

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO EDUARDO DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: estudo na empresa MB
Construtora e Incorporadora Ltda**

**Juína-MT
2017**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

MARCELO EDUARDO DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: estudo na empresa MB
Construtora e Incorporadora Ltda**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. esp. Ricardo Zamperetti.

**Juína-MT
2017**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Linha de Pesquisa:_____.

OLIVEIRA Marcelo Eduardo de. **ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: estudo na empresa MB Construtora e Incorporadora Ltda.** Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína-MT, 2017.

Data da defesa: 13/11/2017.

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Prof. Me. Ricardo Zamperetti

AJES.

Membro Titular: Profa. Esp. Fábio Corrêa da Silva

AJES.

Membro Titular: Profa. Esp. Antonielle Pagnussat

AJES.

Local: Associação Juinense de Ensino Superior

AJES – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena

AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Eu, Marcelo Eduardo de Oliveira, portador da Cédula de Identidade – RG nº 2165024-1 SSP/MT, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 045.722.361-86, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: estudo na empresa MB Construtora e Incorporadora Ltda, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína-MT, _____ 2017.

Marcelo Eduardo de Oliveira

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família e amigos que contribuíram para realização do mesmo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família e amigos, em especial a minha mãe Ana Marcia de Oliveira que sempre me apoiou em minhas decisões, sempre está ao meu lado demonstrando carinho e preocupação.

Ao meu pai Vilmar Carlos Jaques sendo meu espelho de conduta, e sonho que meus desejados filhos sejam seu reflexo, e o agradeço intensamente por ter cruzado meu caminho, mesmo com todas as dificuldades e barreiras que a vida lhe trouxe nunca desistiu de criar um filho que não era seu, me deu um lar, uma família, educação, alimentação e me deu amor, te amo meu pai.

Agradeço aos meus irmãos Jean Henrique de Oliveira Jaques e Luan Gabriel de Oliveira Jaques que são os pilares de nossa família, agradeço de coração por serem meus companheiros de vida.

Agradeço a minha namorada Danieli Vargas dos Santos que me incentivou a ingressar no ensino superior, que me apoiou, acompanhou, e sempre torceu por minhas conquistas, agradeço por trilhar esse caminho ao meu lado.

Agradeço a meus amigos por não me deixar desistir e me incentivar a seguir em frente, os agradeço por me proporcionar momentos únicos durante esses 4 (quatro) anos percorridos, em especial aos meus amigos de classe Benito Matheus Neto, Vinicius Henrique e Maycon Quinzani, que compartilharam comigo os momentos de angústia e de alegria sendo companheiro em trabalhos, fazendo parte dessa jornada percorrida para minha formação acadêmica

Por fim agradeço a todos que participaram indiretamente e diretamente da minha formação, o meu muito obrigado.

*Sucesso é o fruto que cativo, através
das ferramentas mais pesadas, como
dedicação estudo e determinação!*

Marcelo Eduardo de Oliveira

RESUMO

Análise do ambiente organizacional é o levantamento e apontamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de uma organização, através da análise dos seus ambientes interno e externo. Apresenta fatores considerados negativos e positivos aos gestores, sendo de grande avaliação para tomadas de decisão. Este trabalho aplicou um estudo de caso dentro da empresa privada MB Construtora e Incorporadora Ltda respondendo o problema de pesquisa mostrou que é possível através de uma análise do ambiente organizacional sugerir melhorias para a organização, utilizou de método de pesquisa bibliográfica, de campo de cunho qualitativa para embasar os fatores que foram analisados, contando com a participação do corpo de colaboradores e gestores para aplicação do mesmo. Os objetivos gerais e específicos foram atingidos expostos no capítulo IV deste trabalho, analisou os ambientes internos e externos, levantou informações importantes para os gestores, outrossim é o apontamento de melhorias realizada através da análise do ambiente organizacional. Justificado pela importância de conhecer o ambiente a qual está inserido e a oportunidade ofertada pela empresa para demonstrar aos gestores que o conhecimento do momento atual deve ser realizado para fortalecer a tomada de decisão, além do fato que esta análise aplicada na organização pode ser aproveitada para implantação de um planejamento estratégico.

Palavras-chave: análise, ambiente, organização.

ABSTRACT

Analysis of the organizational environment is the survey and pointing out of the strengths, weaknesses, threats and opportunities of an organization, through the analysis of its internal and external environments. It presents factors considered negative and positive for managers, being of great value for decision making. This work applied a case study within the private company MB Construtora e Incorporadora Ltda answering the research problem showed that it is possible through an analysis of the organizational environment to suggest improvements for the organization, used a method of bibliographic research, qualitative field to base the factors that were analyzed, counting on the participation of the body of employees and managers for its application. The general and specific objectives were achieved in chapter IV of this study, analyzed the internal and external environments, raised important information for the managers, and also the improvement point made through the analysis of the organizational environment. Justified by the importance of knowing the environment that is inserted and the opportunity offered by the company to demonstrate to the managers that the knowledge of the current moment must be realized to strengthen the decision making, besides the fact that this applied analysis in the organization can be harnessed to implementation of a strategic plan.

Keywords: analysis, environment, organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis do Planejamento Estratégico.....	17
Figura 2: Exemplo de etapas de recrutamento e seleção	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abrangência do Planejamento estratégico	18
Quadro 2: Fases para elaboração do planejamento estratégico	20
Quadro 3: Análise Swot.....	27
Quadro 4: Análise Swot.....	43
Quadro 5: Análise Swot.....	60
Quadro 6: Sugestões de melhorias para o macroambiente	61
Quadro 7: Sugestões de melhorias para o microambiente	62
Quadro 8: Sugestões para o setor de recursos humanos	63
Quadro 9: Sugestões para o setor de finanças	63
Quadro 10: Sugestões para o setor marketing.....	64
Quadro 11: sugestões para o setor produção/serviços	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
1.1 PLANEJAMENTO	16
1.1.1 Tipos de Planejamento	17
1.1.2 Planejamento Estratégico	18
1.1.3 Planejamento Tático	21
1.1.4 Planejamento Operacional	21
1.1.5 Planejamento Participativo	22
1.2 ESTRATÉGIA	25
1.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	26
1.3.1 Ambiente Externo	27
1.3.1.1 Macro Ambiente	28
1.3.1.1.1 Ambiente Econômico	28
1.3.1.1.2 Ambiente Tecnológico	29
1.3.1.2 Ambiente Político/Legal	30
1.3.1.3 Ambiente Sócio-Cutural	30
1.3.2 Micro Ambiente	31
1.3.2.1 Concorrência	31
1.3.2.2 Clientes	31
1.3.2.3 Fornecedores	32
1.3.2.4 Comunidade	32
1.3.3 Ambiente Interno	33
1.3.3.1 Recursos Humanos	34
1.3.3.2 Salários	34
1.3.3.3 Recrutamento e Seleção de Pessoas	35
1.3.3.4 Políticas de Treinamento	36
1.3.4 Finanças	37
1.3.4.1 Fluxo de Caixa	37
1.3.4.2 Custos e Sistemas de Custeios	38
1.3.4.3 Capital de Giro	38
1.3.4.3.1 Fontes de Financiamento	39
1.3.5 Marketing	40

1.3.5.1	Produtos	40
1.3.5.2	Preço	41
1.3.5.3	Praça	41
1.3.6	Produção / Serviços	42
1.4	FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO	42
1.4.1	Análise Swot	42
1.5	METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO	44
1.5.1	Metodologia de Vansconcelos e Pagnocelli para o Planejamento Estratégico	46
2	METODOLOGIA DE PESQUISA	48
2.1	QUANTO AOS FINS	49
2.1.1	Pesquisa de Qualitativa	50
2.2	QUANTO AOS MEIOS	50
2.2.1	Pesquisa Bibliográfica	50
2.2.2	Estudo de Caso	51
2.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	51
3	ANALISE DOS RESULTADOS	52
3.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	52
3.2	MACRO AMBIENTE	53
3.2.1	Ambiente econômico	53
3.2.2	Ambiente tecnológico	53
3.2.3	Ambiente político/legal	54
3.2.4	Ambiente Social	54
3.3	MICRO AMBIENTE:	54
3.3.1	Concorrência	54
3.3.2	Clientes	55
3.3.3	Fornecedores:	56
3.3.4	Comunidade:	57
3.4	AMBIENTE INTERNO:	57
3.4.1	Recursos Humanos	57
3.4.2	Finanças	57
3.4.3	Marketing	58
3.4.4	Produção/Serviços	59
3.5	ANÁLISE: MATRIZ SOWT	60
3.6	SUGESTÕES DE MELHORIAS	61

3.6.1 Ambiente Externo	61
3.6.2 Ambiente Interno.....	63
3.6.3 Sugestão Gerais	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERENCIAS.....	68

INTRODUÇÃO

O setor de construção civil é influenciado pelo mercado nacional e internacional, sofrendo constantes alterações em seus cenários, as organizações procuram maneiras de se manter no mercado com competitividade. Analisar o ambiente organizacional é um diferencial competitivo para as empresas, pois dessa forma é possível avaliar os fatores internos e externos que influenciam em suas atividades e apontar quais desses fatores se transformam em pontos fortes e oportunidades, e quais se transformam em pontos fracos e ameaças.

Sendo benéfica para as organizações a análise do ambiente organizacional permite desenvolver medidas para amenizar o que está sendo caracterizado como desfavorável e fortalecer aquilo que foi apresentado como favorável. Para tanto, estuda-se os fatores externos e internos envolvidos para se chegar aos dados e informações que demonstram o momento atual da organização. Barney e Hesterly (2009) dizem que os resultados de uma organização estão ligados as estratégias adotadas por ela, a geração de vantagens competitivas, parte de uma análise completa dos seus ambientes externo e interno.

O ramo da construção civil sofre grandes mudanças em seu âmbito externo por conta da economia, seja na esfera local, nacional ou internacional. Os fatores que causam impactos no poder de compra do consumidor, afetando indiretamente ou de forma direta suas atividades, influenciam e causam alterações para o ramo. As consequências geradas pela falta da análise do ambiente organizacional estão relacionadas ao descuido ou desconhecimento dos empresários em relação a sua organização, o que torna a empresa menos competitiva.

Levando em consideração a importância da análise do ambiente organizacional é necessário verificar se as empresas têm conhecimento e usufruem dos benefícios desta técnica. Partindo deste contexto, faz-se o seguinte questionamento: Através da análise do ambiente organizacional é possível apontar os pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças, e sugerir melhorias para a situação atual da MB Construtora e Incorporadora Ltda?

Em consonância com o problema de pesquisa, este trabalho tem o de realizar um estudo de caso, analisando o ambiente organizacional na empresa MB

Construtora e Incorporadora Ltda, com o intuito de apontar os pontos fracos e pontos fortes, influenciados pelos fatores internos e externos, bem como sugerir mudanças que venham a contribuir positivamente com a empresa.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, foi feito um levantamento bibliográfico que embasou teoricamente o estudo de caso. No referencial teórico foram tratados os temas diretamente ligados à análise do ambiente organizacional e à Administração como ferramenta de melhoria no cotidiano das organizações.

O trabalho desenvolvido justifica-se pela necessidade dos empresários em conhecer os fatores que estão ligados as suas organizações, para criar medidas preventivas e realizar com maior exatidão suas tomadas de decisões, para isso torna-se necessário melhor compreensão e estudo aprofundado do ambiente em que se está inserido. Como forma de prevenção é conveniente que as empresas conheçam seus ambientes para criar um mecanismo e favorecer tomadas de decisões suscetíveis às variações causadas por fatores internos e externos. O presente trabalho torna-se relevante por realizar uma análise que extrai e expõe informações úteis, que possibilitam aos gestores identificar fatores que impactam em suas atividades.

