



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

LARISSA SILVA DE QUEIROZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA LOCADORA DE
PRODUTOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE CASO**

**SUMÉ - PB
2023**

LARISSA SILVA DE QUEIROZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA LOCADORA DE
PRODUTOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Engenharia de Produção.

Orientadora: Professora Dra. Maria Creuza Borges de Araújo

**SUMÉ - PB
2023**



Q3p Queiroz, Larissa Silva de.
Planejamento estratégico em uma locadora de produtos de construção civil: estudo de caso. / Larissa Silva de Queiroz. - 2023.

79f f.

Orientadora: Professora Dra. Maria Creuza Borges de Araújo.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Matriz de SWOT. 3. Locação de equipamentos de construção civil. 4. Análise interna e externa - planejamento. 5. Gestão estratégica. 6. Análise do ambiente organizacional. I. Araújo, Maria Creuza Borges de. III. Título.

CDU: 658.012.2(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

LARISSA SILVA DE QUEIROZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA LOCADORA DE
PRODUTOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA:

**Professora Dra. Maria Creuza Borges de Araújo
Orientadora – UAEP/CDSA/UFCG**

**Professora Ma. Luana Marques Souza Farias
Examinadora I – UAEP/CDSA/UFCG**

**Professor Dr. Robson Fernandes Barbosa
Examinador II – UAEP/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: 14 de fevereiro de 2023.

SUMÉ - PB

AGRADECIMENTOS

Ao senhor meu Deus, por nunca ter me desamparado, por me manter firme em todas as situações e conceber forças em toda caminhada. Meu coração é grato a Ti, Senhor, por todos os objetivos alcançados.

À minha mãe por todo amor, cuidado e carinho em minha trajetória, que mesmo de longe teve toda a preocupação e se fez presente. Sem você não conseguiria ter e ser metade do que sou.

Sou imensamente grata a meu pai, e minhas irmãs, Lorrane e Luna, por ser minha força diária. Tudo isso é por vocês.

À minha companheira de vida, Amanda, por me acalmar todos os dias e cessar toda a ansiedade. Muito obrigada pelo apoio, cuidado, carinho e muito amor. Você é essencial nos meus dias.

Aos meus familiares, que sempre fizeram questão de estar presentes na minha vida e por terem me ajudado em vários momentos.

Aos meus amigos Joselito e Arileide por me darem forças sempre, por estarem presentes e me ouvirem, em especial a Yanka, uma irmã que Deus concedeu.

Aos presentes que Sumé me concedeu, tornando a trajetória mais leve e especial (Keren, Corina, Lucas, Marcelo, Hellen, Higor, Marcielly, Jordana Hedivirgem, Levi, Walber e Diego). Um abraço com muito carinho para Adilson, Hugo, Danny, Suelen e Laís.

Aos responsáveis por todo meu estresse dentro de uma casa, Yanka, Lucyelly e Ronicleiton, vocês foram essenciais para que eu chegasse até aqui. Possuem todo meu amor e carinho.

Aos amigos, Carol, Anderson, Lindinez, Eduardo e Mylene, por tornarem tudo mais leve e alegre. Vocês são essenciais em todas minhas conquistas.

A minha orientadora e amiga, Maria Creuza, por ter aceitado me guiar, suas considerações foram muito importantes para a construção do presente trabalho. Muito obrigada por toda paciência, disponibilidade e conversas que acalmaram em momentos frustrantes.

Aos professores e funcionários do CDSA, por todo conhecimento concedido, em especial a Tatiana Simões por me inspirar dentro e fora da sala de aula, pelos conselhos e pelas risadas.

Obrigado a todos!

“Somos quem podemos ser, sonhos que podemos ter.”

Engenheiros do Hawaii

RESUMO

O cenário da construção civil no Brasil evidencia crescimento na representação do PIB anual, assim como as empresas de locações de equipamentos deste setor, mesmo quando se tem momentos de dificuldades econômicas. Entretanto, a ausência de direcionamento estratégico é um dos impedimentos para que algumas dessas organizações atinjam sucesso no mercado. Assim, o presente estudo estruturou o planejamento estratégico de uma empresa de locação, venda e manutenção de equipamentos para a construção civil, localizada em Caruaru, Pernambuco. Inicialmente, realizou-se a análise dos ambientes internos e externos a partir da matriz de SWOT e matriz de SWOT Cruzada. Em seguida, foram propostas melhorias com base nos pontos analisados, tais como: atualização da cultura organizacional, fazer feedback com clientes, analisar a parte visual do sistema de informações. Nesse contexto, como resultado obteve a construção de estratégias para a empresa, a serem implantadas para aumentar a sua competitividade e se destacar no mercado de atuação.

Palavras-chave: planejamento estratégico, matriz de SWOT, análise interna, análise externa, locação de equipamentos.

QUEIROZ, Larissa Silva de. **Strategic planning in a civil construction product lessor: a case study**. 2023. 79f.(Trabalho de Conclusão de Curso- Monografia). Curso de Engenharia de Produção, Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, Universidade Federal de Campina Grande, Sumé – Paraíba – Brasil, 2023.

ABSTRACT

The civil construction scenario in Brazil shows growth in the representation of the annual GDP, as do the equipment leasing companies in this sector, even when there are moments of economic difficulties. However, the lack of strategic direction is one of the impediments for some of these organizations to achieve success in the market. Thus, the present study structured the strategic planning of a company that leases, sells and maintains equipment for civil construction, located in Caruaru, Pernambuco. Initially, an analysis of the internal and external environments was performed using the SWOT matrix and the Cross SWOT matrix. Next, improvements were proposed based on the points analyzed, such as: updating the organizational culture, feedback with customers, and analyzing the visual part of the information system. In this context, the result was the construction of strategies for the company, to be implemented to increase its competitiveness and stand out in the market.

Keywords: strategic planning, SWOT matrix, internal analysis, external analysis, equipment leasing.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|----------------|-----|
| FIGURA 01..... | 13 |
| FIGURA 02..... | 16 |
| FIGURA 03..... | 18 |
| FIGURA 04..... | 26 |
| FIGURA 05..... | 29 |
| FIGURA 06..... | 31 |
| FIGURA 07..... | 34 |
| FIGURA 08..... | 35 |
| FIGURA 09..... | 36 |
| FIGURA 10..... | 36 |
| FIGURA 11..... | 37 |
| FIGURA 12..... | 37 |
| FIGURA 13..... | 38 |
| FIGURA 14..... | 38 |
| FIGURA 15..... | 39 |
| FIGURA 16..... | 39 |
| FIGURA 17..... | 39 |
| FIGURA 18..... | 40 |
| FIGURA 19..... | 42 |
| FIGURA 20..... | 44 |
| FIGURA 21..... | 44 |
| FIGURA 22..... | 44 |
| FIGURA 23..... | 45 |
| FIGURA 24..... | 446 |
| FIGURA 25..... | 45 |
| FIGURA 26..... | 55 |
| FIGURA 27..... | 67 |
| FIGURA 28..... | 68 |
| FIGURA 29..... | 68 |
| FIGURA 30..... | 69 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|-----------------|----|
| Quadro 01 | 27 |
| Quadro 02 | 51 |
| Quadro 03 | 61 |
| Quadro 04 | 63 |
| Quadro 05 | 64 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1. | OBJETIVOS | 11 |
| 1.1.1. | Objetivo Geral | 11 |
| 1.1.2. | Objetivos Específicos | 11 |
| 1.2. | JUSTIFICATIVA | 11 |
| 1.3. | ESTRUTURA DO TRABALHO | 13 |
| 2. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1. | GESTÃO ESTRATÉGICA | 15 |
| 2.2. | TIPOS DE PLANEJAMENTO | 16 |
| 2.2.1. | Planejamento estratégico | 17 |
| 2.3. | ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL | 19 |
| 2.3.1. | Ambiente Interno | 20 |
| 2.3.2. | Ambiente Externo | 22 |
| 2.4. | ANÁLISE ESTRATÉGICA | 24 |
| 2.4.1. | Matriz SWOT | 24 |
| 2.4.2. | Matriz de SWOT Cruzada | 27 |
| 3. | METODOLOGIA | 29 |
| 3.1. | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 29 |
| 3.2. | ETAPAS DA PESQUISA | 30 |
| 4. | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 33 |
| 4.1. | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 33 |
| 4.1.1. | Produtos | 33 |
| 4.2. | ANÁLISE INTERNA | 40 |
| 4.2.1. | Organograma da empresa | 40 |
| 4.2.2. | Sistemas de Informação | 42 |
| 4.2.3. | INSTALAÇÕES FÍSICAS | 43 |
| 4.2.4. | Estrutura e cultura organizacional | 46 |
| 4.3. | ANÁLISE EXTERNA | 46 |
| 4.3.1. | Clientes, fornecedores e concorrentes | 47 |
| 4.3.2. | Regulamentações e impostos | 48 |
| 4.3.3. | Mercado, economia e impactos ambientais no setor de atuação | 48 |
| 4.3.4. | Tecnologia na construção civil | 50 |
| 4.4. | APLICAÇÃO DA MATRIZ DE SWOT | 50 |
| 4.4.1. | Matriz de SWOT Cruzada | 54 |
| 4.5. | PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS | 60 |
| 4.5.1. | Missão, visão e valores | 62 |
| 4.5.2. | Feedback do cliente | 64 |
| 4.5.3. | Sistema de informação | 66 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 71 |
| | REFERÊNCIAS | 73 |

1. INTRODUÇÃO

Devido à complexidade do mercado, causada pelo atual ambiente competitivo e dinâmico, as organizações devem aprimorar e desenvolver constantemente suas operações, bem como estar preparadas para transformações contínuas, a fim de se manter ativas e se destacarem diante dos concorrentes. Para Pereira (2010) as mudanças recorrentes no mundo dos negócios fizeram com que as organizações operassem de forma diferente ao passado. Hoje, as empresas planejam suas estratégias buscando atingir seus objetivos.

Para Medeiros (2020), a concorrência e o mercado têm forçado as empresas a se reinventarem, apresentando vantagens competitivas que as mantêm abertas e lucrativas, sendo necessário que as organizações façam uma análise estratégica com base nos objetivos da organização.

De acordo com Cavalcanti (2019), as questões internas, como estabelecer uma visão e preparar a mão de obra para as mudanças, são fundamentais para o estabelecimento de um negócio sólido; já as buscas externas, tais como novos mercados e vantagens competitivas, oferecem oportunidades para as organizações atingirem seus objetivos. Muitas vezes tais questões são menosprezadas por empreendimento da construção e seu entendimento constitui um grande desafio para os gestores.

Entretanto, este entendimento é fundamental para as empresas deste setor que, segundo Oliveira (2012), responde por uma parcela significativa da economia brasileira, gerando investimentos significativos, tanto de fontes públicas quanto privadas. Ademais, a construção civil tem uma grande demanda de mão de obra no mercado, pois engloba todos os projetos concluídos no país.

Um dos setores da construção civil que está em alta e recebendo os investimentos citados é a locação de equipamentos para obras. Isso se motiva por gerar um custo bem menor para os clientes, ter uma ampla variedade de equipamentos, como também a disponibilidade de manutenção a qualquer momento. Por ser uma área de grande crescimento existem diversos concorrentes, sendo necessário uma forte gestão estratégica para se manter no atual mercado.

Diante da realidade da indústria da construção civil e da falta de direcionamento estratégico, tornou-se necessário a realização de um estudo. A questão de pesquisa é: “Qual é o comportamento estratégico de uma pequena empresa no mercado de equipamentos para construção civil em comparação com sua atuação competitiva no cenário?”.

1.1.OBJETIVOS

Com a finalidade de apresentar soluções para a pesquisa acima mencionada, este estudo visa atingir os seguintes objetivos:

1.1.1. Objetivo Geral

Elaborar o planejamento estratégico de uma empresa do ramo da construção civil, localizada em Caruaru, Pernambuco.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Entender o comportamento estratégico utilizado pela organização;
- Conhecer e analisar o ambiente externo, identificando as oportunidades e ameaças;
- Conhecer e analisar o ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos;
- Realizar a análise de SWOT;
- Realizar a Matriz de SWOT cruzada;
- Propor ações para que a empresa aumente sua competitividade no mercado de atuação.

1.2.JUSTIFICATIVA

A construção civil é um dos setores mais importantes da economia global. De acordo com Filho e Borges (2020), independente da crise econômica, esta indústria

tem buscado mais meios de reduzir os custos e aumentar a produtividade junto com a garantia da qualidade e satisfação dos clientes.

Este ramo é constituído por uma variedade de mercados distintos, incluindo projetos de construção nova, engenharia civil, projetos especializados, reparação, manutenção e decoração, locação de equipamentos, manutenção, desmonte de rocha, entre outros. Assim, Cavalcanti (2019) frisa que, por esse motivo, o mercado se torna complicado, pois cada empresa interage com seus ambientes organizacionais e compete em um ou mais mercados de construção, contra várias outras empresas.

Segundo Mercês (2009), seu estudo com empresas do ramo da construção civil conclui que a maioria das organizações analisadas não tinha planos formais e, em vez disso, contava apenas com estratégias improvisadas. A autora ainda cita que as vantagens competitivas que estavam prestes a se concretizar eram incompatíveis com as estratégias estabelecidas, dificultando a conquista da vantagem e demonstrando falta de prioridade e foco estratégico.

Assim, apesar de seu papel essencial na geração de empregos e movimentação da economia nacional, a construção civil apresenta pouco acompanhamento para gerar melhorias na prestação de serviços. Para Pires (2014) alguns aspectos do setor geram insatisfações, tais como falta de mão de obra qualificada, baixa precisão de orçamentos, materiais e prazos. Neste sentido, devido aos problemas estratégicos enfrentados por empresas desse segmento de atuação, o número de pesquisas tem aumentado, a fim de contribuir com a problemática.

Dessa forma, o presente trabalho tem por finalidade auxiliar uma empresa de pequeno porte, focada na locação de equipamentos, na estruturação do planejamento estratégico, a fim de elencar soluções precisas e adequadas para o aumento de sua competitividade.

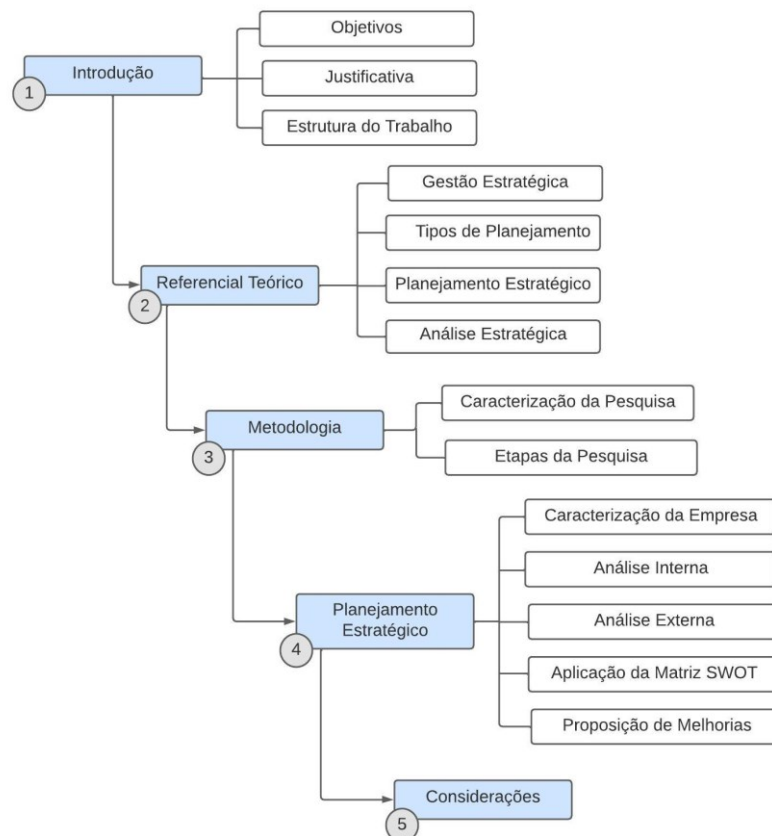
Para a sociedade, esse trabalho é de grande importância quando se trata de clientes, pois tem como finalidade trazer maior disponibilidade de equipamentos, atendimento das demandas solicitadas, fidelização, maior agilidade no atendimento, entre outros.

