

Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas

Monografia

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE CRISES:
UM ESTUDO MULTICASO DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL LIGADAS À
MINERADORA SAMARCO S/A**

Marina Alves Batista

Mariana, MG

2017

Marina Alves Batista

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE CRISES:
UM ESTUDO MULTICASO DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL LIGADAS À
MINERADORA SAMARCO S/A**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Felipe Gouvêa Pena

Mariana, MG

2017

B333p Batista, Marina Alves

Planejamento estratégico e gestão de crises [recurso eletrônico] : um estudo multicaso de empresas de construção civil ligadas à mineradora Samarco S/A / Marina Alves Batista.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas
- DECAD/ICSA/UFOF

1. Planejamento estratégico - Aspectos econômicos
- Teses. 2. MEM. 3. Gestão de empresas - Teses. 4. Monografia. 5. Serviços - Teses. I.Pena, Felipe Gouvêa. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.21

: 15

: 1419062



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



FICHA DE APROVAÇÃO

MARINA ALVES BATISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof^o Me. Felipe Gouvêa Pena

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Dra. Me. Felipe Gouvêa Pena
Orientador e Presidente da Banca

Professora Dra. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão
Membro Avaliador

Bel. Daniel Francisco Bastos Monteiro
Membro Avaliador

Mariana, 08 de agosto de 2017.

A todos aqueles que sofreram e ainda sofrem as consequências da tragédia ocorrida com a barragem de Fundão, da mineradora Samarco.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me fortalecido nos momentos desafiantes e iluminado o meu caminho para que fosse possível a conclusão desta etapa.

Também agradeço aos meus pais por todos os sacrifícios e paciência. O exemplo de amor e coragem oferecido por eles me fizeram acreditar na realização desse trabalho. À minha mãe em especial, por ter lido cautelosamente esse trabalho com tanto carinho, sendo crítica e fazendo isso com toda a dedicação que só ela tem.

A professora Dra. Fernanda Macedo pela confiança, suporte na realização do trabalho e pelo carinho e forma única e inesquecível de lecionar. Também agradeço ao Prof. Felipe Gouvêa Pena por todos os ensinamentos, apoio e atenção dedicados a mim na reta final desta etapa.

Ao meu namorado e amigo Alex que me acompanhou durante todo o caminho percorrido até aqui, trazendo-me muita alegria e incentivo durante o desenvolvimento deste estudo, e com muita paciência me apoiando na superação de todas as adversidades surgidas nesta caminhada.

Agradeço à Camila, minha melhor amiga, que está presente em todas as conquistas da minha vida, e por todas as horas que nos apoiamos com confiança uma na outra.

Aos amigos conquistados durante o curso que me presentearam com tanto carinho e dedicação, e me acompanharam até aqui, em especial à Sheila que compartilhou comigo, com muita paciência e compreensão, todos os momentos da realização desta etapa final do nosso curso.

RESUMO

Neste estudo foi discutido o processo de sustentação das empresas do ramo de construção civil que mantinham contrato com a Samarco Mineração em Mariana – Minas Gerais em novembro de 2015, época em que ocorreu o rompimento da barragem de Fundão, maior desastre ambiental na história mundial nos últimos cem anos. A catástrofe, além de causar mortes e uma enorme devastação ambiental, desencadeou crise financeira na região. Como consequência do ocorrido, houve paralisação das atividades da mineradora Samarco e suspensão do contrato de suas prestadoras de serviço, inclusive das construtoras civis, que são objeto de estudo deste artigo. O objetivo do artigo foi discutir o comportamento das empresas inseridas nesse contexto sob a ótica dos gestores, observar a importância da utilização da ferramenta planejamento estratégico nas organizações pesquisadas e analisar tal planejamento em relação ao processo decisório em um momento de crise. Para isso foi realizada pesquisa qualitativa com os gestores das empresas estudadas através do uso de questionários e posterior análise de conteúdo. Através dessa análise foi possível compreender a relevância da utilização

Palavras-chave

Planejamento Estratégico; Gestão de Crises; Prestadores de Serviço; Samarco Mineração.

ABSTRACT

This study discussed the process of sustaining the construction companies that had a contract with Samarco Mineração in Mariana - Minas Gerais, in November 2015, when the dam of Fundão, the largest environmental disaster in world history, occurred. Last hundred years. The catastrophe, in addition to causing deaths and enormous environmental devastation, has triggered a financial crisis in the region. As a consequence of this, there was a halt in the activities of the mining company Samarco and the suspension of the contract of its service providers, including the civil construction companies, which are the object of study of this article. The objective of the article was to discuss the behavior of the companies inserted in this context from the perspective of the managers, to observe the importance of the use of the strategic planning tool in the researched organizations and to analyze such planning in relation to the decision process in a moment of crisis. For this, a qualitative research was carried out with the managers of the studied companies through the use of questionnaires and subsequent content analysis. Through this analysis it was possible to understand the relevance of the use of the strategic planning tool within an organization, especially in crisis situations.

Keywords

Strategic planning; Crisis Management; Service providers; Mining Samarco.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Característica fundamentais do Planejamento Estratégico (MATOS, 1999) | 15 |
| Figura 2– A introdução do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004) | 16 |
| Figura 3 – Desmembramento de uma crise em fases proposta por J. Carrascosa (VILLAFANE, 1993) | 20 |
| Figura 4 – Características de um questionário (OLIVEIRA, 1997, p. 165) | 25 |
| Figura 5 – Técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977)..... | 26 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Classes de Crises (TEIXEIRA, 2013)..... | 19 |
| Quadro 2 – Descrição das empresas que compõem o lócus dessa pesquisa..... | 23 |
| Quadro 3 - Descrição dos sujeitos da pesquisa..... | 24 |
| Quadro 4 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 1 – Reação imediata das empresas entrevistadas às consequências da tragédia | 28 |
| Quadro 5 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 2 – Demissão de empregados..... | 29 |
| Quadro 6 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 3 – Captação de Novos Clientes | 29 |
| Quadro 7 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 4 – Recuperação da Empresa | 30 |
| Quadro 8 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 5– Abalo Emocional | 31 |
| Quadro 9 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 6– Continuidade de ações estratégicas | 32 |
| Quadro 10 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 7– Presença/Ausência de Planejamento Estratégico | 32 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. ESTRATÉGIA | 12 |
| 2.1 Conceitos Iniciais | 12 |
| 2.2 Processo Estratégico | 13 |
| 2.3 Planejamento Estratégico | 14 |
| 3. GESTÃO DE CRISES | 17 |
| 3.1 Conceitos iniciais..... | 17 |
| 3.2 Características e Métodos..... | 18 |
| 4. METODOLOGIA | 21 |
| 4.1 Delineamento..... | 21 |
| 4.2 Locus e sujeitos da pesquisa..... | 22 |
| 4.3 Descrição dos sujeitos da pesquisa..... | 24 |
| 4.4 Processo de coleta de dados..... | 24 |
| 4.5 Técnica de análise de dados..... | 25 |
| 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS..... | 27 |
| 5.1 Unidades de Sentido | 28 |
| 6. CONCLUSÃO | 33 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 35 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL | 39 |

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio à gestão de empresas no processo decisório que deve ser executado em sintonia com a missão e os valores determinados por ela. Uma organização que possui um plano estratégico deve ser capaz de enxergar de forma efetiva o mercado em que atua e de monitorar o surgimento de possíveis riscos, oportunidades e ameaças, uma vez que o pensamento estratégico é capaz de relacionar o ambiente interno e o externo em que a organização está inserida, assim como suas variáveis.

Embora existam diversas definições para o conceito de estratégia, muitas delas apontam para o relacionamento direto com o futuro. Segundo Katz (1970), o termo estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de ações a serem tomadas para atingir esses objetivos).

O autor utiliza dois conceitos essenciais para a abordagem teórica, que de certa forma, é a sustentação deste artigo: a “Situação Estratégica” que representa o relacionamento atual da empresa com o meio em que está envolvida e o “Plano Estratégico” que representa a relação com o futuro.

As pesquisas (PORTER, 1992; CAMPOS, 1993; MINTZBERG, 2000) revelam que em uma situação de crise, o planejamento estratégico deve auxiliar a organização no direcionamento de suas decisões e no monitoramento de possíveis riscos que podem surgir no futuro, atitudes que devem amenizar os impactos de uma situação desfavorável do mercado.

