

**Abrahão Antonio Sartori**  
**João Carlos Stona**  
**Lourdes Maria de Franceschi Devenzzi**  
**Ovidio José Pille Junior**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL:**  
**um estudo de caso**

**Concórdia (SC)**  
**2012**

**Abrahão Antonio Sartori  
João Carlos Stona  
Lourdes Maria de Franceschi Devenzzi  
Ovidio José Pille Junior**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL:  
um estudo de caso**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Nádía Grezzana Mascelani

**Concórdia (SC)  
2012**

**Abrahão Antonio Sartori  
João Carlos Stona  
Lourdes Maria de Franceschi Devenzzi  
Ovidio José Pille Junior**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL:  
um estudo de caso**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

---

Nádia Grezzana Mascelani (Orientadora) - Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó

---

Rógis Juarez Bernardy – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

**Concórdia (SC)  
2012**

## DECLARAÇÃO

A empresa Estrutural Comércio e Construções Ltda., representada neste documento pelo Sr. Humberto Pille, sócio-administrador, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Projeto Integrador intitulado PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL: um estudo de caso, realizado pelos alunos Abrahão Antonio Sartori, João Carlos Stona, Lourdes Maria de Franceschi Devenzzi e Ovidio José Pille Junior do curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, do SENAC, com o objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Concórdia-SC, 16 de agosto de 2012.

---

Humberto Pille sócio-administrador  
Estrutural Comércio e Construções Ltda.

## TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Abrahão Antonio Sartori, João Carlos Stona, Lourdes Maria de Franceschi Devenzzi e Ovidio José Pille abaixo assinados, do Curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, realizado nas dependências da instituição Senac – Centro de Educação Profissional de Concórdia, no período de março/2011 a agosto/2012, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL: um estudo de caso, é autêntico e de sua autoria exclusiva.

Concórdia, 16 de agosto de 2012.

---

Abrahão Antonio Sartori

---

João Carlos Stona

---

Lourdes Maria de Franceschi Devenzzi

---

Ovidio José Pille

## RESUMO

O termo planejamento estratégico tem sido muito utilizado por administradores e gerentes de organizações há décadas. Entretanto, o conceito, abrangência e aplicação do termo permanecem ainda obscuros. O presente estudo apresenta as definições de vários autores sobre planejamento estratégico e variáveis correlatas. O objetivo do estudo é proporcionar ao administrador uma ferramenta que lhe auxilie na tomada de decisão e que permita visualizar a empresa como ela é hoje e como será no futuro. O método utilizado foi a metodologia proposta por Oliveira (2011) que permitiu conhecer o ambiente interno e externo da empresa com suas particularidades. Utilizou-se como instrumento para a coleta de dados para o diagnóstico, a observação e entrevista informal. Quanto aos participantes da pesquisa, constituiu-se dos sócios e colaboradores da empresa Estrutural Comércio e Construções Ltda. Como método efetivo para implementação das estratégias, foram elaborados planos com as ações e prazos. As estratégias visam melhorias, primeiramente no setor administrativo, para desenvolver o espírito de liderança e de gestão de pessoas. Em seguida, as ações contemplam a capacitação da equipe na área operacional e motivacional. Espera-se que se torne um hábito a utilização do planejamento estratégico no cotidiano da empresa.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Competitividade. Planejamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

The term strategic planning has long been used by directors and managers of organizations for decades. However, the concept, scope and application of the term are still obscure. This study presents the definitions of various authors on strategic planning and related variables. The objective is to provide the administrator a tool that will assist in decision making and that can view the company as it is today and how it will be in the future. The method used was the methodology proposed by Oliveira (2011) that allowed us to meet internal and external environment of the company with its peculiarities. Was used as a tool for data collection for diagnosis, observation and informal interview. As to the research participants constituted members and employees of the company Structural and Construction Trade Ltda. How effective method to implement the strategies, plans were drawn up with the actions and deadlines. The strategies are aimed primarily improvements in the administrative sector to develop the leadership and people management. Then, the actions include training of staff in operational areas and motivational. It is hoped that it becomes a habit the use of strategic planning in everyday business.

Keywords: Strategy. Planning. Competitiveness. Strategic Planning.

## LISTA DE QUADROS

Quadro1	Características do planejamento estratégico, tático e operacional ..	17
Quadro 2	Quadro de Pessoal .....	29
Quadro 3	Contexto tecnológico .....	42
Quadro 4	Contexto político-econômico .....	42
Quadro 5	Prestação de Serviços .....	43
Quadro 6	Propósitos atuais e potenciais.....	43
Quadro 7	Contexto sócio-cultural .....	43
Quadro 8	Estabelecimento de objetivos e metas.....	45
Quadro 9	Análise do departamento administrativo e financeiro.....	47
Quadro 10	Análise do departamento contábil e fiscal.....	47
Quadro 11	Análise do departamento de pessoal .....	48
Quadro 12	Análise do departamento operacional/gerência .....	48
Quadro 13	Análise do departamento operacional/mestre de obras .....	48
Quadro 14	Análise do departamento operacional/meio oficial .....	49
Quadro 15	Análise do departamento operacional/servente .....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização do tema e problema .....</b>	<b>09</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Planejamento e estratégia.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Planejamento estratégico .....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>Técnicas de coleta de dados .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Forma e análise dos dados.....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Diagnóstico organizacional .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise e interpretação.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Fase I – Diagnóstico estratégico.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Fase II – Missão e valores da empresa .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Estruturação de cenários .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3</b>	<b>Proposta.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Estabelecimento de macroestratégias .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Fase III – Instrumentos prescritivos .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Proposta para qualificação dos colaboradores e sócios .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O estudo inicia com a apresentação da importância do planejamento no ambiente empresarial e em seguida, a conceituação de planejamento na visão de diversos autores.

## 1.1 Contextualização do tema e problema

Para que os objetivos de uma empresa sejam alcançados, dentro da máxima eficiência, é indispensável que a empresa obtenha harmonia entre os recursos físicos e financeiros, através do planejamento racional, para se obter uma definição precisa dos recursos necessários, compatíveis com os prazos e custos. Vale salientar que deficiências no planejamento podem ocasionar falta ou excesso de materiais, ociosidade de mão-de-obra atrasos e interrupções na construção.

O planejamento deve ser implementado na empresa como empreendimento, para se evitar a minimização de sua aplicação, devendo a equipe de planejamento funcionar como suporte aos setores usuários na utilização das técnicas de acompanhamento.

O evento início do planejamento contempla a análise e o preparo de dados envolvendo todos os departamentos da empresa. Assim, o planejamento integrado, contando com um sistema de informações pelo qual os dados relevantes são classificados e documentados, proporciona maior segurança e maior competitividade (COELHO, 2003).

Na escolha dos instrumentos e montagem desta estrutura de planejamento, a empresa deverá, dentro de sua realidade, buscar técnicas de gerenciamento e execução, que não dispensem as características de realimentação de informações e auto-avaliação como meios eficientes de aprimoramento dos resultados.

A noção mais simples de planejamento é a de não-improvisação. Uma ação planejada é uma ação não improvisada e, nesse sentido, planejar é uma ação admitida pelo homem desde que ele se descobriu com capacidade de pensar antes de agir, estando relacionado a todo processo de trabalho (GIOVANELLA, 1991).

Na atualidade, o macroambiente apresenta de um lado muitas ameaças, e, de outro lado, tantas oportunidades para empresas que possuem flexibilidade e planejamento adequado para identificá-las. O planejamento estratégico capacita a empresa a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas desagradáveis do macroambiente turbulento e imprevisível.

O ambiente organizacional, com suas turbulências e alterações, estão tornando obsoletos tecnologias e produtos de forma acelerada. O planejamento estratégico apresentou-se, no fim do século XX, como um sistema de gestão e, em uma forma talvez única com a qual se possa enxergar oportunidades e manter-se no mercado de forma competitiva.

Druker (1962, p. 131) diz que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes”. Portanto, aparece como um processo ordenado e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

Para os mais diversos autores, o planejamento estratégico sempre envolve o conhecimento que a organização precisa ter de si mesma, principalmente no que diz respeito aos seus objetivos. Pensar no que será feito e como será feito é planejamento, a fim de que se saiba para onde se deve caminhar. Se não se sabe para onde ir, não se irá para lugar nenhum. Planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo.

Pode-se dizer que não é possível definir sistematicamente o que é planejamento estratégico em toda sua complexidade e suas implicações, mas diversos pesquisadores e autores, que estudam a estratégia em si e o planejamento estratégico como ferramental, acreditam que é uma transição empresarial orientada para o futuro, de forma abstrata, não quantitativa, que permite à organização se ajustar os planos de contingências (FIGUEIREDO, 2002).

O planejamento estratégico adequa os objetivos da empresa às mudanças de oportunidades de mercado, estabelece objetivos (aonde se quer chegar) e

estratégias (como alcançar os objetivos), direciona as ações da empresa em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem sucesso.

Ao orientar a empresa para o mercado, o planejamento estratégico faz com que a empresa se torne mais competitiva. Esta ferramenta é fundamental na gestão empresarial, pois transforma as atividades da empresa em estratégias claras, servindo para o alinhamento da visão dos gestores e direcionamento dos recursos, uma excelente forma de se conquistar clientes e mercados.

Neste cenário, a questão da estratégia empresarial é de fundamental importância. Segundo Porter (1989), quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isto porque as empresas menores, ao contrário das gigantes, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez, para garantir a sobrevivência nos negócios.