Além disso, existem outros benefícios acadêmicos, como o estudo de ambientes internos e externos a organização, aplicação da matriz de SWOT e cruzamento dos ambientes utilizados por instituições, debatendo a aplicação e observação dos mesmos nos negócios. Dessa forma, a pesquisa pode servir de base para futuros estudos e pesquisas sobre o assunto.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi desenvolvido em cinco partes, que são descritas de forma resumida abaixo, como mostra a Figura 01.

Figura 01 - Esquema de Seções do Trabalho



Fonte: Autoria Própria (2023)

A primeira seção é a introdução, que tem como objetivo abordar uma contextualização sobre gestão estratégica e matriz de SWOT, além de apresentar o

objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

A segunda seção apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, que foi construída a partir de levantamento bibliográfico, expondo temas relevantes como gestão estratégica, tais como tipos de planejamento, planejamento estratégico, análise estratégica e mercado de atuação.

A terceira seção discute a metodologia utilizada para conduzir a pesquisa. Esta seção descreve as características do trabalho em termos de abordagem, natureza, objetivos e procedimentos técnicos. Em seguida, são abordadas as etapas da pesquisa.

A quarta seção consiste em apresentar o estudo de caso, mostrando a caracterização da empresa, o mercado de atuação, a aplicação da análise de SWOT e o cruzamento, assim como as melhorias propostas. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os fundamentos teóricos utilizados como base para a pesquisa. Mercado de atuação, gestão estratégica, ambiente interno, ambiente externo, análise estratégica e matriz de SWOT, são os principais temas abordados.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Lobato et. al. (2015) o conceito de estratégia teve origem em organizações militares e, à medida que as mudanças ocorriam em todo o mundo, principalmente institucionalmente, a estratégia foi ajustada ao ambiente de negócio, acompanhando continuamente o progresso das mudanças. Para Oliveira (2015), um trajeto, modo ou ato definido apropriadamente para o alcance de metas e objetivos de uma organização, é definido como estratégia.

Atualmente a estratégia está focada em direcionar as organizações no que concerne ao cenário dos concorrentes. O desígnio desta estratégia é estabelecer e direcionar as atividades para melhoria da eficiência quanto ao alcance do mercado (OLIVEIRA, 2015). Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão estratégica é uma estrutura organizacional voltada para o planejamento das operações de uma organização. Elias e Ruiz (2016) afirmam que os planos desenvolvidos nesta estrutura devem ser eficazes, para assim atingir os objetivos propostos, e incluem um sistema de gerenciamento que se desenvolve à medida que o uso da estrutura aumenta.

Para Mainardes et.al. (2011), atualmente a gestão estratégica é uma das áreas de maior destaque e importância na gestão, o que decorre do fato de ser composto por um conjunto de ações gerenciais que permitem aos executivos de uma empresa mantê-la sempre engajada e no bom caminho do desenvolvimento.

De acordo com Elias e Ruiz (2016), a gestão estratégica é uma estrutura atenta para o funcionamento de uma empresa, para que os objetivos propostos possam ser alcançados. Os autores afirmam que, quando a adoção se torna mais abrangente, um sistema de gestão estratégico pode envolver o esclarecimento e obter acordo, comunicar a toda a empresa, alinhar os objetivos departamentais e

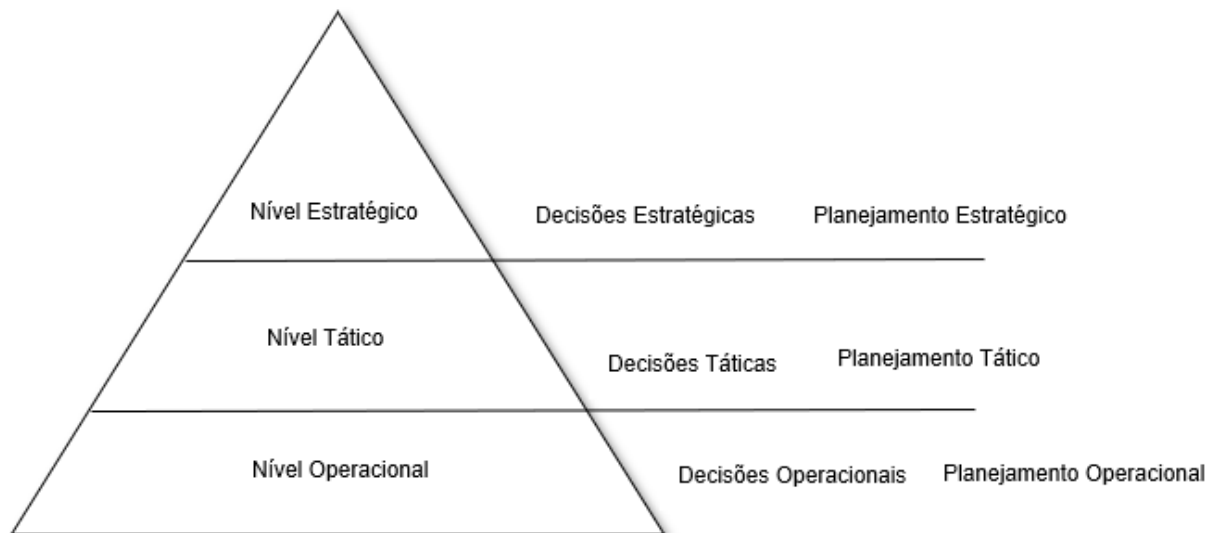
individuais, identificar e alinhar os objetivos, obter feedbacks, tudo isso em relação à estratégia.

Nesse sentido, a gestão estratégica é o caminho que uma organização deve trilhar em conjunto com uma estratégia, sendo fundamental para o seu sucesso.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Um planejamento se faz necessário para decidir e gerenciar as atividades da empresa e garantir que o futuro seja levado em consideração (MINTZBERG, et. al. 2004). Para Chiavenato e Sapiro (2004) são existentes três tipos de planejamento, em concordância com os níveis hierárquicos, sendo eles: planejamento operacional, planejamento tático e planejamento estratégico. Como exposto na Figura 02, os tipos de planejamento podem ser análogos aos níveis de decisão por meio de uma pirâmide.

Figura 02 - Níveis organizacionais e tipos de planejamentos



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico refere-se ao planejamento destinado à organização como um todo, envolvendo a organização como um sistema integrado e orientando para o longo prazo. Para Mendes e Raiser

(2009) para que se tenham resultados positivos no relacionamento da entidade com seus ambientes interno e externo, o processo de planejamento estratégico é considerado uma excelente ferramenta.

Chiavenato e Sapiro (2004) citam que o planejamento tático é planejado para uma unidade organizacional, departamento ou equipe multifuncional, empenhando-se na análise das metas especificadas no planejamento estratégico. Ainda segundo os autores, o principal objetivo é maximizar uma área específica de resultados, não a organização como um todo.

Para Mendes e Raiser (2009) o planejamento operacional comumente é elaborado de forma rápida pelos níveis organizacionais inferiores, com foco principal nas operações diárias da empresa.

Ainda de acordo com Mendes e Raiser (2009) os três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam aderir a uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada para otimizar suas operações. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), na realidade não existe uma divisão clara entre os vários níveis organizacionais, no entanto, o nível estratégico funciona dentro da lógica de analisar como a organização e seu ambiente externo interagem.

A utilização do planejamento estratégico, que contribui para a competitividade, é vital para o desenvolvimento e crescimento da organização. Neste sentido, este será o foco do presente estudo.

2.2.1 Planejamento estratégico

Segundo Rezende (2008), a execução de um planejamento estratégico pode promover êxito para as organizações, pois auxilia na tomada de decisões e proporciona um alinhamento das informações tanto internas quanto externas. Para Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico é um procedimento de elaboração de estratégias, buscando integrar a instituição e sua missão no espaço em que está operando.

Maximiano (2000) cita que o processo de planejamento estratégico é resumido em estabelecer metas, levando em consideração os desafios e

oportunidades internos e externos. Ainda segundo o autor, este planejamento inclui decisões sobre os bens e serviços que uma organização pretende oferecer, bem como os mercados e clientes que ela busca aprofundar, e possui efeitos de longo prazo nas organizações.

De acordo com Mendes e Raiser (2009), o planejamento estratégico pode ser visto como o melhor modo de transmitir à organização mais segurança e maior capacidade de lidar com potenciais situações futuras. Assim, os resultados tendem a ser eficientes quando consegue compreender as características internas e externas do sistema em que a instituição opera, tornando-se essencial para os tomadores de decisão, independentemente do tamanho da empresa (FERNANDES et. al., 2015). Chiavenato (2003) afirma que para elaboração e implantação de um planejamento estratégico requer quatro etapas, descritas na Figura 03.

Figura 03 - As bases do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2003)

Em quatro etapas, Chiavenato (2003) descreve como o planejamento estratégico é elaborado:

- **Formulação de metas organizacionais:** a empresa escolhe as metas globais de longo prazo que espera alcançar, determina a hierarquia de importância e prioridade das metas. Serve para determinar quais alternativas estratégicas são significativas ou, mais especificamente, em que direção a entidade deve seguir.
- **Análise externa da empresa:** ao estabelecer os objetivos, a análise externa é utilizada para examinar o ambiente externo da organização. Isso implica mapear as condições externas, analisando as ameaças e oportunidades, da organização e fazer uma série de previsões sobre o futuro da organização.
- **Análise interna da empresa:** o próximo passo é realizar uma análise organizacional das condições internas para determinar os pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fortes são as forças de mobilização organizacional que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos são as limitações e constrangimentos que dificultam ou impossibilitam alcançar os propósitos.
- **Formulação de alternativas estratégicas:** as alternativas organizacionais que podem ser utilizadas para alcançar os objetivos de uma entidade são delineadas nesta quarta fase do processo de planejamento estratégico, levando em consideração fatores internos e externos. A organização pode utilizar de estratégias, como planos de ação futuros, para atingir seus objetivos.

Ainda de acordo com Chiavenato (2003), onde a organização espera chegar no futuro e como planeja deve ser especificado no planejamento estratégico, assim como as decisões sobre o futuro.

Para que a organização consiga excelência em seu planejamento é necessário analisar de forma precisa o ambiente organizacional. Assim, nos tópicos a seguir serão descritos o ambiente interno e externo para melhor compreensão.

2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Uma ferramenta valiosa para o sucesso de uma organização é a análise do ambiente organizacional, que pode ter três objetivos principais: objetivos orientados por políticas, objetivos orientados por planejamento integrado e objetivos orientados

por função, para que a empresa preveja mudanças futuras e estabeleça o tempo de tomar as medidas apropriadas (ROCHA, 2012).

Tais objetivos são responsáveis por demonstrar à gestão as mudanças que estão ocorrendo fora da instituição, também auxilia no entendimento das questões internas e, por fim, como as funções estão sendo cumpridas. Todos esses pontos são de fundamental importância para a organização observar o que está acontecendo dentro e fora de seu ambiente organizacional, conseguindo reagir às mudanças em tempo hábil. Para isso se analisa o ambiente interno e externo.

2.3.1 Ambiente Interno

Para Sobral e Peci (2008), o ambiente interno pode ser compreendido por componentes que integram a estrutura interna organizacional, totalmente controlável, composto por dirigentes, colaboradores, inovação, instalação física, estrutura e cultura organizacional. Segundo os autores, utilizando esses elementos a empresa procura se adaptar ao ambiente externo, a fim de alcançar as metas estabelecidas no planejamento.

De acordo com Matos, Matos e Almeida (2008) a análise interna tem como objetivo destacar déficits e particularidades da organização, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa, que devem ser baseados em seu produto e posição no mercado. Ainda para os autores, devem-se considerar também os pontos neutros, que em determinado momento não cabem no projeto como déficit ou particularidade, mas, como o planejamento é dinâmico, com o tempo podem ser categorizados como pontos fortes ou fracos.

Para Chiavenato (2003), a análise do ambiente interno envolve verificação da disponibilização de recursos para que as atividades sejam executadas, a estrutura organizacional, como são divididas as atividades e distribuídas às metas, avalia a lucratividade, produção, inovação e desenvolvimento do negócio.

Segundo Meneses (2014) quando o ambiente interno é examinado, ele permite que as organizações vejam suas forças e fraquezas, comparando-as com os de outras organizações que operam no mesmo campo.

Segundo Rezende (2008), as variáveis internas e gerenciais que proporcionam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente são suas forças ou pontos fortes. Segundo o autor, as forças são características ou qualidades organizacionais, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização.

Lima (2016) discute que a organização deve aproveitar ao máximo suas forças internas, que são vistas como aspectos internos positivos sobre os quais ela tem total controle, a fim de manter uma posição forte no mercado e reduzir suas fraquezas.

Segundo Fernandes (2012), uma força pode abranger diversas situações como a qualificação da mão de obra, o nível de gestão, a qualidade dos processos, a gama e qualidade de produtos, a estrutura organizacional, a pesquisa aplicada, o progresso de fornecedores, listas de clientes, infraestrutura financeira, acesso ao crédito e avanço tecnológico.

Ainda de acordo com Fernandes (2012), encontrar uma força para a organização não é limitado, desde que seja diferenciado e tenha potencial para impactar o negócio. Uma força pode geralmente ser pensada como uma condição interna, que é capaz de apoiar de forma significativa e de longo prazo o desempenho da organização.

Segundo Rezende (2008), as variáveis internas controláveis que predizem condições desfavoráveis para a organização em relação ao seu ambiente são suas fraquezas ou pontos fracos. Essas características ou qualidades organizacionais, tangíveis ou não, podem ter um impacto negativo no desempenho da organização.

Segundo Matos, Matos e Almeida (2008) para prevenir a falência, as fraquezas ou pontos fracos, que são deficiências que limitam a capacidade de desempenho da organização, devem ser superadas. Para Fernandes (2012) é neste ponto que a organização parece fragilizada, seja qual for a causa e a extensão da fragilidade, aos olhos dos participantes da fase de diagnóstico estratégico. Segundo o autor, embora deva ser um problema interno com potencial de ser resolvido ou tratado por estar sob o controle da organização, pode ser uma barreira que dificulta a dinâmica do negócio e sua posição no mercado.

2.3.2 Ambiente Externo

Conforme cita Cobra (2009), o mercado consiste em um grupo de potenciais clientes de um produto ou serviço, sendo a oferta posicionada na mente destes como uma fonte de algum benefício essencial. Para Sefstrom (2021), o mercado se encontra em constante mudança, que ocorre pelo fato de as inovações tecnológicas estarem ocorrendo de forma rápida e precisa, podendo então surgir novas funções, novos recursos, exigências de novas habilidades e reestruturação das empresas, ajudando então no aumento de competitividade. Ainda segundo o autor, atualmente não se é exigido apenas inovação, e sim um bom atendimento de forma clara e eficiente, que os produtos e/ou serviços tenham acesso facilitado, que atuem de forma criativa e que os cativem frequentemente.

Neste sentido, o ambiente em que as organizações operam e existem é conhecido como ambiente externo, sendo constituído por componentes que estão além dos limites organizacionais (SOBRAL; PECI, 2008). Conforme Matos, Matos e Almeida (2008) para que a organização se adeque ao mercado é preciso dispor de entendimento quanto ao ambiente externo, uma vez que proporciona o conhecimento das oportunidades e ameaças.

Ainda segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2022), as empresas obtêm uma compreensão do ambiente externo por meio de informações sobre concorrentes, clientes e outras partes interessadas e, como resultado, criam sua própria base de conhecimento interno e conjunto de habilidades. Conforme Lima (2016), o ambiente externo deve ser compreendido e monitorado pela organização, pois afeta diretamente os fatores organizacionais internos.

De acordo com Sobral e Peci (2008) este é constituído pelo ambiente contextual, o qual são fatores que existem fora do escopo de uma organização, mas não estão relacionados às suas ações. Segundo os autores, existe também um ambiente operacional, que é formado por concorrentes com os quais a instituição possui uma relação mais estreita. Para Hitt, Ireland, Hoskisson (2022), as organizações buscam novas informações para tomarem precauções específicas e só então se proteger de quaisquer efeitos ambientais negativos e buscam oportunidades para melhor atender às necessidades de seus *stakeholders*.

Chiavenato (2003) afirma que a análise do ambiente externo envolve mercados em que a empresa opera, características atuais e futuras, oportunidades e perspectivas, simultaneidade ou competição entre empresas, fatores externos que afetam a sociedade, como o ambiente econômico, tendências políticas, entre outras. Chiavenato (2009) cita que todos os aspectos externos que impactam o ambiente de trabalho, sejam positivos ou negativos, compõem o macroambiente. São os seguintes fatores: econômicos, tecnológicos, sociais, políticos-legais, culturais, demográficos, entre outros.