É de conhecimento de todos que nas organizações, crises de qualquer espécie tornam notícias em jornais e outros veículos de comunicação e se propagam numa rapidez impressionante. Diante dessa situação, o planejamento é importante para evitar que essa exposição aconteça ou que as organizações não percam o controle da situação, evitando desgastes desnecessários, afinal crises não previstas causam grandes perdas de credibilidade e também de dinheiro.

Segundo Neves (2002), os custos que um planejamento de crise necessita são pequenos se comparados aos gastos que serão necessários para reconstruir a imagem organizacional de uma empresa afetada. O autor afirma que “[...]O custo de um planejamento para a administração de crises é uma bobagem se comparado com o que a empresa perde por não tê-lo quando o bicho pega” (NEVES, 2002, p.19).

O ocorrido com o rompimento da barragem de Fundão da Samarco Mineração, em novembro de 2015, na cidade mineira de Mariana foi a causadora de uma dessas situações desestabilizadoras para as organizações da região. A mineradora, em uma situação de crise extrema, além de sofrer perdas econômicas, teve a sua imagem muito afetada negativamente.

No presente trabalho, será abordada a importância do “Plano Estratégico” no processo de sustentação de três empresas de construção civil ligadas à Samarco Mineração, que sofreram e ainda sofrem as consequências da tragédia descrita.

A catástrofe ocorrida com o rompimento da barragem foi o maior desastre ambiental registrado no Brasil e o maior desastre do gênero da história mundial nos últimos cem anos. Localidades da cidade de Mariana e regiões circunvizinhas, e também o leito do Rio Doce foram gravemente afetados. Além do dano ambiental, dezenove pessoas morreram e houve enormes impactos econômicos e sociais para a região. Diante da situação que se instaurou após o ocorrido, a mineradora Samarco, proprietária da barragem de Fundão, foi obrigada a suspender suas operações. Uma das consequências desse fato foi a rescisão dos contratos com as prestadoras de diversos serviços, inclusive com as empresas de construção civil, que são objeto de estudo deste trabalho (HOJE EM DIA, 2015).

A Samarco Mineração e as empresas terceirizadas impactadas pelo desastre foram obrigadas a reduzir suas atividades drasticamente ou encerrá-las, dispensando parte e, em alguns casos, todo seu quadro de funcionários. Entre as empresas que encerraram as atividades, algumas justificam que fecharam as unidades mantidas na cidade de Mariana – Minas Gerais, considerando que para elas o contrato com a Samarco Mineração era a principal fonte de sustentação e manutenção de suas atividades. Em uma situação como essa,

a utilização de um Plano Estratégico objetiva nortear as atitudes a serem desenvolvidas pela empresa com racionalidade. Na ausência dessa ferramenta, surgem apenas medidas paliativas, a fim de “apagar incêndios”, com foco apenas no que é emergente, abrindo margem para percepções subjetivas dos gestores que acabam se tornando “solucionadores de problemas”, impossibilitados de prever acontecimentos (HERMELO,2010).

Com a finalidade principal de elaborar um instrumento baseado em experiências reais, decidiu-se utilizar como procedimento metodológico a pesquisa exploratória, apresentando natureza qualitativa e contextual.

Dessa forma, o objetivo central deste trabalho consiste em discutir o comportamento das empresas de construção civil ligadas à Samarco Mineração sob a ótica dos gestores, observar a importância da utilização da ferramenta planejamento estratégico nas organizações

estudadas e analisar tal planejamento em relação ao processo decisório em um momento de crise.

2. ESTRATÉGIA

2.1 Conceitos Iniciais

Assim como os autores que se referem à estratégia, são numerosas as definições para conceituar o termo. Embora alguns aspectos que constroem o conceito sejam convergentes, as abordagens utilizadas pelos autores também apresentam divergências na concepção de organização e do seu funcionamento. Os estudos revelam que não existe uma definição única ou definitiva, uma vez que a estratégia é um conceito que apresenta muitas dimensões e situações e isso dificulta um consenso para o seu conceito. (HAMBRICK,1980)

Os autores Ansoff (1983) e Porter (1992), embora defendam perspectivas diferentes, reforçam a questão do meio envolvente da organização para conceituar estratégia. Ansoff (1983) afirma que a estratégia é um grupo de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas se referem à relação da organização com o meio em que está envolvida. Na percepção de Porter (1992), estratégia é um grupo de ações, que podem ser ofensivas ou defensivas, a fim de criar uma posição de defesa numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas presentes no contexto e, assim, alcançar um maior retorno sobre o investimento.

Corroborando as definições de Ansoff (1983) e Porter (1992), e ainda defendendo a naturalidade do processo decisório, Mintzberg (2000) descreve a estratégia como a força mediadora entre a empresa e o seu ambiente, em que está envolvida, com foco nas decisões e ações que surgem de forma natural. Para ele, a formação da estratégia não é limitada aos processos intencionais, mas pode acontecer como um padrão de ações, sendo elas formalizadas ou não.

Diferente dos outros autores que conceituaram a estratégia supracitados, Chandler (1962), partindo da visão clássica, menciona a questão temporal enfatizando a fixação de objetivos de longo prazo dentro da organização e a adoção de ações e recursos adequados para alcançar esses objetivos. Logo, constata-se que o conceito de estratégia não é estável, o que complica o seu entendimento (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

A construção do conceito e do seu conhecimento é constante. Percebe-se isso ao constatar que ao longo do tempo, passaram a existir na literatura inúmeras definições para estratégia. A

definição é dependente do ponto de vista de quem a vê, podendo ser modificado com o tempo e apresentar diversos significados, desde os mais generalizados aos mais detalhados. O conceito de estratégia é, portanto, carregado de subjetividade.

A partir das definições aqui explanadas construiu-se um conceito de estratégia para ser utilizado como sustentação na realização desse trabalho. Definiu-se a estratégia como a adoção de atitudes que respeitem as variáveis dos ambientes interno e externo em que a organização está inserida, de maneira a posicioná-la defensivamente e ofensivamente frente a seus objetivos, direcionando a tomada de decisão não apenas para a obtenção de lucros, mas também para situá-la de forma positiva no mercado.

2.2 Processo Estratégico

Segundo os autores Hammer e Champy (1994), processo é um conjunto de atividades feitas numa sequência lógica a fim de produzir um serviço ou um bem que possui algum valor para um grupo específico de clientes. De forma genérica, Bethlem (2002) diz que processo é a maneira como se elabora e se desenvolve o plano.

Dessa vez de maneira específica, Bethlem (2002) retrata o processo estratégico – formular, desenvolver, planejar, implantar, controlar e outros – em dois passos: definir o conteúdo e definir o processo. O conteúdo ao qual o autor se refere é a sequência do raciocínio, ou seja, em termos estratégicos, o que deve ser realizado. É a maneira pela qual a organização toma decisões a respeito do conteúdo da estratégia que se utilizará. “Estas questões definem o processo da estratégia (...) como essas decisões são tomadas. (...) É o ato de criar estratégias” (SLACK *et al.*, 1997)

O processo de planejamento, é extremamente importante para a organização, assim como afirma Oliveira:

O processo de planejamento é muito mais importante que o seu produto final (...), o plano, sendo que este deve ser desenvolvido ‘pela’ empresa e não ‘para’ a empresa. Se não for respeitado este aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descréditos efetivos para a sua implantação (OLIVEIRA, 1996, p.34)

A multiplicidade e dinamicidade de níveis estão incluídas entre as principais características do processo estratégico, que é um fenômeno que não envolve apenas os níveis hierárquicos formais presentes na organização. Abrange o relacionamento entre as pessoas,

suas interações em grupos, as estruturas e as rotinas, a relação entre a organização e os diversos setores – econômicos, políticos, sociais – e o ambiente em que está inserido.

O processo estratégico ainda diz respeito à maneira em que os recursos e estruturas devem ser empregados para que as estratégias sejam utilizadas com sucesso e adaptadas dentro das perspectivas atuais e, principalmente, futuras. Os autores Hax e Majluf (1991) e Barney (1996;1996b) inferem que as vantagens competitivas são obtidas através da aplicação de recursos e competências, e que permitem à organização estruturar e defender o conteúdo de sua estratégia.

2.3 Planejamento Estratégico

No ambiente em que as organizações estão inseridas, é muito comum o assunto planejamento estratégico e o quanto ele é importante para que a empresa obtenha sucesso. Muitos pesquisadores da área têm se empenhado em estudar o conceito de planejamento estratégico e seus desdobramentos a fim de destacar o quanto o pensamento estratégico nas organizações é vital para aquelas que pretendem muito mais do que sobreviver às adversidades do mercado. A bibliografia sobre o assunto é enorme e diversa.

