



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH I
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PEDRO CINTRA FERRAZ

**MODELAGEM ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA
DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA BAHIA.**

SALVADOR

2025

PEDRO CINTRA FERRAZ

**MODELAGEM ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA
DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA BAHIA.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao colegiado do Curso de Graduação em Administração do Departamento de Ciências Humanas – DCH I da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) como requisito parcial para aprovação no referido componente.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Oliveira

SALVADOR

2025



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS - *CAMPUS I*
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

PEDRO CINTRA FERRAZ

MODELAGEM ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL COMO
VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA BAHIA.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Departamento de Ciências Humanas do *Campus I* (DCH I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: de 21 de julho de 2025


Banca Avaliadora:



Prof. Dra. Rosângela Moreira de Oliveira
Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador



Prof. Msc. Giovana Souza Soares do Nascimento
Mestrado em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia



Prof. Msc. André Luis Santos de Sousa
Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a contribuição da área administrativa no planejamento estratégico de empresas de construção civil que atuam exclusivamente com obras públicas, especialmente no segmento de pavimentação. A pesquisa, de natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo, propõe um modelo de planejamento estratégico, tático e operacional com foco na eficiência administrativa e sustentabilidade financeira dessas organizações. Fundamentado em referenciais teóricos como Mintzberg, Porter e Drucker, o estudo destaca a importância da gestão estratégica para aumentar a competitividade no mercado de licitações, onde predomina a lógica do menor preço. Foi elaborada uma proposta de estrutura organizacional voltada a empresas familiares de pequeno porte, administradas por engenheiros, com foco em obras públicas. A análise incluiu o uso de ferramentas como matriz SWOT, definição de missão, visão, valores, KPIs e planos de ação para os setores administrativo e operacional. O trabalho também propõe ações concretas como a criação de um núcleo de inteligência em licitações, planos de capacitação e metas de crescimento até 2030. Os resultados evidenciam que uma gestão administrativa estruturada, integrada ao planejamento estratégico, é fundamental para garantir crescimento sustentável, maior controle dos processos e melhor desempenho nas licitações públicas. Assim, a área administrativa passa a atuar não apenas como suporte, mas como protagonista na consolidação e expansão das empresas de engenharia civil no setor público.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; gestão administrativa; construção civil; licitações públicas; competitividade empresarial.

ABSTRACT

This study aims to analyze the contribution of the administrative sector to the strategic planning of construction companies that operate exclusively with public works, particularly in the paving segment. The research, applied in nature, with a qualitative approach and descriptive character, proposes a model of strategic, tactical, and operational planning focused on administrative efficiency and the financial sustainability of these organizations. Grounded in theoretical frameworks by authors such as Mintzberg, Porter, and Drucker, the study highlights the importance of strategic management in enhancing competitiveness in the bidding market, where the lowest price logic prevails. A proposal for an organizational structure was developed, targeting small family-owned companies managed by engineers and focused on public works. The analysis included tools such as the SWOT matrix, definition of mission, vision, values, KPIs, and action plans for the administrative and operational sectors. The study also proposes concrete actions such as the creation of a bidding intelligence unit, training plans, and growth targets through 2030. The results demonstrate that a structured administrative management, integrated with strategic planning, is essential to ensure sustainable growth, greater process control, and improved performance in public bids. Thus, the administrative sector becomes not just a support function, but a key player in the consolidation and expansion of civil engineering companies in the public sector.

Keywords: Strategic planning; administrative management; civil construction; public bidding; business competitiveness

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proposta de Organograma	27
Figura 2 – Matriz SWOT	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Plano de Ação para Recrutamento de Novos Talentos.....	36
Quadro 2 – Plano de ação para implementação do Plano Anual de Capacitação (PAC).....	37
Quadro 3 – Plano de ação para criação do Núcleo Interno de Inteligência em Licitações.....	37
Quadro 4 – KPIs financeiros e de receita	38
Quadro 5 – Indicadores de eficiência operacional – KPIs 2.....	38
Quadro 6 – Indicadores de qualificação e gestão de pessoas – KPIs 3	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>BCG</i>	<i>Boston Consulting Group</i>
BDI	Benefícios e Despesas Indiretas
<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEIS	Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas
CND	Certidão Negativa de Débitos
CNDL	Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
CNDT	Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
CNEP	Cadastro Nacional de Empresas Punidas
CNO	Cadastro Nacional de Obras
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CRF	Certificado de Regularidade do FGTS
CTB	Código de Trânsito Brasileiro
DAU	Dívida Ativa da União
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP	Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos Empresariais)
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-M	Índice Geral de Preços – Mercado
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISS	Imposto Sobre Serviços
KPI	Key Performance Indicator
MEI	Microempreendedor Individual

PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PEAD	Polietileno de Alta Densidade
PIB	Produto Interno Bruto
PVC	Policloreto de Vinila
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SLU	Sociedade Limitada Unipessoal
SNIPC	Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. METODOLOGIA	8
3. REVISÃO DA LITERATURA	10
3.1 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA: AS DEZ ESCOLAS	10
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS E ABORDAGENS	15
3.3 FORMULAÇÃO IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA	16
3.4 VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	16
3.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE EM OBRAS PÚBLICAS	18
3.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA VIÁRIA NO BRASIL	19
4. CLASSIFICAÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA DE ENGENHARIA	21
4.1 OS SETORES	24
4.1.1 Setor Operacional (Campo)	24
4.1.2 Escritório Central (Administração)	24
4.2 PORTFÓLIO DE SERVIÇOS	26
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA COMPETITIVIDADE	30
5.1 MATRIZ SWOT	30
5.2 DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES	33
5.3 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
5.3.1 Objetivo Estratégico:	34
5.3.2 Objetivos Táticos:	34
5.3.3 Objetivos Operacionais	35
5.3.4. O plano de ação para a área administrativa	36
5.3.5. Indicadores de Desempenho Estratégico	38
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E APLICABILIDADE DAS ESTRATÉGIAS	39
7. RISCOS E LIMITAÇÕES	42
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
9. REFERÊNCIAS	45

INTRODUÇÃO

A construção civil possui um papel de vasta importância para o desenvolvimento e crescimento econômico do país, sendo historicamente associada aos períodos de maior expansão econômica. No Brasil, isso ficou evidente durante o “milagre econômico” e, especialmente, no governo de Juscelino Kubitschek, quando o projeto “50 anos em 5” impulsionou a construção de rodovias, tornando a pavimentação um dos setores mais importantes da infraestrutura nacional (JÚNIOR, 2020). Ainda hoje, esse nicho se mantém como uma das áreas mais relevantes do setor. De acordo com Lima Júnior (2014), o setor da construção civil foi um dos principais pilares do modelo de desenvolvimento adotado durante o milagre econômico, destacando-se pela sua capacidade de induzir investimentos, gerar empregos e impulsionar o crescimento do PIB brasileiro.

