

UNIVERSIDADE TECNOLOGIA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PATO BRANCO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NAIARA BARBOZA SEGATO
POLYANA COMPAGNONI

UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE LOGÍSTICA DE UMA
CONSTRUTORA

PATO BRANCO

2014

NAIARA BARBOZA SEGATO

POLYANA COMPAGNONI

**UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE LOGÍSTICA DE UMA
CONSTRUTORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof.^a Orientadora: Danielle Bini

Prof.^o Co-orientador: Dr. Neimar Follmann

PATO BRANCO

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco

Coordenação de Administração
Curso Superior de Administração



TERMO DE APROVAÇÃO

NAIARA BARBOZA SEGATO; POLYANA COMPAGNONI

UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO DO SETOR LOGÍSTICO DE UMA CONSTRUTORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Prof.^a Danielle Bini
Orientadora

Prof.^o Dr. Neimar Follmann
Co-Orientador

Prof.^a Dr.^a Liliane Canoff
Membro da Banca Examinadora

Prof. Dr. José Ilo Pereira Filho
Membro da Banca Examinadora

Pato Branco, 20 de outubro de 2014.

RESUMO

SEGATO, Naiara Barboza; COMPAGNONI, Polyana. Utilização do Planejamento Estratégico no Desenvolvimento do Setor Logístico de uma Construtora. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Administração - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

O setor da construção civil teve grande crescimento nos últimos anos no Brasil, com o avanço econômico, aumento populacional e poder de consumo proporcionado pela facilidade de financiamento. Sendo assim, novos estudos do setor administrativo para a construção civil tornam-se viáveis. A logística da construção civil é peculiar e diferente da dos demais setores, sendo que o canteiro de obra é de espaço limitado e baixo potencial de armazenamento. O estudo sobre a implementação do desenvolvimento de um planejamento estratégico no setor logístico da construção civil faz-se necessário devido a falta de mão de obra, o custo de produção/construção, espaço limitado para armazenagem e para a redução da distância do material até o local de construção. Nesse sentido, a pesquisa a seguir foi realizada. Este trabalho tem por objetivo analisar como a ferramenta planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento do setor logístico de uma construtora, utilizando para o estudo como amostragem um canteiro de obra em uma construtora de Pato Branco, Paraná, na qual verifica a maneira de acoplagem, perdas e logística reversa, além da análise do processo de compra e controle do estoque do canteiro de obra analisado. Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado a metodologia de Pesquisa-Ação, no qual os pesquisadores estiveram presentes em quatro reuniões realizadas pela construtora, para discussão em busca de sugestões de melhoria na logística, e realizando a análise das aplicações destas sugestões, visando a redução de perdas e gastos, com uma melhor execução da obra em menor tempo. Foram realizadas sugestões de melhorias, onde muitas foram acatadas e mostrando resultados imediatos, apresentados neste trabalho.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Logística. Construção Civil.

ABSTRACT

SEGATO, Naiara Barboza; COMPAGNONI, Polyana. Using the Strategic Planning in the Logistics Sector Development of a Construction. 2014. Completion of Course Work. Administration - Federal Technological University of Paraná. Pato Branco, 2014.

The construction sector has large growth rates in recent years in our country, with economic advancement, population increase and power consumption provided by financing facility, thus being further studies of the administrative sector for construction become viable. The logistics of construction is unique and different from other sectors, and the construction site is limited and low potential storage space. The study about the development implementation of strategic planning in the logistics of construction is necessary due to manpower, the cost of production/construction, limited storage space and to reduce the distance from the material to the construction place, accordingly, the following search was conducted. This paper aims to analyze how the strategic planning tool can contribute to the development of the logistics sector a construction, using the study sample as a construction work on a construction of Pato Branco, Paraná, in which there is way to docking losses and reverse logistics, and analysis of the purchasing and inventory control of construction site analysis process. To develop this study, the methodology of Action Research, where researchers were present in four meetings held by the builder, giving opinions logistics improvement, and performing analysis of applications of these suggestions was used, in order to reduce losses and expenses, with a better performance of the work in less time. Suggestions for improvements, where many were accepted and showing instant results presented in this paper were performed.

Keywords: Strategic Planning. Logistics. Construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico.	10
Figura 2: O Macro Ambiente e o Setor de Negócios da Organização.	12
Figura 3: Diagnosticando Problemas de Estratégia.	18
Figura 4: Tarefas de Implementação Estratégica.	20
Figura 5: A Integração Logística.	25
Figura 6: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.	36
Figura 7: Ciclo de Planejamento Logístico na Construção Civil.	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis de Mudanças Estratégicas.....	19
Tabela 2 - Discussões e observações por reunião.....	49
Tabela 3 - Relação de Benefícios e Cuidados na Implantação da Estratégia.....	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. JUSTIFICATIVA	6
1.2. OBJETIVOS	7
1.2.1. Objetivo Geral	8
1.2.2. Objetivos Específicos	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
2.1.1. Análise do Ambiente	11
2.1.2. Estabelecer a Diretriz Organizacional	13
2.1.2.1. Missão	13
2.1.2.2. Visão	14
2.1.2.3. Objetivo	14
2.1.3. Formulação da Estratégia	15
2.1.3.1. Estratégia de Concentração	16
2.1.3.2. Estratégia de Estabilidade	16
2.1.3.3. Estratégia de Crescimento	16
2.1.3.4. Estratégia de Redução de Despesas	17
2.1.3.5. Estratégia Combinada	17
2.1.4. Implementar a Estratégia Organizacional	18
2.1.5. Controle Estratégico	22
2.1.5.1. Estabelecimento de Objetivos ou Padrões de Desempenho.....	22
2.1.5.2. Avaliação do Desempenho.....	23
2.1.5.3. Comparação do Desempenho Atual com os Objetivos ou Padrões	23
2.1.5.4. Ação Corretiva	24
2.2. LOGÍSTICA	24
2.2.1. Atividades Logísticas	26
2.2.1.1. Transporte	26
2.2.1.2. Estoque	27
2.2.1.3. Armazenagem, Manuseio de Materiais e Embalagem	27
2.2.1.4. Informação Logística para Ordem de Compra	28
2.2.1.5. Logística Reversa	30
2.2.2. Etapas Logísticas	30

2.2.2.1.	Logística de Suprimentos	30
2.2.2.2.	Logística de Produção/Interna.....	31
2.2.2.3.	Logística de Distribuição	32
2.2.2.4.	Planejamento Estratégico da Logística	33
2.2.3.	Logística na Construção Civil	34
2.2.3.1.	Nível de Serviço	35
2.2.3.2.	Logística no Sistema Construtivo	36
2.2.3.3.	Estratégias Logísticas na Construção Civil.....	38
3.	METODOLOGIA.....	40
3.1.	ANÁLISE DO AMBIENTE.....	41
3.2.	ESTABELECEER A DIRETRIZ ORGANIZACIONAL	42
3.3.	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	43
3.4.	IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	44
3.5.	CONTROLE ESTRATÉGICO.....	44
3.6.	ANÁLISE DO ESTUDO	45
4.	DISCUÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1.	RESULTADOS DA PRIMEIRA REUNIÃO	46
4.2.	RESULTADOS DA SEGUNDA REUNIÃO	47
4.3.	RESULTADOS DA TERCEIRA REUNIÃO	48
4.4.	RESULTADOS DA QUARTA REUNIÃO.....	48
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

O setor de Construção Civil tem sido estudado nos últimos anos, devido ao desenvolvimento nacional do mesmo, sendo assim, faz-se necessário a revisão e análise das diretrizes administrativas para melhor atender tal setor, tornando-o mais produtivo e organizado, para que possa se obter maior poder competitivo perante a concorrência.

As pequenas e médias empresas do setor de construção civil são comprimidas pelas grandes empresas dominantes do mercado e pelo setor informal, as quais conquistam consumidores de renda média e baixa. Assim convém que tais organizações, revejam seus processos e produtos, a fim de continuarem competindo no mercado (MELLO, 2008).

Desta forma, é possível utilizar-se de estratégias de negócios. Tais estratégias lidam com o desenvolvimento da competitividade, vantagem e competências essenciais, portanto a simulação de cenários ganha em importância, para que esta estratégia tenha efeito, é realizado o planejamento estratégico do setor analisado (AZEVEDO, 2011).

Tendo como planejamento estratégico um conjunto de processos sistemáticos e contínuos que visa colaborar no alcance dos objetivos da organização, através de ações que preveem possíveis riscos ou futuras necessidades da empresa. Sua elaboração dá-se por meio de técnicas administrativas tendo sempre o envolvimento das pessoas da organização, buscando apresentar resultados na empresa e no ambiente em que está inserida.

É uma forma de pensar a organização, em seu momento presente e futuro, indispensável assim para tomadas de decisões, pois, leva em conta aspectos financeiros, econômicos e sociais, assumindo também a existência de imprevistos futuros. Rezende (2011) define que, ter um planejamento estratégico trata-se de dominar o presente e conquistar o futuro.

Inserido na gestão, produz aos gestores auxílio nas tomadas de decisões, aumentando a probabilidade de acertos e também, o crescimento empresarial, colocando-o à frente, trazendo maior competitividade mesmo em meio à mudanças futuras, ainda que, os ramos concorrentes almejem alcançar o mesmo objetivo da organização.

Rodrigues; Rojo e Bertolini (2011) destacam que, no Brasil, geograficamente, o setor construtivo é predominante nas regiões Sudeste e Sul, representada, na sua maioria, por grandes, médias e pequenas empresas que contratam trabalhadores de pouca qualificação formal. A cadeia produtiva da construção civil exerce alavancagem econômica nos setores que lhe servem de fornecedores de insumos, sendo importante indutora do crescimento para

essa atividade. Dessa forma, a construção civil torna-se fundamental para os ciclos de crescimento no Brasil. O aumento da produção pode ocorrer através de incentivos como concessão de créditos a juros mais compatíveis e por incentivos fiscais.

Como objeto de pesquisa, foi utilizado o setor da Construção Civil, visando analisar se existe planejamento estratégico no setor logístico, utilizando como amostragem um canteiro de obras de uma construtora em Pato Branco, no Estado do Paraná. Assim, foram utilizadas bases teóricas sobre planejamento estratégico e logística, corroborando com análises da empresa, com o intuito de apresentar o conteúdo, observando o auxílio que esta ferramenta proporciona a organização, e como é a eficácia da mesma.

Com uma apresentação dos dados recolhidos, tem-se como objetivo verificar a existência de Planejamento Estratégico na logística, em seguida, verificar o processo logístico em um canteiro de obras, realizando uma análise do mesmo para verificar se a aplicação condiz com o planejado e apresentado na bibliografia.

Dada à problemática, **como a ferramenta planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento do setor de logística de uma construtora?** A pesquisa inicia para que a mesma possa gerar bibliografias, que neste ramo são escassas, e também contribuir para a melhor capacitação e formação das acadêmicas.

O plano apresentado é flexível e apresenta alternativas para a substituição de objetivos operacionais, caso o ambiente apresente alterações.

1.1. JUSTIFICATIVA

O estudo proposto despontou o interesse devido a necessidade de conhecimento prático e aplicação do estudo em meio acadêmico, tendo-se assim, uma oportunidade de aprendizado sobre o desenvolvimento do planejamento para crescimento da construtora na qual o estudo será realizado.

O desenvolvimento no segmento de construtoras é recente, pois este originou uma oportunidade atual deste ramo, através dos incentivos públicos e privados. Tendo em vista a demanda com uma ascensão e incentivo ao ramo através da liberação de crédito por instituições financeiras para compradores de imóveis, criou-se a recente necessidade do desenvolvimento na área de planejamento deste setor. Com o intuito de atender esta nova demanda, surgiu o empreendimento da organização analisada e atualmente encontra-se a necessidade de planejamento para a realização da expansão, tendo como objetivo um

crescimento saudável, e também para suprir a necessidade de bibliografia sobre o assunto, que se iniciou o estudo sobre o setor.

Com relação à empresa, percebe-se a importância para que seja estabelecido parâmetros e estratégias no direcionamento das decisões a serem exercidas durante o período futuro, criando-se assim uma necessidade de estudo para melhor aproveitamento de recursos e tempo, percebendo-se que o melhor meio é através da ferramenta planejamento estratégico para aplicação com eficácia dos pontos a serem alcançados.

Para o desenvolvimento deste trabalho, o comprometimento e envolvimento dos colaboradores é importante, principalmente dos responsáveis pela gestão e tomada de decisão da empresa. O conteúdo é lógico e sólido para auxiliar no desenvolvimento de forma ordenada, fornecendo assim, integração de informações de forma sistemática na comunicação dos diversos setores da empresa.

Assim, com base nos estudos, visa-se articular os interesses da empresa através do planejamento estratégico do setor logístico, a fim de diminuir os gastos, trabalhar em menor tempo com menor desperdício, fornecendo produtos de qualidade para o cliente final. Analisando os objetivos da construtora, tem-se o planejamento como sendo indispensável, para alcance dos objetivos citados, traçando o desenvolvimento deste setor e diminuindo os riscos eventuais.

Com a realização da pesquisa, serão registrados novos conhecimentos profissionais, embasamentos teóricos e seu desenvolvimento prático, podendo-se analisar com amplitude os conhecimentos adquiridos em meio acadêmico.

A performance na indústria da construção em termos de produtividade, qualidade e funcionalidade do produto tem sido baixa quando comparada à outras indústrias, situação essa que tem sido explicada pela baixa taxa de inovação (GRADVOHL, 2011).