A pesquisa limitou-se a analisar o ambiente organizacional da empresa, contudo, esta análise foi feita com a participação da diretoria e de funcionários da mesma, para tanto foi desenvolvido em seu referencial teórico sobre planejamento participativo e demonstrado em seu método de pesquisa.

O trabalho está dividido em cinco capítulos. Este primeiro que traz a introdução ao tema, o capítulo dois que trata do referencial teórico, no capítulo três estão descritos os métodos da pesquisa, no quarto capítulo está o estudo de caso e a análise dos resultados, no quinto e último capítulo estão as conclusões da pesquisa.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos de autores que já desenvolveram contexto sobre o tema com teorias publicadas que servem de base para este trabalho.

1.1 PLANEJAMENTO

Planejamento é um conjunto de ações criado a partir de um plano, que realiza a projeção de atos para alcançar determinados objetivos, o planejamento como ferramenta da administração está envolvido com algumas medidas para realiza-lo como estruturação, organização, preparação e determinação de objetivos.

Ligado ao planejamento, como forma de relato o autor Valeriano (2001, p. 13), definiu plano como um “[...] documento que consubstancia as decisões, tomadas em um determinado momento, em cada um dos níveis, e que visa à consecução de objetivos finais a serem alcançados em determinado período denomina-se plano”. Oliveira (2007, p. 5) acrescenta que pelo fato de ser um processo que anteceda a decisão e à ação, é justificado como meio efetivo para realizar os objetivos assim se tornando um estado futuro desejado.

Chiavenato conceitua como:

O planejamento figura como primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. (CHIAVENATO, 1993, p. 251).

O Planejamento oferece base para estruturação das ações da administração que serão realizadas, precavendo inconveniências que possam afetar os objetivos. É um ato de antecipação de ações a realizar, que tem como objetivo alcançar êxito no futuro, daquilo que foi definido anteriormente.

Para Maximiano (2006.), planejamento é uma ferramenta administrativa que interage com decisões que aguardam um estado futuro, é uma aplicação específica do processo decisório, que procura base para estruturar as práticas que serão colocadas para realizar e justificar os meios de um estado desejado.

Stoner e Freeman escrevem sobre o que é planejar, complementando os contextos descritos pelos autores citados anteriormente. Eles dizem que:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em alguns métodos, planos ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são as linhas-mestras pelas quais (1) a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; (2) os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e (3) o progresso na direção dos objetivos é monitorando e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório. (STONER; FREEMAN 1999, p. 5).

O Planejamento favorece as tomadas de decisão dos gestores, e contribui para a definição dos métodos de execução. A seguir evidenciaremos os tipos de planejamento definidos pela literatura.

1.1.1 Tipos de Planejamento

Oliveira (2007, p. 15) considerou o planejamento em níveis hierárquicos e os distinguiu em três tipos. “1.Planejamento estratégico; 2. Planejamento tático; 3. Planejamento operacional”.

Oliveira (2007) ainda relacionou os tipos de planejamento aos níveis de decisão, conforme demonstra a figura 1.

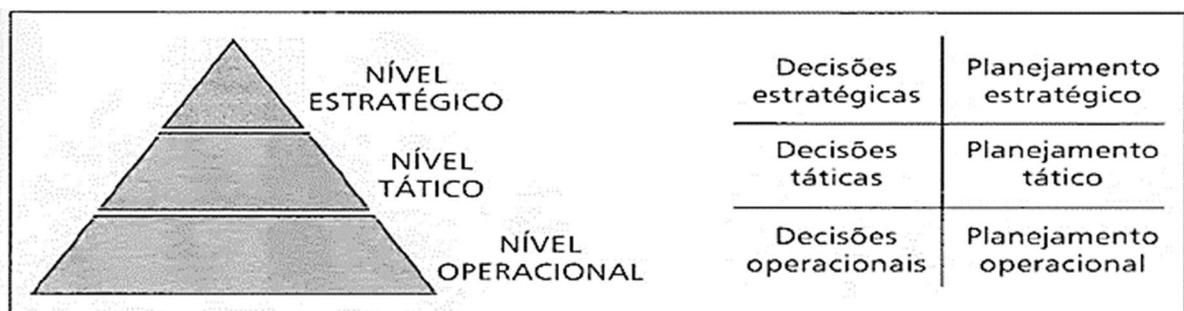


Figura 1: Níveis do Planejamento Estratégico
 Fonte: (OLIVEIRA, 2007, p. 15).

Seguindo a mesma linha, Chiavenato (1993, p. 256), demonstra a abrangência do planejamento estratégico e elenca uma hierarquia nos três níveis distintos, sendo o planejamento estratégico, tático e o operacional. Conforme está representado no Quadro 1:

Quadro 1: Abrangência do Planejamento estratégico

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa Como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Microorientado. aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: (CHIAVENATO, 1993, p. 256)

Chiavenato (1993, p. 256) relaciona os tipos de planos da seguinte forma: “O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Um plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre o processo de planejamento e o processo de implantação do planejamento”. O autor inter-relaciona que os três tipos de planejamento, possuem hierarquia para sua execução, distinguindo-se em etapas ou planos de ações para aplicação com sucesso daquilo que se espera alcançar.

1.1.2 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico visa alcançar os objetivos esperados com a melhor tomada de decisão, tendo elas coerência e sustentação. Oliveira traz o seguinte conceito:

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

seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação como 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 a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2007, p. 18).

É uma ferramenta gerencial que permite formular fatores de alcance aos objetivos. Para Pereira (2010, p. 44) o “[...] planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”. Neste sentido, planejamento é algo formal que exige elaboração de um plano com etapas e procedimentos a serem adotados que estão interligados à tomada de decisão.

Estratégia é um processo dinâmico formalizado influente na tomada de decisão para o alcance dos objetivos, que busca atingir os objetivos da organização executando seus serviços e produtos traçados pela sua missão, visão e valores. Oliveira (2007, p. 177) afirma que “a estratégia está correlacionada à definição do conjunto de produtos e serviços versus segmentos de mercados proposto pela empresa em dado momento.”

Drucker conceitua planejamento estratégico da seguinte forma:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contínuo, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER 2002, p. 136).

A partir da definição do autor conclui-se que, a formulação do planejamento estratégico deve ser tomada a partir de um gerenciamento pré-definido em forma de sistema que deve trazer organizadamente descritas e definidas todas as atividades e decisões atuais que chegarão aos resultados futuros esperados.

Chiavenato (1993, p. 372) define estratégia como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando a atingir objetivos de longo prazo.” Chiavenato (1993, p. 374) esclarece ainda que “refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos

propostos. É geralmente um planejamento global e a longo prazo.”, planejamento estratégico envolve um pensamento geral de longo prazo dos métodos a serem utilizados para o alcance dos objetivos.

Chiavenato (1993, p.374) também definiu que existe quatro fases para elaboração de um planejamento estratégico sendo:

Quadro 2: Fases para elaboração do planejamento estratégico

Fases para elaboração do planejamento estratégico	Definição
1. formação dos objetivos organizacionais.	É a definição do fim desejado que a organização pretende alcançar, no qual conduzem seus comportamentos nos ambientes interno e externo pensando no resultado futuro. Fazendo com que as organizações tracem o motivo da sua existência.
2. análise interna da empresa.	Busca expor os fatores controláveis que são identificados como pontos fortes e fracos através das áreas funcionais das organizações como marketing, produção, recursos humanos e finanças.
3. análise externa do ambiente.	Apontam-se as ameaças e oportunidades que são provenientes de fatores não controláveis pelas empresas, mas que necessitam de atenção para minimizar sua influência sobre a organização quando a fatores negativos, e de outro modo os fatores positivos que podem ser aproveitados no comprimento de suas atividades.
4. formulação das alternativas estratégicas.	São as definições dos métodos para alcançar os objetivos pretendidos em conjuntura as limitações dos ambientes internos e externos, idealizando ação futuras que possibilitam atingir os objetivos.

Adaptado de: Chiavenato (1993, p.374)

Maximiano (2006, p. 82) descreve que “Os planos estratégicos abrangem toda a organização definindo sua relação e serviços a serem oferecidos, os clientes e mercados a serem atendidos e outros objetivos.” Existindo também, os planos estratégicos dentro dos níveis do ambiente organizacional.

Entre as definições e conceitos dos autores citados neste trabalho, encontram-se muitos pontos em comum, entre eles, o de que o planejamento estratégico é um processo que exige a formulação de atos sistematicamente definidos que sustentam de forma coerente as tomadas de decisões, que projetam em um estado futuro o alcance dos objetivos definidos pela organização.

1.1.3 Planejamento Tático

É o planejamento de execução dos processos pré-definidos no planejamento estratégico, busca detalhar e aprimorar o modo a ser utilizado para alcance dos objetivos. Oliveira (2007, p.18). “O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”.

Craig e Grant (1999, p. 44) dizem que a tática é a ação, conjunta dos elementos envolvidos na organização, sendo parte do cotidiano dos diretores das organizações para variedades de tomada de decisão. O tático faz a intermediação do planejamento estratégico e operacional, neste nível do planejamento realiza-se os planos de ação específicos, para atingir o que se foi planejado no nível anterior, busca otimizar de modo eficiente para que haja resultados eficientes no planejamento como um todo.

Oliveira acrescenta que

[...] o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2007, p. 18)

O planejamento tático enfatiza as atividades decorrentes da organização e atribui função nas áreas funcionais, alinhada com as decisões estabelecida no planejamento estratégico, colocando em prática a busca pelo os objetivos.

1.1.4 Planejamento Operacional

É atribuído a formalização do desenvolvimento dos planos de ação definidos no nível tático, corresponde ao detalhamento dos elementos necessários para alcance dos objetivos.

De acordo com Oliveira (2007, p. 19)

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2007, p. 19).

Sua formalização em projetos que detalham os recursos, procedimentos, prazos, responsáveis e resultados finais.

Oliveira (2007) também afirma que os planejamentos operacionais devem conter: os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos, os responsáveis por sua execução e implantação.

Portanto, é no planejamento operacional que são adotadas as formas de execução das atividades da rotina organizacional para o alcance do resultado global, bem como os prazos, formas e ações a serem adotados para desenvolvimento das atividades a serem executadas no período planejado.

1.1.5 Planejamento Participativo

Antes de discorrer sobre planejamento participativo deve-se voltar na história a mais de dois mil anos. Foi nesse período que surgiu as primeiras teorias de administração participativa. Sendo assim uma das mais antigas ideias da administração. Surgiu com a invenção da democracia e continua até nos dias atuais. Em uma administração participativa ela valoriza a participação das pessoas nos processos de decisões das organizações.

Com o desenvolvimento da administração participativa surgiu as teorias do planejamento participativo, onde ao realizar processo procura envolver as pessoas envolvidas na organização. Essas pessoas normalmente são os colaboradores, pois no processo de implementação são na maioria os responsáveis pela execução em nível operacional das atividades.

Valeriano disse que:

O estabelecimento de uma boa estratégia e sua correta implementação devem ter a colaboração de todos os membros da organização, sendo este um aspecto essencial para uma efetiva e competente gerência estratégica. Em todas as fases, subprocessos e atividades da gerência estratégica deve haver ampla participação dos gerentes seniores que, por sua vez, ouvem opiniões de suas equipes e consideram as de todas as partes interessadas na organização, quando não postas a participar efetivamente das fases da gerência estratégica. (VALERIANO, 2001, p. 55)

Deve se haver sincronismo nos interesses das organizações, para que todos venham participar efetivamente das ações definidas pelas organizações, o sincronismo à de ocorrer com implementação de uma boa estratégia, depois de seu estabelecimento deve-se haver participação de todos os membros das organizações inclusive os gerentes seniores.