Para Drucker:

Planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER,1984, p. 25)

Porter (1992) define o planejamento estratégico como um processo determinado de formulação de estratégia, assegurando que ao menos as políticas (e possivelmente também as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas com o propósito de atingirem um mesmo conjunto de metas. Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) completam a definição de Porter (1992) afirmando que o Planejamento Estratégico é o processo através do qual a organização se concentra com o propósito de alcançar o sucesso e construir o seu futuro, através de um comportamento pró-ativo, levando em conta o seu ambiente atual e futuro.

Já Campos (1993) prefere utilizar a metáfora para explicar sua definição de Planejamento Estratégico. Ele o descreve como sendo uma arte gerencial de dispor os meios acessíveis de

sua organização, a fim de manter ou valorizar posições relativas e potenciais bélicos vantajosos a futuras ações táticas na guerra comercial.

As cinco características fundamentais do planejamento estratégico segundo Matos (1999, p.30) são apresentadas na figura a seguir:

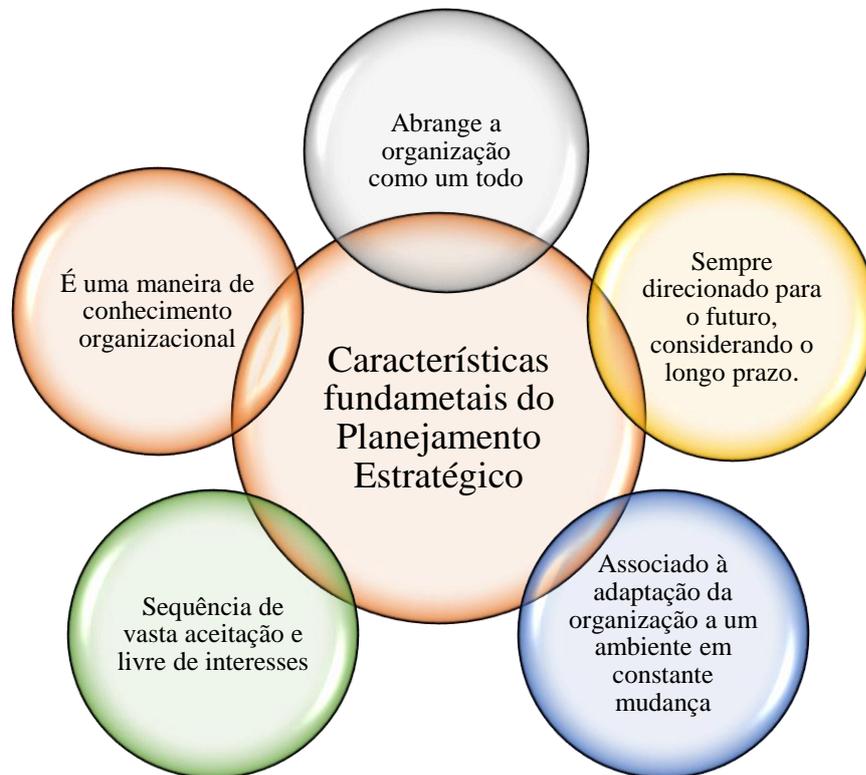


Figura 1 - Características fundamentais do Planejamento Estratégico (MATOS, 1999)

Fonte: Elaborada pela autora

O planejamento estratégico foi originado nas grandes guerras mundiais e evoluiu com o passar do tempo devido à aceleração do ritmo e da complexidade das alterações ambientais, mas apenas durante os anos 70 surgiu como uma técnica estruturada com o objetivo de se estabelecer a melhor direção que a organização deve escolher para trilhar (FERREIRA *et al.*, 1997)

Ao passar do tempo o Planejamento Estratégico passou por muitas evoluções e cada fase evolutiva incrementou as fases anteriores com diversas contribuições. Mas, de acordo com Ansoff (1990), a grande maioria das empresas permanece utilizando os antigos métodos do planejamento em longo prazo, com base somente nas projeções de indicadores passados, ignorando o verdadeiro planejamento estratégico.

As visões de futuro apresentadas pelo Planejamento de Longo Prazo e pelo Planejamento Estratégico constituem a sua principal diferença. O primeiro diz que o futuro pode ser uma

previsão a partir da extrapolação do crescimento passado. Por outro lado, no Planejamento Estratégico não se acredita na teoria de que o futuro seja um progresso do passado, e muito menos que seja extrapolável (ANSOF; MCDONNELL, 1993). Nele se espera que futuros viáveis de acordo com a realidade enfrentada pela organização sejam traçados e sejam propostas ações para que o objetivo seja alcançado.

Megginson (1998) afirma que a literatura é muito vasta e possui diferentes abordagens e metodologias para aplicar o planejamento estratégico, mas, de forma genérica, esta metodologia inclui diversas atividades, como a definição da missão da organização, a determinação de seus objetivos, o desenvolvimento de estratégias, entre outras. A escolha do modelo correto a ser utilizado deve ser feita levando-se em consideração o ambiente em que a organização está inserida, qual o seu tipo e outra série de premissas.

A introdução de um planejamento estratégico busca, de acordo com Oliveira (2004):



Figura 2– A introdução do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004)

Fonte: Elaborada pela autora

O Planejamento Estratégico tem relação direta com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que influenciam o sentido e a viabilidade da organização. No entanto, se for aplicado sozinho não é suficiente, visto que não é possível trabalhar somente utilizando ações imediatas e operacionais. É necessário que durante o processo de planejamento estratégico os planos táticos e operacionais da empresa sejam preparados de forma integrada e encadeada.

Oliveira (2006) diz que os planos táticos, operacionais e estratégicos são desenvolvidos por três níveis distintos de planejamento, que são classificados de acordo com a hierarquia presente nas organizações.

Ainda segundo Oliveira (2006), para que a coordenação das ações a procura dos objetivos aconteça, é preciso que os níveis sejam identificados de acordo com a sua responsabilidade com o planejamento e, dessa forma, entende-se o quanto é importante conhecer os três planejamentos, e assumir que é preciso que estejam sempre unidos para alcançar um único objetivo.

O planejamento é fundamental, porém sozinho não é capaz de apresentar resultados. É importante que todos os integrantes da organização participem e apoiem e isso depende da maneira direta da experiência dos integrantes, habilidades e valores, e isto resulta em resistências, conflito de interesses e transições. É preciso também que haja na organização uma gestão estratégica mais extensa. É imprescindível que a estratégia seja planejada, executada e controlada.

3. GESTÃO DE CRISES

3.1 Conceitos iniciais

A ausência de um plano de ação para momentos em que é preciso enfrentar situações inesperadas, costuma ser apontada como o principal motivo dos numerosos casos de insucesso no enfrentamento de uma crise no ambiente organizacional. Rosa (2007, p.69) afirma que “o imprevisto, a falta de preparo, costuma ser a semente das grandes crises”.

Existem diversas definições para crise com diferentes abrangências. Rosa define crise como “[...] um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação” (ROSA, 2001, p.23), acentuando a perda que pode ocorrer com os públicos envolvidos no momento.

No dicionário da língua portuguesa Aurélio, a definição de crise afirma que ela é uma “[...] manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio” (FERREIRA, 1999, p. 581). Assim como Ferreira (1999), Neves (2002) utiliza a ruptura de um atual estado para descrever a crise. O autor entende “[...] por crise um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura no status quo” (2002, p.31).

Uma conceituação mais pessimista é apresentada por Argenti (2006):

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados de erro humano (ARGENTI, 2006, p.259).

Embora a crise possa estar presente em diferentes cenários e seja citada com frequência dentro do ambiente organizacional, ela não deve ser entendida como a causa de todos os problemas. O autor Augustine (2009, p.6) é incisivo ao afirmar que “as crises não são dificuldades normais de um ciclo de negócios – aqueles problemas recorrentes enfrentados ao assumir riscos e explorar novas oportunidades”.

Independente da forma como a crise é conceituada, todas as definições são muito importantes, merecem atenção e necessitam de planejamento prévio para serem tratadas de forma correta.

3.2 Características e Métodos

Qualquer organização está sujeita a enfrentar crises. Algumas estão mais preparadas para esses momentos e conseguem tratar melhor e mais rapidamente os seus problemas. Por outro lado, existem organizações que não se preparam para o caso de ter que recebê-las e, por isso, encontram mais dificuldade para encará-las. Independentemente das empresas estarem preparadas ou não, algumas características devem ser comuns a elas quando passam por situações de crise.