Após a análise das principais dificuldades da empresa e de setores que podem desenvolver melhor desempenho na mesma, será realizado o planejamento estratégico, no qual são traçados meios de se realizar uma expansão consciente da organização, trazendo melhoria de resultado e sustentabilidade.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar como a ferramenta de Planejamento Estratégico pode contribuir para o desenvolvimento do setor logístico de uma construtora.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Verificar a existência de diretriz organizacional que utilize a ferramenta planejamento estratégico na logística;
- Identificar as estratégias para alcance dos objetivos e metas da organização na logística;
- Avaliar as metas do setor logístico da organização, e as formas propostas para atingi-las;
- Analisar o ambiente interno, verificando o processo logístico, desde a armazenagem de material até a logística reversa da construtora;
- Analisar o ambiente externo de fornecedores de canteiro de obra da construtora.

Para uma melhor compreensão dos objetivos e os passos que os mesmos seguiram, a seguir é apresentado o referencial teórico, a partir do qual será analisado o contexto da empresa em estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas utilizam-se do Planejamento Estratégico em seus setores para melhoria de desempenho e redução de gastos. Do mesmo modo, o setor Logístico, em conjunto com o Planejamento Estratégico, encontra-se cada vez mais estruturado e moderno, possibilitando a redução de estoques e o aumento da qualidade de trabalho em tempo hábil e com produtividade.

Sendo assim, o setor construtivo também tende a organizar-se de maneira estratégica, assim como a logística que encontra-se de maneira peculiar neste setor. Na sequência, será apresentado o Referencial Teórico sobre Planejamento Estratégico e Logístico, para melhor embasamento na aplicação metodológica.

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A utilização do Planejamento Estratégico com o objetivo de criar o diferencial competitivo nas organizações está mais frequente, pois com a administração estratégica pode-se estruturar e mensurar etapas para realização de tarefas, podendo assim, chegar à meta empresarial traçada.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras ou etapas que auxiliam na tomada de decisão da empresa em um futuro planejado, podendo assim, de maneira ordenada, traçar o destino da mesma, através da missão e visão designada pela própria organização.

Para Pereira (2010), o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática das competências e incompetências visando possibilidades de melhorias da organização, juntamente com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, para que após a análise seja formulada a estratégia com o intuito de aumentar a competitividade e o grau de resolutividade da organização.

Para otimizar a realização desta análise, existem etapas ordenadas do Planejamento Estratégico a serem seguidas pela organização, que segundo Certo e Peter (1993) são:

1. Análise do Ambiente;
2. Estabelecer a Diretriz Organizacional;
3. Formulação da Estratégia;

4. Implementar a Estratégia Organizacional;
5. Controle Estratégico.

As etapas devem seguir um cronograma e este passa a ser revisado antes da realização da etapa seguinte, para possíveis alterações em caso de mudança de cenário.

Chiavenato e Sapiro (2003), ainda ressaltam a importância da declaração de missão e visão de negócio, chegando a pontuar as mesmas como parte do Planejamento Estratégico, alegando que, são os elementos que traduzem as responsabilidades e pretensões da organização, assim como seu papel social, definindo a imagem da organização ao se traçar um planejamento embasado nestes itens.

Os pontos a serem analisados tem objetivos únicos, como pode ser observado na Figura 1, abaixo:

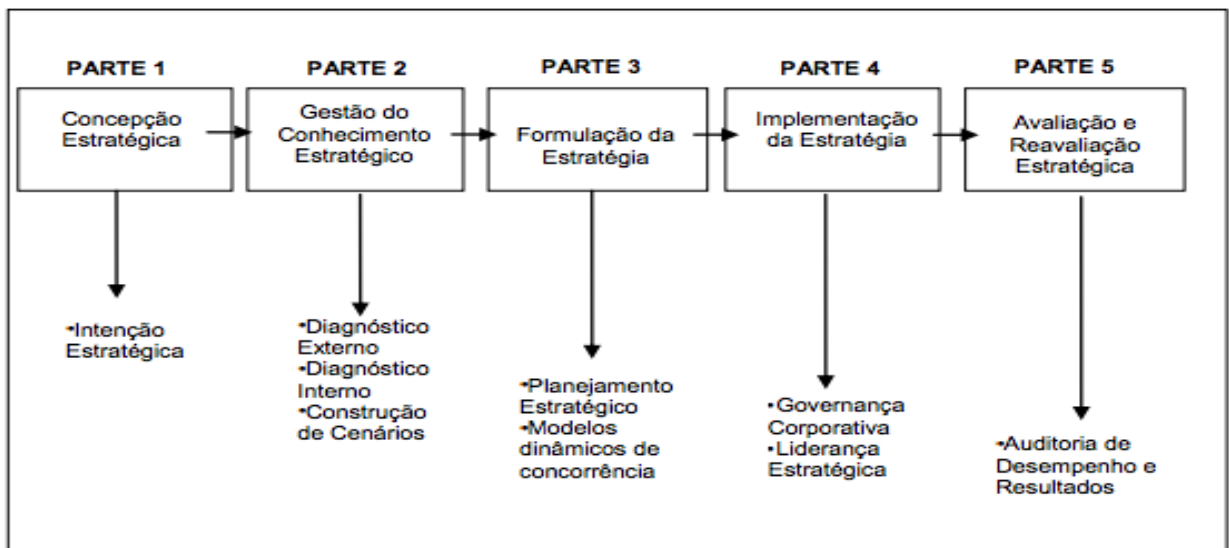


Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico.
Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 45.

Após a análise feita, é importante ser definida a escolha da estratégia a ser utilizada, podendo-se ainda ser utilizada mais de uma estratégia simultaneamente. A estratégia deve ser definida de modo que a empresa possa adquirir vantagens competitivas após a aplicação da mesma, podendo-se enquadrar estas em duas categorias: Estratégia no Nível de Negócios, que são ações praticadas para obtenção de vantagem competitiva em um único setor, ou, Estratégias de Nível Corporativo, que são as que visam obter vantagem competitiva em múltiplos mercados (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para que o planejamento da organização possa ter maior desempenho, é necessário conhecer intrinsecamente cada um dos passos a ser seguido, examinar o local estudado, para na sequência desenvolver o planejamento estratégico e sua aplicação. Sendo assim, retomamos os pontos acima citados para melhor explanação.

2.1.1. Análise do Ambiente

Faz-se necessário a análise do ambiente interno e externo, para identificar os riscos e oportunidades do meio, em que a organização está inserida, pois esta passa a ser influenciada pelas tendências imposta pelo meio externo.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), primeiramente, é necessário analisar o ambiente externo, para levantar informações sobre:

- Rastreamento: Identificar possíveis mudanças do ambiente externo, tendências ou alterações que impactam direta e indiretamente a organização;
- Monitoramento: Análise dos fatores rastreados, realizando uma avaliação da mesma;
- Previsão: Realizada pelo resultado da análise, são as projeções do futuro mercadológico que envolve a organização;
- Avaliação: São determinados os possíveis impactos que as mudanças rastreadas podem causar à organização, e assim, prevenir e utilizar das tendências como vantagem competitiva.

Este processo visa auxiliar e fundamentar a visão de negócio projetada pela organização, otimizando a vantagem competitiva, a fim de determinar as tendências mercadológicas, essa ferramenta oportuniza a organização despontar perante o mercado, capacitando-a para que se posicione frente à concorrência.

Deve-se também realizar a análise visando fatores externos como: o político, o econômico, o sociocultural, e o tecnológico, pois estes tendem a influenciar na demanda do mercado, alterando o desejo do consumidor por um produto ou serviço inserido no mercado de maneira diferenciada, com ênfase no desenvolvimento sustentável.

Segundo Barney e Hesterly (2007), outro fator a ser observado é a tendência demográfica, pois uma alteração pode determinar se o produto ou serviço oferecido é atraente ao consumidor e quanto deste mercado em potencial o mesmo pode atingir.

Pereira (2010) ressalta que, para uma análise externa completa, é necessário averiguar quais são as oportunidades que facilitam o cumprimento da missão organizacional, averiguando as situações de melhor proveito para o aumento da competitividade. Para tal análise, é possível utilizar as cinco forças de Porter, buscando elencar todas as forças e ameaças que a organização está sujeita.

Para Porter (1986), tratam-se de forças competitivas presentes no ambiente em que a organização está inserida e denominam-se por: novos entrantes, compradores, fornecedores, produtos substitutos e concorrentes, os quais serão melhor explanados na parte logística.

Por meio da análise destes fatores, tem-se início o estudo do ambiente interno, o qual tem por objetivo auxiliar a identificação de competências da organização, as quais devem ser valorizadas com o objetivo de maximização das mesmas.

Certo e Peter (1993), ainda pontuam alguns tópicos específicos a serem analisados:

- **Estrutura da Organização:** Suas práticas, seu posicionamento no mercado, vantagens e desvantagens competitivas;
- **Segmento de Mercado:** Se a mesma está para as tendências e necessidades da demanda mercadológica, analisando o processo do externo para o interno;
- **Estratégias Propostas pela Organização:** São em geral as estratégias da organização, mensurando os 4 P's sugeridos por Kotler (2000), sendo eles o preço, a praça, a promoção, o produto, entre outros.

De acordo Kich e Pereira (2011), a análise do ambiente interno é realizado com base nos aspectos administrativos, de produção, marketing e financeiro, no qual as vantagens anteriormente elencadas se tornam estratégias de ação, e as ameaças planejamento de defesa.

Por fim, ambas as análises tem suas informações agrupadas para que estas possam ser referência na elaboração do Planejamento Estratégico. Para que a análise do ambiente seja eficaz, é necessário ter visão global da análise, para que o foco não esteja presente em apenas um dos pontos, mas em todo o conjunto, como pode-se observar na Figura 2:

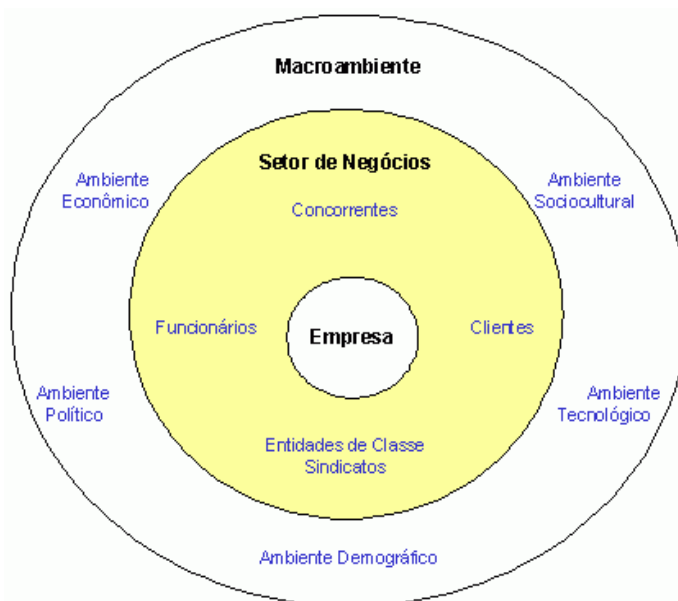


Figura 2: O Macro Ambiente e o Setor de Negócios da Organização.
Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 82.

Também deve-se atentar ao fato de que a análise precisa ser realizada primeiramente no macro ambiente e depois no micro ambiente da empresa, ressaltando nunca de maneira oposta, pois o externo tem maior influência sobre o ambiente interno da organização.

2.1.2. Estabelecer a Diretriz Organizacional

É importante estabelecer a diretriz organizacional ou revisar, caso a organização a tenha estabelecido, após a análise do ambiente, pois, podem ocorrer mudanças nos objetivos. Observadas as vantagens e desvantagens competitivas que a organização encontra na projeção futura pretendida.

2.1.2.1. Missão

A missão organizacional deve refletir os resultados que a organização almeja, observando a análise dos ambientes, para que quando definida seja possível de se alcançar. Pode ser definida como a razão de ser da organização, representando o que a organização é, o papel que desempenha e seu propósito (PEREIRA, 2010).

Para Certo e Peter (1993), esta é a proposta ou razão para qual a organização existe, geralmente trazendo os produtos ou serviços prestados pela mesma, quem são seus clientes e os valores que possui, sendo única, e diferente de uma organização para outra.

Analisando a linha de Certo e Peter (1993), pode-se concluir que uma missão atual e bem divulgada pode gerar incentivo organizacional, tornando os membros da organização parte do todo, estabelecendo foco e responsabilidade de tarefa para os indivíduos, também gera uma base lógica em que a organização se baseia, além de incorporar as características da visão do negócio, tornando-as reais.

A organização deve responder à demanda genérica, distinguindo-a das demais. A missão é considerada eficaz quando consegue definir a personalidade da organização, motivando assim os *stakeholder*¹ (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

¹ Pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desenvolvimento da organização (CHIAVENATO; SAPIRO).

Deve-se objetivar através da missão a construção de valor, mostrando os benefícios sociais, econômicos e ambientais que a organização promove através de sua existência.

2.1.2.2. Visão

A organização deve criar ou rever a visão de negócio, no qual está o contexto do que a organização deseja para o futuro. Esta deve estar alinhada com os interesses dos *stakeholders* e como atendê-los, podendo assim esclarecer a direção que a organização deve seguir.

Em sua visão, a organização deve descrever a condição futura que almeja encontrar-se, pontuando o crescimento de maneira sustentável. Deve motivar a todos que tem envolvimento, direta ou indiretamente, a terem ações para atingir a visão proposta, oferecendo foco e incentivo ao trabalho em equipe, valorizando o papel de cada indivíduo.

