

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUTORA NAUFEL**

**STRATEGICAL PLANNING:  
A STUDY OF CASE IN CONSTRUCTOR NAUFEL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:  
ESTUDIO DE CASO EN LA CONSTRUCTORA NAUFEL**

ADRIANO DIAS DE CARVALHO<sup>1</sup>

TATIANE DE LIMA ANDRADE<sup>2</sup>

Recebido em maio de 2010. Aprovado em junho de 2010.

---

<sup>1</sup> Professor e Coordenador do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial (Processos Gerenciais) da Faculdade de Tecnologia de Mococa.

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial (Processos Gerenciais) da Faculdade de Tecnologia de Mococa.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUTORA NAUFEL**

### **RESUMO**

Com o aumento da concorrência, todas as empresas devem se preparar para o futuro e desenvolver estratégias de longo prazo, para conseguir estar à frente de sua concorrência. Este trabalho demonstra a importância do planejamento estratégico em uma organização. Sendo assim, foi realizado um estudo de caso na Construtora Naufel Ltda., que pretende apontar o grau de dificuldade encontrada pela organização no setor de construção civil na cidade de Mococa. O estudo empregou a ferramenta de matriz SWOT, que é uma avaliação sistemática das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. Essa ferramenta tem a finalidade de fazer a identificação da competência essencial das oportunidades e ameaças da empresa ajudando os administradores a encontrar suas competências básicas e combiná-las com as possíveis oportunidades do ambiente, preferencialmente em áreas em que os concorrentes não tenham capacidade similar. Foi constatado que a empresa estudada não possui planejamento estratégico formalizado e, através da matriz SWOT, pode-se verificar como a empresa se comporta no mercado, qual a sua força, quais seus maiores concorrentes, sua declaração de missão que define o propósito da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Matriz SWOT. Oportunidades e ameaças. Organização. Planejamento estratégico. Pontos fortes e fracos.

**STRATEGICAL PLANNING:  
A STUDY OF CASE IN CONSTRUCTOR NAUFEL**

**ABSTRACT**

This work addresses the importance of a strategic planning in the organization known as Construtora Naufel Ltda. It aims at presenting the degree of difficulty encountered by this organization in the construction sector on the São Paulo state region economically headed by the town of Mococa. The study employed the SWOT matrix tool, which provides a systematic assessment of both strengths and weaknesses of company. SWOT matrix help administrators to maximize then organization basic skills and to combine them with available opportunities in then environment, preferably areas that competitors do not show similar capacities. It concludes that the company studied does not have a formal strategic plan. SWOT matrix application revealed: the company market behavior, its strength, its mission statement, which defines the organization purpose, and its major competitors.

**KEYWORDS:** SWOT Matrix. Opportunities and threats. Organization. Strategic planning. Strengths and weaknesses.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ESTUDIO DE CASO EN LA CONSTRUCTORA NAUFEL**

### **RESUMEN**

Con el aumento de la competencia, todas las empresas deben prepararse para el futuro y desarrollar estrategias de largo plazo, para ponerse al frente de su competencia. Este trabajo demuestra la importancia de la planificación estratégica en una organización. Así, fue realizado un estudio de caso en la Constructora Naufel Ltda., que pretende apuntar el grado de dificultad encontrado por la organización en el sector de construcción civil en la ciudad de Mococa. El estudio utilizó la herramienta de matriz SWOT, que es una evaluación sistemática de las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Esa herramienta tiene la finalidad de hacer la identificación de la competencia esencial de las oportunidades y amenazas de la empresa ayudando a los administradores a encontrar sus habilidades básicas y conciliarlas con las posibles oportunidades del ambiente, de preferencia en áreas donde los competentes no tengan capacidad similar. Se verificó que la empresa en estudio no posee planeamiento estratégico formalizado y, a través de la matriz SWOT, se puede verificar como la empresa se comporta en el mercado, cual es su fuerza, cuales son sus mayores competentes, su declaración de misión que define el propósito de la organización.