Maximiano diz:

Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores e, eventualmente, distribuidores ou concessionários da organização. A meta da administração participativa é construir uma organização participativa em todas suas interfaces, (MAXIMIANO, 2001, p. 371).

Valeriano e Maximiano apontam fatores de grande valia para as organizações, apontam que não basta planejar algo que utilize todos os colaboradores para descrever como participação e sim que deve haver a administração de forma participativa com as tomadas de decisões se deve em conjunto com seu quadro geral de colaboradores em todos os níveis, incluindo os que estão na linha *staff* para que haja uma operação participativa.

O envolvimento de muitas pessoas no processo de planejamento estratégico pode ser difícil. Nesse contexto, Pereira (2010) propõe que em um planejamento participativo, seria o máximo de 70 (setenta) pessoas envolvidas para o desenvolvimento. Superior a essa quantidade não terá a qualidade de discussão e agilidade, dois elementos que são fundamentais para o desenvolvimento de um bom planejamento. Manter o controle de quantidade, qualidade das discussões são fatores determinantes para a formulação de um bom documento.

Pereira (2010) ainda contribui dizendo que o planejamento participativo faz parte das quatro visões distintas, porém complementares, que compõem o planejamento. As outras visões que compõem o planejamento são a visão globalística do mundo, isso implica a análise da expansão do ambiente e de sua globalização com o decorrer do tempo; visão empreendedora a empresa cria seu planejamento com uma visão mais ousada; e por último temos a visão humanística que é realizar o planejamento com uma percepção do “todo” interno, ou seja, com um olhar mais amplo no processo de gestão. Com isso se formula um plano que claramente irá refletir o que de fato a organização está-se propondo-se a desenvolver, de forma participativa, globalizada, humanística e empreendedora.

Bateman e Snell (2006) apresenta cinco vantagens de se utilizar um grupo:

1. Há mais informação disponível quando várias pessoas estão tomando uma decisão. Se um membro não reconhece todos os fatos ou não tem a perícia adequada, algum outro membro poderá ter.
2. Um maior número de perspectivas das questões ou diferentes abordagens para se resolver um problema estarão disponíveis. O problema pode ser novo para um membro do grupo, mas familiar para outro. Ou então o grupo pode precisar considerar outros pontos de vista – financeiro, legal, de marketing, de recursos humanos e assim por diante – para chegar a uma solução ótima.
3. Discussões em grupo fornecem oportunidades para estimulação intelectual. Podem fazer as pessoas pensar e soltar muito mais a criatividade do que se seria possível numa tomada de decisão individual.
4. As pessoas que participam de uma discussão em grupo têm mais chance de entender por que a decisão foi tomada. Elas terão ouvido os argumentos relevantes que embasaram tanto a alternativa escolhida como as rejeitadas.
5. Tipicamente, as discussões em grupo conduzem a um alto nível de comprometimento com a decisão. Contribuir para a solução proposta traduz-se em alta motivação que assegura o sucesso de sua implementação.” (BATEMAN; SNELL, 2006. p. 82).

As vantagens apresentadas por Bateman e Snell (2006) podem ser relacionadas ao planejamento participativo, onde maximiza a o potencial de sucesso da tomada de decisão, o grupo trabalhando conjuntamente permite-se expandir a quantidade de informação dos mesmos, assim aumentando o ativo intelectual da empresa, reconhece um número maior de pontos de vista, aumentando as alternativas de execução, maior compreensão da decisão pelas pessoas que integram o corpo de colaboradores além de maior comprometimento do mesmo.

Na década de 1960, o pesquisador americano Rensis Likert começou a estudar e comparar o modelo tradicional com o modelo participativo. Likert (1976), com sua pesquisa concluiu que as empresas com sistemas participativos detêm

funcionários mais motivados, isso influencia diretamente no sistema econômico-financeiro da organização, pois colaboradores satisfeitos produzem mais e trabalham mais felizes.

1.2 ESTRATÉGIA

Estratégia surgiu em batalhas, sendo utilizadas como ferramenta para conduzir exércitos à vitória, assim explica Stoner e Freeman:

O conceito de estratégia é antigo. A palavra vem do grego *strategia*, que significa a arte ou ciência de ser um general. Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, (...), Os generais eficazes não precisavam somente planejar, precisavam também agir. Desde o tempo dos gregos, portanto, o conceito de estratégia tinha componentes de planejamento e componentes de tomada de decisão, ou de ação. Considerados em conjunto, esses dois conceitos foram a base do “grande” plano estratégico. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 5).

A necessidade de traçar e alcançar os objetivos de maneira eficaz, atinge as atividades empresariais, que utilizam de estratégia empresarial como forma de definir o caminho a ser percorrido para a conquista dos objetivos organizacionais, minimizando esforços, usufruindo apenas dos produtos necessários para realização dos objetivos e mantendo um padrão excelente de qualidade, é formada da junção de duas variáveis, O que você quer? E como você quer chegar em seus objetivos? Definindo um caminho para o êxito da sua estratégia.

Oliveira apresenta de forma sucinta que a:

A estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a explosão das possíveis oportunidades. (OLIVEIRA, 2007, p. 178).

Ainda de acordo com Oliveira (2007, p. 181) conclui-se que a estratégia é definida como trajeto ou ação objetiva com a melhor adequação para o alcance dos objetivos da empresa.

Já Maximiano (2006, p. 352), apresenta como “cursos de ação que procuram viabilizar a realização de objetivos” inseridos no ambiente organizacional para aproveitar as oportunidades e ameaças que são frutos do ciclo de vida de uma gestão estratégica.

1.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O Ambiente Organizacional abrange todos os entes que tem relação com a empresa no âmbito interno e externo. Valeriano (2001, p. 43) define que “é constituído por entidades que influem sobre a organização ou sobre um grupo correlato de organizações em suas ações competitivas ou sofrem influência da organização ou estas os controlam de alguma forma.”.

Contribuindo para o entendimento sobre ambiente organizacional, Maximiano (2006. p. 321) considera que os sistemas integrados a um ambiente, formado em conjuntos com outros se tornam cada vez maior. E o ambiente onde está inserida traz um conjunto de elementos que interagem diretamente em suas atividades, com fatores externos e internos controláveis e não controláveis. Estes fatores podem ser classificados como ameaças e oportunidades, para isso deve-se realizar uma boa análise do ambiente em que está inserida, sendo uma “arma” valiosa para determinação de um bom gerenciamento estratégico.

Stoner e Freeman escrevem sobre análise ambiental incluído no contexto de ambiente organizacional:

O conhecimento dos objetivos e da estratégia existente na organização proporciona um arcabouço para definir que aspectos do meio ambiente terão a máxima influência na capacidade da organização de alcançar suas metas. O propósito da análise ambiental é identificar os modos pelos quais as mudanças no ambiente externo econômico, tecnológico, sócio-cultural e político/legal da organização podem influenciá-la indiretamente, e os modos pelo quais os competidores, fornecedores, clientes, órgãos governamentais e outros podem influenciá-la diretamente. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 140).

Oliveira descreve os fatores analisados e a característica da análise do ambiente, como:

Quadro 3: Análise do ambiente

Oportunidades	É a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
Ameaças	É a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.
Pontos Fortes	É a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
Pontos Fracos	Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Adaptado de: Oliveira (2007, p. 37)

Maximiano discorre sobre ameaças e oportunidades dentro do contexto do ambiente organizacional da seguinte forma:

A análise de ameaças e oportunidades é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo. Há diversas maneiras de dividir o ambiente em componentes para facilitar a análise. Os componentes que devem sempre ser considerados são os seguintes: ramo de negócios, ações de governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade. (MAXIMIANO, 2006, p. 337).

Fortalecendo as atividades empresárias a análise é útil para apresentar o momento atual das organizações, contribui diretamente com a exposição de dados e informações que são úteis para tomada de decisão e cabe à empresa tomar posturas partir do que está sendo apresentado.

1.3.1 Ambiente Externo

O Ambiente externo da organização é composto por fatores que atuam fora da mesma, macroambiente e microambiente, sendo elementos não controláveis,

mas relevantes para suas operações, fatores estes que permitem identificar e fortalecer as oportunidades e preparar medidas preventivas para combater as ameaças.

Angeloni e Mussi (2008, p 58) apontam que as empresas são afetadas como quaisquer outros sistemas no que tangem a fatores externos que podem interferir no seu funcionamento e desempenho. Sua análise é um diferencial que os gestores adotam para tomar uma boa estratégia e assim surpreender seus concorrentes.

Para Chiavenato a relação ao ambiente externo está ligada com:

[...] mercados abrangidos pela empresa, suas características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas; concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mesmo mercado, disputando os mesmos clientes ou consumidores ou disputando os mesmos recursos; fatores externos, como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais legais etc., que afetam toda a sociedade e todas as empresas nela situadas. (CHIAVENATO, 1993, p. 376).

O ambiente externo apesar de ser considerado como não controlável para as organizações, recebe importância para tomada de medidas preventivas e aproveitamento de oportunidades. O bom estudo dos fatores externos exige que haja conhecimento dos micro e macros ambientes.

1.3.1.1 Macro Ambiente

É a formação das forças do ambiente externo incontroláveis pela organização, conforme apresentado por Maximiano (2006). Divido em ambiente econômico, tecnológico, político/legal e sociocultural.

1.3.1.1.1 Ambiente Econômico

É caracterizado pela dependência do poder de compra dos consumidores, onde qualquer alteração na economia mundial passa afetar o hábito de compra do consumidor, passando a influenciar diretamente nas empresas.

Sobre a relevância do ambiente econômico e sua ligação direta com as organizações, Stoner e Freeman consideram que:

Obviamente, as tendências e as condições econômicas gerais são críticas para o sucesso de uma organização. Salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, e as políticas fiscais do governo afetam tanto os custos de produção dos produtos e dos serviços quanto às condições de mercado sob as quais eles são vendidos. (STONER; FREEMAN, 1999, p.57).

O fator econômico afeta diretamente as estratégias das empresas perante o mercado, afetando retorno financeiro dos investimentos, efeito da dependência do consumidor em tempos de crise. Para Chiavenato (2000) o grau de receitas e despesas de uma organização pode depender do ambiente econômico em que está inserida.

1.3.1.1.2 Ambiente Tecnológico

Impacta no desenvolvimento das organizações, alavancando a otimização das mesmas, pode ser tratado como investimento.

Angeloni e Mussi (2008) diz que este ambiente influencia no desenvolvimento e inovação aos investimentos da empresa. É um diferencial competitivo para empresas que acompanham a tecnologia no mercado.

Stoner e Freeman (1999) apontam que o ambiente tecnológico causa inovações de produtos, ampliação de conhecimentos e melhorias na comunicação e produção.

Manter-se atualizado neste ambiente que constantemente sofre atualizações não é tarefa fácil, ainda quando suas melhorias trazem custos para geração de benefícios.

1.3.1.2 Ambiente Político/Legal

Influenciado por conjuntos de leis que limitam a atuação perante a sociedade, cabendo ao empresário algumas adequações para posteriormente iniciar suas operações.

Angeloni e Mussi (2008) dizem que são compostos por leis, que regulamentam através de legislação a forma de atuação das empresas.

Regulamentando as atividades da empresa podem oferecer ameaças quanto a parte burocrática, por outro lado pode apresentar oportunidades dependendo da área de atuação e o nível de regularização a estar exigido, as organizações devem estar atentas aos cenários que estão inseridas para se adequar as exigências destes setores.

1.3.1.3 Ambiente Sócio-Cutural

Restringidos pelos valores e crenças da sociedade, caracteriza como a sociedade vê a empresa. As empresas buscam estar sobre uma boa ótica perante a sociedade buscando se enquadrar no jeito do consumidor.

Angeloni e Mussi (2008, p. 93), de maneira similar descreve que os aspectos sociais e culturais da população caracterizam o estilo de vida do consumidor.