De acordo com a autora Araújo (2002), a indústria da construção difere e muito das outras, uma vez que apresenta peculiaridades que refletem uma estrutura dinâmica e complexa. A arte de construir reúne um conjunto de profissionais, máquinas, equipamentos e materiais que, associados, produzem com efeito a obra desejada.

Esta indústria tem grande importância para a economia do país. Em dados informados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil (CBIC), os setores envolvidos pela construção representam cerca de R\$165 bilhões, o que correspondeu a 5,3% do PIB total do Brasil no ano de 2010. A construção vem registrando incremento consistente em suas atividades desde 2004, deixando para trás décadas de dificuldades (CONSTRUÇÃO CIVIL, 2011).

Em 2010, o setor da construção civil atingiu desempenho recorde na taxa de crescimento (11,6%), o que se configurou como uma base de comparação elevada. Em 2011, os números foram de 3,8%. Como esperado, entrou em um patamar de maior equilíbrio e sustentabilidade, significando que o ciclo virtuoso iniciado em 2004 está se consolidando. A construção civil permanece registrando resultados positivos (apesar de inferiores a 2010) (CONSTRUÇÃO CIVIL, 2011).

No período 2004-2010, os dados da RAIS apontaram a geração de 1,461 milhão de empregos formais no setor em todo o Brasil, o que representou um incremento médio anual de cerca de 209 mil postos de trabalho, correspondendo ao

crescimento acumulado de 139,34%. Isso equivale a um aumento anual médio de 13,28% na geração de postos de trabalho, resultado bastante expressivo (CONSTRUÇÃO CIVIL, 2011).

Constatou-se ainda que, caso os investimentos em habitação e infra-estrutura cresça, a participação da construção civil na economia nacional será ainda maior.

A construção civil é considerada uma indústria altamente fragmentada em um grande número de empresas de pequeno porte, envolvendo uma enorme variedade de intervenientes e, comparativamente a outros setores, não é sofisticada (PALACIOS citado por ARAÚJO, 1998).

As características desta indústria justificam plenamente a formulação e desenvolvimento de um planejamento estratégico, que permita às pequenas empresas competir com sucesso e adaptar-se às mudanças do ambiente competitivo.

O presente trabalho busca implementar ações através do planejamento estratégico na empresa Estrutural Comércio e Construções de forma a aumentar sua competitividade, melhorando seus resultados.

A empresa Estrutural Comércio e Construções é uma empresa situada em Concórdia – SC que atua no ramo construção civil. É uma empresa que tem sua administração familiar e atua na construção de ginásios poliesportivos e de multiuso.

As questões que guiaram este estudo foram as seguintes: Quais estratégias são mais eficazes para atingir os objetivos da organização através da ferramenta do planejamento estratégico?

O planejamento estratégico pode ser implementado em uma pequena empresa?

Este estudo se propõe a responder a estas questões no decorrer do seu desenvolvimento.

Entretanto, as possíveis hipóteses às questões anunciadas pretendem, através da elaboração do plano estratégico, verificar se realmente o Planejamento Estratégico identificará melhores estratégias de flexibilidade de atividades, melhorando a competitividade da empresa em estudo. Desta forma, o plano estratégico pode contribuir com um aporte de informações, tornando mais seguro o processo de tomada de decisões desta empresa, uma vez feitos os levantamentos necessários das condições dos ambientes internos e externos, identificando suas oportunidades e ameaças. Ao lado disto, o plano estratégico irá nortear a empresa

identificando as flexibilidades que podem transformar-se em vantagens competitivas, trazendo diferenciais para empresa no mercado do ramo da construção.

Definido o cenário em que este estudo foi desenvolvido, na sequência estão os objetivos que foram traçados para se chegar ao resultado esperado.

## **1.2 Objetivos**

Apresenta-se os objetivos que norteiam o trabalho e demonstram o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Elaborar o planejamento estratégico da empresa Estrutural Comércio e Construções Ltda.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar, descrever e analisar os fatores internos e externos que podem influenciar a construção do planejamento estratégico da empresa.
- Construir a missão, a visão e os valores da empresa.
- Elaborar os objetivos estratégicos e as ações estratégicas da empresa.
- Identificar as necessidades de profissionais qualificados na construção civil para atender as demandas da empresa.

### 1.3 Justificativa

A fim de transformar os desafios empresariais em oportunidades e não serem vistos apenas como obstáculos, o grupo fará a proposição de ferramentas apropriadas, observando as características da empresa em estudo, possibilitando que as estratégias sejam assertivas para atingir os seus objetivos.

É em um cenário competitivo e dinâmico que a empresa em estudo está inserida e, a empresa pretende utilizar as ferramentas do planejamento estratégico com o intuito de promover estratégias que impulsionem a sua competitividade.

Vale frisar, porém, que para sensibilizar as empresas contratantes dos serviços da Estrutural, é preciso que estes saibam previamente da existência da empresa, quais são os produtos e serviços que ela comercializa, assim como os respectivos preços dos produtos, a qualidade entre outras informações.

As ferramentas administrativas não são como uma receita que, bastando seguir a fórmula, o empresário obterá os resultados. Daí a importância da experiência prática, a fim de obter o sucesso das ferramentas administrativas.

A razão pela qual o tema foi escolhido nasce da carência de planejamento na maioria das empresas. Para administrar uma empresa, deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento. Por isso, o desenvolvimento de um plano estratégico na empresa em estudo se torna fundamental para ser competitiva e manter-se no mercado, no qual se evidenciam os prováveis riscos, além de auxiliar em futuras tomadas de decisão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo discorre sobre os aspectos conceituais de planejamento, estratégia, planejamento estratégico, bem como variáveis relacionadas.

### 2.1 Planejamento e estratégia

Ferreira, Reis e Pereira (2002) afirmam que uma das maiores tarefas do administrador é prever mudanças e se antecipar a estas. Referindo-se ao constante nível de incerteza presente no ambiente empresarial, os autores remetem a uma necessária reflexão sobre a importância do planejamento e da estratégia nas organizações.

Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale enfatizar que estes aspectos básicos não podem ser encarados como intuitivos, necessitando de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los. O planejamento tem três distintas dimensões: Estratégico, Tático e Operacional.

O planejamento estratégico orienta o foco e a direção a ser seguida pela organização, adaptando-a ao ambiente, geralmente conduzido pela alta administração (Presidência, Conselho de Administração e Direção) (KOTLER, 2000). A autora Terence (2002, p.19), define planejamento em nível estratégico como:

[...] um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

É no planejamento estratégico que se define a missão e a visão do negócio.

O planejamento tático administrativo é atribuição dos escalões intermediários (gerências), compreende a coordenação, planejamento, implementação e controle dos planos formulados em cada uma das áreas de competência, com vista ao cumprimento do direcionamento estratégico proposto no nível anterior (KOTLER, 2000).

Planejamento tático: pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais etc. O processo de planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior (TERENCE, 2002, p.19).

O planejamento operacional, para o autor Kotler (2000), é a implementação das ações necessárias ao cumprimento das decisões estratégicas definidas nos níveis anteriores.

O planejamento operacional tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário (TERENCE, 2002, p.19).

Na visão de Oliveira (2007), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

Quadro 1: Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Fonte: TERENCE (2002, p.19)

Para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na empresa. De acordo com Golde (1986) citado por Terence e Escrivão Filho (2001), o processo de planejamento na empresa deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pelas quais essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade da empresa, bem como suas características e limitações ao planejamento, no sentido de conduzir ao desenvolvimento de estratégias customizadas, que atendam especificamente as demandas da empresa.

O conceito de estratégia pode significar desde um curso de ação formulado de maneira sucinta, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes.

Uma estratégia pode ser concebida como uma sequência temporal de decisões, ou, alternativamente, como um processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo (HARRISON, 2005).

As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto nas mais simples como nas maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas.

Para a definição das estratégias, o administrador e sua equipe deverão definir aquelas que irão concretizar as metas e os objetivos da empresa e alavancar sua competência essencial. A definição da estratégia em equipe é importante, pois, assim, os seus membros irão repassando aos demais funcionários os conceitos que posteriormente serão implementados por toda a empresa, além de contribuírem com diferentes pontos de vista.

De acordo com os autores Terence e Escrivão Filho (2001, p. 600), “a definição da estratégia é um exercício, no qual o dirigente e a equipe pensam a empresa de fora para dentro, isto é, consideram a melhor forma para a empresa relacionar-se com o ambiente empresarial”.

A utilização do planejamento estratégico pressupõe a adoção de pontos que direcionem as atitudes empresariais que, uma vez efetivadas, seu objetivo é acentuar sua participação no meio ambiente onde atua, considerando as variações deste ambiente.

Para o autor Oliveira (2011, p. 188), “o administrador por escolher o tipo da estratégia de acordo com os objetivos estabelecidos e as características da organização, determinando a estratégia mais adequada”.

“As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa” (OLIVEIRA, 2011, p. 188).

A estratégia de sobrevivência significa que, diante de severas dificuldades que esteja enfrentando, a organização buscará meios de não encerrar suas atividades. Neste tipo de estratégia, a primeira decisão do executivo é parar para os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. A empresa fica frágil e pode ser engolida pelos seus concorrentes. Os tipos de estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência da empresa são: redução de custos, desinvestimento e se nenhuma der certo, a liquidação do negócio (OLIVEIRA, 2011, p. 189).

A manutenção é uma estratégia que é utilizada pelas organizações que se encontram em um ambiente de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos forte – disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc. O objetivo da organização é manter-se na posição conquistada e que prefere tomar uma atitude defensiva diante as ameaças (OLIVEIRA, 2011). A estratégia de manutenção pode apresentar três formas: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e de especialização.