Quando é analisado o ambiente externo, estuda-se o que pode ser caracterizado como oportunidades e ameaças para uma entidade, que podem ser descritas a partir de estratégias (DAYCHOUW, 2010).

De acordo com Hitt, Ireland, Hoskisson (2022), o termo "oportunidade" refere-se a uma condição no ambiente em geral que, quando analisada de forma eficiente, auxilia uma empresa a conquistar competitividade estratégica. Lima (2016) afirma que as oportunidades são propriedades de um produto ou serviço em relação ao mercado em que a empresa está ou irá se fixar, e são de extrema importância no plano estratégico, mas não podem ser controladas pela organização. Para Rezende (2008) as oportunidades presentes na organização são externas e incontroláveis, criando conjunturas que podem ser aproveitadas pela entidade de modo favorável.

As oportunidades evidenciam a veracidade da empresa em seu ambiente externo, que devem ser analisadas pelo fato de não só interferir externamente, mas também no ambiente interno da organização (LIMA, 2016). Ainda de acordo com o autor, as oportunidades podem trazer rentabilidade e produtividade, mostrando um impacto positivo no ambiente interno. No entanto, deve-se considerar se a organização será viável o suficiente para aproveitar tais oportunidades.

Por fim, Martins (2006) assevera que as oportunidades são chances que uma organização tem de satisfazer as necessidades não atendidas de seus clientes, explorando o mercado enquanto realiza uma análise de viabilidade de um novo empreendimento comercial, aumentando a probabilidade de lucratividade.

De acordo com Lima (2016), os fatores externos que danificam de forma direta as instituições, são as ameaças. As mesmas não podem ser controladas e podem atrapalhar o crescimento organizacional. Para Rezende (2008), a organização não pode controlar as ameaças ou riscos externos, o que pode criar

condições desfavoráveis para ela. Circunstâncias externas, presentes e futuras, podem influenciar o desempenho da organização; por isso, devem ser inevitavelmente confrontados.

Para Fernandes (2012), uma ameaça, se não for devidamente tratada ou mantida a uma distância segura, pode afetar adversamente o alcance de metas ou o desempenho de um negócio ao longo do tempo. Quando as ameaças não são controladas, elas podem levar a diversos problemas, incluindo, por exemplo, a queda de receita ou até mesmo a interrupção da atuação de uma organização no mercado em que atua (LIMA, 2016). Ainda segundo o autor todos esses pontos estão ligados aos concorrentes e aos novos ambientes de mercado, exigindo que o CEO ou a equipe administrativa da empresa desenvolva novas estratégias para evitar a possibilidade de aumento da gravidade das ameaças aos negócios.

Ao se compreender e estudar o ambiente interno e externo, a organização pode realizar a análise estratégica de uma empresa, como descrito no tópico a seguir.

2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica é referente à avaliação dos fatores internos e externos da empresa, e busca identificar os riscos e oportunidades existentes. Como cita Mintzberg (2004), a análise estratégica é considerada um dos componentes mais importantes para um gerenciamento, bem como algo necessário para o sucesso de uma instituição. Uma das ferramentas utilizadas como base da análise estratégica é a matriz de SWOT, descrita nas seções a seguir.

2.4.1 Matriz SWOT

O princípio da técnica de análise SWOT pode ser atribuída a Albert Humphrey, que conduziu um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre 1960 e 1970, usando dados de várias empresas como ponto de ênfase. O objetivo era determinar o motivo dos esforços de planejamento corporativo falhar. (Hofrichter, 2007).

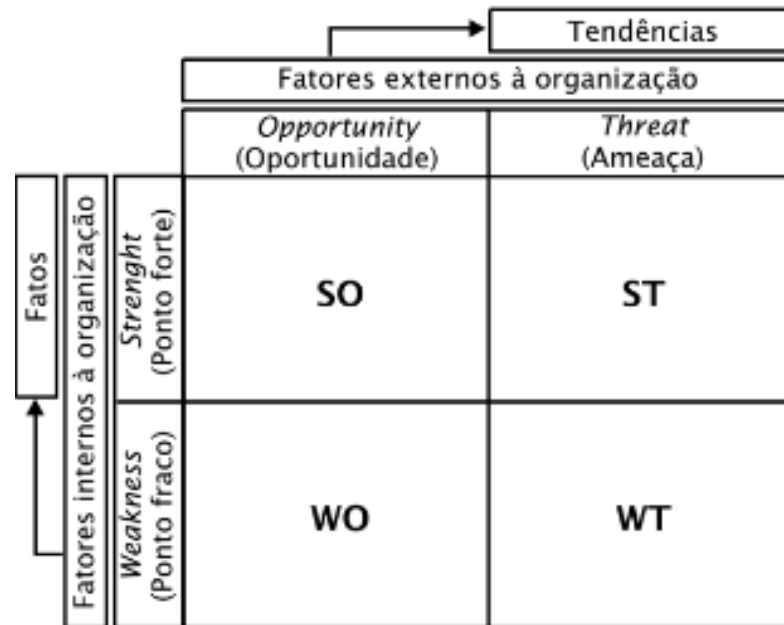
Ainda segundo Hofrichter (2007), áreas consideráveis foram identificadas, fazendo com que fosse elaborada uma ferramenta para analisar cada uma delas, denominada SOFT, que significa: "o que é bom no presente é satisfatório, o que é bom no futuro é uma oportunidade, o que é ruim no presente é um fracasso, e o que é ruim no futuro é uma ameaça." Alguns anos após a elaboração da ferramenta SOFT, decidiu-se atualizar a sigla para SWOT.

Para Medeiros et.al. (2010), uma capacidade clara e transparente de ver os ambientes interno e externo da organização é produzida por meio de uma análise SWOT. Ela visa capacitar o gerente a maximizar os pontos fortes, reduzir os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger a organização das ameaças.

Segundo Rodrigues et.al. (2015) essa análise observa a competitividade de uma organização mediante quatro variáveis conhecidas como pontos fortes (forças), pontos fracos (fraquezas), oportunidades (oportunidades) e ameaças (ameaças), sendo possível fazer um levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como de suas oportunidades e ameaças no ambiente em que ela opera. Ainda segundo o autor, quando os pontos fortes de uma entidade são ajustados com os elementos críticos de sucesso para atender às oportunidades de mercado, o negócio será, por um determinado período, competitivo.

Serra, Torres e Torres (2003) descrevem a matriz de SWOT como uma ferramenta de sucesso, devido sua fácil utilização, que é empregada em diversas empresas de todos os portes, que trabalham tanto com bens quanto com serviços. Como apresenta a Figura 04, devem ser pontuados os fatores internos, que são os pontos fortes e fracos, e os fatores externos, oportunidades e ameaças.

Figura 04 - Matriz de SWOT



Fonte - Matos; Matos; Almeida (2008)

Segundo Matos, Matos e Almeida (2008), o objetivo principal da análise ambiental usando a matriz SWOT é identificar as direções que uma organização deve seguir e os passos que devem ser dados para que alcance seus propósitos estratégicos.

Matos, Matos e Almeida (2008) ainda descrevem a elaboração da matriz SWOT em duas etapas:

- Etapa 1: é realizada uma análise do ambiente externo, com foco em possíveis tendências futuras, oportunidades disponíveis e ameaças potenciais.
- Etapa 2: os itens identificados na etapa 1 devem ser analisados para averiguar como a instituição está estruturada para confrontar cada item apontado. Caso a organização esteja preparada para enfrentar cada elemento, isso concebe um ponto forte; caso não, se compreende como um ponto fraco.

Lima (2016) informa que uma análise de SWOT bem pensada e bem executada proporcionará ao gestor uma visão mais holística, possibilitando identificar com mais precisão o que beneficiará e prejudicará a organização e facilitará o desenvolvimento de tomadas de decisão sábias.

2.4.2 Matriz de SWOT Cruzada

Para Chiavenato e Sapiro (2004), uma avaliação estratégica baseada na matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Ainda segundo os autores, o objetivo é correlacionar às oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com os pontos fortes e fracos da organização. Existem quatro tipos diferentes de cruzamentos para observar e pontuar na análise SWOT, como mostra o Quadro 01:

Quadro 01 - As quatro zonas da Matriz de SWOT Cruzada

| | | Ambiente Externo | |
|------------------|-----------|---|--|
| | | Oportunidades | Ameaças |
| Ambiente Interno | Forças | Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa. | Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável. |
| | Fraquezas | Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento comercial | Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado |

Fonte: Chiavenato (2004)

Segundo Martins e Turrioni (2002) essas quatro combinações são conhecidas como:

- Estratégia ofensiva: essa combinação apresenta os pontos fortes e as oportunidades da organização. Assim uma empresa deve empregar todos os esforços para maximizar seus recursos, a fim de capitalizar novas oportunidades.

- Estratégia de confronto: essa conciliação manifesta os pontos fortes da organização diante das ameaças dos concorrentes. A instituição deve se empenhar para usar seus recursos com a finalidade de aguçar ou minimizar suas ameaças.
- Estratégia de reforço: nesse cruzamento são analisadas as falhas da organização de forma conjunta com as oportunidades. Pode ser visto como um esforço para conquistar e fortalecer as fraquezas da organização fazendo o melhor possível em cada nova oportunidade.
- Estratégia de defesa: expõe as falhas organizacionais em comparação com as ameaças externas atuais. Sem dúvida, trata-se de uma estratégia defensiva para minimizar falhas organizacionais internas e evitar ameaças externas.

Matos, Matos e Almeida (2008) utilizam de uma abordagem diferente para análise da matriz de SWOT cruzada. Os autores asseguram que os gestores são auxiliados na elaboração de quatro diferentes tipos de orientação permitindo então saber:

- Direção estratégica SO: utilizar suas próprias forças para obter vantagem sobre as oportunidades externas (pontos fortes versus oportunidades);
- Direcionamento estratégico WO: melhorar pontos falhos internos para obter vantagens em oportunidades externas (pontos fracos versus oportunidades);
- Direcionamento estratégico ST: operar pontos fortes internos para diminuir ou prevenir os efeitos de ameaças externas (pontos fortes versus ameaças);
- Direcionamento estratégico WT: implica a organização a buscar a ordem necessária (pontos falhos versus ameaças) para escapar dessa situação de caos procedente.

Para Meneses (2014) os direcionamentos são decorrências da relação entre oportunidades e ameaças externas, juntamente com as forças e fraquezas internas da entidade.

No presente trabalho será utilizada a abordagem de Martins e Turrioni (2002), definindo as estratégias para manter os pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger contra as ameaças. Após a identificação dos fatores, a organização pode reconhecer suas competências essenciais para tomar decisões, planejar e definir suas estratégias.

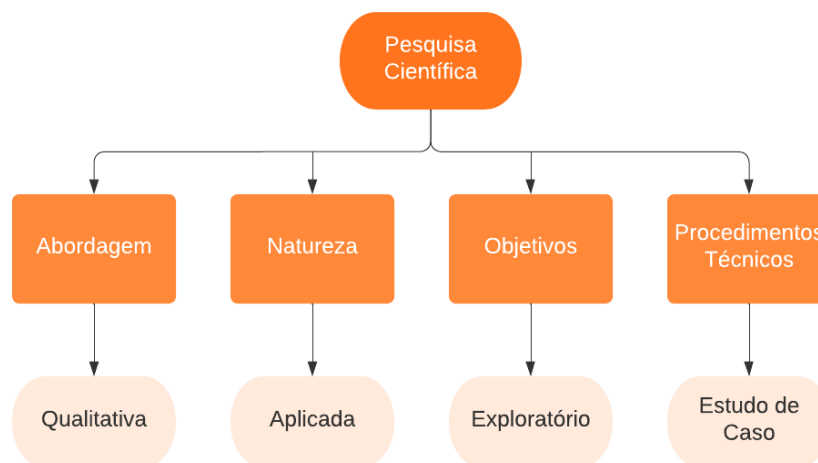
3 METODOLOGIA

Esta seção descreve a metodologia utilizada para desenvolver o estudo. De forma sucinta, inicialmente é apresentada a caracterização da pesquisa e, em seguida, as etapas para realização do presente estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (2003), a metodologia é composta por grupos de atribuições sistemáticas e lógicas que permitem aos pesquisadores alcançar seus objetivos, direcionando o caminho da pesquisa, constatando erros e contribuindo nas decisões do cientista. Pesquisas científicas podem ser consideradas quanto à sua natureza, aos procedimentos técnicos, sua abordagem e, por fim, quanto aos seus objetivos. A Figura 05 exibe a estrutura científica do presente estudo.

Figura 05 - Caracterização da pesquisa científica



Fonte: Autoria Própria (2023)

Quanto à abordagem, a presente pesquisa possui caráter qualitativo. De acordo com Fontelles et. al. (2009), a pesquisa qualitativa é adequada para quem busca compreender fenômenos complexos e específicos, de natureza social e cultural, através de imagens, descrições, interpretações e comparações, sem levar em conta seus aspectos numéricos em termos matemáticos e regras estatísticas. Assim, o presente trabalho é considerado como qualitativo devido ao fato de analisar

os fatores, propor melhorias em uma organização de locação de equipamentos para a construção civil e não utilizar metodologias numéricas.

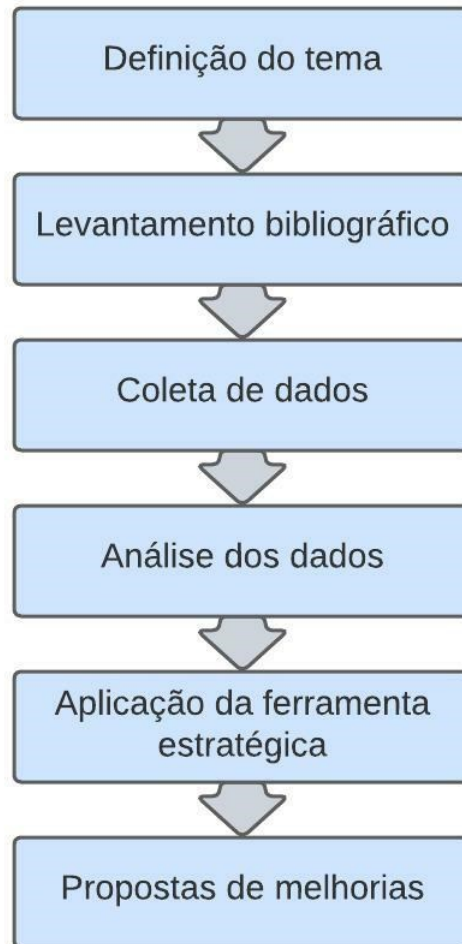
Se tratando da natureza, a pesquisa se enquadra como aplicada. Para Fleury e Werlang (2017), a pesquisa aplicada se empenha no desenvolvimento de diagnósticos, identificando problemas e encontrando soluções. Dessa forma, o presente estudo é considerado como aplicado, pois será realizada uma análise estratégica, sendo sugeridas melhorias para aprimorar a competitividade da empresa.

Para Fontelles et. al. (2009), a pesquisa exploratória visa aumentar o conhecimento acerca do tema, fazendo abordagens mais detalhadas ou construindo hipóteses. É possível afirmar que o objetivo primordial desses estudos é o aprimoramento de ideias. Mediante a descrição, a pesquisa é considerada exploratória, pois, além de se utilizar de fontes bibliográficas para entendimento do assunto, também é analisado um processo específico.

Por conseguinte, quando se trata dos procedimentos técnicos, observa-se que a pesquisa é estudo de caso. Para Ventura (2007), o estudo de caso é uma investigação prática que inclui uma metodologia ampla, analisando a lógica de planejamento, coleta e análise de dados. Dessa maneira, o presente trabalho busca demonstrar o ambiente em que a pesquisa foi realizada, com o objetivo de aplicar melhorias na empresa em estudo.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

O presente estudo foi dividido em seis etapas. Na Figura 06 se encontra a subsequência das etapas de desenvolvimento da pesquisa.

Figura 06 - Fluxo Metodológico

Fonte: Autoria Própria (2023)

A primeira etapa consiste na definição do tema, foi observado qual o melhor tema a ser abordado mediante problemas enfrentados pela empresa. Foi então definido como temática: análise estratégica da organização.

Já na segunda etapa deu-se pelo levantamento bibliográfico, em que foi necessário adquirir um embasamento teórico acerca do tema escolhido, ajudando no melhor entendimento sobre a pesquisa a ser elaborada. Foram utilizadas várias referências como base para o estudo, incluindo livros, artigos e periódicos.