**PALABRAS-CLAVE:** Matriz SWOT. Oportunidades y amenazas. Organización. Planificación estratégico. Puntos fuertes y débiles.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma única estratégia não pode necessariamente ser considerada boa para todas as empresas, cada empresa deve desenvolver suas estratégias de acordo com a sua situação, necessidades e oportunidades.

A seleção de uma estratégia que viabilize a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa é denominada planejamento estratégico.

Este trabalho tem como propósito realizar um estudo de caso em uma empresa de construção civil, a Construtora Naufel Ltda., situada na cidade de Mococa.

O presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa de caráter qualitativo e descreve detalhadamente as informações obtidas através de entrevistas realizadas com diretores e funcionários.

A Construtora Naufel não possui planejamento formal, o que é muito comum entre empresas de pequeno porte. No entanto, o planejamento estratégico é utilizado sem qualquer formalização, como exemplo, a terceirização de serviços, que compõe um modelo de estratégia.

Ao se construir uma matriz SWOT, as variáveis são sobrepostas, promovendo a sua avaliação e a busca de sugestões para a tomada de decisões, foi possível destacar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É comum encontrar organizações que trabalham sem planos estratégicos formais. Para essa falta de estratégia, existem várias explicações, como por exemplo, em empresas recentes, os administradores estão estritamente envolvidos com os negócios, em função disso, argumentam que não têm tempo para o planejamento; também há gerentes que defendem a sobrevivência e sucesso de suas empresas independentemente do planejamento, as mudanças no mercado são extremamente rápidas e que, conseqüentemente, o plano acabaria por não atingir o resultado desejado.

Para Quinn (2001, p. 20), “a estratégia é o *padrão* ou *plano* que *integra* as principais *metas*, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”.

A introdução do planejamento estratégico auxilia na tomada de decisões referentes ao presente, com o intuito de abranger tendências para o futuro, fazendo com que haja uma coerência com o pensamento da organização e seus funcionários para que os esforços sejam cumpridos. O planejamento estratégico, para Drucker (1975, p. 136), é o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo riscos) no presente de modo sistemático.

Cobra (1986, p. 99) afirma que uma empresa que não se prepara ou que não visualiza com antecedência as mudanças ambientais poderá pagar um preço alto pela inadequação dos recursos estratégicos.

Oliveira (2002, p. 35) acredita que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

É importante que todos os membros da organização tenham consciência de que o processo estratégico é primordial para o desenvolvimento organizacional, de modo que todos estejam devidamente esclarecidos e preparados para as mudanças ambientais que ocorrerão. Cada membro pode, assim, conhecer antecipadamente seus limites e suas habilidades. A antecipação pode resultar em vantagem para a empresa, que, conseqüentemente, vai estar sempre à frente da concorrência e aproveitar todas as oportunidades existentes.

## **2.1 A utilização da estratégia organizacional**

O aumento da competitividade devido à globalização faz com que as empresas busquem novos meios para despontar no mercado e tenham acesso a estratégias mais flexíveis e modificáveis.

Segundo Andrews (2001, p. 62), “o primeiro passo para se validar a escolha experimental entre várias oportunidades é determinar se a organização tem a capacidade de levá-la adiante com sucesso”.

A empresa deve agir com prudência na hora de formular a estratégia organizacional, pois assim pode aumentar suas habilidades e minimizar suas carências. Todas as organizações possuem pontos fortes e fracos, entretanto deve-se tentar distinguir o que cada um desses pontos representa para a organização.

Chiavenato (2003, p. 66) explica que “a estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos, muito deles situados completamente fora do controle e da previsão da organização”.

Através da estratégia organizacional, a empresa procura o melhor encaminhamento do vigor e dos recursos com o intuito de direcionar resultados capazes de alcançar seus objetivos organizacionais.

A estratégia geralmente é determinada pela administração de topo. Ela é definida pela análise, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos internos e externos, com o objetivo de torná-la mais eficiente e eficaz.

