

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LETICIA BELINI

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL PARA UMA
MICROEMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**CHAPECÓ
2023**

LETICIA BELINI

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL PARA UMA
MICROEMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabricio Simplício Maia

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Belini, Leticia

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL PARA UMA
MICROEMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL / Leticia
Belini. -- 2023.

46 f.:il.

Orientador: Doutor Fabricio Simplício Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Planejamento Organizacional. I. Maia, Fabricio
Simplício, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LETICIA BELINI

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL PARA UMA
MICROEMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

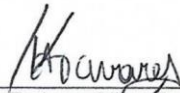
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 05/07/2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Fabricio Simplicio Maia – UFFS
Orientador



Prof. Dr. Tatiane Silva Favares Maia – UFFS
Avaliadora

gov.br

Documento assinado digitalmente
PERICLES LUIZ BRUSTOLIN
Data: 17/07/2023 06:22:59-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Pericles Luiz Brustolin – UFFS
Avaliador

Dedico este trabalho a minha família, e a todos que estiveram ao meu lado nesta etapa tão importante da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todas as graças alcançadas ao decorrer do caminho. A minha família, que foi essencial para que eu chegasse até aqui. Ao Mateus, por todo companheirismo, carinho e incentivo.

A Universidade Federal da Fronteira Sul e a todos os professores que contribuíram neste processo de aprendizado, em especial ao meu professor orientador Fabricio Simplício Maia.

A toda a equipe da Corten Soluções em Engenharia e Arquitetura Ltda, pela oportunidade de desenvolver o estudo do meu Trabalho de Conclusão de Curso na empresa. A minha colega de faculdade e amiga Vanessa, por estar ao meu lado nessa trajetória tão importante da minha vida. E a todos de que alguma forma ou outra contribuíram nessa caminhada. Obrigada!

Você é um completo sucesso. Tenha orgulho da sua capacidade de lutar!
(Augusto Cury).

RESUMO

O Planejamento Organizacional é uma ferramenta de extrema importância, pois, auxilia a empresa a definir seus objetivos, estimar recursos disponíveis, controlar o ambiente interno, e monitorar o ambiente externo. Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo elaborar uma proposta de Planejamento Organizacional para uma microempresa do setor da construção civil na cidade de Nonoai – RS. A pesquisa configura-se de abordagem qualitativa. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, e quanto aos meios, uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a pesquisa documental, a partir dos relatórios disponibilizados pela empresa, e de observação simples. Na análise e interpretação dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, onde as informações coletadas foram analisadas e descritas no presente trabalho. Desta forma, a proposta de implementação de um planejamento organizacional, irá contribuir na área administrativa da empresa, sendo capaz de melhorar os processos e resultados internos. Por meio da análise foi possível aplicar a Matriz de SWOT e notabilizar os quadrantes que a empresa necessita dar mais atenção, e qual estratégia precisa ser adotada no momento. Salienta-se, que a implementação e controle das propostas realizadas através do estudo fica a critério dos proprietários da empresa. Por fim, se as propostas do estudo forem aplicadas, futuramente uma nova pesquisa pode ser realizada, buscando compreender se as ações propostas estão surtindo resultados positivos para a organização.

Palavras-chave: planejamento organizacional; planejamento estratégico; setor da construção civil.

ABSTRACT

Organizational Planning is an extremely important tool, as it helps the company to define its objectives, estimate available resources, control the internal environment, and monitor the external environment. Therefore, the present study aims to elaborate an Organizational Planning proposal for a micro-enterprise in the civil construction sector in the city of Nonoai - RS. The research configures a qualitative approach. As for the purposes, it is a descriptive research, and as for the means, a bibliographical research, field research and case study. The technique used for data collection was documentary research, based on reports made available by the company, and simple observation. In the analysis and interpretation of the data, the content analysis method was used, where the collected information was analyzed and described in the present work. In this way, the proposed implementation of an organizational plan will contribute to the administrative area of the company, being able to improve internal processes and results. Through the analysis, it was possible to apply the SWOT Matrix and highlight the quadrants that the company needs to pay more attention to, and which strategy needs to be adopted at the moment. It should be noted that the implementation and control of the proposals made through the study is at the discretion of the company's owners. Finally, if the study's proposals are applied, a new research can be carried out in the future, seeking to understand whether the proposed actions are yielding positive results for the organization.

Keywords: organizational planning; strategic planning; civil construction sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Business Model Canvas.....	22
Figura 2 – Divisão do NPS	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planilha 5W2H.....	20
Quadro 2 – As cinco forças competitivas de Porter.....	23
Quadro 3 – Fatores ambientais externos e internos da organização	29
Quadro 4 – Pontuação dos fatores ambientais externos e internos	29
Quadro 5 – Matriz SWOT	30
Quadro 6 – Cruzamento das Ameaças e Forças mais relevantes	31
Quadro 7 – Cruzamento das Oportunidades e Forças mais relevantes	32
Quadro 8 – Questões norteadoras para a elaboração da Missão	33
Quadro 9 – Questão norteadora para a elaboração dos Fatores Críticos de Sucesso	34
Quadro 10 – Pré-requisitos de qualidade etapa dos projetos	36
Quadro 11 – Pré-requisitos de qualidade etapa das obras	36
Quadro 12 – Cumprimento de prazos	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
PIB	Produto Interno Bruto
FIFA	Federação Internacional de Futebol Associado
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
NPS	Net Promoter Score
RS	Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo geral	14
1.1.2	<i>Objetivo específicos</i>	14
1.2	Justificativa.....	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.3	MODELO DE NEGÓCIOS	19
2.4	FERRAMENTAS DE SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.4.1	5W2H	20
2.4.2	BUSINES MODEL CANVAS	22
2.4.3	MATRIZ DE SWOT	23
2.5	SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL	24
3	METODOLOGIA	26
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	27
3.3	TÉCNICAS DE COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	27
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	29
4.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	29
4.1.1	FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS E INTERNOS	29
4.2	PROPOSTA DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	34
4.3	INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE A – Roteiro de análise dos fatores ambientais	47

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o ambiente de negócios exige que as organizações tenham vantagens competitivas sustentáveis em relação aos seus concorrentes. As diretrizes organizacionais regem a empresa, demonstrando que a missão, visão e valores são de extrema importância para orientar o planejamento estratégico e construir a identidade da instituição.

Sendo assim, o planejamento torna-se uma ferramenta capaz de auxiliar as empresas a controlar e monitorar as oscilações dos ambientes internos e externos. Esse monitoramento permite aumentar a probabilidade de alcançar os resultados esperados e, conseqüentemente, possibilitando a retificação de erros.

Para Pereira (2010) o planejamento visa à elaboração de um plano para agir de forma mais assertiva, sendo o oposto do improviso, que é resolver algo às pressas sem ter o planejado.