Após o aprofundamento bibliográfico, a terceira etapa foi a coleta de dados na qual foram observadas todas as áreas da empresa, sendo possível obter dados e

informações para a continuação da pesquisa. Os principais meios para obtenção de dados foram: conversas informais com funcionários e com o gestor, como também através da observação direta de cada processo.

Na quarta etapa foi realizada a análise dos dados, com base nas informações obtidas foi possível realizar o estudo do ambiente interno, pontuando as forças e fraquezas, e externo, com ameaças e oportunidades. Em seguida, foi realizada a aplicação da ferramenta estratégica as respostas obtidas serviram de base para a aplicação da matriz de SWOT e o cruzamento desta, auxiliando na orientação estratégica.

Por fim, elaborou-se as propostas de melhorias. Após os conhecimentos obtidos e aplicação das ferramentas, foram propostas sugestões de melhorias em pontos que possuem forte relação, quando analisado o cruzamento da matriz de SWOT, no intuito de minimizar os impactos negativos.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo exibe um estudo de caso realizado em uma empresa de locação de equipamentos para a construção civil, manutenção e desmonte de rocha na cidade de Caruaru-PE. Neste seguimento, a princípio é realizada a caracterização da empresa em questão, com análise dos ambientes interno e externo, posteriormente aplicação da Matriz de SWOT. Logo após, serão identificados pontos com relações fortes a partir do cruzamento da Matriz de SWOT e proposta de melhorias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

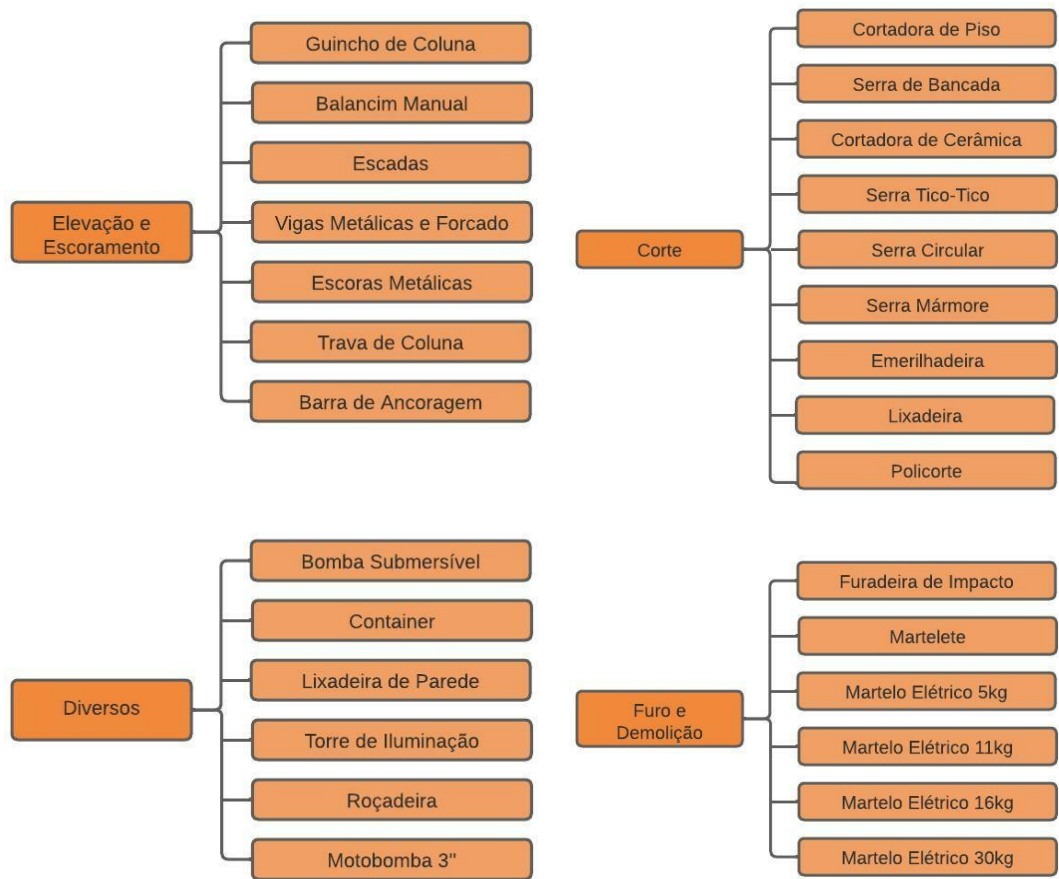
A empresa em estudo é fruto de uma sociedade familiar, e foi fundada no ano de 1988. Atua no mercado da construção civil, especificamente na locação, venda e assistência técnica de equipamentos e demolição de rochas. Atualmente existem duas lojas, a matriz, localizada na cidade de Caruaru, e a filial, em Santa Cruz do Capibaribe, ambas em Pernambuco.

Inicialmente, atuava apenas como construtora. Com o passar dos anos, observou a necessidade de crescimento da empresa, e, em 1991, foi fundada uma loja de Materiais de Construção, que não obteve êxito. Entretanto, foi observada a procura por equipamentos maiores e de preços elevados, nos quais a loja começou a fazer investimentos, tornando-se uma locadora de equipamentos para a construção civil.

4.1.1 Produtos

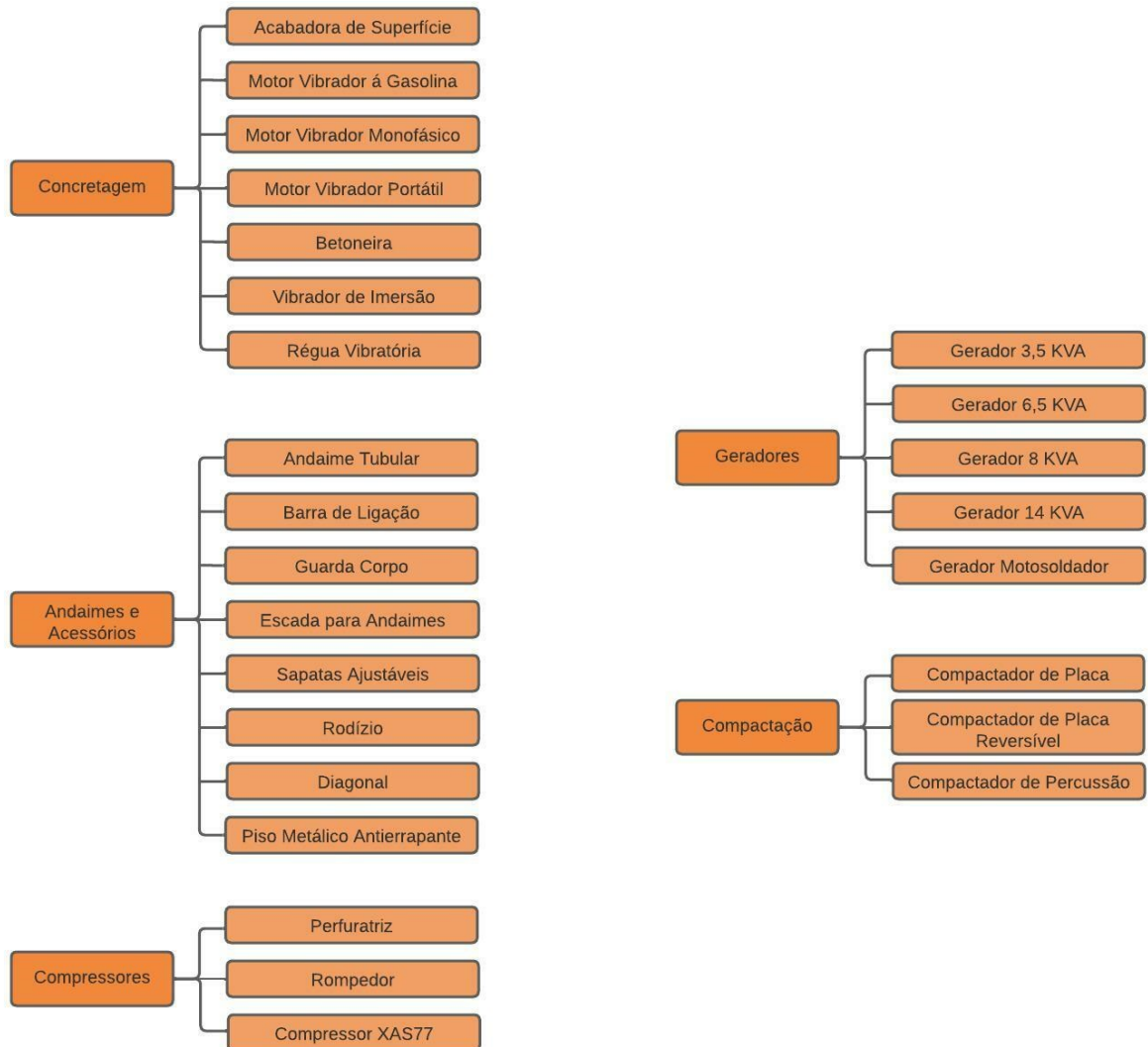
A instituição em foco possui uma grande variedade de produtos. Essa diversidade pode ser justificada pela necessidade de satisfazer as preferências dos clientes em relação aos equipamentos de construção. Deste modo, seus produtos são divididos em grupos denominados: concretagem, andaimes e acessórios, compressores, geradores, compactação, corte, furo e demolição, elevação e escoamento e diversos, como apresentado nas figuras 07 e 08.

Figura 07 - Produtos



Fonte: Autoria Própria (2023)

Figura 08 - Produtos



Fonte: Autoria Própria (2023)

Retratando visualmente toda a gama de produtos que o cliente pode adquirir através da locação, é possível observar que os grupos são divididos de acordo com a sua funcionalidade.

Na seção de elevação e escoramento é possível observar o guincho de coluna de 200 e 400 kg e o balancim manual, utilizados para facilitar o acesso humano a lugares altos, como também a elevação de carga de um lugar para outro. Já as vigas metálicas, juntamente com o forçado, escoramento metálico, barra de ancoragem e trava de coluna servem para sustentar, equilibrar e distribuir o peso das edificações. Os equipamentos são expostos na figura 09.

Figura 09 - Instrumentos de elevação e escoramento



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

Em construções, reformas ou até mesmo pavimentações é comum à utilização de instrumentos de corte ou acabamento, seja para cerâmica, porcelanato, madeira, aplicação de pisos, asfalto ou concreto. Para tais serviços são utilizados a cortadora de piso, serra de bancada, cortadora de cerâmica e porcelanato, serra tico-tico, serra circular, serra mármore, esmerilhadeira, lixadeira e policorte, como mostra a figura 10.

Figura 10 - Instrumentos de corte



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

A figura 11 demonstra o grupo diverso, que possui equipamentos com funcionalidades diversas. A torre de iluminação é geralmente utilizada em grandes obras que não possuem energia elétrica, enquanto a bomba submersível e motobomba drenam e transferem a água dos reservatórios. O container pode ser empregado como almoxarifado ou alojamento. Para um acabamento impecável na parede e teto, têm-se a lixadeira de parede. Por fim, a roçadeira auxilia na poda das ervas daninhas.

Figura 11 - Equipamentos diversos



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

Em determinados momentos da construção ou reforma é necessário furar ou demolir parede, piso, laje, coluna, entre outras. Para tais funções se tem, como expõe a figura 12, a furadeira de impacto, martelete rompedor, martelo elétrico de cinco, onze, dezesseis e trinta quilos.

Figura 12 - Instrumentos de furo e demolição



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

A concretagem é a fase de acabamento de um conjunto de atividades relacionadas com a construção. Para que se tenha um excelente resultado é preciso uma boa preparação do concreto, de forma que este seja espalhado homogeneamente, pois ao se tratar de concretagem de laje espera-se que disponha de um perfeito acabamento. Para tal finalidade são utilizados os equipamentos descritos na figura 13.

Figura 13 - Equipamentos de concretagem



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

Para facilitar a construção ou reparo em locais de altitude, têm-se a estrutura de acesso, também conhecida como andaime, que serve como sistema de apoio temporário para trabalhadores durante o uso de ferramentas e equipamentos. Porém, também são adicionados alguns acessórios para garantir a segurança total do operário, sendo eles: piso metálico, barra de ligação, guarda corpo, escada, sapata ajustável, rodízio e diagonal, como mostra a figura 14.

Figura 14 - Andaimos e acessórios



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

Conforme a Figura 15, os geradores são de extrema importância em canteiros de obras, nos quais a energia elétrica sofre constantes variações. Há diferentes geradores, detalhados pelas voltagens, tensão e tipo de combustível.

Figura 15 - Geradores



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

Quando se trata de garantir uma fundação adequada para a instalação de pavimentos e edificações, a compactação do solo é uma técnica fundamental utilizada. Os maquinários utilizados para tal função são o compactador de placa, compactador de placa reversível e o compactador de percussão. Na figura 16 estão expostos tais equipamentos.

Figura 16 - Compactação



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

De acordo com a figura 17 os compressores são utilizados em pedreiras, na operação de perfuratrizes, em fundações pré-existentes, injeção de concreto, como também na perfuração de rochas onde serão introduzidos explosivos.

Figura 17 - Compressores



Fonte: Catálogo da Empresa (2023)

A divisão dos grupos de acordo com a funcionalidade de cada equipamento ocorre porque, como diversos equipamentos devem ser utilizados em conjunto, a estrutura facilita a visualização do cliente quando entra em contato com o catálogo. Outro fato é que no software utilizado pela locadora, os produtos ficam divididos exatamente dessa maneira, ajudando assim nas atividades dos operários que mantém contato direto com o sistema operacional.

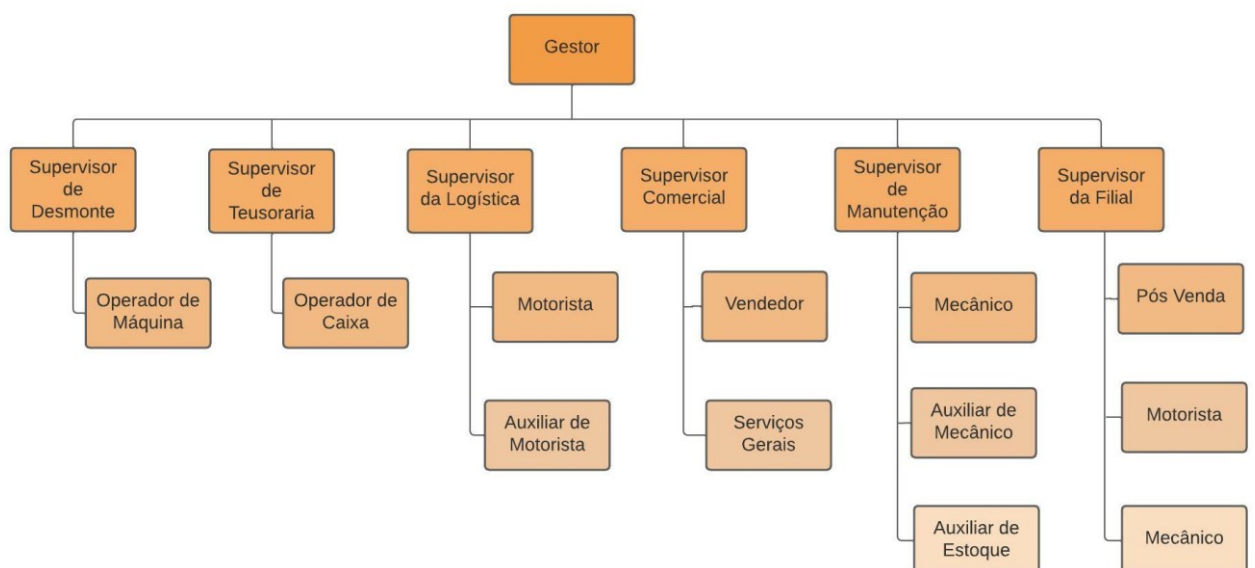
4.2 ANÁLISE INTERNA

A análise do ambiente interno é fundamental para as organizações, pois consegue identificar condições internas que podem favorecer determinadas qualidades ou deficiências a ser abordadas. O ambiente interno é o único controlável. As forças internas tornam uma organização bem sucedida e auxiliam no direcionamento das empresas de um determinado setor econômico, determinando o nível de concorrência entre as organizações.