Para que esta seja de possível alcance, é necessário que envolva todos os recursos da empresa, tais como:

- Recursos Físicos: Tecnologia pertencente à organização, equipamentos, estrutura física e localização;
- Recursos Financeiros: Ativos da organização e faturamento futuro, que pode ser investido neste planejamento;
- Recursos Humanos: Treinamento, experiência individual e capacitação dos colaboradores envolvidos neste processo; e
- Recursos Organizacionais: Reação dos grupos acima citados em conjunto, quanto organização, focando atingir a visão.

Depois destes identificados, é possível verificar se a visão é real para a organização, no prazo e condições propostas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.1.2.3. Objetivo

Os objetivos fornecem a base para o Planejamento Estratégico da organização, pois estes, bem estabelecidos, sendo possível a utilização na tomada de decisão que promove mudanças ao meio organizacional.

Em algumas organizações os objetivos são vistos como metas distantes e de pouca probabilidade de alcance, um grave erro, pois é com o objetivo que a organização mantém seu foco, podendo orientar a equipe para atingi-lo, pode ser também parâmetro para análise do desenvolvimento na mesma, e como base no planejamento desta (CERTO; PETER, 1993).

Por fim, o objetivo deve conciliar com as ideias tratadas na visão da organização, para que tenha apenas um foco, utilizando a missão como meio de atingi-la.

2.1.3. Formulação da Estratégia

É o momento em que a organização define o curso de ação apropriado e ideal, para atingir os objetivos propostos. Neste processo se faz necessário a análise, seleção e planejamento das ações a serem utilizadas. Para que o conjunto alcance êxito, deve-se analisar o momento em que a organização vive, este torna-se possível através da análise dos ambientes.

Para isso, muitas estratégias utilizam-se da criação de cenários, que proporcionam uma análise do contexto, através de suposições resultantes de quadros, que visualizam as perspectivas de melhoria da organização, e sua projeção do cenário atual para o futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Neste cenário precisa estar explícito os objetivos que a organização pretende atingir, para que possam suscitar as ações a serem tomadas; à medida que estas decisões são pontuadas, torna-se possível expandir em uma ou várias ideias, as quais podem auxiliar no objetivo comum.

É necessário ter cautela, nesta etapa do processo para que os cenários propostos sejam embasados em análises e nos objetivos da organização, para que este planejamento seja aplicado de forma eficaz, sem que a mesma tenha de modificá-lo por completo em seu processo de implantação.

Faz-se necessário, o conhecimento das estratégias que podem ser utilizadas em um planejamento e qual melhor escolha para o quadro atual da organização, lembrando que, é possível a aplicação de mais de uma estratégia ao mesmo tempo, se esta for a necessidade encontrada. As estratégias mais utilizadas são as seguintes (CERTO; PETER, 1993):

2.1.3.1. Estratégia de Concentração

A qual a organização foca em uma única linha de negócio, muito frequente em franquias ou indústrias, podendo obter vantagem competitiva através do amplo conhecimento do negócio, especialização, tornando mais característico o foco, fortalecendo ou vinculando a marca a um determinado nicho.

Entretanto, existe o risco de falha ou mudança drástica no mercado, o que faria com que a organização tivesse dificuldades de adaptação em outro nicho, devido ao fato de não haver um processo de expansão de capacidades para outros segmentos ou nichos de mercado, restringindo a organização à primeira escolha (CERTO; PETER, 1993).

2.1.3.2. Estratégia de Estabilidade

A organização que aplica este modelo tem por objetivo manter o foco em mais de uma linha de negócio. Geralmente aplicada em dois casos (CERTO; PETER, 1993):

- Estabilidade de Crescimento: A empresa atinge uma proporção desejada, não tem intenção de maior crescimento no período da análise.
- Situações de Ameaça Financeira: A organização encontra dificuldades de desenvolvimento, a mesma busca tal estratégia a fim de estabilizar seus índices e em seguida retomar o objetivo de crescimento.

2.1.3.3. Estratégia de Crescimento

Utilizada por organizações que buscam crescimento no mercado, podendo ser realizada por meio de modelos como:

- Integralização Vertical: A qual dispõem da aquisição de organizações existentes no mercado que não necessariamente pertençam ao mesmo segmento;
- Integração Horizontal: Esta baseada na aquisição de organizações concorrentes.

Outras duas estratégias que podem ser adquiridas são: Diversificação, que vem da abertura ou investimento de novas linhas de negócio e Fusões, no qual tem-se por objetivo a

união entre duas organizações, com interesses conjuntos no qual existe uma hierarquia que uma trabalha para outra (CERTO; PETER, 1993).

2.1.3.4. Estratégia de Redução de Despesas

Esta estratégia é utilizada, quando a organização encontra-se ameaçada, por períodos de adversidade, dificultando o alcance das metas tornando o processo ineficiente. Visa um replanejamento de gastos, objetivando eliminar produtos não lucrativos, em último ato, se necessário, promover a redução da mão-de-obra.

Tem por processo perceber a organização de maneira sistêmica, no qual os setores são separados do todo, verificando a lucratividade individual, para então analisar como reduzir os gastos dos mesmos (CERTO; PETER, 1993).

2.1.3.5. Estratégia Combinada

Utilizada em organizações de grande porte, esta faz uso de duas ou mais estratégias em um mesmo momento, pois, devido ao porte da mesma, geralmente tem investimentos em mais de uma área com objetivo de manter o diferencial competitivo.

É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico abrange um número maior de estratégias dentre as que foram citadas, é um processo que vivencia constante inovação. Para a formulação da estratégia utilizada, é necessário pontuar a força competitiva e o diferencial que a organização tem, citando as 5 Forças de Porter (1986):

- Riscos de Novos Concorrentes: Novas organizações pertencentes ao mesmo segmento, ou organizações existente que se encontram em ascensão.
- Poder de Barganha dos Fornecedores: Aumento de preço em relação a matéria-prima ou perda de qualidade. Pode-se considerar neste item até mesmo a dependência de um fornecedor específico ou dificuldade na logística do mesmo;
- Poder de Barganha dos compradores: Clientes no qual o setor de compras tem por objetivo buscar junto aos fornecedores menores preços e melhor qualidade, ocasionando possíveis processos de redução de lucratividade.
- Risco de Produtos Substitutos: Novas tecnologias ou produtos e serviços similares aos ofertados, diminuindo a procura do mesmo.

Após esta análise, devem-se pontuar os riscos e oportunidades da organização, focando no diferencial que a mesma tem a oferecer ao mercado atual, tornando a organização sustentável em seu sistema, embasada em valores com o objetivo de atender as metas internas e satisfazer as necessidades do mercado. Seguindo o processo faz-se necessário realizar um estudo de quais setores da organização serão comprometidos com este planejamento (CERTO; PETER, 1993).

2.1.4. Implementar a Estratégia Organizacional

Para que o objetivo em relação à eficiência do Planejamento Estratégico, seja uma constante, torna-se necessário que a implementação deste processo tenha ampla execução, uma das formas utilizadas é a realização de uma matriz de questionamento e análise de resultado, tendo como retorno de informação situações como o sucesso, a roleta, os problemas e o fracasso, conforme ilustra a Figura 3 abaixo:

		Formulação estratégica	
		Boa	Ruim
Implementação Estratégica	Boa	Sucesso	Roleta
	Ruim	Problemas	Fracassos

Figura 3: Diagnosticando Problemas de Estratégia.
Fonte: CERTO; PETER, 1993, p. 157.

Para isso deve-se considerar as seguintes definições:

- Sucesso: Resultado alcançado por uma estratégia assertiva e execução satisfatória, na qual foram realizadas as análises de maneira eficiente.
- Roleta: Envolve a situação em que a estratégia é formulada inadequadamente, porém, bem implementada, podendo resultar em duas situações; a boa implementação consegue reverter a má formulação da estratégia, em segundo caso esta, mesmo sendo bem implementada não traz o resultado desejado, sendo necessário reelaborá-la.

- Problema: Caso em que uma estratégia bem formulada está sendo mal implementada, o que ocorre frequentemente, devido ao estudo excessivo da teoria, tornando necessário a reavaliação do processo, para que seja detectado a falha do mesmo em sua implementação.
- Fracasso: Ocorre em casos que a estratégia e sua execução são ambas mal feitas, nesta situação os gestores se deparam com grande dificuldade de voltarem a controlar a situação, exigindo o retorno ao início do processo.

Neste momento, faz-se necessário que a organização tenha consciência da relevância em relação a aplicação vislumbrando o sucesso da implementação, pois, esta não sendo bem executada, todas as análises e avaliações anteriores perderão a validade, promovendo a necessidade de revisão de todas as etapas do processo.

Frequentemente, encontra-se neste momento a resistência por parte dos colaboradores pertinentes aos setores que necessitam de maior mudança, para que isto seja evitado, almejando motivar toda a equipe a participar da implementação, faz-se necessário estabelecer o senso de urgência desta situação, enfatizando a clareza da visão e missão da organização, delegando tarefas e responsabilidades a cada um dos participantes; valorizando as etapas que obtiveram êxito na execução da estratégia tornando visível a nova cultura organizacional durante o processo de implementação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Para que possa verificar se a eficácia destas alterações e organizar eventuais estratégias, utilizam-se dos cinco estágios que a organização deve estar preparada, estes são descritos na Tabela 1, abaixo, e percorridos um a um na sequência:

Tabela 1 - Níveis de Mudanças Estratégicas.

	INDÚSTRIA	ORGANIZAÇÃO	PRODUÇÃO	APELO DE MERCADO
Estratégia de Continuação	O mesmo	O mesmo	O mesmo	O mesmo
Estratégia de Mudança de Rotina	O mesmo	O mesmo	O mesmo	Novo
Estratégia da Mudança Limitada	O mesmo	O mesmo	Novo	Novo
Estratégia da Mudança Radical	O mesmo	Novo	Novo	Novo
Redirecionamento Organizacional	Novo	Novo	Novo	Novo

Fonte: CERTO; PETER, 1993, p. 160.

- **Estratégia de Continuação:** É aquela na qual se repete a mesma estratégia usada no planejamento anterior, esta é considerada a mais simples e de fácil aplicação, devido ao fato da organização já conhecer a aplicação;
- **Estratégia de Mudança de Rotina:** Implica na mudança da rotina atual, muito utilizado na área do marketing, quando é planejado alterações de embalagem ou abordagem ao consumidor.
- **Estratégia de Mudança Limitada:** Envolve a oferta de novos produtos em novos mercados, como novas fórmulas de um mesmo produto ou uma nova tecnologia de um mesmo segmento.
- **Estratégia de Mudança Radical:** Refere-se a mudanças em empresas de maior porte, muito utilizada em casos de fusões de duas organizações de um mesmo ramo, onde a menor deve readequar-se para os padrões da nova organização a que pertence.
- **Redimensionamento Organizacional:** Utilizado na fusão de duas organizações de ramos diferentes, ou quando a organização altera a prestação de serviço após a especificação, a mesma com esta mudança passa a ofertar uma fração do mesmo, no qual se exige estudo sobre o produto e sua forma de execução e aperfeiçoamento.

Desta forma, pode-se analisar o formato mais adequado a ser utilizado na organização, tornando o planejamento uma sequência lógica e prática, como pode-se observar na Figura 4:

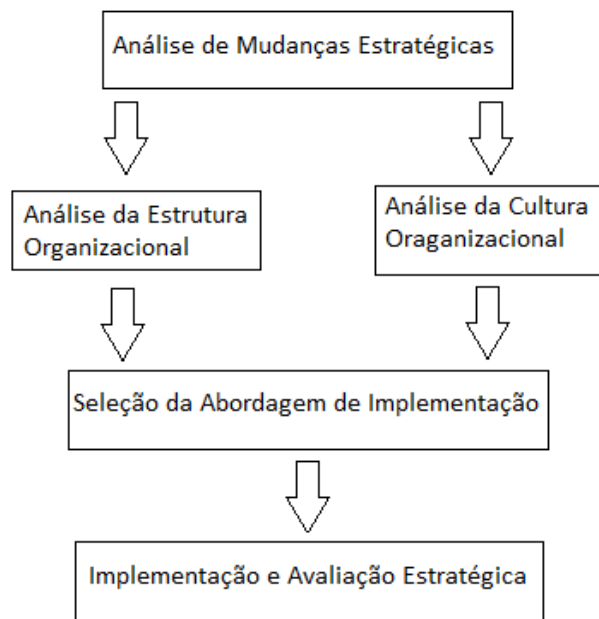


Figura 4: Tarefas de Implementação Estratégica.

Fonte: CERTO; PETER, 1993, p. 160.