Para Oliveira (2011, p.191), estratégia de crescimento significa que, “embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa”.

Algumas estratégias de crescimento são: estratégia de inovação, internacionalização, expansão e *joint venture*. A estratégia de desenvolvimento representa a busca não apenas do crescimento, mas de um patamar mais elevado de qualidade, do amadurecimento da organização, da conquista de um status diferenciado.

Neste caso, a predominância de pontos fortes da organização e de oportunidades externas. O executivo pode buscar duas principais direções para o desenvolvimento. A primeira é buscar novos mercados e clientes e, a outra é buscar novas tecnologias. A combinação destes dois eixos – mercadológico e tecnológico – permite ao executivo construir novos negócios de mercado (OLIVEIRA, 2011).

## 2.2 Planejamento estratégico

Pode-se dizer que não é possível definir sistematicamente o que é planejamento estratégico em toda sua complexidade e suas implicações, mas diversos pesquisadores e autores, que estudam a estratégia em si e o planejamento estratégico como ferramental, acreditam que é uma transição empresarial orientada para o futuro, de forma abstrata, não quantitativa, que permite à organização se ajustar aos planos de contingências (FIGUEIREDO, 2002).

O planejamento estratégico adequa os objetivos da empresa às mudanças de oportunidades de mercado, estabelece objetivos (aonde se quer chegar) e estratégias (como alcançar os objetivos), direciona as ações da empresa em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem sucesso.

Ao orientar a empresa para o mercado, o planejamento estratégico faz com que a empresa se torne mais competitiva. Esta ferramenta é fundamental na gestão empresarial, pois transforma as atividades da empresa em estratégias claras, servindo para o alinhamento da visão dos gestores e direcionamento dos recursos, uma excelente forma de se conquistar clientes e mercados. Planejamento estratégico, segundo Almeida e Fischmann (1991, p. 25),

é uma técnica de administração que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Além das definições apresentadas, Oliveira (2007, p. 17) contribui afirmando que planejamento estratégico representa “o processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com os fatores externos - e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Para Chiavenato (1999), as bases que compreendem o planejamento estratégico dizem respeito a alguns estágios apresentados a seguir:

- Formulação de objetivos organizacionais: a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos.

- Análise externa do meio ambiente: segue-se o mapeamento das condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições (cenários).
- Análise interna das forças e limitações da empresa: faz-se a análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e fracos que a organização possui.
- Formulação da estratégia: formulam-se as alternativas estratégias que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são apresentadas por Oliveira (2011) como sendo as seguintes:

- Diagnóstico estratégico: também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.
- Missão da empresa: Nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.
- Instrumentos prescritivos e quantitativos: Nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”.
- Controle e avaliação: Nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

No tocante a existência de modelos de planejamento estratégico, verifica-se que vários autores têm dedicado grande atenção a sua elaboração, sugerindo uma metodologia específica que segundo seu ponto de vista, incorpora etapas básicas e essenciais, capazes de trazerem para a prática a implementação do planejamento estratégico.

O modelo de planejamento estratégico mais completo e usualmente utilizado nas organizações é o desenvolvido por Oliveira (2011), que conta com uma série de etapas, como apresentado na figura um.

A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Em relação ao ambiente externo, têm-se as oportunidades e as ameaças.

As oportunidades são variáveis não controláveis pela empresa, que podem facilitar ou possibilitar atingir as metas e os objetivos da organização. A união de uma situação favorável do ambiente com um ponto forte da organização faz surgir uma oportunidade de mercado, a qual pode ser aproveitada se a empresa desenvolver ações, combinando suas variáveis controláveis.

As ameaças são variáveis não controláveis que representam risco ou obstáculo para a empresa. O encontro de uma situação desfavorável com um ponto fraco da organização produz uma ameaça de mercado, ocasionando um problema a ser resolvido.

No diagnóstico estratégico, fase I do PE, a empresa pretende conhecer melhor seus pontos fortes, fracos e neutros. Os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, enquanto os pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa. Os pontos neutros são variáveis que não possuem critérios para avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

Para Oliveira (2011, p. 50), “a missão da empresa deve ser estabelecida como a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico”.

Dentro da missão, o administrador deve estabelecer os propósitos que são os compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão.

A estruturação de cenários representa critérios e medidas que a empresa define que tragam informações e visões sobre o futuro.

Outro aspecto considerado pelo autor é a postura estratégica que representa escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão.

Na fase do delineamento da missão o administrador estabelecer macroestratégias que correspondem às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica.

As macropolíticas, também são delineadas na fase da missão, correspondem as orientações que servirão como sustentação para as decisões a serem tomadas de maneira a interagir com o ambiente.

Na fase III da metodologia sugerida por Oliveira (2007), instrumentos prescritivos e quantitativos, são estabelecidos “onde se quer chegar” e “como se quer chegar na situação que se deseja”.

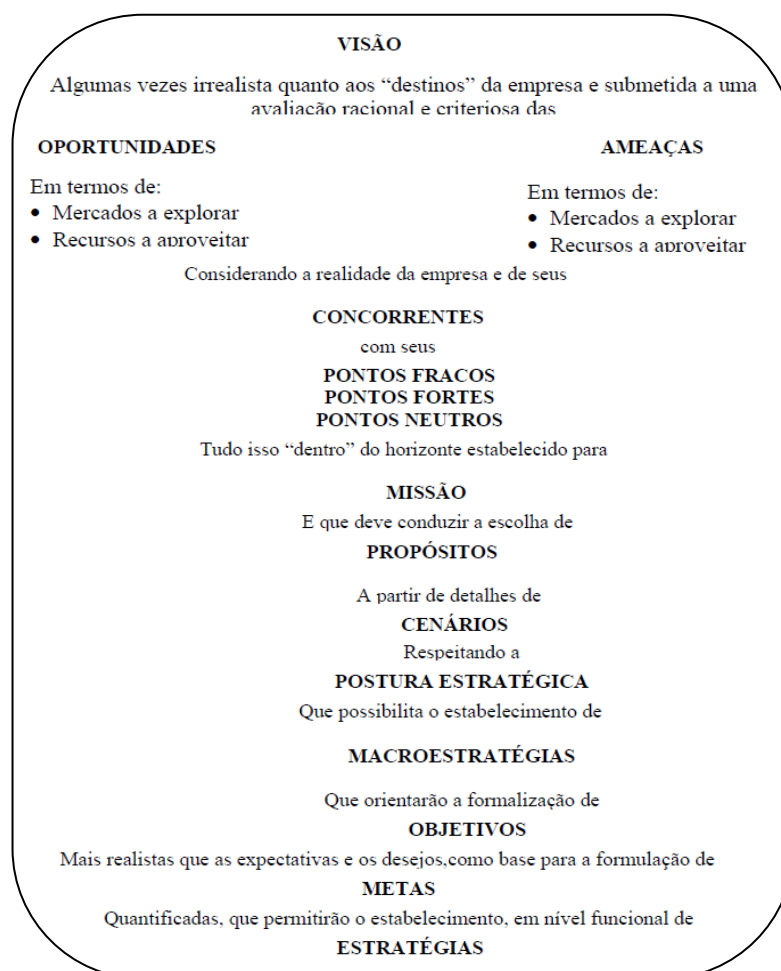
Para o tratamento dos instrumentos prescritivos foram acentuadas as seguintes etapas: objetivos, metas e estratégias.

Os objetivos é o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização estabelecido, que se pretende alcançar através de esforço extra.

As metas correspondem as etapas, quantificadas com prazos para alcançar os objetivos.

As estratégias são ações formuladas e adequadas para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Figura 1: Processo de planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo busca-se descrever as etapas e os passos seguidos no desenvolvimento da pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Na pesquisa realizada foi utilizada a abordagem quali-quantitativa, em função de melhor avaliar as opiniões e atitudes dos colaboradores e direção da empresa estudada. Para Lakatos e Marconi (2006, p.148), “pessoas e coisas podem ser descritas em termos quantitativos ou qualitativos”.

Segundo Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Qualitativo por sua vez é baseado na ausência ou presença de qualidades ou características. Quantitativo se refere a grandeza ou quantidade, e são colocados em números. Geralmente implica a utilização de questionários e o envolvimento estatístico para a análise dos dados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, uma vez que os dados coletados e analisados permitiram conhecer as características da construção civil e propor estratégias dentro de um planejamento que possibilitem a empresa melhorar seu desempenho.

A pesquisa exploratória tem por objetivo prover o pesquisador de maior conhecimento do tema ou problema de pesquisa em perspectiva. É apropriado para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, poucos ou inexistentes. É útil quando se tem uma noção vaga do problema de pesquisa. Em outras palavras, será preciso conhecer mais aprofundadamente o assunto para se estabelecer melhor o problema de pesquisa por meio da elaboração de questões de

pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados (MATTAR, 1996).

Sobre a pesquisa descritiva, Richardson (1999, p. 71) diz que “os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objetivo de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo”.

Quanto aos procedimentos de investigação, a pesquisa teve caráter de estudo de caso, pois deteve-se na investigação de uma única organização, a Estrutural Comércio e Construções Ltda., de forma profunda e detalhada.

Como método da pesquisa exploratória, o estudo de caso possui uma característica fundamental que é a de que “os dados podem ser obtidos em tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo” (MATTAR, 1996, p. 22).