No ano de 2015 foi desencadeada uma crise na área da construção civil, ocasionada principalmente pelos investimentos ocorridos preteritamente à Copa do Mundo FIFA que o Brasil sediou em 2014 (NUNES et al., 2020). Diante das constantes mudanças no mercado atual e da competitividade entre as empresas, a implementação do planejamento estratégico é de vital importância para as organizações.

Sendo assim, será proposto as diretrizes organizacionais, e os indicadores de avaliação de desempenho, além da análise ambiental através da matriz de SWOT, para uma empresa do setor da construção civil, localizada no município de Nonoai, no Rio Grande do Sul, que está inserida no mercado da construção civil desde 2016.

Depois de realizada a análise e corrigidos possíveis problemas internos, a organização terá maior capacidade de conceder atenção às oportunidades e ameaças do ambiente externo, tornando-se mais eficaz nas decisões. Diante do exposto, é definido o seguinte problema de pesquisa: “De que maneira o planejamento organizacional é capaz de auxiliar uma microempresa do setor da construção civil?”.

1.1 OBJETIVOS

Para buscar responder ao problema de pesquisa, são definidos o objetivo geral e objetivos específicos deste estudo, sendo apresentados na sequência.

1.1.1 Objetivo geral

Propor a implementação do planejamento organizacional em uma empresa que atua no setor da construção civil desde 2016, localizada no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivo específicos

São definidos três objetivos específicos, sendo eles:

- a) Descrever as características ambientais da empresa, por meio da matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, ou seja, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças);
- b) Propor a missão, a visão e os valores da empresa, além dos fatores críticos de sucesso;
- c) Definir os indicadores de avaliação de desempenho.

1.2 Justificativa

O planejamento organizacional de uma empresa permite que esta realize a análise dos ambientes internos e externos, e o monitoramento de suas mudanças constantes. Além disso, auxilia a identificar oportunidades de melhorias, e mantém a organização eficiente. Nesse contexto, é imprescindível que toda e qualquer organização, independentemente de seu porte, tenha suas diretrizes organizacionais definidas, e alinhadas com o propósito da empresa, e discutida entre seus gestores e

funcionários. Portanto, é crucial que o empreendedor realize o monitoramento contínuo de suas ações e projetos, analisando constantemente o que é viável e demonstra forte potencial de sucesso para ser executado.

Segundo Oliveira (2018) o planejamento estratégico permite que a organização siga uma direção mais assertiva, otimizando os fatores externos não controláveis e operando de forma inovadora e diferenciada. Diante disso, a escolha da microempresa localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul foi definida devido ao fato dos membros ainda não terem realizado um planejamento organizacional, mesmo estando há cerca de seis anos no mercado. Com isso, é proposto que os sócios e funcionários identifiquem as ações e estratégias necessárias para alcançar os objetivos da organização, e verifiquem a importância de um acompanhamento administrativo para o negócio.

O presente estudo contribuirá na experiência do pesquisador, pois irá colocar em prática seus conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e auxiliará a empresa objeto de estudo a ser mais assertiva nos seus negócios, visto que o setor da construção civil sofre muitas oscilações no mercado, diante disso, a organização precisa ter seus objetivos definidos e estimar seus recursos disponíveis, e o planejamento organizacional ampara os pontos citados acima, mantendo a empresa competitiva no seu mercado de atuação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção tem como objetivo fornecer embasamento teórico, apresentando discussões de autores sobre o assunto. Serão apresentados os seguintes assuntos: Planejamento organizacional, planejamento estratégico, modelo de negócios, ferramentas de suporte ao planejamento estratégico. Conceitos fundamentais sobre o planejamento organizacional e salientar sua importância nas organizações. Desta forma, esta seção fornecerá ao leitor uma melhor compreensão do tema, das particularidades e características da empresa objeto deste estudo.

2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O ato de planejar, juntamente com organizar, dirigir e controlar, é considerado um dos quatro alicerces da administração. Portanto, o planejamento é de grande valia para o sucesso das organizações, possibilitando a percepção de possíveis situações futuras, sejam positivas ou negativas. Ackoff (1981, p. 1) define que o “planejamento é a definição de um futuro desejado e de escolher os meios mais eficazes de alcançá-lo”.

De acordo com Oliveira (2010, p. 5), podemos conceituar o planejamento como um processo, “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. O planejamento organizacional permite traçar objetivos para a empresa, estimar os recursos disponíveis, monitorar e controlar os ambientes externos e internos da organização. Ainda segundo Oliveira (2010), o planejamento busca maximizar os resultados e minimizar as deficiências, e proporcionar à empresa situações de eficiência, eficácia e efetividade.

Além disso, existem etapas no processo de planejamento, Pereira (2010) define como primeiro a declaração de valores, que rege os princípios da organização, crenças, ideologias, entre outros. A missão, de forma sucinta, é a razão de ser da empresa, para Peter Drucker (1998) uma empresa não se define pelo seu nome, somente uma definição clara da missão é a razão de existir da organização. E a visão

deixa claro para qual direção a empresa está indo, deve ser específica e voltada para o futuro.

Outra etapa importante do planejamento organizacional é a definição dos fatores críticos de sucesso, estes fatores são da empresa, porém, ela não decide sozinha, o mercado no qual ela está inserida influencia diretamente neste fator. Para Pereira (2016, p. 83) a pergunta que deve ser feita para a definição dos fatores críticos de sucesso é: “O que a organização deve ter para sobreviver ao mercado em que atua?” Pereira (2016, p.83) ainda afirma que “não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado determina, com os olhos do mercado e não com os olhos da organização. Se não for assim, quer dizer, se não estiver atenta as determinações do mercado, ela quebra, vai à falência!”

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Destaca-se que a utilização do planejamento estratégico para as pequenas empresas é fundamental para garantir sua sobrevivência no mercado. Desse modo, objetiva-se formar estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade entre as empresas, e auxiliar em seu grau resolutivo.

Pereira (2010, p. 48) lista alguns objetivos relevantes do Planejamento Estratégico:

- Levar a organização a atingir a resolutividade;
- Aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais;
- Criar e manter potenciais de competitividade em áreas em que a organização é boa ou poderá vir a ser;
- Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- Pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro;
- Integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças, Recursos Humanos, Produção ou Serviços; e Marketing; Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização;
- Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Pereira (2010) definiu o planejamento estratégico como um processo analítico que permite refletir os pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Enquanto Oliveira (2010) destacou que planejamento

estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida.

Pereira (2010, p. 47), destaca que a união das palavras planejamento e estratégia resulta no conceito de Planejamento Estratégico:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Conforme Oliveira (2002), o propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável para avaliar as tomadas de decisões de modo coerente, eficiente e eficaz. Além disso, é responsável por formular os objetivos e metas, e as estratégias a serem seguidas para sua consolidação.