A estrutura organizacional influencia ou limita a execução da

estratégia. Sendo assim, deve-se avaliar com muita prudência qual ferramenta estratégica deve ser empregada pela organização.

É necessária a utilização de uma metodologia para se realizar um projeto estratégico, pois isto pode garantir que seja efetuada uma análise em que se ressaltem os seus pontos fortes e fracos. A identificação clara desses pontos possibilita o desenvolvimento do plano estratégico. Em cada organização, o estrategista faz uma análise em que destaca os fatos mais importantes para a empresa analisada. Por meio dessa análise, ele pode solucionar problemas, como exemplifica Cobra (1986).

A organização deve estar atenta para a eliminação do passado e se adequar ao futuro, tendo em vista a capacidade de assumir riscos maiores. O planejamento estratégico visa à preparação e orientação da organização para o futuro. Ele mostra que a organização pode seguir em busca de seus objetivos com base em suas reais possibilidades e condições ambientais.

Entre outros tipos de estratégia, existe a terceirização: prática da gestão em que a empresa busca o máximo de eficiência, para assim desenvolver uma vantagem competitiva.

Para Quinn e Hilmer (2001, p. 73), “como podem os gerentes avaliar estrategicamente quais atividades devem

ser mantidas internamente e quais devem ser terceirizadas?”.

Atividades que dão vantagens competitivas a uma organização devem ser resguardadas, as demais atividades podem ser terceirizadas.

Segundo Quinn e Hilmer (2001, p. 77), a terceirização é o processo de repassar atividades, com o qual a empresa estabelece uma afinidade; concentrando-se apenas em serviços necessariamente ligados ao negócio em que atua competência essencial.

Diversas podem ser as necessidades da implantação da estratégia de terceirização, cabe à organização a análise de qual será a melhor opção para a sua corporação. É necessário determinar qual é a situação presente da empresa para se elaborar uma estratégia em harmonia com as suas tendências atuais e futuras. Dessa forma, para que o administrador cumpra essa parte do diagnóstico, é conveniente manter atualizadas as informações. Assim, a alta administração tem como dever saber identificar as suas forças e fraquezas, planejando-se e adaptando-se para as oportunidades.

A análise dos quatro componentes que compõem a análise interna e externa de uma organização pode ser realizada segundo a matriz SWOT. “A matriz SWOT – do inglês *strength / weakness e opportunities / threats* – fornece uma ideia

sobre as forças e fraquezas empresariais, as oportunidades e ameaças ambientais” (CHIAVENATO, 2008, p. 153).

O estabelecimento de metas é realizado após ser efetuada a análise SWOT. O termo *meta* é utilizado para descrever objetivos que se referem à grandeza e aos prazos. Os *objetivos*, por sua vez, são decisões de extrema importância, já que podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso das estratégias elaboradas. Para alcançar as metas, formulam-se estratégias, que consistem nos planos da organização, para alcançar uma rota entre as vantagens e as restrições, tanto internas como externas.

“As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; a estratégia é o plano para alcançar essas metas” (KOTLER, 2005 p. 77).

A elaboração e implantação de programas de estratégias consistem na preparação detalhada de programas de apoio. A preparação é realizada pelas pessoas que gerenciam a empresa.

## 2.2 A matriz SWOT

O modelo de matriz SWOT<sup>3</sup> é uma ferramenta de fácil utilização e muito

---

<sup>3</sup> Também conhecida por alguns autores por análise PFOA (Pontos Forte / Fracos, Oportunidades / Ameaças) ou FOFA (Fortes / Oportunidades, Fracos / Ameaças).

empregada em análises de planejamento estratégico. Ela permite a elaboração de uma análise que identifique o ambiente em que a empresa está situada e que demonstre suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Embora a finalidade do planejamento estratégico seja demonstrar uma imagem clara da empresa e de seu ambiente, é importante esclarecer qual o propósito que a empresa deseja alcançar, para se obter maior eficácia.

