

Proposta de um modelo de gestão estratégica para potencializar os resultados de uma empresa de concreto e pré-moldados

Proposal for a strategic model to empower the results of a concrete and precast company

Tatiane Pedroso Scherer¹, Dionéia Dalcin¹, Edio Polacinski², Rafaela Santos da Silva², Claudio Eduardo Ramos Camfield¹, Nedisson Luis Gessi^{3*}

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo propor um modelo de gestão estratégica para potencializar os resultados da empresa “Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda”, uma organização familiar que atua na área da construção civil, tendo a execução de Obras de Arte Especiais (OAEs) como sua principal atividade. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, exploratório, descritivo e qualitativo, onde a coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista com os gestores e observação participante, bem como para o tratamento e a apresentação dos dados considerou-se a análise de conteúdo por categorização. Como principais resultados, destaca-se que foi possível identificar as práticas de gestão existentes na organização, observando que a referida possui uma cultura tradicional, caracterizada por uma gestão centralizadora e autocrata, onde as estratégias são emergentes, definidas com base no know-how dos proprietários, seguindo as premissas da escola empreendedora, com base no seu intuito e nas suas experiências, levando em consideração pesquisas de demanda e dados contábeis.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Modelo de gestão; Empresa familiar; Obras de arte especiais.

ABSTRACT

The present study aimed to propose a strategic management model to enhance the results of the company "Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda", a family organization that works around civil construction, having the execution of Special Works of Art (OAEs) as its main activity. Therefore, an exploratory, descriptive, and qualitative case study was carried out, where data collection was carried out through bibliographic research, document analysis, interview with managers and participant observation, as well as for the treatment and presentation of data considered Content analysis is performed by categorization. As main results, it should be noted that it was possible to identify the existing management practices in the organization, noting that the has a traditional culture, characterized by centralized and autocratic management, where strategies are emerging, defined based on the know-how of the owners, following the premises of the entrepreneurial school, based on its intention and experiences, considering demand surveys and accounting data.

Keywords: Strategic management; Management model; Family business; Special Artworks.

1 Universidade Federal de Santa Maria

2 Universidade Federal da Fronteira Sul

3 Fundação Educacional Machado de Assis

*E-mail: nedisson@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Muitas são as dificuldades enfrentadas pelas organizações e mantê-las competitivas, com resultados satisfatórios, em um mercado de rápidas e constantes evoluções, é desafiador para os gestores. Desse modo, é crucial desenvolver uma gestão empresarial, capaz de identificar, em meio às mudanças, oportunidades que, além de manter a sobrevivência, permitam a expansão e o crescimento saudável dos negócios.

Com a crise, causada pela pandemia da Covid-19, as dúvidas e incertezas, presentes no ambiente mercadológico, aumentaram e os problemas de gestão ficaram evidentes. Com isso, as empresas tiveram que repensar seu modelo de negócio para lidar com os novos empecilhos, entre eles os atrasos no fornecimento da matéria-prima e aumento dos custos, bem como a escassez no fluxo de caixa.

Sendo assim, organizações que possuem uma gestão estratégica eficiente, capaz de reconhecer seus pontos fortes e constatar suas fraquezas, conseguem projetar o futuro dos seus negócios e tomar decisões de forma ágil e eficaz, buscando o realinhamento, implementação e adaptação das suas estratégias, no intuito de minimizar os impactos socioeconômicos e, conseqüentemente, garantir sua permanência no mercado.

Por fim, tem-se o modelo de gestão que é um “conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia” (PADOVEZE, 2016, p. 65). Este modelo nem sempre é formalizado nas organizações, porém é ele que norteia os gestores sobre quais ações deverão ser tomadas para que os objetivos possam ser alcançados.

Nesse contexto, a gestão de empresas é uma preocupação de todos os negócios, independente do seu segmento ou porte. Quando implementado um modelo de gestão estratégico, baseado em conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas da administração, permite que aos seus gestores uma tomada de decisão mais assertiva e, dessa forma, os resultados mais potencializados.

Sendo assim, a aplicação correta de conceitos, técnicas e ferramentas proporcionam uma gestão eficiente, permitindo que a instituição melhore o desempenho e a qualidade de seus processos e consiga identificar e tirar proveito das oportunidades ofertadas no mercado, buscando sempre a expansão dos seus negócios. Nesse ínterim, definiu-se a problemática deste estudo, que é: Qual é o modelo de gestão estratégica ideal para aumentar a eficiência da gestão e potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda.?

Ainda, sabendo da importância de uma gestão eficiente, dispõem-se de objetivo geral deste trabalho: Propor um modelo de gestão estratégica para aumentar a eficiência da gestão e potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda. Sendo que para a concretização do mesmo foi definido como objetivos específicos: Pesquisar na literatura pertinente os conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas de administração de empresas que possam potencializar os resultados da empresa pesquisada; Identificar junto à empresa pesquisada as atuais práticas de gestão de acordo com a temática proposta para o estudo; Relacionar as oportunidades para aperfeiçoar e ampliar as atividades da organização pesquisada; Apresentar o modelo de gestão estratégica de acordo com as particularidades da empresa em estudo.

REVISÃO DA LITERATURA

Gestão empresarial

Mações (2017), afirma que a gestão é um tema recente, pois ganhou força apenas no final do século XX e início do século XXI, devido à diversidade de problemas que surgiram nas empresas. Para ele, uma boa gestão é uma necessidade de todos os negócios, e seus fundamentos podem ser aplicados em qualquer organização.

Rezende e Abreu (2013, p. 192) conceituam a gestão empresarial como “os processos de operação funcional quotidiana de uma empresa, com otimização das atividades e procedimentos operacionais e gerenciais, planejamento de investimentos atuais e futuros, análise dos retornos e flexibilização de perenidade e crescimento da empresa”. Ou seja, são ações e estratégias adotadas, com base nos recursos disponíveis, para planejar, implementar e controlar as atividades organizacionais, com o intuito de promover o crescimento e alcance dos objetivos do negócio.

Modelo de gestão

A gestão é caracterizada pelo esforço gerado para otimizar as atividades da empresa na produção de produtos e/ou serviços, levando em consideração as variáveis internas e externas que impactam diretamente os recursos da empresa. Para o autor, independente dos fatores que influenciam o desempenho da organização, uma gestão eficaz é capaz de potencializar seus resultados e garantir o seu desenvolvimento a longo prazo (GUERREIRO, 1989).