No último passo relatado na figura acima, para a implementação do planejamento, ainda é necessário identificar qual é a estrutura da organização, podendo ser identificada entre as seguintes classificações:

- **Estrutura Organizacional Simples:** Constituída de dois níveis, o nível de proprietário-administrador e dos colaboradores, comumente encontrado nas empresas familiares ou de pequeno a médio porte. Tem como vantagem a facilidade na aplicação da estratégia, porém corre riscos de não atingir os objetivos pré estabelecidos na implementação, pelo fato de, habitualmente, o detentor do conhecimento teórico, pertencer apenas ao proprietário-administrador.
- **Estrutura Organizacional Funcional:** São as organizações que se encontram em estágio de desenvolvimento e crescimento, onde detém conhecimentos como, especialização e aperfeiçoamento de mão-de-obra, trabalham com departamentos e equipes. Sua vantagem é a especialização e conhecimento de maior número de colaboradores, entretanto, ao se trabalhar com uma escala de chefia diferenciada, existe o risco de implementação em níveis da mesma estratégia dentro de uma organização.
- **Estrutura Organizacional Divisional:** Empresas desenvolvidas, com um mix de produto, utilizam-se habitualmente de divisões autônomas, ou respondentes a uma matriz, tendo posições hierárquicas, visando o todo, mensurando as equipes, existindo o risco das divisões competirem entre si.
- **Estrutura de Unidade Estratégica de Negócio:** Unidades estratégicas são normalmente utilizadas juntamente com empresas que utilizam de divisão organizacional, quando estas atingem um elevado número de divisões, passam a reorganizá-las em unidades estratégicas ou grupos estratégicos, por afinidade ou similaridade de produção, facilitando a aplicação da estratégia, porém são constituídas por níveis hierárquicos, os quais tendem retardar a tomada de decisão.
- **Estrutura Organizacional de Matriz:** Utilizando-se de organização em rede padronizada, as matrizes podem ser uma forma organizada e lógica de estrutura, mantendo uma quantidade aceitável de níveis hierárquicos, e sua padronização, facilitando a tomada de decisão, porém costumam gerar dúvidas com relação aos objetivos, metas e responsabilidades de trabalho.

2.1.5. Controle Estratégico

Implica na avaliação de controle da atividade programada, se a mesma está ou não atingindo o objetivo para qual foi desenvolvida. Ao citar o objetivo, supõe-se que todos os setores que participaram do desenvolvimento do Planejamento Estratégico têm conhecimento do mesmo, da aplicação e finalidade. Este controle consiste em processos que guiam a atividade exercida para um fim determinado, apresentando quatro etapas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.1.5.1. Estabelecimento de Objetivos ou Padrões de Desempenho

Neste momento, os objetivos a serem atingidos devem estar claros, e inicia-se as definições dos padrões em referência, como:

- Padrão de Quantidade: Estabelecer numericamente o desempenho em quantidade da organização, como produção, vendas, estoque e sua rotação, acidentes de trabalho, entre outros que são envolvidos no processo da implementação da estratégia e tiveram a melhoria esperada.
- Padrão de Qualidade: Indicar os padrões de qualidade estipulados no processo, quais foram aplicados e como está o desenvolvimento deste, como a qualidade na produção, manutenção de equipamentos, serviços, atendimento ao cliente ou qualquer outro processo de qualidade implantado.
- Padrões de Tempo: Define basicamente o tempo dos processos por departamento, como o tempo em que um colaborador permanece na empresa após a implementação, o tempo de produção, tempo para práticas e serviços, tempo de processos para clientes, ou outros que tenha interesse em mensurar.
- Padrões de Custo: Qual foi a redução ou aumento nos custos que envolvem os processos analisados, e a justificativa desta mudança, realizando a análise de custo-benefício em sua sequência.

Torna-se importante o estabelecimento destes padrões, para que a mensuração do desempenho da estratégia implementada, oportunize o adicionar de novos padrões da organização a medida que se faça necessário (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.1.5.2. Avaliação do Desempenho

Para que esta etapa torne-se eficiente, é necessário conhecer a organização, sua cultura e desempenho antes da aplicação da estratégia planejada, pois, toda avaliação realizada terá eficácia mensurando a qualidade ou decadência do processo atual, em comparativo ao novo processo a ser implantado.

Tem como propósito, avaliar os objetivos estipulados no início do processo os quais estão sendo influenciados no presente momento, suas modificações, considerando se esta forma é a ideal para a organização no momento analisado. Assim, pode analisar na atualidade, se esta tem um bom desempenho ou se existe a necessidade de uma ação corretiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.1.5.3. Comparação do Desempenho Atual com os Objetivos ou Padrões

Momento em que é avaliado o desempenho, o resultado atual da organização com o exercício anterior, para analisar o êxito ou fracasso da aplicação do planejamento estratégico aplicado no período.

Caso a organização queira realizar a comparação por resultado, entre o período anterior e o vigente, devem ser considerados os padrões de qualidade e a produtividade, após o término do exercício do período, para que a comparação seja eficiente.

Se a organização optar pela análise por desempenho, essa deverá ser realizada em paralelo, ou seja, acompanhar do início ao fim da implementação da estratégia e na conclusão das etapas, deve ser analisado o desempenho anterior e o atual, corrigindo durante o andamento do processo possíveis erros ou melhorias que possam ser aplicadas para maior eficácia do desempenho. Esta é, atualmente, considerada a forma mais eficiente de comparação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.1.5.4. Ação Corretiva

Tem por objetivo manter a qualidade e os padrões previstos no início do planejamento. Esta etapa é contínua e visa a correção de problemas identificados ao longo do processo durante e após a implementação, atualizando o cenário e prevenindo novas falhas.

Também é avaliada a estratégia utilizada após os passos acima citados, quais foram o erros e as vantagens encontradas no processo, para que na sequência, seja possível adequar estratégias internas utilizadas na organização e adaptá-las conforme o cenário atual, averiguando os recursos dispostos no momento, a mudança do ambiente interno e externo e antecipar mudanças e necessidades de mercado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.2. LOGÍSTICA

Considera-se como estudo da logística a análise de meios para equivalência de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, tornando o planejamento do setor importante para a redução de gastos, melhoria do tempo de entrega do produto e/ou serviço, objetivando o melhor atendimento. Ballou (2013) ainda afirma que, a organização e o controle das atividades de movimentação e armazenagem de produtos através do planejamento logístico podem reduzir o espaço físico utilizado e melhorar o atendimento ao cliente, visando eliminar os gargalos das organizações (BALLOU, 2013).

Tendo em vista que a logística é uma área que abrange todos os setores, agregando valor à organização, satisfazendo a necessidade dos clientes, a mesma é importante, pois pode-se economizar, trazendo qualidade ao produto ou serviço, auxiliando no objetivo desta.

Este setor é visto como uma competência que contribui para o processo de criação de valor para o cliente. Nas organizações que a logística está inserida no planejamento estratégico, esta é alocada como competência-chave, oportunizando a organização vantagens em relação às concorrentes (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Atualmente, as organizações que utilizam a logística como vantagem competitiva, tem se utilizado da estratégia de Logística Integrada, onde a mesma vincula seus clientes e fornecedores. As solicitações de compra estão diretamente ligadas com o setor de vendas e de produção, seguindo a demanda criando uma previsão de pedido. O setor de compras, realiza a

verificação da real necessidade de compra, supervisionando os estoques e a demanda da produção, conciliando prazos reais da entrega do produto e/ou serviço solicitado.

Tal método pode organizar melhor a demanda e o fluxo da organização, como pode se ver na imagem abaixo:

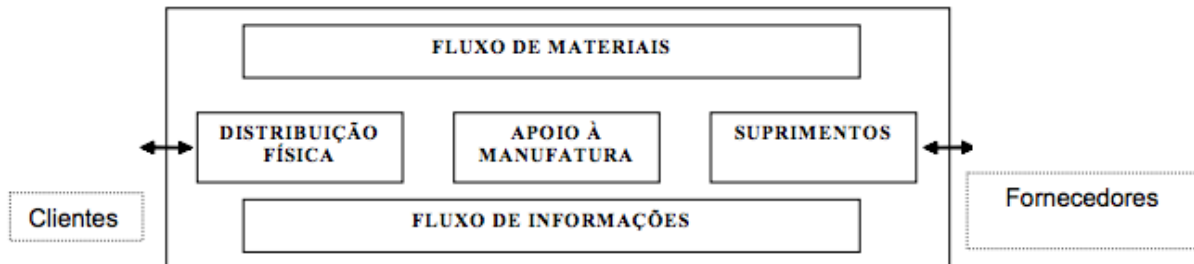


Figura 5: A Integração Logística.
Fonte: BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 44.

É possível observar um fluxo de materiais, e um fluxo de informações. Cada qual destes é realizado de maneira diferente.

- Fluxo de Material: É realizado a partir da compra do material, onde é recomendado a cotação em diversos fornecedores, avaliado os orçamentos, a compra é realizada. Em seguida, acompanha-se o recebimento da mesma, alocando o produto no estoque de forma que a movimentação seja planejada, evitando o manuseio aleatório. A distribuição organizada no espaço físico promove o fluxo ideal entre o recebimento, produção e o destino final do produto gerido pela organização. Com objetivo de ter um estoque racional, são utilizadas ferramentas como estoque mínimo² e ponto de compra³, quando possível, não se faz uso da estocagem de material, sendo a compra enviada diretamente à produção.
- Fluxo de Informações: Identifica os locais específicos em um sistema organizado, onde encontra as informações de necessidade, conforme cada setor dentro da organização, suprindo principalmente às necessidades operacionais, gerenciando os pedidos, seu processamento, a distribuição, estoque, transporte e por fim o recebimento pelo cliente.

Sendo assim, foram identificadas quatro abordagens de estudo da logística:

² Quantias guardadas para garantir o andamento do processo produtivo caso ocorram aumento na demanda do item por parte do processo ou atraso no abastecimento futuro (CABRAL).

³ Quando a quantia necessária para a produção está próxima ao estoque mínimo, considerando-se o tempo de entrada, estima-se o ponto de compra, ou ponto de re-suprimento (BOWERSOX; CLOSS).

- Atividades Logísticas;
- Etapas Logísticas;
- Logística na Construção Civil.

2.2.1. Atividades Logísticas

2.2.1.1. Transporte

Atualmente as organizações fazem uso de três formas para a realização do transporte de mercadorias. Pode-se utilizar de uma frota exclusiva, na qual a realização do trabalho e seus custos efetivos são supridos pela organização. Outra forma é a terceirização, na qual é contratada uma empresa que realiza o transporte para a organização. E por fim, a organização pode contratar diversas empresas, mediante orçamento, sem necessariamente manter contrato de permanência, decidindo qual empresa realizará o transporte quando a organização tiver a necessidade do mesmo.

É considerado custo do transporte desta mercadoria as despesas pela movimentação entre o ponto de saída do fornecedor até o consumidor final, considerando todos os gastos envolvidos como, combustível, manutenção, mão-de-obra, frete, entre outros. Um ponto de difícil avaliação, entretanto, que também deve ser calculado como um custo é a velocidade do transporte, pois este pode aumentar ou diminuir os demais custos anteriormente citados.

O transporte absorve de um a dois terços do custo logístico e sua importância encontra-se sob grande influência da economia nacional, trazendo para a organização problemas financeiros devido à carência de rodagem, fazendo com que os produtos permaneçam no canal de distribuição, por muitas vezes deteriorando-se ou tornando-se obsoletos (BALLOU, 2013).

Outro fator relevante, que não é de preocupação exclusiva do transporte, é a consistência da carga, tendo em vista todos os cuidados que ela necessita para seu transporte e manuseio, as condições de segurança em que ela deve ser transportada, e o impacto deste para o custo final da mercadoria.

A utilização de transportes baratos para os negócios acarretam economia na produção e busca desvincular os sítios de produção e consumo gerando liberdade para a escolha da localização industrial e possibilitando usufruir de vantagens geográficas. Além disso, também contribui na redução de preços do produto pela capacidade de aumentar a competitividade e por ser parte do custo agregado ao valor do produto.

2.2.1.2. Estoque

Providenciar a disponibilidade de produtos visando manter os estoques em níveis que possam suprir a relação entre a oferta e a demanda. O estoque de produtos acabados quando regulados permite que a entrega do mesmo aconteça de forma eficiente, diminuindo os atrasos. Ballou (2013) aponta que, para evitar o alto custo de armazenagem do estoque, este requer uma administração ativa; em geral, encontra-se o valor do produto entre 25% a 30% imobilizado no estoque, administrá-lo envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível provendo ao mesmo tempo, disponibilidade para assegurar a demanda com eficácia.

Na análise da viabilidade do estoque em uma organização, existem passos a serem analisados tais como: espaço físico que a organização possui, estimativa de demanda dos produtos, análise do ponto de equilíbrio do estoque médio e prevenção do giro de materiais na relação entre fornecedor, transporte e demanda analisando o tempo médio necessário para que a organização possa cumprir com seus compromissos durante a reposição do mesmo.

Segundo Ballou (2013), uma das questões sobre logística encontra-se na variante da quantidade a ser armazenada. Para manter a rotatividade média de estoque a organização pode fazer uso de técnicas como: análises gerenciais, projeção de vendas, prazo médio de reposição, desempenho do mercado, entre outros. Evidenciando que estes métodos quando utilizados pela organização, oferecem a mesma fidelização dos dados coletados para elaborar análises e projeções futuras de vendas.

No ato da retirada do produto, deve-se manter um registro de solicitação, retirada e envio do mesmo do local armazenado até o espaço de uso desse material pelo cliente/consumidor final.

2.2.1.3. Armazenagem, Manuseio de Materiais e Embalagem

Para desenvolver o controle e bom funcionamento da logística é necessário cuidados com a armazenagem, manuseio e se necessário for, atender as especificações para paletização do produto.

Para a escolha do espaço físico que tem por objetivo atender as necessidades de estocagem pode ser considerado a possibilidade de locação, aquisição de um espaço aberto ou fechado, ou estocar em trânsito, que é o período de tráfego entre o fornecedor e o destino

final. Todas estas alternativas possuem custos variáveis, risco e envolvimento gerenciais diferentes.

