

## **Gestão estratégica e organizacional: uma descrição a partir da análise realizada em uma empresa de construção civil**

Flaviani Souto Bolzan Medeiros (Centro Universitário Franciscano) [flaviani.13@gmail.com](mailto:flaviani.13@gmail.com)  
Elisane Pagno (Centro Universitário Franciscano) [epagnosm@yahoo.com.br](mailto:epagnosm@yahoo.com.br)  
Vanessa Almeida da Silva (Centro Universitário Franciscano) [va.almeida@unifra.br](mailto:va.almeida@unifra.br)  
Michel do Nascimento de Almeida (Centro Universitário Franciscano) [michelalmeida26@gmail.com](mailto:michelalmeida26@gmail.com)

### **Resumo:**

As empresas, aliadas a seus empreendedores, vivenciam várias alterações no mundo moderno, e devido às suas responsabilidades, torna-se necessário que empresários busquem através do planejamento estratégico ferramentas que os possibilitem enfrentar seus competidores, bem como capacitar-se para encarar as oscilações da própria demanda interna. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar o planejamento estratégico de uma empresa da área de construção civil de Santa Maria - RS. Quanto à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, do tipo descritivo, sendo desenvolvida através de um estudo de caso. Para a coleta dos dados realizou-se visitas técnicas na empresa, além de entrevistas estruturadas com os gestores e demais colaboradores acompanhada de pesquisa documental. Como resultado verificou-se que a empresa capta novos empreendimentos através de licitação pública e busca estruturar as diversas etapas do desenvolvimento das atividades subsequentes, em que há um cronograma de atividades a serem seguidas. Destaca-se que apesar da empresa trabalhar com licitação pública e conquistar seus negócios somente com órgãos públicos, preocupam-se também com a conclusão e entrega final de seus contratos. Assim, a cada obra concluída a mesma coleta junto a seu contratante, um documento avaliativo de seus serviços que tem como finalidade, a possibilidade de aprimoramento na prestação de seus serviços. Portanto, considera-se importante para as organizações a existência de um planejamento estratégico presente em suas atividades, cabendo a elas guiarem-se nele, mapeando suas metas e objetivos.

**Palavras chave:** Gestão, Planejamento estratégico, Construção civil.

## **Strategic management and organizational: a description based on the analysis performed in a civil construction company**

### **Abstract**

The companies, together with their entrepreneurs, experience various changes in the modern world, and because of caring responsibilities, it is necessary that entrepreneurs seek through strategic planning tools that allow your competitors confront, and empower themselves to face the fluctuations own internal demand. Thus, this study aims to examine the strategic planning of a company in the area of construction of Santa Maria - RS. Regarding the methodology, the research is characterized as qualitative, descriptive, being developed through a case study. To collect the data held in company technical visits, and interviews with managers and other employees accompanied by documentary research. As a result it was found that the company captures new ventures through public bidding and seeks to structure the various stages of the development of subsequent activities, where there is a schedule of activities to be followed. It is noteworthy that despite the company's work with public bidding and winning only their business with public agencies, also are concerned with the completion and final delivery of their contracts. Thus, each work completed along the same collection to your contractor, a document evaluation of its services whose purpose, the possibility of improvement in the provision of their services. Therefore, it is important for organizations to the existence of a strategic plan this in their activities, leaving them up guiding him, mapping your goals and objectives.

**Key-words:** Management, Strategic Planning, Civil construction.

## 1. Introdução

Diante de constantes mudanças na realidade empresarial, se faz necessário a aplicação de uma gestão estratégica nas empresas, sendo que esta pode provocar algumas mudanças significativas e devendo ser realizada nos diversos níveis organizacionais. Entre as atividades envolvidas neste processo estão: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Observa-se, portanto que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta no âmbito empresarial, pois a concorrência no mercado e as inovações tecnológicas exigem uma base de sustentação da empresa mediante estas mudanças. Assim, os empreendedores podem utilizar-se de um bom planejamento para atingir o sucesso organizacional.