As organizações estão sofrendo impactos com as mudanças constantes, e o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia as empresas a se adaptarem ao mercado. Desta maneira, Pereira define (2010, p. 44) o termo “Planejamento Estratégico” como um “processo formalizado para gerar resultados, a partir de um sistema integrado de decisões”. Neste sentido, Oliveira (2012) ressalta que toda atividade de planejamento nas empresas auxiliará na tomada de decisões e, conseqüentemente, impactará no futuro da organização.

Diante das constantes mudanças do ambiente organizacional, Oliveira (2012) pontua que para as organizações se adaptarem ao mercado e atingirem seus objetivos são quatro tipos de estratégias que devem ser adotadas pela mesma, conforme estão descritas abaixo:

- **Estratégia de Sobrevivência:** Essa estratégia é adotada quando não há outra alternativa, quando a empresa está com altos índices de pontos fracos e ameaças, diante da situação é necessário o corte de investimentos e redução de despesas;
- **Estratégia de Manutenção:** Deve-se adotar a estratégia de manutenção quando a empresa enfrenta uma série de ameaças, e precisa tomar uma atitude defensiva, utilizando seus pontos fortes para tentar reverter a situação;

- **Estratégia de Crescimento:** Essa estratégia é adotada quando a empresa predomina os pontos fortes. Tenciona oportunidades, visto que, o ambiente está favorável;
- **Estratégia de Desenvolvimento:** Adota-se a estratégia de desenvolvimento quando há predominância nos pontos fortes e oportunidades, possibilitando a empresa a desenvolver-se e também a criação de novos negócios.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Podemos descrever modelo de negócios como uma grande planta onde podemos ver a organização em um todo. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) definem que “Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura valor por parte de uma organização”. Uma ferramenta aliada ao modelo de negócios é o Canvas (Business Model Canvas), que traduzindo para o português é “tela”, o Canvas permite que a empresa pontue seus parceiros chaves, atividades chave, recursos chave, desta forma consegue determinar como ela entrega valor. O Canvas também determina como a empresa pode criar valor através do relacionamento com os clientes, segmentos de clientes, e os canais. E a captura de valor é a receita da empresa.

A criação de um modelo de negócios é fundamental, principalmente quando a empresa está na fase inicial. O Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), define que a criação de um modelo de negócios serve para compreender como um produto ou serviço se encaixa no mercado, quais serão as peças chaves para a empresa gerar lucro (SEBRAE, 2014). Portanto, o modelo de negócios é útil para analisar se o empreendimento irá tornar-se lucrativo, Osterwalder e Pigneur (2011), definem que desenhar um modelo de negócios permite visualizar de forma clara, dinâmica e criativa os futuros pretendidos pela organização.

2.4 FERRAMENTAS DE SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico conta com ferramentas que dão suporte e auxiliam no seu monitoramento. Será elencado três ferramentas que prestam suporte ao

planejamento, sendo elas, matriz SWOT, 5W2H e Canvas, ambas são ferramentas de grande valia para auxiliar no suporte e monitoramento do planejamento estratégico.

A matriz de SWOT permite explorar os ambientes internos e externos das empresas, analisando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Pereira descreve a seguir a importância da matriz de SOWT para as organizações "o mais importante é reconhecer e aplicar a Matriz FOFA, pois ela permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação" (PEREIRA, 2010, p. 116).

O método 5W2H, o autor Tavares (2010) define como uma importante ferramenta para auxiliar na fixação de ações estratégicas para as organizações, e posterior implantação, as planilhas 5W e 2H este que tem seu significado do inglês nas expressões: What, Why, Where, When, Who, How e How much. Tradução para o português: O quê, por que, quem, onde, quando, como e quanto.

A utilização do modelo Canvas também traz vantagens para a empresa, pois permite que o gestor obtenha uma visão ampla da organização, conforme Osterwalder e Pigneur e (2011) as nove partes que formam o modelo são consideradas como principais partes da modelagem de negócios, sendo elas; Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fonte de Receitas, Recursos Principais, Atividades-chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos.

2.4.1 5W2H

O autor Tavares (2010), apresenta uma importante ferramenta, que auxilia na implementação e fixação das ações estratégicas, que a empresa deve tomar. As planilhas 5W e 2H conforme o Quadro 1 abaixo tem o significado do inglês nas expressões:

Quadro – 1 Planilha 5W2H

		Tradução para português	Definição
5W	What?	O quê?	O que será feito; Objetivo ou meta, ação a ser executada;
	Why?	Por que?	Porque será feito; Justificativa, com benefícios que a empresa terá com a execução da ação;
	Who?	Quem?	Por quem será realizado; Responsável por executar a ação;
	Where?	Onde?	Onde será feito; Local onde será executada a ação;
	When?	Quando?	Quando será feito; Data que será executada a ação;
2H	How?	Como?	Como será feito; Modo que será executada a ação;
	How much?	Quanto?	Quanto custará para execução da ação;

Fonte: Adaptado de Tavares, 2010.

Tavares (2010) enfatiza três etapas do seu modelo (da nona a décima primeira), que seria a definição de parâmetros de avaliação e controle, elencando os indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas propostos. Formulação de um sistema de gerenciamento e responsabilidades, onde é atribuído responsabilidade a todos os envolvidos na implantação do processo. E a implementação consiste em colocar em prática todas as ações definidas, visando o cumprimento dos objetivos da organização.

Oliveira (1999, p. 243) aponta como o controle estratégico pode ser utilizado para:

- Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- Proteger os ativos da empresa (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.) contra furtos, roubos, desperdícios, etc.;
- Garantir a manutenção ou aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;

- Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados;
- E informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Conforme Mello (2016) essa ferramenta trabalha como um checklist de determinadas atividades da empresa. Nakagawa (2014) também aponta que a ferramenta 5W2H, além de ser útil para colocar em prática decisões simples da empresa, pode-se conjuga-la a outras ferramentas, como a matriz de SWOT.

2.4.2 BUSINESS MODEL CANVAS

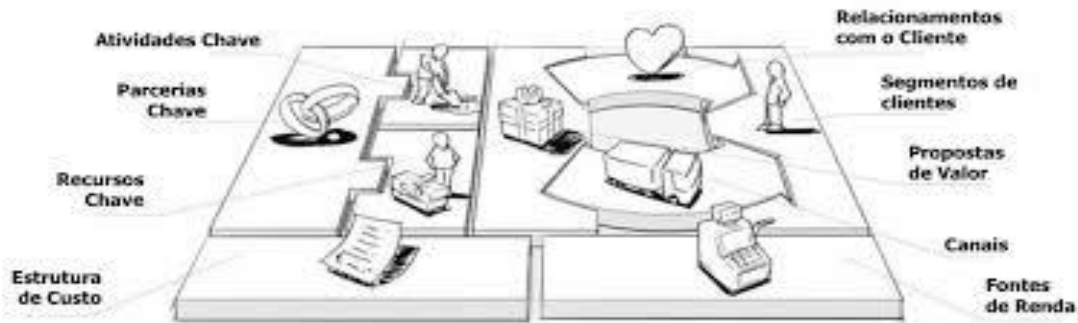
O Business Model Canvas foi desenvolvido por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, é uma ferramenta que auxilia as empresas entrarem no mercado de forma bem sucedida. Segundo Osterwalder e Yves (2011) o modelo de negócio descreve de forma clara a lógica de como as organizações devem criar, proporcionar e obter valor.