Charles F. Hermann descreve alguns fatos condicionantes que caracterizam uma crise:

Para que exista uma crise é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Estas três características da crise refletem estas descrições: subtaneidade, incerteza e falta de tempo. (HERMANN apud LERBINGER, 1997, p. 6-7).

As organizações que apresentam essas características são afetadas por crises, que por sua vez têm a capacidade de desestabilizar as operações, reduzir vendas, potencializar o surgimento de problemas, desmotivar colaboradores e lesar a empresa de muitas maneiras. Esses fatos têm como consequência o abalo de sua credibilidade e imagem com diversos públicos.

As crises eclodem de maneira incerta, e quando surgem, costumam seguir um padrão. Rosa (2007, p.70) reitera essa afirmação dizendo que “com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas”. No entanto, para elaborar um plano adequado à determinada organização, é conveniente classificar as crises.

Segundo Teixeira (2013), as crises podem ser divididas em seis classes diferentes:

| Classes de Crises | |
|-----------------------|--|
| Fenômenos da Natureza | <ul style="list-style-type: none"> Ocorrem quando não há interferência humana (terremotos, vendavais, enchentes e outros); |
| Crises Sociais | <ul style="list-style-type: none"> Relacionadas à ética organizacional (acidentes de trabalho, desrespeito de leis, casos de assédio, escândalos); |
| Crises Ambientais | <ul style="list-style-type: none"> Ocorrem quando há dano ao meio ambiente (vazamentos de produtos tóxicos, contaminação de rios, descarte inadequado de lixo e outros); |
| Crises Financeiras | <ul style="list-style-type: none"> Acontecem quando há prejuízo financeiro ou patrimonial (perda de grandes clientes, pedido de falência, outros); |
| Crises Tecnológicas | <ul style="list-style-type: none"> Envolvem sistemas de informação (telefonia, internet, softwares); |
| Crises de Produtos | <ul style="list-style-type: none"> Relacionadas a produtos que prejudicam a saúde ou a integridade física do cliente ou ainda casos de negligência com o consumidor (descumprimento dos prazos de entrega, recall de produtos, cobranças indevidas, má qualidade e outros); |

Quadro 1 - Classes de Crises (TEIXEIRA, 2013)

Fonte: Elaborada pela autora

Fica claro nesse trabalho que o acidente com a barragem da Samarco desencadeou as crises social, ambiental e financeira. Em todas essas classificações devemos atentar para a afirmação de Luecke (2009) que explica que muitas crises podem despontar a partir de pequenos problemas. Caso os gestores ignorem ou não percebam esses sinais e não os

eliminam, provavelmente irão se transformar em uma crise de fato. Essa afirmação é completada por outra conclusão do autor, que ressalta que algumas crises resultam “de ações gerenciais cujas consequências nunca foram examinadas de forma sistemática”. (LUECKE, 2009, p.47).

Identificar a fonte causadora de uma crise é muito importante para que o gestor comece a lidar com a situação e procure o tratamento adequado a ela. Segundo Luecke (2009, p.82) “[...] muitos gerentes – como outras pessoas – relutam em enfrentar situações desagradáveis”, afinal quando há algo de errado na organização, com possibilidade de causar danos, ninguém quer assumir a responsabilidade do problema. Esse fato torna a situação ainda mais desconfortável para todos os envolvidos.

O autor Justo Villafañe(1993) menciona em um de seus estudos o desmembramento de uma crise em três fases, propostas por J. Carrascosa:

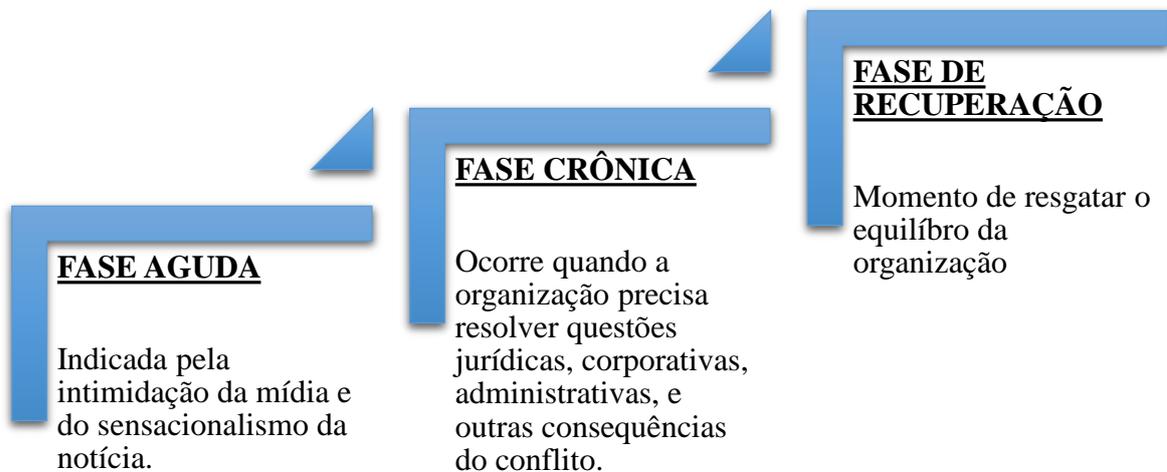


Figura 3 – Desmembramento de uma crise em fases proposta por J. Carrascosa (VILLAFAÑE, 1993)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dilemas, problemas e empecilhos dentro de uma organização se repetem de maneira constante, sendo assim, a forma mais prudente de enfrentar essas dificuldades é fazer um planejamento adequado para que estejam preparados para encará-las quando ocorrerem

4. METODOLOGIA

4.1 Delineamento

O objetivo central deste trabalho consiste em discutir o comportamento das empresas de construção civil ligadas à Samarco Mineração sob a ótica dos gestores, observar a importância da utilização da ferramenta planejamento estratégico nas organizações estudadas e analisar tal planejamento em relação ao processo decisório em um momento de crise.

O trabalho se caracterizou pela pesquisa exploratória e qualitativa. Gil (2007) afirma que a pesquisa exploratória tem como objetivo estabelecer mais familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito, possibilitando a construção de hipóteses. O seu desenvolvimento, na maioria das vezes, contempla levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão da realidade. O autor afirma que essas pesquisas recebem a classificação de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Da mesma forma Lakatos e Marconi (1985, p.86) descrevem a pesquisa exploratória como um conjunto que compõe a pesquisa de campo e apresentam três fins para ela, a saber: desenvolvimento de hipóteses, maior familiaridade do pesquisador com o contexto da pesquisa, indicação de fato ou fenômeno para a realização de pesquisa futura mais precisa.

Quando é realizada uma pesquisa qualitativa como esta, subentende-se que o autor desenvolverá uma abordagem empírica de seu objeto de estudo. Conforme Denzin; Lincoln.*et al.* (2006):

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de casos; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais/registros de campo; históricos interativos e visuais – que descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance. (DENZIN; LINCOLN.*et al.* 2006, p. 17)

Partindo desses pressupostos teóricos acerca da pesquisa exploratória, pretende-se desenvolver este trabalho através de uma pesquisa descritiva realizada por meio de um Estudo Multicasos. Para analisar as diversas situações das organizações estudadas, serão utilizadas as considerações de Yin (2001) e Stake (2005). Segundo o Yin (2001), o Estudo de Caso não é uma maneira ¹de se adquirir evidências, e sim uma forma de explanar e compreender o objeto de estudo, caracterizando-se como análise aprofundada de um determinado contexto ou situação específica. Sobre estudo de caso coletivo ou multicasos, Stake (2005) afirma que simboliza o interesse em servir-se de mais de um caso instrumental a fim de melhor compreender o fenômeno e “talvez melhor teorizar sobre uma coleção maior de casos representativos” (STAKE, 2005, p.446).

Dessa forma este estudo tem a pretensão de analisar a situação descrita por gestores de algumas empresas que vivenciaram a crise desencadeada pelo desastre da barragem da empresa Samarco Mineração, utilizando-se pressupostos teóricos da pesquisa exploratória qualitativa, do estudo de multicasos, em consonância com o levantamento bibliográfico sobre a temática.

4.2 Lócus e sujeitos da pesquisa

As empresas escolhidas como lócus desta pesquisa são de médio ou pequeno porte e prestavam serviços de construção civil para a Samarco Mineração quando ocorreu a tragédia com a barragem. As organizações têm sede nas cidades de Mariana e Ouro Preto, ambas em Minas Gerais, mas oferecem serviços para toda a região.