Segundo Kotler:

A sociedade molda nossas crenças, nossos valores e normas. As pessoas absorvem quase que inconscientemente, as visões de mundo que define seu relacionamento conseguem, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo. (KOTLER, 2000, p. 125).

As organizações devem estar preparadas para atender a diversidade cultural, que está ligada as ideologias e religião da população. Onde estão passivas de atender diversas formas de crenças e valores.

1.3.2 Micro Ambiente

Ambiente atado pelas áreas externas mais próximas da organização, reúne as variáveis que se relacionam diretamente com as atividades. Para Pereira (2010) são as áreas mais próximas que levantam as ameaças e oportunidades, dividido em áreas de concorrência, cliente, fornecedores e comunidade.

1.3.2.1 Concorrência

É determinada pela disputa de vendas de bens ou serviços, promovida pelo mercado comercial, trata-se da competitividade entre organizações. Angeloni e Mussi (2008, p. 4), definem com base na microeconomia a aptidão das empresas na execução dos projetos em apresentar resultados satisfatórios em relação ao comércio.

Para Pereira (2010), a análise desta variável está condicionada na agregação de informações das demais organizações que atuam na mesma área.

No mercado de concorrência devemos estar sempre atentos em novas estratégias como diferencial competitivo, para criar vantagens sobre os concorrentes.

1.3.2.2 Clientes

Maximiano (2006, p.358) segmenta que “O mercado é o conjunto de pessoas e organização (clientes) que desejam ou precisam de determinados produtos e serviços, estão dispostas a adquiri-los e têm poder aquisitivo para isso”.

Os clientes estão inseridos no mercado, as organizações devem conhecer os clientes que são seu público alvo para atender suas necessidades e garantindo a satisfação.

Bezerra descreve sobre satisfação ao cliente como:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos [...]. Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles. (BEZERRA, 2013, p. 12)

Os clientes são os contratantes de produtos e serviços, sentem a necessidade de consumo, ao mesmo tempo sentem a necessidade de satisfação.

1.3.2.3 Fornecedores

São aqueles que oferecem recursos, como matéria prima, mão de obra, máquinas e equipamentos ou serviços, sendo aqueles suprem as necessidades da organização. Chiavenato (200).

Segundo Martins (2005) a escolha correta de um fornecedor é importante para atender as demandas do mercado.

Fornecedores são os possuintes dos recursos que as empresas necessitam, para dar continuidade as atividades empresarias.

1.3.2.4 Comunidade

Representa benefícios que a empresa traz a comunidade, mesmo visando suas atividades empresarias apresenta algum tipo de disseminação e valores sociais.

Para Merrill, comunidade é como

[...]um grupo permanente de pessoas que ocupa uma zona comum, desenvolve interação dentro e fora de seus papéis institucionais e possui um sentimento de identificação resultante dessa interação. (MERRIL Apud In SILVA, 2003, p. 15).

De acordo com Pinheiro (2012), os benefícios trazidos pelas organizações abrangem todas as envolvidas existentes no entorno de comunidade, desde escolas, postos de saúde e comércio até residências.

1.3.3 Ambiente Interno

Permite identificar dentro da organização os pontos fortes e fracos da empresa, é composto áreas de recursos humanos, finanças, marketing e produção ou serviços aspectos interligados correlativamente ao interno da organização, onde cada variável se fragmenta em suas particularidades por área.

Para Chiavenato (1993, p. 374), “Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance daqueles objetivos”. O Chiavenato acrescenta ainda que análise do ambiente interno envolve:

[..] análise dos recursos (recurso financeiro, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc.) de que a empresa dispõe ou pode dispor para as suas operações atuais ou futuras; análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, a divisão de trabalho entre os departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais; avaliação do desempenho da empresa, em termos de resultados de lucratividade, produção, produtividade, inovação crescimento e desenvolvimento dos negócios etc., no momento em relação aos anos anteriores. (CHIAVENATO, 1993, p. 374).

Análise interna dos fatores organizacionais se aprofunda nas áreas de recurso da empresa, para identificação e avaliação do mesmo, compreendendo que cada setor carrega uma estrutura ou metodologia de execução, cabendo à análise interna levantar quais são os pontos positivos e negativos.

Contribuindo com as características do ambiente interno, Angeloni e Mussi (2008, p. 58) apresentam que “O objetivo da análise interna é dar subsídio para determinação de possíveis pontos fortes e fracos. Um ponto forte é algo que a empresa faça bem ou que continue uma característica que aumente a sua

competitividade”. Além de apresentar que os pontos fracos são atividades que colocam a organização em desvantagem em relação a concorrência.

Realizada desfragmentada nos setores da organização, busca dentro de cada um avaliar o método utilizado. As organizações em suas áreas de atuação não recebem a mesma análise, apenas buscam identificar o presente, expondo suas características de execução. Sendo princípio básico para uma empresa comércio e prestação de serviço no ramo da construção civil possuir áreas como:

1.3.3.1 Recursos Humanos

Busca expor o funcionamento do departamento pessoal, e seus recursos além do envolvimento com as variáveis: forma de recrutamento e seleção, políticas de treinamento e avaliação de desempenho, além de caracterizar a cultura organizacional da empresa.

Chiavenato (2004) compreende que a gestão de pessoas é o meio para efetivação com eficiência e eficácia da organização através de pessoas, e que a organização está sujeita a técnicas dinâmicas para um bom desenvolvimento.

1.3.3.2 Salários

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 456) apresenta que “Os salários ou ordenados pagos aos empregados são baseados em períodos de tempo – tais como uma hora, um dia, um mês – ou variam diretamente com seu resultado.” Sendo a força maior dos colaboradores, devem-se gerir acompanhamento dos valores repassados aos colaboradores.

Valor repassado ao colaborador como contraprestação dos serviços prestados, sendo importante para o relacionamento entre colaborador e empresa, sustenta a base da garantia da prestação contínua de serviços

1.3.3.3 Recrutamento e Seleção de Pessoas

As organizações buscam cada vez mais colaboradores que possam se enquadrar em seu perfil, para isso criam processos afim de atribuir se são as personalidades que estão procurando, com o recrutamento dos possíveis colaboradores realizam um processo de seleção afim de verificar a aptidão para as atividades da organização, aplicando testes e entrevistas.

Segundo Longenecker, Moore e Petty:

O recrutamento e a seleção de empregados estabelecem a base para os relacionamentos humanos de uma empresa. Se contratados talentosos e ambiciosos puderem ser conseguidos, o negócio poderá construir uma forte organização humana através de um gerenciamento eficaz. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 447).

Araújo e Garcia (2006) dizem, que recrutamento é um processo para identificar e atrair grupos de candidatos, a qual busca escolher candidatos que possam suprir a necessidade da organização e fortalecer o processo de seleção.

Após atraído o grupo interessado segue a seleção dos candidatos, onde França e Arellano (2002) destacam que a seleção deve buscar o candidato mais adequado, que foi aprovado por meio de análise de avaliação de dados.

Segundo Chiavenato (1997, p. 223), “A Seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”. O recrutamento e seleção do candidato correto agrega valor em suas atividades e esquiava-se de outros gastos desnecessários, para isso é necessário criar um esquema para que o mesmo aconteça.

A figura 2 representa as etapas de recrutamento e seleção:



Figura 2: Exemplo de etapas de recrutamento e seleção

Fonte: <https://taisaniele.files.wordpress.com/2014/05/etapas-do-recrutamento.png>

De forma representativa a figura 2 apresenta um esquema que realiza análise de recrutamento e seleção de currículos, e posteriormente aplica testes de capacitação afim de verificar a adequação do candidato.

1.3.3.4 Políticas de Treinamento

A preparação para realizar as tarefas desempenhadas é um processo fundamental para qualificar o corpo de colaboradores ou pessoas que participam.

O autor Chiavenato (2009) afirma que treinamento é um processo educacional e sistemático, que através dele desenvolve-se habilidades, conhecimentos e competências para executar as tarefas.

O treinamento não serve necessariamente para quem está entrando na organização, mas também para aperfeiçoar os conhecimentos de quem já trabalha e necessita atualizar seu conhecimento. Outro ponto relevante de se aderir a uma política de treinamento, é que a mesma contribui para o aumento da experiência do colaborador, que se torna importante para empresa.

1.3.4 Finanças

Utilizando à análise dos indicadores financeiros, o método de mensuração das operações da organização favorece a tomada de decisão quanto às receitas e despesas financeiras fruto da atividade empresarial.

Gitman fundamenta que:

[..] os administradores financeiros desempenham uma infinidade de tarefas como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimento e captação de fundos. Nos últimos anos, as mudanças no ambiente econômico e de regulações elevaram a importância e a complexidade das responsabilidades deles. (GITMAN, 2000 apud ARAUJO e GARCIA, 2010, p. 173).

As organizações devem se preparar financeiramente para realizar as atividades e assim obter o retorno desejável, os estudos financeiros nesta área servem de sustentação para tomada de decisão e para os gestores idealizarem a viabilidade de seus negócios, para o estudo da administração financeira deve-se agregar o valor do conhecimento do ambiente em que a organização está inserida.

Archer e D' Ambosio (1969) comentam sobre a função financeira, destacando que seu objetivo é a formulação de um esquema para maximização dos retornos financeiros, decorrente das atividades da empresa e proporcionar liquidez de seus lucros.

1.3.4.1 Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa traz a precisão de entradas e saídas dos recursos financeiros de determinados períodos, Zdanowicz (2001, p.23) diz que o “fluxo de caixa é uma demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha de tempo futuro”.

Hoji e Yoshitake argumentam sobre as relações de operações financeiras e fluxo de caixa:

[...] O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe. (HOJI e YOSHITAKE, 1997, p.92)

O controle financeiro gerido pela capacidade do caixa da empresa em cumprimento de seus objetivos é essencial e alimenta a execução das atividades da organização.

1.3.4.2 Custos e Sistemas de Custeios

Os custos dos investimentos e das operações são os classificados pelos recursos adquiridos para que seja possível a execução da atividade, sua contabilização e distribuição é fator primordial para agregar ao produto ou serviço o valor efetivo da atividade.

Crepaldi refere-se a importância da contabilidade de custos:

[...] no século XX, com a crescente complexidade do mundo empresarial, a Contabilidade de Custos está tornando-se cada vez mais importante na área gerencial da empresa, passando a ser utilizada no planejamento, controle e custos, na tomada de decisões e no atendimento a exigências fiscais e legais. (CREPALDI, 2004, p. 16).

O levantamento dos custos de venda ou produção é extremamente importante para direcionar e agregar os recursos àquilo que é destinado, para que no montante final seja levantado seu custo de produção. Martins (2003, p. 25), fortalecendo a definição dos custos esclarece que “O custo é também um gasto, só que é reconhecido como tal, isto é, como custo no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço”.

1.3.4.3 Capital de Giro

A utilização deste recurso consiste em uma análise sobre a capacidade financeira da organização, buscando atender as necessidades da organização.

Segundo a definição da Confederação Nacional da Indústria:

São os recursos financeiros necessários para o funcionamento normal da empresa, compreendendo os recursos para cobrir eventuais déficits de caixa, pagamento de despesas correntes, aquisição de insumos e mercadorias, ou qualquer situação de emergência e outros compromissos de curto prazo. Sua função é manter a atividade operacional no dia a dia e fazer os negócios girarem. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016, p. 8).

Transcrevidos como recursos financeiros, permite levantar a condição financeira atual da organização. Hoji e Yoshitake (2001, p.109) conceitua como “O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que transformam-se constantemente dentro do ciclo operacional”.

O levantamento deste elemento é importante para a administração financeira da empresa, demonstrando os recursos necessários que realiza o financiamento das atividades operacionais.