Osterwalder e Pigneur (2011 p. 16-17) definem os nove componentes para descrever um modelo de negócios, que seguem descritas abaixo:

- a) Segmentos de Clientes: Uma organização segue a um ou diversos Segmentos de Clientes.
- b) Proposta de Valor: Busca resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com proposta de valor.
- c) Canais: As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas.
- d) Relacionamentos com Clientes: O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes.
- e) Fontes de Receita: As Fontes de Receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.
- f) Recursos Principais: Os Recursos Principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos...
- g) Atividades-Chave: ...ao executar uma série de Atividades-Chave.
- h) Parcerias Principais: Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
- (i) Estrutura de Custos: Os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custo.

Podemos observar as nove partes citadas acima na figura 1.

Figura 1 – Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

O Canvas serve como uma tela, onde podemos visualizar de forma clara os componentes de um modelo de negócios. Esse modelo possui nove partes onde a empresa pode descrever sua atividade chave, parcerias chave, recursos chave e entre outros pontos expostos na figura acima, desta forma, essa ferramenta auxilia as empresas ingressarem no mercado de forma mais assertiva, visando maior rentabilidade e também uma chance maior de ser uma organização bem sucedida.

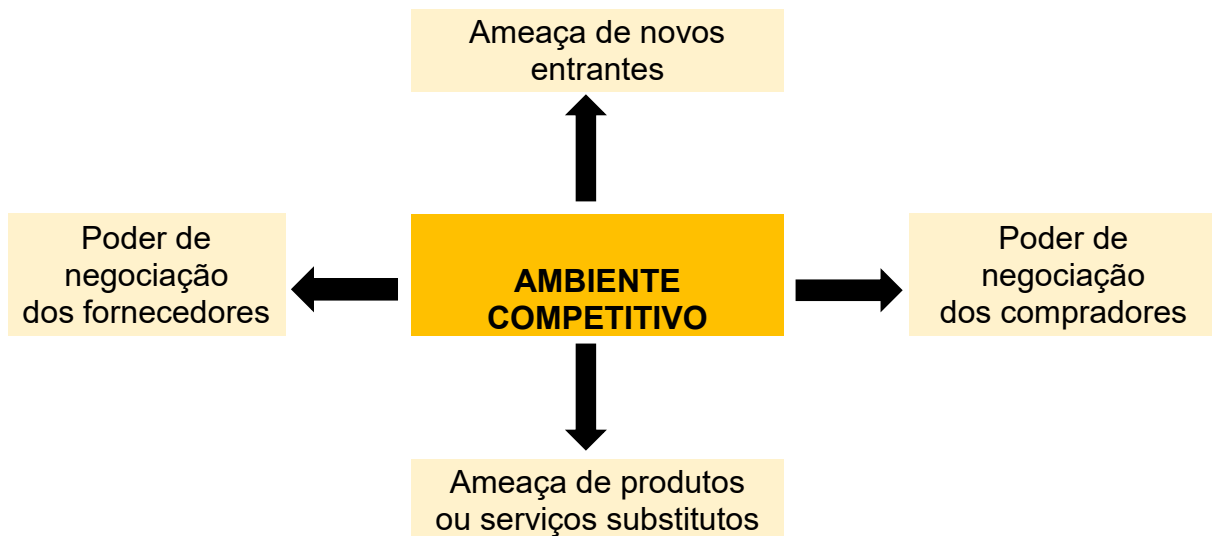
2.4.3 MATRIZ DE SWOT

Diante do atual cenário empresarial no qual vivemos, podemos afirmar que é totalmente instável e complexo, sendo assim, todas as organizações sofrem impactos do ambiente externo. A análise de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) permite que a empresa verifique as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e também que a mesma observe seus pontos fortes e fracos. Também é possível realizar a análise interna da organização, esta é uma variável possível controlar, visto que organização pode interferir diante das situações internas do ambiente organizacional. Pereira (2010) classifica que a metodologia básica para fazer a análise interna da organização é através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da mesma.

Chiavenato e Sapiro (2003) pontuam que devemos estudar os seguintes ambientes: Econômico, político, ecológico, tecnológico, demográfico, social/cultural, a

fim de analisar os fatores do ambiente externo da empresa. Porter (1986) criou o modelo das cinco forças, que também permite analisar o ambiente externo da organização, ele define que a lucratividade de uma empresa é determinada por cinco forças competitivas, que podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro – 2 As cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Após o levantamento dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa, é possível relacioná-los e fazer a análise de SWOT, e a ferramenta apresentada acima auxilia no levantamento dos fatores externos do mercado.

2.5 SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor da construção civil é considerado um setor-chave na economia brasileira, visto que possui uma alta capacidade de geração de emprego e renda. Com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), existiam cerca de 290 mil novas vagas na área da construção civil no ano de 2021. Além disso, este setor é responsável por empregar 2,5 milhões de brasileiros e,

portanto, apresenta uma influência significativa em relação à taxa de desemprego no país.

Na última década, o setor da construção civil teve queda no Produto Interno Bruto (PIB), que caiu de 6,5% para 3,3%. No ano de 2015 foi desencadeada uma crise na área da construção civil, ocasionada principalmente pelos investimentos ocorridos preteritamente à Copa do Mundo FIFA que o Brasil sediou em 2014 (NUNES *et al.*, 2020). Esta crise somente resultou em valores positivos para os dados do Produto Interno Bruto (PIB) a partir do ano 2017, e atualmente segue em recuperação lenta.

Nos últimos 10 anos o setor da construção civil passou por mudanças drásticas. Um fator foi a queda de investimentos públicos, o fim do ciclo de obras em razão da copa do mundo, e as investigações da lava jato envolvendo as empreiteiras. Esses fatores influenciaram na queda do percentual em relação à participação econômica do setor no PIB. Outros países desenvolvidos, como por exemplo o Estados Unidos, 7% da sua riqueza gerada provém do setor da construção civil, por isso o setor é considerado um setor chave na economia brasileira.

Após a pandemia do coronavírus (COVID-19) o cenário econômico no primeiro semestre de 2022 surpreendeu positivamente, e para 2023 é esperado um percentual de crescimento ainda maior na área, conforme dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC). Segundo uma consultoria realizada pela Prospecta Analytica aponta que o setor da construção civil crescerá 4,5 % em 2023. Isso ocorre devido a recuperação econômica do Brasil, desaceleração dos custos dos materiais e ânimo no mercado pós pandemia.