Apesar de sua relevância econômica, muitas empresas do ramo da construção civil que atuam exclusivamente com obras públicas, especialmente no segmento de pavimentação, carecem de práticas consolidadas de gestão estratégica. Esse cenário é agravado porque muitas dessas empresas são lideradas por engenheiros civis ou empreiteiros, que têm foco operacional e pouca ou nenhuma formação em gestão, o que limita o crescimento sustentável e a consolidação no mercado. De acordo com o SEBRAE e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), cerca de 78% das micro, pequenas e médias empresas da construção civil no Brasil apresentam dificuldades na gestão administrativa e financeira, e menos de 20% adotam ferramentas de planejamento estratégico de forma estruturada (SEBRAE; FGV, 2023), o que compromete diretamente a competitividade e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

O presente trabalho busca propor um modelo de planejamento estratégico, tático e operacional voltado para o setor administrativo de empresas de engenharia civil que atuam exclusivamente com contratos públicos. O foco é melhorar a eficiência operacional e financeira dessas organizações por meio de uma gestão mais estruturada e orientada à estratégia, promovendo, assim, a manutenção sustentável do negócio mesmo diante da volatilidade do mercado de licitações públicas.

A importância de se ter um planejamento tático e operacional na área administrativa eficiente fica ainda mais evidente quando se observa o alto índice de falhas de gestão nesse setor. De acordo com uma pesquisa realizada em 2022 pela Confederação Nacional de

Dirigentes Lojistas (CNDL), em conjunto com o SPC e o SEBRAE, cerca de 79% das empresas brasileiras enfrentam dificuldades relacionadas à gestão, e apenas 10% das micro e pequenas empresas possuem algum planejamento estratégico. Entre os principais motivos que levam à falência, destaca-se justamente a ausência desse tipo de planejamento.

Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta essencial para garantir a sobrevivência, o desenvolvimento e a consolidação das empresas que atuam no segmento de pavimentação. Segundo Drucker, “não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo” (DRUCKER, 2012, *apud* SEBRAE, 2021, p.1), reforçando a ideia de que é possível se antecipar e reduzir incertezas com uma gestão baseada em metas e objetivos de curto, médio e longo prazo. Outro fator relevante é o cenário altamente competitivo. Na Bahia, por exemplo, haviam 5.363 empresas de construção civil registradas em 2023 e destas 4.725 no Cadastro Nacional de Obras (CNO. 2023), número superior ao de obras disponíveis em licitação. Isso torna o mercado ainda mais restrito, exigindo estratégias bem definidas para que as empresas consigam se destacar, garantir contratos e se manterem ativas.

Além disso, estudos de 2012, apontavam que engenheiros ocupam posições de liderança em cerca de 57% das empresas do setor (Usinagem Brasil, 2012). Esse perfil técnico, com foco na operação e não na estratégia, contribui para a baixa aplicação de práticas de gestão empresarial. No entanto, observa-se que empresas que adotam uma gestão estratégica estruturada apresentam melhores resultados em competitividade, saúde financeira e posicionamento de mercado. Segundo Kaplan e Norton (2004), organizações que implementam práticas consistentes de gestão estratégica, alinhadas a indicadores de desempenho e planejamento de longo prazo, apresentam desempenho superior em ambientes competitivos, maior capacidade de adaptação às mudanças e melhor rentabilidade sustentada ao longo do tempo.

Diante disso, este trabalho se propõe a responder à seguinte questão: De que forma a atuação da área administrativa de empresas da construção civil que operam exclusivamente com contratos públicos no estado da Bahia, contribui na construção de modelagem organizacional ancorada no planejamento estratégico, tático e operacional para vantagem competitiva? O objetivo geral foi analisar como a atuação da área administrativa contribui para o planejamento estratégico e para o aumento da competitividade de empresas de construção civil que operam exclusivamente com contratos públicos, localizada na Bahia, com foco em contratos licitatórios públicos, sendo os objetivos Específicos: a) Mapear

oportunidades de curto, médio e longo prazo no mercado de licitações do estado da Bahia; b) Analisar os fatores do microambiente relevantes para a competitividade das empresas de engenharia civil; c) Caracterizar as principais atividades e responsabilidades da área administrativa em empresas de construção civil d) Indicar ferramentas de gestão estratégica para estruturar um modelo de planejamento voltado à melhoria dos processos administrativos, organizacionais e de tomada de decisão da empresa e) Propor ações estratégicas de curto, médio e longo prazo que fortaleçam a gestão administrativa, promovendo a sustentabilidade financeira, o crescimento organizacional.

Este trabalho está dividido em seis seções. Inicia-se com a introdução, seguida da metodologia aplicada para o alcance dos objetivos propostos. A terceira seção apresenta o referencial teórico, abordando as escolas do planejamento estratégico e suas principais ferramentas. A quarta seção caracteriza um modelo de empresa ao qual este estudo pode ser aplicado. Na quinta seção, são apresentados o planejamento estratégico, as sugestões de melhorias contínuas e formas de tornar a gestão administrativa mais estratégica. Por fim, são expostas as considerações finais.

Este estudo busca contribuir com a discussão acadêmica e prática ao oferecer um referencial teórico e metodológico que apoie a melhoria da gestão em empresas de construção civil que atuam com obras públicas. Além disso, pretende evidenciar de que forma a área administrativa promove ações que fortalecem a capacidade competitiva dessas empresas, que frequentemente caracterizadas por um foco predominante nas questões técnicas da engenharia, em detrimento das práticas administrativas, assegurando não apenas melhores resultados econômicos, mas também incentivando a execução de obras com maior qualidade, segurança e responsabilidade social.

1. METODOLOGIA

Para desenvolver uma pesquisa, é importante que se tenha estabelecido o seu percurso metodológico, já que ele define os caminhos a serem percorridos para alcançar os objetivos propostos, garantindo a confiabilidade e a validade dos resultados. A boa metodologia é o alicerce para a pesquisa, seja qual for a sua natureza, objetivo ou abordagem. Para elaboração desta, que busca analisar como a atuação da área administrativa contribui para o planejamento

estratégico, ela se caracteriza como de natureza aplicada, com objetivo descritivo, abordagem qualitativa e fazendo uso de levantamento documental em bases de dados abertos.

A determinação desta pesquisa como sendo de natureza aplicada justifica-se porque ela tem por objetivo investigar em profundidade as práticas de gestão das empresas de engenharia civil que atuam em obras públicas de pavimentação. O objetivo é gerar insights que possam ser utilizados na prática para otimizar os processos e resultados dessas empresas. A natureza aplicada, segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), caracteriza-se por “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.”

Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que se desenvolverá a partir de análises, de forma geral, indutivas. Essa classificação se justifica pelo fato de que esta pesquisa busca descrever detalhadamente as características de um determinado segmento e como ele poderá ser influenciado por fatores externos, buscando identificar possíveis relações entre as variáveis envolvidas, ou seja, como diferentes fatores se relacionam entre si. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como foco “descrever as características de determinado objeto de análise, sendo amplamente empregada em estudos que demandam observação sistemática e análise detalhada de informações.” Esse tipo de pesquisa não visa apenas à identificação de relações, mas também à generalização de descobertas. Diante desse contexto, nota-se que esse tipo de pesquisa se encaixa assertivamente no objeto de estudo, permitindo analisar e descrever possíveis relações entre as variáveis e fatores encontrados.

Por sua classificação, esta pesquisa se definirá por uma abordagem qualitativa, já que irá explorar dados bibliográficos e levantamento documental de orçamentos públicos e previsões de investimentos em infraestrutura, que servirão de base para delimitar a fatia de mercado a ser explorada pela empresa e para a construção dos objetivos estratégicos do planejamento. A abordagem qualitativa, de acordo com Flick (2009), é especialmente relevante para estudar fenômenos mais complexos, pois permite compreender os diversos fatores internos e externos, auxiliando na interpretação da maneira como as empresas atuam, fornecendo uma base rica para análises detalhadas e práticas de intervenção.