A análise externa, para Oliveira (2001, p. 92), “tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças”.

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada” (OLIVEIRA, 2001, p. 101).

Fazer a verificação destas análises implica em não negar fatos, por isso, deve-se analisar, de modo claro, principalmente para a alta administração, para que não haja erros na elaboração do planejamento estratégico.

As forças são propriedades que contribuem para o crescimento da organização e que caracterizam a empresa no mercado. Já as deficiências são problemas de gerenciamento, ou seja,

falhas que podem levar a organização ao fracasso.

As oportunidades podem ser definidas como demandas não atendidas e, por sua vez, as ameaças, como os concorrentes mais fortes no mercado ou até mesmo a não aceitação dos produtos pelos clientes.

A realização de uma avaliação das mudanças pode trazer oportunidades mais favoráveis à organização. Na análise das oportunidades e ameaças, o administrador precisa se concentrar nas alterações que ocorreram, podendo, assim, gerar oportunidades mais significativas para a empresa.

Na avaliação das forças e das deficiências, o estrategista procura as competências básicas da organização, especialmente as que atribuem maior valor para seus clientes.

Essa análise é de fácil compreensão; em função disso, é uma ferramenta muito utilizada na formulação do planejamento estratégico, pois ela demonstra claramente quais os aspectos mais relevantes que devem ser selecionados para o maior aperfeiçoamento da organização.

### **3 A EMPRESA**

Fundada em 30 de dezembro de 1975 pelo atual proprietário Luiz Alípio

Naufel, que hoje divide a sociedade com Ricardo Niero, a Construtora Naufel é uma empresa que atua no ramo de compra e venda de bens imóveis, loteamento e terrenos, construção civil, montagem, instalação de equipamento industrial e metal.

A empresa trabalha somente por meio de licitações estaduais e municipais abrangendo a cidade de Mococa e região.

Alguns serviços são terceirizados como funcionários do setor elétrico, hidráulico, logístico e contábil. A adoção da terceirização vai ao encontro da posição de que: “[...] as empresas podem aumentar as oportunidades de lucros ao terceirizar mais atividades críticas para empresas que não sejam concorrentes e que podem desempenhar essas atividades com maior eficiência” (QUINN; HILMER, 2001, p. 77). A empresa estabelece parcerias com fornecedores da própria cidade, nas quais vigora a relação de fidelidade.

Desde a data do início das atividades, a Construtora Naufel vem ampliando sua participação de mercado, decorrente de um aperfeiçoamento para aquisição de novas tecnologias, máquinas e equipamentos que são lançados no mercado.

A compra de equipamentos adequados proporciona o bom andamento das obras e possibilita o oferecimento de cinco anos de garantia para a obra. Essas

vantagens tornam a construtora referência na região.

Para a construtora, sua maior vantagem competitiva é estar há anos no mercado de construção civil, fator que demonstra a seus clientes e concorrentes sua força e credibilidade no mercado em que atua. Essa característica coaduna-se com a posição teórica de que “um programa de fidelização precisa estar atrelado a uma estratégia de relacionamento” (ROCHA; VELOSO, 1999 p. 55).

A construtora não possui planejamento formal, o que é muito comum entre empresas de pequeno porte. Porém, é efetuado um planejamento informal, ou denominada intuição por parte da diretoria, em que: “O administrador de uma pequena empresa tem ideia do caminho a seguir e onde pretende chegar. Porém, nestes casos, não há formalidade nos planejamentos e tampouco são escritos” (LA CASAS, 2005, p. 23).

Deve ser ressaltado que, em alguns casos, o executivo prefere não fazer alterações nos planos da empresa, pois o andamento da organização é satisfatório. A cada ano, os executivos ficam mais conscientes da necessidade e importância do planejamento estratégico, sendo um dos principais instrumentos do processo administrativo (OLIVEIRA, 2002, p. 291).