A partir disso, baseando-se na sua realidade, cada empresa estabelece um modelo de gestão para conduzir suas operações. Padoveze (2016, p. 65) afirma que o modelo de gestão é “um conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”. Através do modelo de gestão, inicia-se o processo de gestão, onde são tomadas as decisões que orientam a empresa para que a sua missão seja cumprida. Padoveze (2016, p. 67) conceitua o processo de gestão como uma “sequência lógica de processos administrativos para gestão das entidades”, sendo que, através dele é possível organizar um conjunto de diretrizes para alcançar as metas e objetivos definidos.

Gestão familiar

O gerenciamento empresarial, independentemente do tamanho da organização ou ramo de atuação, é um desafio para os gestores, e essa função pode ser ainda mais complexa quando se trata de empresas familiares. Estas empresas possuem particularidades que devem ser consideradas pelo gestor para a elaboração de um modelo de gestão que leve em consideração os interesses de todos os integrantes e mantenha o funcionamento eficiente das atividades.

Oliveira (2010, p. 3) pontua que uma empresa familiar “caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Sendo assim, para uma empresa ser caracterizada como familiar ela deve abordar três características: o poder econômico deverá pertencer a uma família, em sua totalidade ou na maioria das suas ações, a gestão empresarial deverá ser exercida pela família, e a família fica responsável pela administração do empreendimento (GONÇALVES, 2000).

Gestão estratégica

Costa (2007, p. 56) define a gestão estratégica como um “processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”. E quanto sua finalidade, o autor afirma que ela busca garantir a continuidade, crescimento e sobrevivência da organização, através da adequação da sua estratégia, capacitação e estrutura, que lhe permite antecipar as mudanças que podem ocorrer no seu ambiente externo ou interno.

Sendo assim, os gestores devem adotar estratégias que sejam flexíveis, oportunizando à empresa a capacidade de reação e adaptação às mudanças que possam ocorrer no mercado, sendo que estas mudanças podem ser consequência das forças que

governam a competição no setor. Além disso, é necessário que haja uma evolução das estratégias aplicadas, com o propósito de tirar proveito de novas oportunidades ou superar instabilidades e crises (SERRA et al., 2014).

Estratégias empresariais

As estratégias empresariais, quando definidas adequadamente e utilizadas no momento certo, permitem que a empresa consiga tirar proveito de todas as oportunidades oferecidas pelo mercado. Estas estratégias devem ser definidas levando em consideração o contexto organizacional, ou seja, ela deve condizer com a capacitação da empresa e, também, com os objetivos por ela estabelecidos.

Segundo Oliveira (2018), a seleção de estratégias adequadas proporciona à organização ótimos resultados, por isso, essa escolha deve ser realizada de forma cautelosa, levando em consideração que ela direciona a performance da organização por um determinado período, que pode ser longo. Para a implementação das estratégias é necessário levar em consideração a atual situação da empresa, por isso, o autor afirma que elas podem possuir quatro tipos de enfoque: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da empresa.

CONCEITOS, PRESSUPOSTOS E/OU FERRAMENTAS DE GESTÃO

Brainstorming

O *Brainstorming* é uma ferramenta utilizada para a elaboração de ideias, foi criada em 1983 por Alex Faickney Osborn. O objetivo dessa ferramenta, de acordo com Schoetti e Stern (2018), é unir um grupo e gerar o maior número de ideias para a solução de qualquer tipo de problema.

Traduzido do inglês, *Brainstorming* quer dizer tempestade cerebral. É uma ferramenta do sistema de gestão, que pode ser utilizada tanto para o planejamento, para discutir planos de ação, quanto para não conformidades, apontando causas e soluções. Apresenta resultados criativos e inovadores que asseguram maior assertividade no processo de tomada de decisão pelo grupo, além de estimular, em todos os membros do grupo, o comprometimento e responsabilidade com a ação (MORAES, 2015).

Matriz Swot

O termo SWOT é um acrônimo das palavras inglesas: *strength*, *weakness*, *opportunity* e *threat*, que na sua tradução é FOFA: forças, oportunidades, fraquezas e

ameaças. A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que, através de uma análise dos ambientes da empresa, permite a realização de um diagnóstico e uma análise de cenários que auxiliam na elaboração do planejamento empresarial (KUAZAQUI, 2016).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2020, p. 130), a função da matriz SWOT é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com suas forças e fraquezas, proporcionando “uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo, utilizando suas fortalezas”.

Matriz GUT

A GUT, é uma ferramenta de priorização que relaciona a Gravidade, Urgência e a Tendência de um fenômeno, Costa et al. (2022) afirma que ela é utilizada para estabelecer prioridades para que ações sejam implementadas, podendo ser utilizada para desenvolver um planejamento de ações de curto, médio e longo prazos. A Matriz GUT, segundo Cruz (2021), é uma metodologia que oferece suporte aos gestores no processo de tomada de decisão, uma vez que permite a alocação adequada dos recursos disponíveis à organização nos pontos considerados mais importantes.

Método 5 porquês

Os 5 Porquês é uma metodologia Japonesa que foi desenvolvida pelo professor Taiichi Ohno e implementada no sistema Toyota de Produção, na fabricação de automóveis da Toyota. Uma ferramenta simples e de fácil aplicação, que tem como objetivo identificar por meio de perguntas a causa raiz de um determinado problema (LUCINDA, 2010; MORAES et al., 2018).

Para Belohlavek (2006), os 5 porquês possuem estágios intermediários que possibilitam a resolução dos problemas, por isso os define do seguinte modo: 1º porquê de **como funciona** algo: Tem a função de descrever o seu funcionamento, de modo que o problema seja solucionada por meio do ponto de vista operacional; 2º porquê de **a lógica intrínseca** de algo: Busca explicar como as partes desse algo se inter-relacionam, sob um ponto de vista lógico, o que permite solucionar os problemas sem que ocorra desajuste funcional entre as partes; 3º porquê de **a análise causal** de algo: Aborda uma visão sistêmica da realidade, possibilitando que o problema seja visto além dos seus limites; 4º porquê de **a análise conceitual** de algo: Busca explicar a realidade por meio da sua natureza, analisando a sua essência e o contexto a que ele pertence; 5º porquê de

as leis naturais de algo: Explica que a realidade é uma unidade que reage sobre as leis naturais, por este motivo consegue encontrar soluções para problemas universais.

4 Ps do marketing

O mix de marketing, também conhecido por 4 Ps, é definido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) como uma ferramenta tradicional utilizada para auxiliar as empresas no planejamento do que oferecer aos clientes e de que modo isso deve ser feito. Grewal e Levy (2016, p. 7) afirmam que, basicamente, o mix de marketing “está dividido em um conjunto de quatro decisões e ações inter-relacionadas [...] os 4 Ps são o conjunto de decisões/atividades controláveis que a empresa utiliza para atender às necessidades dos mercados-alvo”. Wong, Kylie e Fowsar (2013) destacam que os elementos básicos do mix de marketing é o produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação), por isso são chamados de 4 Ps.