4.2.1 Organograma da empresa

A organização em análise conta com 30 colaboradores, sendo 25 na matriz e 05 na filial. As funções dos colaboradores das duas lojas são distribuídas de acordo com o organograma exposto na figura 18.

Figura 18 - Organograma da Organização



Fonte: Autoria Própria (2023)

A estrutura organizacional da empresa é bem dividida. Há um gestor, responsável pela tomada de decisão de curto, médio e longo prazo. Devido a grande quantidade de funcionários, o administrador tomou a decisão de designar um supervisor para cada setor, para melhoria dos resultados e comunicação interna.

O supervisor comercial é responsável pelo time de vendedores, que conta com três colaboradores, e pelo funcionário que é responsável pelos serviços gerais. Já o supervisor de tesouraria gere o operador de caixa. A organização faz entrega nas obras de cerca de 90% dos equipamentos locados, para isso se tem o time de logística, formado por um supervisor, dois motoristas e dois auxiliares de motorista.

Devido à localização geográfica da região de atuação da empresa, o solo possui muitas rochas. Estas são destruídas apenas por tratamento específico, como desmonte a frio, utilizando a argamassa expansiva, ou com composição química pirotécnica, conhecida como pyroblast. Para esse serviço, têm-se o supervisor de desmonte e quatro operadores de máquina.

Como citado anteriormente, também é realizada a assistência técnica em equipamentos da organização e de terceiros. Os responsáveis por esta atividade são o supervisor de manutenção, dois mecânicos e três auxiliares de mecânico. Mediante a alta demanda de peças para realização de tais manutenções, houve a necessidade de obter um estoque de sobressalentes, que é de responsabilidade do auxiliar de estoque.

O número de funcionários da filial é reduzido pelo fato do porte e demanda da empresa ser menor. O supervisor da filial é responsável pelo atendimento ao cliente estabelecimento de metas. O analista de pós-venda é responsável por todos os feedbacks dos clientes, como também pela gestão financeira. Além destes, há apenas um motorista e dois mecânicos. As demais atividades, como o desmonte de rocha e qualquer outra atividade que esteja fora da limitação da filial, são realizadas pelos profissionais da matriz.

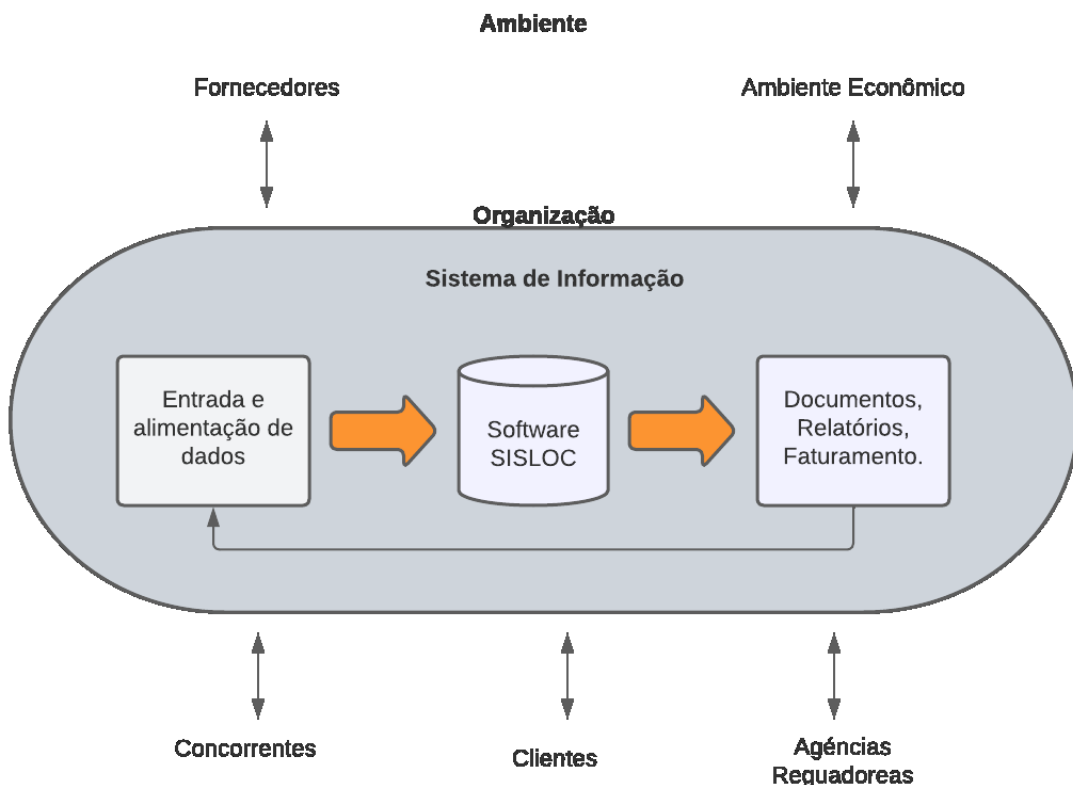
4.2.2 Sistemas de Informação

Para Laudon e Laudon (2023) o sistema de informação é um conjunto de sistemas que coletam, processam, armazenam e distribuem informações para auxiliar no controle organizacional e na tomada de decisões. Para Batista (2017), tais sistemas são importantes para as organizações por melhorar o fluxo de informações entre todos os setores, usar essas informações para tomar decisões assertivas e responder ao mercado com mais eficiência.

Para que haja expansão da instituição em estudo, interação e benefícios para os colaboradores e administradores, aumento de produtividade e aumento de lucro, é utilizada a tecnologia em configuração de ferramentas e equipamentos de gestão.

Analisando a empresa em estudo, é possível observar que os sistemas de informação entre os colaboradores são o *WhatsApp*, ligações, conversas ou reuniões físicas, de maneira informal. Já para controle dos processos da locadora, o sistema de informação funciona de acordo com a figura 19.

Figura 19 - Sistema da Informação



Fonte: Autoria Própria (2023)

Como apresentado na figura 19, o sistema de informação da organização é constituído pela entrada de dados de clientes, chegada, saída e manutenção de equipamentos, entrada, venda ou utilização de peças e acessórios, entregas e devoluções de máquinas, motoristas que estão em rota, ordem de manutenção, recursos imobilizados, entre outros. Todos esses dados são colocados e armazenados no atual sistema utilizado na empresa, o SISLOC.

Esse software é responsável pela produção de diversos relatórios, como faturamento por cliente, localização de cada equipamento, responsável pela entrega e recolhimento de cada locação, controle de estoque, última compra realizada de acordo com cada equipamento, notas fiscais integradas com o banco, faturamento por vendedor, natureza financeira, entre outros.

A maioria dos funcionários possui acesso ao software, com login e senhas individuais, auxiliando-os na visualização de quem foi o responsável por fazer alterações. Todos os procedimentos internos são feitos e acompanhados pelos supervisores, diariamente, e pelo gestor, semanalmente, através do sistema. Contudo, mesmo sendo bastante utilizados, existem muitos relatórios e funcionalidades que não são explorados pela organização e que podem ser bastante úteis na eliminação de fraqueza.

4.2.3 INSTALAÇÕES FÍSICAS

A matriz da empresa é composta por dois galpões, sendo um utilizado para guardar equipamentos que não saem constantemente e outro no qual estão localizados os setores de atendimento, oficina, equipamentos que são locados diariamente, estoque de peças e onde ocorre a carga e descarga das máquinas. Na figura 20 está exposta a fachada da empresa com alguns dos equipamentos que são alugados. Destes, a betoneira é um dos equipamentos recorde de vendas e locações e a plataforma elevatória não possui tanta saída pelo desconhecimento do público.

Figura 20 - Fachada

Fonte: Autoria Própria (2023)

Na figura 21 se encontra a oficina, local responsável pela manutenção dos equipamentos elétricos que são devolvidos, aqueles que estão em obra e pela manutenção de equipamentos de terceiros. Já na figura 22 é exposto o lava-jato, pois os maquinários mais pesados e que trabalham com terra e cimento, tais como a betoneira, compactador de placa e de percussão, precisam ser limpos para não danificar as peças e os motores.

Figura 21 - Oficina

Fonte: Autoria Própria (2023)

Figura 22 - Lava Jato

Fonte: Autoria Própria (2023)

Na figura 23 é possível visualizar onde fica localizada uma parte dos equipamentos. Cada equipamento possui seu respectivo lugar no setor de estoque, mantendo a locadora sempre organizada. Já na figura 24 é exposto o setor de atendimento, no qual se tem a vitrine com alguns dos motores de marca parceira, como também um expositor com EPI's, discos para máquinas, talhadeiras, peças para equipamentos, dentre outros.

Figura 23 - Estoque



Fonte: Autoria Própria (2023)

Figura 24 - Atendimento



Fonte: Autoria Própria (2023)

Na figura 25 exposto o setor no qual ocorre a carga e descarga dos equipamentos.

Figura 25 - Carga e descarga



Fonte: Autoria Própria (2023)

Além destes ambientes, a empresa conta com salas divididas entre o gestor, departamento financeiro, comercial, logística, estoque e copa, que atualmente está passando por reparos. Essa divisão é bem clara para todos da empresa, fazendo com que os setores possuam sua área e que os colaboradores trabalhem adequadamente.

4.2.4 Estrutura e cultura organizacional

A cultura organizacional da empresa é bem definida e esclarecida para todos os colaboradores. Em todos os setores são encontrados adesivos anexados na parede contendo a missão, visão e valores da empresa, como também é exposto em todas as reuniões das equipes.

Pode-se afirmar que a cultura é presente em cada colaborador e no dia a dia de todos. A empresa tem como missão “oferecer solução e agilidade para a construção civil”.

Como visão, “excelência na construção civil em Pernambuco, especificamente nas áreas de locação, assistência técnica e demolição de rochas.” E ainda como valores, “acreditamos em Deus; somos solucionadores, focamos o melhor para o cliente; compromisso com prazos; somos transparentes e honestos nos relacionamentos; somos loucos por melhorias e inovações; apaixonados por feedback e somos um time que faz acontecer.”

Quanto à estrutura organizacional vale ressaltar a gestão. Toda e qualquer ação antes de ser aplicada na empresa deve ser apresentada e conversada com o gestor, dificultando assim a execução de algumas atividades simples e fugindo de prazos pré-estabelecidos, como também a perda de qualidade nos processos, descontos desnecessários, não analisar afundo cada proposta antes de ser implantada evitando retrabalhos.

4.3 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa pode ser definida como os fatores externos que podem ter impacto no crescimento de uma organização, induzindo a mudanças e instabilidades constantes. Anteriormente, as condições externas não afetavam tanto as

organizações, porém com as evoluções mercadológicas foram se tornando cada vez mais importantes para as organizações.

Assim, analisar os concorrentes, a demanda dos clientes e como eles lidam com as mudanças, são de suma importância para o crescimento de uma organização. A empresa em estudo possui uma grande e consolidada participação no mercado, com diversos clientes e consumidores, reconhecidos por sua prestação de serviço de alta qualidade. Nesta seção, será analisado o comportamento do mercado de atuação da empresa em estudo.

4.3.1 Clientes, fornecedores e concorrentes

A empresa realiza transações de bens ou serviços buscando sua ascensão no mercado. Para Rocha (2012), conhecer as particularidades dos clientes pode orientar as melhorias para que ocorra aceitação dos bens e serviços oferecidos pela organização.

A empresa em estudo possui diversos clientes, que em sua maioria são empreiteiras, pequenas e grandes construtoras e incorporadoras, sendo consideradas como pessoas jurídicas. Já as pessoas físicas são os trabalhadores autônomos da construção civil ou até mesmo aqueles que fazem pequenos reparos, pequenos e grandes projetos. Os consumidores que realizam a locação dos equipamentos estão localizados nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama, São Caitano, Bezerros e outras cidades circunvizinhas.

Os fornecedores são descritos como pessoas físicas ou jurídicas que servem como ponto de abastecimento de mercadorias, materiais e outros bens que integram a abundância de uma organização. Segundo Rocha (2012) o custo, as condições de pagamento, a pontualidade das entregas e a qualidade dos materiais fornecidos devem ser levados em consideração na escolha dos fornecedores.

Mediante ao *mix* de produtos da empresa em estudo, existe uma grande quantidade de fornecedores, que são, em sua grande maioria, de outros Estados ou até mesmo de outros países, sendo eles: DeWalt, Bosch, Husqvarna, Buffalo, Branco, Weber, Vibromak, CSM e Honda. Hoje a organização não os vê apenas

como fornecedores, e sim como parceiros para agregar valor ao cliente e até mesmo a instituição.

Os concorrentes podem ser considerados como empresas que empreendem na mesma área de atuação e visam atender às necessidades dos clientes. Podendo ser divididos em concorrentes diretos e indiretos, dentre os quais o primeiro oferece o mesmo produto e com preço similar, atingindo o mesmo público-alvo, enquanto os concorrentes indiretos são aqueles que atendem as mesmas necessidades dos clientes, porém com produtos diferentes.

Os principais concorrentes da empresa em estudo são as locadoras de equipamentos de construção civil de grande, pequeno e médio porte instaladas em Caruaru, Pernambuco, e nas cidades circunvizinhas, lojas de vendas de equipamentos, lojas de materiais de construção e vendas de máquinas no *e-commerce*.

4.3.2 Regulamentações e impostos

O governo federal, estadual e municipal, bem como organizações sanitárias e trabalhistas, são os órgãos regulamentadores que operam sobre a instituição. O responsável por acompanhar a evolução das obras no país é o Sindicato da Indústria da Construção Civil, se destacando também no auxílio das diversificações das atividades no setor.

A empresa em estudo paga alguns dos impostos federais, tais como: *Imposto Sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ)*, Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL). Também paga impostos estaduais como é o caso do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), e Imposto Sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA). Quanto ao imposto municipal é contribuído com o *Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU)*. Com relação aos impostos recolhidos, há também a contribuição antes dos impostos, o *Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)*, e as contribuições de classe dos sindicatos e associações.

4.3.3 Mercado, economia e impactos ambientais no setor de atuação

Na organização em estudo a faixa etária de alcance é entre 25 e 54 anos, com maior porcentagem de homens, com classe média e alta. Além disso, muitas construtoras de pequeno e médio porte alugam os equipamentos. Os tempos de locações mais comuns são de 1 a 30 dias ou 180 dias. O alcance da empresa possui um raio médio de 60 quilômetros de distância para norte, sul, leste e oeste da cidade da matriz.

. A construção civil é destaque em crescimento de mão de obra no Brasil. Com crescimento em ascensão, foi destaque no PIB do segundo trimestre de 2022, registrando uma alta de 2,7%, quando equiparado com o primeiro trimestre do ano anterior (AGÊNCIA CBIC, 2022). Segundo os dados divulgados pelo Cadastro Nacional de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2021 a cidade destaque de Pernambuco em novas gerações de emprego foi Caruaru, com 800 vagas, sendo 296 postos de trabalho para a construção civil.

Assim, a construção civil soma valores significativos para a economia do país, não sendo diferente para a empresa em estudo. Quando comparados os anos de 2021 com 2022, observou-se um aumento de 22% em lucratividade da organização. Contudo, também existem alguns obstáculos, como é o caso do aumento do dólar, afetando diretamente nas importações e elevando os preços dos produtos.

A construção civil é marcada pelos vários impactos ambientais que podem ocorrer em determinadas regiões, como a utilização de recursos naturais para gerar matéria-prima para obras, passando por mudanças na paisagem, áreas de insolação e vegetação. Contudo, muitos desses impactos são necessários para o progresso dos territórios.

No que se refere à responsabilidade ambiental e a preocupação com o desenvolvimento sustentável, a empresa segue os padrões sanitários estabelecidos pelo governo municipal e estadual. Todo óleo e combustível utilizado na organização são descartados de forma adequada, sendo inicialmente armazenados em um barril próprio para óleo ou combustível e, após 120 dias do último recolhimento, uma empresa autorizada nacionalmente passa na loja e coletam ambos, cumprindo todas as exigências ambientais, tais como o descarte adequado de efluentes líquidos.

4.3.4 Tecnologia na construção civil

Com relação ao ambiente tecnológico, este é formado por todas as influências tecnológicas na área de atuação. Como os avanços tecnológicos estão se tornando mais comuns na maioria das indústrias, esse ambiente é fácil de analisar. Contudo, a depender do ramo de atuação os avanços tecnológicos podem se tornar uma ameaça para a empresa.