Na categoria de armazéns, encontramos modelos como:

- De *commodities*, que se limita a armazenar grupos de mercadorias-padrão.
- Armazém a granel serve para produtos e cargas a granel.
- Armazéns frigorificados são nomeados por guardarem produtos refrigerados.
- Armazém para utilidades domésticas e mobiliárias, atende o manuseio de produtos domésticos.
- Armazéns de mercadorias em geral, são os que manuseiam diversidades de produtos.

Também devem ser armazenados recebendo um processo lógico visando praticidade no atendimento ao consumidor, seja ele interno ou externo à organização, facilitando o acesso ao produto e mantendo o mesmo em seu acondicionamento ideal evitando movimentações desnecessárias.

A eficiência no processo de manuseio de pequenas quantidades de bens por distâncias limítrofes durante o fluxo de trabalho pode ser feito de forma eficiente sem causar danos ou perdas, continuamente visando baixo custo, através de equipamentos de movimentação interna como paleteira, empilhadeira, pontes rolantes entre outros sistemas. Neste caso, deve ser levada em consideração a resistência, tamanho e configuração da embalagem que para Ballou (2013), são as características básicas que determinam o tipo de aparelho de movimentação que poderá ser utilizado.

A embalagem do produto tem relevância para proteção e eficiência do manuseio e distribuição. O custo é relevante para a organização visto que tal investimento é capaz de evitar perdas ou danos provocados por armazenagem inapropriada, deterioração, desperdício, oportunizando maior proteção e resistência ao produto em sua movimentação (BALLOU, 2013).

2.2.1.4. Informação Logística para Ordem de Compra

Quando a organização faz uso de Sistema de Tecnologia da Informação T.I, para o gerenciamento de informações administrativas, o setor de logística utilizando deste processo tende a receber informações atualizadas, colaborando para a realização do controle do estoque, solicitação de material, pedido de compra e apuração de orçamentos. O sistema tende

a oferecer as informações necessárias que promovem o desempenho da logística, sendo possível gerenciar e obter melhores resultados financeiros mantendo o estoque mínimo.

Para que o controle de estoque seja otimizado, utiliza-se do histórico de compras e das informações disponíveis no departamento de venda e produção. Assim, a compra é efetuada no momento em que o material atinge o estoque mínimo fazendo com que o mesmo esteja sempre disponível conforme a demanda da produção.

Quanto mais eficiente o projeto de logística, mais objetivos serão os dados apresentados em seu sistema, podendo resultar em um fluxo de estoque qualitativo favorecendo o desempenho do serviço e/ou produto entregue ao consumidor final.

A aquisição de materiais é definida pelas atividades entre a organização e o fornecedor. Embora algumas organizações não percebam a relevância, faz-se necessário um efetivo controle sobre esta atividade, porque alguns dos principais problemas logísticos podem ocorrer na aquisição. A compra pode ser vista como uma extensão da programação de produção, pois, nesta ocasião são geradas informações de quando e quanto adquirir um determinado material. Para que este processo se apresente de forma adequada, faz-se de suma importância a escolha do fornecedor. Para isto, podem ser considerados aspectos como preço, qualidade, disponibilidade do material e tempo de entrega.

Para comprar, considera-se a quantidade a ser adquirida; programação das obtensões para determinação do volume e frequência da compra a fim de evitar custos desnecessários de estocagem ou atrasos na produção por escassez de material, localização das fontes de fornecimento para evitar possíveis interrupções e favorecer viagens rápidas e forma física da mercadoria para compatibilidade do sistema de movimentação utilizado (BALLOU, 2013).

Segundo Christopher (2007), cada etapa do ciclo do pedido consome tempo na cadeia, sendo que os principais elementos dividem-se em:

- Identificação da Necessidade;
- Solicitação do pedido;
- Processamento do pedido;
- Transporte;
- Recebimento do pedido.

Em alguns casos, a solicitação de pedido é realizada para reposição de estoque ou atender pedidos específicos que não são produzidos comumente. Para essas compras faz-se necessário planejamento prévio, principalmente em casos de fornecedores que exigem longo prazo para entrega, ou problemas de transporte (CHRISTOPHER, 2007).

2.2.1.5. Logística Reversa

Nota-se que, para manter o posicionamento no mercado, as organizações buscam aperfeiçoar a redução dos custos, objetivando oferecer maior qualidade na prestação de serviço. A logística reversa tem sido um fator complementar para ambas as funções, mostrando-se efetiva na redução de custo, sem acarretar perda da qualidade, oferecendo uma contribuição ambiental e social para o meio que é aplicada. Na construção civil, no qual temos ambos os fatores, o de prestação de serviço e entrega de produto, a logística reversa vem se mostrando uma estratégia importante.

Para Stock (1998), a logística reversa, em sua definição mais ampla, torna-se responsável pelo ato de organização do fluxo de serviço ou produção, minimizando a utilização de insumo, sua destinação correta, visando à redução de estoque.

Segundo Braga e Zilber (2011), a logística reversa pode agregar valor para a organização, reduzindo custos e diminuindo o consumo de insumos, melhorando a negociação com fornecedores promovendo valorização do todo pelos clientes. Por essa ótica, a logística é utilizada como um fator determinante, e a parte de reverter os insumos para melhoria e diminuição de gastos, agrega em valor social, ambiental e financeiro para a organização.

A logística reversa esta sendo valorizada em diversos setores, enquadrá-la na construção civil pode contribuir com a organização no canteiro de obra, diminuição dos desperdícios, trazendo a conscientização da equipe de colaboradores sobre a importância das mudanças ecológicas e seus benefícios.

2.2.2. Etapas Logísticas

2.2.2.1. Logística de Suprimentos

O Planejamento Estratégico deste setor implica no tratamento integrado dado às diversas atividades que constituem uma Logística de Suprimentos.

É a análise de como é realizado o suprimento logístico na produção, podendo considerar os processos que envolvem a cadeia de suprimentos, como sendo uma rede autônoma, ou semiautônoma, responsável pela obtenção, produção e liberação de um produto e/ou serviço até o recebimento do cliente final (PIRES, 2011).

Segundo Vieira (2006), uma logística de suprimentos envolve três fases:

- Suprimento ou Administração de Materiais: Gerencia o processo relacionado a aquisição da matéria-prima e fornecedores externos.
- Produção ou Manufatura: Administra o fluxo de materiais e serviços dentro do ambiente produtivo.
- Distribuição Física: Gerencia a demanda de clientes e dos canais de distribuição logística, não sendo realizada na construção, pois é o cliente que vai ao encontro do produto e não o oposto.

O perfeito funcionamento desta logística exige melhor administração do espaço físico, mão de obra e estoque mínimo de materiais. Para isto, é necessário o planejamento da execução de tal setor, verificar sua implementação e monitorar possíveis erros visando a melhoria do processo. Para a eficiência desta implantação, devem ser considerados duas vertentes: fatores externos relacionados ao mercado e fatores internos relacionados ao sistema construtivo da organização analisada (VIEIRA, 2006).

Segundo Christopher (2007), o gerenciamento logístico visa otimizar os fluxos na organização, envolvendo a produção, sem a ampliação de estoques, melhorando o espaço de armazenagem.

Tendo a administração correta da logística de suprimentos, torna-se possível melhor planejamento entre as equipes, diminuindo o desperdício de material e tempo ocioso.

2.2.2.2. Logística de Produção/Interna

O sucesso de uma organização depende principalmente da eficiência da produção de seus bens e serviços, para isto, é importante que a organização busque aperfeiçoar o sistema administrativo de produção por meio do qual fornecerá métodos adequados.

Para que o processo seja eficiente, pode-se usufruir de técnicas como o uso do estoque mínimo ou planejamento de execução, para que a organização produza aquilo que é necessário, diminuindo o desperdício. Neste caso, faz-se necessário a compreensão dos mesmos, para a formulação de planos de ação, alcance das metas, organização de recursos humanos e físicos visando a identificação de erros e se necessário aplicar correções (NOVAES, 1994).

O contato com o cliente ou fornecedor torna-se fundamental para uma produção enxuta, pois o planejamento com ambas as partes resulta na diminuição do desperdício,

evitando estoques tanto do produto final, quanto de matéria-prima. As atividades de produção envolvem estoque de produtos acabados, relação de equipamentos, relação de colaboradores, material e ferramentas disponíveis, lotes econômicos de produção, regime de trabalho e tempo necessário para a execução das operações (BALLOU, 1993).

2.2.2.3. Logística de Distribuição

A logística de distribuição trata da relação entre cliente-empresa-consumidor e é responsável pela distribuição física do produto acabado até que seja devidamente entregue ao ponto final (CHING, 2001).

A distribuição física envolve movimentação, estocagem e processamento do produto acabado ou semiacabado até a posse pelo cliente. Neste processo o produto fica sob responsabilidade da logística que deverá mantê-las no depósito da fábrica ou transportá-las até depósitos locais ou ao cliente (BALLOU, 2013).

A administração da distribuição física envolvem os níveis estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico molda o sistema de distribuição de forma geral. O nível tático refere-se a utilizar e planejar em curto prazo. Quando uma empresa adquire um sistema de distribuição surge a necessidade de utilizá-lo de forma eficiente, este é um problema tático. O operacional se refere às tarefas diárias de distribuição. Envolve atividades de recolhimento, embalagem e carregamento o produto para entrega. Este aspecto abrange principalmente a supervisão e a realização de tarefas (BALLOU, 2013).

A meta da distribuição física é de levar o produto ao lugar certo, na quantidade e no momento certo com menor custo possível. O ato de levar grande quantidade de produto no lugar certo por um baixo custo é de certa forma incompatível, pois esta atividade implica custo maior em transporte, estoque e melhorias no sistema (NOVAES, 2001).

Há dois modelos de mercados nos quais devem ser planejados a estocagem. O primeiro é de usuários finais que usam o produto para satisfazer suas necessidades, como os consumidores industriais. O segundo mercado que também merece atenção é composto por intermediários, estes não consomem o produto, mas revendem, como distribuidores e varejistas (BALLOU, 2013).

Existem três formas básicas que a distribuição pode ser desenvolvida: entrega direta a partir de estoque de fábrica, entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção e entrega feita utilizando um sistema de depósito. Quando a compra ocorre em grande

quantidade, a entrega pode ser feita pelo fornecedor, pois os fretes são menores quando cargas completas em veículos vão a uma determinada localização. Já fornecedores de matéria-prima, por exemplo, utilizam a entrega direta (BALLOU, 2013).

2.2.2.4. Planejamento Estratégico da Logística

Atualmente, as organizações estão trabalhando no desenvolvimento do planejamento logístico através de sistemas interligados, no qual é possível estimar o percentual de compra futura, através do histórico, interligando vendas e compras da organização que são realizadas por meio de pedido físico ou e-commerce.

É possível adotar a estratégia de integração vertical, através de uma estimativa do aumento da demanda embasado em dados gerenciais do produto, o qual pode vir a sofrer alterações por influência da economia financeira que pode desencadear a valorização do produto, ocasionando possível falta do mesmo nas redes de distribuição, permitindo assim, a execução do planejamento para evitar possíveis adversidades. Também visa evitar a falta de mercadoria em seu tempo ideal de produção, evitando o atraso ou falta para com o cliente final (BERTAGLIA, 2005).

Neste modelo, é possível integrar a distribuição entre o mercado e a produção, porém o mesmo apresenta necessidade de investimentos, podendo apresentar um custo excessivo para as organizações de pequeno e médio porte, este sistema torna-se de maior viabilidade em organizações de grande porte.

Uma estratégia sugerida para organizações de menor porte é a estratégia de terceirização, principalmente em organizações que precisam de maior cuidado no manuseio e transporte de seus produtos. Ao se contratar uma empresa para a realização do transporte, não há necessidade de maiores investimentos nesta área, permitindo que as estratégias internas tenham foco na produção, melhorando a qualidade e tornando mais rápida as decisões (BERTAGLIA, 2005).

Depois de escolhida a estratégia o passo seguinte é o planejamento da cadeia de abastecimento, no qual se integralizam fabricantes, distribuidores e comerciantes, a fim de se estabelecer a melhor forma de desenvolvimento logístico, criando uma vantagem competitiva, para melhor atender o consumidor final.

A estratégia da cadeia de abastecimento está diretamente vinculada às metas da organização, suas políticas comerciais internas e os fatores externos que envolvem a mesma.

É escolhido o sistema operante de compra, otimizando o tempo de planejamento e minimizando o prazo para a execução das tarefas, geralmente tem-se a opção de reduzir o número de fornecedores, promovendo a compra em maiores volumes com o objetivo de obter preços mais competitivos. Procura-se também a forma mais eficaz da realização da produção, adotando-se maquinário e treinando os funcionários para melhor execução do processo. Por fim, é verificado o estoque mínimo; qual é o mínimo de suprimentos necessários para o desenvolvimento da produção que deve estar armazenado, e também o mínimo de estoque para o consumidor final, objetivando menor custo, evitando a armazenagem e o manuseio sem que haja real necessidade.

Por fim, realiza-se a execução da estratégia da logística e sua devida aplicação na qual é feita a leitura da análise dos resultados e, se necessário, aplica-se correções ao processo estipulado.

Para este trabalho, será realizado o estudo da eficiência na aplicação e desenvolvimento do planejamento estratégico no setor de logística em uma incorporadora, tal estudo será realizado conforme descrito na metodologia, apresentado na sequência.