As cidades de Mariana e Ouro Preto estão localizadas no Quadrilátero Ferrífero¹ do estado de Minas Gerais, que segundo o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) é a maior província mineral da região Sudeste onde o principal minério extraído é o de ferro, seguido do ouro. A metal-mecânica e a siderurgia são outras atividades industriais que também possuem destaque na região.

Até a época em que ocorreu a tragédia, a Samarco Mineração possuía grande prestígio na cidade de Mariana, por ser uma empresa que, desde a década de 1970, movimentava um complexo de minas e usinas de beneficiamento de minério de ferro no município. De acordo com Prado Filho & Souza (2004, p. 344) “Em toda a área do Quadrilátero Ferrífero, a

¹ Após os anos de 1950, o Centro-Sul de Minas Gerais passou a ser conhecido como Quadrilátero Ferrífero. Este fato ocorreu principalmente devido as grandes descobertas de pedras preciosas e minerais metálicos, nos fins do século XVII. O Quadrilátero Ferrífero é responsável por desencadear intensos fluxos de trocas comerciais de seus minérios, não só dentro do país, mas também no exterior.

influência das atividades da mineração nos recursos ambientais e, principalmente, na qualidade dos mananciais hídricos, é bastante significativa”.

Nesse sentido, o prejuízo causado pelo rompimento da barragem ao leito do Rio Doce foi um dos principais motivos para a interrupção das atividades da mineradora Samarco, além da perda do crédito que o nome da empresa havia conquistado. Como consequência, as empresas do ramo de construção civil que são lócus de pesquisa deste trabalho sofreram enorme impacto, uma vez que a mineradora era o seu principal cliente.

As empresas que foram convidadas a participar do trabalho deveriam obedecer o critério de oferecer serviços de Construção Civil e serem clientes da Samarco Mineração da unidade de Germano em Mariana-MG na época em que ocorreu o acidente com a barragem de Fundão. Das 22 empresas consultadas, apenas 3 aceitaram o convite.²

A resistência da grande maioria em colaborar com o estudo deve-se ao fato da Samarco Mineração ter sido um dos principais clientes das empresas de construção civil convidadas a responder o questionário e a crença de que caso houvesse o retorno das operações da mineradora, possivelmente teriam os contratos de prestação de serviço reestabelecidos, o que significaria recomposição de seus negócios. Algumas declararam, inclusive, que o tema era assunto proibido em estatuto interno. As empresas que aceitaram participar do trabalho estão descritas no quadro abaixo:

| Empresa | Local de Sede | Tempo de existência | Breve descrição |
|-----------------|----------------------|----------------------------|--|
| Plano S.A | Mariana - MG | 17 anos | Inicialmente oferecia serviços apenas em obras comerciais, residenciais e gerenciamento de projetos. Depois passou a realizar obras industriais. Atende clientes diversos principalmente em Minas Gerais, mas atua pontualmente em algumas obras em outros estados do país. |
| Construtora S.A | Ouro Preto- MG | 15 anos | Oferece serviços nas áreas de construção civil, recuperação ambiental de áreas degradadas, locação de mão de obra e urbanização. Atende clientes em toda a região de Ouro Preto-MG e prefeituras de cidades vizinhas. |
| Civil S.A | Mariana - MG | 11 anos | Oferece serviços de obras de engenharia civil em geral, limpeza e conservação - industrial e predial, locação de equipamentos e máquinas, execução de obras de edificações, saneamento básico. Possui clientes em todo o estado de Minas Gerais e atende grandes empresas, inclusive estatais. |

Quadro 2 – Descrição das empresas que compõem o lócus dessa pesquisa

² O nome das empresas são fictícios a fim de respeitar o direito de anonimato dos participantes.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a descrição de Vergara (2006, p.53) “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. A seleção do corpo de sujeitos procurou respeitar o nível hierárquico e setor de trabalho. Dessa forma, os sujeitos escolhidos para ceder as informações necessárias a esta pesquisa deveriam obedecer o seguinte critério: deveriam ser gestores responsáveis pela tomada de decisão nas empresas que pudessem ser inseridas no lócus deste trabalho, ou seja, que fossem prestadoras de serviços de construção civil para a mineradora Samarco.

Os gestores sujeitos da pesquisa³ são todos do sexo masculino e graduados em Engenharia, sendo um deles pós-graduado. Dois deles são sócios-proprietários e acompanharam toda a trajetória da empresa em que trabalham uma há 17 e a outra há 15 anos, enquanto um é colaborador, com cargo de gestor há 5 anos e é, junto com os proprietários, responsável por tomar decisões na organização.

| Sujeito | Empresa | Cargo | Gênero | Tempo de empresa | Formação Acadêmica |
|-----------|-----------------|--------------------|-----------|------------------|--|
| João | Plano S.A | Sócio-proprietário | Masculino | 17 anos | Engenheiro Civil |
| Sebastião | Construtora S.A | Gerente-executivo | Masculino | 15 anos | Engenheiro Civil pós-graduado em Segurança do Trabalho |
| Antônio | Civil S.A | Sócio-proprietário | Masculino | 5 anos | Engenheiro de Produção |

Quadro 3 - Descrição dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 Processo de coleta de dados

A área de estudos da pesquisa qualitativa é constituída de diversas alternativas metodológicas que possibilitam que haja um processo dinâmico e eficiente de coleta e de análise de dados, que constituem etapas de extrema importância da pesquisa de campo.

Segundo Lakatos & Marconi (2001), as técnicas de coleta de dados constituem um grupo de recursos aplicados por uma ciência, ou seja, equivale à etapa prática da coleta de dados.

³O nome dos gestores são fictícios a fim de respeitar o direito de anonimato dos participantes.

Neste trabalho optou-se por utilizar o método questionário, a fim de facilitar a aceitação dos sujeitos de pesquisa, que puderam responder as perguntas sem terem as respostas gravadas e sem a presença do entrevistador. De acordo com Gil (2007, p. 115) questionário é “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisador”. Outra definição mais detalhada é dada por Lakatos e Marconi (2003, p.201) que afirmam que o questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário é constituído das seguintes características, segundo Oliveira (1997, p. 165):



Figura 4 – Características de um questionário (OLIVEIRA, 1997, p. 165)

Fonte: Elaborado pela autora

O questionário foi elaborado pela autora do artigo (ANEXO A) obedecendo as características componentes propostas por Oliveira (1997) e de forma que o sujeito da pesquisa assimilasse com clareza o que estava sendo questionado. O nome das empresas e dos gestores foi ocultado para respeitar o direito de anonimato dos participantes

Em sua grande maioria, o questionário era constituído de perguntas abertas, ou seja, sem uma lista de respostas pré-codificadas. O mesmo foi distribuído em mãos, na empresa em que trabalhavam, sendo autopreenchido pelos gestores, buscando-se garantir, assim, a imparcialidade nas respostas. Todas as perguntas continham as devidas explicações e orientações.

4.5 Técnica de análise de dados

Embora a análise de conteúdo tenha sido originada no fim do século XIX, as suas variadas características e abordagens só foram ampliadas, principalmente, durante os últimos cinquenta anos. Bardin (1977) descreve que a análise de conteúdo já era aplicada desde as primeiras experiências da humanidade de tentar analisar os livros sagrados, tendo sido ordenada de forma análise de conteúdo no final dos anos 40-50, mas somente em 1977, foi publicada a

obra “Analyse de Contenu” de Bardin, em que o método foi ajustado nas formas que até os dias de hoje servem de orientação.

De acordo com os autores Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é um procedimento que permite ler e interpretar o conteúdo de toda categoria de documentos, que quando estudados de maneira correta é capaz de favorecer o conhecimento de aspectos e acontecimentos da vida social de quaisquer outros meios inacessíveis.

Freitas, Cunha, & Moscarola (1997) também dizem que, a princípio, pode-se dizer que análise de conteúdo é um método refinado, que requer dedicação, paciência e dispêndio de tempo do pesquisador, que deve ser utilizado para sua intuição, imaginação e criatividade, especialmente na elucidação de categorias de análise. Dessa forma são essenciais disciplina, perseverança e rigor.

Oliveira (2008) esclarece que a análise de conteúdo possui variadas técnicas que podem ser analisadas pelos investigadores. Chizzotti (2006) reforça sobre a escolha do procedimento:

A decodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (CHIZZOTTI, 2006, p. 98).