Sob essa perspectiva, Tavares, Kamimura e Araújo (2011) complementam que para alcançar os objetivos estabelecidos, a empresa deve estabelecer uma estratégia que lhe permita atingir suas metas e obter o sucesso. Com isso, descobre-se a dimensão estratégica do mundo dos negócios, na medida em que contribui para uma maior competitividade, direcionando as ações e as decisões sobre determinado assunto que influenciará o futuro da empresa.

No entanto, é importante destacar a diferença entre planejamento estratégico e gestão estratégica. A gestão estratégica é um processo de formação e implantação de estratégias, e também a concepção e adesão de um modelo organizacional adequado para a implantação das estratégias. Enquanto que o planejamento baseia-se em meios que possibilitem o aproveitamento das oportunidades e a neutralização das ameaças ambientais (TAVARES, 2000).

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral analisar o planejamento estratégico de uma empresa da área de construção civil de Santa Maria - RS. Para isso, estabeleceram-se como objetivos específicos: identificar as principais etapas de execução de obras na área da construção civil; e verificar como a empresa realiza as suas atividades aliadas ao planejamento estratégico.

Justifica-se a importância desse estudo para a empresa e outras do setor o fato de que como há muita concorrência e em meio a tantas mudanças e inovações, a base de sustentação de uma organização no mercado deve ser baseada nas estratégias e no planejamento adotado pelos seus gestores para que se alcance o sucesso tão almejado. Para o meio acadêmico, ressalta-se que a teoria, isoladamente, pouco oferece aos que a ela detém, porém, se uni-la a prática tornará o profissional capaz de exercer seus deveres com mais sabedoria a todas as atividades que a profissão escolhida demandar, tornando suas responsabilidades prazerosas para si mesmo e satisfatórias para quem o avaliar.

## 2. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação - estratégias - a serem seguidos para sua consolidação (OLIVEIRA, 2011).

Sob esse enfoque, Vasconsellos Filho e Pagnoncelli (2001) complementam que o planejamento estratégico consiste em processos pelos quais mobilizam toda empresa, e com isto possibilita meios pelos quais a empresa possa escolher e construir seu futuro. Então, considera-se que um planejamento de longo prazo poderá ocorrer de maneira que envolva

todos os colaboradores da organização em um trabalho de equipe, e conseqüentemente atingindo metas e objetivos.

Almeida (2007) menciona que o grande interesse dos empresários com referência ao planejamento estratégico geralmente ocorre devido a grande mutação do ambiente empresarial nas diversas áreas. O autor enfatiza ainda que a estratégia busca a ordenação de ideias através de métodos administrativos, em que pode escolher o caminho a seguir pela sua organização.

Segundo Fischmann (2002), a aplicação de uma gestão estratégica pode provocar algumas mudanças, e essas modificações quando descobertas nos colaboradores podem causar algumas necessidades aos participantes deste processo, pois poderão surgir necessidades de treinamentos, substituições e transferências, novas funções, avaliações etc. Entende-se que a elaboração de uma estratégia deve ser realizada nos vários níveis organizacionais, tendo como atividades envolvidas neste processo: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances para que objetivos da organização sejam alcançados.

## **2.1 Negócio**

Para Maximiano (2004) a definição do negócio de uma organização consiste em definir quais produtos e serviços essa organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes. Através da definição do foco empresarial, os empreendedores devem organizar um plano empresarial organizando os processos, os quais devem ser seguidos pelos demais colaboradores da organização.

De acordo com Harrison (2005) negócio é a descrição das atividades de uma empresa com base em seus produtos e serviços, mercados, funções e processos de conversão de recursos. Entende-se que basicamente o negócio gira em torno das delimitações da organização, sendo, produtos, serviços, público alvo, parceiros, dentre outros.