2.2.3. Logística na Construção Civil

As construtoras visam agregar valor ao produto minimizar perdas e desperdícios, aumentar a produtividade, reduzindo custos de produção e visando melhorar a imagem da organização perante seus clientes, aplicando a política reversa, no qual as perdas são reduzidas e os resíduos são destinados ao local correto.

Para a administração logística, é necessário avaliar os seguintes pontos:

- Nível de Serviço;
- Introdução Logística no Sistema Construtivo;
- Estratégias Logísticas;

Para melhor análise, são apresentados os conhecimentos teóricos dos tópicos citados:

2.2.3.1. Nível de Serviço

Nesta etapa da construção civil faz-se análise final da qualidade do serviço oferecido, dos lucros ou desperdícios obtidos.

Segundo Vieira (2006), este nível de serviço pode ser definido como a qualidade com que o fluxo de material e serviço foi administrado constatando se a necessidade do cliente foi atendida, objetivando um produto de qualidade com menor custo.

Para isso, é realizada uma avaliação do desempenho e análise para possíveis melhorias, nos processos, juntamente com os resultados são analisados os custos e desempenhos, para que se possa rever o objetivo do setor logístico analisar sua clareza e a necessidade de possíveis melhorias (DIAS, 2010).

A análise da qualidade do resultado deve estar relacionada desde o fornecedor, as ameaças durante o processo e a entrega ao consumidor final, para que se possa mensurar a qualidade do produto ou serviços e seus resultados. É possível realizar essa análise através da teoria de Porter, que trata as forças competitivas e ações de melhorias para um melhor resultado.

Segundo Porter (1986), as principais forças competitivas a serem analisadas são:

- Novos Entrantes: Novas empresas de mesmo segmento, que se tornam concorrentes diretos ou indiretos;
- Fornecedores: Análise de parceria e poder de barganha do fornecedor, influenciando na produtividade da organização, no aumento dos custos produtivos ou redução dos mesmos;
- Compradores: É feita análise do poder de influência do mercado consumidor na redução do valor do produto final;
- Substitutos: Análise de produtos ou serviços existentes no mercado, que atuam como substitutivos ao produto oferecido pela organização analisada;
- Concorrentes: Disputa por fatias do mercado existente, organizações de mesmo ramo de atuação consolidadas no mercado.

É possível uma visão geral sobre as cinco forças, como demonstrada na figura abaixo:

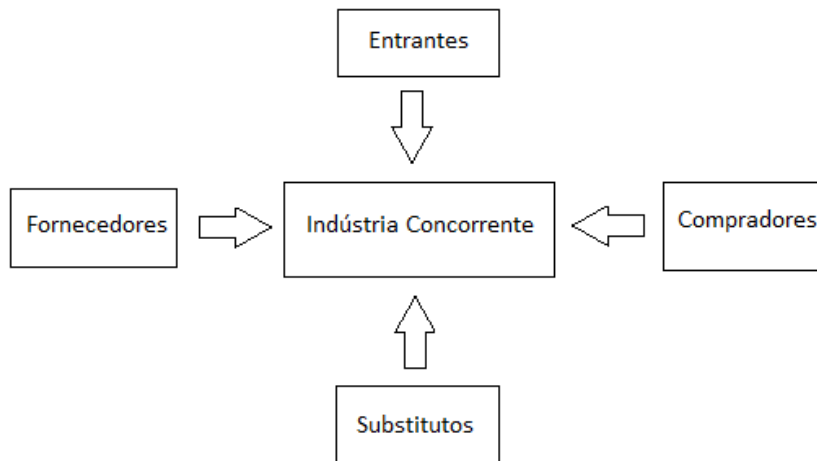


Figura 6: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.
 Autor: PORTER, 1986, p. 23.

Considerando a análise dessas forças, é recomendado em uma construção o planejamento e organização prévia para compra, entrega de material no canteiro, minimização do desperdício e o planejamento da logística reversa.

2.2.3.2. Logística no Sistema Construtivo

É visível nas organizações pertinentes a ao segmento de construção civil do Brasil a falta de desenvolvimento do setor logístico. A cobrança por qualidade e sustentabilidade passou a serem desenvolvidas recentemente, e devido a isso, poucas técnicas foram exploradas em tal setor (VIEIRA, 2006).

Alguns fatores que incentivaram o desenvolvimento desta área foram: crescimento da concorrência no setor, maior exigência por qualidade vinda do consumidor, entre outros, fazendo com que a construtoras atuantes no mercado procurassem desenvolver uma maior adequação às atualizações, voltando o foco para um modelo de gestão com o objetivo de desenvolver maior atratividade.

Vieira (2006), ressalta o atraso no desenvolvimento logístico no setor construtivo, no qual o desenvolvimento de tecnologia e planejamento de controle no transporte e estoque em canteiro de obra é precário, tendo muitos pontos a serem planejados para uma eficiência logística, tais como:

- Perda de materiais em transporte;
- Perdas por superdimensionamento, ou excesso de consumo de material;
- Perda de materiais e tempo com retrabalhos para correção de execução;

- Perda de tempo da mão-de-obra pela ineficiência no planejamento de produção;
- Tempo ocioso de equipamento por falta de política de manutenção ou falta de cuidado;
- Compras feitas com base no menor preço, porém de baixa qualidade;
- Programa de seleção, contratação e treinamento inadequado ou inexistente;
- Falhas construtivas após a entrega da mercadoria, gerando retrabalho com custo elevado;
- Atraso de cronograma.

Tais características são muito comuns em canteiros e resultam na falha logística e geram desperdícios, que nesse setor representa em torno de 25% a 30% do custo total da obra. É possível a redução de gastos e de desperdícios, tendo uma obra de maior qualidade, quando o setor logístico atua preventivamente, evitando erros e aumentando o faturamento da obra (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Para isso, a logística procura atuar como solução nos pontos acima citados, evitando a descontinuidade de produção e de estoques desnecessários, prevenindo problemas de interferências entre tarefas e o retrabalho (VIEIRA, 2006).

São necessárias medidas prévias para o bom funcionamento logístico, que auxiliam na redução de desperdício e na gestão do canteiro e execução da obra, tais como:

- Projetos construtivos de todas as etapas bem detalhados, especialmente entre as interfaces.
- Projetos de execução com definições claras e com prazos plausíveis e bem divulgados.
- Controle logístico rígido e contínuo desde a compra do material até o momento em que a obra é concluída.
- Ter conhecimento dos índices de produtividade da mão-de-obra, verificar se o mesmo é satisfatório. Caso não seja, aplicar ações de treinamento para aperfeiçoamento da equipe.
- Formação de parcerias estratégicas com fornecedores.
- Adoção de um sistema e tecnologias para o controle logístico.

Com a aplicação destes pontos, oportuniza-se o controle logístico, elevando a qualidade da obra, controle de execução e redução de custos.

2.2.3.3. Estratégias Logísticas na Construção Civil

Atualmente, as organizações estão trabalhando no desenvolvimento do planejamento logístico através de sistemas interligados, no qual torna-se possível estimar a demanda exigida em todos os setores da empresa, não obstante a construção civil também precisa desenvolver um planejamento estratégico na execução de seus serviços em canteiro de obra.

Com a análise dos fatores externos e internos, previstos no planejamento estratégico, pode-se voltar a uma visão logística de modelo estratégico, para previsão de demandas futuras incluindo o material necessário, com um planejamento vertical, é plausível a análise da inflação dos principais produtos de matéria prima, para a verificação da necessidade de estoque caso venha a ocorrer possível falta do produto no mercado, também presumível mensurar o interesse do cliente pelo produto ou serviço, visando o planejamento da demanda a ser produzida (BERTAGLIA, 2005).

Segundo Vieira (2006), entre as estratégias de logística no ramo da construção, estão presentes:

- Processo Logístico na Construção: Envolve a implementação efetiva de tecnologia no setor logístico, para a realização do controle produtivo e de estoque, realizando o planejamento de compra e distribuição.
- Implementação de Tecnologia de Informação: Nesta estratégia é utilizado de um sistema para o planejamento da execução por etapas da obra, otimizando o tempo e qualidade.
- Sistema de Parceria com Fornecedores: Visualiza a cadeia como fluxo integrado e único de todas as funções do negócio. Nesse sistema, o início da cadeia se dá com o fornecedor, criando um sistema único entre fornecedor e construtora, concluído no cliente, mantendo um padrão de qualidade com menor desperdício.
- Processo de Industrialização da Construção: Transfere parte do processo construtivo do canteiro para o setor de suprimentos, tornando algumas etapas terceirizadas ou repassadas para mão-de-obra especializada.
- Incorporação de Técnicas Construtivas: Requer a padronização das principais tarefas a serem desenvolvidas, aprimoramento das técnicas construtivas, a fim de minimizar os desperdícios.
- Processo de Terceirização de Serviço: Estratégia que terceiriza a parte produtiva da empresa, pagando a mesma por desempenho. Tal estratégia reduz custos com recurso

humano e melhora o desenvolvimento produtivo, dando mais agilidade ao processo, podendo ser uma terceirização parcial ou total.

- Organização do Canteiro de Obra: Organização do layout, racionalizando o estoque e flexibilizando a entrega, exigindo maior planejamento da execução da obra.

Para este trabalho, foi realizado o estudo da eficiência na aplicação e desenvolvimento do planejamento estratégico no setor de logística em uma construtora, tal estudo foi realizado conforme descrito na metodologia, apresentada na sequência.

3. METODOLOGIA

Será analisado como a ferramenta Planejamento Estratégico pode contribuir para o desenvolvimento do setor logístico de uma construtora. A princípio, identificou-se a necessidade de desenvolver o planejamento estratégico do setor logístico, abrangendo os departamentos que este envolve, visando o crescimento e o desenvolvimento da organização analisada, para isso, pode-se fazer uso de ferramentas para melhor organização da estrutura, análise dos fatores de mercado e diferencial competitivo, podendo-se utilizar de meios sustentáveis e responsabilidade social, agregando valor à construtora.

Por fim, será executada a implantação de estratégias, criando-se etapas de execução na qual, serão avaliados os resultados, podendo assim, adequar a próxima etapa de acordo com a realidade em que a organização se encontra. Caso faça-se necessário, as etapas seguintes serão aperfeiçoadas para melhor atender à necessidade desta, podendo-se analisar os processos atuais e sugerir melhorias, para que a mesma possa dar continuidade ao processo sem maiores dificuldades.

Para a realização deste trabalho, optou-se pela metodologia de Pesquisa-Ação, no qual o estudo demonstrará como a aplicação do planejamento estratégico no setor de logística em uma construtora auxilia para a eficiência e melhoria da qualidade do produto final da mesma, averiguando também se tal planejamento contribui na economia financeira da construtora analisada.

Foi escolhida esta metodologia devido ao fato da mesma ser a única que envolve o pesquisador e o torna atuante da aplicação das estratégias escolhidas, e não apenas um observador. A metodologia da Pesquisa-Ação é um tipo de pesquisa social, criada para associar um estudo teórico com a ação prática, dando foco ao conhecimento informal, para que a aplicação da teoria seja melhor realizada.

Envolve o pesquisador no foco do que é considerado o problema, para que seja analisado se o problema inicialmente encontrado é o principal, ou se o mesmo envolve outros fatores, sejam eles internos ou externo. A metodologia traz fortemente a questão cultural, que pode ser aplicada às organizações, comunidades ou sociedades, analisando se a solução teórica proposta é a ideal em sua prática, ou se esta solução será ineficiente devido ao fator cultural.

A mesma oportuniza maior liberdade ao pesquisador, podendo participar ativamente das ações, planejamentos e análises que serão realizadas, trabalhando com um problema inicial após sua identificação.

Com o problema identificado, o estudo segue com o planejamento estratégico, verificando em cada etapa a aplicabilidade teórica no meio estudado.

3.1. ANÁLISE DO AMBIENTE

DC (Descrição conceitual): Será realizada a análise do ambiente interno e externo da construtora estudada, através de entrevistas, nas quais será abordado a forma como a logística é realizada, levando em consideração a compra dos materiais, recebimento, armazenagem, distribuição, até a sua logística reversa⁴, quando houver.

As perguntas serão abertas e realizadas com os gestores da empresa e com os colaboradores envolvidos no processo, no qual serão descritas as dificuldades que cercam o processo atual, juntamente com as vantagens competitivas, a forma como o processo é realizado atualmente e o motivo que determina essa escolha. Também serão abordados os prazos dos fornecedores, se existe atraso na entrega do material ou tempo de entrega diferenciada.

Para esta realização, segundo a metodologia da Pesquisa-Ação, deve-se delimitar previamente a amostragem e período de estudo, que serão realizadas amostras intencionais, tendo assim, um resultado quantitativo e qualitativo. Nessa amostra, a seleção será em função da relevância que os mesmos têm para o processo, para que os dados sejam reais e condizentes com a situação da organização analisada.

A coleta de dados será realizada pelos próprios pesquisadores, porém sua análise será realizada juntamente à gestão da organização.

DO (Descrição Operacional): Inicia-se um estudo do ambiente interno e externo nos quais serão analisados os processos da logística da construtora, primeiramente através da observação. Após a observação utilizaremos entrevistas com perguntas abertas aos gestores e envolvidos no processo de logística da construtora. Os pesquisadores participarão das reuniões e debates. Este tipo de análise tem o intuito de apresentar informações sobre o

⁴ Área da logística que trata do fluxo físico de produtos, embalagens ou outros materiais, desde o ponto de consumo até ao local de origem, focando sua destinação correta (DIAS).

ambiente interno, externo, bem como fatores que influenciam o processo da logística. Por meio das análises desenvolvidas pelos pesquisadores, serão pontuados as fraquezas e forças da organização perante concorrência.