## 4 METODOLOGIA

Através de um levantamento de dados preliminares em livros e artigos científicos, foi realizado um estudo de caso para ilustrar a pesquisa de maneira mais apropriada.

O presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa de caráter qualitativo e descreve detalhadamente as informações obtidas através de entrevistas realizadas com os diretores e funcionários da Construtora Naufel. A pesquisa qualitativa é um estudo não-estatístico que identifica e analisa profundamente dados não-mensuráveis – sentimentos, sensações, percepções, pensamentos, intenções, comportamentos passados, entendimentos de razões, significados e motivações – de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico (PINHEIRO et al., 2006, p. 125).

Nesta pesquisa, os dados podem ser mais sutis e complexos: o entrevistador, por meio de perguntas abertas, estimula os entrevistados a respostas mais complexas.

Esse tipo de pesquisa necessita de um afinamento de análise, para que se possam perceber, entre as informações coletadas, quais são relevantes para os objetivos da pesquisa.

O roteiro serve de guia de discussão e pode ser aplicado em entrevistas individuais ou em entrevistas em grupos.

A entrevista substitui os testes em empresas pequenas ou em tarefas novas, nas quais não é possível a obtenção ou construção de testes adaptados às necessidades. Além disso, a entrevista serve para comprovar outras fontes de informação (LODI, 1981).

A observação do participante é a metodologia segundo a qual a presença do observador permite maior entrosamento das ações e visão crítica da organização estudada. As coletas de dados são percebidas e deduzidas sem a necessidade de verbalização.

A observação torna-se ainda mais importante quando o sujeito está incapacitado de falar, indisposto ou inábil para reproduzir com fidelidade o que se passa ou se observa (LODI, 1981).

#### **4.1 Métodos de coleta de dados**

A técnica de coleta de dados fundamentou-se em perguntas abertas, respondidas no ambiente de conversa informal, realizada através de entrevista pessoal com o proprietário da Construtora Naufel, junto ao escritório localizado em Mococa.

Foram realizadas várias visitas, pelas quais foram levantados os dados citados dentro deste trabalho. A pesquisa realizada buscou apanhar, por meio das entrevistas, fatores que pudessem

esclarecer os pontos relevantes à análise do processo em questão, com ênfase nas vantagens e desvantagens da organização na visão do gestor.

A princípio foi constatado que a construtora Naufel não possui um planejamento formal, assim, foi construída uma matriz SWOT para a realização da comparação de dados a fim de levantar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

Esse modelo de análise iniciou o seu desenvolvimento nas escolas americanas de administração nos anos sessenta. Seu objetivo, neste caso, é focar a combinação das forças originadas do mercado, basendo assim a necessidade de estudar o perfil da Construtora Naufel, onde foi analisado o grau de dificuldade de organização.

Segundo alguns autores, a análise SWOT baseia-se no fato de que a competitividade de uma empresa está relacionada à sua competência de selecionar e combinar as soluções necessárias e adaptadas às ameaças e oportunidades percebidas. Com a análise SWOT, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão. Assim, os objetivos e metas podem ser definidos com mais precisão e coerência (DORNELAS, 2005, p. 160).

A matriz SWOT deve ser feita e interpretada de forma unificada, combinando os dados da análise interna e externa, de forma que o diagnóstico do perfil da empresa seja viável, e que componha informações e base apropriadas às necessidades da organização.

## 5 RESULTADOS

Com a finalidade de conhecer a situação da empresa, seus objetivos e propor alternativas, buscam-se meios para abordar os dados e as informações de maneira eficiente.

Após a coleta das informações necessárias, foi detectada, através do modelo SWOT, toda a base de estudo.

Assim, busca-se uma forma de se esboçar um caminho pelo qual a Construtora Naufel, em seu cotidiano, possa seguir um programa de desenvolvimento de atividades mais assertivo para a realização de tarefas, estímulos a determinados setores. Como todo método de coleta de dados, a observação também tem suas vantagens e desvantagens. As vantagens dizem respeito à questão da avaliação do comportamento efetivo, com a obtenção de dados jamais seriam notados em pesquisas convencionais, e pela tendenciosidade reduzida do relato. (PINHEIRO et al., 2006, p. 115).