Conforme Felipe Jr. (2007) com referência ao conceito de negócio, sendo que este compreende que o negócio propriamente dito é o fator que determinará o que a empresa será no futuro, que rumo tomará. Salienta ainda a importância da definição exata do que a empresa irá produzir ou que serviço irá prestar, ou seja, o foco principal de sua atividade no mercado, para que seu plano de negócio seja elaborado e desenvolvido corretamente.

## **2.2 Licitação**

Segundo Lacombe (2004) a licitação pública pode ser entendida como um procedimento administrativo que tem a finalidade de verificação entre os vários concorrentes, quem oferece os melhores preços e as melhores condições para a organização licitante na questão de realizar obras, prestar serviços ou fornecer produtos.

Com relação a licitações públicas, devem-se levar em consideração vários princípios, os quais são regidos pela Lei nº. 8.666/93. Estes princípios protegem todos os participantes de uma licitação de forma igualitária, sendo que prevalecem os mesmos direitos e deveres a todos os participantes do certame. Dentre eles destacam-se os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da probidade e honestidade, dentre outros. (KICH, 2008).

Motta (2005) explica que por muitos anos na legislação prevaleceu o termo de concorrência para formalizar os processos de seleção de licitações públicas, dentre as várias propostas apresentadas pelos participantes que pretendem oferecer seus produtos ou serviços à administração pública.

De acordo com Mukai (2006) entende licitação como um conjunto de ofertas feitas por

particulares ao poder público, visando à execução de uma determinada obra, a prestação de um serviço ou mesmo uma alienação pela Administração, em que será escolhida a proposta mais vantajosa à administração pública, observando todos os princípios que regem a Lei nº. 8.666/93.

### **2.3 Missão e visão**

Harrison (2005) define missão como o fator que determina o que é a organização e as razões de sua existência, sendo que normalmente contém todos os elementos de direção estratégica, dentre elas a visão, definição de negócios e valores organizacionais.

Segundo Almeida (2007) a missão de uma organização define a razão de ser de uma empresa e serve para delimitar seu campo de atuação, auxilia também na possibilidade de expansão de sua atuação. Nela inferem-se os valores da organização os quais também nortearão as estratégias adotadas pela mesma.

Assim, a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro (OLIVEIRA, 2011).

Já no que se refere à visão, Lerner (2002) explica que esta pode ser definida como sendo uma hipótese, uma possibilidade, ou também, uma possível realização futura. O autor menciona ainda a visão de importantes organizações, como a da 3M que tem sua visão baseada em dar ao investidor um retorno atraente através do crescimento da qualidade.

Para Oliveira (2011) a visão pode ser denominada como uma etapa em que são identificadas as expectativas e desejos dos acionistas da empresa, levando em consideração que esses aspectos proporcionam grandes mudanças, e conseqüentemente reestruturando o planejamento estratégico da organização.

De acordo com Bateman e Snell (2007) o conceito de visão pode ser compreendido como o direcionamento de longo prazo e intenção estratégica de uma companhia.

### **2.4 Gestão da qualidade total**

A qualidade não diz respeito a apenas um produto ou serviço específico, mas a tudo o que uma organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar não só a opinião dos seus clientes imediatos ou usuários finais, mas também a sua reputação na comunidade, em todos os seus aspectos (HUTCHINS, 1992).

Paladini (2008) entende que o pensamento adotado pelas empresas, nos dias de hoje, em busca da Qualidade Total, fez com que estas valorizassem seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores. Em virtude disto, observa-se que a satisfação dos funcionários age diretamente no modo como é prestado o atendimento ao cliente. Sendo assim, a satisfação dos clientes internos está diretamente interligada com a satisfação dos clientes externos.

Segundo Deming (1990, p. 1) “a melhora da qualidade transfere o desperdício de homens-hora e tempo de máquina para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviços. O resultado é uma reação em cadeia – custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho, empregos e mais empregos”.