3 METODOLOGIA

Será apresentado nesta etapa os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Nesta seção é elencado a classificação da pesquisa, apresentada a unidade de análise, e também as técnicas de coletas e análises de dados as quais são utilizadas no presente estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2010, p. 2) define uma pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” quando não se obtém de informações o suficiente ou as mesmas encontram-se em desacordo a ponto de impossibilitar a resposta do problema.

Assim sendo, à abordagem da pesquisa é considerada uma pesquisa qualitativa, uma pesquisa que, segundo Flick (2009), está visa analisar experiências de indivíduos ou grupos, estando relacionadas a histórias biográficas ou a práticas do dia a dia ou profissionais, por meio da análise do conhecimento, relatos e histórias da rotina, ou ainda, examinando as interações e comunicações dos indivíduos, visando observar e registrar em detalhes, bem como da análise desse material, também por meio da investigação de documentos, ou traços semelhantes de experiências ou interações.

Em relação aos tipos de pesquisa Vergara (2013), sugere a utilização de dois critérios de pesquisa, sendo: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, esta que expõe as características particulares de determinada população ou fenômeno. E quanto aos meios é uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica se dá por meio do estudo do material publicado em livros, revistas, artigos, que auxiliem e acrescentem no desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa de campo é a investigação experimental a realizar-se na organização, onde serão coletados dados nos documentos da empresa, assim caracterizando-se também uma pesquisa documental. E o estudo de caso, é caracterizado por um estudo de caráter de aprofundado e detalhado, com utilização de métodos de coleta de dados (VERGARA,

2013), no caso da empresa objeto de estudo, será detalhado o processo de Planejamento Organizacional, com intuito de melhorar o desempenho da empresa no seu mercado de atuação.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O presente estudo desenvolveu-se em uma empresa da área da construção civil, localizada na cidade de Nonoai – RS, com seis anos de atuação no mercado e conta com um quadro de seis colaboradores. A empresa conta com dois sócios, sendo o Engenheiro Civil e responsável técnico pela empresa, e a Arquiteta Urbanista responsável pelos projetos arquitetônicos. Possui um funcionário que auxilia na parte de projetos e também nas etapas de obras, outra arquiteta que trabalha de forma remota auxiliando nos projetos, e outros dois estagiários que auxiliam nos projetos e demais atividades do escritório. Caracteriza-se como uma Microempresa, optante pelo Simples Nacional.

O primeiro contato para verificar a possibilidade de desenvolvimento de um estudo na empresa se deu em Abril de 2022, em conversa com um dos proprietários notou-se a necessidade da organização ter um planejamento organizacional estruturado, visando o crescimento da empresa, e também possibilitou acadêmica colocar em prática seus conhecimentos adquiridos ao longo da graduação. A pesquisa ocorreu sem participantes, através de um roteiro semiestruturado, conforme destacado no Apêndice A, que permitiu uma análise interna da organização e os fatores externos que podem influenciar no desempenho da mesma.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A técnica utilizada para a realização da coleta de dados foi a pesquisa documental, a partir dos relatórios disponibilizados pela empresa, e de observação simples. A técnica de observação possibilita obter informações, que auxilia o pesquisador identificar e obter dados referente aos objetivos os quais os indivíduos analisados não possuem consciência, sendo assim, o pesquisador consegue ter mais proximidade com a realidade da organização (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Gil (1989, p. 105) também explica que “[...] o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem”. Em conjunto também foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, obtendo informações através de artigos, livros e notícias.

Quanto à análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a fim de obter informações relevantes para o estudo. Segundo Silva (2014), esse tipo de análise proporciona extrair características particulares de documentos e entrevistas. Posteriormente, foi realizada a interpretação dos dados analisando as informações do ambiente interno, e também do ambiente externo a organização, por meio da sua classificação em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, para posterior aplicação da Matriz de SWOT. Teixeira (2003, p.197) pontua que, “[...] a interpretação dos dados da pesquisa social refere-se à relação entre os dados empíricos e a teoria”.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

A análise do ambiente externo e interno da organização será descrita nesta seção. Para o levantamento dos dados foi utilizado a ferramenta matriz de SWOT, que permite identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização, e em relação ao ambiente interno permite identificar suas forças e fraquezas.

4.1.1 FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS E INTERNOS

Para a análise do ambiente externo foi possível observar através de documentos e acompanhamento da rotina da organização, que a mesma possui oportunidades que podem contribuir com o crescimento rentável da empresa. Visto que a cidade de atuação está recebendo imigrantes estrangeiros e também colaboradores de uma indústria que fica localizada cerca de 26 KM da cidade de Nonoai.

Diante do aumento de obras públicas e também melhorias das mesmas, é possível vislumbrar uma ótima oportunidade nas licitações da rede pública e também privada, conforme retratado no Quadro 3.

A ameaça assim como a oportunidade não é possível controlar, apenas monitorá-las, analisando a empresa objeto de estudo, foi possível elencar algumas ameaças, como a crise econômica, concorrentes, a falta de mão de obra, e a inadimplência por parte dos clientes.

Para a análise do ambiente interno, foram explorados documentos da organização em conjunto com a observação da sua estrutura, afim de pontuar suas forças que são fatores que a diferenciam dos seus concorrentes, conforme podemos analisar no Quadro 3.

A empresa possui uma boa localização, visto que, está situada na avenida principal da cidade e ao lado da Igreja Matriz. Também possui um local para estocar materiais, desta forma, consegue comprar material em grande quantidade, garantindo valores mais baixos. Tem uma excelente estrutura física, como por exemplo

impressoras A1, que facilitam a impressão dos projetos, desta maneira, não precisa terceirizar esse serviço. O veículo próprio da empresa favorece a locomoção dos materiais, sendo assim, evita atrasos e também custos com fretes.

A empresa tem horários flexibilizados para atender seus clientes, sendo possível realizar reuniões fora dos horários de atendimento, e também de forma remota. Atualmente é a única empresa da cidade que realiza o gerenciamento de obras, onde prestam serviços de compra de materiais, contratação de mão de obra, acompanhamento de todas as etapas, e também o controle de gastos.

Em relação às fraquezas foi possível elencar dois pontos, que seriam o risco de não cumprimento dos prazos de entregas, visto que os processos dos projetos são realizados por etapas e por diferentes pessoas, e quando uma etapa atrasa, conseqüentemente interfere no prazo de entrega final. Outro ponto seria a comunicação da empresa com os clientes, onde é possível pontuar a demora para retornar as mensagens ou ligações.