5W2H

A metodologia 5W2H auxilia na tomada de decisão da gestão empresarial para o desenvolvimento de um plano de ação. Sasdelli (2012, p. 20) afirma que “a ferramenta 5W2H frequentemente descrita como um método eficiente no auxílio à análise, para o desenvolvimento de conhecimento sobre o processo, problema ou mesmo ação que deverá ser tomada, e mesmo assim trata-se de uma ferramenta simples para utilização”. No Quadro 1 são apresentadas as etapas para elaboração do plano de ação.

Quadro 1 – Etapas para aplicação do 5W2H

METODOLOGIA 5W2H		
5W	WHAT?	O que será realizado? Descrição das ações a serem desenvolvidas.
	WHO?	Quem são os responsáveis? Recursos humanos envolvidos.
	WHERE?	Onde será realizado? Área que a ação será desenvolvida.
	WHEN?	Quando será realizado? Determinação de prazos.
	WHY?	Por que será realizado? Justificativa para desenvolver a ação.
2H	HOW?	Como será realizado? Método utilizado para implementar a ação.
	HOW MUCH?	Quanto custa para realizar? Custos ou despesas para realizar a ação.

Fonte: Adaptado de Moraes (2015).

METODOLOGIA

Este estudo é classificado como exploratório e descritivo. Sendo que, uma pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar ao pesquisador um grau de conhecimento e compreensão mais elevados acerca do tema (MATTAR, 2014).

Com base no exposto, esta pesquisa caracteriza-se também como um estudo de caso, pois considerou apenas uma única unidade de análise, ou seja, definiu um caso específico, a fim de propor um modelo de gestão estratégica estruturado que possa potencializar os resultados da empresa pesquisada. Por fim, quanto à abordagem, o estudo é de caráter qualitativo, que é uma característica específica de um estudo de caso, uma vez que não se buscou quantificar nenhum dado apresentado, apenas qualificá-los por meio da análise de conteúdo por categorização.

Para alcançar os objetivos definidos nesta pesquisa foram identificados dados primários e dados secundários, através de pesquisas bibliográficas, análise documental, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado e da observação participante realizada. Para obter os dados secundários foi realizado um levantamento bibliográfico em livros, artigos, revistas eletrônicas, dissertações e teses sobre o assunto em estudo, conforme pode ser identificado no referencial teórico do presente estudo.

Também, no dia 21 de fevereiro de 2022, das 10:40hs até as 11:00hs, foi realizada um roteiro de entrevista semiestruturada face a face, composto por oito questões abertas, para três gestores da empresa, esta teve como intuito esclarecer dúvidas e opiniões e fornecer subsídio de informações quanto à proposta deste estudo.

Por fim, para o processo de tratamento e apresentação dos dados, realizou-se a análise de conteúdo por categorização. Como categorias de interesse ao estudo definiu-se a formulação de estratégias e a caracterização do processo de tomada de decisão da organização, levando em consideração o problema e objetivos desta pesquisa, sendo que os resultados estão apresentados em forma textual.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterização da empresa

Fundada em 04 de agosto de 1999, a empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., denominada CPP, teve sua primeira sede na Rua Principal, s/n, bairro Industrial na cidade de Palmeira das Missões, um imóvel alugado com 1.900 m² de área total, sendo 240 m² destes construídos. Com o desenvolvimento do empreendimento e o

aumento das atividades fabris, no ano de 2006, necessitou expandir suas instalações, sendo assim, alugou um imóvel com 3.400 m² de área total, tendo 748 m² construídos.

Buscando um investimento seguro, estabilidade e necessitando de um espaço físico maior para a fabricação dos artefatos em concreto, em 2009 a empresa fez a aquisição de um terreno de 50.000 m² de área total, e no ano de 2014 iniciou-se a construção da fábrica e do escritório, que foram inaugurados quatro anos mais tarde, e contemplam 1.800 m² de área construída, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 – Foto aérea da sede da empresa pesquisada



Fonte: Arquivo da empresa pesquisada (2020).

Atualmente, a sede da empresa encontra-se localizada na Rodovia RS 569, Km 2, na cidade de Palmeira das Missões, Rio Grande do Sul. Uma empresa de pequeno porte, visto o faturamento anual médio dos últimos três anos foi de 2,7 milhões, caracterizada por gestão familiar que atua no ramo da construção civil, executando OAEs (Obras de Arte Especiais). Além disso, executa a fabricação de casas e pavilhões pré-moldados, estruturas pré-moldadas de concreto armado, como vigas, vigota treliçada, pilares, cochos para alimentação de animais, tubos, galerias, placas, postes e palanques, fabricação e demolição de estruturas em concreto e gabiões.

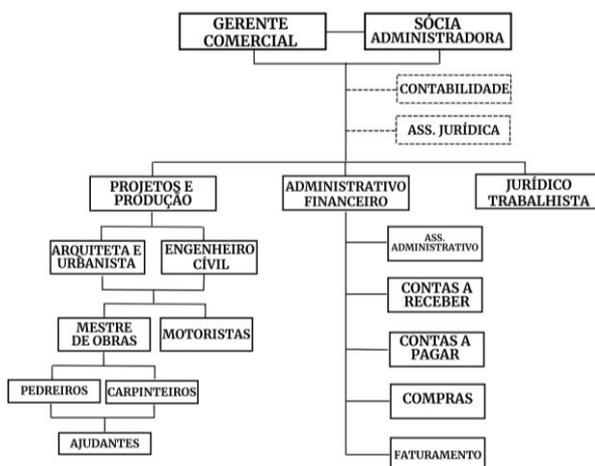
Práticas de gestão atuais da empresa

A gestão é caracterizada como centralizadora e autocrata que, conforme Silva et al. (2019), é uma característica típica de empresas familiares, onde o empresário familiar concentra o poder de decisão e controle sob sua responsabilidade, por este motivo apresenta princípios enraizados em sua cultura organizacional.

A estrutura organizacional básica adotada pelos proprietários para gerir a empresa é bem definida e explícita aos colaboradores, contudo não se encontra documentada de modo formal, assim foi proposto um organograma estruturado, como representado na Figura 2, sendo composto por três áreas, sendo elas: projetos e

produção, administrativo e financeiro e área jurídica trabalhista. Ressalta-se que estas áreas são representadas apenas por membros da mesma família, onde todos possuem formação adequada ao cargo. A partir disso, ressalta-se que as questões são discutidas entre todos os membros da família, porém o aval para o processo de tomada de decisão é dado apenas pela sócia-administradora e pelo gerente comercial.