A entrevista compõe o processo de investigação, juntamente com a observação e a documentação. A entrevista é o método mais apropriado para a aplicação de um questionário com muitas perguntas, além de possibilitar a coleta de respostas mais precisas (PINHEIRO et al., 2006, p. 108).

As entrevistas realizadas com funcionários e diretores foram executadas através de amostragem por conveniência. Essa amostragem é utilizada quando se deseja obter informações de maneira rápida, em seguida, lançar no modelo de SWOT.

Independente de qual seja a abordagem dos pontos, é necessário perceber que o fundamental em uma organização não é somente melhorar, mas sim transformar. As mudanças em uma organização devem ser consideradas um processo infinito: devido a novas mudanças, novos problemas surgirão.

Na visão de um dos diretores da Construtora Naufel, existem vários pontos favoráveis e desfavoráveis para a empresa. Como ponto favorável e como vantagem competitiva, o administrador destaca o tempo de mercado em que a construtora está no ramo da construção civil. Entre os pontos desfavoráveis, destaca: a concorrência do mercado financeiro e a inadimplência, que faz com que a empresa recorra a financiamentos bancários para honrar seus compromissos.

Considerando a pesquisa de campo, sob o modelo de análise SWOT, foi possível constituir um quadro demonstrativo que especifica toda situação atual da empresa. Esse quadro pode ser tomado como base principal para que a empresa reconheça todos os seus pontos positivos e negativos e, em função desses pontos, implante uma forma de atuação que possa maximizar suas vantagens futuras.

A empresa deve distinguir as oportunidades atraentes do ambiente e potencializar as competências necessárias.

Com base nos aspectos identificados por Cobra (1986), os itens a seguir resumem os resultados da análise SWOT desenvolvida na empresa Construtora Naufel cujos aspectos destacados serão mais bem explicados.

### **5.1 Pontos fortes**

Ao consolidar os pontos fortes e fracos destacados, evidencia-se o foco nas atividades principais. Os pontos fortes podem ser resumidos como:

- O entrosamento entre a empresa e seus funcionários é bom, de forma que a rotatividade de funcionários é baixa. A escolha de profissionais baseia-se nas capacidades do profissional e em suas referências, o que demonstra a preocupação da organização em

selecionar profissionais qualificados.

- A facilidade de obtenção de empréstimos é um diferencial competitivo.
- O conhecimento que o empreendedor tem do mercado em que atua.
- A empresa possui possibilidade de expansão física em seu prédio.
- O sistema logístico, entre outros, é terceirizado, uma forma de planejamento estratégico informal.

### **5.2 Pontos fracos**

Com respeito aos pontos fracos da empresa estudada, identificam-se os seguintes pontos:

- A falta de um planejamento estratégico formalizado, o que interfere na perspectiva da organização.
- A organização trabalha somente por meio de licitações. Isso demonstra que não há por parte do empreendedor e dos funcionários estímulo à criatividade para diversificar a área de atuação.
- A falta de controle de estoque informatizado. Hoje, a maior parte das organizações usa computadores para ajudá-las a coletar, classificar, armazenar e distribuir informações serem usadas para tomar decisões (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 48).

- Não há controle financeiro informatizado na empresa. Deficiência que acarreta a necessidade de terceirização desse serviço. “As organizações podem usar a tecnologia para criar valor para seus clientes” (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 48).

### 5.3 Oportunidades

Ao se concretizarem as oportunidades do ambiente externo da organização, foi constatado um potencial para crescimento no mercado da região, por meio das parcerias de longo prazo que a empresa possui com seus fornecedores.