Quadro – 3 Fatores ambientais externos e internos da organização

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Crescimento da cidade de Nonoai e região; Adquirir atestado de capacidade técnica para participar de licitações públicas e privadas.	Crise econômica; Falta de mão de obra; Concorrentes; Inadimplência por parte dos clientes.
Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Localização de fácil acesso e visibilidade; Estoque para armazenagem de materiais; Estrutura física; Veículo próprio da empresa; Horário de atendimento flexibilizado e também atendimento remoto. Única empresa da cidade que realiza gerenciamento de obras.	Risco de não cumprimento dos prazos de entregas; Dificuldade na comunicação com os clientes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

No Quadro 3 acima podemos observar visivelmente os fatores ambientais externos e internos da organização. Após esse levantamento no Quadro 4 os fatores receberão pontuações, que define o nível de importância dos fatores externos e internos da empresa, sendo assim, é categorizado como zero (0) nível inexistente, um (1) nível mais baixo, três (3) nível intermediário e cinco (5) nível mais elevado.

Quadro – 4 Pontuação dos fatores ambientais externos e internos

Forças		
Fator		Pontuação
1	Localização de fácil acesso e visibilidade;	3
2	Estoque para armazenagem de materiais;	3
3	Estrutura física;	5
4	Veículo próprio da empresa;	3
5	Horário de atendimento flexibilizado e também atendimento remoto.	3
6	Única empresa da cidade que realiza gerenciamento de obras;	5

Fraquezas		
Fator		Pontuação
7	Risco de não cumprimento dos prazos de entregas;	5
8	Dificuldade na comunicação com os clientes;	5

Oportunidades		
Fator		Pontuação
9	Crescimento da cidade de Nonoai e região;	3
10	Participar de processos licitatórios da rede pública e privada.	5

Ameaças		
Fator		Pontuação
11	Crise econômica;	1
12	Falta de mão de obra;	3
13	Concorrente;	3
14	Inadimplência por parte dos clientes;	5

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A próxima etapa é o cruzamento dos dados, através da matriz de SWOT, conforme podemos observar no Quadro 5 abaixo:

Quadro – 5 Matriz SWOT

		MATRIZ SWOT										
		Forças						Fraquezas				
	Fator	1	2	3	4	5	6	TOTAL:	7	8	TOTAL:	
	Pontos	3	3	5	3	3	5		5	5		
Oportunidade	Fator											
	9	3	6	6	8	6	6	8	40	8	8	16
	10	5	8	8	10	8	8	10	52	10	10	20
	TOTAL:		14	14	18	14	14	18	184	18	18	72
Ameaça	11	1	4	4	6	4	4	6	28	6	6	12
	12	3	6	6	8	6	6	8	40	8	8	16
	13	3	6	6	8	6	6	8	40	8	8	16
	14	5	8	8	10	8	8	10	52	10	10	20
	TOTAL:		24	24	32	24	24	32	320	32	32	128

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Através do cruzamento dos dados, foi possível observar que o quadro com maior pontuação é o cruzamento entre ameaça e as forças. Conforme Oliveira (2012), a matriz de alternativas estratégicas é composta por quatro tipos de estratégia, sendo: Estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento, diante das opções de estratégia citadas, é possível afirmar que a empresa está passando por uma manutenção, visto que enfrenta uma série de ameaças, porém, a organização possui forças que devem ser usadas para inibir ou diminuir os riscos das ameaças externas. No Quadro 6 podemos observar de forma mais esclarecedora os fatores com maior pontuação.

Quadro – 6 Cruzamento das Ameaças e Forças mais relevantes

Ameaças X Forças
Ameaças:
14) Inadimplência por parte dos clientes;
Forças:
3) Estrutura física;

6) Única empresa da cidade que realiza gerenciamento de obras;
--

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

As ameaças identificadas, podem ser amenizadas através das forças que a empresa possui, no caso da inadimplência por partes dos clientes, partindo do ponto que a empresa possui uma boa estrutura física, considerando nesse caso a tecnologia, a mesma pode criar meios de cobranças ao cliente, ter um controle de contas a receber e realizar o envio de lembretes antes mesmo do vencimento.

O segundo quadro com maior pontuação foi o cruzamento entre oportunidades e forças. Neste caso é possível concluir que a empresa deve adotar a estratégia de desenvolvimento, pois, permite que a empresa se desenvolva, no Quadro 7 podemos analisar os fatores com maior pontuação.

Quadro – 7 Cruzamento das Oportunidades e Forças mais relevantes

Oportunidades X Forças
Oportunidades:
10) Participar de processos licitatórios da rede pública e privada.
Forças:
3) Estrutura física;
6) Única empresa da cidade que realiza gerenciamento de obras;

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Destacou-se a oportunidade mais relevante, com a pontuação 5 (nível mais elevado de importância), se refere a participação da empresa em processos licitatórios da rede pública e privada, desta maneira, a empresa pode potencializar essa oportunidade utilizando suas forças e novamente a estrutura física da organização pode contribuir neste dinamismo.

4.2 PROPOSTA DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

Nesta seção está descrito em tópicos as diretrizes organizacionais propostas para a empresa, sendo: Valores, missão, visão e também os fatores críticos de sucesso.

Valores

Segundo Pereira (2010) primeiro define-se a declaração de valores, que rege os princípios da organização, crenças, ideologias, entre outros, de forma clara é o que a empresa valoriza. Para elaborar os valores da empresa, foram utilizadas algumas perguntas norteadoras, propostas por Pereira (p.75, 2010):

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Para responder as perguntas citadas acima, foram consideradas as informações extraídas dos documentos da empresa e através da técnica de observação, que possibilitou obter dados da rotina da organização. É perceptível a afeição dos colaboradores e sócios da empresa em relação ao atendimento com os clientes, a preocupação em relação a qualidade do serviço prestado e a atenção no fator de segurança, com todos os envolvidos no operacional. Desta maneira foi possível concluir que os valores da empresa são: **“Excelência no atendimento, Eficiência, qualidade e segurança, Ética e integridade.”**

Missão

Para Pereira (2010, p.82) missão é a razão de ser da organização, e para formular a Missão devemos considerar algumas perguntas importantes, que norteiam a construção da Missão:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Onde faz?
- Qual a responsabilidade social e ambiental?

As perguntas acima estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro – 8 Questões norteadoras para a elaboração da Missão

Questões norteadoras:	Respostas:
O que a organização faz?	Projeto Arquitetônico; Projeto Estrutural; Projeto Elétrico; Projeto Hidráulico; Gerenciamento de Obra; Execução de Obra;
Para quem faz?	Para os seus clientes;
Para que faz?	
Como faz?	
Onde faz?	Na cidade de Nonoai - RS e região;
Qual a responsabilidade social e ambiental?	

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Considerando as respostas foi possível elaborar a missão da organização, porém, futuramente os gestores da empresa podem responder as questões que não foram preenchidas no quadro acima, e aprimorar a missão. Desta maneira, a missão proposta para a empresa é: **“Promover soluções através de projetos inteligentes, seguros e criativos, gerando satisfação para nossos clientes”**.