Para a análise de conteúdo deste estudo, adota-se a técnica proposta por Bardin (1977, p. 95-102) composta por três fases:

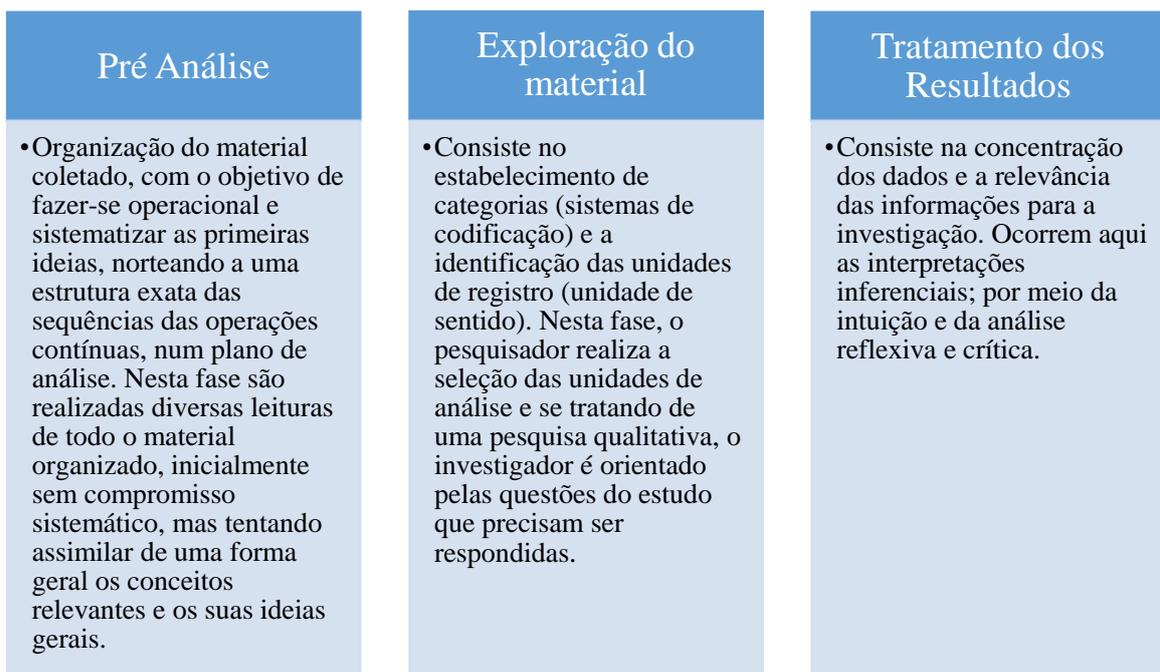


Figura 5 – Técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977)

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Oliveira (2008), a análise de conteúdo possibilita:

O acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto, sejam eles expressos na axiologia subjacente ao texto analisado; implicação do contexto político nos discursos; exploração da moralidade de dada época; análise das representações sociais sobre determinado objeto; inconsciente coletivo em determinado tema; repertório semântico ou sintático de determinado grupo social ou profissional; análise da comunicação cotidiana seja ela verbal ou escrita, entre outros.(OLIVEIRA, 2008 p.570).

Partindo desses pressupostos, os dados deste trabalho foram obtidos através de um estudo realizado com os gestores de empresas de construção civil ligadas à mineradora Samarco, em Mariana – Minas Gerais, na época em que houve o acidente com a barragem de Fundão, ocorrido em Novembro de 2015, que teve como consequências mortes, uma enorme devastação ambiental e ainda inúmeras demissões diretas e indiretas. Neste trabalho foram identificadas as diferenças de comportamento das empresas de construção civil que possuíam um apoio de planejamento estratégico no momento de enfrentar os efeitos da tragédia em detrimento daquelas que não contavam com essa ferramenta.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A partir da análise de conteúdo elaborada com base na interpretação dos dados coletados neste trabalho, foram identificadas as seguintes unidades de sentido: a) Reação imediata das empresas entrevistadas às consequências da tragédia; b) demissão de empregados; c) captação de novos clientes; d) recuperação da empresa; e) abalo emocional; f) acomodação com os fatos; g) presença/ausência do Planejamento Estratégico.

Serão expostos os dados coletados via questionário que serviram de ilustração para a fase de categorização dos resultados.

5.1 Unidades de Sentido

- a) Unidade de Sentido 1 – Reação imediata das empresas entrevistadas às consequências da tragédia

| Frases | Sujeitos |
|--|-----------------|
| “[...] o acidente da Samarco nos surpreendeu e nos obrigou a tomar atitudes imediatas...a alta cúpula da empresa se reuniu e com base no planejamento estratégico que já estávamos utilizando definimos o que iríamos fazer [...]” | João |
| “[...]foi um grande susto, não esperávamos passar por isso...ficamos sem saber o que fazer, o acidente foi pior do que imaginávamos... não sabia direito como agir[...]” “[...]o tempo foi passando e ficamos aguardando o que iria acontecer com a Samarco...a partir do momento que vimos que iria parar mesmo, começamos a pensar no que iríamos fazer[...]” | Sebastião |
| “[...] assim que a notícia chegou, me reuni com os outros gestores e já começamos a conversar e consultar o nosso plano estratégico... a gente já sabia que tinha que fazer alguma coisa para neutralizar... era claro que as consequências seriam pesadas[...]” | Antônio |

Quadro 4 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 1 – Reação imediata das empresas entrevistadas às consequências da tragédia

Fonte: Elaborada pela autora

Na primeira unidade de sentido, todos os sujeitos da pesquisa destacam que a empresa de construção civil em que trabalham foram afetadas pelo acidente com a barragem de Fundão, pertencente à Samarco Mineração, que era o principal cliente de todas elas. Observa-se, entretanto, que o comportamento das empresas diante da tragédia apresenta divergências.

Aquelas que se apoiaram na ferramenta Planejamento Estratégico relataram que traçaram imediatamente uma estratégia baseada no plano que já fazia parte do seu cotidiano e já começaram a colocar em prática ações que pudessem protegê-las ou tentar reduzir o impacto das turbulências que viviam. Por outro lado, a empresa que não possuía a ferramenta teve dificuldades em definir quais estratégias seguir no momento de incertezas que enfrentava, e as ações tomadas diante das adversidades foram sendo determinadas conforme o enfrentamento das dificuldades, sem planejamento prévio.

b) Unidade de Sentido 2 – Demissão de empregados

| Frases | Sujeitos |
|---|-----------------|
| “[...]uma das ações foi demitir alguns funcionários...tentamos segurar o máximo que pudemos, buscando outras alternativas que não fosse a redução do quadro...evitamos perder os funcionários que se destacavam[...]” | João |
| “[...]direcionamos alguns trabalhadores para projetos de outros clientes[...]” | |
| “[...]praticamente todos os funcionários que trabalhavam em projetos da Samarco foram dispensados de uma vez[...]” | Sebastião |
| “[...]a primeira e principal solução encontrada foi a redução do quadro de funcionários da empresa[...]” | |
| “[...]houve demissão... buscamos fazer de forma inteligente para não perder aqueles que mais mostravam resultados aos investimentos com treinamentos e estudos[...]” | Antônio |

Quadro 5 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 2 – Demissão de empregados

Fonte: Elaborada pela autora

A unidade de sentido 2 foi identificada a partir do relato dos sujeitos pesquisados a respeito de um dos impactos do acidente com a barragem, sentidos dentro das empresas de construção civil. A paralisação das operações da mineradora Samarco teve como consequência a suspensão dos contratos com as organizações, lócus de pesquisa deste estudo. Dessa maneira, houve redução na demanda de trabalho e do faturamento. A empresa que não utilizava o Planejamento Estratégico reduziu drasticamente, de uma única vez, o quadro de colaboradores como primeira ação para tentar reverter os prejuízos. As empresas que contavam com a ferramenta relataram que apesar de terem reduzido o quadro de funcionários, procuraram fazê-lo de forma gradual e consciente, tentando reter os seus principais talentos e realocando os melhores profissionais para outros projetos.

c) Unidade de Sentido 3 – Captação de Novos Clientes

| Frases | Sujeitos |
|---|-----------------|
| “[...]mapeamos outros clientes potenciais[...]” | João |
| “[...]não sabíamos quando a Samarco retornaria...discutimos outras alternativas[...]” | Antônio |
| “[...]traçamos estratégias para entrar com força na disputa por licitações[...]” | |

Quadro 6 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 3 – Captação de Novos Clientes

Fonte: Elaborada pela autora

A terceira unidade de sentido foi identificada a partir do relato dos gestores sujeitos de pesquisa deste trabalho, que são empregados de empresas que se apoiam na ferramenta