Figura 2 – Proposta de organograma estruturado à empresa em estudo



Fonte: Autores, com base na empresa pesquisada (2022).

Com isso, é possível identificar que a empresa adota uma cultura conservadora, em concordância às características citadas por Chiavenato (2021). Segundo Chiavenato (2021), organizações que possuem uma cultura tradicional buscam garantir estabilidade e a preservação da sua identidade, por isso, os valores e costumes são enraizados e tendem a não sofrer alterações, contudo, essa atitude pode ser considerada perigosa, uma vez que, o ambiente sofre constantes mudanças e a empresa permanece inalterada.

Para a formulação das estratégias, observa-se que a empresa possui premissas que seguem a escola empreendedora proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), uma vez que as estratégias, quando desenvolvidas, são elaboradas na mente dos líderes, levando em consideração suas intuições e experiências passadas.

Em concordância com a escola empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 124) onde destacam que “a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado”, a empresa em estudo não possui um planejamento estratégico estruturado com ferramentas metodológicas, ou seja, as estratégias são emergentes, onde a ação é tomada quando identifica-se uma

necessidade ou oportunidade no mercado, a partir disso, utilizam-se pesquisas de demanda e dados contábeis a fim de verificar se a estratégia definida terá êxito.

Segundo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as ações estratégicas adotadas na escola empreendedora geralmente são revolucionárias, contudo, como a cultura organizacional é conservadora, este comportamento ainda não pode ser identificado na empresa em estudo, pois, como relatado anteriormente, as mudanças ocasionais que ocorreram na organização estão relacionadas apenas com a sua estrutura física.

Com a chegada da pandemia da Covid-19, a empresa em estudo sofreu impactos negativos, onde, além do aumento significativo sobre o preço das matérias-primas utilizadas na execução das obras, houve baixa oferta de novas licitações no segmento de construção de OAEs por parte das prefeituras – principais contratantes da empresa –, sendo que, os contratos que estavam em andamento foram sendo finalizados, como consequência gerou escassez de recursos financeiros no caixa.

Diante disso, a organização precisou rever suas ações e recuar com projetos de inovação e expansão, optando por uma estratégia de manutenção. Segundo Oliveira (2018), quando a empresa assume esta posição, ela encontra-se diante de um ambiente de constantes ameaças, contudo, a existência de pontos fortes faz com que ela consiga se manter no mercado e, de forma cautelosa, continue seus investimentos.

Modelo de gestão estratégica proposto à empresa em estudo

O modelo de gestão estratégica proposto à CPP apresenta iniciativas relacionadas às suas atividades empresariais, objetivando auxiliar na potencialização dos seus resultados, aumentando sua competitividade no mercado, levando em consideração a realidade atual da empresa.

Figura 3 – Modelo de gestão estratégica proposto à empresa em estudo



Fonte: Autores, com base na empresa em estudo (2022).

Assim, com base na Figura 3, o modelo proposto está dividido em 9 etapas descritas a seguir:

- *Brainstorming* inicial: Junto aos gestores, o primeiro passo foi analisar e definir a linha de conduta da empresa, onde ela está atuando, e onde pretendem chegar, a fim de definir uma filosofia organizacional que possa dar suporte para o direcionamento das estratégias empresariais;
- Filosofia organizacional: A partir da realização do *Brainstorming* inicial, as ideias foram qualificadas e assim, foi possível propor a missão, visão e valores;
- *Brainstorming* de identificação: Nesta etapa, junto aos gestores, foram identificados os principais problemas enfrentados pela organização que interferiram nos seus resultados nestes últimos dois anos;
- Matriz GUT: Essa ferramenta foi utilizada com a função de priorizar os problemas identificados na etapa anterior, considerando sua gravidade, urgência e tendência, dessa forma cada problema recebeu uma pontuação, que variou de 1 a 5, sendo respectivamente a menor e a maior nota. Após, por meio da multiplicação, identificou-se o problema de maior prioridade para ser trabalhado.

Descrição do problema: Na sequência o problema com o maior grau de prioridade foi descrito de forma detalhada possibilitando compreendê-lo para identificar quais são os efeitos ocasionados por ele:

- Método cinco porquês: Com a priorização e descrição do problema, foi necessário identificar qual era a sua causa raiz;
- Matriz SWOT: Depois de identificar o problema principal e a sua causa, foi analisado o cenário atual da empresa para definir diretrizes para solucionar a não conformidade. Assim, foi realizada a aplicação da matriz SWOT;
- 5W2H e 4 Ps: Em seguida, analisando os 4 Ps do Marketing, foi aplicada a ferramenta 5W2H que consiste em oferecer suporte para definir um plano de ação viável, capaz de solucionar as causas do problema de prioridade máxima da organização;
- Diretrizes estratégicas: Por fim, é proposto um conjunto de diretrizes estratégicas para que a empresa potencialize seus resultados e, posteriormente, retome seus projetos a fim de conquistar seus objetivos.

Brainstorming inicial

Como a organização não possui sua filosofia organizacional estruturada, torna-se necessário definir o seu comportamento para propor um modelo de gestão estratégico que esteja alinhado com seus princípios, sendo assim, o principal objetivo desta etapa é expor a ideia dos gestores com relação a conduta da empresa diante da sociedade, onde ela está hoje e onde pretende chegar.

Quadro 2 – *Brainstorming* inicial: definir o comportamento da empresa pesquisada no mercado