Visão

A próxima etapa é estabelecer onde a empresa pretende chegar no futuro, Pereira (2010) define que a visão é o que a organização quer ser quando crescer, ou seja, direciona a empresa para não sair do seu foco. A visão precisa ser envolvente e inspiradora, mostrar de forma clara onde a empresa pretende chegar, com a finalidade de encorajar os colaboradores, que serão uma peça chave para tornar a visão uma realidade, portanto, é necessário que seja alcançável, e não irreal. Sendo assim, a proposta de visão para a empresa é: **“Ser referência em projetos e execução de obras, promovendo agilidade, qualidade e credibilidade nos serviços prestados a todos os clientes”**.

Fatores críticos de sucesso

Pereira (2010) propõem uma pergunta para auxiliar na definição dos fatores críticos de sucesso da organização, esta encontra-se no Quadro 9.

Quadro – 9 Questão norteadora para a elaboração dos Fatores Críticos de Sucesso

Questão norteadora:	Resposta:
O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua?	Capacidade técnica; Parceria com fornecedores; Projetos inovadores;

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para responder a questão acima, foi analisado a organização de fora, para dentro, com a visão do mercado e conforme o seu setor de atuação, sendo assim, foi elencado três pontos, que seria a capacidade técnica da empresa, visto que a empresa projeta e executa obras, por tanto, a questão técnica é um fator de grande valia, a parceria com os fornecedores também é de extrema importância, pois, a empresa consegue baixar os custos, e por fim, os projetos inovadores, onde organização precisa estar sempre acompanhando as tendências, desde os ambientes criativos até nas questões de sustentabilidade que também pode estar ligada a diretamente a economia.

4.3 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste tópico será apresentado os indicadores de avaliação de desempenho propostos para organização.

Indicadores de avaliação de desempenho

Conforme Gracietti (2023), os indicadores de avaliação de desempenho são índices que pode serem adotados pelos gestores, afim de avaliar a performance dos

funcionários, visando ser mais assertivo no desenvolvimento individual de cada colaborador, assim sendo mais eficaz nas estratégias da empresa.

Analisando as fraquezas e ameaças citadas na matriz de SOWT, será proposto os indicadores de avaliação de desempenho, com o intuito de criar estratégias para a organização, que auxiliem na melhoria e monitoramento contínuo desses pontos fracos, e que estes indicadores também estejam alinhados aos valores propostos para a organização, visando melhor desempenho. Desta forma, os quatro indicadores de desempenho sugeridos para a empresa estão citados abaixo:

- **Qualidade do trabalho:** Este tem como objetivo medir a qualidade do trabalho de cada colaborador, portanto, é necessário que a empresa tenha claro quais são os requisitos de qualidade;
- **Cumprimento de prazos:** Este tem como finalidade estabelecer prazos referente a determinado projeto ou tarefas, e analisar a capacidade do funcionário em relação ao cumprimento das datas estabelecidas;
- **Satisfação do cliente:** O nível de satisfação do cliente é um indicador importante para a empresa, desta forma, em um estudo futuro a empresa pode aplicar a ferramenta NPS (Net Promoter Score), este tem como objetivo quantificar os clientes satisfeitos e insatisfeitos;
- **Alinhamento com os valores da empresa:** Foi definido os valores para a organização, sendo: “Excelência no atendimento, Eficiência, qualidade e segurança, Ética e integridade.” Este indicador possibilita que a empresa analise se o colaborador adota e pratica os valores que são culturais da empresa, seja nas suas atividades operacionais ou comportamentais. Portanto, a empresa precisa ter os valores claramente estabelecidos, e também expostos de forma nítida por toda a empresa, para a avaliação ser justa.

Adiante será apresentado os Quadros 10 e 11, destacando os pré-requisitos de qualidade, considerados pela empresa, onde esses dados transformaram-se em indicadores de avaliação de desempenho, salienta-se que a empresa precisa manter o monitoramento contínuo dos indicadores, para que o mesmo seja eficaz. Os quadros abaixo foram divididos em duas etapas, sendo, projetos e obras, visto que alguns dos funcionários atuam só na parte dos projetos e não se deslocam até as obras.

Quadro – 10 Pré-requisitos de qualidade etapa dos projetos

Qualidade do trabalho
Projetos:
1) Seguir todas as normas técnicas vigentes;
2) Seguir todas as normas técnicas do município onde será executada a obra;
3) Atender a necessidade do cliente (número de dormitórios, banheiros, dimensão dos cômodos);
4) Dimensionar a metragem quadrada da obra de acordo com o valor R\$ que o cliente tem disponível, sem impactar nas necessidades dele;
5) Ter cuidado com a orientação solar (preferencialmente os dormitórios com luz solar pela manhã);
6) Bastante circulação de ar (ventilação natural).

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quadro – 11 Pré-requisitos de qualidade etapa das obras

Qualidade do trabalho
Obras:
1) Organização e planejamento de todas as etapas;
2) Seguir todas as normas técnicas vigentes;
3) Utilização de EPI's (botina, calça, camiseta de manga comprida, óculos, capacete, cinto, linha de vida quando necessário, etc...).
4) Controle de qualidade dos materiais entregues na obra;
5) Preferencialmente concreto usinado e não concreto feito na obra, para garantir melhor precisão de FCK (Feature Compression Know).

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O cumprimento dos prazos para a empresa objeto de estudo é muito importante, desta forma, foi proposto os indicadores de avaliação de desempenho referente ao cumprimento de prazos, conforme cada etapa dos projetos e das obras, no Quadro 12 foi elaborado um exemplo da etapa 1, onde esta descrito com detalhes a etapa 1, no campo responsável será informado o nome do colaborador responsável pela atividade, no campo prazo está destacado o prazo para realização da tarefa, e o campo efetuado é informado se a atividade foi finalizada no prazo.

Quadro – 12 Cumprimento de prazos

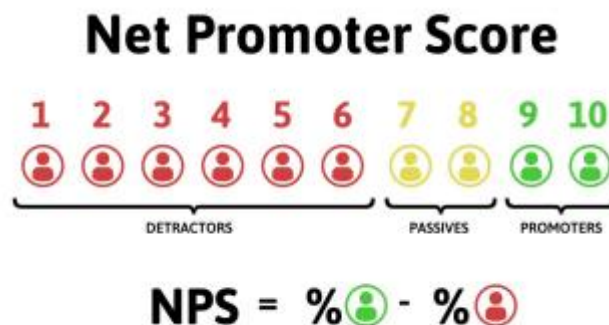
Cumprimento de prazos:			
Projetos:			
Etapa - 1	Responsável:	Prazo:	Efetuação:
Reunião com o cliente e o responsável por elaborar o orçamento conforme a necessidade do cliente.	Nome do Colaborador	1 dia	Sim () Não ()

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para medir a satisfação do cliente, podemos utilizar a ferramenta Net Promoter Score (NPS) esta ferramenta permite que as empresas analisem a satisfação e lealdade dos seus clientes, visando a rentabilidade da organização. Segundo Reichheld e Markey (2011), a ferramenta NPS é uma métrica simples, que apenas com uma única pergunta mede a satisfação e lealdade dos clientes.