A metodologia aplicada a este trabalho terá, portanto, o intuito de fomentar a área administrativa de uma empresa de engenharia, visando construir um modelo de planejamento estratégico, tático e operacional para empresas do setor da construção civil da Bahia. Em posse destes dados, será construído o conceito do negócio, o que inclui a definição da missão,

a análise de fatores externos e internos que podem cooperar ou prejudicar o negócio. Somente após estas definições será possível estabelecer os objetivos e as metas administrativas para uma construtora, além de propor um plano de ação, que deverá se apoiar em instrumentos do Sebrae (2024), que considera como etapas para elaboração do planejamento estratégico: a) diagnóstico como primeira etapa do processo de implementação; b) análise SWOT¹; c) criação da identidade organizacional; d) determinação das metas e indicadores de sucesso para o negócio; e) elaboração de plano de ação da área administrativa; f) estabelecimento de indicadores para acompanhamento e análise da área administrativa da empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA: AS DEZ ESCOLAS

A palavra “estratégia” vem do grego *stratego*, refere-se à arte do general para manobrar tropas e vencer batalhas” (SEBRAE, 2024). Nota-se, portanto, que o planejamento estratégico é um processo utilizado como caminho para se alcançar objetivos empresariais, preparando-se para as adversidades do mercado e reduzindo os impactos negativos das mudanças de cenário. Já Carvalho e Laurindo (2010, p.58) afirmam que “identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua, mas, contudo, necessária”. Existem diversas escolas que abordam a administração estratégica. Segundo Mintzberg (2000), a administração estratégica se divide em duas abordagens: prescritiva e descritiva. A abordagem prescritiva foca em como as estratégias devem ser formuladas, enquanto a descritiva busca entender como, de fato, as estratégias são formuladas na prática.

Dentro da abordagem prescritiva, está a escola do design, que parte do princípio de que a formulação da estratégia deve ser um processo deliberado e consciente, sendo essencialmente uma concepção criativa. Uma das suas principais contribuições é a matriz SWOT, a ser utilizada neste estudo para identificar as forças e fraquezas da organização, bem como as oportunidades e ameaças, a fim de direcionar os esforços estratégicos (MINTZBERG *et al*, 2000).

¹ *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

Outra escola da abordagem prescritiva é a escola do planejamento, que tem como premissa o “esforço no planejamento para facilitar o controle”, contribuindo para o fortalecimento do planejamento estratégico nas organizações. Relacionando essa escola ao setor da construção civil, observa-se que um dos principais fatores para que o setor seja mais rentável é o controle e o monitoramento das obras, sendo, portanto, imprescindível o planejamento para facilitar o controle e, conseqüentemente, impactar positivamente a margem de lucro da empresa.

Na abordagem da escola do posicionamento, entende-se que é o mercado quem define as estratégias. Essa escola tem como uma de suas principais referências Michael Porter, que considera a criação da estratégia como fruto de análises detalhadas. Dessa escola surgem ferramentas importantes utilizadas neste trabalho, como a matriz BCG (Boston Consulting Group), que serve para analisar o desempenho de produtos ou serviços de uma empresa. Outra ferramenta utilizada neste estudo, também vinculada à escola do posicionamento, é o modelo das Cinco Forças de Porter, que analisa o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, a rivalidade interna do mercado e a ameaça de novos entrantes. Além disso, são utilizadas as estratégias genéricas de Porter, que permitem analisar liderança em custos, diferenciação, enfoque em custos e enfoque em diferenciação. Diante disso, percebe-se a importância e as contribuições das escolas da administração estratégica que se inserem na abordagem prescritiva (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Na abordagem descritiva, destaca-se a escola do empreendedorismo, que considera a criação de estratégias como um processo visionário, com a premissa de criar novas oportunidades. A principal contribuição dessa escola é o entendimento das estratégias como fruto da visão do empreendedor. Outra escola descritiva é a cognitiva, cuja premissa é a de que “as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 131), facilitando, assim, o desenho da estratégia do campo mental do estrategista para o papel.

Também faz parte da abordagem descritiva a escola do aprendizado, que defende que as estratégias devem ser continuamente monitoradas e ajustadas, não podendo ser elaboradas apenas uma única vez. Além dela, há a escola do poder, “que trata a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou

pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 14). No setor da construção civil, observa-se forte presença dessa escola, na medida em que alianças e terceirizações são estratégias fundamentais para manter a competitividade no mercado.

A escola cultural, por sua vez, analisa como a cultura organizacional interfere na formulação de estratégias, tratando a estratégia como um processo coletivo. Já a escola ambiental destaca como o ambiente externo é um fator determinante na definição das estratégias empresariais, sendo essencial para que o ambiente favoreça a empresa. Por fim, a escola da configuração integra todas as demais escolas, propondo uma visão sistêmica.

Vale ressaltar que, no referencial teórico deste estudo, utilizar-se-á como base a obra *Gestão Empresarial: Administrando Empresas Vencedoras* (SOUZA, 2006). Essa obra trata justamente da importância do planejamento estratégico nas organizações e de como ele impacta positivamente no futuro empresarial. Além disso, apresenta métodos para desenvolver uma análise situacional eficiente por meio da matriz SWOT, definida como “método de analisar o ambiente interno e externo, observando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças” (SOUZA, 2006, p. 78). O autor também discorre sobre os objetivos organizacionais, detalhando as características dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais, afirmando que os objetivos “estratégicos se referem ao longo prazo, o tático ao médio prazo e o operacional àqueles objetivos com o menor prazo” (SOUZA, 2006, p. 80), além de tratar de temas como missão e visão estratégica dentro da organização.

Para Porter, ter vantagem competitiva é fundamental para garantir a sustentabilidade empresarial, ele aborda pontos como a análise das cadeias de valor, ferramenta utilizada para identificar as atividades internas da organização que geram valor, além das Cinco Forças, que incluem ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes, “quanto mais poderosa a força, mais pressão ela exerce sobre preços ou custos, ou ambos, e, portanto, menos atraente é o setor para os nele estabelecidos” (MAGRETTA 2019, p.53). Segundo Mitzgberg (2020) está ainda entre as contribuições de Porter as estratégias genéricas, qual ele apontou que “existem apenas dois "tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação" (2000, p. 83), e que úteis para analisar liderança em custos, a diferenciação ou enfoque, e discute o conceito de sustentabilidade da vantagem competitiva, destacando a necessidade de constante monitoramento e ajuste das estratégias

para alcançar objetivos estratégicos de longo prazo, bem como objetivos táticos e operacionais, os quais envolvem tais ajustes e monitoramentos. Estes conceitos servirão de base para este trabalho, por abordarem características semelhantes às que serão exploradas nesta pesquisa. Assim, é possível afirmar que esses referenciais irão agregar valor significativo, na medida em que oferecem ferramentas essenciais para a elaboração de um planejamento estratégico nas organizações.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS E ABORDAGENS

A inclusão da gestão estratégica está relacionada à necessidade das organizações de desenvolverem processos formais e sistemáticos para lidar com ambientes cada vez mais complexos e competitivos. Ansoff é considerado um dos precursores da área, a gestão estratégica surgiu como uma evolução do planejamento empresarial, ao incorporar a análise do ambiente externo e a formulação de estratégias para alcançar vantagem competitiva no longo prazo. Para ele, “as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos, considerando-se as relações e as condições do ambiente em que atua” (BARBOSA, 2015, p.15).