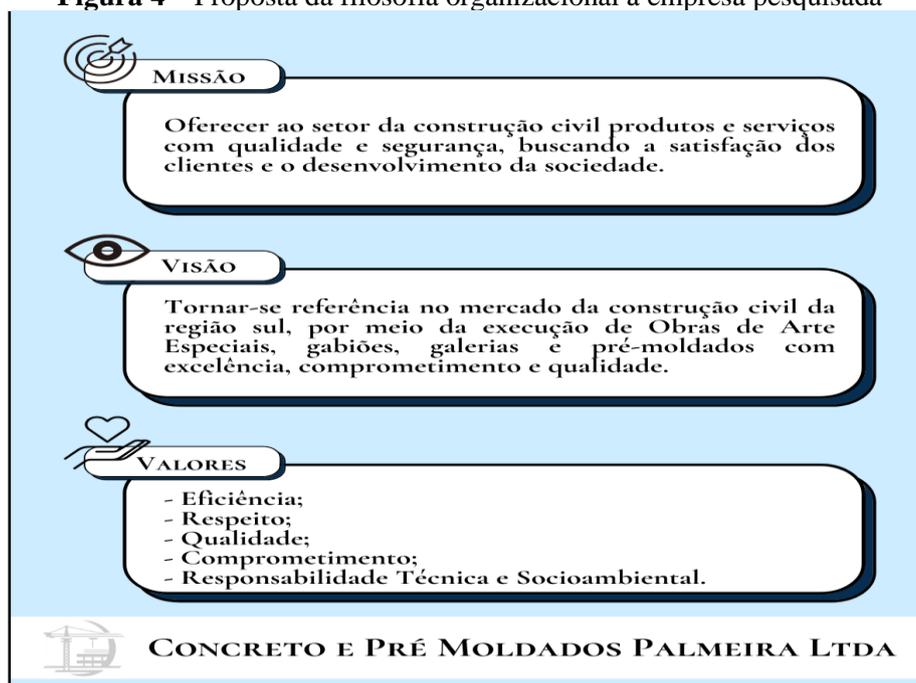
BRAINSTOMING INICIAL		
DATA: 14/05/2022	INÍCIO: 14:20	TEMPO DE DURAÇÃO: 01:06
	TÉRMINO: 15:26	
QUESTÃO 1: ONDE A EMPRESA ESTÁ HOJE?		
Hoje a empresa atua no estado do Rio Grande do Sul, através da prestação de serviços no ramo da construção civil;		
A empresa oferece produtos e serviços para o ramo da construção civil, como execução de pontes, viadutos, gabiões, pré-moldados, etc.;		
A principal atividade da empresa hoje é a construção de OAEs.		
QUESTÃO 2: ONDE A EMPRESA QUER CHEGAR?		
Além do RS, oferecer os serviços de OAEs para SC e PR;		
Futuramente a empresa pretende participar de licitações para atender outros estados;		
Além das OAEs, a empresa pretende executar serviços de gabiões, galerias e pré-moldados em toda a Região Sul.		
QUESTÃO 3: CONDUTA DA EMPRESA		
A empresa busca executar seus serviços com qualidade e segurança, respeitando as normas trabalhistas, ambientais, etc.;		
A empresa realiza seus serviços com qualidade, segurança, comprometimento e responsabilidade;		
A empresa age com comprometimento, respeitando as especificações de cada projeto, buscando promover qualidade desde a produção até a execução dos serviços.		

Fonte: Autores, com base nos gestores da empresa pesquisada (2022).

Filosofia organizacional

A partir da qualificação do Brainstorming inicial, as ideias foram organizadas e assim foi possível propor a missão, visão e valores para a organização, conforme descrito na Figura 4.

Figura 4 – Proposta da filosofia organizacional à empresa pesquisada



Fonte: Autores, com base na empresa pesquisada (2022).

Brainstorming de identificação

Nesta etapa, foi realizado um *Brainstorming* com os gestores no intuito de identificar quais os principais problemas enfrentados pela empresa nos últimos dois anos, sendo que este período foi marcado pela pandemia da Covid-19. A seguir, o Quadro 3 apresenta os resultados encontrados por meio da aplicação da ferramenta.

Quadro 3 – *Brainstorming* para identificação de problemas enfrentados pela empresa

BRAINSTOMING DE IDENTIFICAÇÃO		
DATA: 08/06/2022	INÍCIO: 11:10	DURAÇÃO: 0:35 min.
	TÉRMINO: 11:45	
QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA EMPRESA NOS ÚLTIMOS 2 ANOS?		
PROBLEMA	DESCRIÇÃO	
Poucas obras em andamento	A oferta de licitações de OAEs caiu durante a pandemia, e as obras que estavam em andamento foram liquidadas.	
Baixa produtividade	Devido ao grande número de colaboradores afastados, devido atestarem falso positivo ou positivo à Covid-19, a produtividade da organização diminuiu.	
Poucos recursos financeiros disponíveis no caixa	Como os prazos para ocorrer as entradas do Fluxo de Caixa são longos, por questões burocráticas relacionadas às licitações	

	ou por atrasos nos recebimentos dos tomadores de serviço, ocorre uma escassez dos recursos financeiros no caixa.
Falta de mão de obra qualificada	Como o setor da construção civil aumentou, os profissionais qualificados optam por empregos que podem oferecer maior remuneração.

Fonte: Autores, com base nos gestores da empresa pesquisada (2022).

Através dos apontamentos realizados pelos gestores, é possível identificar que os problemas envolvem diretamente o sistema financeiro da empresa e, conseqüentemente, afetam os seus resultados. Sendo assim, os problemas identificados foram relacionados e, na próxima etapa, foram classificados conforme a sua prioridade.

Matriz GUT

Após os problemas serem identificados, eles foram qualificados quanto ao seu grau de importância. Sendo assim, conforme observado no Quadro 4, através da aplicação da ferramenta de priorização Matriz GUT, que é responsável por definir a gravidade, urgência e tendência de cada item, conclui-se que, com 39,7% de grau de prioridade, os poucos recursos financeiros disponíveis em caixa é o ponto que requer maior atenção da gestão.

Quadro 4 – Matriz GUT aplicada na empresa em estudo

MATRIZ GUT						
DATA: 08/06/2022		INÍCIO: 13:45		DURAÇÃO: 0:47 min.		
		TÉRMINO: 14:32				
Nº	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	G	U	T	NRP	GRAU DE PRIORIDADE
1	Poucas obras em andamento	4	5	4	80	31,7%
2	Baixa produtividade	3	2	2	12	4,8%
3	Poucos recursos financeiros disponíveis no caixa	5	5	4	100	39,7%
4	Falta de mão de obra qualificada	4	5	3	60	23,8%

Fonte: Autores, com base nos gestores da empresa pesquisada (2022).

Observa-se que cada problema foi analisado e discutido junto com os gestores e posteriormente foi indicado o seu grau de prioridade, levando em consideração a escala de 1 a 5, onde 5 representa a maior intensidade e 1 a menor.

Descrição do problema

A partir disso, para se ter um maior entendimento do problema priorizado, é relevante descrevê-lo e contextualizá-lo. Sendo assim, os poucos recursos financeiros

disponíveis no caixa são resultantes dos longos períodos para ocorrer entradas no Fluxo de Caixa, sendo que no cenário atual, a empresa chega a ficar em média 90 dias sem receber, uma vez que a empresa depende do recebimento de receitas das prefeituras/municípios, que são os seus principais clientes.

O foco da empresa se concentra na construção obras de artes especiais, as quais dependem de licitações contempladas para serem executadas, como são processos bastante burocráticos, os recebimentos muitas vezes são realizados com atrasos, ficando a empresa meses sem obter receitas, tendo que operar apenas com o seu capital de giro, isso resulta na escassez dos recursos financeiros disponíveis.