Para Brocka e Brocka (1994) o real significado de Qualidade Total, seria, então, a melhor qualidade possível, a perfeição sempre almejada, mesmo que nunca atingida, pela própria impossibilidade de ser medida. Seria a sublimação resultante de um esforço para produzir algo, seja um produto material ou trabalho físico, manual, intelectual ou, ainda, a simples sensação de autorrealização mental ou espiritual, por um esforço que se considere bem sucedido. Atingir essa sublimação seria alcançar a Qualidade Total.

Portanto, a administração deve proporcionar revisões formais e periódicas no sistema de qualidade para determinar a sua adequação e efetividade devido às alterações ambientais na implementação da política de qualidade e objetivos. Para que se obtenham bons resultados, o compromisso de todo o pessoal é necessário, onde todos os colaboradores da empresa concordem com as metas a serem alcançadas e se envolvam, buscando obter melhores resultados (LAS CASAS, 2008).

### **2.5 Estratégias competitivas**

De acordo com Lerner (2002) as estratégias empresariais competitivas em processos evolutivos de negócio focalizam a importância da formulação da estratégia levando em consideração que esta poderá aumentar ou diminuir, observando ainda que, o processo de evolução de negócios sofrerá oscilações e mudanças, sendo que estas mudanças poderão ser consideradas como fator-chave para a elaboração das estratégias competitivas.

Almeida (2007) entende que a base do planejamento estratégico encontra-se na identificação dos problemas e conseqüentemente nas atitudes a serem tomadas, sendo que os planos que não ofereçam estas sugestões possivelmente estarão condenados ao fracasso em curto prazo.

Segundo Oliveira (2011) a questão da estratégia, não poder ser considerada como único fator do sucesso ou fracasso organizacional, mas o conjunto de competência da cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia.

Destaca-se ainda que, segundo Harrison (2005) a definição de uma direção estratégica, por esta estar relacionada às metas e aos objetivos de longo prazo da empresa, sendo que esta direção geralmente faz parte da definição das estratégias, envolvendo declarações de missão e visão.

### **3. Metodologia**

De acordo com Gonsalves (2007) a metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí, os procedimentos a serem escolhidos para a realização da pesquisa.

Nesse sentido, a presente pesquisa classifica-se quanto à natureza como qualitativa. Fachin (2002) entende que a variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente, sendo um conjunto de valores em que se divide uma variável qualitativa e é denominado sistema de valores.

Quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Santos (2007) explica que a pesquisa descritiva consiste no levantamento das características que compõem o fato, fenômeno ou processo que está sendo estudado.

No que tange aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como de caso. Este, na visão de Severino (2007) concentra-se no estudo de um caso em particular. Esse método é caracterizado por ser um estudo intensivo, levando em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

Para a coleta dos dados, utilizou-se primeiramente, uma pesquisa bibliográfica a cerca do tema proposto. E, posteriormente, foram realizadas visitas técnicas à empresa, além de entrevistas estruturadas com os gestores e demais colaboradores, acompanhada de pesquisa documental nos arquivos da empresa.

Conforme Appolinário (2004) a pesquisa bibliográfica é parte integrante de qualquer pesquisa e normalmente incorporada na introdução do trabalho, servindo como plataforma inicial a partir da qual o estudo se desenvolverá. Já a pesquisa documental é aquela baseada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou

com pessoas: registros, regulamentos, ofícios, comunicações informais etc.

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

##### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa possui sede em Santa Maria - RS e uma filial localizada na cidade de Porto Alegre - RS, tendo sua fundação em 1995. Seus contratos são conquistados através de licitação pública, focalizando sua atividade econômica, principalmente com obras de saneamento básico prestados em diversas cidades do Rio Grande do Sul, contando com mais de 200 colaboradores.