Diante desse contexto, nota-se que a gestão estratégica não é algo recente. Embora a formalização acadêmica seja mais moderna, a estratégia, em si, é muito mais antiga, pois é inerente à natureza humana e sempre esteve presente ao longo da história, manifestando-se desde as primeiras organizações sociais até as complexas estruturas contemporâneas. Conforme observa Mintzberg (2000), a prática estratégica antecede sua sistematização, sendo uma capacidade natural do ser humano de planejar, adaptar-se e tomar decisões frente aos desafios do ambiente, seja na guerra, na política ou nos negócios. A concepção da estratégia como prática intrínseca à natureza humana remonta à antiguidade. A obra clássica *A Arte da Guerra*, atribuída a Sun Tzu, já evidenciava que o pensamento estratégico era essencial para a sobrevivência e o sucesso, ele enfatizava a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha. Ele dedicou muita atenção a posições estratégicas específicas” (MINTZBERG *et al*, 2000, p.71). Tal ensinamento demonstra que a estratégia sempre existiu como uma habilidade humana fundamental, anterior à sua sistematização no campo da administração.

A estratégia fornece um caminho claro e estruturado para alcançar os objetivos propostos pelos líderes em diferentes horizontes de tempo, seja de longo, médio e curto prazo, também conhecidos, respectivamente, como estratégico, tático e operacional. Entendimento que Chiavenato e Sapiro (2023), chegaram, ao afirmar que o planejamento estratégico define os objetivos de longo prazo e orienta a missão e a visão organizacional; o planejamento tático desdobra essas diretrizes em metas e ações de médio prazo, mais específicas e setoriais; enquanto o planejamento operacional detalha os procedimentos e tarefas a serem executadas no curto prazo, assegurando a eficiência das rotinas organizacionais, considerando as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

O planejamento estratégico, em sua essência, representa o caminho que a organização deverá trilhar para alcançar seus objetivos de longo prazo. Sem a definição clara desses objetivos, qualquer resultado obtido será considerado aceitável, o que compromete a direção e a eficiência das ações organizacionais. Segundo Machado (2024), Drucker em suas lições, enfatiza que a eficácia do planejamento depende fundamentalmente da clareza dos objetivos, pois são eles que conferem sentido às ações e permitem avaliar o sucesso ou o fracasso das estratégias implementadas.

Diante desse cenário, observa-se que o planejamento estratégico é imprescindível para a longevidade de uma empresa no mercado. Um estudo realizado pelo Sebrae revelou que 17% dos empreendedores não realizaram nenhum tipo de planejamento antes de iniciar o negócio, e 59% planejaram apenas para um período de até seis meses. Essa ausência de planejamento adequado compromete a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças do mercado e de tomar decisões estratégicas fundamentadas. Além disso, o estudo destaca que empresas que investem em planejamento estratégico têm maiores chances de sucesso e longevidade. O planejamento permite que a empresa estabeleça objetivos claros, identifique oportunidades e ameaças, e desenvolva estratégias para alcançar metas de longo prazo (SEBRAE, 2014).

Portanto, é evidente que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas no competitivo ambiente de negócios atual.

3.3 FORMULAÇÃO IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

A formulação, implementação e controle da estratégia constituem os pilares fundamentais de uma gestão organizacional eficaz. Em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, como é o caso do setor da construção civil, especialmente no segmento de obras públicas, torna-se essencial que as organizações adotem uma abordagem estratégica bem estruturada para garantir sua sobrevivência, crescimento e sustentabilidade no longo prazo.

A formulação estratégica é o ponto inicial desse processo, pois requer a definição clara das metas organizacionais, bem como das diretrizes que nortearão as decisões futuras. Inicialmente, vale destacar que o planejamento estratégico compreende diversas etapas, começando pela definição da missão, visão e valores da organização. Esses elementos são fundamentais, pois estabelecem as bases para todas as decisões e direcionamentos estratégicos.

A missão representa o motivo de ser da organização, isto é, o propósito fundamental que justifica sua existência e orienta todas as suas atividades. Segundo Drucker (2019, p. 27), “a declaração de missão define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade”, deixando claro para todas as partes interessadas qual é o núcleo central da organização e quem ela atende. A visão refere-se à projeção futura desejada pela organização, funcionando como um direcionador estratégico que orienta as decisões e motiva os colaboradores. De acordo com Oliveira (2023, p.64), “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Os valores correspondem aos princípios éticos e crenças fundamentais que norteiam a cultura organizacional e as atitudes dos seus membros. São as convicções que determinam o modo como a instituição conduz seus negócios e se relaciona com seus stakeholders. Conforme Chiavenato (2020), “não se pode desenvolver confiança sem tratar as pessoas com respeito e dignidade. A confiança exige que os valores organizacionais adotados tenham um forte significado para as pessoas.” (CHIAVENATO, 2020, p.89).

Após essa etapa inicial, deve-se realizar uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida como análise FOFA ou SWOT. Essa ferramenta permite uma compreensão abrangente tanto do contexto interno quanto do cenário externo, sendo

elemento essencial para a construção de estratégias mais assertivas. Observa-se que o estabelecimento de metas organizacionais de curto, médio e longo prazo é fundamental para orientar o processo de gestão estratégica e assegurar que as ações da organização estejam alinhadas com os resultados esperados e que de acordo ainda com Chiavenato (2020), os objetivos de longo prazo estão relacionados à missão e à visão da empresa.

A partir desses objetivos, torna-se possível elaborar um plano de ação, o qual consiste na tradução prática das estratégias formuladas, indicando o que será feito, quem será responsável, quando deverá ser realizado e quais recursos serão necessários para atingir os resultados pretendidos. Segundo Oliveira (2023), o plano de ação deve ter uma sequência lógica e temporal das atividades, bem como mecanismos de monitoramento e avaliação, para garantir que a execução esteja coerente com os objetivos estabelecidos e que eventuais ajustes possam ser realizados em tempo, para que nenhuma eventualidade inesperada aconteça.

Assim, o plano de ação funciona como um instrumento operacional que viabiliza a concretização das estratégias formuladas no planejamento, promovendo maior eficiência, controle e responsabilização na gestão organizacional.

O planejamento estratégico, “deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada” (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 30). O planejamento é uma ferramenta essencial para posicionar a empresa de forma diferenciada no mercado, uma vez que é feita uma análise aprofundada do macroambiente e do microambiente. O planejamento estratégico permite a tomada de decisões mais assertivas, o alinhamento dos recursos da organização às suas metas de longo prazo e a antecipação de movimentos do mercado. Dessa forma, é possível não apenas reagir às mudanças, mas também atuar de maneira proativa, criando condições favoráveis para o crescimento sustentável. Assim, empresas que adotam uma gestão estratégica estruturada, tendem a se destacar frente à concorrência, transformando desafios em oportunidades e assegurando sua permanência no mercado de forma sólida e competitiva.