Um estudo de caso possui como benefício a flexibilidade no seu desempenho, pois permite ao pesquisador aumentar ou redirecionar seus objetivos, em função da melhor utilização dos dados coletados; estimular novas descobertas; além de caracterizar-se pela simplicidade de procedimentos, quando comparados com outros métodos de pesquisa.

### **3.2 Técnicas de coleta de dados**

O campo observado foi canteiro de obras da construtora Estrutural e seu escritório. Os funcionários são basicamente de classe média baixa, com escolaridade baixa e a maioria com até o 3º ano do ensino fundamental.

Foram realizadas entrevistas com a administração e com o mestre de obras da empresa Estrutural Comércio e Construções Ltda. Foi utilizada a entrevista informal, sendo que neste tipo de entrevista são realizadas conversas informais com as pessoas que trabalham na empresa, que permite ao entrevistador entender e captar a perspectiva do participante. As questões que nortearam a entrevista foram relacionadas ao mercado em que empresa atua, a forma de administrar as pessoas e os trabalhos, necessidades da empresa e de seus colaboradores, etc.

O entrevistador já conhecia os proprietários da empresa o que oportunizou aos participantes de exporem aberta e detalhadamente seus pontos de vista, de trouxe à tona respostas mais completas, permitindo ao pesquisador conhecer melhor e mais profundamente a empresa.

Houve análise de documentos da empresa, a fim de elaborar o diagnóstico da mesma, os documentos consultados foram: contratos de trabalhos, controles de faltas justificadas no trabalho, contratos de prestação de serviços, licitações em andamento, planilhas de controles financeiros.

A organização foi observada com o intuito de verificar como é o procedimento de seleção e contratação dos funcionários, quais os benefícios que a empresa oferece aos mesmos, como são organizados os trabalhos, como é feito o repasse de informações para o grupo e questões relacionadas à administração.

### **3.3 Forma e análise dos dados**

Os dados quantitativos obtidos através das entrevistas e também da análise de documentos serviram para elaborar tabelas do diagnóstico e fornecer dados para análises comparativas.

Os dados qualitativos obtidos utilizaram múltiplas fontes de evidência: a entrevista, a observação e a análise de documentos. A pesquisa organizacional qualitativa serviu para elaborar o diagnóstico, dando ênfase na perspectiva dos indivíduos estudados e em interpretar o ambiente que trabalham, ou seja, fazendo profundas investigações sobre os indivíduos e sobre a empresa.

## 4 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo apresenta a exposição da pesquisa realizada na empresa Estrutural Comércio e Construções Ltda.

### 4.1 Diagnóstico organizacional

A pesquisa foi aplicada na empresa Estrutural Comércio e Construções Ltda. EPP, com o nome fantasia Estrutural, localizada em Concórdia/SC, na Rua Getúlio Vargas, nº 372, inscrita no CNPJ sob nº 05.078.414/0001-57.

A Estrutural foi fundada em 1998, pelo engenheiro civil Humberto Pille, que trabalhava na Prefeitura de Itá/SC na área de urbanismo e, percebendo a procura dos órgãos públicos por empresas da construção civil para construção de ginásios de esportes e pavilhões, decidiu investir neste ramo.

Atualmente, a empresa possui 2 funcionários atuando nas áreas administrativas e de apoio, e 28 nos canteiros de obras, totalizando 30 empregados. Além destes, a empresa conta com diversos trabalhadores terceirizados, contratados de acordo com a demanda de serviços para determinadas atividades no canteiro de obras. A rotatividade de seu quadro de pessoal é muito alta.

Os sócios da empresa são Humberto Pille, com 60% do capital social, responsável pelas atividades administrativas e estratégicas e a sócia quotista Maria Elisa Pille com 40% do capital, exerce as funções de apoio. A natureza da atividade da empresa é a prestação de serviços no ramo da construção civil, oferece serviços de edificação de ginásios, pavilhões poliesportivos e de multiuso.

Para a realização de seus serviços dispõe de:

- Andaimés com sapata ajustável, plataforma com assoalho metálico e cintos de segurança, com travamento que não permite seu deslocamento ou desencaixe. Os andaimés são plataformas necessárias à execução de trabalhos em lugares elevados, onde não possam ser executados em condições de segurança a partir do

piso. São utilizados em serviços de construção, reforma, demolição, pintura, limpeza e manutenção.

- Equipamentos de Proteção Individuais – EPI (cinturão de segurança com trava quedas, preso à estrutura da edificação).

- Carrinhos para transporte de materiais com sistema de trava para ser utilizado em piso desnivelado.

- Betoneira elétrica que proporciona maior produtividade, altura planejada para descarregar a massa totalmente no carrinho, sem deixar resíduo em seu interior e de fácil operação.

A empresa utiliza um sistema de segurança e de organização do canteiro de obras, através da padronização da organização dos materiais e dos equipamentos de segurança. Otimiza os trabalhos com a redução das distâncias entre estocagem e emprego do material e redução dos fatores de risco de acidentes.

Para o bom aproveitamento da área dos canteiros a empresa definiu as seguintes regras:

- Manter materiais armazenados em locais pré-estabelecidos, demarcados e cobertos, quando necessário;

- Desobstruir as vias de circulação, passagens e escadarias;

- Coletar e remover regularmente entulhos e sobras de material, inclusive das plataformas;

- Utilizar equipamentos mecânicos ou calhas fechadas, para a remoção de entulhos em diferentes níveis;

- Utilizar capacete, luvas, máscara descartável e calçado de segurança para a remoção de entulhos, sobra de materiais e limpeza do canteiro;

- Evitar poeira excessiva e riscos de acidentes durante a remoção.

- No almoxarifado adotou as seguintes regras:

- O almoxarifado deve ser instalado em local que facilite a recepção dos materiais e a distribuição pelo canteiro;

- O almoxarifado deve ser limpo, organizado e identificado, de modo a não prejudicar o trânsito de pessoas, a circulação de materiais e o acesso aos equipamentos de combate ao incêndio;

- Manter os materiais com facilidade de acesso e manuseio;

- Os materiais tóxicos, corrosivos, inflamáveis e explosivos, devem ser identificados e separados por compatibilidade química. Devem ser armazenados em local isolado e sinalizados.

A empresa não possui um sistema de informação para auxiliar em seus trabalhos, os projetos são elaborados pelos projetistas da empresa contratante.

O quadro de pessoal da empresa Estrutural tem a seguinte composição: administrador, mestre de obras, pedreiros e serventes.

Quadro 2: Quadro de Pessoal

<b>Cargo/função</b>	<b>Administrador</b>	<b>Mestre de Obras</b>	<b>Pedreiro</b>	<b>Servente</b>
Nº funcionários	2	1	9	18
Setor	Administrativo	Obras	Obras	Obras
Faixa etária				
Até 25 anos			1 funcionário	4 funcionários
De 26 a 35 anos			3 funcionários	9 funcionários
De 36 a 45 anos			4 funcionários	2 funcionários
Mais de 45 anos	2 funcionários	1 funcionário	1 funcionário	3 funcionários
Sexo	01 Masculino 01 Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Escolaridade				
Ensino Fundamental			6 funcionários	13 funcionários
Ensino Médio			3 funcionários	5 funcionários
Superior	2 funcionários	1 funcionário		
Pós-Graduação				
Tempo de empresa				
Até 5 anos		1 funcionário	7 funcionários	11 funcionários
De 6 a 10 anos			2 funcionários	7 funcionários
De 11 a 15 anos	2 funcionários			
Mais de 15 anos				

Fonte: os autores

Os clientes da empresa são pessoas jurídicas, na sua maioria, 90% são órgãos públicos da administração federal, estadual e municipal, o restante 10 % são empresas privadas.

Os clientes são de diversos municípios do Estado de Santa Catarina: Concórdia, Itá, Seara, Piratuba, Peritiba, Irani, Joaçaba, etc. Estes municípios possuem em média 40 mil habitantes e abrem licitação para as obras em escolas, ginásios de esportes, clubes, igrejas, etc.

Os principais concorrentes da organização são:

- Fundamento Construtora Ltda., situada na rua Carlos Gomes, nº 137 sala 1 - Concórdia – SC;
- Andrade Construções Ltda. EPP, situada na rua Adolfo Konder, nº 225 Centro - Concórdia – SC;
- Construtora Kopplin Ltda., situada na rua 29 de Julho, nº 265 - Concórdia – SC.

Os concorrentes citados são do mesmo porte da empresa Estrutural e oferecem os mesmos serviços aos órgãos públicos.