Destaca-se que a empresa estudada visa através de seus empreendimentos à satisfação de seus clientes, os quais atualmente são órgãos públicos. Pode-se dizer que é através de muita determinação que a organização conquistou um reconhecimento regional na questão de prestação de serviços a seus contratantes, bem como na integração com a comunidade em geral no que diz respeito de melhorias locais proporcionadas através de seus serviços prestados pelas obras adquiridas.

Salienta-se também que seus negócios tiveram uma grande evolução a partir do ano de 2004, em que seus contratos tiveram um crescimento de aproximadamente 70%, sendo que estes dados se comprovam pela quantidade de contratos que a empresa adquiriu. A organização otimiza sempre a obtenção de novas oportunidades e crescimento de seu negócio, atrelado a isto, visa sempre acompanhar as inovações impostas pelo mercado de trabalho.

O setor de construção civil encontra-se em alta no mercado e a empresa em questão tem buscado acompanhar esta evolução, para isto planeja antecipadamente as estratégias a serem utilizadas para cada nova obra conquistada. Para tanto, tem investido fortemente na sua frota, maquinário, ferramentas e mão de obra qualificada, buscando com isto acelerar o processo de conclusão das obras em andamento. Com esta estratégia, busca-se o término das obras em execução para poder então dar início às novas que se encontram paradas aguardando a ordem de início.

Um ponto positivo a ser destacado é a questão de que as obras são semelhantes e os procedimentos para sua execução são muito parecidos, e para atender a demanda de trabalho da empresa, têm-se atualmente equipes treinadas para a execução dos serviços. Então após o recebimento da ordem de início, é definido as equipes responsáveis, os equipamentos, caminhões e materiais que são necessários para o início da obra.

Como ponto negativo, cita-se a questão da variável do tempo, que em alguns casos causa atrasos na execução dos serviços e como alternativa, busca-se a prorrogação de prazo para o término da execução dos serviços. Mas, destaca-se aqui que esta questão é acentuada no inverno e em casos de chuvas intensas, sendo que às vezes têm-se semanas inteiras de tempos chuvosos.

##### **4.2 Planejamento estratégico**

Verificou-se que o planejamento estratégico da empresa busca estruturar as diversas etapas do desenvolvimento das atividades, após a decisão final das licitações. Quando favorável à organização, passa-se aos procedimentos seguintes que são: providenciar a documentação; analisar projetos e plantas; realizar cotação de preços de materiais; selecionar mão de obra qualificada; deslocar equipes de trabalho até o local da obra.

Para a empresa, planejar as etapas de uma obra significa estipular metas e objetivos nos quais as equipes de trabalho irão a campo em busca de resultados. Destaca-se que há um cronograma de serviços pré-definido pela licitação, mas a empresa almeja concluir os

trabalhos sempre antes, visando com isso redução de custos e melhor rentabilidade.

Analizou-se ainda que é com base em planejamentos de longo prazo que a empresa detém o foco de seus negócios, pois a cada novo contrato, reúne-se uma equipe especializada para estudar os principais fatores que podem impactar a realização da obra, ou seja, analisar projetos e plantas, localização, equipamentos, estação climática e cronograma executivo e financeiro.

Apesar de a empresa trabalhar com licitação pública, e conquistar seus negócios somente com órgão públicos, preocupa-se também com conclusão e entrega final de seus contratos. Observou-se que, a cada obra concluída a mesma coleta junto a seu contratante um documento avaliativo de seus serviços, que trás como finalidade, a possibilidade de aprimoramento na prestação de seus serviços.

O planejamento estratégico poderá ser validado ou invalidado, dependendo de quais estratégias serão escolhidas para implementação das atividades. Considera-se que as estratégias constituem-se nas esperanças-chave de planejamentos, porque poderão solucionar problemas em todos os âmbitos empresariais. Contudo há aquelas estratégias que realmente conquistam o sucesso e garantem satisfação nas atividades de uma organização.