Por fim, ressalta-se que este problema não se resulta de todas as prefeituras, porém é recorrente na maioria delas, visto que, com mais de 20 anos no mercado, a empresa já executou serviços para mais de 80 municípios. Como a empresa está com poucos contratos em andamento, a situação torna-se ainda pior, pois os prazos para recebimento tendem a ser maiores.

Método cinco porquês

A partir disso, foi aplicado os 5 porquês para identificar a causa raiz (Quadro 5).

Quadro 5 – Método 5 porquês aplicado ao problema priorizado na empresa pesquisada

MÉTODO 5 PORQUÊS	
PROBLEMA:	POUCOS RECURSOS FINANCEIROS DISPONÍVEL NO CAIXA
1º POR QUÊ?	Os prazos para a entrada de receita são longos.
2º POR QUÊ?	A empresa está com poucas obras em andamento no momento.
3º POR QUÊ?	A empresa fica dependente de licitações.
4º POR QUÊ?	Os demais produtos e serviços oferecidos não recebem atenção.
5º POR QUÊ?	Não se aplica.

Fonte: Autores, com base na empresa pesquisada (2022).

Com isso, conforme a literatura pertinente, é possível observar que não foi necessária a aplicação do 5º por quê, sendo que, na etapa 4 do método, já foi identificada a causa raiz do problema. Por fim, tendo o conhecimento do problema de prioridade máxima e da sua causa mais profunda, fez-se necessário analisar os ambientes interno e externo da empresa a fim de identificar e tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades, para neutralizar os pontos fracos e as ameaças.

Matriz SWOT

Através da aplicação e análise da matriz SWOT, levando em consideração o referencial teórico, foi possível identificar o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) da empresa pesquisada, buscando oferecer suporte aos gestores no processo de tomada de decisão.

Figura 5 – Matriz SWOT da empresa pesquisada

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none">- Nome Consolidado no ramo de atuação;- Área territorial ampla;- Diversas fontes de receita;- Frota de veículos própria.	<ul style="list-style-type: none">- Foco na execução de OAEs;- Pouca tecnologia nos equipamentos fabris;- Falta de investimentos em marketing;- Falta de ferramentas gerenciais.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	<ul style="list-style-type: none">- Crescimento do mercado;- Oportunidades para expandir a área de atuação da empresa;- O mercado regional favorece a criação de alianças estratégicas;- Possibilidade de expandir os negócios da empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Dependência de licitações;- Aumento dos custos na construção civil;- Novos entrantes no mercado;- Longos prazos para recebimento.

Fonte: Autores, com base na empresa pesquisada (2022).

Com a análise geral da matriz SWOT, exposta na Figura 5, observa-se que, apesar de a organização estar em uma política de manutenção onde, para realizar investimentos, é necessário agir com cautela, a predominância dos seus pontos fortes permite a ela usufruir de oportunidades utilizando os recursos disponíveis, sem grandes investimentos. Como a empresa já possui um nome consolidado no mercado, facilita o processo de crescimento, desde que ela adote as estratégias corretas.

Alinhado com a sua visão empresarial, a empresa possui a oportunidade de expandir sua área de atuação, ou seja, tem capacidade para atender a região Sul, por meio do fornecimento de produtos e serviços para as OAEs, com isso aumentam as ofertas de licitações e, conseqüentemente, a probabilidade de adquirir mais obras.

A justificativa para a empresa CPP não investir em marketing está no seu foco centralizando nas construções de OAEs, pois estas não demandam de divulgações e propagandas dos seus produtos e serviços, já que o mais importante para o ente governamental é a qualidade das propostas e dos preços ofertados pela organização. Contudo, após enfrentar dificuldades para manter em dia sua solvência, consequência da pandemia, a empresa voltou a olhar para as obras privadas, por meio da fabricação e montagem de pré-moldados, porém estes produtos, assim como os demais, não possuem divulgação. O ramo da construção civil está em crescimento, por isso a empresa necessita utilizar estratégias de marketing para divulgar a sua cartela de produtos e serviços, desse modo a empresa consegue aumentar suas chances de solvência.

Voltando um olhar para o mercado externo, além dos produtos e serviços recorrentes das OAEs, que geram hoje os principais resultados da empresa, a empresa está apta a usufruir das suas demais fontes de receitas, bem como expandir seus negócios por meio da venda de materiais de construção, como areia, brita, cimento e ferros, e, futuramente ampliar seus negócios, através da aquisição de uma central de concreto para fornecimento de concreto usinado que, além de auxiliar na concretagem das suas obras, poderá atender clientes externos, com isso não se torna mercê de licitações e de longos prazos para recebimento.

Por fim, por meio da análise da matriz SWOT, é possível analisar que os ambientes, interno e externo, são tendenciosos para que a empresa mude seu foco estratégico, sendo assim, é necessário que ela explore sua cartela de produtos e serviços, buscando maiores vantagens competitivas no seu nicho de mercado, com a finalidade de aumentar sua liquidez e, conseqüentemente, voltar a adotar estratégias que promovam o crescimento dos resultados da organização.

5W2H e 4Ps

Após diagnosticar que o principal problema da empresa são os poucos recursos financeiros no caixa, e que isso é resultado da falta de explorar a cartela de produtos e serviços oferecidos por ela, foi realizada uma análise do ambiente interno e externo para identificar quais ações a empresa poderá adotar para solucionar este desvio e potencializar os resultados da organização.

Partindo desta ideia, o plano de ação foi desenvolvido por meio da ferramenta 5W2H, sendo que para esta proposta, levou-se em consideração os 4Ps do Marketing, sendo eles o Produto, Preço, Praça e a Promoção, como exposto no Quadro 6.

Quadro 6 – Proposta de plano de ação 5W2H e 4 Ps à empresa em estudo

PLANO DE AÇÃO 5W2H e 4 Ps						
OBJETIVO:	Promover a cartela de produtos e serviços com base nos 4 Ps.				DATA DE CRIAÇÃO:	10/06/2022
PRODUTO						
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Comercialização de brita e areia.	Para transformar o material parado no estoque em receita.	Na área da produção.	Assistente administrativo.	29/08/22.	Através da divulgação dos produtos.	R\$3.500,00 mensais*
PREÇO						
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Aquisição de uma máquina de cartão da Cielo.	Para oferecer mais opções de pagamento e parcelamento.	Online.	Sócia-Administradora.	25/07/22.	Realizar a solicitação no site.	R\$189,00 mensais.
PRAÇA						
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Projetar e desenvolver a fachada.	Para aumentar a visibilidade da empresa.	Na empresa.	Arquiteta e urbanista e mestre de obras.	01/08/22 a 08/08/22	Através do AutoCAD.	R\$1.300,00
Projetar e desenvolver layout.	Para melhorar a exposição dos produtos.	Na empresa.	Arquiteta e urbanista e mestre de obras.	01/08/22 a 08/08/22	Através do AutoCAD.	R\$600,00
PROMOÇÃO						
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Criar redes sociais.	Para divulgar os produtos e serviços oferecidos pela empresa.	Online.	Assistente Administrativo.	15/08/22.	Através de contas no Facebook e Instagram.	Não se aplica**
*Ressalta-se que o material inicial já se encontra investido no estoque, e a estimativa do valor mensal, realizado com base em orçamentos das empresas Brita Barreiro e Arenal, é para o primeiro mês e pode variar conforme a demanda e preço do mercado.						
**O salário do Assistente Administrativo já é um custo fixo à empresa e ele realiza diversas funções no setor.						