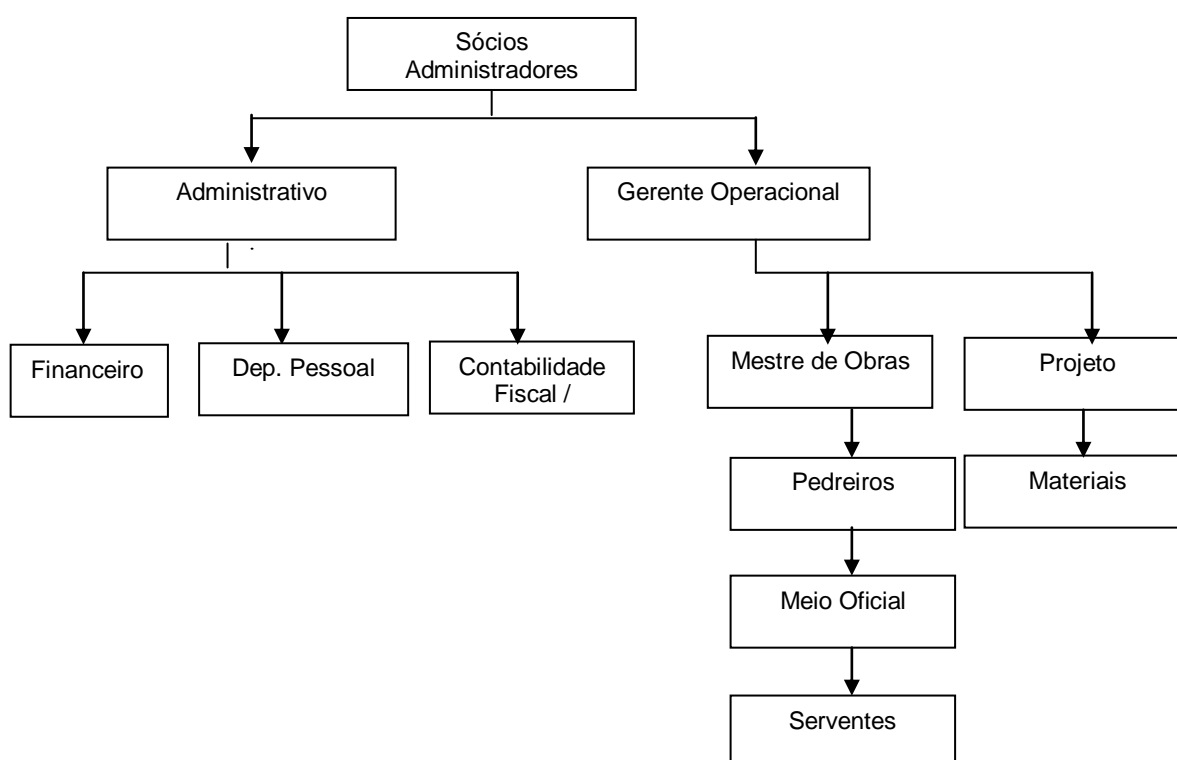
As construtoras Projotec Construções Ltda., Dezordi Projetos e Construções Ltda. e a Decc Construção Civil não oferecem os mesmos serviços, seu foco são construções de edifícios e condomínios.

Os principais fornecedores são:

- Linear Materiais de Construção Ltda., situada na rua Osvaldo Zandavalli, nº 390 em Concórdia - SC;
- Construcenter Materiais de Construção, situada na rua Dr. Maruri, nº 962 Centro, Concórdia - SC;
- Polina Materiais de Construção, situada na rua Dr. Maruri, 379 - Centro, Concórdia - SC;
- JP Equipamentos de Segurança no Trabalho, situada na rua 29 de Julho, nº 330 – Centro, Concórdia SC;
- Solar Materiais Elétricos Ltda., situada na rua 29 de Julho, nº 39 – Centro, Concórdia - SC.
- Esquadrias Dalla Corte;
- Montalumi Esquadrias de Alumínio, situada na rua Guerino Passarini - 150 – Bairro São Cristovão, Concórdia - SC.
- Agimax Esquadrias Metálicas Ltda., situada na Tancredo Almeida Neves, nº 2430 – Bairro São Cristovão, Concórdia – SC.
- Artifer Esquadrias Metálicas Ltda., situada na Rua Leonel Mosele, nº 1320, – Bairro Liberdade, Concórdia – SC.

Os fornecedores são parceiros que fazem um preço menor por se tratar de grandes quantidades. Na maioria das obras, o material para a construção não é adquirido pela construtora, a contratante é quem fornece todo o material.

Fluxograma 1: Organograma / Estrutura Organizacional Atual da Empresa



Fonte: os autores

Os serviços contábeis são terceirizados, onde são realizados também os cálculos da folha de pagamento de funcionários, impostos e estudos de tributação.

O projeto é idealizado pelo contratante e os materiais aplicados pela contratada.

As necessidades de recrutamento e seleção são identificadas pela determinação da empresa quanto à quantidade de funcionários para a construção de cada ginásio e o prazo de entrega.

A atração de trabalhadores para vagas de trabalho na empresa é realizada através de anúncios na rádio local e no Sine de Concórdia. A seleção segue alguns

princípios em relação a vícios, trabalho em equipe e temperamento, qualificação, perfil, interesse em crescimento na empresa e em buscar conhecimentos. As fases da seleção são entrevista e conhecimentos na prática.

O candidato selecionado é apresentado à equipe de trabalho no canteiro de obras e antes de iniciar os trabalhos, são repassadas as regras de segurança no trabalho, cultura da empresa, treinamentos da maneira correta em realizar os trabalhos. Para repassar estes treinamentos e buscar melhorias nas condições de trabalho foi determinado um pedreiro.

Os trabalhadores que destacam-se nos trabalhos recebem um valor de adicional no salário. As premiações são de acordo com o metro corrido de parede erguida ou de reboco, cumprimento das regras organizacionais e trabalho em equipe.

A frequência no trabalho é gratificada, as ausências sem motivo são descontadas dos salários.

As tarefas são distribuídas no início do dia, o mestre de obras determina o que fazer e repassa aos pedreiros que coordenam os serventes. Não há um documento formalizado quanto à distribuição de tarefas, o mestre de obras define os trabalhos de acordo com o projeto.

A periodicidade da comunicação é diária, se for necessário fazer reuniões ou reorganizar os trabalhos, sempre é realizado no início do dia, antes dos trabalhadores iniciarem as atividades no canteiro de obras.

As normas para a realização dos trabalhos nos canteiros de obras são as seguintes:

- O trabalho deve ser realizado por profissional qualificado e supervisionado por profissional legalmente habilitado;
- O uso de EPI é obrigatório para todos os indivíduos que estiverem na obra;
- Não é permitida a entrada de pessoas estranhas no canteiro;
- É obrigatório o uso de cinturão de segurança, dupla trava de segurança no sarilho e cabo de fibra sintética para içamento do trabalhador, em caso de emergência;
- Instalar escadas ou rampas para abandono rápido do local;
- Promover revezamento de atividades entre os poceiros a cada hora trabalhada;

- O quadro de força principal, a distribuição, as tomadas e os comandos devem ter proteção contra intempéries;
  - A fiação elétrica enterrada deve ser protegida por placas de concreto ou eletrodutos, ter sinalização de advertência e ser mantida à distância mínima de 1,50m das escavações;
  - O fusível, a chave e o disjuntor devem ser compatíveis com o circuito. Não substituir por dispositivo improvisado ou por fusível de capacidade superior, sem a correspondente troca de fiação;
  - Usar o conjunto plugue e tomada para ligar máquinas e equipamentos elétricos móveis;
  - Aterrar estruturas e carcaças de equipamentos elétricos;
  - Desobstruir as vias de circulação, passagens e escadarias;
  - Coletar e remover regularmente entulhos e sobras de material, inclusive das plataformas;
  - Utilizar capacete, luvas, máscara descartável e calçado de segurança para a remoção de entulhos, sobra de materiais e limpeza do canteiro;
  - Evitar poeira excessiva e riscos de acidentes durante a remoção de entulhos;
  - O almoxarife deve ser mantido limpo, organizado e identificado, de modo facilitar a localização dos equipamentos;
  - Manter os materiais com facilidade de acesso e manuseio;
  - Os materiais tóxicos, corrosivos, inflamáveis e explosivos, devem ser identificados e separados por compatibilidade química. Devem ser armazenados em local - isolado e sinalizados;
- Instalar andaimes em montantes apoiados em sapatas sobre solo resistente, com guarda-corpo (1,20m) e rodapé (0,20m), com toda a superfície de trabalho isenta de saliências ou depressões, e com travamento que não permita seu deslocamento ou desencaixe;
- Providenciar a fixação e sustentação dos andaimes somente por profissional legalmente habilitado;
  - Montar os andaimes com material antiderrapante, forração completa e nivelada e fixá-los de forma segura e resistente;
  - Utilizar o andaime móvel somente em superfícies planas, com travas nos rodízios e somente deslocá-lo sem pessoas ou materiais na plataforma;

- Utilizar o cinturão de segurança, tipo pára-quedista, em altura superior a 2 metros, preso ao trava-queda com cabo de fibra sintética independente;
- No levantamento manual, agachar próximo à carga mantendo a coluna ereta, os pés afastados e a carga próxima ao tronco para que a força seja realizada pelas pernas;
- Usar dois ou mais trabalhadores para transportar cargas com peso superior a 23kg.

Cabe à empresa:

- Adquirir os EPI adequados a cada tarefa, com Certificado de Aprovação – CA, expedido pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE e fornecer gratuitamente aos trabalhadores;
- Orientar e treinar periodicamente os trabalhadores para o uso, guarda e conservação dos EPI;
- Substituir imediatamente quando estiverem desgastados, danificados ou extraviados.

Cabe ao trabalhador:

- Utilizar os EPI necessários de acordo com a tarefa a ser realizada;
- Zelar pela sua guarda, limpeza e conservação;
- Solicitar a substituição, quando necessário;
- Atentar que o EPI é de uso exclusivo

Mensalmente são realizadas reuniões com todos os funcionários, onde são repassadas novas informações para todo o grupo e se necessário, treinamentos com profissionais contratados.

Para a fundação da construção, precisa de 09 trabalhadores para cada ginásio em andamento. Após a conclusão da fundação alguns trabalhadores são transferidos para outra obra, permanecem 08 trabalhadores erguendo as paredes de tijolos. As tesouras para o assentamento do telhado é terceirizado por esquadrias. Para a montagem do telhado de brasilite são necessários 06 trabalhadores.