Planejamento Estratégico, a respeito da preocupação das organizações em captar rapidamente novos clientes para sanar as deficiências causadas pela interrupção do contrato com a Samarco. Percebe-se, portanto, uma preocupação em evitar a dependência com o retorno da mineradora, buscando caminhos alternativos. A empresa que não utiliza o Planejamento Estratégico não fez nenhum comentário sobre o assunto, sendo perceptível que não se preocupa em captar novos clientes.

d) Unidade de Sentido 4 – Recuperação da Empresa

| Frases | Sujeitos |
|--|-----------|
| <p>“[...]não temos certeza de quando vai voltar...traçamos novos caminhos[...]”</p> <p>“[...]estamos nos reerguendo no mercado...mapeamos outros clientes potenciais[...]”</p> <p>“[...]a questão do meio ambiente ganhou visibilidade...como éramos relacionados à Samarco, achamos importante mostrar que somos corretos[...]”</p> | João |
| <p>“[...]a gente precisa que a Samarco volte a operar[...]”</p> <p>“[...]estamos caminhando... temos confiança no retorno da Samarco[...]”</p> <p>“[...]a chance de reestabelecimento do contrato existe[...]”</p> | Sebastião |
| <p>“[...]a recolocação no mercado é o nosso principal objetivo...procuramos não contar com a Samarco[...]”</p> <p>“[...]estamos investindo na imagem da empresa...divulgando nossas certificações...envolvimento com a comunidade[...]”</p> | Antônio |

Quadro 7 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 4 – Recuperação da Empresa

Fonte: Elaborada pela autora

A unidade de sentido 4 foi identificada a partir da visão dos gestores a respeito da recuperação da empresa em que trabalham frente às adversidades vindas com o acidente da barragem de Fundão. As empresas que utilizam o Planejamento Estratégico demonstram preocupação com a sua recolocação no mercado, independentemente do retorno das atividades da mineradora Samarco e revelaram que estão se empenhando em demonstrar sua preocupação com o meio ambiente através de ações concretas, divulgando-as para a comunidade e revisando a sua certificação. A empresa que não utiliza a ferramenta Planejamento Estratégico demonstra preocupação com a sua recuperação, embora acredite que a melhor maneira de se recolocar no mercado é com o retorno das operações da mineradora Samarco.

e) Unidade de Sentido 5 – Abalo Emocional

| Frases | Sujeitos |
|--|-----------|
| <p>“[...]os funcionários demonstraram medo... arcar com dívidas, escola dos filhos[...]”</p> <p>“[...]houve uma reunião...explicamos que estávamos traçando estratégias...tinha um respaldo...aparentemente houve uma compreensão e muitos relataram que se sentiam melhor[...]”</p> | João |
| <p>“[...]os funcionários ficaram agitados...muitos comentários sobre possíveis demissões e o fim da empresa[...]”</p> <p>“[...]quem ficou demonstrou alívio...não acreditavam que podia piorar[...]”</p> | Sebastião |
| <p>“[...]o clima de insegurança foi geral...a produção ficou comprometida...ouvimos muitas conversas[...]”</p> <p>“[...]nós gestores estávamos mais tranquilos porque sabíamos que havia um plano[...]”</p> | Antônio |

Quadro 8 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 5– Abalo Emocional

Fonte: Elaborada pela autora

Na unidade de sentido 5 os sujeitos de pesquisa ressaltam em suas entrevistas o impacto emocional causado por toda a turbulência do acidente da barragem de Fundão. Os gestores das empresas que utilizam o Planejamento Estratégico descrevem que ainda que tenham passado, juntamente com todos os outros empregados, por momentos difíceis e também tenham presenciado momentos de incerteza quanto à permanência de seus empregos, sentiram-se apoiados pela ferramenta que ajudou a traçar a estratégia que estão seguindo, criando sensação de segurança e amparo. O gestor da empresa que não utilizava a ferramenta Planejamento Estratégico também relatou que toda a empresa passou por momentos de incerteza e insegurança, principalmente quando houve demissão em massa, de uma única vez. Houve momentos em que pensaram que a empresa estava sujeita à falência. Os empregados remanescentes e os gestores se apoiaram apenas na crença de que cortando gastos e reduzindo o quadro de funcionários conseguiriam se manter até o retorno da mineradora Samarco.

f) Unidade de Sentido 6 – Continuidade de ações estratégicas

| Frases | Sujeitos |
|---|-----------------|
| “[...]o plano ainda está em ação...sempre revisado[...]” | João |
| “[...]temos confiança no retorno da Samarco[...]” “[...]satisfeitos...conseguir sobreviver já foi importante[...]” | Sebastião |
| “[...]há pela frente um longo caminho[...]” “[...]não alcançamos todos os objetivos[...]” “[...]todos os dias são importantes...tomamos cuidado para não acostumar com a situação[...]” | Antônio |

Quadro 9 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 6– Continuidade de ações estratégicas

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se na Unidade de Sentido 6, de acordo com o relato dos sujeitos de pesquisa, que as empresas que utilizam o Planejamento Estratégico estão empenhadas em dar continuidade às suas ações estratégicas. De acordo com o seu plano e mesmo com todas as adversidades enfrentadas estão conseguindo sobreviver na região. Ainda que o gestor da empresa que não pratica o Planejamento Estratégico não tenha dito claramente, percebe-se em sua fala um indício de acomodação com a atual situação da empresa.

g) Unidade de Sentido 7 – Presença/Ausência de Planejamento Estratégico

| Frase | Sujeitos |
|---|-----------------|
| “[...]graças a Deus nosso pessoal foi treinado[...]” | João |
| “[...]não sei o que faríamos...já faz parte da nossa cultura[...]” | Sebastião |
| “[...]talvez estivéssemos melhor orientados[...]” “[...]precisamos introduzir o planejamento estratégico, mas sempre sobrevivemos às adversidades agindo da mesma forma que agimos com o acidente da Samarco[...]” | Sebastião |
| “[...]ficaríamos sem rumo...tomaríamos atitudes sem critério algum[...]” “[...]treinamos parte dos funcionários[...]” | Antônio |

Quadro 10 – Frases constituintes da Unidade de Sentido 7– Presença/Ausência de Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com o depoimento dos sujeitos, não há dúvidas de que, no processo de enfrentamento da crise instaurada pelo acidente ocorrido com a barragem de Fundão da

mineradora Samarco, a utilização do Planejamento Estratégico foi determinante. Os gestores que trabalhavam em empresas que se apoiaram na ferramenta relataram que caso não a utilizassem poderiam ter ido à falência e ficariam perdidos, sem saber como proceder. Os dois destacaram o quanto foi importante o apoio do plano e o fato de terem investido na capacitação do pessoal para utilizar essa ferramenta. O gestor da empresa que não utilizava o Planejamento Estratégico considera que se tivessem acesso à ferramenta, poderiam ter mais consciência das ações a serem tomadas no enfrentamento das consequências da tragédia, porém ele se contradiz, quanto à valorização dessa ferramenta, destacando que sempre conseguiam vencer as turbulências que surgiram para a empresa, mesmo sem utilizá-la.

Percebeu-se que os três gestores entendem que o Planejamento Estratégica é uma ferramenta que direciona a tomada de decisão a encontro do objetivo da empresa, porém nota-se que os dois gestores que a utilizam falam sobre esse conceito com mais clareza.

6. CONCLUSÃO

O objetivo central deste trabalho foi discutir o comportamento das empresas de construção civil ligadas à Samarco Mineração sob a ótica dos gestores, observar a importância da utilização da ferramenta planejamento estratégico nas organizações estudadas e analisar tal planejamento em relação ao processo decisório em um momento de crise.

Para a realização do estudo foram analisados os dados coletados, fornecidos pelos gestores das empresas do ramo de construção civil que foram os sujeitos dessa pesquisa. O trabalho foi elaborado sob extração e análise de dados coletados através de questionário aplicado aos sujeitos e análise de conteúdo.

Ao longo da análise de dados foram identificadas sete unidades de sentido, a saber: Reação imediata das empresas entrevistadas às consequências da tragédia; demissão de empregados; captação de novos clientes; recuperação da empresa; impacto emocional; acomodação com os fatos; presença/ausência do Planejamento Estratégico. Através da integralização das unidades de conteúdo foi desenvolvido um painel comum das experiências e concepções dos gestores que vivenciaram as consequências do acidente com a barragem de Fundão dentro da empresa em que trabalham.

Percorrido todo o percurso metodológico, foi possível evidenciar que os sujeitos que trabalham em empresas apoiadas por um Planejamento Estratégico reconhecem a importância da ferramenta, sobretudo no momento de enfrentar a crise estabelecida pelo acidente ocorrido com a barragem de Fundão, uma vez que ela foi fundamental no processo de tomada de

decisão após a tragédia. O sujeito que trabalha na empresa que não possui o respaldo do Planejamento Estratégico revelou que a empresa, de certa forma, não soube como proceder e ainda foi imediatistas, agindo sem preocupação com o impacto de suas decisões.