1.3.4.3.1 Fontes de Financiamento

Fontes de financiamentos são recursos obtidos, através de fundos que trazem a garantia da continuidade das atividades das empresas, para Assaf Neto (2010), as fontes de financiamento são divididas em duas: o capital próprio e o capital de terceiros.

Capital próprio é a utilização de valores ou bens da empresa, capital de terceiros a busca ou contratação de recursos a estranhos da organização afim de garantir a sustentação das atividades.

Para Longenecker, Moore e Petty:

O financiamento vem de duas fontes básicas: dívida (obrigações) é patrimônio líquido. A dívida é o dinheiro emprestado e que precisa ser pago em alguma data futura predeterminada. O patrimônio líquido, por outro lado, representa o investimento dos proprietários na empresa – dinheiro que eles colocaram pessoalmente no negócio sem qualquer data específica para o resgate. Como proprietários, eles recuperam seu investimento retirando dinheiro da empresa ou vendendo os seus interesses no negócio. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 243).

As atividades empresárias nem sempre apresenta retornos financeiros imediatos, muitos dos retornos a longo prazo necessita ser financiado, por a organização não conter recurso suficiente em caixa, por isso as fontes de financiamento devem ser estudadas e tornam-se importante para a continuidade da atividade empresarial.

1.3.5 Marketing

Caracteriza o comércio do produto da empresa, como é feita a formulação da composição dos preços, pesquisa de mercado, quais são as promoção e forma de realização da mesma, bem como a divulgação de seu produto e praça que pretende atender.

Maximiano aponta o marketing:

Como a essência de um plano estratégico é a definição de produtos e mercados a área funcional de marketing é a que está mais diretamente relacionada com a elaboração e implementação. São de marketing as decisões sobre quais negócios explorar, quais clientes e mercados atender, e que produtos lançar, a que preço vender e outras semelhantes. (MAXIMIANO, 2006, p. 356).

Angeloni e Mussi (2008, p. 93) fundamentam que análise desta área envolve produtos, mercado, preços e propagandas

1.3.5.1 Produtos

Peter (2000) considera que produtos que as organizações oferecem não são só bens e serviços, é também bens intangíveis como marcar, embalagens, serviços proporcionados aos clientes para agregar valores. Todos produtos e serviços servem para atender perspectivas dos consumidores, ao oferecer um produto ou serviços deve-se analisar o público alvo que se interessaria.

Produtos ou serviços são as fontes de divulgação das organizações, segundo Maximiano (2006, p. 357) “O produto, ou serviço, é um conjunto de atributos que o cliente adquire com meio de satisfação de desejos e necessidades

1.3.5.2 Preço

Segundo Kotler (2000) a definição do preço está ligada aos esforços das organizações para obtenção dos resultados esperados.

Maximiano (2006, p.356) apresenta que “O preço depende de muitos fatores, como a composição dos custos do produto ou serviço, a disposição e as possibilidades do cliente, o tipo de produto ou serviço a concorrência e o estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra.”

O preço é ajustado à demanda pelo bem ou serviço, onde sua composição é influenciada pelo levantamento dos custos de produção e a agregação do valor ao produto.

1.3.5.3 Praça

Casas (2006, p.213) diz que “[...] através do sistema de distribuição o marketing proporciona utilidade, lugar e tempo[...]”, segmentando que o público alvo deve ser estudado pelo conhecimento que adquirimos de nossos clientes.

Existem alguns critérios segundo Maximiano (2006) para segmentar a praça que sua organização está envolvida, relacionado o tamanho do cliente, classificação econômica, ramo de negócios dos clientes, faixas etárias, sexo, localização geográfica e hábitos de consumo.

Praça está relacionada ao local de venda ou prestação que ocorre o serviço bem como a localização do público que contrata.

2.3.5.4 Promoção

Segundo Maximiano (2006), compreendem propaganda, publicidade e outras técnicas de vendas e divulgação.

Ribeiro conceitua como:

A promoção de vendas consiste nos esforços de comunicação mercadológica, utilizados em espaços e tempo determinados, junto aos canais de revenda dos consumidores, com o objetivo de agilizar as vendas incrementado o volume total consumido ou imediatizando o consumo futuro. (RIBEIRO, 1985, p.68).

Promoção é uma ferramenta de divulgação do produto ou serviço, além de ser um diferencial competitivo quando bem aplicada, buscando que o cliente a relacione com sua necessidade.

1.3.6 Produção / Serviços

Influenciada pela área de atuação o levantamento e avaliação da produção e serviços, busca apresentar os pontos fortes e fracos da execução do sistema de produção, arranjo físico, planos de produção ou execução do serviço, planos de manutenção preventiva, aquisição de novos equipamentos e suprimentos.

1.4 FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO

1.4.1 Análise Swot

Como ferramenta de análise dos ambientes internos e externos em seus fatores positivos e negativos, desenvolvida por Albert Humphrey, criador deste recurso administrativo e estratégico, conhecido como ANÁLISE SWOT que significa no idioma inglês a letra inicial das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, traduzido para o português como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças mais conhecida como ANÁLISE FOFA ou FFOA.

Angeloni e Mussi (2008) corroboram com a ideia de que a análise SWOT é um instrumento do planejamento estratégico que intermedia os métodos de classificação dos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças que exercem efeito sobre as organizações.

Os autores Bateman e Snell dizem que:

A análise SWOT ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsões derivadas das análises externa e interna. A partir daí os executivos podem extrair uma série de declarações que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias com que a organização se depara. A formulação de estratégias baseia-se na análise SWOT para utilizar os pontos fortes da organização para capitalizar as oportunidades, enfrentar as ameaças e aliviar os pontos fracos internos. Em suma, a formulação de estratégias parte de uma simples análise para conceber um curso de ação coerente. (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 131).

Apontada como ferramenta que auxilia na análise do ambiente organizacional, e possibilita mensurar os fatores que elevam e diminuem as condições positivas e negativas da organização com avaliações qualitativas, aprimora a formulação de estratégias elevando a probabilidade de sucesso em suas operações.

Ulrich contribui com o conceito de:

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planejamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas. (ULRICH, 2002, p. 212).

Através da análise do ambiente externo e interno pode-se obter a matriz SWOT. O Quadro 2 - Análise SWOT, traz um exemplo de uma forma visual para apresentar essa análise.

Quadro 4: Análise Swot

	POSITIVOS	NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS (S)	FRAQUEZA (W)
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)

Fonte: próprio autor.

Angeloni e Mussi (2008, p. 58) expõe exemplificando sobre o Quadro 2 que:

Os principais atributos da matriz SWOT são a simplicidade e o fato de propiciar um quadro de referência que orienta na formulação da estratégia. SWOT procura apresentar uma sobreposição entre o ambiente de negócios (fatores externos) e os recursos da organização (fatores internos). (Angeloni e Mussi 2008, p. 58).

Ferramenta de grande valia para apontamento do momento atual da empresa, possibilita aos empresários o conhecimento dos fatores internos e externos da organização, e evidencia o que deve ser trabalhado e fortalecido, servindo com sustentação coerente para tomada de decisão dos gestores.

1.5 METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO

As organizações são instituídas para cumprir uma missão, missão essa que é a razão das mesmas existirem. Essa razão é definida pela finalidade que se propõe a cumprir a partir do seu negócio. Se o ambiente em que atua não mudasse, elas poderiam ser constituídas e administradas tranquilamente sem alterar seu modo de condução. Mas, ao observar o cenário em torno das organizações, verifica-se que o ambiente externo não é estável e que as mesmas devem se adequar. Essas adequações são necessárias para que os ambientes internos e externos estejam sempre em harmonia para que não gerem uma crise inesperada dentro das organizações decorrente da ruptura do equilíbrio dos ambientes.

Para manter o equilíbrio a empresa deve realizar e fazer a manutenção de seu plano estratégico estando em conformidade com as mudanças e tendências internas e externas. Na visão de Valeriano (2001) para ter um bom planejamento estratégico é necessário que se tenha amplo conhecimento da própria organização bem como um profundo entendimento de todo o ambiente que a cerca, pois, ele é fundamentado nessas premissas. Portanto o planejamento deve considerar entre outros aspectos a missão, visão, valores e propósitos, a avaliação do ambiente, a avaliação da organização, bem como os objetivos de longo prazo.

Para a formalização e concretização do planejamento estratégico é necessário que os trabalhos sejam direcionados de maneira correta e os aspectos organizacionais sejam analisados em suas diversas formas para chegar ao objetivo pretendido. Para isso é necessário utilizar alguma das mais diversas metodologias de elaboração e implementação do planejamento estratégico desenvolvidas por autores e estrategistas.

Para Audi e Brodbeck (2003, p. 25) “[...]os estrategistas elaboram modelos mentais por meio de processos decisórios, de processos intuitivos oriundos da experiência pessoal e [...] organizacional em que o indivíduo constrói realidades com base em diversos ciclos de aprendizagem”. Assim, ao contrário da antiga visão que se tinha de planejamento estratégico, que era cheio de regras e padrões, se tem um documento dinâmico e com as regras e padrões que são flexíveis de acordo com a necessidade das empresas. É fato que existem diversas metodologias para elaboração do planejamento estratégico, mas todas se harmonizam quanto aos processos e aspectos a serem observados. Em sínteses todas buscam conhecer os pontos fortes, os pontos, fracos, as oportunidades, as ameaças e elaborar um plano de trabalho que funcione corretamente.

Segundo Valeriano (2001), a formulação do planejamento antecede a implementação, mas é corrigida e ajustada sempre que necessário, após a avaliação. É um processo cíclico e que pode incluir a reformulação da própria visão. Assim a metodologia é baseada em três processos: a análise atual da empresa, o planejamento e a execução do mesmo, e o contínuo controle de seu desempenho.

A metodologia e elaboração de planejamento estão presentes em todas as organizações, mesmo que em algumas seja robusto e informal. Mas é necessário um mínimo de formalização e registro dos dados para mostrar e demonstrar um crescente profissionalismo a essa importante ferramenta gerencial.

Será apresentada no tópico a seguir, a metodologia de Vasconcelos e Pagnoncelli para elaboração do planejamento estratégico, evidenciando suas principais características e processos definidos pelos autores para atingir o objetivo do planejamento, contribuindo com a importância para o conhecimento do cenário atual em que as empresas se encontram. Vasconcelos e Pagnoncelli descrevem em fases a implantação, onde apresenta uma fase específica de análise do ambiente,

buscando seus fatores externos e internos, e em última fase com o conhecimento dos fatores levantados pela análise do ambiente atribui medidas para definir as estratégias competitivas para suprir um ponto negativo ou fortalecer um ponto favorável.

1.5.1 Metodologia de Vasconcelos e Pagnocelli para o Planejamento Estratégico

Nesta metodologia os autores observaram as características que regem o cenário atual. A cultura organizacional da empresa deve sempre estar de acordo com as perspectivas atuais para suprir a necessidade interna e externa do ambiente em que atua. Assim o processo de planejamento estratégico deve ser flexível para se adequar às necessidades do modelo organizacional atual para que não se transforme em um documento com utilidade duvidosa, mas em uma ferramenta preparada para obter sucesso no século XXI.

De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) a metodologia do planejamento estratégico segue a seguinte estrutura de aspectos a serem analisados, na ordem que estão descritos: 1^a. Negócio, 2^a. Missão, 3^a. Princípios, 4^a. Análise de Ambiente, 5^a. Visão, 6^a. Objetivos, 7^a. Estratégias Competitivas.

