implementadas.

Na **quarta fase**, início dos anos 80, a escola inovou o pensamento através do princípio formulado por Igor Ansoff⁴, o qual definia estratégia pelo conjunto de regras de decisão que orientava o comportamento de uma organização.

Ansoff entendia que a atividade da administração estratégica era um processo sistemático para a tomada de decisões, uma vez que para ele esta se conceituava na necessidade de levar os gestores a adotarem diretrizes específicas para este fim.

Michael Porter⁵, por outro lado, deu maior atenção ao lado prescritivo, que se preocupava mais com a concorrência, o mercado competitivo, o poder da negociação e a posição a ser adotada pela empresa que vai competir. Este desenvolveu um modelo de análise focando em cinco forças competitivas: a rivalidade entre concorrentes existentes, a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutivos o poder de negociação de fornecedores e o poder de negociação dos compradores.

Esta escola possui como essência da formulação estratégica o relacionamento da empresa com seu meio ambiente.

Na **quinta fase**, nos anos 1990, caracterizada pela chamada escola da gestão estratégica a valorização da estratégia veio dar um enfoque mais sistêmico do processo de planejamento, isto é, além de planejar estrategicamente, era necessário também organizar, dirigir, coordenar e também controlar estrategicamente, dever-se-ia ter uma visão mais integrada e menos centralizada. Esta procurou dar um enfoque mais sistêmico para estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes externos e internos bem como a integração de todos os setores da organização.

3 Análise SWOT – Ferramenta utilizada para análises de cenário como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. A abreviação significa Força (*Strength*), Fraqueza (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Treaths*)

4 Igor Ansoff – Professor e consultor nascido na Rússia e se formado nos EUA o qual, contribuiu com o planejamento através da obra clássica *Estratégia Corporativa*, publicada em 1965

5 Michael Eugene Porter é professor da *Harvard Business School*, com interesse nas áreas de Administração e Economia. É autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade

Lobato et al (2006) propõe uma nova escola, para o novo milênio, que teve cenários complexos e imprevisíveis: a escola da gestão estratégica competitiva, a qual busca uma visão integrada das escolas anteriores. O novo ambiente mundial requer das organizações contemporâneas uma atuação global. O advento do ciberespaço, equipamentos de multimídia, utilização da internet que vieram com a globalização, geram oportunidades de ganhos na escala mundial. Lobato et al (2006) regem que o aprendizado dessa escola se dá de forma sistêmica, através do auto desenvolvimento e de um comportamento proativo que estimule o pensamento estratégico.

3.2. Planejamento estratégico na construção civil

Segundo Bakar et al (2011), muitos pesquisadores da área de construção civil tem desenvolvido estudos em práticas de planejamento e gestão estratégica como por ex: Chinowski e Meredith (2000), Dikmen e Bergonyl (2007), Price et al (2003), Dansoh (2005) entre outros.

Price et al (2003) dizem que para terem sucesso, as empresas de construção civil precisam trocar o método de uma abordagem de curto prazo, desta forma, aprimorando a eficiência da organização com uma abordagem mais estratégica de longo prazo.

Segundo Chinowski et al (2000) a tradicional filosofia de gestão em construção, tanto na academia quanto em empresas, enfatiza consideravelmente a habilidade de se planejar e executar projetos. Em oposição a isso, muito pouca atenção tem se dado à gestão estratégica dentro das empresas deste setor.

Segundo um estudo publicado pelo FMI⁶, muitas das empresas desta indústria tem relegado o planejamento estratégico a apenas um “exercício de executivos” realizados periodicamente em convenções e retiros. Eles verificam que os planos que resultam destes exercícios freqüentemente não estão focados para o mercado e/ou então que há uma falta de inteligência de mercado genuína que se aplicaria ao processo.

As empresas construtoras vêm investindo em programas de qualidade ou em novas tecnologias, mas nem sempre estes investimentos são bem sucedidos e dão o retorno esperado. Isto pode ocorrer porque durante a tomada de decisão não se trabalha de maneira sistêmica e abrangente. Esses problemas podem ser decorrentes de um processo realizado de maneira não-planejada, sem uma abordagem estratégica adequada (BARROS NETO, 1999).