3.2. ESTABELEECER A DIRETRIZ ORGANIZACIONAL

DC: Serão pontuados os problemas do processo da logística, como determina a metodologia da Pesquisa-Ação, segundo Thiollent (2008), devem ser colocados da seguinte forma:

1. Análise e delimitação da situação inicial: Realizada através da comparação entre os objetivos e o cenário atual da organização.
2. Delineamento da situação final, em função de critérios de desejabilidade e de factibilidade: No qual se verifica a missão, visão e objetivos que são de possível alcance para a organização analisada, juntamente com os prazos de melhor adequação para atingi-los.
3. Identificação de todos os problemas a serem resolvidos: Pontua-se todos os problemas com o processo de logística que estão dificultando o alcance dos objetivos que a organização se propõem para este setor.

As etapas seguintes descritas pelo autor serão vistas e analisadas no próximo passo metodológico a ser descrito.

DO: Ao realizar as entrevistas e análise dos dados recebidos, será proposta uma nova reunião com os gestores da empresa, a fim de averiguar quais são a missão, visão e os objetivos da organização com relação ao setor de logística. Após esta etapa, as mesmas perguntas serão realizadas com os envolvidos no processo de logística, para que se possa verificar o conhecimento e promover a divulgação e a relevância da missão, visão e objetivos.

Na sequência, será realizada análise de verificação, com o objetivo de discorrer os problemas deste processo. Através dos processos serão levantados problemas que dificultam o alcance dos objetivos da organização no setor da logística, assim, tais problemas serão pontuados a fim de perceber uma melhor visualização dos mesmos e levantar soluções.

Essa verificação acontecerá após o levantamento dos objetivos da organização, assim, será desenvolvida uma comparação entre os objetivos da organização e o cenário atual em que a mesma se encontra. Será analisado se os itens propostos como missão, visão e

objetivos da organização são de possível alcance, após esta análise os pesquisadores, juntamente com os gestores estipularão prazos para as novas identidades serem atingidas.

3.3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

DC: Com os problemas já identificados, é necessário verificar qual é a estratégia mais apropriada para a solução dos mesmo. É o ponto descrito por Thiollent (2008), como hipóteses, no qual existe a continuação da análise dos problemas, descritos no item 4.2, que seriam:

1. Planejamento das ações correspondentes: Através da ferramenta planejamento estratégico, serão levantados as estratégias mais adequadas para a organização em análise.

O autor continua a descrever a próxima etapa, que será tratada na sequência da metodologia. Esta etapa é mais bem descrita quando tratada por Thiollent (2008), como hipóteses, no qual se definem possíveis soluções para os problemas pontuados na pesquisa, depois de sugerida a estratégia descreve-se a análise de maior viabilidade de aplicação.

Nesta fase é realizada a etapa descrita na metodologia da Pesquisa-Ação como seminário, no qual as estratégias são discutidas entre os pesquisadores e a organização, avaliadas as ações a serem realizadas no processo e por fim, é iniciada a fase de implementação da estratégia.

Nesta etapa torna-se possível a análise metodológica do saber formal e informal, muito tratada na Pesquisa-Ação, realizando um paralelo entre as entrevistas dos gestores e as entrevistas dos colaboradores desta organização. Com esta análise, pode-se averiguar a eficiência comunicativa e evitar problemas futuros na implementação da estratégia aplicada.

DO: Após a identificação dos problemas, os mesmos serão analisados, juntamente com os gestores, buscando encontrar possíveis soluções, processo este que será discutido por meio de reuniões. Essa identificação possibilitará aos pesquisadores estudarem estratégias de maior viabilidade para a organização a fim de desenvolver o ajuste do planejamento estratégico, ressaltando que, todo o processo de decisão será juntamente com os gestores, tendo eles a possibilidade de colocar mudanças que acreditem ser necessárias.

3.4. IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

DC: Após elaborada a estratégia, a mesma é implementada na organização, através dos participantes da pesquisa e os pesquisadores em conjunto.

Esta é a etapa final descrita na colocação de problemas, segundo Thiollent (2008), no qual é citada da seguinte forma:

1. Execução e avaliação das ações: Processo no qual as ações são executadas e em sequência é feita a análise da eficiência da estratégia aplicada.

Também descrito como plano de ação, esta etapa na metodologia da Pesquisa-Ação é um diferencial inserido no método, pois diferente dos demais métodos, o pesquisador se envolve na execução da estratégia, sendo parte importante da mesma. Também auxilia na avaliação e no planejamento de ações corretivas deste.

DO: Nesta etapa, os pesquisadores apresentarão, juntamente com os gestores, as estratégias escolhidas para a implementação na organização aos responsáveis pelo processo da logística. A execução dos mesmos dar-se-á em conjunto com todos os interessados envolvidos.

Assim enquanto o processo está em andamento, será analisado de forma criteriosa o impacto da estratégia nos processos, bem como, seus pontos positivos e negativos para a avaliação de possíveis ações corretivas do mesmo.

3.5. CONTROLE ESTRATÉGICO

DC: Ao se concluir a aplicação da estratégia, é verificado sua eficiência, quais foram as falhas encontradas para que a organização possa avaliar a necessidade de ações corretivas.

Para a metodologia Pesquisa-Ação, esta ainda é a etapa do plano de ação, pois é mantida uma constância, sendo aprimorada a estratégia utilizada em cada dificuldade encontrada.

Na conclusão desta aplicação, é preciso que haja divulgação das mudanças realizadas através da estratégia, aplicada para que a mesma se torne uma prática constante, evitando assim o retrocesso ao sistema que foi modificado.

DO: Após aplicação das estratégias, será efetuada juntamente com a equipe a verificação das falhas ocorridas nos processos implantados, para que as mesmas sejam avaliadas e, conforme necessidades, estas recebam a aplicação de ações corretivas. Quando estipuladas as ações corretivas, as mesmas serão apresentadas aos colaboradores a fim de promover a conscientização e aplicação em todo o processo.

3.6. ANÁLISE DO ESTUDO

DC: É analisado no estudo, se a aplicação foi eficaz e se é indicado o uso da ferramenta Planejamento Estratégico para o desenvolvimento do setor de logística em uma construtora.

Foi escolhida a metodologia da Pesquisa-Ação para que seja possível o acompanhamento da aplicação e para que possibilite o envolvimento dos pesquisadores, para que se possa verificar a eficiência da aplicação desta ferramenta e para que ocorram mudanças no comportamento da organização, que sejam efetivas e que auxiliem o desenvolvimento da mesma.

DO: Após analisar o ambiente, estabelecer as diretrizes, formular e implementar as estratégias e aplicar ações corretivas, será analisado qual o impacto deste estudo na organização bem como os pontos fortes e fracos apresentados em decorrência da aplicação desta ferramenta.

Para isto, serão coletadas informações sobre a logística após o planejamento estratégico por meio de entrevista com os gestores e colaboradores, podendo este, ser feito por meio de questionários de perguntas abertas.

Nesta etapa, passa-se a obter uma comparação entre as primeiras informações obtidas com as posteriores a implementação do planejamento, e o retorno sobre as ações corretivas, possibilitando a comparação entre os dois momentos da organização estudada.

4. DISCUÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo segue a descrição das observações, questionamentos e sugestões realizados pelas pesquisadoras durante a participação de quatro reuniões, realizadas no canteiro de obra após a conclusão de etapas construtivas e em visitas ao referido espaço.

Foram realizadas visitas ao canteiro acompanhadas pelo gestor da empresa tendo a presença do mesmo em todas as reuniões, nas quais foram realizadas análises e sugestões em relação as etapas e atividades logísticas que a empresa se utiliza. Assim, deu-se início a Pesquisa-Ação, no setor logístico e a verificação da existência do planejamento estratégico, que foram avaliadas, tendo os resultados por reunião.

As reuniões foram realizadas com longos intervalos, sendo realizadas visitas durante as etapas construtivas, a fim de averiguar se as sugestões de melhoria propostas na reunião anterior estavam sendo aplicadas. Na primeira visita, a fim de cumprir com o objetivo específico proposto por este trabalho, pode-se verificar a inexistência de um planejamento estratégico no setor logístico, sendo que as compras eram realizadas pela previsão do engenheiro, e as etapas de produção seguiam cronograma fornecido pelo mesmo. Porém, era de senso comum que o objetivo da equipe era desenvolver melhor produção, mantendo elevado nível de serviço com o menor custo possível, contudo não era repassado para equipe informações sobre o objetivo, missão ou visão da construtora ou setor logístico.

4.1. RESULTADOS DA PRIMEIRA REUNIÃO

Apresentação das pesquisadoras e da proposta de estudo para toda equipe da obra, a reunião foi realizada para finalizar a etapa “concretagem da fundação”, na qual a equipe se reuniu para o planejamento da etapa de “construção dos pavimentos”, tal reunião ocorreu no fim de tarde no dia 20 de junho de 2014, encontravam-se presentes no canteiro de obra toda a equipe, o gestor e as pesquisadoras.

Pode-se verificar que a equipe trabalha e responde por produção, sendo remunerada semanalmente proporcional a metragem construída, apresentando um canteiro de obra com baixa armazenagem de material, porém existiam materiais a serem utilizados em etapas futuras no espaço frontal do canteiro, onde o espaço está dividido entre um pequeno depósito

para materiais secos, como cal e cimento, a acoplagem aberta dos demais materiais como brita, areia, tijolo, ferro, canos, entre outros, sem layout pré-definido.

Em reunião a discussão foi sobre a Logística de Suprimentos, como é realizado o armazenamento e controle de material, evidenciou-se a falta de controle de retirada de material e armazenamento realizado em espaço do próprio canteiro, sem layout pré-definido. Também foi verificado a Logística de Distribuição, sendo que a entrega de material pelo fornecedor é realizada conforme necessidade da obra e a entrega ao consumidor final realizada após conclusão da obra e documentação reunida.

4.2. RESULTADOS DA SEGUNDA REUNIÃO

Conclusão da etapa “construção dos pavimentos” e planejamento da etapa “pintura e início dos acabamentos”, reuniram-se no fim da tarde de 18 de julho de 2014 a equipe do canteiro de obra, o gestor e as pesquisadoras, na qual se pode verificar pouca sobra de material e pequeno atraso na conclusão da etapa anterior, devido ao mau tempo.

As pesquisadoras sugeriram mudanças na Logística de Distribuição, principalmente na acoplagem do estoque, como uso de lona para armazenagem de areia, utilizar-se do depósito para guardar todos os materiais secos, inclusive aqueles que foram abertos e parcialmente usados, recomendação de cuidados para reduzir desperdício.

Pode-se perceber que, na conclusão da etapa anterior, com o objetivo da redução de desperdício, a organização utiliza de uma base de madeira para recolher o concreto que caí, reutilizando-o em nova aplicação, reduzindo a sujeira no canteiro e reaproveitando o material. Foi avaliado o cronograma realizado pelo engenheiro, sendo este incompleto e informal, não abrangendo questões como logística reversa, compras, layout de obra entre outros, resumindo tal planejamento a tempo de execução de obra e quantidade a ser comprada de material.

A Logística de Produção/Interna se baseia nas recomendações e no cronograma do engenheiro contratado, sendo construída a etapa planejada em reunião. Também foram agendados os serviços que envolvem terceiros, como colocação de janelas, portas, encanadores e eletricista. A reunião foi finalizada com o planejamento da compra de tinta para a pintura interna e externa da casa, bem como o material para uso dos terceiros, podendo-se analisar como é realizado o processo de compra da organização.

4.3. RESULTADOS DA TERCEIRA REUNIÃO

Análise e conclusão da etapa “pintura e início dos acabamentos” e planejamento da etapa “acabamentos finais e conclusão” foram realizadas na reunião de 01 de agosto de 2014, no fim da tarde, tendo a presença da equipe de obra, gestor e pesquisadoras, período este que foi planejada a compra dos materiais de acabamento, como porcelanato, laminado, tinta, torneiras, luminárias, entre outros, assim como a colocação dos mesmos, podendo-se abordar mais a Logística de Suprimento presente na obra.

A etapa de pintura não havia sido concluída, faltando às paredes externas, o que seria realizado após a colocação dos portões. O processo de compras realizado na empresa é realizado pelo gestor, sendo que o mesmo realiza cotações em todas as empresas da cidade e, quando possível, em outras localidades, visando encontrar melhor orçamento. A necessidade de compra é identificada pelo mesmo, ao elencar o material necessário, em reunião, para a próxima etapa construtiva.

4.4. RESULTADOS DA QUARTA REUNIÃO

Em reunião dia 29 de agosto de 2014, apresentou-se o encerramento da etapa construtiva da obra, reunião esta realizada no final da tarde no canteiro de obra, tendo a presença da equipe da obra, do gestor e das pesquisadoras, realizando a vistoria na casa construída. Próximo passo a ser seguido é providenciar a documentação para a venda do imóvel, o canteiro foi limpo e organizado, passando o material restante para a segunda casa, a qual foi iniciada na sequência. Pode-se verificar que não houve desperdícios ou perdas de material por mau armazenamento, e não houve excedente de material nos depósitos do canteiro.

Nesta reunião, as pesquisadoras tiveram a oportunidade de analisar novamente a Logística de Distribuição, acompanhando a realização da vistoria para encerramento das atividades no imóvel e o passo seguinte no qual a casa passa para a comercialização. Mediante vistoria, pode-se constatar o alto nível de serviço oferecido pela construtora, o imóvel encontra-se com todos os acabamentos internos e externos instalados. Nesta fase é

apresentada lista de fornecedores de materiais que foram utilizados na obra e regras do condomínio que serão entregues ao cliente.