As seguir serão definidos os passos para realização do planejamento estratégico, conforme citam Vasconcelos e Pagnoncelli (2001):

Fase 1 - Negócio: em seus estudos e trabalhos os autores observaram uma grande dificuldade de o executivo compreender e definir o negócio de sua empresa. Ele é definido como o que se propõe disponibilizar para o cliente a fim de suprir sua necessidade. Diante disso é necessário responder a algumas perguntas, por exemplo, de quem são os clientes da empresa, quem são os verdadeiros concorrentes. Segundo os autores a definição do negócio deve estar em consonância com o que o século XXI está pedindo, pois, as necessidades mudam de acordo com o tempo. Definir o negócio também ajuda a organização a focar no diferencial competitivo ajuda a conquistar o mercado, ajuda nos investimentos e a criar mercado futuro.

Fase 2 - Missão: Diversas empresas podem atuar em um determinado negócio e o que diferencia uma da outra é a missão. Segundo os autores para definir a missão algumas perguntas podem orientar essa atividade. Saber quem são as pessoas, o lugar onde irá atuar como irá atuar e o que a empresa faz são algumas questões a serem respondidas. A missão é como se fosse o farol da empresa e deve ser simples e objetiva, deve explicar o negócio a empresa e acima de tudo deve ser executada.

Fase 3 – Princípios: Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 139) “os dois pilares que servem de sustentação na orientação e balizamento de uma empresa são a missão e os princípios”. Assim os princípios são vistos como o balizamento utilizado nos processos de tomadas de decisões. Devem ser claros e também não muitos, escolha os mais importantes. De acordo com os autores, em seus trabalhos, o primeiro passo é resgatar a cultura marcante da empresa e identificar os traços, crenças e valores desenvolvidos ao longo dos anos

Fase 4 – Análise do ambiente: A análise do ambiente, segundo os autores, consiste na avaliação da empresa em relação aos fatores internos e externos. Nos fatores internos são avaliados os pontos fortes e pontos fracos da empresa e os fatores externos são analisadas as ameaças e as oportunidades. Demonstradas esses aspectos deve se enfatizar os pontos fortes e aproveitar as oportunidades, enquanto deve se suprir os pontos fracos e amenizar as ameaças. Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) identificam alguns pontos a serem observados na análise do ambiente, como por exemplo, deve definir a abrangência do ambiente, definir o que será analisado, levantar informações relevantes da empresa além de criar ferramentas para identificar as oportunidades e ameaças em torno da empresa.

Fase 5 – Visão: a diferença entre a missão e a visão é a seguinte: a missão é a razão de existir da empresa, enquanto a visão são os anseios e suas buscas, presente e futuras. Em termos de visão, segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), temos duas definições. Uma primeira definição é dada por pessoas visionárias e está baseada mais em sonhos, essa é pouca usada. Outra trata mais a realidade das empresas, ele é fruto do planejamento e se torna um verdadeiro desafio estratégico e nasce do processo participativo. A visão possui algumas características que são essenciais para a empresa, por exemplo, ela motiva e inspira

a equipe, faz o empregador/empregado trabalharem por uma causa em comum, complementa a visão e ajuda a desenvolver os objetivos.

Fase 6 – Objetivos: Os objetivos são os resultados que a empresa deve chegar a determinado período de tempo para concretizar o que foi estabelecido na sua visão. Os objetivos podem ser quantitativos e qualitativos. Eles orientam o processo decisório, avalia o desempenho e tira a empresa da zona de conforto. Eles devem ser desafiantes, terem prazo ser mensuráveis e coerentes. Os autores demonstram as etapas para definir os objetivos sendo: 1ª etapa: Definição dos horizontes do objetivo, 2ª etapa: escolha dos temas, como por exemplo, crescimento, publicidade, qualidade, inovação; 3ª etapa: Definição dos indicadores de desempenho; 4ª etapa: preenchimento do painel de controle dos objetivos

Fase 7 – Estratégias competitivas: É o que a empresa pretende ou não fazer para concretizar sua visão e também seus objetivos. Eles orientam as ações, motiva a equipe, agrega valores. São ações que buscam a diferenciação das demais dentro do ambiente de negócios impulsionando suas capacidades. Segundo os autores, para fazer essas estratégias deve estar atento as tendências relevantes para o século XXI.

Essa metodologia de planejamento estratégico desenvolvida por Vasconcelos e Pagnoncelli faz com que a empresa faça o planejamento de forma a suprir bem como ter a harmonia da necessidade do mercado atual, deixa de ser um modelo arcaico e passa a ser um modelo flexível no tempo que busca incluir a organização de forma plena no moderno ambiente em que atua.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Pesquisar é um processo de coleta de dados que busca teorias, levantando informações que agregam valor a solução de um problema.

Silva e Menezes descreve que:

Pesquisa é um conjunto de ações, proposta para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo[...]. (SILVA; MENEZES, 2005, p.20).

Desenvolvido com meio de pesquisas para apresentar as soluções para problemas, buscou-se diversos autores que auxiliam na abordagem teórica, através de livros, artigos e meio digital para expandir o campo de pesquisa.

Gil (1999, p. 42) conceitua pesquisa como “[...] processo formal e sistemático de desenvolvimentos do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A metodologia aplicada neste estudo de caso é de campo e de cunho qualitativo, fundamentada em reuniões com o corpo total de colaboradores e proprietários, de forma que todos participaram de diretamente da coleta de dados.

Sobre pesquisa de campo Fonseca conceitua como:

Pesquisa de campo: A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente. O objetivo da pesquisa de campo é conseguir informações e/ou conhecimentos (dados) acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta. As fases da pesquisa de campo requerem a realização de uma pesquisa bibliográfica. Esta permitirá que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, que auxiliará na elaboração do plano geral da pesquisa. Devem-se determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as considerações finais. (Fonseca, 2008, p.6)

A pesquisa de campo possibilitou levantar análise sobre o ambiente da organização e identificar seus fatores positivos e negativos, e sugerir melhorias para áreas e setores que apresentam fatores desfavoráveis.

2.1 QUANTO AOS FINS

O presente trabalho tem forma de abordagem qualitativa, no qual através das análises realizadas classificou e expos os levantamentos de dados e apontamentos de forma delineadas do objeto em estudo.

Aplicada na empresa MB Construtora e Incorporadora Ltda, do ramo de construção civil, considerada de grande porte, possibilitou analisar e levante o ambiente organizacional a qual está inserida.

2.1.1 Pesquisa de Qualitativa

A pesquisa qualitativa é feita de forma dinâmica que procura explicar as formas de acontecimentos, explorando o porquê são feitos de tal forma, Silva e Menezes traz da seguinte forma sobre pesquisa qualitativa:

[..] Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA E MENEZES. 2005, p.20)

Conforme desenvolvido este estudo caracteriza como pesquisa qualitativa devido as análises demonstram informações que transcreve a realidade do momento atual da organização.

2.2 QUANTO AOS MEIOS

A pesquisa se caracteriza como bibliográfica e estudo de caso, sendo esses os meios utilizados para alcance dos objetivos desejados do presente trabalho.

2.2.1 Pesquisa Bibliográfica

Possibilitada através de registros anteriores, sustentam e contribuem para o estado em questão, tornando relevante por possuir contribuição de outros autores sobre o mesmo tema.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza, segundo Severino a partir do:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador

trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p.122).

Desenvolvido com contribuições de autores, que relataram sobre o tema, relacionando os conhecimentos obtidos por meio de referências de livros, artigos e conteúdo da internet, atribuíram embasamento teórico sobre o assunto, tornando coerente a aplicação deste estudo de caso.

2.2.2 Estudo de Caso

Similar a outros estudos, mais escolhido de forma particular a perspectiva quer-se apresentar. Quando tratado sobre ótica de uma situação em especial representa o ponto que quer investigar Severino (2007)

Segundo Ludke e André o estudo de caso:

[...] é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 17).

Apresentando interesse em uma situação específica de uma empresa específica, caracteriza este trabalho como estudo de caso, tendo em vista que foi somente realizado na empresa MB Construtora e Incorporadora Ltda, em um período de 03 (três) meses de duração.

2.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Este trabalho limita-se em realizar a análise do ambiente organizacional, apresentando os possíveis apontamentos de pontos fracos e pontos fortes, e sugerir melhorias para a situação atual da MB Construtora e Incorporadora Ltda. Para tanto a análise do ambiente organizacional abordou seus setores internos e externos.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa privada MB Construtora e Incorporadora Ltda, pessoa jurídica de direito privado com sede na Avenida Gabriel Muller, S/n, modulo 01, no município de Juína, Estado de Mato Grosso, Cep. 78320-000, iniciou suas atividades no ano calendário de 2010. Através de seus sócios Sr. Reni Miotto Borsatto e Sr. Gustavo Mazon Borsatto, vem mantendo sua atividade empresarial de construção civil, realizando também atividades de terraplenagem, loteamentos, venda de concreto usinado, serviços de máquinas pesadas, consultorias em transações de imóveis e outras da área afim.

A origem deste empreendimento deve-se à oportunidade de expansão da empresa SHM – Matérias para Construção, da qual os Sr. Reni e Sr. Gustavo são proprietários, os sócios perceberam a oportunidade de exploração do mercado local no ramo de venda de materiais para construção, abriram uma construtora a qual eles atribuem menos custos de mercadorias e prazos de pagamento e recebimento, assim fortalecendo as atividades de ambas empresas. No ano de 2010 iniciaram a atividade da MB Construtora e Incorporadora Ltda sem uma estrutura física, abriram a empresa para realizar o término de um desafio: a construção que envolvia 18 sobrados inacabados em um bairro popular do município. Com o vencimento deste desafio decidiram manter as atividades, e no ano de 2013 inauguraram seu escritório comercial e onde realmente consideraram que entraram no mercado competitivo da região.

Ao decorrer das atividades chegaram a contar com 33 colaboradores diretos, que realizavam a função operacional da obra, sendo a execução, contavam também com inúmeros parceiros, para os quais terceirizavam algumas áreas. No período atual com as grandes mudanças da economia nacional, a empresa opta por terceirizar sua parte operacional de execução das obras, contando atualmente com um quadro de 8 (oito) funcionários que realizam as funções gerenciais para realização de obras.

A empresa em exercícios anteriores faturava mais que o limite permitido para as empresas de pequeno porte – EPP, sendo considerada uma empresa de grande

porte, mas no último ano de exercícios devido à crise na economia vem diminuindo seu faturamento, faturando neste ano um aproximado de R\$2.800.000,00 (dois milhões e oito centos mil reais).

Mesmo com um grupo pequeno de colaboradores, os sócios mantem suas atividades com as perspectivas de melhorias futuras no âmbito nacional, e assim continua lutando no mercado competitivo.

3.2 MACRO AMBIENTE

3.2.1 Ambiente econômico

A empresa MB Construtora e Incorporadora Ltda enfrenta, como as demais, a crise econômica mundial. Analisando esta variável foi constatado que o maior efeito da consequência deste fator é o decréscimo do poder de compra dos consumidores, que afeta diretamente na demanda por seus produtos e serviços.

Por outro lado como medida de desvio da baixa do mercado consumidor, a empresa busca como alternativa melhorar sua condição de preço, prazo e forma de pagamento, essa medida só é possível pelo fato dos sócios possuírem uma empresa ramo de comercio de materiais para construção civil, assim formando um grupo econômico, e fortalecendo as atividades e condições de ambas sociedades empresarias.

3.2.2 Ambiente tecnológico

Com a tecnologia em alta a organização busca constate atualização nesse segmento, utilizando-se de uma ferramenta específica do ramo considerada a melhor de sua área, que permite economia no valor de produção, tempo de realização e menor quantidade de funcionários envolvidos, alterando o modo convencional de construção, passando a utilizar blocos de concretos e pré-moldados, invés de tijolos.

No entanto este método de construção adotado gera como consequência

ausência de conhecimento por parte do consumidor contratante, por se tratar de uma novidade na região e poucas referências entre os consumidores, alguns geram uma resistência para contratar a este método produtivo.