O mesmo acontece na locação de equipamentos para a construção civil, quando se tem alterações tecnológicas em determinadas máquinas, os concorrentes rapidamente aderem, abandonando o mercado não atuante em tecnologia. As máquinas a gasolina e a energia são as mais utilizadas, contudo algumas estão sendo adaptadas para funcionarem a bateria, podendo ser uma grande vantagem competitiva para as empresas que aderirem.

4.4 Aplicação da Matriz de SWOT

Através da análise de SWOT é possível ter uma melhor visualização do ambiente em que a empresa está inserida e, assim, realizar o planejamento estratégico da organização. Para isso, é importante pontuar suas forças e fraquezas, como também analisar as oportunidades e ameaças existentes. Assim, estes pontos foram analisados, como apresenta o quadro 02.

Quadro 02 - Matriz de SWOT

| | | Fatores positivos | Fatores negativos |
|------------------|----------------------|--|---|
| Fatores Internos | Forças | <ul style="list-style-type: none"> • Qualificação do atendimento; • Mão de obra especializada; • Disponibilidade de equipamentos; • Experiência em mais de 30 anos no mercado de atuação; • Controle de estoque; • Horário de atendimento; • Apresentação e teste dos equipamentos aos clientes; • Abertura de filiais; • Catálogo impresso e digital disponível em loja; • Layout bem definido; • Sistema de informação; • Alto investimento em divulgação. | Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> • Missão, visão e valores desatualizados; • Não existe política de fidelização de cliente; • Comissão paga antes do recebimento da empresa; • Interferência direta do gestor; • Não há vendedores externos para captação de clientes; • Não é realizado feedback ou análise da satisfação dos clientes; • Política de compra informal; • Preços elevados. |
| | Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da construção civil; • Desenvolvimento do e-commerce; • Necessidade de abertura de empresas do setor em cidades circunvizinhas. | Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência com alta visibilidade; • Inadimplência; • Aumento ds valores dos equipamentos. |
| Fatores Externos | | | |

Fonte: Autoria Própria (2023)

Como exposto, a Matriz de SWOT foi elaborada atentando de forma minuciosa para os ambientes interno e externo, sendo identificados os fatores positivos e negativos em relação à concorrência. Quanto aos fatores internos, têm-se as forças e fraquezas da empresa, que são pontos que devem ser desenvolvidos, conservados ou eliminados.

Entre os pontos fortes apresentados na empresa está a qualidade do atendimento, pois os funcionários passam por treinamentos semestrais, como palestras e minicursos, se tornando um ponto chave quando se trata de decisão de compra dos clientes. Outra força é a mão de obra especializada, já que a organização possui funcionários com cursos profissionalizantes na área, que conseguem compreender e solucionar os problemas que venham a surgir nos equipamentos, desde as manutenções preventivas até às manutenções corretivas, quando as máquinas se encontram nas obras dos clientes.

Devido ao crescimento da empresa e o grande mix de produtos que empresas desse ramo possuem, a disponibilidade de equipamentos é de extrema importância. Quando analisado o mercado de atuação, a quantidade de cada produto varia de acordo com a demanda. As máquinas são solicitadas para uso imediato, mantendo assim a empresa em vantagem competitiva quanto aos concorrentes, pois é crucial para que o cliente não procure em outros estabelecimentos. Outro ponto forte é o tempo de atuação no mercado de trabalho, trazendo experiência, vivência e soluções com maior precisão ao cliente.

O controle do estoque é uma força que a empresa utiliza para facilitar o dia a dia dos funcionários, auxiliando na localização e com quem se encontra cada equipamento, a aptidão para as próximas locações, quantidade disponível, entre outros. O horário de atendimento é das sete da manhã às cinco horas e trinta minutos da tarde, sem fechar para almoço. Este é um ponto forte em relação aos concorrentes, pois a maioria não funciona das doze horas até duas horas da tarde, aumentando a procura dos serviços prestados pela empresa em horários estratégicos.

Máquinas e acessórios são apresentados, demonstrando todo o funcionamento e como utilizar juntamente com o cliente, antes de saírem da locadora, evitando mau uso do maquinário. Outra força é a exibição de catálogo para que os clientes tenham entendimento e conhecimento dos equipamentos e serviços prestados pela empresa, possibilitando alcance de possíveis clientes.

A abertura de filial em uma cidade próxima a Caruaru auxiliou no crescimento, lucratividade e reconhecimento da marca. O layout da empresa é separado por setor, auxiliando no atendimento, organização e separação dos equipamentos, gerando maior visibilidade. Outro fator de importância é a maneira com que os dados da empresa são tratados, pois qualquer erro pode gerar conflitos com clientes, os deixando insatisfeitos. Para isso, foi escolhido um software adequado para as necessidades da organização.

O alto investimento em divulgação foi considerado como um ponto forte, pois a concorrência não possui investimento em valor considerável em redes sociais, campanhas off-line, Google ADS ou em outros meios, concebendo o crescimento da organização.

Considerando os pontos fracos da empresa, têm-se a missão, visão e valores desatualizados, afetando diretamente na cultura da empresa e no planejamento, como também na contratação de pessoas que não compactuam com esses fatores. A não existência de uma política de fidelização de clientes faz com que a empresa não consiga manter todos os consumidores em relacionamento contínuo, gerando perdas materiais e frustrações.

Na política da empresa há comissão para todos os funcionários, que recebem de acordo com a receita mensal. Contudo, no setor do atendimento se tem divergências, pois a meta é calculada de acordo com as vendas, locações e manutenções efetuadas no mês, ou seja, é calculado de acordo com o faturamento. Levando em consideração que nem todo o faturamento mensal é liquidado, a empresa possui um custo maior do que o recebimento, arriscando o fluxo de caixa futuro.

A interferência direta do gestor pode gerar algumas fraquezas, como é o caso de descontos altos para clientes “amigos”, afetando o faturamento da empresa; metas altas baseadas em achismo ou até mesmo visando lucros altíssimos, gerando desmotivação da equipe e se sobrepondo a regras estabelecidas na empresa, trazendo problemas, como inadimplência.

No mercado de atuação que a instituição é inserida o vendedor externo tem um trabalho crucial na captação de novos clientes, mas não há essa função na organização. Diversas vezes foi solicitado ao gestor a contratação de um funcionário dessa modalidade, pois essa fraqueza está gerando oportunidades para outras organizações.

A captação de informações dos clientes ajuda na melhoria da empresa, na forma de resolver os problemas, alinhar os processos e a comunicação, porém a organização em estudo não realiza essa análise com frequência, solicitando feedback de clientes a cada dois anos, em média. Essa fraqueza faz com que a empresa não esteja alinhada com os consumidores, e, conseqüentemente, não consiga otimizar os processos e aumentar as vendas.

Não existe uma rotina de compra ou é estabelecido um capital de giro para se investir em equipamentos, acessórios, ferramentas, o que gera custos altíssimos em momentos específicos, como no caso de alguns fornecedores que reajustam os

preços das peças, acessórios e máquinas anualmente, por falta de planejamento financeiro e estratégico. Outro fator são os preços elevados das locações, ao serem comparados com outras empresas do mesmo mercado de atuação.

Em relação aos fatores externos, há a identificação de oportunidades e ameaças no mercado de trabalho, somando-se seis pontos para o desenvolvimento da locadora de equipamentos para a construção civil.

Como oportunidade pode ser levado em consideração que, segundo o estudo da Prospecta Analytica (2022), é esperado o crescimento de 4,5% da construção civil em todo o país, como também é perceptível a iniciação e retomada das obras de pequenas e médias construtoras na área de atuação da empresa. Desenvolver e empregar o e-commerce também são uma oportunidade que pode ser explorada pela empresa.

A necessidade de abertura de empresas do ramo de atuação em cidades circunvizinhas, pelo fato da alta demanda e pouca concorrência, é analisada como uma oportunidade de um maior alcance da organização.

Já ao se tratar de ameaças, na região em que está situada não existem muitas locadoras, porém as existentes possuem alta visibilidade, seja pelo preço, localização, reconhecimento no Estado, entre outros. A inadimplência possui um valor cumulativo relativamente alto, sendo uma ameaça para o futuro da organização. A cada ano as empresas fornecedoras de equipamentos e acessórios atualizam a tabela de preços, exigindo assim que a organização automaticamente eleve seus valores, se tornando uma ameaça quando comparado aos concorrentes.

4.4.1 Matriz de SWOT Cruzada

Todos os pontos analisados na matriz de SWOT impactam diretamente nas operações da empresa ou nas interações com o cliente e requerem melhorias para que a organização alcance os objetivos traçados. Devido à restrição de tempo e capital, é necessário priorizar alguns pontos mais vulneráveis. Para pontuar quais pontos devem ser analisados de forma imediata, foi elaborada a matriz de SWOT cruzada, conforme o quadro 03.

Figura 26 - Matriz de SWOT Cruzada

| | | AMBIENTE EXTERNO | | | | | | | |
|--|-----------|---|------------------------------------|----------------------------------|---|---------------------------------------|------------------|---|-------|
| | | OPORTUNIDADES | | | AMEAÇAS | | | | |
| | | | • Crescimento da construção civil; | • Desenvolvimento do e-commerce; | • Necessidade de abertura de empresas do setor em cidades circunvizinhas. | • Concorrência com alta visibilidade; | • Inadimplência; | • Aumento dos valores dos equipamentos; | Total |
| AMBIENTE INTERNO | FORÇAS | • Qualificação do atendimento; | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 14 |
| | | • Mão de obra especializada; | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 18 |
| | | • Disponibilidade de equipamentos; | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 17 |
| | | • Experiência em mais de 30 anos no mercado de atuação; | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 14 |
| | | • Controle de estoque; | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 13 |
| | | • Horário de atendimento; | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 |
| | | • Apresentação e teste dos equipamentos aos clientes; | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| | FRAQUEZAS | • Abertura de filiais; | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| | | • Catálogo impresso e digital disponível em loja; | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 11 |
| | | • Layout bem definido; | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| | | • Sistema de informação; | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 20 |
| | | • Alto investimento em divulgação; | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 15 |
| | | • Missão, visão e valores desatualizados; | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 |
| | | • Não existe política de fidelização de cliente; | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 9 |
| • Comissão paga antes do recebimento da empresa; | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 | | |
| • Interferência direta do gestor; | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 | | |
| • Não há vendedores externos para captação de clientes; | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 14 | | |
| • Não é realizado feedback ou análise da satisfação dos clientes ; | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 19 | | |
| • Política de compra informal; | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | | |
| • Preços Elevados. | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 15 | | |

Legenda

| | |
|---|-------------------|
| 1 | Sem Relação; |
| 2 | Relação Fraca; |
| 3 | Relação Moderada; |
| 4 | Relação Forte; |

Fonte: Autoria Própria (2023)

A partir do cruzamento da matriz de SWOT, ou seja, o cruzamento das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, foi possível analisar que os pontos fortes que possuem uma forte relação com a oportunidade de crescimento da construção civil são: a mão de obra especializada, pelo fato da área de atuação exigir conhecimentos técnicos; a experiência de mais de 30 anos no mercado de atuação, pois todos os conhecimentos adquiridos durante esses anos consegue fazer com que a empresa acompanhe o desenvolvimento da área e, por fim, a abertura de filiais, pois sem o crescimento da área de atuação não existirá a necessidade de expandir a empresa. Todos esses pontos são caracterizados como ofensivos.

Os pontos fortes, analisados quanto ao desenvolvimento do e-commerce, para gerar estratégias ofensivas foram: o sistema de informação e o alto investimento de divulgação. Para o primeiro ponto, podem-se desenvolver as vendas online de forma conjunta com o software já utilizado. O segundo ponto é o fato de conseguir uma maior visibilidade e maior alcance de possíveis clientes.

Ainda sobre o desenvolvimento do e-commerce, porém com os pontos fracos, ou seja, criação de estratégias de reforço é possível observar a interferência direta do gestor, de modo que sem sua aprovação e liberação, não é possível realizar tal atividade. E por fim a não realização de feedback ou pesquisa de satisfação com os clientes internos e externos, gerando incertezas de como os clientes chegam até a empresa, se seria mais viável a locação de forma virtual, entre outras.

Os pontos fortes com relação quanto a necessidade de abertura de empresas do setor em cidades circunvizinhas, para a construção de estratégias ofensivas, são a disponibilidade de equipamentos, pois sem equipamentos disponíveis se torna inviável a abertura de filiais; os anos de experiências no ramo de atuação, pois sem conhecimentos da área e demanda dos equipamentos não seria interessante e vantajoso fazer grandes investimentos. Outro ponto forte é o controle de estoque, sendo interessante manter um acompanhamento de cada maquinário em toda filial aberta. A abertura de filiais está atrelada à necessidade de abertura de empresas e, por fim, o sistema de informação consegue analisar os dados para as demais filiais.

Para analisar as estratégias de reforço necessárias para a abertura de empresas do setor em cidades circunvizinhas, é possível pontuar a falta de vendedor externo para captar clientes, pois o alcance aos principais clientes em

idades próximas ajudaria no reconhecimento da organização. Além disso, a não realização de feedback ou pesquisa de satisfação com os clientes internos e externos gera incertezas quanto ao alcance em cidades próximas a matriz, dificultando e gerando incertezas dos possíveis locais na abertura das próximas filiais.

Nas fortes relações das estratégias confrontativas, analisando a ameaça da concorrência com alta visibilidade e ponto forte da qualificação do atendimento, o atendimento da atual empresa é conhecido por altos investimentos em cursos, treinamentos de comunicação, reuniões constantes de alinhamento, agregando valor e diferenciação da concorrência. O mesmo pode ser atribuído à mão de obra especializada. Outro ponto com forte relação é o sistema de informação, contando que o software auxilia em diversos relatórios, acompanhamentos e desenvolvimento para conseguir ascensão e reconhecimento quanto aos concorrentes. Por fim o alto investimento em divulgação, o que pode ser vantajoso para a organização quando olhado para a captação de clientes e visibilidade.

Já uma forte relação para as estratégias defensivas é a do ponto de ameaça intitulado como concorrência com alta visibilidade e a fraqueza de não realização de feedback ou pesquisa de satisfação com clientes internos e externos, pois a empresa não consegue captar o que realmente leva os clientes a procurarem os serviços da concorrência. Os preços elevados também têm uma forte relação com a concorrência com alta visibilidade, pois quanto mais se aumenta o preço do maquinário, maior a possibilidade de que o cliente se desloque para outra organização.

Analisando a forte relação e as estratégias confrontativas quanto a inadimplência, é observado a qualificação de atendimento, isso ocorre porque os vendedores são instruídos e qualificados a fazer apenas locações mediante pagamentos e se houver algum valor pendente não efetuar aluguéis das máquinas.

O aumento dos valores dos equipamentos é uma ameaça para a disponibilidade dos equipamentos, devido ao aumento dos preços para aquisição do maquinário se torna inviável para empresa comprar e disponibilizar para os clientes, esse é o único ponto de forte relação se tratando das estratégias confrontativas.

Entre as fraquezas que possuem relação forte quanto ao aumento dos valores dos equipamentos está a política de compra informal, pois como não se tem uma maneira adequada de compra, por vezes a empresa adquire equipamentos com altos valores e demora até a entrega. Além disso, o aumento dos valores para aquisição dos equipamentos é um dos principais fatores para aumentar os valores das locações. Todos esses pontos citados até aqui possuem forte relação e precisam de um enfoque maior.

Os pontos que são considerados com relação moderada quando analisada a oportunidade de crescimento da construção civil são a disponibilidade de equipamentos, sistema de informação, a não existência de um vendedor externo e o fato de não ser realizado feedback ou pesquisa de satisfação com clientes internos e externos.

O desenvolvimento do e-commerce é uma oportunidade com relação moderada quando considerada com os seguintes pontos: mão de obra especializada, disponibilidade dos equipamentos, controle de estoque, abertura de filiais, catálogo impresso e digital disponível em loja e alto investimento em divulgação. Já a oportunidade de necessidade de abertura de empresas do setor em cidades circunvizinhas possui relação moderada com qualificação de atendimento, mão de obra especializada, catálogo impresso e digital disponível em loja, alto investimento em divulgação, missão, visão e valores desatualizados, interferência direta do gestor e política informal de compra.

Já quando observada a ameaça de concorrência com alta visibilidade com experiência em mais de 30 anos no mercado de atuação, horário de atendimento, missão, visão e valores desatualizados, não existência de política de fidelização de cliente e não existência de política de fidelização de clientes, todos esses pontos possuem relações moderadas.