“O que deve ser realizado é o estabelecimento de parâmetros condicionadores da ação, decorrente da manipulação do sistema de planejamento estratégico, o que conduz a tomada de decisão estratégica e determina a estratégia de ação ou as diretrizes do comportamento empresarial que resultam da tomada de decisão estratégica.” (ALENCAR, 1993).

3.3. Planejamento estratégico na construção civil no Brasil

A mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, traz alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores.

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos

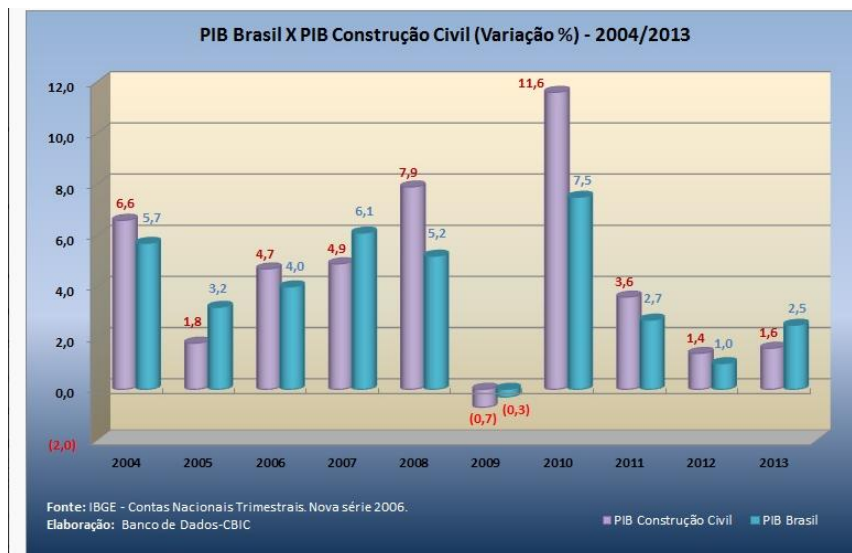
⁶ Publicação anual do FMI – Empresa Americana de consultoria e banco de investimento para engenharia e indústria da construção.

“Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos. ALDAY (2000)

Na última década, a construção civil no Brasil, passou por fases de aceleração do seu crescimento como demonstra o gráfico abaixo extraído de uma publicação do CBIC ⁷.

O setor passou por uma intensa aceleração devido a diversos fatores ocorridos no país os quais impulsionaram este crescimento que teve o auge no ano de 2010.

Gráfico 03 – PIB Brasil x PIB Construção civil



Isto gerou a entrada de várias empresas do setor nos mercados que demandaram esta aceleração, muitas migraram de mercado, atraídas pela alta demanda.

Impulsionados pelo cenário de uma economia favorável, o mercado de *shopping centers* e hipermercados, por exemplo, investem e lançam muitas unidades em diversas regiões do país.

Empresas de construção civil de pequeno e médio porte, a até os departamentos de obras de edificações comerciais de grandes empresas entram neste mercado atraente.

Porem, a situação econômica vem se alterando e este crescimento desacelerou e neste ano já se registram indicadores que denotam uma retração da expansão da construção civil.

Com dúvidas então sobre a evolução da economia brasileira, empresários estão menos otimistas, a demanda mostra sinais de retração e o crédito já esta menos favorável que antes.

Esta mudança de cenário gera uma incerteza no mercado em geral, e é neste momento que a cresce a competitividade entre as empresas de construção civil e aquelas que têm um claro objetivo e planejamento estratégico que vise as ações a serem tomadas antecipadamente diante de eventuais distorções no mercado, irão ditar aquelas que se manterão. Assim como a falta de uma visão estratégica ocorreu quando o crescimento foi extremamente acelerado acarretando em avanços equivocados, poderá acontecer neste momento, quando a economia do país se modifica e o mercado se retrai.