A construtora possui a habilidade de estar próxima aos seus fornecedores. Essa preocupação demonstra a parceria entre fornecedores da própria cidade. Essa preferência implantada em longo prazo constrói ambiente de cumplicidade entre a empresa e seus fornecedores e possibilita facilidades de financiamentos nos materiais utilizados nas obras que a construtora realiza.

Outra oportunidade que vale ser citada é a visão dos empreendedores, os quais têm: a habilidade de perceber novas oportunidades para seus produtos; a iniciativa de adquirir novos equipamentos que surgem no mercado; e a disposição de correr riscos.

### 5.4 Ameaças

Uma ameaça pode comprometer o funcionamento da empresa, porém isso não é fundamentalmente uma notícia ruim, visto que uma ameaça pode ser revertida em um novo ponto forte para a organização.

Para que isso ocorra, os gestores devem entender como uma ameaça pode ser explorada pela empresa, de forma a extrair um benefício real para a organização.

Com referência as ameaças decorrentes do mercado externo destacam-se:

- O aumento de concorrentes no mercado de construção civil na cidade de Mococa e na região. Para Churchill; Peter (2005): “as mudanças das condições podem incentivar novos concorrentes a entrar no mercado”.
- A demora na liberação da verba por parte do município ou estado, o que obriga o empreendedor a procurar financiamentos bancários e, conseqüentemente, a atrasar o pagamento de suas dívidas. Entretanto essa ameaça poderia ser amenizada se, paralelamente aos trabalhos com licitações, a organização trabalhasse com iniciativa privada, assim, evitaria ter que recorrer a financiamentos bancários, tendo mais uma fonte de

lucro.

Vale mencionar como ameaça também que, assim como a maioria das organizações, a Construtora Naufel procura ter um bom relacionamento com o sindicato da construção civil, com sede na cidade de Mococa. Entretanto, existem divergências entre as duas partes que tornam a relação entre elas turbulenta.

## 6 CONCLUSÕES

Neste trabalho foi evidenciado um conjunto de ferramentas estratégicas, com a finalidade de auxiliar a empresa a alcançar melhor posicionamento e valor no mercado, onde a rivalidade cresce diariamente.

Essas ferramentas são aperfeiçoadas de acordo com as modificações que ocorrem, não só nas organizações, como também no ambiente em que estão inseridas.

Considerando o objetivo principal deste trabalho, a identificação através da matriz SWOT, foi confirmada a hipótese de que não há um planejamento estratégico formalizado na Construtora Naufel, que pode ser parafraseado de modo simplista em: planejar o que é o nosso negócio, planejar o que ele será e planejar o que ele deveria ser, tem que ser um todo integrado (DRUCKER, 1975, p. 132).

A elaboração de um planejamento estratégico formal auxiliaria a direção da construtora nas suas tomadas de decisão, evidenciando para toda a organização quais suas prioridades a serem estabelecidas, tendo uma visualização melhor de seus objetivos para poder alcançá-los no futuro próximo. Muitas discussões de planejamento estratégico são voltadas para grandes empresas, com muitas divisões e produtos. Entretanto, as pequenas empresas também podem se beneficiar de um bom planejamento estratégico (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 44).

Uma estratégia utilizada inconscientemente pela construtora é o uso da terceirização. Não obstante, os aspectos negativos evidenciados pela pesquisa, no entendimento dos gestores da organização, a terceirização dos serviços teve e continua tendo um papel estratégico para o negócio da organização, informando aspectos positivos e com as oportunidades percebidas pelos gestores. É importante a continuidade da terceirização, e simultaneamente a implantação da informatização financeira para um controle interno.

A organização trabalha somente por meio de licitações estaduais e municipais, contudo, devido à demora na liberação de verbas por parte do estado ou município, a construtora tem de procurar financiamentos bancários para pagamento

de dívidas e funcionários. Como alternativa de desenvolvimento, a empresa poderia paralelamente aos trabalhos com licitações também trabalhar com a iniciativa privada para assim poder ter mais uma fonte de lucro, evitando ter que recorrer a financiamentos bancários.