Para a atração de trabalhadores nos níveis de serventes não são necessárias experiências, para as demais funções é exigido. As informações sobre o perfil que a empresa divulga para o cargo de pedreiro é possuir experiência em fundação, leitura de projetos e possuir antecedentes.

A empresa oportuniza os serventes a se tornarem pedreiros, se houver qualificações a nível superior pode chegar a mestre de obras. Tendo em vista a falta de mão de obra no mercado, e sendo o funcionário bom trabalhador, a empresa tem interesse em mantê-lo. Por isso eleva os salários e mantém a preferência pelo recrutamento interno. A empresa não possui plano de cargos e salários, normalmente paga salários superiores ao do mercado local.

Para a empresa Estrutural um dos fatores que preocupa o andamento das obras, é a rotatividade e o absenteísmo. Estes fatores podem influenciar o desempenho da organização, ocasionando problemas como: atraso na entrega das obras, trabalho mal feito devido à pressa, multa contratual devido ao não cumprimento do prazo estipulado no contrato, entre outros fatores.

Os desligamentos de trabalhadores na empresa são de 3 a 5 funcionários por mês, normalmente trabalhadores que ocupam o cargo de servente. A causa principal das demissões é a saída do funcionário antes de acabar o período de experiência, devido ter recebido outra proposta de emprego.

A rotatividade dentro da empresa está relacionada a colaboradores iniciantes na empresa, devido à falta de experiência e algumas necessidades dos empregados. Muitos funcionários entram na empresa com a intenção de ganhar além do que a empresa está oferecendo, e quando vêem que não está suprimindo suas necessidades, procuram outro emprego.

As faltas justificadas na maioria das vezes são por motivo de doença, com atestado somente do dia da consulta. Um dos grandes problemas da construção civil são as doenças, pois os funcionários ficam muito expostos ao tempo, e a serviços pesados, o que gera resfriados, contusões, lesões por esforços repetidos.

O número de faltas injustificadas por mês é muito alto, de 28 trabalhadores operacionais, 5 trabalhadores faltam e não justificam o motivo, normalmente falta meio dia e no máximo um dia.

A grande maioria das faltas injustificadas é dos funcionários novatos, que entraram há menos de um mês, como foi observado nos documentos que a empresa disponibilizou. As faltas injustificadas resultam também na demissão dos funcionários. A empresa adotou uma forma para que os funcionários evitem faltar, muitos ganham por produtividade, se o funcionário falta durante o mês é descontado um percentual do valor calculado da produtividade do mês, não importa se apresentou atestado. A empresa obteve sucesso, mais com os funcionários antigos do que com os novos.

A avaliação de desempenho de cada colaborador é feita periodicamente através de anotações diárias do encarregado de cada obra sobre, falta, desempenho na realização das tarefas, agilidade, iniciativa, organização, limpeza e organização. No final do mês, são analisados todos os fatores de desempenho e pago o salário adicional de acordo com o desempenho de cada um.

A empresa pressiona o uso de EPI e a maneira correta de realizar os serviços, para evitar acidentes de trabalho e lesões nos trabalhadores. Mas, não há um programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Incentivo ao bom relacionamento entre a equipe é feito diariamente. Sempre que há alguma discórdia, a empresa pressiona a versão verdadeira do ocorrido, não julga erros, apenas alerta das consequências.

Periodicamente, quando da conclusão de uma obra, são realizados momentos para interação entre os membros da equipe de trabalho, onde os trabalhadores se encontram para um almoço.

## **4.2 Análise e interpretação**

Fundamentando-se no modelo escolhido, indicado por Oliveira (2011), a proposta de implementação do planejamento estratégico realizado na empresa em estudo, seguiu as fases abordadas neste modelo.

### **4.2.1 Fase I – Diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico é uma técnica utilizada para identificar as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas que as empresas enfrentam.

Segundo Oliveira (2007), o diagnóstico estratégico é a primeira fase para o processo de planejamento estratégico de uma empresa. É com ele que se possibilita verificar em qual estágio está sua empresa quanto aos seus aspectos internos e externos. O diagnóstico da empresa estrutural está descrito no item anterior deste capítulo, 4.1 Diagnóstico Organizacional.

#### 4.2.1.1 Identificação da visão

“Ser a construtora referência de qualidade e agilidade, prezando o bom relacionamento com seus parceiros, otimizando seus recursos, maximizando seus resultados em busca sempre da melhoria contínua”.

#### 4.2.1.2 Análise externa

Averiguando a relação existente entre a empresa e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, identificou-se a interligação e influência entre alguns fatores, o que favoreceu antecipar-se a situações futuras tendo em vista, o aproveitamento das situações favoráveis, bem como, à minimização do impacto negativo, advindas das situações adversas.

Para tanto, a definição das oportunidades e ameaças existentes na empresa Estrutural, tomou por base aspectos interligados ao impacto seja ele positivo ou negativo quanto às expectativas da empresa. Diante dos aspectos abordados e, por conseguinte, analisados, pode-se identificar quais as oportunidades e ameaças se apresentam à empresa, são elas:

##### Identificação das oportunidades

- Mercado em ascensão;
- Capacidade de ampliar os serviços prestados;
- Possibilidade de ocupar ranking em outros segmentos da construção;
- Ampliação de parcerias com fornecedores e prestadores de serviços;
- Linhas de crédito com incentivo a investimento de empresas;
- Crescimento do poder aquisitivo das pessoas.

##### Identificação das ameaças

- Competição com outras construtoras;
- Surgimentos de novos entrantes, sem barreiras de entrada;
- Desconhecimento por parte de alguns setores acerca de suas atribuições;

- Carência de profissionais qualificados no mercado;
- Alta rotatividade de trabalhadores no setor;
- Excesso de tributos.

#### 4.2.1.2.1 Análise dos concorrentes

Direcionando a atenção à análise dos concorrentes, verificou-se que quanto maior o nível de conhecimento que a empresa possui sobre seus concorrentes, menor o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente. Assim, o conhecimento focado em relação aos concorrentes da empresa, enfatizou aspectos denominados primordiais ao mercado atual e competitivo, de forma a averiguar o nível competitivo dos seus concorrentes.

Os concorrentes que são do mesmo porte da empresa Estrutural e oferecem os mesmos serviços aos órgãos públicos são três: Fundamento, Andrade e Kopplin.

O diferencial da Estrutural perante os concorrentes é que a Estrutural mantém-se informada sobre as licitações e preserva a documentação da empresa sempre em dia, evitando perda de licitações por não apresentar a documentação necessária dentro do prazo.

Os concorrentes têm menos tempo de atuação no mercado, em comparação com a Estrutural, não conhecem com propriedade os procedimentos para a prestação de serviço para este público. Isso ocasiona não receberem, muitas vezes, os pagamentos conforme tratado, o que desgasta a relação para próximas negociações.

#### 4.2.1.3 *Análise interna da empresa*

A partir dos critérios enfocados, podem-se listar como fragilidades e potencialidades os seguintes pontos:

Identificação dos pontos fortes

- Empresa consolidada no mercado;
- Presença constante em licitações e eventos;

- Capacidade de diversificar seus serviços;
- Serviços com preços competitivos;
- Profissionais com credibilidade e profissionalismo;
- Possui rapidez e baixo custo;
- Liquidez financeira.

#### Identificação dos pontos fracos

- Falta de presença efetiva de liderança;
- Falta de uma eficiente comunicação interna;
- Presença de vícios de trabalho;
- Falta de treinamento dos funcionários;
- Alta rotatividade e absenteísmo dos trabalhadores;
- Falta de controles administrativos.

#### *4.2.1.4 Descrição dos cargos por departamento*

Esta etapa do projeto consistiu na realização de uma pergunta direta aos ocupantes dos cargos da empresa Estrutural: O que é necessário saber para realizar as funções do seu cargo?

O resultado desta matriz permitiu a identificação dos conhecimentos mais relevantes, no entendimento dos colaboradores.

Departamento administrativo e financeiro – conhecimentos em softwares de gestão, cálculos matemáticos, controles de caixa, contas a pagar e a receber, emissão do cartão ponto dos funcionários. Manter os documentos arquivados e organizados.

Contabilidade/fiscal – conhecimentos atualizados em tributação, emissão de notas, cálculo de impostos e geração de guias de arrecadação, obrigações acessórias da pessoa jurídica de acordo com seu ramo de atuação, regularizar documentos da empresa, escriturar livro caixa, elaboração do balanço e demonstrações contábeis.

Departamento de pessoal – conhecimentos em legislação trabalhista, elaborar folha de pagamento, rescisão, avisos, contratação, qualificação e retenção de funcionários, etc.

Departamento operacional para o cargo de gerente operacional – é necessário conhecimentos em softwares para elaboração de projetos, Leitura/interpretação de projetos estrutural, elétrico e hidráulico, planejamento de obras, administração de pessoal.

Mestre de Obra – Gerenciar e fiscalizar os materiais da obra, leitura de projetos, executar a obra, ter liderança, solicitar compra de materiais, conhecimento prático de obras de engenharia em geral, analisar os problemas encontrados nos materiais para liberação, fazer a rastreabilidade do concreto, orientar a organização do estoque de materiais, zelar pelo cumprimento das normas da empresa.

Pedreiro - fiscalizar a saída de materiais do almoxarife, orientar a execução dos serviços, manter o plano de qualidade da obra, auxiliar nas funções de sentar tijolos, concretar sapatas, rebocar paredes, instalação elétrica e hidráulica.

Meio-Oficial – Sentar tijolos, concretar sapatas, rebocar paredes, polimento de pisos, colocar lajotas e azulejos.