⁷ CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

É claro que no Brasil atualmente muitas construtoras tem estado atentas aos movimentos econômicos e tem procurado projetar seus negócios a médio e longo prazo, buscando novos modelos administrativos, entre eles o Planejamento estratégico. Isto quer dizer que estas buscam a percepção e entendimento do ambiente externo, as perspectivas da economia brasileira, detectar virtudes e fraquezas da companhia comparando aos seus principais concorrentes e a implantação de estratégias de longo prazo para que se alcance os resultados desejados no futuro que se mantenha e / ou expanda seus negócios.

Porém, segundo afirma Roberto de Souza em entrevista publicada⁸, “embora as empresas reconheçam a necessidade desse planejamento, muitas delas esbarram em dificuldades para elaborá-lo. Um dos empecilhos reside na cultura da maioria das incorporadoras e construtoras, que estão focadas muito mais na visão operacional que nas visões táticas e estratégicas. Por conta do crescimento acelerado do mercado, os esforços e o tempo dos executivos e gestores têm se concentrado na geração de negócios, na aprovação de projetos, no controle de prazos e custos e na qualidade das obras. A falta de dados e informações sistematizadas das operações empresariais dificulta a análise macro do mercado e dos negócios das empresas”.

Além das deficiências citadas, as empresas de construção civil ainda enfrentam no Brasil uma política tecnológica e industrial inconsistente, ciclos de investimentos descontínuos o que gera a falta de estímulo para programas de longo prazo.

Então as decisões estratégicas muitas vezes se sustentam em um planejamento de curto prazo, que não garantem desempenho no futuro e a qualificação continuada dos processos, isto é, inexistente um sistema de planejamento estratégico que se traduza como define Alencar (1993) em uma “sistemática que permita orientar o entendimento da relação entre as variáveis que condicionam substancialmente o desempenho da ação empresarial.”

4. ESTUDO DE CASO

O Estudo de Caso, que aqui se caracteriza por um Levantamento de Campo, tem como principal objetivo obter um conjunto referencial de informações advindas de empresas fornecedoras de serviços de obras de construção civil dentro do mesmo universo, neste caso, que são empresas de porte médio que produzem edifícios para o setor comercial/varejista.

Os indicadores resultantes, dentro da amostragem obtida, devem sustentar um entendimento de como está a conjuntura do tema no mercado atual e subsidiar algumas das conclusões juntamente com aquelas retiradas da literatura utilizada que gerou o embasamento teórico.

O Levantamento de campo foi realizado por amostragem obtida dentro de um universo, para a qual foi aplicado um questionário contendo questões em relação ao tema “planejamento estratégico” dentro das empresas de construção civil. Foram realizadas duas pesquisas, uma com empresas brasileiras, e outras com empresas americanas.

O questionário aplicado, idêntico a estas duas, foi elaborado em site⁹ específico e os correios eletrônicos foram enviados para todos os endereços registrados.

⁸ Publicada em: <http://www.cimentoitambe.com.br/planejamento-estrategico-requer-mergulho-no-dna-da-empresa/> acesso em julho 2014

⁹ Site: Sítio ou localização eletrônica na internet.

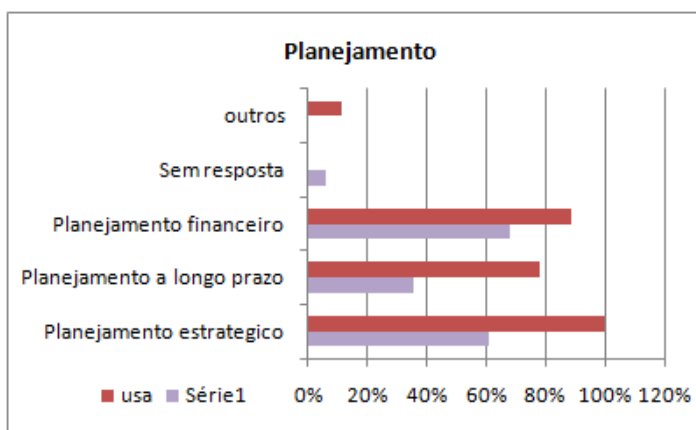
O questionário procurou ser simples, claro, abrangente e objetivo, sem realizar uma extensão excessiva e sem ser invasivo, na busca de dados normalmente não divulgados. Este se compõe por 10 questões de múltipla escolha.