À vontade de correr riscos e a preocupação pela aquisição de novos equipamentos demonstra potencial inovador para agarrar novas oportunidades, o que gera maior evolução no mercado competitivo. "O planejamento estratégico não é uma tentativa de eliminar riscos; não é nem uma tentativa de reduzir o risco ao mínimo" (DRUCKER, 2002, p. 135).

Contudo, evidenciou-se que a Construtora Naufel, por estar em uma cidade que possui boas possibilidades para ampliação dos negócios, possui boas oportunidades de crescimento e capacitação de recursos com conscientização dos comerciantes e fortalecimento deste setor na cidade.

Com essa capacidade de crescer na região em sua área de atuação, conclui-se que a Construtora Naufel deveria realizar um planejamento formal de longo prazo para abranger mais cidades da região, pois existe uma carência de visão de longo prazo.

Entre suas ameaças está o aumento de concorrentes no mercado financeiro, a inadimplência, a perda de poder aquisitivo

de seus clientes e pequenos problemas com sindicatos.

Finalmente, observou-se que o sucesso dessa organização deve-se, entre outros fatores relevantes, ao alinhamento da cultura e dos objetivos entre direção e funcionários, permitindo que seus profissionais se comprometam efetivamente com os resultados finais do processo produtivo da construtora, fazendo com que permaneçam vinculados à empresa por um longo período.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998, 539 p.

BICHO, L.; BAPTISTA, S. **Modelo de Porter e análise SWOT.** Instituto Politécnico de Coimbra. Disponível em: <<http://prof.santana-silva.pt>>. Acesso: em 29 abr. 2009.

CARVALHO, A.D. **Cooperativismo: os problemas e dificuldades na implantação de modelo estratégico de gestão.** Dissertação de Mestrado. Faculdade Cenequista de Varginha - MG, 2004, 135p.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 205 p.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p.

CHURCHILL, G.A; PETER, J.P.  
**Marketing:** criando valor para os clientes.  
São Paulo: Saraiva, 2005. 626 p.

COBRA, M.H.N. **Marketing essencial:**  
conceitos, estratégias e controle. São  
Paulo: Atlas, 1986. 500p.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo:**  
transformando idéias em negócios. 2.ed.  
Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.

DRUCKER, P. **Management:** tasks,  
responsibilities, practices. São Paulo:  
Pioneira, 1975.408p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** São  
Paulo: Pioneira Thompson, 2002, 714 p.

FARAH, L. **Planejamento em marketing  
para o terceiro setor:** discussão de  
adequação de ferramental e conceitual.  
PUC SÃO PAULO.

Disponível em:

<<http://www.cegente.com.br/upload/teses/monografias>>. Acesso em: 29 abr. 2009.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário  
Aurélio.** 4.ed. Rio de Janeiro: Nova  
Fronteira, 2002, 1499 p.

HAGUE, P.; JACKON, P. **Faça a sua  
própria pesquisa de mercado.** São Paulo:  
Nobel, 1997, 167 p.

KOTLER, P. **Administração de  
marketing:** análise, planejamento,  
implementação e controle. São Paulo:  
Atlas, 1998.725 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing essencial:** conceitos,  
estratégias e casos. 2.ed. São Paulo:  
Pearson, 2005. 406 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.  
**Princípios de marketing.** 9.ed. São Paulo:  
Pearson, 2003. 593p.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing  
para micro e pequena empresa.** 3. ed.  
São Paulo: Atlas, 2005. 158 p.

LODI, J. B. **A entrevista teoria e prática.**  
São Paulo: Pioneira, 1981.

MAXIMILIANO, A.C.A. **Fundamentos  
da administração:** manual compacto para  
cursos de formação tecnologia sequenciais.  
São Paulo: Atlas, 2004. 273 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O  
processo da estratégia.** 3. ed. Porto  
Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento  
estratégico:** conceitos, metodologias,  
práticas. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002.  
337 p.