Desta maneira, estudado o tema através de pesquisa e revisão bibliográfica, a relevância da utilização da ferramenta Planejamento Estratégico ficou clara, sendo a definição de estratégias alternativas alinhadas ao objetivo da organização o elemento principal identificado nessa pesquisa através da citação dos sujeitos entrevistados.

O trabalho contribuiu ainda para ressaltar a importância da utilização do Planejamento Estratégico como apoio da gestão e do desenvolvimento de uma empresa, uma vez que otimiza o processo decisório, potencializa o aproveitamento das oportunidades e dos recursos disponíveis e ainda pode antecipar possíveis ameaças à organização.

É importante também atentar para o fato de que fica claro que a utilização do planejamento estratégico é uma eficiente maneira de reduzir os impactos de mudanças ambientais que ameaçam os planos atuais e ainda proporciona aos gestores oportunidades de novas estratégias a partir da realidade enfrentada, sendo possível estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, objetivando suprir as demandas do cliente, do empregado e do mercado.

O trabalho utilizou abordagem de caráter qualitativo sobre os sujeitos pertencentes ao universo definido pela pesquisa e não permite que a generalização de seus resultados. Deve-se destacar ainda que a pesquisa considerou apenas a percepção dos gestores sujeitos dessa pesquisa nas questões propostas para essa tese. Sendo assim, os resultados se referem apenas às concepções dos sujeitos aqui estudados.

Houve limitação na coleta de dados deste estudo, uma vez que as empresas demonstraram receio em falar sobre o acidente com a barragem da mineradora Samarco. Entendeu-se que a grande resistência se justificava pelo fato de existir a possibilidade do reestabelecimento do contrato com a mineradora, caso houvesse retorno de suas operações, e o medo de declarar algo que os comprometesse nesse sentido. Dessa forma a amostra de pesquisa precisou ser reduzida, de maneira que apenas 3 sujeitos aceitaram participar do estudo.

Por fim, é relevante ressaltar que os gestores pesquisados e a empresa em que trabalham possuem realidade similar à de muitos outros trabalhadores inseridos no âmbito organizacional e que vivenciam dilemas semelhantes. Portanto, espera-se que esse estudo possa ser utilizada para novas produções, ou aprofundamento do tema em trabalhos futuros.

Como agenda de pesquisa sugere-se que seja realizado estudo comparativo similar a esse em organizações de outros setores de atividade e em outras situações que provoquem crises organizacionais, mas que possibilitem que a amostragem seja mais representativa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**; trad. Adriana Rieche. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

AUGUSTINE, N.R. **Como lidar com as crises – Managing Crises: os segredos para prevenir e solucionar situações críticas**. São Paulo: Elsevier Editora, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. W. **Gainining and sustaineong competitive advantage**. Addison-Wesley Publishing company. Reading Massachussetts. 1996.

BARNEY, J.W. **The resource-based theory of the firm**. Organization Science, v. 7, n. 5, 1996b.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas. 2002.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 2. Ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1993.

CHANDLER, A., 1962, **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S.; *et al.* **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A.B. **Strategic management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DRUCKER, P. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas.** São Paulo, Pioneira, 1997.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI: dicionário da língua portuguesa Aurélio.** São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M., Jr., & MOSCAROLA, J. **Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo.** Revista de Administração da USP,32(3), 1997 97-109.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMBRICK, D. C., “**Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research**” *Academy of Management Review*, vol. 5, nº. 4, 1980, p.567-575.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation.** New York: HarperBusiness, 1994.

HAX, A. C e MAJLUF , N. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach.** New Jersey: Prentice Hall, 1991.

HERMELO, F. D; VASSOLO, R. **Institutional development and hypercompetition in emerging economies.** *Strategic Management Journal*. Vol. 31, 2010.

IBRAM - **Instituto Brasileiro de Mineração.** Informações sobre a economia mineral brasileira 2015. Disponível em <<http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005957.pdf>>. Acesso 23 jan. 2017.

KATZ, R. L., **Cases and Concepts in Corporate Strategy, Prentice-Hall Inc.,** New Jersey, 1970.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M. de A.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

LERBINGER, O. **The Crisis Manager: facing risk end responsibility.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997

LUECKE, R. **Gerenciando a Crise: Dominando a Arte de Prevenir Desastres.** São Paulo: Editora Record, 2009.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MEGGINSON, L; C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: SP. Harbra.1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, R. de C. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las: casos e histórias**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NUNES, M.; COSTA, S.; SILVA, R. O quadrilátero ferrífero e o norte de minas gerais: análise da história e importância econômica. Unimontes, p. 1–16, 2012.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, D.C., **Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de sistematização**. Rev. Enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2008 out/dez; 16(4):569-76.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 10º edição. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Pioneira, 1997.

PAGNONCCELI, D. ; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 420 p.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

.PRADO F, J. F. do; SOUZA, M. P. **O licenciamento ambiental da mineração no quadrilátero ferrífero de Minas Gerais – Uma análise da implementação de medida de controle ambiental formuladas em EIAs/RIMAs**. Eng, Sanit. Ambient. Vol. 9-nº4- out/dez 2004, p.343-349.

ROSA, M. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens**. 4º ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

ROSA, M. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

STAKE, R. **Case Studies**. Handbook of Qualitative Research. London: Sage, 2005

TEIXEIRA, P. **Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013.

TRABALHADOR paga conta do rompimento da barragem com o próprio emprego. **Hoje em Dia**. 25 de novembro de 2015. Disponível em <<http://hojeemdia.com.br/horizontes/trabalhador-paga-conta-do-rompimento-da-barragem-com-o-pr%C3%B3prio-emprego-1.345511>> Acesso em: 22 de julho de 2017

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VILLAFANE, J. **Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas**. Madrid, Pirámide, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

I – GESTOR RESPONSÁVEL PELA TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA

- 1) Cargo
- 2) Descrição da Função
- 3) Formação acadêmica
- 4) Histórico na empresa

II– CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1) Razão Social (opcional)
- 2) Nome Fantasia (opcional)
- 3) Setor de Atuação
- 4) Cidade da sede
- 5) Pequeno histórico da empresa
- 6) Produtos produzidos ou fabricados pela empresa
- 7) Principais clientes
- 8) Atuação da empresa em relação ao mercado geográfico
 - a) Local
 - b) Regional
 - c) Nacional
 - d) Internacional

III – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1) A empresa realiza algum tipo de planejamento?
- 2) Qual o tipo? Como é feito o planejamento? Se não, por que não realiza planejamento?
- 3) Como são definidas as ações futuras da empresa?
- 4) Você conhece a técnica do planejamento estratégico?
- 5) A empresa adota a ferramenta planejamento estratégico? Se não, qual o motivo para não utilizar?
- 6) Quais informações são utilizadas para desenvolver o planejamento estratégico?

- 7) O que a empresa espera do planejamento estratégico desenvolvido?
- 8) Quais das características abaixo tem maior influência na realização do planejamento estratégico (classificar de 1 a 5):
- () ausência de visão de longo prazo
 - () resistência a mudanças
 - () dificuldade em avaliar ameaças
 - () desconhecimento da estratégia utilizada pela empresa
 - () dificuldade em avaliar os pontos fracos
 - () dificuldade em obter informações do ambiente
 - () desconhecimento da técnica
 - () dificuldade em obter informações internas
 - () colaboradores descomprometidos
 - () dificuldade em definir as metas, os valores e objetivos da empresa.

9) Quais as consequências da utilização da ferramenta Planejamento Estratégico?

IV – CASO BARRAGEM DE FUNDÃO – SAMARCO MINERAÇÃO

- 1) A Samarco era/é cliente da empresa?
- 2) Quais serviços/produtos eram oferecidos a esse cliente?
- 3) Quais os impactos do acidente da barragem para a empresa?
- 4) Quais foram as primeiras atitudes/decisões dos gestores ao saber do acidente?
- 5) Quais as consequências da presença/ausência da ferramenta Planejamento Estratégico ao enfrentar esse momento?
- 6) Caso houvesse a ausência/presença da ferramenta você acha que seria diferente? O que mudaria?
- 7) Como está sendo o processo de recuperação da empresa em meio as consequências do acidente da barragem?
- 8) A presença/ausência do Planejamento Estratégico exerce alguma influência nesse processo?