#### **4.3 Negócio**

O negócio da empresa pesquisada baseia-se na prestação de serviços para a execução de obras públicas, com fornecimento de material e mão de obra qualificada, sendo que o foco principal das atividades encontra-se ligado na área da Construção Civil e Saneamento Básico.

No que diz respeito à mão de obra para realização dos serviços, geralmente vem determinado no edital da própria licitação as exigências quanto à qualificação da mão de obra. No entanto, geralmente consiste em profissionais da área como engenheiro civil e eletricitista, técnico em segurança do trabalho, topógrafo devidamente habilitado, encarregado de obra, pedreiro, carpinteiro, servente etc. Destaca-se, portanto que a exigência de profissional varia de acordo com o que será executado.

Salienta-se ainda a questão de aquisição de materiais, em que a adesão dos mesmos deve seguir rigorosamente as especificações técnicas já descritas no edital público. Para a aquisição dos materiais, deve-se solicitar autorização formal ao órgão contratante indicando fornecedor, marca e produtos a serem inspecionados por especialista da área, devidamente qualificado e autorizado a realizar esta fiscalização. Sendo que a empresa somente poderá efetuar a compra após o recebimento de aprovação.

Ressalta-se que a empresa procura sempre a melhoria contínua na prestação de seus serviços, e conseqüentemente a satisfação de seus contratantes, pois este fator é o que faz a verdadeira diferença em seus negócios. Como a empresa participa de licitações públicas e por este processo ser muito seletivo e competitivo, a diferença ocorre na hora da prestação dos serviços, em que a empresa ao executar obras com excelência torna-se referência para outras.

#### **4.4 Licitação**

Para a empresa estudada ter um acompanhamento da publicação das licitações que lhe convém, conta com duas importantes assinaturas de boletins informativos diários acerca de licitações, sendo estes o *Disklicit*, bem como o *Conlicitação*. As informações podem ser acessadas diretamente pelas páginas ou ainda pelos boletins que são enviados diariamente para o e-mail da empresa, sendo que estas duas assinaturas objetivam o acompanhamento e também avisos referentes a resultados de licitações que se encontram em andamento.

A organização conta com uma equipe capacitada para seleção, pesquisa, organização e

fechamento das licitações. Para obter dados mais precisos acerca das melhores oportunidades, conta-se com auxílio de engenheiros com vasta experiência no ramo da construção civil, objetivando com isto, o levantamento de possíveis ameaças por se tratar de projetos inexequíveis.

Por se tratar de contratos com órgãos públicos, a organização mantém uma gerência de contratos, em que são mantidas atualizadas as informações necessárias para que a organização cumpra fidedignamente todas as suas obrigações com seus contratantes. Destaca-se que o processo licitatório é muito seletivo e competitivo, então a diferença ocorre na prestação dos serviços, em que a empresa zela pela excelência e fidelidade na execução de suas obras para tornar-se uma referência positiva perante os órgãos contratantes.

A empresa segue as determinações impostas pela Lei nº. 8.666/93 que regulamentam os procedimentos que deverão ser seguidos pelas empresas em um processo licitatório e contratos da Administração Pública. Para obter um acompanhamento rigoroso neste sentido, a mesma conta com uma equipe jurídica, que auxilia tanto na conferência de documentos e recursos administrativos, quanto no cumprimento e fidelidade dos contratos administrativos. Trabalhar com órgãos públicos é sinônimo de responsabilidade, pois ao assumir um contrato com a administração pública, a empresa aceita automaticamente as imposições de seu contratante, que geralmente retrata claramente valores, prazos, condições de execução, pagamentos, direitos e deveres a serem cumpridos. De acordo com exigências da Lei nº. 8.666/93 todos os atos são publicados em diários oficiais, para garantir com isto, a transparência dos atos administrativos.