Fonte: Autores com base na empresa em estudo (2022).

Com isso, é possível observar que o plano de ação, as ações propostas buscam priorizar os recursos disponíveis, sem envolver grandes aplicações de capital, uma vez que, a estratégia de manutenção, adotada atualmente pela organização, necessita que os investimentos sejam realizados com cautela.

Diretrizes estratégicas

Ter um conjunto de diretrizes estratégicas bem definidas é essencial para manter a organização em operação no mercado. Isso permite que a empresa usufrua das oportunidades disponíveis, possibilitando cumprir com as suas obrigações e alcançar seus objetivos, tornando-a mais competitiva.

Após as análises feitas, levando em consideração as particularidades da empresa em estudo, associada ao referencial teórico, que ofereceu subsídio teórico, da aplicação de diversas ferramentas, como o Brainstorming, Matriz GUT, Matriz SWOT e cinco porquês, e da expertise da pesquisadora, o Quadro 7 apresenta um conjunto com dez propostas de diretrizes estratégicas capazes de potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda.

Quadro 7 – Proposta de diretrizes estratégicas para potencializar os resultados da empresa

PROPOSTA DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA A EMPRESA EM ESTUDO		
Nº	DIRETRIZES	DESCRIÇÃO
1	Definir a filosofia organizacional	A filosofia organizacional é responsável por orientar com mais eficiência as estratégias de uma organização, são elas que conduzem o direcionamento do negócio, por isso faz-se necessário que estas estejam bem definidas, possibilitando aos colaboradores o seu pleno entendimento, de modo que compreendam o que o líder espera, podendo cooperar com o alcance dos resultados desejados.
2	Adotar ferramentas gerenciais para a formulação de estratégias.	Atualmente as estratégias são formadas na mente dos proprietários com base em suas experiências passadas, porém o mercado evolui muito rápido e cria um cenário fortemente competitivo e cheio de incertezas, por isso é necessário estabelecer um planejamento estratégico bem estruturado e apoiado em ferramentas capazes de proporcionar à empresa maior assertividade nas suas decisões, pois ela consegue prever com maior clareza os cenários, para obter melhores resultados.
3	Projetar e desenvolver a fachada empresarial.	A fachada da empresa é pouco explorada, sendo que o nome da empresa apresenta pouca visibilidade, dificultando a sua identificação. Como a fachada empresarial é a primeira impressão que o consumidor possui da empresa é ideal torná-la mais atrativa.

4	Projetar e desenvolver layout para exposição de produtos.	Aproveitando a ótima localização e amplo espaço territorial da organização, sugere-se a criação de um mostruário de produtos frente a BR 569 com a intenção de atrair os consumidores.
5	Gerenciar o mix de produtos.	Com o intuito de não depender apenas da prestação de serviço de OAEs, torna-se relevante investir na comercialização e divulgação dos demais produtos e serviços ofertados pela empresa, uma vez que o mercado da construção civil está em crescimento, oportunizando uma base consumidora maior e a possibilidade de atrair outros nichos.
6	Investir em Marketing Digital.	Através das redes sociais, como Instagram e Facebook, a empresa consegue divulgar e comercializar seus produtos e serviços, além de potencializar sua comunicação com o seu consumidor e conquistar novos clientes.
7	Ampliar os meios para pagamento.	Com a aquisição de uma máquina de cartão de crédito e débito, além de oferecer mais conforto ao consumidor com uma opção a mais para pagamento e parcelamento, ela garante à empresa maior segurança e confiança nas transações e menores índices de inadimplência.
8	Comercialização de novos produtos.	Hoje a empresa adquire materiais de construção civil apenas para a fabricação dos artefatos em concreto utilizados nas suas obras, porém, geralmente, ocorre que parte destes ficam investidos em estoque. Com isso, aproveitando a oportunidade de que na cidade não possui fornecedores primários de areia e pedras britadas, surge a oportunidade da empresa inserir estes produtos na sua cartela de produtos e serviços, buscando transformar esse estoque em receita.
9	Criar alianças estratégicas.	Na cidade de Palmeira das Missões – RS, não possui fornecedor primário de areia e pedras britadas, por este motivo, as empresas do varejo, que comercializam materiais de construção civil, optam por terceirizar a venda destes produtos às empresas secundárias como, por exemplo, a empresa em estudo que adquire os produtos direto dos areais e britadores, com isso surge a oportunidade de criar alianças através do fornecimento desses materiais e, conseqüentemente, fortalecer a parceria com as empresas primárias por meio de uma demanda maior de produtos.
10	Expandir a área de atuação das OAEs.	Como o foco da empresa é nas OAEs, atendendo todo o estado do RS, ela pode expandir suas atividades para a Região Sul, aumentando suas chances de ser contemplada com as licitações e, conseqüentemente, com um número maior de obras, diminuindo o prazo para ocorrer as entradas no fluxo de caixa.

Fonte: Autores, com base da empresa pesquisada (2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um mercado altamente competitivo e dinâmico, em constante evolução, é o responsável por desafiar gestores a adaptar as empresas em diferentes cenários. Com a pandemia da Covid-19, muitas empresas enfrentam dificuldades para manter sua solvência, por isso, não mais como oportunidade, mas como necessidade, se tornou indispensável que os gestores identifiquem e busquem associar boas práticas de gestão, alinhadas à adoção de diretrizes estratégicas, para garantir a eficiência das atividades operacionais, visando manter bons resultados.

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa foi propor um modelo de gestão estratégica para potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., para atingi-lo foram estabelecidos quatro objetivos específicos, sendo que o primeiro deles consistiu em pesquisar na literatura pertinente os conceitos, teorias, pressupostos e/ou ferramentas de administração de empresas necessários para o desenvolvimento do estudo, evidenciando a temática de gestão estratégica e gestão familiar, bem como o porte das organizações e o ramo da construção de OAEs, que contemplam as particularidades da empresa em estudo.