5. RESULTADOS E CONCLUSÕES

A pesquisa exploratória realizada com as empresas brasileiras e americanas buscou saber o quanto elas estariam não só informadas a respeito do tema de planejamento estratégico, como também se havia alguma aplicação prática de ações neste sentido nestas empresas.

Após as perguntas a respeito do perfil das empresas, foi questionado sobre qual tipo de planejamento a empresa possuía, e dado as opções demonstradas no Gráfico 04 abaixo. Através deste, demonstra-se que a maioria das empresas entrevistadas declara possuir os três tipos de planejamento, inclusive as americanas citam outros ainda diferentes dos questionados.

Gráfico 04 – Planejamento existente nas empresas



Portanto, estes dados trazem um indicador positivo, de que a maioria das empresas constituintes da amostra processam em sua organização um plano estratégico e ainda assim afirma possuir um planejamento financeiro e/ou planejamento de longo prazo.

Fonte: autora

Isto pode significar que as empresas possuem uma sistemática de diretrizes que considera as variáveis que podem constituir o plano estratégico da empresa.

Quando comparamos, porém as empresas brasileiras com as americanas neste quesito verificamos que 100% das empresas americanas declaram ter um planejamento estratégico, enquanto que somente 60% das brasileiras dizem possuí-lo. Fato este que pode indicar a mentalidade empresarial das empresas construtoras brasileiras dentro deste universo ainda esta aquém da americana, que podem estar mais estruturadas para adotar decisões e ações estratégicas e táticas.

O gráfico 05 abaixo mostra que em relação à divulgação dos dados do plano estratégico, as empresas brasileiras estão praticamente igualmente divididas e que não tem uma consistência de atuação. O indicador positivo é de que existe um percentual que atua de forma mais atual discutindo o plano em conjunto com os funcionários/colaboradores e divulgando o resultado a todos. Em contrapartida, nota-se que existe ainda uma parcela que concentra a discussão somente com diretores e ainda aqueles que só divulgam a parcela decisória.

Gráfico 05 – Divulgação do Plano Estratégico

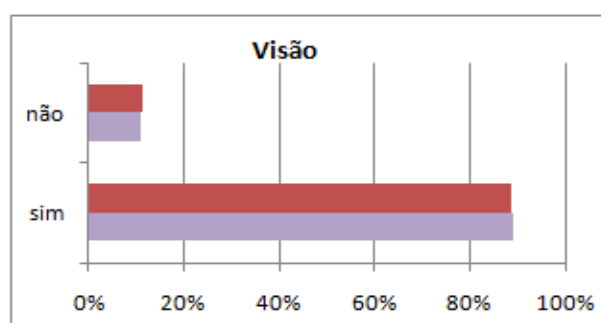
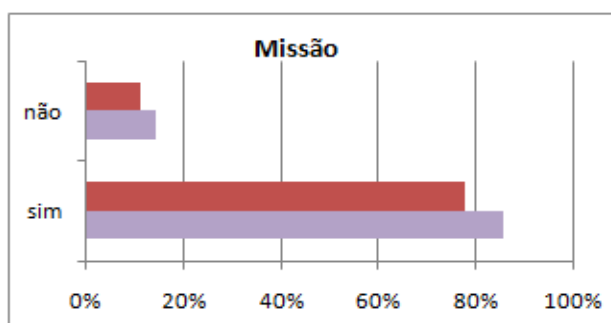


Este fato depõe que ainda há empresas que tem dificuldade em obter, coordenar e gerir informações juntamente com todos os departamentos, o que pode trazer falhas sistêmicas de longo prazo.