#### **4.5 Missão e visão**

Com relação ao planejamento estratégico, destaca-se que, a referida empresa não tem sua missão definida e encontra-se apenas a política de qualidade, porque quando foi implantado o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade da Habitação (PGQPH) e também a ISO9001-2008, estas duas qualificações não exigiam que a empresa definisse a sua missão, visão e valores, portanto a mesma optou em não defini-las por enquanto.

#### **4.6 Gestão da qualidade total**

Para garantir a qualidade na prestação seus serviços, a empresa observada, no ano de 2010 implantou a gestão da Qualidade Total, e desde então procura manter e aprimorar as exigências impostas pelo órgão certificador. Percebeu-se que a Gestão da Qualidade aumentou a eficiência e a eficácia dos membros da organização, pois foi através do empenho de toda equipe que se obteve essa importante conquista.

Apresenta-se a política da qualidade total da empresa em estudo, que é “Obras de engenharia executadas com segurança, buscando a melhoria contínua das atividades e a parceria com os colaboradores, focando a satisfação dos clientes”. Portanto, foram adotadas algumas estratégias dentro da organização, com a finalidade de que a Política da Qualidade fosse realmente divulgada, compreendida e executada por todos os funcionários da empresa, seguem as estratégias: divulgação do manual da qualidade, treinamentos internos, palestras informativas e utilização de comunicação visual (cartazes) no escritório e canteiros de obras da empresa.

Encontra-se como objetivos da qualidade: aumentar a satisfação dos contratantes e do contribuinte/usuário final; qualificar mão de obra; diminuir a rotatividade dos funcionários e reduzir custos na produção. Portanto, destaca-se que a empresa em estudo preocupa-se em preservar e aplicar seus objetivos, bem como seus princípios, tanto com seus contratantes quanto com seus colaboradores e clientes.

A certificação da Qualidade tem uma validade anual, e para manter atualizados a documentação e procedimentos exigidos pelo órgão certificador, a organização conta com a colaboração de uma Engenheira Civil. Existe uma atualização dos documentos que é realizado de acordo com cronogramas, bem como a realização de auditorias internas, as quais garantem o sucesso da continuidade da qualidade. Percebeu-se que toda equipe da empresa participa e preocupa-se com as rotinas administrativas que envolvem este processo, e conseqüentemente houve uma interligação entre todos os setores em um grande trabalho de equipe.

#### **4.7 Estratégias competitivas**

Acredita-se que as estratégias de um modo geral em uma organização devem ser elaboradas e definidas observando os processos que deverão ser seguidos, para que posteriormente possam ocorrer as etapas subsequentes, até colocá-las em prática em busca dos objetivos almejados.

No caso da empresa estudada, as estratégias competitivas adotadas referem-se tanto no ato das licitações quanto na execução de seus contratos. É realizado em um curto espaço de tempo que antecede a licitação, um estudo acerca dos preços propostos pelo órgão licitante, da localização da futura obra, das obrigações que serão assumidas se caso a empresa for à vencedora do certame, dentre outras observações que são executadas nesta fase licitatória.

Destaca-se ainda como uma estratégia, o fato de saber selecionar as melhores licitações, pois a organização prioriza a qualidade, selecionando somente os projetos que são considerados realmente vantajosos para a organização. Neste procedimento leva-se em consideração a localização da obra, valores de materiais, mão de obra, período de execução, dentre outros.

Outra estratégia competitiva adotada pela organização é o estudo de caso de cada um de seus principais concorrentes, porque através desta ferramenta verificar-se-á antecipadamente quais seriam as possíveis falhas das outras empresas, e com isto poderiam ser eliminados alguns de seus competidores.

Portanto, observa-se que a empresa utiliza de várias estratégias competitivas para garantir o bom andamento dos negócios, mas, principalmente no que diz respeito às licitações, porque são através destes processos que se originam basicamente todos seus projetos de trabalhos. Por isso, a empresa valoriza todos os fatores que envolvem o processo licitatório, pois este define o negócio da organização.