A partir disso, o segundo objetivo específico baseou-se em identificar junto à empresa pesquisada as suas atuais práticas de gestão, sendo assim, observa-se que a organização adota uma cultura conservadora, caracterizada por uma gestão centralizadora e autocrata, onde o empresário familiar concentra o poder de decisão e controle sob sua responsabilidade. Com relação as estratégias, estas são emergentes, sendo definidas na mente dos líderes, quando surge uma necessidade ou oportunidade, considerando suas intuições e experiências passadas, além de analisar pesquisas de demanda e dados contábeis. Como consequência da Covid-19, a organização adentrou em uma estratégia de manutenção, onde os investimentos precisam ser realizados de forma cautelosa, visando restaurar a sua estabilidade no mercado.

O terceiro objetivo específico buscou relacionar as oportunidades para aperfeiçoar e ampliar as atividades da organização pesquisada, onde, a partir da aplicação e análise da ferramenta Matriz SWOT, destacam-se a criação de alianças estratégicas e a expansão dos negócios e da área de atuação da empresa. Por fim, o último objetivo específico contempla a apresentação do modelo proposto, este é composto por nove etapas sendo elas: *Brainstorming* inicial, Filosofia organizacional, *Brainstorming* de identificação, Matriz GUT, Descrição do problema, 5 porquês, Matriz SWOT, 5W2H e 4 Ps e Diretrizes estratégicas.

A partir do desenvolvimento do modelo proposto, foram identificadas dez diretrizes estratégicas para potencializar os resultados da organização, sendo elas: definir a filosofia organizacional, adotar ferramentas gerenciais para a formulação de estratégias, projetar e desenvolver a fachada empresarial, projetar e desenvolver layout para exposição de produtos, gerenciar o mix de produtos, investir em marketing digital,

ampliar os meios para pagamento, comercialização de novos produtos, criar alianças estratégicas e expandir a área de atuação das OAEs.

A partir deste estudo, também foi possível identificar que, apesar dos membros familiares possuírem formação adequada para os cargos sob suas responsabilidades, na organização familiar não são utilizadas ferramentas administrativas para a implementação de novas estratégias, apenas realizam-se pesquisas de demanda e análises contábeis, ficando evidente uma carência na profissionalização da gestão. Além disso, observa-se que, mesmo com a terceira geração já inserida nas atividades operacionais da organização, não existe um planejamento definido para o processo sucessório o que pode interferir na longevidade da organização.

Cabe ressaltar que, esta pesquisa possui características específicas de um estudo de caso, por este motivo, toda e qualquer análise realizada, deve-se considerar especificamente as particularidades da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda., uma EPP que possui gestão familiar e atua no mercado da construção civil, através da execução de OAEs, além disso deve-se considerar que o estudo foi desenvolvido em um período marcado pela pandemia e Pós-Covid 19.

REFERÊNCIAS

BELOHLAVEK, P. **Como manejar problemas complexos: uma abordagem ontológica unicista.** s/l: Blue Eagle Group, 2006. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=N-IM5d0LyUgC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 03.jun.2022.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>>. Acesso em 25.fev.2022.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados.** 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>>. Acesso em: 23.nov.2021.

COSTA, A. de S, M. da. et al. **Administração: conceitos, teoria e prática aplicados à realidade brasileira.** 1. ed. Organização por Marco Antonio Conejero, Murilo Alvarenga Oliveira e Márcio Moutinho AbdallaBarueri – SP: Atlas, 2022. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978659771172/>>. Acesso em: 02.jun.2022.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/>>. Acesso em: 17.nov.2021.

CRUZ, Tadeu. **Processos organizacionais e métodos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027488/>>. Acesso em: 02.jun.2022.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar., 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 09.nov.2021.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing.** 4. ed. Tradução de Beth Honorato. Porto Alegre: AMGH, 2016 Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/>>. Acesso em: 23.jun.2022.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica:** uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. 386 p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1989. Disponível em:<<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-03062020-155114/publico/DrReinaldoGuerreiro.pdf>>. Acesso em: 08.nov.2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. Disponível em: <<https://www.dgbz.com.br/clientes/kotler-lp/v2/assets/downloads/Marketing-40.pdf>>. Acesso em: 22.jun.2022.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>>. Acesso em: 23.nov.2021.

LUCINDA, M. A. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=e9Baz6Jxh3MC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em:03.jun.2022.

MAÇÃES, M. de A. R. **Da gestão tradicional à gestão contemporânea.** v. 1. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942212/>>. Acesso em: 26.out.2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152526/>>. Acesso em: 13.jan.2022.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>>. Acesso em: 17.nov.2021.

MORAES, C. H. de. et al. Ferramentas da qualidade aplicadas na otimização de um processo de calibração de instrumentos de medição. *In*: Organização Editora Poisson. **Gestão da produção em foco**. v. 7. Belo Horizonte (MG): Poisson, 2018. p. 63-71. Disponível em:

<https://web.archive.org/web/20200322115623id_/https://poisson.com.br/livros/producao/foco7/Gestao_da_producao_em_foco_vol7.pdf#page=62>. Acesso em: 03.jun.2022.

MORAES, M. V. G. de. **Sistema de gestão: princípios e ferramentas**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536531991/>>. Acesso em: 25.nov.2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>>. Acesso em: 09.nov.2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>>. Acesso em: 04.nov.2021.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125968/>>. Acesso em: 03.nov.2021.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490455/>>. Acesso em: 27.out.2021.

SASDELLI, M. C. B. **Utilização de ferramentas da qualidade para a geração de inovação em processo: um case de análise de perda em uma indústria de embalagens cartonadas**. 2012. 55 p. Monografia (Especialista em Gestão Industrial: Conhecimento e Inovação). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2012. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1392/1/PG_CEGI-CI_VII_2012_16.pdf>. Acesso em: 25.nov.2021.

SCHOETTI, J. M.; STERN, P. **Coleção caixa de ferramentas:** consultoria. Tradução Marcela Vieira. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547231958/>>. Acesso em: 31.mai.2022.

SILVA, V. F. da. et al. **Gestão de empresa familiar.** Revisão técnica por Rogério de Moraes Bohn. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>>. Acesso em: 09.nov.2021.

WONG, H. Y.; KYLIE, R. FOWSAR, R. R. **Planos de marketing:** um guia prático. 1. ed. Org. Naresh Malhotra. Tradução de Eduardo Kraszczuk e Ina Futino Barreto. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502206700/>>. Acesso em: 23.jun.2022.

Recebido em: 05/09/2022

Aprovado em: 08/10/2022

Publicado em: 14/10/2022