3.4 VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

O conceito de vantagem competitiva pode ser entendido como a capacidade que uma organização desenvolve para se destacar no mercado, criando e sustentando condições que a

tornem única aos olhos dos seus clientes. Não se trata apenas de ser diferente, mas de oferecer mais valor do que os concorrentes, alcançando, assim, um desempenho superior e sustentável ao longo do tempo. Como bem destacou Porter, a vantagem surge quando a empresa consegue entregar algo de forma mais eficiente, com custos reduzidos, ou de maneira diferenciada, oferecendo algo que realmente agregue valor, mesmo que a um preço mais elevado (PORTER, 2004). No caso das empresas de engenharia, a vantagem competitiva pode estar associada à inovação, à eficiência operacional, à diferenciação dos serviços e à expertise técnica, fatores que, quando bem explorados, possibilitam um posicionamento mais sólido no mercado e melhores resultados em processos licitatórios e contratações públicas.

Dentro dessa lógica, Porter (2004) apresentou três estratégias genéricas que podem servir como um verdadeiro mapa para as organizações que buscam se posicionar de forma estratégica no mercado: liderança em custo, diferenciação e foco. A primeira consiste em buscar constantemente maneiras de reduzir custos, aperfeiçoando processos e operações para oferecer produtos ou serviços a um preço mais competitivo (PORTER, 2004). No caso da engenharia civil, podemos identificar a eficiência operacional como elemento fundamental dessa estratégia, já que está ligada à liderança em custo. No cenário das licitações, o menor preço muitas vezes define quem será contratado, sendo a eficiência operacional um diferencial que pode garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa. O “custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas” (PORTER, 2004, p.37).

Já a estratégia de diferenciação busca criar uma identidade única, investindo em qualidade, design, atendimento ou outros atributos que tornem a oferta valiosa e distinta, afastando os concorrentes e fidelizando os clientes. Segundo Porter (2004, p.39) a diferenciação “proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço”. Por fim, a estratégia de enfoque convida a organização a olhar para nichos específicos, concentrando seus esforços para atender de forma especializada e eficiente a um determinado grupo de consumidores, seja apostando em preços competitivos ou em diferenciação (PORTER, 2004). Nesse contexto, a expertise técnica de algumas empresas de engenharia civil pode levá-las a se especializar em determinados tipos de obras ou setores públicos específicos. Ao concentrar seus esforços em um nicho bem definido, a organização

tende a desenvolver um conhecimento aprofundado, tornando-se mais competitiva do que concorrentes generalistas nesse segmento específico.

Essas estratégias, mais do que escolhas técnicas, são decisões que moldam a cultura, os investimentos e o próprio modo de pensar da organização. Elas são essenciais para que a empresa defina o seu caminho, orientando suas decisões e garantindo que consiga se manter competitiva e relevante em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador. Mesmo no contexto das obras públicas, essa necessidade torna-se ainda mais evidente, devido à rigidez e complexidade dos processos licitatórios, que impõem regras claras, prazos definidos, exigências técnicas específicas e forte pressão por preços competitivos. Possuir estratégias bem estruturadas pode ser um diferencial competitivo, além de contribuir para manter a sobrevivência e o crescimento no mercado em que a empresa está inserida.

3.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE EM OBRAS PÚBLICAS

Empresas que participam de licitações e executam obras públicas convivem com desafios que vão muito além da simples entrega de projetos: precisam demonstrar, de forma clara, seu compromisso com a ética, a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos. É nesse cenário que entram em cena dois conceitos fundamentais: a governança corporativa e o compliance (MOTTA; PEREIRA, 2021). De forma simples, a governança corporativa pode ser entendida como um sistema que orienta como a empresa é dirigida, monitorada e incentivada, promovendo relações saudáveis entre sócios, administradores e demais partes interessadas. Como destaca o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, “governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas” (IBGC, 2015, p. 19). Para empresas que atuam com obras públicas, esse sistema precisa ser ainda mais robusto, pois envolve também uma responsabilidade social e um compromisso com a boa gestão de recursos públicos, para empresas que atuam com obras públicas, esse sistema precisa ser ainda mais robusto, pois envolve também uma responsabilidade social e um compromisso com a boa gestão de recursos públicos (Álvares; Gusso, 2008).

Afinal, como lembra Oliveira, (2022, p. 77) “as empresas que atuam com recursos públicos devem possuir mecanismos efetivos de controle e integridade, não apenas para evitar

sanções, mas para reforçar sua reputação junto ao mercado e à administração pública”. Ou seja, mais do que uma obrigação, investir em governança e compliance é uma forma de fortalecer a confiança no relacionamento com clientes, fornecedores, órgãos públicos e com a própria sociedade. Para empresas que atuam nesse setor, incorporar essas práticas significa garantir sua permanência e competitividade, além de contribuir para uma gestão pública mais eficiente e ética, assegurando que cada obra realizada atenda, de fato, ao interesse coletivo. Um exemplo prático é o de empresas do setor de infraestrutura que, após enfrentarem restrições em licitações públicas, implementaram códigos de ética, criaram canais internos de denúncia e instituíram comitês de integridade para fiscalizar condutas e garantir conformidade com a legislação. Essas medidas permitiram não apenas o restabelecimento da reputação institucional, mas também a retomada da participação em contratos públicos, demonstrando como práticas de governança e compliance contribuem diretamente para a sustentabilidade e competitividade no setor.

3.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA VIÁRIA NO BRASIL

O Brasil possui uma longa história de priorização do transporte rodoviário, especialmente a partir da década de 1950, quando o governo de Juscelino Kubitschek implantou o Plano de Metas, incentivando a construção de rodovias como estratégia para integrar o território nacional e estimular a indústria automobilística. Atualmente, as rodovias são responsáveis por aproximadamente 62% do transporte de cargas no Brasil, evidenciando a elevada dependência desse modal (Agência cidades, 2025). No entanto, a expansão da malha rodoviária não acompanhou o crescimento acelerado da frota de veículos. Entre 2012 e 2022, a extensão de rodovias federais pavimentadas cresceu apenas 2,5%, passando de 64.200 km para 65.800 km, enquanto o número de veículos aumentou 51,2% no mesmo período (CNT, 2023).

Além disso, os investimentos públicos em infraestrutura rodoviária foram insuficientes nas últimas décadas. Entre 2011 e 2021, houve uma queda de 71,3% nos investimentos federais destinados à adequação, manutenção e construção de rodovias (Gazeta do Povo, 2024). Essa redução contribuiu significativamente para a deterioração da malha viária, sendo que mais de 60% das rodovias brasileiras foram classificadas em condições regulares, ruins ou péssimas (CNT, 2023). Tal cenário corrobora para a existência de alta demanda por

serviços de pavimentação e manutenção, criando novas oportunidades no mercado. Diante desse cenário, é fundamental que as empresas que atuam no segmento de obras públicas estejam atentas às mudanças de gestão políticas e desenvolvam planejamentos estratégicos que considerem tais variações.

De acordo com os cenários prospectivos elaborados pela Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia, para o período até 2030, a expansão econômica e a desconcentração das atividades produtivas em direção ao interior do estado exigirão investimentos contínuos em infraestrutura de transportes, com ênfase no modal rodoviário, dada sua predominância na matriz logística baiana (BAHIA, 2016). Tal projeção reforça a importância da pavimentação como elemento estratégico para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do estado.

No contexto da análise orçamentária voltada à infraestrutura viária na Bahia, o Plano de Desenvolvimento Integrado (PDI Bahia 2035) destaca-se como importante norteador das políticas públicas e diretrizes macroeconômicas até 2035. O documento projeta investimentos significativos na área de transporte terrestre, com montante estimado em R\$7,6 bilhões destinados a obras como pavimentação de rodovias e vias urbanas, visando melhorar a conectividade entre os diversos territórios do estado (BAHIA, 2018).