Fonte: autora

Através dos gráficos 06 e 07 visualizamos que a maioria das empresas tanto brasileiras quanto americanas entende a necessidade de ter uma missão e uma visão, algo que denota o conhecimento do pensamento estratégico mais recente, onde se considera que missão e visão somados aos valores da empresa definem as diretrizes estratégicas.

Gráfico 06 e 07 - Missão e Visão nas empresas entrevistadas



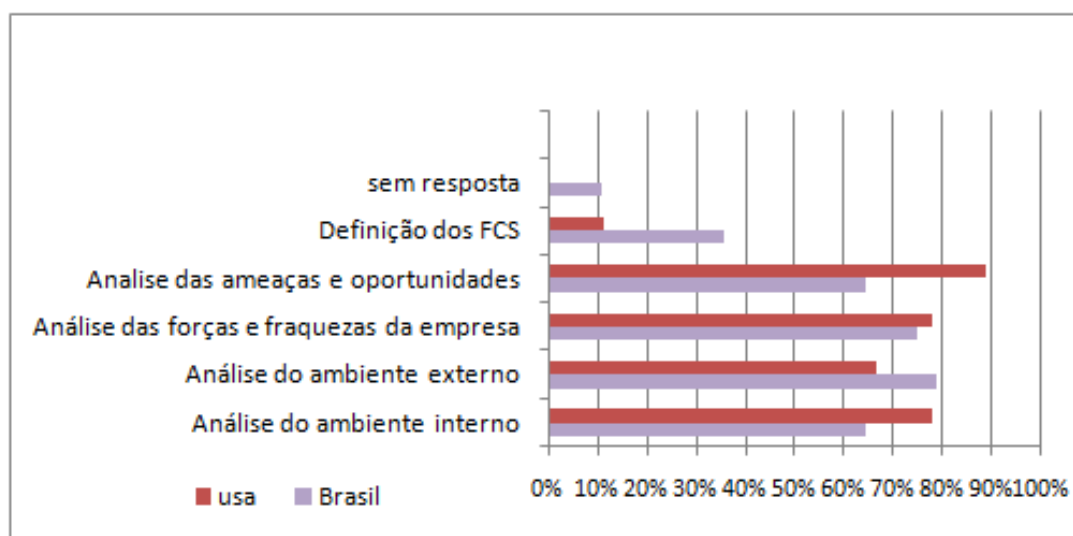
Fonte: autora

O fato de a empresa ter uma missão significa que ela entende qual sua vocação, quais são suas competências para atender determinada demanda de um tipo de cliente ou nicho de mercado.

A maioria das empresas também declara possuir uma visão, o que significa que elas se projetam, conseguem vislumbrar como e onde querem estar.

Este diagnóstico é bastante relevante uma vez que “esta etapa é essencial na implementação da gestão estratégica competitiva “(LOBATO ET AL, 2006).

Gráfico 08 – Ações estratégicas nas empresas



Fonte: autora

O gráfico 08 acima demonstra que as empresas conhecem as ações as quais devem ser implementadas para “antecipar oportunidades e ameaças para o desempenho desejado e almejado pela visão, missão e objetivos empresariais” (LOBATO ET AL, 2006).

Quando comparamos o resultado, nota-se que as empresas brasileiras se utilizam mais do estabelecimento de indicadores de desempenho como uma ação, porém também demonstra que mais empresas americanas aplicam as outras opções as quais também fazem parte do estabelecimento de um processo de planejamento estratégico. Podemos afirmar baseado nestes dados, que as empresas tendem a possuir um conhecimento de ações, métodos para se traçar as diretrizes ou para formar uma metodologia para se processar um plano estratégico.

Apesar de mais de 60% das empresas brasileiras respondentes demonstrarem aplicar as ações comentadas acima, 60% delas como mostra o Gráfico 04 anteriormente, declaram que não tem ainda um plano estratégico, algo diferente das empresas americanas participantes, onde todas dizem ter um planejamento estratégico em suas empresas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, em sendo um estudo exploratório preliminar, visa apresentar constatações que evidenciem de forma sintética a relevância do planejamento estratégico e em especial em empresas construtoras de médio porte no Brasil, que atendem ao comércio varejista.