Servente – transporte de materiais (tubos, vigas de metal, sacos de cimento, tijolos, areia e brita) no local e quantidade em que os meio-oficiais e pedreiros necessitarem, preparo de massa na betoneira, limpeza do canteiro de obras.

## **4.2.2 Fase II – Missão e Valores da empresa**

### *4.2.2.1 Estabelecimento da missão e propósitos*

O estabelecimento da missão da empresa tomou por base a análise de questões como a natureza do negócio, os tipos de serviços oferecidos, diferencial competitivo, a imagem da empresa interna e externamente e ainda crenças e valores vivenciados pela empresa, enfim buscou-se desenvolver uma missão que definisse claramente sua razão de ser. Deste modo, propõe-se como missão à empresa Estrutural:

## Missão

“Atuar de forma rentável nas atividades de construção civil, na região do Vale do Rio do Peixe e do Alto Uruguai Catarinense, construindo empreendimentos diferenciados, oferecendo qualidade de vida, respeitando o meio ambiente, e contribuindo assim para o desenvolvimento social e econômico do país”.

## Princípios e Valores

- Cliente satisfeito;
- Segurança total no ambiente de trabalho;
- Pessoas comprometidas e realizadas;
- Qualidade em tudo que faz;
- Inovação;
- Empreendedorismo responsável;
- Integridade;
- Crescimento e Rentabilidade.

### **4.2.3 Estruturação de cenários**

À medida que foi desenvolvido o planejamento estratégico para a empresa Estrutural Com. e Construções Ltda, procurou-se captar cenários estratégicos que transmitissem possíveis influências sobre o meio organizacional. Utilizando a abordagem prospectiva, uma vez que possibilita uma visão global de situações diversas, e coloca-se o futuro como determinante da ação presente, projetou-se intencionalmente contextos com os seguintes aspectos interatuantes:

Quadro 3: Contexto tecnológico

Aspectos Interatuantes	Características relevantes	Tendências	Consequências possíveis
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgimento constante e rápido de tecnologias avançadas.</li> <li>- Preços cada vez mais competitivos de tecnologias ditas “obsoletas”.</li> <li>- Utilização crescente de aparatos tecnológicos e tecnologias afins: máquinas de compactador de solo, cortadora de pisos, alisadoras de piso, desempenos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor esforço físico do profissional que atua no canteiro de obras.</li> <li>- Maior facilidade para as tarefas rotineiras.</li> <li>- Necessidade de mão-de-obra qualificada.</li> <li>- Especialização dos trabalhadores para o uso das tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão da prestação de serviços.</li> <li>- Agilidade nos trabalhos prestados.</li> <li>- Diminuição de lesões relacionadas ao esforço físico e a acidentes de trabalho.</li> <li>- Oportunidades de novos negócios.</li> </ul>

Fonte: os autores

Quadro 4: Contexto político-econômico

Aspectos Interatuantes	Características relevantes	Tendências	Consequências possíveis
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucessão dos governos com políticas socialistas</li> <li>- Constituição de novos grupos políticos e/ou parcerias entre grupos novos ou já existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos modelos de administração.</li> <li>- Novos contratos e novas parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de novos negócios com antigas e novas administrações públicas.</li> </ul>
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento de novos setores, produtos e serviços</li> <li>- Expansão da economia (indústrias, empresas, empregos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do poder aquisitivo das pessoas</li> <li>- Aumento do poder de compra via linhas de crédito e incentivo do governo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior procura pela prestação de serviços de construção.</li> <li>- Maiores ofertas e preços competitivos.</li> </ul>

Fonte: os autores

Quadro 5: Prestação de Serviços

Aspecto Interatuante	Características relevantes	Tendências	Consequências possíveis
Natureza dos serviços	- Expansão do setor de prestação de serviços	- Melhoria nos padrões de prestação de serviços  - Exigência dos consumidores pela qualidade	- Busca constante de ferramentas que fidelizem o cliente  - Atualizações e capacitações indispensáveis.

Fonte: os autores

Quadro 6: Propósitos atuais e potenciais

Aspecto Interatuante	Características relevantes	Tendências	Consequências possíveis
Mercado de segmentos	- Expansão de alguns segmentos  - Surgimento de novos nichos de mercado	- Abertura de mercado  - Expansão do mercado  - Novo Mix de serviços	- Maior rentabilidade  - Pesquisa de mercado constantes  - Elaboração de novos serviços  - Idéias inovadoras

Fonte: os autores

Quadro 7: Contexto sócio-cultural

Aspectos Interatuante	Características relevantes	Tendências	Consequências possíveis
Valores sociais e culturais	- Expansão de produtos e serviços socialmente corretos  - Crescimento da gestão social  - Valorização da cultura local	- Responsabilidade social em alta  - Valorização de produtos e serviços locais  - Abertura do mercado local	- Maior procura às empresas locais  - Maior rentabilidade das empresas locais

Fonte: os autores

A análise dos cenários no macro ambiente em que empresa atua demonstra perspectivas futuras como oportunidades para o aumento da rentabilidade, diminuição de acidentes e lesões no trabalho e aumento da procura de serviços na área da construção civil. Para aproveitar este nicho de oportunidades, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão, preparada para as inovações e novos desafios.

## 4.3 Proposta

Este tópico foi construído com base na metodologia de planejamento estratégico de Oliveira (2011) que visa incorporar a arte da estratégia, bem como a visão sistêmica do modelo de negócio da empresa em estudo.

Apresenta-se neste tópico a fase III do modelo do PE, os instrumentos prescritivos que estabelecem os objetivos, as metas e as estratégias.

Diante do desenvolvimento da postura estratégica, procurou-se identificar as potencialidades expostas na atual postura estratégica e vinculá-las a possíveis macroestratégias para a empresa Estrutural como meio de minimizar situações não tanto favoráveis à organização.

### 4.3.1 Estabelecimento de macroestratégias

Tendo em vista a predominância de pontos favoráveis na organização, como seu conhecimento e capacidade de inovar e criar novos serviços, pensou-se que a constituição das macroestratégias deveria incorporar esta vantagem competitiva. Sendo assim, entre as macroestratégias alternativas optou-se por dois tipos, com as quais verificou-se melhor adaptação à sua realidade organizacional, são elas:

- Desenvolver os administradores para tenham ações mais efetivas junto à empresa;
- Promover capacitação constante dos trabalhadores;
- Promover ações motivacionais com a equipe;
- Garantir longevidade da empresa através de rentabilidade positiva;
- Promover estratégias para o estabelecimento de parcerias.

No tópico anterior foram descritas as Fases I e II do PE e no tópico seguinte será apresentada a Fase III, que diz respeito às sugestões para a empresa, a partir da análise feita no item anterior (4.2).

### 4.3.2 Fase III – Instrumentos prescritivos

#### 4.3.2.1 Estabelecimento de objetivos e metas

Seguindo as etapas do modelo de planejamento estratégico, chega-se ao estabelecimento dos objetivos e metas, em que se identificou alguns pontos essenciais para que a empresa continue trilhando seu rumo no caminho certo. Os itens mencionados a seguir servirão para a melhoria do desempenho organizacional, portanto, é preciso um olhar atento para:

Quadro 8 - Estabelecimento de objetivos e metas

ASSUNTO	OBJETIVO	META
Desenvolvimento Administrativo	Desenvolver espírito de liderança para melhor exercer as funções administrativas, estratégicas e de gestão de pessoas	A partir do 1º Semestre de 2012.
Capacitação da equipe	Prestar serviços com qualidade e com segurança aos trabalhadores	A partir do 2º Semestre de 2012.
Motivação	Buscar integrar toda a equipe, especificando a função e importância de cada um na organização	A partir do 2º Semestre de 2012.
Aumentar a rentabilidade	Garantir a longevidade da organização	A partir do 1º Semestre de 2013.
Estabelecer Parcerias	Agregar valor aos produtos	A partir 1º Semestre de 2012.

Fonte: os autores

A partir do conhecimento acerca dos objetivos citados e de suas metas, espera-se que a empresa possa desfrutar de:

- Estrutura Organizacional mais eficiente e integrada;
- Profissionais envolvidos com suas funções;
- Zelo pela segurança dos trabalhadores e qualidade dos serviços prestados;
- Manter e ampliar a imagem favorável da empresa perante a sociedade como um todo.

#### *4.3.2.2 Estabelecimento de estratégias*

Na prescrição das estratégias, optou-se determiná-las por ordem prioritária de acontecimento, observando que a execução das estratégias iniciais propiciou maior auxílio nas próximas. Portanto, define-se como ações estratégicas:

- Capacitar as pessoas do setor administrativo para que utilizem controles administrativos e gerenciais.
  - Desenvolver habilidades nas pessoas do setor administrativo para que desenvolvam ações de gestão de pessoas, como administração de conflitos; gratificação por trabalho realizado, etc.
- Treinar os funcionários para que estejam sempre desempenhando melhor de suas funções e um comportamento prospectivo.
  - Promover treinamento sobre procedimentos de segurança.
  - Incentivar os trabalhadores para que cumpram as normas de convivência e de organização, através de placas explicativas e de ações de conscientização.
  - Proporcionar momentos de interação entre os colaboradores.
  - Incentivar sugestões de melhorias e idéias da equipe.
  - Diversificação dos serviços através do ingresso em outros mercados de forma gradativa e de estabelecimento de parcerias.
    - Buscar nichos de mercado.
    - Investir em novas tecnologias.