Além dos recursos financeiros, o plano apresenta uma perspectiva de crescimento sustentável para a economia baiana, prevendo aumento do Produto Interno Bruto (PIB) estadual, que deverá superar, em média, 0,1% ao ano o crescimento nacional até 2035. Tal incremento tende a ampliar a capacidade de investimento público (BAHIA, 2018, 2023). Essas projeções reforçam a expectativa de um cenário favorável para a expansão das obras de pavimentação, sobretudo nas regiões que constituem novos vetores de desenvolvimento, alinhando desenvolvimento econômico, inclusão territorial e melhoria das condições de mobilidade para a população.

As licitações públicas podem ser comparadas ao Mar Vermelho, conforme descrito na obra *Estratégia do Oceano Azul*, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne. No Mar Vermelho,

“as fronteiras da indústria são definidas e aceitas, e as regras do jogo competitivo são conhecidas. Aqui, as empresas tentam superar seus rivais para abocanhar uma fatia maior da demanda existente. À medida que o espaço de mercado fica saturado, as perspectivas de lucro e crescimento são reduzidas. Os produtos tornam-se mercadorias, e a competição sangrenta transforma o oceano em vermelho” (KIM; MAUBORGNE, 2015, p. 22).

A priori, observa-se que são escassos os diferenciais que possibilitam a uma empresa sagrar-se vencedora de um contrato por meio do processo licitatório. Diante disso, resta às

empresas a necessidade de competir essencialmente pelo critério do menor preço, o que, por sua vez, acaba sendo uma prática prejudicial, especialmente para as pequenas empresas. Estas, em geral, não dispõem de um fluxo de caixa suficientemente robusto para suportar grandes operações, tampouco possuem capacidade de realizar compras em larga escala, fator que lhes impediria de obter descontos significativos junto aos fornecedores. Além disso, enfrentam, com maior frequência, dificuldades para negociar prazos estendidos de pagamento e encontram barreiras mais elevadas para operar com capitais de terceiros, dada a sua maior vulnerabilidade financeira e limitada capacidade de endividamento.

Outro aspecto relevante a ser considerado refere-se à exigência de atestados operacionais, ou seja, documentos que comprovem a capacidade técnica da empresa para executar os serviços demandados no certame. A apresentação de tais atestados é imprescindível, pois evidencia a qualificação da organização e constitui um requisito eliminatório em muitas licitações. Contudo, obter tais comprovações configura-se como um verdadeiro impasse, visto que, no âmbito das contratações públicas, a maioria dos editais demanda previamente a apresentação desses documentos. Assim, para que uma empresa iniciante ou de pequeno porte consiga reunir tais atestados, frequentemente a única alternativa viável é recorrer à execução de contratos no setor privado, mediante a realização de obras particulares que permitam, posteriormente, a emissão dos respectivos documentos comprobatórios. Todavia, essa estratégia demanda um investimento inicial substancial por parte dos sócios, implicando elevados riscos financeiros e exigindo uma capacidade de mobilização de recursos que nem todas as empresas possuem.

4. CLASSIFICAÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA DE ENGENHARIA

Classificar uma empresa é uma etapa fundamental para entender sua estrutura, funcionamento e posicionamento no mercado. Segundo Assaf Neto (2023) essa classificação pode ser feita com base em três aspectos: aspecto econômico, aspecto administrativo e aspecto jurídico, ainda sendo considerado o setor de atuação, no caso desta análise será de serviços. Uma empresa de engenharia civil é geralmente classificada na subclasse 42.11-1/01 construção de rodovias e ferrovias, considerando a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE.

As empresas de engenharia voltadas para construção civil possuem grande importância na economia brasileira, destacando-se como um dos setores com maior capacidade de gerar empregos e movimentar a renda nacional. Porém um aspecto importante deve ser acrescentado, que são as empresas familiares, que no Brasil, têm forte presença no cenário econômico, representando cerca de 90% do total de empresas, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020). Elas ainda são responsáveis por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e empregam aproximadamente 75% da força de trabalho do país. Segundo Seabra *et al* (2021, p.43) “as empresas familiares buscam alternativas para se adaptar ao novo panorama de mudanças de pensamentos. Essa acelerada mutação afeta empresas de forma macro e, com certeza, a forma de as pessoas se relacionarem, o que exige ajustamento nas estratégias”.

Este trabalho é destinado às empresas que se enquadram em um perfil bastante específico dentro do setor da construção civil e que compartilham características estruturais e operacionais semelhantes. Em primeiro lugar, é fundamental que a empresa possua natureza familiar, ou seja, sua gestão seja centrada em vínculos familiares, o que normalmente se reflete em uma estrutura organizacional mais enxuta, tomada de decisões concentrada e uma forte identidade institucional baseada na confiança e na continuidade entre gerações. Outro aspecto central é que a empresa seja administrada por um engenheiro, o que confere à gestão uma abordagem eminentemente técnica. Isso significa que as decisões estratégicas, operacionais e financeiras são pautadas pelo conhecimento direto do gestor sobre as atividades-fim da empresa, especialmente no que diz respeito à execução de obras de infraestrutura viária.

Além disso, trata-se de uma empresa que atuará exclusivamente por meio de licitações públicas, tendo como base legal a Lei de Licitações e Contratos e os normativos (14.133/2021) que regem as contratações com o poder público. Essa exclusividade impõe à empresa a necessidade de manter um elevado grau de organização documental, capacidade de resposta técnica e rigor no cumprimento das obrigações contratuais e legais.

Outro ponto importante é que apresente uma estratégia de foco, com isso terá um reduzido portfólio de serviços, com foco claro e direto em obras de pavimentação, seja asfáltica, em paralelepípedos ou blocos intertravados, e em atividades correlatas, como terraplanagem, drenagem e sinalização viária. A especialização em um segmento específico da construção civil proporciona domínio técnico, ganhos de produtividade e reputação

consolidada junto aos órgãos contratantes, mas ao mesmo tempo impõe desafios no que diz respeito à diversificação e expansão de mercado.

Dessa forma, o planejamento estratégico será proposto para atender empresas com essas características, oferecendo diretrizes realistas, aderentes à sua estrutura e alinhadas às suas reais possibilidades de crescimento e fortalecimento competitivo dentro do mercado de obras públicas.

No entanto, mais do que entender como a empresa se posiciona formalmente no mercado, é fundamental analisar como ela deve ser estruturada internamente para operar de forma eficiente e estratégica, o que leva a estrutura organizacional assumir um papel importante, pois é ela que define a distribuição de funções, o fluxo de decisões, a hierarquia de autoridade e a alocação de recursos. Segundo Oliveira (2023), os elementos que compõem um sistema de estrutura organizacional incluem, entre outros, os objetivos, tanto os dos usuários da estrutura quanto os da própria organização. Os objetivos da organização são definidos durante os processos de planejamento, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais. O objetivo representa a própria razão de ser do sistema, ou seja, a finalidade que justifica a criação e consolidação da estrutura organizacional dentro da empresa. Ele ainda afirma que quando a estrutura organizacional é concebida com base no planejamento estratégico, as atividades distribuídas entre as unidades da organização passam a ser executadas com foco no alcance das metas corporativas. Para que isso seja eficaz, é essencial que haja uma forte conexão entre o plano estratégico e a estrutura organizacional, o que, na prática, nem sempre acontece. No entanto, ele afirma que quando existe essa interligação, a qualidade das tarefas, das responsabilidades e das autoridades estabelecidas, é do melhor nível possível, considerando que “cada uma das partes desse ciclo devem ser detalhadas ao máximo de seu conhecimento; e depois essas decomposições devem ser interligadas para se consolidar a administração integrada na empresa” (OLIVEIRA, 2023, 17).