Em todas as reuniões as pesquisadoras apresentaram novas ideias visando melhoria do processo logístico no canteiro de obras. Como nas reuniões foram tratados diversos assuntos, para maior clareza, segue Tabela 2 abaixo apresentando o que foi debatido por reunião:

Tabela 2 - Discussões e observações por reunião.

	REUNIÃO 1	REUNIÃO 2	REUNIÃO 3	REUNIÃO 4	OBSERVAÇÃO
Sistema de Compra		X	X		Verificou-se que a organização realiza diversas cotações conforme a necessidade da etapa construtiva.
Transporte	X				Não há transporte próprio, organizando as entregas conforme a etapa construtiva.
Estoque e Manuseio	X	X		X	O estoque é pequeno, devido ao pouco espaço no canteiro. Recomendou-se a estocagem apenas de material a ser utilizado na etapa construtiva.
Material	X	X	X		O material é comprado e consumido na mesma etapa construtiva.
Armazenagem	X	X			Foi sugerida a criação do layout no canteiro de obra. para que a armazenagem, de materiais para etapa construtiva em questão, estivesse em melhor disposição
Logística Reversa		X		X	É utilizado todo material, sendo que as madeiras são reutilizadas na próxima construção, o concreto reaproveitado, o resíduo da

			tinta e de materiais químicos, entregues para tratamento.
Planejamento			O planejamento logístico foi realizado por etapa construtiva, sendo verificado desde a necessidade de compra até o retorno de material em excesso ou logística reversa de dejetos buscando, desta forma, o alcance dos objetivos a longo prazo conforme a diretriz da organização.
Estratégico	X	X	
Logístico			

Fonte: As autoras.

Após análise das reuniões, sugestões de melhorias e verificação dos processos sugeridos, foram analisadas qual estratégia seria recomendada ao gestor a fim de cumprir objetivo específico proposto por este trabalho. A organização não apresenta vícios organizacionais, o que favorece ao índice de menor resistência à mudanças por parte dos colaboradores. Verificou-se que a melhor estratégia a ser aplicada no setor é a de concentração, seguido por aplicação de mudança de rotina no canteiro de obra.

Tal recomendação justifica-se ao considerar que a empresa retém gastos, mesmo o gestor estando presente em todas as etapas da construção, podendo haver alteração na rotina do processo logístico com menor resistência. Esta mudança de rotina, aplicada à estratégia de concentração traz foco ao setor com objetivo de um modelo construtivo mais enxuto, que visa o menor estoque presente no canteiro de obra, buscando minimizar os gastos e o desperdício de material.

A organização não tem um planejamento formal, missão ou visão de setor, tendo como objetivo de senso comum à construção com menor custo e boa qualidade, porém a mesma não é exposta formalmente por placas expostas no local de trabalho, essas informações seguem apenas de maneira verbal. As pesquisadoras recomendaram que a organização investisse no planejamento, exposição de visão, missão e objetivo da organização, a fim de iniciar uma nova cultura organizacional, mais preparada e todos integrantes da equipe desenvolvendo o senso comum, tendo por objetivo um mesmo foco, tornando possível a implementação das estratégias no processo da logística.

Identificou-se através da análise do macroambiente o poder de negociação com fornecedores, devido a possibilidade de demandas por imóveis novos a serem construídos,

porém percebe-se como fraqueza da organização a impossibilidade de negociação com fornecedores sobre descontos no valor dos materiais, devido estes serem comprados em pequena quantidade.

Ainda neste contexto, analisando os clientes da organização, identifica-se como força os preços e a qualidade construtiva da organização, porém, como as maiorias das vendas são realizadas por meio de financiamento bancário, os tramites documental tendem a atrasar o processo de venda.

Verificando o microambiente, da organização identifica-se como vantagem competitiva a ausência de vícios organizacionais, comumente adquiridos com o tempo de vida da organização, a ausência destes tende a tornar a aplicação da estratégia mais fácil, com visível participação dos colaboradores de maneira voluntária e assertiva.

Porém, por se tratar de uma organização jovem, a mesma não tem sua marca consolidada no mercado, tornando necessário o trabalho da imagem da mesma.

Sendo assim, a estratégia indicada é a de concentração, no que se refere às ações logísticas do canteiro de obra, seguem as que foram indicadas pelas pesquisadoras:

- Planejar e acompanhar o planejamento de cada etapa construtiva e suas necessidades;
- Desenvolver um cronograma de entrega de material com o objetivo de colocar na obra produtos pertinentes a etapa construtiva atual, evitando sobrecarregar o espaço com materiais pertencentes a etapas futuras;
- Realizar compra de material apenas para o período construtivo que está sendo planejado, evitando o acúmulo de material no canteiro de obra, ou realizar a compra de todo material necessário, caso haja vantagem de preço ou acordo favorável com o fornecedor, combinando as entregas dos materiais conforme a etapa construtiva;
- Realizar a armazenagem escolhendo o melhor layout possível, disponibilizando espaço para circulação, acoplando os secos dentro de local apropriado como armário, móvel este que frequentemente estão presentes no canteiro de obras, mesmo em caso de material aberto, sugere-se o uso de lonas para forro de areia e paletes para armazenagem de tijolos;
- Implantar maior controle dos resíduos da obra, visando não apenas os compostos químicos, como todo e qualquer resíduo orgânico ou reciclável, para que estes tenham o destino apropriado.

Nesta análise pode-se concluir que a construtora, ao seguir as sugestões feitas, passa a ter um ciclo constante em seu setor Logístico, sendo possível a visualização na Figura 6 a seguir:



Figura 7: Ciclo de Planejamento Logístico na Construção Civil.
Fonte: As autoras, 2014.

A sugestão de maior relevância implantada pela organização durante o estudo foi o cronograma de compra e entrega de materiais pertinentes a fase que está sendo executada, com o objetivo de evitar acúmulo desnecessário de material no canteiro de obra, tanto quanto a deterioração do mesmo pelo mal armazenamento. Incluído neste cronograma está a atividade de maior cuidado no armazenamento dos materiais, no qual a construtora passou a realizar compra e solicitação de entrega dos mesmos apenas para a etapa construtiva do momento, e mudança no modelo de armazenamento dos materiais secos, como areia, cal, argamassa, os quais requerem proteção contra as adversidades climáticas. Foi sugerida a revisão do estoque mínimo, o qual o gestor se propôs entrar em contato com o engenheiro para a diminuição da margem de segurança, levando em consideração que a ação não pode acarretar consequências para o desenvolvimento e nível de qualidade da obra.

Sendo assim, pode-se analisar dentre as etapas, suas atividades, benefícios e cuidados que a mesma exige em sua aplicação, conforme tabela a seguir.

Tabela 3 - Relação de Benefícios e Cuidados na Implantação da Estratégia

Estratégia	Benefícios	Cuidados
Planejamento da Obra (Canteiro de Obra e Materiais)	1. Planejamento de compras; 2. Dimensionamento do espaço necessário no canteiro.	1. Conferência do cronograma com o realizado; 2. Conferência das necessidades do canteiro que não foram planejadas.
Compra com Entrega Programada	1. Redução do Estoque; 2. Melhoria do Layout; 3. Flexibilidade Financeira.	1. Fornecedores de confiança; 2. Custo de transporte devido a frequência de entrega; 3. Estoque regulador; 4. Planejamento da Obra.
Transporte	1. Entrega do que é utilizado na obra na etapa construtiva.	1. Planejar o local no canteiro a ser entregue a mercadoria que possa ser de maior utilidade; 2. Planejar um transporte com a possibilidade de descarga em palites.
Armazenamento (Acoplagem)	1. Conservação e menor desperdício dos materiais; 2. Maior organização no canteiro.	1. Armazenamento de secos em local fechado; 2. Armazenamento de cada material conforme a necessidade.

Fonte: As autoras, 2014.

Com isso, tem-se que o planejamento do setor logístico, para a realização das etapas em um formato de cadeia de suprimentos é viável e traz economia à organização, além de poupar tempo e permitir um canteiro de obra organizado, seguro e mais produtivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste, tinha-se por objetivo, realizar a análise de avaliação da efetividade da ferramenta Planejamento Estratégico no setor Logístico em uma construtora, tendo por cenário o canteiro de obra da mesma.

Com este estudo foi possível conhecer a viabilidade do sistema logístico no cenário proposto, embasado em bibliografia a análise foi realizada na comparação entre a literatura e a realidade corporativa e sugestões de implementação de um Planejamento Estratégico no setor Logístico pertinente a este segmento.

A especificidade do estudo era avaliar a aplicabilidade do Planejamento Estratégico levando em consideração a análise do ambiente interno e externo, considerando que esta ferramenta influencia no comportamento organizacional. Por fim a estratégia foi formulada atendendo as necessidades do setor Logístico, pois o mesmo apresenta influência na eficácia do desenvolvimento da construtora. Considerando que este setor apresenta grande movimentação e estocagem de materiais os quais representam incentivos financeiros na organização.

Percebeu-se que a organização analisada tem por objetivo a redução de custos no setor logístico mantendo o nível de serviço ofertado até o momento, para isto, tornou-se viável a aplicação de um Planejamento Estratégico neste setor.

Após a análise do ambiente e acompanhamento das necessidades e objetivos da organização, foi recomendada a implementação da Estratégia de Concentração, tendo em vista que a mesma tem por objetivo rever o foco organizacional e manter o investimento no mesmo setor. Como sequência na estratégia, recomendou-se a aplicação da mudança de rotina, visando o melhoramento contínuo, o Planejamento Estratégico foi sugerido a fim de promover melhor estruturação em processos como: Logística de Produção/Interna, Logística de Suprimento, Logística de Distribuição, Diretrizes do Setor e Planejamento Estratégico do Setor Logístico tornando estes formais e conhecidos por todos que compõe a equipe, resultando em uma adequação do setor Logístico objetivando a redução dos gastos.

Ao realizar a análise da organização percebeu-se a relevância do processo de implementação da estratégia, tornou-se perceptível o resultado das alterações através de processos que desenvolveram melhorias como: compra por etapa construtiva, acoplagem correta de material, minimização da movimentação do estoque, gestão de tempo, redução do desperdício de material, entre outros.

A organização estudada entende que o setor Logístico tem influência direta na capacidade financeira e produtiva da mesma, sendo assim o Planejamento Estratégico implementado mostrou-se eficaz na redução dos custos, beneficiando o nível de serviço através dos processos acima citados.

Comprovou-se o esperado, embasado nas bibliografias, que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de viabilidade organizacional, contribuindo com o desenvolvimento do setor Logístico, para a satisfação das necessidades da construtora em manter-se competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- AZEVEDO, R. C. et al. **Avaliação de Desempenho do Processo de Orçamento: Estudo de Caso em uma Obra de Construção Civil**. Ambiente Construído. V. 11. N. 1. P. 85-104. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-86212011000100007>> Acesso em: 17 de agosto de 2013.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transporte e Administração**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**, São Paulo: Atlas, 2001.
- BRAGA, Ana C. S.; ZILBER, Moises A. **A Relação entre Logística Reversa com as Implicações Estratégicas**. Simpoi Anais, 2011.
- CABRAL, José Saraiva. **Organização e Gestão de Manutenção: Dos Conceitos a Prática**. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, 1998.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica, Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico, Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHING, H. Y. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando Redes que Agregam Valor**. São Paulo: Thomson, 2007.
- COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. São Paulo: Editora Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 1994.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GRADVOHL, R. F. et al. **Desenvolvimento de um Modelo para Análise da Acumulação de Capacidades Tecnológicas na Indústria da Construção Civil: Subsetor de Edificações**. Ambiente Construído. V. 11. N. 1. P. 41-51. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-86212011000100004>> Acesso em: 17 de agosto de 2013.

KICH, Juliane I. F.; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma Implantação Eficaz**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MELLO, L. C. B. et al. **Um Sistema de Indicadores para Comparação entre Organizações: O Caso das Pequenas e Médias Empresas de Construção Civil**. Gestão & Produção. V. 15. V. 2. P. 261-274. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2008000200005>> Acesso em: 14 de junho de 2013.

NOVAES, Antônio Galvão N.; ALVARENGA, Antônio Carlos. **Logística Aplicada, Suprimento e Distribuição**. São Paulo: Pioneira, 1994.

NOVAES, Antônio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PACIEVITCH, Thais. **Joint Venture**. INFO ESCOLA. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/economia/joint-venture/>> Acesso em: 27 de agosto de 2013.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PIRES, Sílvio R. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e de Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

RODRIGUES, Andrielle, et al. **Formulação de Estratégias Competitivas por Meio de Análise de Cenários na Construção Civil**. Produção. V. 23. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132012005000075&lang=pt> Acesso em: 14 de junho de 2013.

SALIN, Jacy Marcos. **Planejamento Estratégico como Instrumento para o Sucesso**. PORTAL EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/33140/o-planejamento-estrategico-como-instrumento-para-o-sucessodas-empresas>> Acesso em: 20 de junho de 2013.

STOCK, J. R. **Reverse Logistics Programs, Council of Logistics**. Oaks Brook. IL. Council of Logistics Management Books, 1998.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 2008.

VIEIRA, Hélio Flavio. **Logística Aplicada à Construção Civil: Como Melhorar o Fluxo de Produção na Obra**. São Paulo: Editora Pini, 2006.