Este indicador de avaliação de desempenho permite medir a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa, a questão consiste em uma resposta fechada com opção de escolha em uma escala de 0 a 10, sendo 0 considerado um cliente totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito.

Figura 2 – Divisão do NPS



Fonte: TRACKSALE, Apud COLOMBO e CIRIBELI, 2021.

Na figura 2 é possível verificar a divisão dos detratores, passivos e promotores.

Reichheld e Markey (2011) os descreve os 3 grupos de cliente da seguinte maneira: Promotores: pessoas com nota de 9 a 10, indicam um bom relacionamento com a empresa, são clientes fiéis a sua marca e que indicam a sua empresa a outras pessoas. Passivos: pessoas que dão nota 7 ou 8, apenas contratam o serviço ou compram o produto, são clientes passivamente satisfeitos, mas não são fiéis a sua marca. Entretanto, uma parcela interessante de clientes que se trata com atenção pode se tornar possíveis clientes fiéis, ou seja, podem tornarem-se promotores. Detratores: pessoas que dão nota 6 ou inferior, são clientes insatisfeitos, decepcionados e que criticam a empresa a amigos e colegas.

O quarto e último indicador sugerido para a organização é o de alinhamento com os valores da empresa, e para que o mesmo seja eficaz, é necessário que a empresa deixe claro e visível seus valores. Através do estudo foi possível concluir que os valores da empresa são: “Excelência no atendimento, Eficiência, qualidade e segurança, Ética e integridade.” Entretanto, para que este indicador seja positivo para a organização, a mesma precisa expor de forma clara para todos os colaboradores. Desta forma, salienta-se que fica a critério dos gestores da organização adotar e monitorar todos os indicadores propostos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou elaborar uma proposta de implementação do Planejamento Organizacional para uma microempresa do setor da construção civil na cidade de Nonoai – RS. Primeiramente, foram descritos os fatores ambientais internos e externos da organização. Para o levantamento destes pontos foram analisados relatórios da empresa e acompanhamento da rotina da mesma, além disso, foi analisado o mercado onde a empresa atua.

Desta forma, foi possível identificar as forças e fraquezas da organização, e as oportunidades e ameaças do setor e do mercado. Posteriormente, receberam pontuações e foram cruzados na Matriz de SWOT. O cruzamento resultou em maior pontuação no quadrante de manutenção, referindo-se ao cruzamento entre as ameaças e as forças, a estratégia que deve ser adotada é a de manutenção, visto que o ambiente oferece uma série de ameaças, porém, a organização possui forças que podem ser usadas para inibir ou diminuir os riscos das ameaças externas.

O segundo objetivo específico teve como proposta a criação da missão, visão, e os valores, além dos fatores críticos de sucesso. Percebeu-se que os valores da empresa são a preocupação com a qualidade e a segurança prestada ao cliente e a todos os envolvidos no processo. Sendo assim, a missão se resume em criar projetos inteligentes, seguros e criativos, com a missão de gerar satisfação a todos os clientes. Quanto a direção proposta para a empresa, é ser referência em projetos e execução de obras. Para a definição dos valores críticos de sucesso foi definido a capacidade técnica, parceria com os fornecedores e projetos inovadores.

O terceiro objetivo específico, teve a finalidade de propor os indicadores de avaliação de desempenho, onde sugeriu-se quatro indicadores, que auxiliará a empresa a melhorar seus pontos fracos e alinhar com os valores propostos.

As propostas feitas irão contribuir na área administrativa da empresa, sendo capaz de melhorar os processos e resultados internos. Salienta-se, que a implementação e controle das propostas realizadas através do estudo fica a critério dos proprietários da empresa.

Por fim, se as propostas do estudo forem aplicadas, futuramente uma nova pesquisa pode ser realizada, buscando compreender se as ações propostas estão surtindo resultados positivos para a organização, e o que pode ser melhorado, visto

que mercado está sempre em constante evolução, desta forma, as empresas precisam criar estratégias para controlar e monitorar as oscilações do ambiente interno e externo.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, **RUSSEL L. Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Editora, 1981.

CHIAVENATO; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) Em 2021. Disponível em: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe_AT4Z3FBhDZ2LN9vwB6if5T7U-Rp9sYdlyma5EMlIfBHpMA/viewform. Acesso em: 29 Maio. 2022.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Artigo: **Setor de construção civil tem expectativas de crescimento para 2023**. Publicação: 21/10/2022. Disponível em: <https://cbic.org.br/setor-de-construcao-civil-tem-expectativas-de-crescimento-para-2023/> Acesso em: 07 jan. 2023.

COLOMBO, M. A., CIRIBELI, J. P. **O NPS como metodologia de mensuração da satisfação dos alunos no sistema remoto de ensino em época de pandemia da covid-19**. Revista Científica UNIFAGOC, Vol. VI, n.1, 2021.

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. Glossário de planejamento e gestão de projetos. Tecnologia de Projetos.

Disponível em:

https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/GUIA_PR%C3%81TICO_DE_PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_NA_UFRPE_VERSAO3_2022.pdf Acesso em: 30 jan. 2023.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRACIETTI, Larissa. Artigo: **11 principais indicadores de avaliação de desempenho**. Publicação: **13/04/2023**. Disponível em:

<https://www.feedz.com.br/blog/indicadores-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em: 01 jun. 2023.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, Mario Fernando de. *et al.* A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para a melhoria de processo em indústria metal mecânica: um estudo de caso. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016 João Pessoa. **Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil**. João Pessoa: Enegep. 2016. p. 1-18.

NAKAGAWA, Marcelo. **5w2h**: Plano de ação para empreendedores. [S.L]: Globo, [2014].

NUNES, J. M.; LONGO, O. C.; ALCOFORADO, L. F.; PINTO, G. O. The Civil Construction sector in Brazil and the current economic crisis. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. e393997274, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i9.7274. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7274>. Acesso em: 02 jun. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e prática. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização, sistemas e métodos**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REICHHELD, Frederick; MARKEY, Rob. **A Pergunta Definitiva 2.0: como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Artigo: **Startup: o que é e como fazer um modelo de negócios**.

Publicação: 14/01/2014. **Disponível em:**
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 28 jan. 2023.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Metodologia de pesquisa**: Conceitos gerais. [S.L]: Unicentro, 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, [ljuí], v. 1, n. 2, p.177-201, jul./dez. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A – Roteiro de análise dos fatores ambientais

DADOS DOS COLABORADORES E SÓCIOS:

1. Função;
2. Quais atividades desempenha;
3. Como é o atendimento ao cliente;

DADOS DA ORGANIZAÇÃO:

1. Horários de atendimento;
2. Quais os serviços ofertados;
3. Estrutura física;
4. Relação com os fornecedores;
5. Mão de obra terceirizada;