A estrutura organizacional que será proposta baseia-se em uma empresa de pequeno porte, com atuação exclusiva em obras públicas de pavimentação obtidas via licitações. Com uma média ideal de 20 colaboradores, a empresa distribui seus colaboradores entre o setor operacional (campo), responsável pela execução das obras, e o setor administrativo (escritório central), responsável pelas funções de gestão, suporte técnico e controle.

4.1 OS SETORES

4.1.1 Setor Operacional (Campo)

Sugere-se que o setor operacional venha a ser composto por seis encarregados de obra, três gerentes de obra (ou técnicos de campo) e um engenheiro de planejamento e produção. Os encarregados de obra deverão assumir a liderança direta das equipes de execução, coordenando atividades específicas como terraplanagem, pavimentação e drenagem, além de assegurar o cumprimento dos padrões de qualidade e segurança no canteiro.

Os gerentes de obra ou técnicos de campo deverão atuar como supervisores intermediários, promovendo o alinhamento entre a equipe de campo e o setor de engenharia, acompanhando o cronograma físico, controlando as medições e garantindo que a execução ocorra em conformidade com os contratos firmados.

O engenheiro de planejamento e produção deverá exercer uma função de liderança técnica no setor, sendo responsável por todo o planejamento físico-financeiro das obras, pela validação das medições, elaboração de relatórios técnicos, representação da empresa perante a fiscalização contratual e pelo cumprimento das normas técnicas e regulamentações vigentes.

4.1.2 Escritório Central (Administração)

Para o setor administrativo da empresa venha a ser estruturado em cinco departamentos: Suprimentos, Financeiro, Captação de Licitações, Recursos Humanos e Apoio Técnico/Administrativo, totalizando dez colaboradores. Essa divisão tem como objetivo garantir maior eficiência na gestão interna, com responsabilidades bem definidas entre os setores.

No setor de Suprimentos, recomenda-se que um analista de suprimentos seja responsável pela gestão de compras sob demanda, pela negociação com fornecedores e pelo controle de contratos de fornecimento. Um assistente de compras deverá prestar suporte operacional, acompanhando pedidos, conferindo documentos fiscais e organizando entregas diretamente nos canteiros de obra. A operação deverá ocorrer sem estoque físico, com aquisições sendo realizadas conforme a necessidade específica de cada contrato, garantindo maior agilidade e controle.

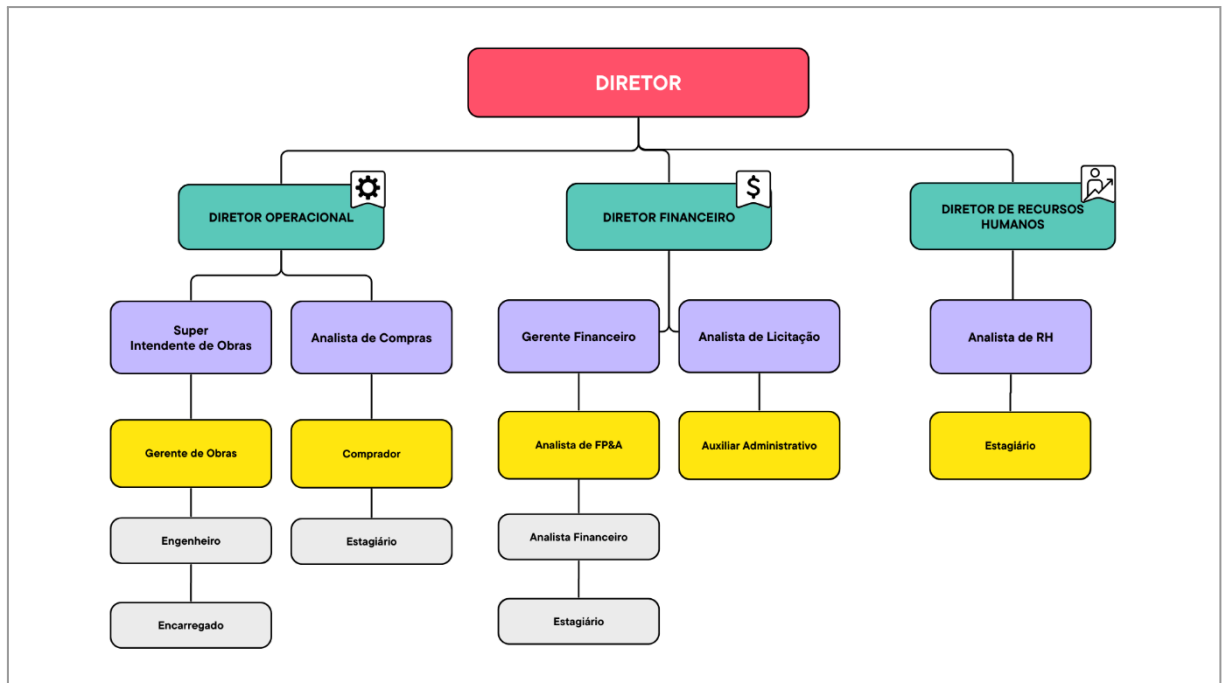
O setor Financeiro deverá contar com três profissionais. Um coordenador financeiro deverá supervisionar toda a área, sendo responsável pelo planejamento e controle do fluxo de caixa, análise de viabilidade econômica dos contratos, controle orçamentário por obra e gestão de indicadores financeiros como liquidez corrente, margem operacional, rentabilidade e EBITDA. Também será função desse profissional elaborar relatórios financeiros gerenciais e manter relacionamento com instituições financeiras, bancos e agentes de crédito, negociando limites, capital de giro e garantias contratuais. O analista financeiro pleno será encarregado das rotinas operacionais, como contas a pagar e a receber, conciliações bancárias e controle diário das movimentações. Já o auxiliar contábil/fiscal deverá cuidar da escrituração fiscal, controle de retenções tributárias (INSS, ISS, IRRF) e interface com o contador externo.

No setor de Captação de Licitações, será indicado que um analista técnico — preferencialmente um engenheiro ou profissional de orçamento — seja responsável pela leitura de editais, elaboração de propostas técnicas e planilhas de custos, além da avaliação da viabilidade dos certames. Um assistente administrativo dará suporte na organização de certidões, atestados e acompanhará os portais de compras públicas, assegurando que toda a documentação esteja atualizada e pronta para os processos licitatórios. É notório que esse setor é fundamental para a identificar e captar as oportunidades em termos de novos contratos. Poderia ser mais robusto. Contando com um advogado (mesmo que em regime de assessoria).

No setor de Recursos Humanos, um analista deverá responder por todas as rotinas de departamento pessoal, incluindo admissões, demissões, controle de ponto, folha de pagamento, benefícios, envio de informações ao eSocial e cumprimento das exigências contratuais trabalhistas, como fichas de equipamentos de proteção individual (EPI), exames admissionais e periódicos.