#### **5. Considerações finais**

Constatou-se que o planejamento estratégico pode ser um forte aliado na tomada de decisões, e no caso da empresa estudada, a cada novo empreendimento, primeiramente, realiza-se esse planejamento das futuras ações. Destaca-se que o planejamento poderá proporcionar melhores resultados e garantir futuros negócios em uma empresa, desde que sejam definidas e respeitadas as etapas de trabalho, as quais devem ser previamente estipuladas pela equipe técnica responsável.

Entretanto, deve-se respeitar o cronograma físico-financeiro, que é um plano mestre a ser seguido, o qual já vem pré-definido pela licitação pública, cabendo à empresa guiar-se nele, mapeando suas metas e objetivos.

Dessa forma, considera-se que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta nas organizações, e encontra-se presente nas rotinas administrativas da empresa estudada, em que são encontrados os procedimentos bem definidos em etapas sequenciais desde a licitação até a execução final dos contratos. Este controle é fundamental na empresa, pois através dele os diretores têm a possibilidade de acompanhar os contratos em tempo real, podendo se necessário for, intervir sem causar grandes impactos negativos para a organização.

Outro ponto importante a ser destacado, é a licitação propriamente dita, pois é através dela que a empresa capta seus negócios, então se considera de suma importância que a empresa estudada mantenha um banco de dados dos seus principais competidores, visando com isto, ter definido claramente o perfil de cada um de seus principais concorrentes, e conseqüentemente realizar planos estratégicos que os impossibilitem de participar de licitações.

### Referências

- ALMEIDA, M. I. R. de.** *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- APPOLINÁRIO, F.** *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.* São Paulo: Atlas, 2004.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A.** *Liderança e colaboração no mundo competitivo.* São Paulo: McGraw Hill, 2007.
- BROCKA, B.; BROCKA, M. S.** *Gerenciamento da qualidade.* São Paulo: Makron Books, 1994.
- DEMING, E. W.** *Qualidade: a revolução da administração.* Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- FACHIN, O.** *Fundamentos de metodologia.* 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FELIPPE JR., B. de.** *Marketing para a pequena empresa: comunicação e vendas.* Caxias do Sul: Maneco, 2007.
- FISCHMANN, A. A.** *Estratégia: perspectivas e aplicações.* São Paulo: Atlas, 2002.
- GONSALVES, E. P.** *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.* 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.
- HARRISON, J. S.** *Administração estratégica: de recursos e relacionamentos.* Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUTCHINS, D. C.** *Sucesso através da qualidade total.* Rio de Janeiro: Imagem, 1992.
- KICH, K. K.** Princípios da licitação. In: *Âmbito jurídico, Rio Grande, 54, junho/2008.* Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2940](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2940)>. Acesso em: 15 mai. 2011.
- LACOMBE, F. J. M.** *Dicionário de administração.* São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAS CASAS, A. L.** *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEI Nº. 8.666, de 21 de junho de 1993.** *Brasil. Lex.* Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2011.
- LERNER, W.** *Como planejar e organizar negócios competitivos.* São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A.** *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MUKAI, T.** *Licitação e contratos públicos.* 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.* 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PALADINI, E. P.** *Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos.* São Paulo: Atlas, 2008.
- SANTOS, A. R. dos.** *Metodologia científica: a construção do conhecimento.* 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- SEVERINO, A. J.** *Metodologia do trabalho científico.* 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- TAVARES, M. C.** *Gestão estratégica.* São Paulo: Atlas, 2000.
- TAVARES, R. da S. C. R.; KAMIMURA, Q. P.; ARAÚJO, E. A. S. de.** *Análise da produção científica de artigos sobre gestão estratégica: um estudo bibliométrico.* In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., Resende, 2011. Anais... Resende, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/60614795.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2012.

VASCONSELLOS FILHO, P. de; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para vencer!*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.