3.2.3 Ambiente político/legal

Com a instabilidade política brasileira, e o alto sistema burocrático para legalização de atividades, até mesmo a alta carga tributária e as exigências e regularidade para participação de licitações públicas ou utilizar de alguns benefícios governamentais, acabam se tornando uma barreira para as atividades empresariais.

Fiscalizada pelo CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Mato Grosso e a própria prefeitura municipal busca sempre estar regular para manter as atividades.

Em contrapartida a burocracia e regularização, a empresa busca sempre estar de acordo com as leis, normas e procedimentos a serem adotados, se tornando um diferencial competitivo, buscando se atualizar com as exigências para o setor e a fim de evitar transtornos futuros.

3.2.4 Ambiente Social

A empresa apresenta um papel fundamental onde está inserida, proporciona a população local, valores de serviço e formas de pagamento mais acessíveis que a concorrência, sendo possível pela sua participação de um grupo econômico formado com uma empresa do ramo de matérias para construção civil.

3.3 MICRO AMBIENTE:

3.3.1 Concorrência

Sua concorrência é formada por autônomos e empresas privadas, onde apresentam um risco de crescimento no mercado local. A organização tem como

diferencial à concorrência o mix de produtos e serviços comercializando construção residencial, comercial e industrial, terraplanagem, loteamentos, concreto usinado, pré-moldados, estruturas metálicas, serviços de máquinas e consultoria em transações de imóveis, possuindo parceria com fornecedor de sua maior parte de matéria prima, torna-se um diferencial no mercado local, outro ponto que a distingue da concorrência e o seu propósito maior ser construção residencial e loteamentos, onde são pioneiros nas exploração desta modalidade de construção.

Seus principais concorrentes diretos para tais tipos de serviços são:

- Construção Civil: Poli Engenharia, Projetus Engenharia, Kopp Engenharia.
- Concretos: Concreto Juína e Kopp Engenharia.
- Pré-Moldados: Concreate, Pré-Noroeste e Pré-Moldados Juína.
- Estrutura Metálicas: Metal Norte, Koop Engenharia, GS Metalurgica e Guariente.

Indiretamente a concorrentes como microempreendedor individual, arquitetos e engenheiros autônomos.

Os concorrentes diretos possuem seus focos diferente do proposto maior da organização em questão, realizam as atividades de construtora focalizando a construção comercial ou de licitações públicas, já a MB Construtora e Incorporadora Ltda focaliza na construção de residências e loteamentos, assim tomando-a referência no mercado local.

Fortalecendo seu diferencial com a venda de residências em loteamentos que a mesma é proprietária. Agregando competitividade no mercado a construtora busca estar um passo à frente da concorrência, oferecendo seus produtos e serviços com ferramentas eficientes, buscando sempre melhorar a continuidade da empresa.

3.3.2 Clientes

A empresa procura sempre proporcionar eficácia e eficiência para o cliente, oferecendo seus serviços e produtos com qualidade. Outrossim são as condições de pagamentos que proporcionam aos mesmo, onde há varias forma de financiamentos

que acabam atraindo-os.

Atendendo todos independentemente de sua classe financeira, e tendo como próprio cliente seus concorrentes autônomos que acabam adquirindo seus produtos usinados, concretos e serviços de máquinas.

Ao tratar-se de construção e loteamento a classe financeira variam conforme o imóvel, os maiores loteamentos oferecidos pela empresa atende os clientes de classe média, que aparentemente possuem formação acadêmica até o ensino médio, mas há também os residenciais e construção de residências que atende público da classe alta que costumasse ter o ensino superior. Os clientes normalmente buscam uma residência conforme seu por econômico, a maior parte dos imóveis adquiridos por cliente da classe média são financiados pelas redes bancárias, a também cliente da classe média que busca financiamento interno oferecido pela construtora. Os clientes de classe alta que buscam residências com maior custo benefício, também optam por financiamentos da própria construtora como os bancários, o que os diferencia da classe média é a capacidade de quitação da dívida em menor tempo por optar por parcelas mais altas.

Como dito os alguns concorrentes autônomos e até mesmos concorrentes diretos acabam, se tornando clientes, contratando os serviços de máquinas, usinados e outros.

3.3.3 Fornecedores:

Possuindo a maior parte dos seus fornecedores em seu mercado interno, busca ter relações saudáveis com os mesmos, e sempre procura realizar parcerias para fomentar seu mercado, a maior demanda de seus materiais está nos fornecedores do município, e utilizando dos recursos que as empresas do seu grupo econômico ofertam.

Ressalta-se aos fornecedores de serviços alguns concorrentes autônomos e clientes que atual no mesmo segmento enquadraram-se como fornecedores, onde a construtora dependendo da demanda terceiriza a prestação de serviços.

3.3.4 Comunidade:

Interagindo com os órgãos fiscalizadores, busca se adequar a toda exigência de regularidade e manter boas relações com os mesmos.

3.4 AMBIENTE INTERNO:

3.4.1 Recursos Humanos

Sendo incumbido a uma pessoa em somente realizar o repasse das informações extraída do escritório que realiza a prestação de serviços contábeis a empresa, a mesma não possui conhecimento amplo nem formação sobre a área.

- Salários: São definidos pelos sócios, observando o salário mínimo e por função, buscam colocar valores acima da média para reter colaboradores.
- Recrutamento e seleção: O recrutamento e seleção fica a em cargo de um dos sócios-proprietário, que realiza o recrutamento e seleção através de aplicação de questionários, desenhos e entrevistas a fim de analisar o perfil do candidato e possível adequação ao ambiente.
- Política de treinamento: A realização de treinamentos é gerida por setores de atuação, sendo o setor administrativo por um dos sócios, a empresa investe em cursos que agregam valor a área de atuação para o colaborador, já operacional realiza cursos específicos, e utilizam do meio tecnológico como vídeos aulas, e o repasse de informações através experiência dos demais colaboradores que já atuam.

3.4.2 Finanças

O setor financeiro se encontra informal, sendo atribuído a um dos sócios proprietário a responsabilidade de controle do setor de finanças, onde sua disponibilidade de tempo incompatível com a necessária para realizar verificações das movimentações, sendo realizada o cruzamento de receitas e despesas uma vez

ao mês.

- Fluxo de Caixa: Não existe um controle fixo sobre o fluxo de caixa, sendo levantado raramente pela empresa a movimentação de entrada e saída dos recursos financeiros.
- Custos/sistema de custeios: O sistema de atribuição de custo é informal, decadente de atenção, onde a empresa não consegue realizar separação de custos de diversas obras ao mesmo tempo.
- Capital de Giro: A empresa não possui um valor significativo para capital de que atende a necessidade da empresa, onde não há capacidade para suprir *déficit* muito alto do caixa da organização, esse fator é proveniente de dívidas de operações anterior que acabaram em prejuízo e reduzindo a capacidade de reserva para o capital de giro. Outro fator negativo para o capital de giro é o recebimento da venda que é um período muito longo ao período de pagamentos dos custos e despesas para realizar as operações.
- Fontes de financiamento das atividades da empresa: São as agências bancárias que realizam os empréstimos, falta alternativas de financiamento para as atividades da empresa, além de contar com a sobra líquida do recebimento de obras já finalizadas.

3.4.3 Marketing

- Produtos: Mix de produtos ofertados, tornando assim agregando maior valor a empresa.
- Preço: Formulado com a indução de lucro, busca realizar atração através das formas de financiamento bancário ou consórcio, para aumentar a competitividade hoje a empresa oferta um financiamento próprio parcelado em até 100 (cem) vezes.
- Praça: Cidade está em desenvolvimento, mas em contrapartida existe grande área ainda não legalizada por todos os órgãos competentes.
- Promoção: Redes sociais, corretores de imóvel. Procura meios de comunicação para promover novas obras, mas não há um meio contínuo de promoção dos produtos e serviços da organização.

3.4.4 Produção/Serviços

- Arranjo Físico: imóvel próprio, apresenta capacidade de espaço para realização das atividades.
- Plano de Produção: realizam reuniões para formular a etapa da operação, logo após planejado exponham através de cartazes que representam um fluxograma das principais atividades, sua produção é terceirizada, ficando os seus gerentes como responsável pelo controle das obras.
- planos de Manutenção Preventiva: não realizam
- Planos de Adquirir Novos Equipamentos: realizado de forma informal pelo sócio majoritário.

3.5 ANÁLISE: MATRIZ SOWT

Quadro 5: Análise Swot

ANÁLISE SOWT	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente econômico: Inovação nos valores e forma de pagamento. • Ambiente tecnológico: desconhecimento do método de realização da atividade. • Ambiente político/legal: burocracia de legalização, não atrai concorrentes diretos. • Ambiente social: contribui para o desenvolvimento da sociedade • Concorrência: Foco na construção residencial, mix de produtos e serviços, loteamentos de áreas para propagar suas atividades. • Cliente: atende de diversas formas as necessidades, concorrentes autônomos contratam seus serviços e produtos. • Fornecedores: mercado interno, ótimo relacionamento, e recursos que o grupo econômico proporciona. • Comunidade: busca por boas relações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente econômico: Baixo poder de compra do consumidor, proporcionado muita oferta e poucas demandas. • Ambiente tecnológico: Investimento alto em ferramenta de maior qualidade. • Ambiente político/legal: instabilidade. • Concorrência: autônomos e empresas privadas do mesmo segmento.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção: Possuindo um sistema esquematizado, buscando contratar colaboradores que possui o perfil da empresa. • Políticas de treinamento: Separada por setores de produção e administrativo, atribuída reponsabilidade a responsáveis de setor. • Preço: Formas de pagamentos • Produtos: Variedades de produtos e serviços • Arranjo físico: Imóvel próprio e suporta as atividades da organização. • Praça: Cidade me desenvolvimento • Salários: Os funcionários não apresentam descontento 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Não possui uma pessoa com conhecimento ou formação da área. • Finanças: Atribuída ao um sócio-proprietário, que apresa indisponibilidade em alguns períodos. • Fluxo de caixa: Inexistente • Custos e sistema de custeio: ineficiente • Capital de giro: Baixo • Fontes de financiamento: Sem alternativas • Planos de adquirir novos equipamentos: Não utilizam da opinião dos colaboradores. • Plano de manutenção preventiva: Inexistente • Promoção: Não realiza continuamente a promoção dos produtos e serviços. • Praça: Grande território no município não possui os imóveis completamente legalizados.

A representação das informações através da matriz Swot é a aplicação em síntese dos pontos e suas relações do levantamento de dados extraídos da organização, permite aos gestores conhecer a situação do momento atual da empresa e realizar medidas que favoreçam a tomada de decisão.

Matiz Swot facilitou o entendimento do principal fator que está caracterizado a oportunidade, ameaças, forças ou fraqueza. A partir dos apontamentos transcritos por ela permite-se que o gestor realize um estudo com maior profundidade e que estabeleça medidas estratégicas.

3.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Através da análise de resultados, identifica-se que a empresa em questão possui necessidades de melhorias em maior parte das áreas da organização, a análise do ambiente organizacional apontou que os gestores desconhecem a importância do levantamento destas informações para tomada de decisão.

As sugestões de melhorias esta divididas em ambiente externo e interno e suas áreas.

3.6.1 Ambiente Externo

Quadro de sugestões para macroambiente do ambiente externo:

Quadro 6: Sugestões de melhorias para o macroambiente

SETOR		MOMENTO ATUAL	SUGESTÃO
AREAS	MACRO AMBIENTE		
	Econômico	Baixo poder de compra do consumidor, proporcionando muita oferta e pouca demanda.	Se beneficiar mais com parceria da empresa do ramo de revenda de matérias para construção, os possibilitando de inovar nos valores e forma de pagamento, para atrair o consumidor
	Tecnológico	Utiliza de uma ferramenta específica, considerada a melhor no mercado.	Ficar atento as novidades do mercado, tanto local e internacional, este ambiente pode trazer benefícios como diferencial competitivo.