Para a inadimplência a relação moderada é descrita quando analisada com os seguintes pontos: controle de estoque, sistema de informação e política informal de compra. O mesmo ocorre para aumento dos valores dos equipamentos quando analisado com a mão de obra especializada. Os fatores com relação moderada também devem ser observados de forma rápida e precisa.

A relação fraca pode ser observada no cruzamento do desenvolvimento do e-commerce com missão, visão e valores desatualizados, comissão paga antes do recebimento da empresa, a não existência de vendedores externos e preços elevados. O mesmo pode ser observado para a necessidade de abertura de empresas do setor em cidades circunvizinhas quando cruzado com não existência da política de fidelização dos clientes, comissão paga antes do recebimento da empresa e os preços elevados.

Já se tratando da ameaça concorrência com alta visibilidade, é obtida relação fraca quando considerando com disponibilidade de equipamentos, apresentação e teste de equipamentos aos clientes, abertura de filiais, catálogo impresso e digital em loja, layout bem definido e política de compra informal. Já quanto a inadimplência a relação é fraca para abertura de filiais, interferência direta do gestor e preços elevados.

O aumento dos valores dos equipamentos possui relação fraca com a qualificação do atendimento, sistema de informação e alto investimento em divulgação. Todos esses pontos com relação fraca devem ser levados em consideração para análises futuras, contudo não é necessário estudo imediato.

Ainda há pontos em que não existem relações e que estão em uma prioridade menor para realização de estudo, como é o caso do crescimento da construção civil quando traçado com qualificação do atendimento, controle de estoque, horário de atendimento, catálogo impresso e digital em loja, layout bem definido, alto investimento em divulgação, missão, visão e valores desatualizados, a não existência da política de fidelização dos clientes, comissão paga antes do recebimento da empresa, interferência direta do gestor, política informal de compra e preços elevados.

Os pontos sem relações quando visto com o desenvolvimento do e-commerce são eles: qualificação do atendimento, experiência em mais de 30 anos no mercado de atuação, horário de atendimento, apresentação e teste de equipamentos aos clientes, layout bem definido, a não existência da política de fidelização dos clientes e por fim a política de compra informal.

Para a necessidade de abertura de empresas do setor em cidades circunvizinhas não se tem relação para os pontos como horário de atendimento,

apresentação e teste de equipamentos aos clientes e layout bem definido. Como também é o caso da ameaça concorrência com alta visibilidade cruzada com controle de estoque, comissão paga antes do recebimento da empresa e interferência direta do gestor.

Os pontos sem relação quando se trata de inadimplência são: mão de obra especializada, disponibilidade de equipamentos, experiência em mais de 30 anos no mercado de atuação, horário de atendimento, layout bem definido, alto investimento em divulgação, missão, visão e valores desatualizados, a não existência da política de fidelização dos clientes, comissão paga antes do recebimento da empresa, não existe vendedor externo e não é realizado feedback ou satisfação com clientes internos e externos.

O aumento dos valores dos equipamentos ao ser analisado com as forças e fraquezas pode-se dizer que os pontos sem relação são: experiência em mais de 30 anos no mercado de atuação, controle de estoque, horário de atendimento, apresentação e teste de equipamentos aos clientes, abertura de filiais, catálogo impresso e digital disponível em loja, layout bem definido, missão, visão e valores desatualizados, a não existência da política de fidelização dos clientes, comissão paga antes do recebimento pela empresa, interferência direta do gestor, não existe vendedor externo e nem realização de feedback ou satisfação com clientes internos e externos.

4.5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

O quadro 04 apresenta a análise dos pontos que tiveram uma forte relação na Matriz de SWOT Cruzada. Nele, é apresentada qual estratégia está sendo utilizada, de acordo com cada cruzamento, o foco dessa estratégia, o ponto a ser enfatizado e a melhoria proposta.

Quadro 03 - Análise das fortes relações

| Tipo de estratégia | Foco | Ponto a ser enfatizado | Melhoria proposta |
|---------------------------|---|---|--|
| Ofensiva | Busca potencializar o que a empresa tem de melhor | Mão de obra especializada | - Buscar especialização para todas as áreas presentes na empresa. |
| | | Disponibilidade de equipamentos | - Estabelecer um valor de investimento mensal para a compra de novos equipamentos. |
| | | Experiência em mais de 30 anos de mercado | - Colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante todos os anos; |
| | | Controle de estoque | - O acompanhamento do controle de estoque mediante uso do software já utilizado contribuirá para a disponibilização de equipamentos para futuros clientes. |
| | | Abertura de filiais | - Estruturar filiais focados em equipamentos específicos, mediante estudo do maquinário solicitado naquela região. |
| | | Sistema de informação | - A utilização de forma precisa do SISLOC ajudará no acompanhamento dos produtos e serviços prestados, onde se encontra cada cliente, auxiliando a necessidade de abertura de filiais; - Utilizar o SISLOC Store, presente no sistema de informação já utilizado na organização, para desenvolver o e-commerce; - Utilizar políticas de desconto para fidelização de clientes. |
| | | Alto investimento em divulgação | - Retornar com as campanhas em rádios, TV's e outdoors para captação de clientes. |
| Confrontativa | Busca analisar como os pontos fortes podem minimizar as chances das ameaças ocorrerem | Qualificação do atendimento | - Enfatizar a importância de especialização para vendas e consultorias, como também não realizar novos contratos caso o cliente esteja com valores pendentes. |
| | | Mão de obra especializada | - Buscar especialização e cursos para todas as áreas presentes na empresa. |
| | | Sistema de informação | - A utilização de forma precisa do SISLOC ajudará no acompanhamento dos produtos e serviços |

| | | | |
|---------|---|---|---|
| | | | prestados, bem como a análise de forma estratégica dos dados fornecidos. |
| | | Alto investimento em divulgação | - Elaborar estratégias de marketing offline para maior alcance do público-alvo. |
| Reforço | Busca reforçar as ameaças para que elas não atrapalhem o ambiente externo | Interferência do gestor | - Apresentar um projeto de e-commerce, frisando as vantagens competitivas que a empresa pode alcançar. |
| | | Não há vendedor externo para captação de clientes | - Contratação de vendedor externo para captação de clientes e informações. |
| | | Não é realizado feedback ou análise de satisfação com o cliente | - Montar questionário para ser enviado aos clientes ou aplicado no estabelecimento. |
| Defesa | Busca proteger a empresa das ameaças externas. | Não é realizado feedback ou análise de satisfação com o cliente | - Montar questionário para ser enviado aos clientes ou aplicado de forma escrita no estabelecimento. |
| | | Política de compra informal | - Adotar método de compra mês/ano para evitar a compra de equipamentos com valores altos. |
| | | Preços elevados | - Realizar pesquisa contínua de preços da concorrência; - Adotar método do frete grátis; - Adotar método de compra mês/ano para evitar a compra de equipamentos com valores altos; - Fazer orçamentos em vários fornecedores para comparação de valores. |

Fonte: Autoria Própria (2023)

Após a atribuição de cada ponto a uma melhoria viável, foram expostas nas próximas subseções as melhorias detalhadas para as forças e fraquezas com maior score na matriz cruzada.

4.5.1 Missão, visão e valores

Embora a pontuação da fraqueza missão, visão e valores não ter sido uma das quatro maiores, é de extrema importância para a estratégia da organização que estas questões sejam sempre atualizadas. Desta forma, durante a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, a atual supervisora comercial solicitou o estudo e alteração no que necessário da missão, visão e valores.

Assim, realizou-se um debate junto a todos os supervisores e gestor, a fim de revisar o modelo em uso. O Quadro 05 expõe as informações existentes e atualizadas.

Quadro 04 - Missão, visão e valores

| | Existente | Atualizada |
|---------|---|--|
| Missão | Oferecer solução e agilidade para a construção civil. | Oferecer soluções e agilidade na locação de equipamentos para a construção civil, com qualidade e eficiência no atendimento. |
| Visão | Excelência na construção civil em Pernambuco, especificamente nas áreas de locação, assistência técnica e demolição de rochas. | Se tornar referência em locação de máquinas, assistência técnica, demolição de rochas, vendas de peças e acessórios no estado de Pernambuco até 2025. |
| Valores | <ul style="list-style-type: none"> • Acreditamos em Deus; • Somos solucionadores, focamos o melhor para o cliente; • Compromisso com prazos; • Somos transparentes e honesto nos relacionamentos; • Somos loucos por melhorias e inovações; • Apaixonados por feedback; • Somos um time que faz acontecer. | <ul style="list-style-type: none"> • Acreditamos em Deus; • Reconhecimento e união dos colaboradores; • Compromisso com prazos; • Transparência, igualdade e ética nos relacionamentos; • Confiabilidade e solução na entrega; • Empolgados com feedback; • Temos uma equipe que faz acontecer. |

Fonte: Autoria Própria (2023)

A atualização destes pontos foi essencial para o planejamento estratégico, já que a missão traz a razão de existência da organização. Para que a empresa consiga nortear as práticas estrategicamente, é traçada a visão, e por fim os valores trazem consigo os princípios que irão conduzir tudo que acontece dentro da

instituição. Quando todos esses pontos se encontram desatualizados, a empresa terá dificuldades em encontrar o melhor caminho a trilhar.

4.5.2 Feedback do cliente

Coletar feedback dos clientes é uma forma de avaliar seu nível de satisfação com o serviço ou produto adquirido. O objetivo é ordenar a comunicação, potencializar o crescimento, promover experiências melhores para os consumidores, fidelização dos clientes e ajustar os processos internos e externos.

Na empresa em estudo só eram realizados feedbacks em casos especiais, como consultorias ou cursos profissionalizantes. Isso ocorria por não existir um formulário de satisfação de clientes, além do gestor não ser atento aos resultados e melhorias que poderiam ser adquiridos. Com a observação de aplicação urgente de um feedback foi proposto o modelo do quadro 06.

Quadro 05 - Feedback

| Feedback de Clientes | |
|--|--|
| 1- Onde você aderiu nosso serviço? | |
| <input type="radio"/> Caruaru | <input type="radio"/> Santa Cruz do Capibaribe |
| 2- Onde você reside? | |
| _____ | |
| 3- Você ficou satisfeito com nossos equipamentos e/ou serviço? | |
| <input type="radio"/> Muito insatisfeito <input type="radio"/> Pouco insatisfeito <input type="radio"/> Neutro <input type="radio"/> Satisfeito <input type="radio"/> Muito satisfeito | |
| 4- Nosso serviço atende às suas necessidades? | |
| <input type="radio"/> Muito ruim <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Neutro <input type="radio"/> Bem <input type="radio"/> Extremamente bem | |
| 5- Há quanto tempo você é cliente da empresa? | |
| _____ | |

| |
|--|
| <input type="radio"/> Menos de 6 meses <input type="radio"/> Entre 6 meses e 1 ano <input type="radio"/> Entre 1 e 2 anos <input type="radio"/> 3 anos ou mais |
| <p>6- De 1 a 5, quais as chances de você continuar utilizando nossos serviços?</p> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| <p>7- Nossos profissionais te auxiliam e dão o suporte devido antes, durante e depois da locação ou manutenção?</p> <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Talvez |
| <p>8- Como você conheceu nosso serviço?</p> <input type="radio"/> WhatsApp <input type="radio"/> Google <input type="radio"/> Facebook <input type="radio"/> Instagram <input type="radio"/> Outros: _____ |
| <p>9- De 1 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa?</p> <p>_____</p> |
| <p>10- Espaço destinado a elogios, sugestões ou reclamações.</p> <p>_____</p> |

Fonte: Autoria Própria (2023)

A necessidade de se ter informações, por exemplo, de como os clientes estão sendo atendidos e se suas dores estão sendo resolvidas é de extrema importância para que a organização visualize os pontos internos a serem melhorados, intensificados ou retirados.

Nesse sentido, as respostas obtidas quanto ao local de residência do cliente ajudaram a nortear a organização sobre possíveis locais para abertura de filiais. Quando perguntado quanto tempo a pessoa é cliente da empresa, traz respostas que ajudaram na política de fidelização de clientes, principalmente aqueles que são

mais recentes. Como o cliente teve conhecimento dos serviços consegue orientar onde a empresa deve investir maior energia quanto ao marketing. A satisfação dos consumidores com os serviços e/ou equipamentos é importante para analisar a mão de obra existente e também como está a condição dos equipamentos disponibilizados.

A supervisora comercial propôs o envio do questionário no WhatsApp e e-mail de cada cliente. Contudo, uma grande parte dos clientes não são adeptos a utilização de redes sociais, de forma que parte dos questionários serão impressos e aplicados no ato da locação, na loja física.

4.5.3 Sistema de informação

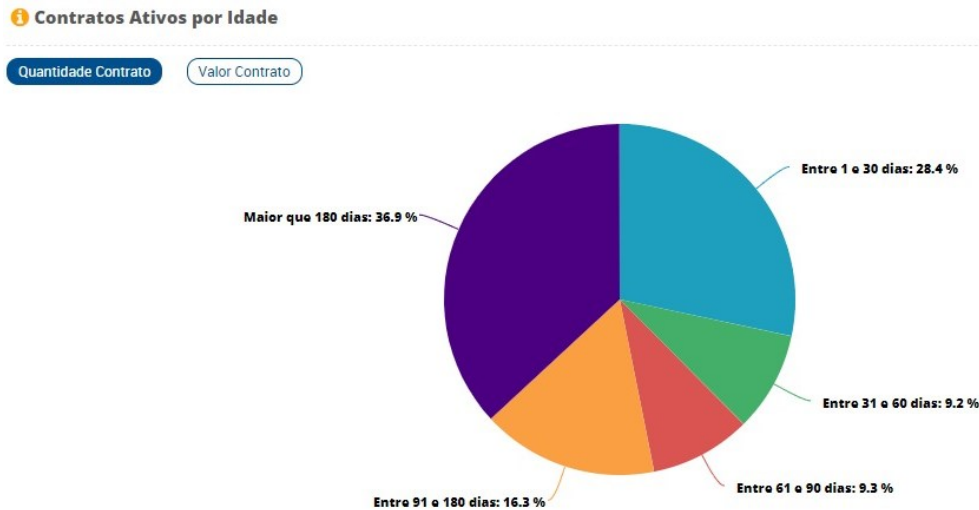
Devido o sistema de informação utilizado pelo objeto de estudo ser riquíssimo de informações, nesse tópico serão abordadas também melhorias em outros tópicos que tiveram alta pontuação na matriz de SWOT cruzada, como é o caso da disponibilidade de equipamentos e mão de obra especializada.

Os sistemas de informação são os procedimentos que apoiam a forma de gestão, criados a partir da tecnologia de informação, visando facilitar, otimizar e agilizar as decisões que devem ser tomadas pela organização. Tais sistemas podem trazer melhorias para os processos e contribuir para o sucesso da empresa.

O atual sistema utilizado na organização em estudo é o SISLOC, empregado na gestão rental para locadoras. Com esse sistema é possível obter todos os dados da empresa, desde colaboradores a máquinas que estão em manutenção e logo serão liberadas para a locação.

O sistema é riquíssimo de informações, contudo nem todas as pessoas da empresa têm acesso e as que possuem por vezes não conseguem observar informações adicionais ao que é exigido. Este é o caso do aplicativo Gestão à Vista, que mostra todos os resultados da locadora com dashboards interativos e de forma mais prática visualmente. Como por exemplo, analisar a frequência de dias que um contrato fica ativo, como mostra a figura 26.