A pesquisa descrita neste trabalho, não possui nenhum caráter estatístico, pois não foi realizada com uma amostra necessária para tal, porém serve de um subsídio para traçarmos algumas considerações.

A importância do estudo se dá pelo fato de termos variações no cenário econômico e isto leva a diferentes cenários expostos ao mercado da construção civil.

Em especial ao comércio varejista, vimos no Brasil uma crescente demanda de obras de *shopping centers* e hipermercados entre os anos de 2008 e 2012, e nesta fase muitas empresas

aumentaram a sua capacidade de forma reativa e se lançaram no mercado de para a oportunidade que surgiu.

No entanto com a reversão do quadro econômico, a incerteza traz também uma desaceleração no lançamento de novos empreendimentos, o que resulta em muitas empresas terem que diminuir drasticamente ou descontinuar sua operação, e isto poderia ter sido evitado se houvesse uma maior cultura de se desenvolver as diretrizes estratégicas considerando as variáveis de cenários econômicos e dos setores dentro da economia nacional e mundial.

A pesquisa traz subsídios que nos leva a considerar que uma parcela de empresas de médio porte que atuam no setor comercial varejista no Brasil tendem a carecer de um pensamento estratégico dentro da organização, e quando questionados sobre o motivo na pesquisa, algumas poucas empresas respondentes (4%) apontaram a falta de recursos e/ou conhecimento sobre o assunto (3%) ou que o tamanho da empresa não comporta (14%). Quando comparamos com as empresas americanas 100% destas declararam ter um planejamento estratégico.

Isto nos leva a considerar que as empresas americanas podem estar mais bem estruturadas em relação a um sistema de planejamento estratégico, capaz de direcionar ações correspondentes as variáveis consideradas, o que pode reduzir a descontinuidade de várias empresas no mercado.

Conclui-se preliminarmente que existe um padrão de mentalidade empresarial nas empresas do perfil das respondentes em mercados desenvolvidos e que ainda há uma necessidade de um aprimoramento desta nas empresas construtoras similares no Brasil.

Recomenda-se o aprofundamento na questão, realizando outras pesquisas mais abrangentes e profundas assim como entrevistas com dirigentes das empresas de forma a um entendimento mais específico da questão, seguido de um amplo debate assim como divulgação dos resultados, indagações, conclusões e diretrizes que possa agregar não só para o conhecimento do assunto, mas para o desenvolvimento do tema dentro do setor da construção civil no Brasil.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY H. E. C.A. *O Planejamento estratégico dentro da administração estratégica*. (2000)
Disponível em :<http://www.fae.edu/publicações/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. >Acesso em 15 de julho de 2014

ALENCAR, C.T. *A Tomada de decisões Estratégicas no Segmento de Empresas Residenciais : Uma sistemática de Análise*. São Paulo. Escola Politécnica da USP. Boletim Técnico (1993)

BAKAR A.H.A. TUFAR M.A., YUSAF M.N., VIRGIYANTI V. *Implementation of Strategic Management Practices in the Malaysian Construction Industry Pak. J. Commer. Soc. Sci.* (2011) Vol. 5 (1), 140-154

CHANDLER A.D. *Strategic and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press (1962)

CHINOWSKY P.S. MEREDITH J.E. *Strategic management in construction*. Journal of Construction Engineering and Management. 126(1) 1-9. (2000)

DANSOH, A. *Strategic Planning Practice of Construction Firms in Ghana*. Construction Management and Economics, 23, 163-168. (2005)

LOBATO D.M. ET AL. *Estratégia de empresas*. 8ed. Rio de Janeiro. Editora FGV (2006)

PRICE A.D.F, GANIEV B.V, NEWSON E. *Changing Strategic Management Practice Within the UK Construction Industry*. Strategic Change, 12(7), 347–366.

VENTURA A.C.V., *Planejamento estratégico em empresas de engenharia civil contratadas para o projeto do COMPERG*, 102p. Dissertação (Mestrado em engenharia civil) – Universidade Federal Fluminense, 2013