	Político/Legal	De acordo com a legalidade das atividades.	Manter-se atualizado com as exigências legais para atividade empresarial.
	Ambiente Sociocultural	Desempenha atividades favorável a sociedade.	Adaptar-se aos valores e crença da sociedade.

O Macroambiente da organização por ser considerado incontrolável, sugere-se a empresa buscar constantemente atualização destes fatores bem como avaliar se demonstra como oportuno para uma tomada de decisão, ou se demonstra uma ameaça a suas atividades.

Quadro de sugestões para o microambiente do ambiente externo:

Quadro 7: Sugestões de melhorias para o microambiente

SETOR		MOMENTO ATUAL	SUGESTÃO
MICRO AMBIENTE			
AREAS	Concorrência	Atividade com maior foco na construção residencial, possui menor concorrência local para este quesito, mostra-se competitiva no mercado.	Fortalecer a sua atividade foco, agregar maior valor ao seu mix de produtos e serviços, observar se as áreas expansivas de seus concorrentes possam ser utilizadas na organização.
	Clientes	Atende clientes de qualquer classe financeira.	Aproveitar seu mix de produtos e serviços para atrair clientes de áreas distintas da construção civil.
	Fornecedores	Bom relacionamento com o principal fornecedor de sua matéria prima.	Manter o recurso da utilização do grupo econômico, realizar pesquisa de viabilidade de compra a fim de localizar preços acessíveis a mercadoria que não está relacionada ao seu principal fornecedor.
	Comunidade	Boa relação com a comunidade local.	Realizar atividades aceitáveis pela comunidade.

Ambiente externo mais próximo da organização, apresenta relação direta a empresa, onde deve buscar melhor aproveitamento de suas atividades e concentrar seus esforços para maior competitividade, atraindo clientes de outras áreas por possuir diversos tipos de produtos e serviços, beneficiar da parceria com a empresa SHM Materiais para construção afim de ofertar melhores preço que a concorrência, impedindo-os de migrar para o foco da construção residencial.

3.6.2 Ambiente Interno

Quadro de sugestões para o setor de recursos humanos do ambiente interno:

Quadro 8: Sugestões para o setor de recursos humanos

SETOR		MOMENTO ATUAL	SUGESTÃO
AREAS	RECURSOS HUMANOS		
	Pessoa responsável	Não há profissional capacitado, somente recolhe e repassa as informações do escritório de contabilidade.	Contratar ou especializar um colaborador, que possa agir independentemente do escritório contábil, agregando valor a respeito desta questão dentro da organização.
	Salários	Definido pelos sócios, observando o salário mínimo por função.	Estabelecer conforme a disponibilidade da empresa, bonificações ou aumento do salário aos colaboradores que se mostram insatisfeitos, mas que são considerados peças importante para a mesma.
	Recrutamento e seleção	Realiza	Manter o procedimento de recrutamento e seleção, buscar atualizar seus métodos conforme a novidade e exigências do mercado.
	Política de treinamento	Instruídos pelos gestores ou colaboradores mais antigos, conta com cursos presenciais e vídeos aulas.	Manter o procedimento de treinamento, e buscar aplicar ac ada 06 meses como medida preventiva.

Tratada de forma informal a área de recursos humanos necessita de atenção, visto que seus procedimentos são geridos por colaboradores que não tem experiência quanto ao setor, pode representar riscos trabalhista. Sugere-se aos empresários que adotem medidas como especialização dos colaboradores, e atribuição definitiva ao cargo, afim de separar as atividades ligada a esta área.

Quadro de sugestões para o setor de finanças do ambiente interno:

Quadro 9: Sugestões para o setor de finanças

SETOR		MOMENTO ATUAL	SUGESTÃO
AREAS	FINANÇAS		
	Fluxo de caixa	Inexistente	Atribuir controle do fluxo de caixa.
	Custos	Ineficiente	Aprimorar o método de separação de custos por obras.

	Capital de Giro	Insuficiente	Buscar alternativas que atenda a necessidade e cubra possíveis <i>déficit</i> .
	Fontes de financiamento	Agências bancárias.	Buscar alternativas variáveis e seguras, que possam proporcionar retornos garantidos, de preferência a curto prazo.

Área de grande importância é controlada de forma informal, sendo de atribuição de um dos sócios, não atende o ideal para controle do setor, sugere-se aos empresários contratação ou atribuição de um colaborador para realizar o controle do setor de finanças, para que haja maior verificação das movimentações, cruzamentos de receitas e despesas no mínimo semanalmente, e que possa expor a condição financeira da organização.

Quadro de sugestões para o setor marketing do ambiente interno:

Quadro 10: Sugestões para o setor marketing

SETOR		MOMENTO ATUAL	SUGESTÃO
MARKETING			
AREAS	Produto	Mix de produtos	Diferenciado por oferecer mais de um tipo, o ideal é realizar propaganda para expandir o seu mercado.
	Preço	Busca realizar atração pela forma de pagamento	Atribuir formas diferentes que sejam atrativas ao consumidor.
	Praça	Região com áreas ainda não legalizadas.	Realizar construções de residências em pontos estratégicos.
	Promoção	Foco em rede social	Realizar mais propagandas, inclusive folhetos, banes, carros de som e outros, não somente quanto a novas obras, mais constantemente ao seus produtos e serviços que são comercializados diariamente.

O marketing da empresa não recebe muita atenção em questão de divulgação das suas atividades cotidianas, sendo acionado este quesito quando surge uma nova obra, usando como forma de divulgação inicial, a empresa busca conciliar sua praça e preço com o mercado local mas fica a desejar na forma de propagar a divulgação de seus produtos, sugere-se a organização que busquem meios contínuos como rede sócias, jornais, panfletos e outros para divulgar seu mix de produtos e assim a caracterizar como única no segmento que ofertam diversos tipos de produtos e serviços, assim atraindo o consumidor a contratar uma única construtora e incorporadora.

Quadro de sugestões para o setor produção/serviços do ambiente interno:

Quadro 11: sugestões para o setor produção/serviços

SETOR		MOMENTO ATUAL	SUGESTÃO
AREAS	PRODUÇÃO/ SERVIÇOS		
	Arranjo físico	Imóvel próprio, suporta a realização das atividades	Manter sempre organizado.
	Plano de produção	Realizam, terceirizam o operacional.	Continuar com sua representação através de cartazes, buscar utilizar de apresentação inicial do projeto em projetores, manter os encarregados na fiscalização das operações terceirizadas.
	Plano de manutenção Preventiva	Não realizam	Adotar um método de manutenção preventiva, que não afete as atividades.
	Planos de adquirir novos equipamentos.	Realizado de forma informal	Adotar em forma de reuniões e exposição a necessidade dos produtos, para que haja um entendimento de todos os participantes ativos de qual as vantagens e desvantagens.

Setor que recebe maior atenção dos gestores, por se tratar de uma empresa de construção necessita ter um plano de produção da obra, mas a equipe gestora peca muito quanto a fatores que possam prejudicar o andamento das atividade, não realizam formalmente um plano para adquirir novos equipamentos e não realizam manutenções preventivas, sugere-se ao empresários que passem adotar planos de manutenção preventiva e de adquirir novos equipamentos, para que possam realizar suas atividades com menor chance de interrupção, precavendo falhas e desgastes dos equipamentos, e para adquirir novos equipamentos uma esquematização registrada em papel, para que possa ser apresentada aos colaboradores para que realizem os apontamentos da necessidade ou não, bem como se o aproveitamento será sazonal ou constante, evitando gastos desnecessários, assim invés de adquirir se não compensa locar.

3.6.3 Sugestão Gerais

Visando que todas as áreas da organização necessitam de melhorias, sugere-se a organização realizar reuniões periodicamente como forma de *feedback* para

que os colaboradores tenham participação e conscientização das necessidades da empresa.

Devendo procurar melhorias em suas atividades e distinção de setores e obrigações, além de adotar formas esquematizadas e preventivas para execução de suas operações, muitas das atribuições de suas áreas estão transparecendo de forma informal, deve promover a caracterização de cada setor da organização e seus responsáveis, para que quando realizar outra análise do seu ambiente esses apontamentos não sejam negativos a empresa, e que possam ser utilizados futuramente em uma implantação de planejamento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações devem procurar conhecer melhor o ambiente a qual está inserida, afim de levantar seu momento atual e trabalhar em cima dos fatores positivos e negativos que estão levando aquele momento. Os gestores devem utilizar da análise para aprimorar suas atividades, e a partir dela tomar medidas que favoreça a tomada de decisão.

O presente estudo de caso procurou contextualizar o ambiente organizacional e a análise Swot na empresa, desta forma abordando conceitos sobre planejamento, estratégia, planejamento estratégico, ambiente organizacional e análise Swot para melhor entendimento do tema.

A análise do ambiente organizacional é de extrema necessidade para o apontamento de melhorias, evidenciando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças fazendo com que a empresa conheça a verdadeira situação do seu momento atual perante o mercado, assim a possibilitando de concentrar medidas estratégicas para sua sobrevivência

O estudo realizado em busca de responder o problema de pesquisa que é: Através da análise do ambiente organizacional é possível apontar os pontos fracos e pontos fortes, e sugerir melhorias para a situação atual da MB Construtora e Incorporadora Ltda? Possibilitou identificar e realizar os apontamentos de melhorias para favorecer o momento atual da organização, a qual o desenvolvimento deste trabalho traz grande avalia para os gestores da mesma, atingindo os objetivos deste estudo de caso de realizar a análise interna e externa e apontamento de melhorias.

Por fim conclui-se que este estudo respondeu seu problema de pesquisa e atingiu seus objetivos geral quanto específicos, sugerindo melhorias para aprimoramento de suas atividades, além poder ser de continuidade para aplicação de um planejamento estratégico para a organização, pois a análise do ambiente é uma fase do planejamento estratégico apontado por Vasconcelos e Pagnoncelli, sendo também parte de objeto de outros autores.

REFERENCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro: **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas** – São Paulo: Saraiva, 2008.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARCHER, S. H.; D'AMBROSIO, E. C. **Administração financeira: teoria e aplicação**. São Paulo: Atlas, 1969.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Management: novo cenário competitivo**. 2. ed. Rio de Janeiro, Atlas, 2006.

CASAS, A. L. Marketing: **conceitos, exercícios, casos**. 7º. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Introdução à Teoria da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 3 ed São Paulo: Atlas S.A. 2004.

DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker: A Administração**; 2ª edição; São Paulo; Nobel, 2002.

FONCESA, Regina Célia Veiga da. **Manual de Metodologia OPET**. Curitiba, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. na organização. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

HOJI, Masakazu; YOSHITAKE, Mariano. **Gestão de tesouraria: Controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIKERT, Rensis. **Equipes interfuncionais: Controle mais eficaz de custos**. 1.ed. Trad. Kleber Nascimento. Rio de Janeiro, Incisa, 1976.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J. Willim. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas- 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos.** Volume 1. Ed Atlas. São Paulo. 2010.

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, Criando valor para os clientes.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

PINHEIRO, Nilcéa. **Introdução ao Marketing** – Adrian Palmer, e Marketing; Las Casas. 2012

RIBEIRO, Júlio. **Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar.** São Paulo. Atlas, 1985.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna. Lucia.; MENEZES, Estera. Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis, 2005.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ULRICH, Schiefer et alli. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos.** 1. ed. Cascais: Principia, 2002.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos,** Makron Books, São Paulo:, 2001.

VASCONCELLOS, Filho, P; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros.** 9.ed. Porto Alegre: Sangra Luzzato,2001.