### 4.3.3. Proposta para qualificação dos colaboradores e sócios

Neste tópico apresenta-se propostas para minimizar as deficiências encontradas nos ocupantes dos cargos da empresa Estrutural, de acordo com as habilidades exigidas para cada cargo descritas no item (4.2.1.4).

Quadro 9 – Análise do departamento administrativo e financeiro

<b>Ocupante do cargo:</b> sócia-administradora
<b>Qualificação necessária:</b> softwares de gestão, controles de caixa, contas a pagar, contas a receber e organização de documentos.
<b>Deficiências do ocupante do cargo:</b> falta de tempo para desenvolver controles e definir rotinas para que não seja deixado de fazer o preenchimento.
<b>Proposta:</b> Contratar uma secretária, de forma temporária, para que auxilie nos trabalhos para que sobre tempo para o desenvolvimento dos controles. Fazer a descrição das rotinas com os procedimentos que deverão ser cumpridos.
<b>Prazo:</b> julho / 2012.

Fonte: os autores

Quadro 10 – Análise do departamento contábil e fiscal

<b>Ocupante do cargo:</b> sócia-administradora
<b>Qualificação necessária:</b> emissão de notas com a análise das exigências das retenções dos impostos federais. As demais atividades do departamento são realizadas por um escritório de contabilidade terceirizado.
<b>Deficiências do ocupante do cargo:</b> preenchimento das notas
<b>Proposta:</b> Procurar auxílio no escritório de contabilidade de como deve ser feito o preenchimento da nota, quais as retenções de impostos e definir quem vai emitir as guias dos serviços com retenção. Manualizar para posteriores consultas.
<b>Prazo:</b> agosto /2012

Fonte: os autores

Quadro 11– Análise do departamento de pessoal

<b>Ocupante do cargo:</b> sócio-administrador
<b>Qualificação necessária:</b> conhecimentos em legislação trabalhista e contratação, qualificação e retenção de funcionários.
<b>Deficiências do ocupante do cargo:</b> retenção de funcionários
<b>Proposta:</b> Análise do valor pago por outras construtoras e o que está sendo pago atualmente, se for menor deverá ter aumento salarial. Estabelecer critérios para que haja bonificação salarial diferenciada para cada cargo. Procurar manter um bom relacionamento com os colaboradores e incentivar o trabalho em equipe. Conhecer os trabalhos que exigem maior esforço físico e quais as alternativas para realizar da melhor forma o trabalho.
<b>Prazo:</b> setembro /2012

Fonte: os autores

Quadro 12– Análise do departamento operacional/ gerência

<b>Ocupante do cargo:</b> Angelo Dambros
<b>Qualificação necessária:</b> elaboração de projetos, interpretação de projetos e planejamento de obras.
<b>Deficiências do ocupante do cargo:</b> repassar conhecimentos sobre a leitura de projetos para os pedreiros
<b>Proposta:</b> Capacitar os mestres de obras para que possam participar na administração das obras de forma sugestiva e com mais conhecimento.
<b>Prazo:</b> setembro /2012

Fonte: os autores

Quadro 13 – Análise do departamento operacional/ mestre de obras

<b>Ocupante do cargo:</b> Joel Messias
<b>Qualificação necessária:</b> fiscalizar os materiais de acordo com a utilização, leitura de projetos e auxiliar na execução.
<b>Deficiências do ocupante do cargo:</b> dependência do gerente para a leitura de projetos.
<b>Proposta:</b> buscar capacitação sobre projetos para que juntamente com o gerente

possa ser feito a realização da obra de acordo com o projeto e visualizando possíveis erros.
<b>Prazo:</b> setembro /2012

Fonte: os autores

#### Quadro 14 – Análise do departamento operacional/ meio oficial

<b>Ocupante do cargo:</b> Trabalhadores contratados
<b>Qualificação necessária:</b> Sentar tijolos, concretar sapatas, rebocar paredes, polimento de pisos, colocar lajotas e azulejos.
<b>Deficiências do ocupante do cargo:</b> levantamento de peso de forma incorreta e sem o uso de EPI.
<b>Proposta:</b> Contratar uma empresa de segurança do trabalho para capacitar os colaboradores e definir fiscalizar de forma severa a realização dos trabalhos e o uso de EPI.
<b>Prazo:</b> setembro /2012

Fonte: os autores

#### Quadro 15 – Análise do departamento operacional/ servente

<b>Ocupante do cargo:</b> Trabalhadores contratados
<b>Qualificação necessária:</b> transporte de materiais
<b>Deficiências do ocupante do cargo:</b> levantamento de peso de forma incorreta e sem o uso de EPI.
<b>Proposta:</b> Contratar uma empresa de segurança do trabalho para capacitar os colaboradores e definir fiscalizar de forma severa a realização dos trabalhos e o uso de EPI.
<b>Prazo:</b> setembro /2012.

Fonte: os autores

Motivadas pela complexidade do ambiente de trabalho moderno, as organizações têm investido num novo modelo organizacional, baseado em equipes e construção do conhecimento. As equipes de trabalho, entretanto, têm algumas limitações, incluindo a dificuldade de compartilhar conhecimento.

Criam-se em torno da necessidade de compartilhar conhecimento em áreas de interesse comum e estimular o aprendizado e a gestão do conhecimento organizacional.

As propostas apresentadas para minimizar as deficiências de cada cargo são ações simples que podem ser implementadas em um período de tempo curto e sem investimentos elevados.

As deficiências dos ocupantes dos cargos devem ser constantemente monitoradas, pois, assim que sanarmos uma deficiência e estabelecermos critérios para que não seja recorrente, outras deficiências poderão surgir.

## 5 CONCLUSÃO

A recomendação inicial para a empresa em estudo, que não adotava um planejamento estratégico como ferramenta de suporte decisório, é a aplicação de uma metodologia simplificada.

O planejamento estratégico poderá auxiliar de forma efetiva a gestão empresarial, através de mudanças gradativas que auxilia na captação de informações para a composição e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento de uma base estratégica lógica voltada para as características e objetivos do modelo de negócio.

A implantação das estratégias sugeridas dependerá do impulso que os proprietários da empresa darão ao projeto. As ações iniciam em mudanças no topo da pirâmide organizacional que estarão contribuindo para a realização das estratégias de curto prazo e de longo prazo, com o aporte do conhecimento que o estudo oferece.

No presente trabalho, é sugerida a gestão das pessoas a partir do aporte de conhecimento, que influencia diretamente o elemento humano envolvido no processo de mudança: sócios, colaboradores, entre outros agentes que afetam diretamente os procedimentos operacionais. Para essa ação, é necessário utilizar as ferramentas da administração, no entanto, o elemento humano é o fator principal da mudança.

Para a validação do plano estratégico proposto, é necessário que haja o envolvimento e o engajamento das pessoas. Esse envolvimento não pode ocorrer por mecanismos de imposição, convocação e exortação. Não se pode implantar qualidade por resolução ou portaria. Para conseguir a adesão do ser humano é preciso valorizá-lo e por conseqüência, obter-se-ão resultados extraordinários, realizados com satisfação e motivação.

É necessário, antes de implantar um plano estratégico, verificar como os agentes operacionais relacionam-se com a proposta e com as mudanças que estão ocorrendo na empresa, por meio dos padrões de qualidade e melhorias em todos os departamentos.

Neste sentido, o presente estudo de caso valida o contexto teórico exposto, visto que verifica os valores e motivações dos administradores e também analisa a visão sobre o conceito de planejamento e estratégias e a disponibilidade de aceitação e aplicação no trabalho.

Após a verificação da disponibilidade para aplicação, a introdução de um plano com estratégias ocorre com mais facilidade, ou seja, as resistências diminuem, cedendo lugar à motivação e ao trabalho em equipe

A partir da aplicação do plano estratégico, espera-se que o empresário desenvolva o hábito de constantemente analisar seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibir suas fraquezas e definir ações para as minimizar as ameaças.

O planejamento estratégico tem se mostrado de fácil aplicação, o que responde de forma afirmativa o questionamento sobre o planejamento estratégico pode ser utilizado em uma empresa.

Em suma, esperam que o planejamento estratégico seja um balizador e direcionador das ações da empresa e, o plano estratégico, seja um mecanismo para operacionalizá-lo e torná-lo freqüente.

Sugere-se que novos estudos apontem como avaliar a produção do indivíduo através da proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard R. de; FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARAÚJO, N. M. C. **Custos da implantação do PCMAT (Programa de Condições e Meio ambiente de Trabalho na Indústria da Construção) em obras verticais: Um estudo de caso**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

ARAÚJO, Nelma Miriam Chagas de. **Proposta de sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho, baseado na OHSAS 18001, para empresas construtoras de edificações verticais**. 2002. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Universidade Federal da Paraíba-UFPB, João Pessoa. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997\\_T3103.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T3103.PDF)> Acesso em: 22 fev. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Henrique Otto. **Diretrizes e requisitos para o planejamento e controle da produção em nível de médio prazo na construção civil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CONSTRUÇÃO CIVIL 2011: desempenho e perspectivas. **CBIC – Câmara Brasileira da Indústria e da Construção**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.sinduscon-rio.com.br/analises.asp>>. Acesso em: 08 dez. 2011.

DRUKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIGUEIREDO, Débora Ferreira. **Uma reflexão sobre o planejamento estratégico**. 2002. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

GIOVANELLA, Lígia. As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina. **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, v.7, n.1, jan./mar. 1991.

HARRISON, Jeffrey. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books> >. Acesso em: 16 nov. 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: EGEPE – Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2., 2001, Londrina. **Anais...**, 2001.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.