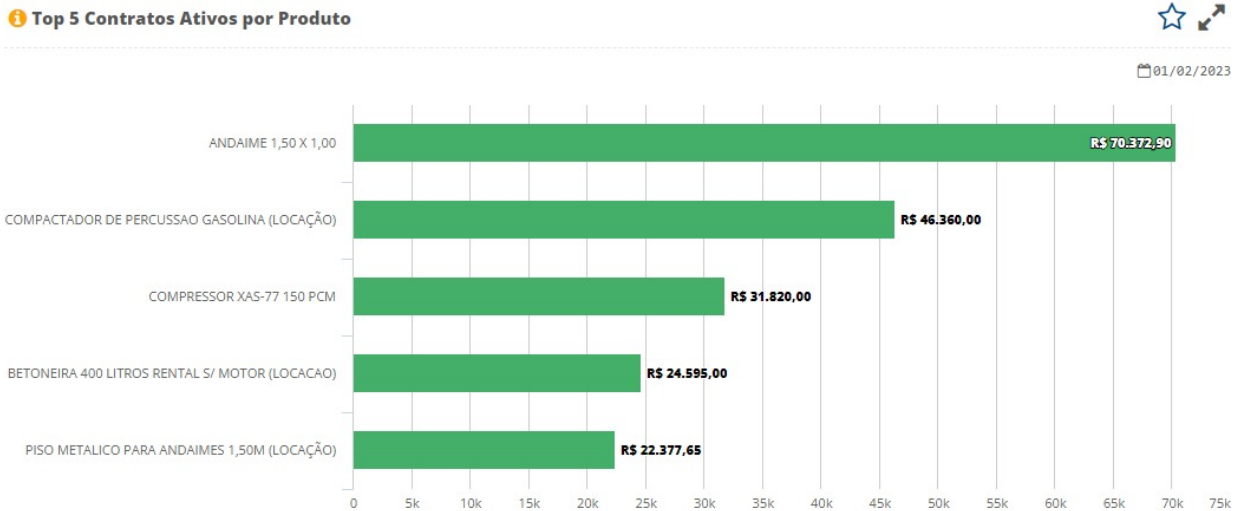
Figura 27 - Dashboard contratos ativos por idade



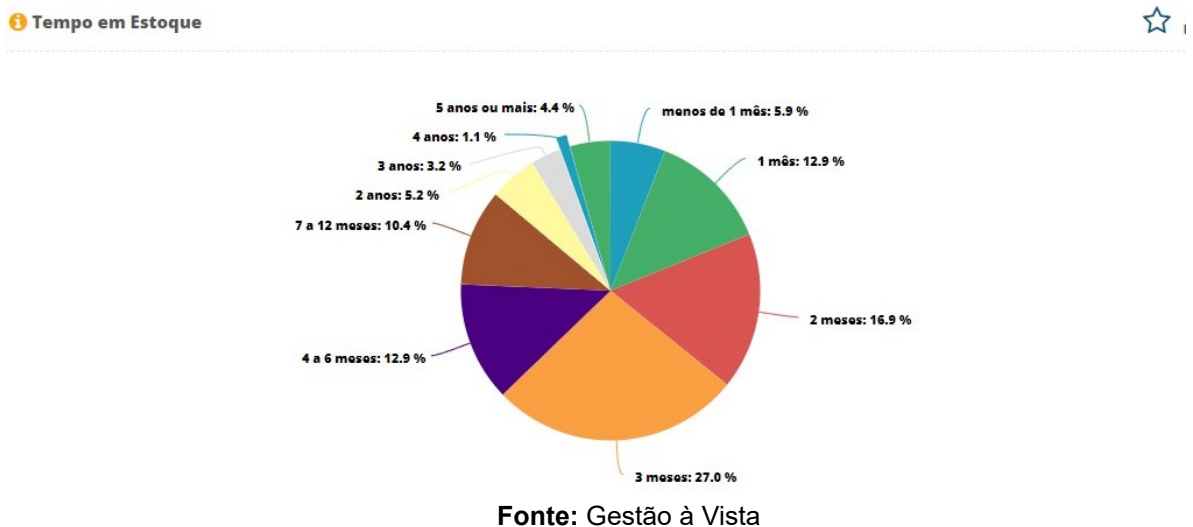
Fonte: Gestão à Vista

Atualmente são trabalhados com cinco tipos de contratos sendo eles: diária, semanal, final de semana, quinzenal e mensal. Ao analisar a figura 26 é presente uma alta porcentagem entre 01 e 30 dias ou maior que 180 dias. Para esse segundo grupo de clientes pode ser adotado uma política de locação que forneça desconto de 15% em cada contrato após 60 dias de locação, como também a criação de contrato de seis meses. Assim, a empresa conseguirá assegurar que aquele cliente estará ativo por pelo menos um semestre, auxiliando na fidelização dos consumidores.

Na figura 27 é possível observar os produtos que trazem maior faturamento para a organização.

Figura 28 - Dashboard contratos ativos por produto

Como apontado na matriz de SWOT a organização conta com uma política de compra informal e confusa. Um exemplo é o caso de compra de equipamentos em promoção, sem analisar se estas máquinas e equipamentos são requisitados pelos clientes. A figura 27 traz as principais máquinas que estão ativas em contratos e que possuem uma constância de locações, chegando a zerar estoque. Como melhoria pode ser citada a criação de investimento mensal na compra de novos maquinários a partir deste ranking, deixando de lado a compra imprecisa. Já na figura 28 é analisado o tempo dos equipamentos em estoque.

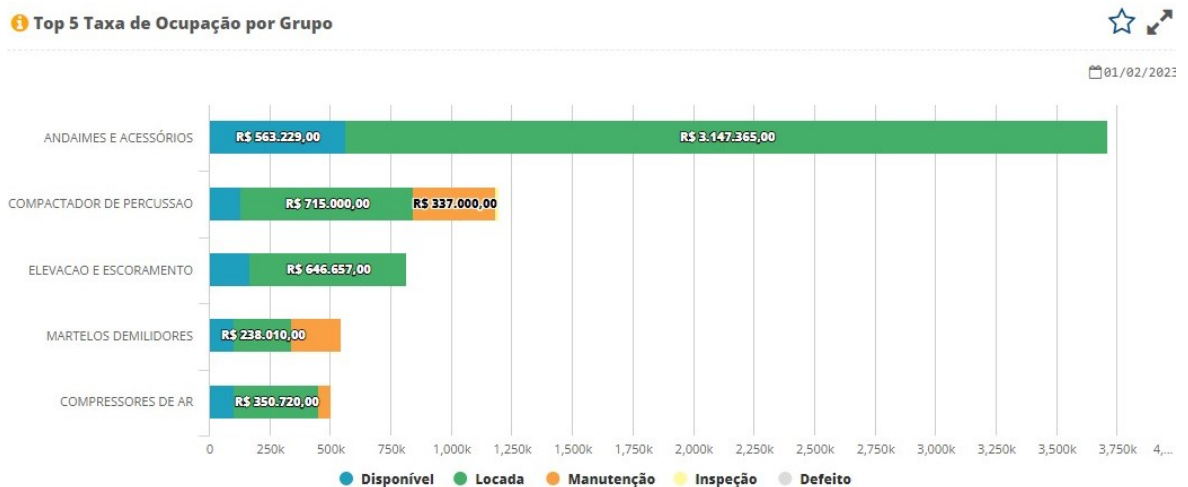
Figura 29 - Dashboard tempo de estoque

A disponibilidade de equipamentos também é pontuada na matriz de SWOT. Apesar de ser colocado como um ponto forte, pode melhorar. Ao analisar a figura 28

se tem o tempo que os equipamentos estão em estoque. 8,7% é a porcentagem de máquinas paradas com três anos ou mais. Para melhoria desse ponto é proposto a venda desse maquinário para investimento em máquinas e equipamentos que possuem uma alta demanda.

A figura 29 mostra os valores em reais dos equipamentos que estão locados, em manutenção e disponível para locação.

Figura 30 - Dashboard top 5 da taxa de ocupação por grupo



Fonte: Gestão à Vista

A mão de obra especializada também pode ser aprimorada sempre, para assim a organização ser bem-vista por clientes e aumentar a competitividade.

Na figura 29 o gráfico de barras é apresentado de acordo com o grupo, como apresentado nas figuras 07 e 08. Os valores das máquinas em manutenção são altos. Dois fatos são importantes para que isso ocorra: (a) muitas vezes não se tem a peça para efetuar o reparo disponível na empresa; (b) o reparo de alguns equipamentos não compensa financeiramente, pois a peça é mais cara que a própria máquina.

Para melhorar esses números de manutenção pode ser visualizada a venda para a sucata dos equipamentos que não irão ser reparados, que além de otimizar o espaço físico da empresa, o valor auxiliará na compra das peças que estão em falta. E, por fim, criar uma política de compra para as peças faltosas e concertar as máquinas para só então gerar lucro.

Todos esses pontos foram percebidos e levantados durante o atual estudo. As ideias foram apresentadas ao gestor e supervisores, e acolhidas para entrar no plano de ação futuro da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso realizou o planejamento estratégico, a partir de um estudo dos ambientes interno e externo em uma empresa de locação de equipamentos para a construção civil, a fim de compreender o comportamento estratégico da organização. Desta forma, buscou-se reafirmar a importância deste planejamento para a competitividade da empresa, a partir da aplicação de ferramentas estratégicas que irão identificar pontos de melhoria e direcionar o objeto de estudo.

Neste contexto, cinco objetivos específicos foram definidos para investigar uma organização do ramo da construção civil, bem como avaliar seu comportamento estratégico. O primeiro foi entender o comportamento estratégico, constatando-se que a empresa tem uma estratégia, mas esta não está bem definida. Em seguida, realizou-se um estudo dos ambientes interno e externo da empresa, que embasa a comparação de desempenho com a concorrência por meio de ferramentas estratégicas. Neste sentido foi aplicada a ferramenta estratégica Matriz de SWOT, como também o cruzamento desta, a fim de analisar o impacto de cada ponto na organização.

A análise permitiu concluir que a empresa possui vários pontos fortes, como o controle de estoque, horário de atendimento, sistema de informação, qualidade no atendimento, layout bem definido, entre outros, todavia, também possuem alguns pontos fracos como missão, visão e valores desatualizados, preços elevados, interferência direta do gestor, não existe política de fidelização com os clientes, entre outros, que podem ser propostos melhorias tornando-se uma força.

Os critérios que precisam ser intensificados ou melhorados pela empresa foram identificados, sendo a disponibilidade de equipamentos; mão de obra especializada; sistema de informação; missão, visão e valores desatualizados e ausência de feedback dos clientes, ficando nítido que a concorrência com alta visibilidade é uma das principais ameaças.

Conhecendo esse fato, a pesquisa se concentrou em solucionar os obstáculos identificados durante o estudo, assim, foi possível propor ações para aumentar a competitividade. A missão, visão e valores atualizados fazem com que a

empresa alinhe seus objetivos e metas com cada colaborador, ajudando no relacionamento e crescimento organizacional. Se tratando de feedback dos clientes, foi proposta a pesquisa online e manual no ato da locação dos equipamentos, oferecendo informações para melhoramento interno e abertura de filiais. O sistema de informação alcança dados visuais como a disponibilidade de equipamentos, que quanto maior, melhor atende a demanda solicitada, assim como a mão de obra especializada. O conserto em tempo hábil dos equipamentos agiliza a disponibilização dos equipamentos e trará lucros para a organização. Todos esses pontos abordados irão aumentar a possibilidade de reconhecimento no mercado.

Pretendendo analisar as estratégias desenvolvidas para aumentar a competitividade da empresa e o reconhecimento do mercado, propõe-se, para pesquisas futuras: (a) utilização da matriz SWOT, a fim de realizar uma comparação dos dois cenários da empresa, antes e depois da implementação das melhorias; e avaliar periodicamente as propostas de melhorias em conjunto com o planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2012.

BRASIL, Paulo Henrique Meneses. **Análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru-PE**. 2014. 91 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35455>. Acesso em: 08 jan. 2023.

CAVALCANTI, Nathalie da Silva. **Análise da gestão estratégica de empresas do ramo da construção civil diante da percepção de alteração do cenário econômico**. 2019. 236 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4485/1/CT_PPGECD_Cavalcanti%20C%20Nathalie%20da%20Silva_%202019.pdf. Acesso em: 28 jan. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier Brasil, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004. 413 p.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier Editora, 2009. 428 p.

COSTA FILHO, Wanderley Claudino da; BORGES, Wisley Pereira. **Automação na construção civil: um estudo sobre ganho de eficiência e produtividade**. 2020. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Estadual de Goiás, Anápolis, 2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/18937/1/Wanderley%20Claudino%20Da%20Costa%20Filho%20%26%20Wisley%20Pereira%20Borges.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2023.

COSTA, Marina. Caruaru é exemplo em gerações de emprego em Pernambuco. **Diário de Pernambuco**, Recife, 06 nov. 2021. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2021/11/caruaru-e-exemplo-em-geracao-de-empregos-em-pernambuco.html>. Acesso em: 25 jan. 2023.

DAYCHOUM, Merhi. **40+10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

ELIAS, Suellen De Melo; RUIZ, Thafarell Ricardo. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 2016.

ELIAS, Suellen de Melo; RUIZ, Thafarell Ricardo. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 2016. 23 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Doctum de Administração da Serra, Serra - Es, 2016. Disponível em:

<http://dspace.doctum.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1521>. Acesso em: 09 jan. 2023.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia**. UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais, Londrina, v. 13, n. 2., p. 57-68, set. 2012. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/juridicas/article/view/720>. Acesso em: 07 jan. 2023.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT**. Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/4088824-Planejamento-estrategico-analise-swot-resumo.html>. Acesso em 06 de novembro de 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sérgio. **Pesquisa aplicada: reflexões sobre conceitos e abordagens metodológicas**. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/72796>. Acesso em: 25 jan. 2023.

FONTELLES, Mauro José, et al. **Metodologia da Pesquisa Científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. Núcleo de Bioestatística Aplicado à Pesquisa da Universidade da Amazônia – Unama. Amazonas, 2009. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf. Acesso em: 25 jan. 2023.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica competitividade e globalização - Conceitos**. São Paulo: Cengage Learning, 2022. 400 p.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT quando usar e como fazer**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017. 26 p.

Hoskisson, Robert E., et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização - Conceitos**. Brasil, Cengage Learning, 2022.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas 2003.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistema de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. 17. ed. São Paulo: Pearson Porto Alegre, 2023. 634 p.

LIMA, Rafael Correia de. **Análise de SWOT ferramenta para tomadas de decisões: um estudo de caso na cerâmica Soledade LTDA**. 2016. 18 f. TCC (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/14869/3/TCC%20-%20RAFAEL%20CORREIA%20DE%20LIMA.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2023.

LOBATO, Jamil Moyses Filho David Menezes. **Gestão estratégica**. Editora FGV, 2015.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão, v. 14,

n. 3, 2012. Disponível em: <https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/296>. Acesso em: 23 jan. 2023.

MARTINS, Regis de Freitas; TURRIONI, João Batista. **Análise de swot e balanced scorecard: uma abordagem sistemática e holística para formulação da estratégia.** In ENEGEP, XXII, 2002, Curitiba-PR. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr72_0720.pdf. Acesso em: 21 jan. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Bianca. **Análise estratégica aplicada à empresa dugraf com. E rep. Materiais gráficos LTDA.** 2020. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/16100/1/TCC%20BIANCA%20-%20AN%C3%81LISE%20ESTRAT%C3%89GICA%20-%20FINALIZADO.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. **Planejamento estratégico.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Disponível em: https://web.archive.org/web/20131105121752id_/http://rica.unibes.com.br:80/index.php/rica/article/viewFile/339/302. Acesso em: 10 jan. 2023.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Bookman, Porto Alegre, 2004

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** São Paulo: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Valeria Faria. O papel da Indústria da Construção Civil na organização do espaço e do desenvolvimento regional. CONGRESSO INTERNACIONAL DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-INDÚSTRIA. Taubaté (SP), 2012. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2000/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_MonicaMerces_ISCTE%20FGV.pdf. Acesso em 29 jan. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PIB: Construção Civil mostra sua força e cresce acima da economia nacional. **CBIC**, 2022. Disponível em: <https://cbic.org.br/pib-construcao-civil-mostra-sua-forca-e-cresce-acima-da-economia-nacional/>. Acesso em: 24 jan. 2023.

PIRES, Daniel Lage. **Aplicação de Técnicas de Controle e Planejamento em Edificações.** Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 2014

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA, Águida Garreth Ferraz. **Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 162 p.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; CARDOSO, Jaime Fidalgo; NUNES, Catarina; EIRAS, Ruben. **50 Gurus da Gestão para o séc. XXI**. Portugal: Centro Atlantico, 2005.

SCHULTZ, Glauco; WAQUIL, Paulo Dabdab. **Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais**. Porto Alegre: Universidade Rio Grande do Sul, 2011. 17 p.

SEFSTROM, Matheus da Silveira. **Diagnóstico organizacional e propostas de melhorias: empresa de venda, locação e assistência técnica de equipamentos para construção civil**. 2021. 149 f. TCC (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Caxias do Sul, Canela-Rs, 2021. Disponível em: <https://repositorio.uces.br/xmlui/bitstream/handle/11338/9696/TCC%20Matheus%20da%20Silveira%20Sefstrom.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 jan. 2023.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos casos**. Rio de Janeiro: Reichmann Affonso Editores, 2003.