Por fim, o setor de Apoio Técnico e Administrativo deverá ser composto por um assistente técnico de engenharia e um assistente administrativo geral. O primeiro atuará no levantamento de quantitativos, atualização de orçamentos, controle físico-financeiro das obras, elaboração de medições e suporte técnico às equipes de campo. O segundo prestará apoio transversal à diretoria, organizando documentos institucionais, contratos, agenda e demais informações administrativas da empresa. A Figura 1 apresenta visualmente a disposição dessa estrutura organizacional proposta.

Figura 1 - Proposta de Organograma



Elaborada pelo autor. (2025)

Diante da elaboração do organograma, temos a noção que uma gestão administrativa estratégica bem orientada traz a clareza das atribuições e da setorização da empresa mostrando os níveis hierárquicos e melhorando a comunicação interna, por ser uma visão global da empresa a tomada de decisão é facilitada, quando se trata de ampliação de setor ou melhorias como treinamentos, assim devemos ressaltar que para obter essa organização bem definida dentro da empresa é extremamente imprescindível a gestão estratégica.

4.2 PORTFÓLIO DE SERVIÇOS

O consumidor, é o principal agente que movimenta o mercado, influenciando o que, quanto, como e para quem produzir, conforme seus interesses. Esse processo gera tanto a satisfação do consumo quanto lucros para os produtores e renda para os donos dos fatores de produção (Neto 2023). No caso o consumidor para esta empresa da construção civil é a administração pública. A construção civil é um setor amplo e multifacetado, composto por diversas áreas de atuação que abrangem desde obras de edificações até grandes projetos de infraestrutura. Diante dessa amplitude, é natural que existam empresas especializadas em diferentes segmentos.

Neste contexto, observa-se que algumas construtoras optam por direcionar seus serviços a nichos específicos, com o objetivo de atender de forma mais eficiente às demandas do mercado. Este estudo tem como foco empresas que atuam prioritariamente no setor de pavimentação, segmento que desempenha um papel essencial na urbanização e na melhoria da mobilidade urbana. Os principais serviços oferecidos por essas empresas são classificados em: Serviços Técnicos de Pavimentação, Drenagem Pluvial, Terraplenagem e Sinalização Viária, conforme detalhado a seguir:

a) Catálogo de Serviços Técnicos de Pavimentação

Empresas especializadas em pavimentação atuam em obras de infraestrutura urbana e rodoviária, oferecendo soluções integradas que envolvem desde a preparação do terreno até a finalização do pavimento com a devida sinalização. Este item apresenta os principais serviços executados por construtoras do setor, com foco em quatro frentes técnicas: pavimentação, drenagem pluvial, terraplenagem e sinalização viária.

Tipos de Pavimentação

As soluções de pavimentação variam conforme o tipo de tráfego, condições climáticas, tipo de solo e recursos disponíveis. Os principais tipos de pavimento executados por empresas especializadas são:

- **Pavimentação-Asfáltica:** Inclui a aplicação de revestimentos flexíveis à base de ligantes betuminosos. Dentre as técnicas mais utilizadas, destacam-se:
- **CBUQ (Concreto Betuminoso Usinado a Quente):** revestimento de alta qualidade e resistência, amplamente aplicado em vias urbanas e rodovias com tráfego intenso;
- **TSD (Tratamento Superficial Duplo):** técnica de custo reduzido, indicada para estradas vicinais e vias de tráfego leve, composta por camadas de brita e emulsão asfáltica;
- **Pavimento-Intertravado-de-Concreto:** Constituído por blocos de concreto assentados sobre colchão de areia e base granular compactada. Apresenta como principais vantagens a facilidade de manutenção, a permeabilidade superficial e a resistência ao tráfego leve e moderado. É amplamente utilizado em calçadas, praças, ciclovias e vias urbanas residenciais.

- Pavimentação-com-Paralelepípedos: Sistema tradicional formado por blocos de rocha natural (geralmente basalto ou granito), assentados manualmente sobre base granular. Possui longa durabilidade, boa capacidade de drenagem superficial e possibilidade de reaproveitamento dos materiais. É comum em áreas rurais, ladeiras e zonas históricas.

b) Drenagem Pluvial

A drenagem pluvial é um componente essencial para a durabilidade dos pavimentos e a segurança da via. As empresas especializadas executam sistemas completos de microdrenagem e drenagem superficial, incluindo:

- Instalação de redes subterrâneas com tubos de polietileno de alta densidade (PEAD), policloreto de vinila (PVC) ou MANILHA;
- Execução de dispositivos de captação, como bocas de lobo, caixas de passagem e poços de visita;
- Construção de canaletas, sarjetas e meios-fios para condução de águas pluviais em áreas urbanizadas;
- Implantação de dissipadores de energia e elementos de transição entre trechos canalizados e áreas naturais.

c) Terraplenagem

A preparação do terreno é etapa fundamental para garantir a estabilidade do pavimento. Os serviços de terraplenagem incluem:

- Limpeza e desmatamento da área de implantação;
- Execução de cortes e aterros com controle de compactação;
- Regularização do subleito e conformação das plataformas;
- Compactação do solo em camadas, com ensaios de densidade para controle tecnológico.

d) Sinalização Viária

A sinalização das vias é indispensável para garantir a segurança dos usuários e a organização do tráfego. As atividades relacionadas compreendem:

- Sinalização horizontal: pintura de faixas de rolamento, lombadas, setas, legendas e marcações transversais;
- Sinalização vertical: instalação de placas de regulamentação, advertência e orientação, conforme o Código de Trânsito Brasileiro (CTB);
- Dispositivos de segurança viária: aplicação de tachas refletivas, tachões, barreiras físicas e olhos-de-gato;
- Acessibilidade: implantação de sinalização tátil, rampas e guias rebaixadas em calçadas e travessias de pedestres.

Considerando a estrutura organizacional e portfólio, e o foco da empresa em serviço apresentados através dos processos licitatórios, a empresa precisa se preparar para concorrer, considerando que diante desse cenário é importante destacar que existe todo um processo para participar de uma licitação, nota-se que vários setores dentro da empresa contribuem para a elaboração de uma licitação, em um primeiro momento a subdivisão do setor financeiro, através do analista de licitação irá identificar nos diários oficiais, os quais são os meios de divulgações oficiais a licitação com seu valor global e data de apresentação da proposta juntamente com a habilitação, a primeira etapa que a empresa deve se preocupar é a habilitação, onde a empresa deverá apresentar alguns documentos provando sua elegibilidade.

O mesmo setor irá juntamente com a contabilidade buscar alguns documentos para compor o processo, o primeiro ponto é obter as seguintes certidões, certidão negativa de débitos federais, estaduais e municipais, além da certidão de regularidade com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e a certidão negativa de débitos trabalhistas, após a empresa estar com toda legalidade jurídica com o estado é imprescindível obter indicadores financeiros superiores a um no seu último balanço ou seja atestar a capacidade econômico-financeira da empresa naquele exercício, após isso entra a questão da habilitação de capacidade técnica, tanto do profissional (engenheiro responsável) quanto do operacional (empresa), nem todas licitações pedem esses atestados, mas em grande parte é sim necessário.

A proposta é com base na planilha orçamentária com o valor global, ou seja, o valor global da obra equivale a 100% do preço, a empresa irá abrir a composição da planilha e dar os descontos viáveis para executar aquele serviço, lembrando que em processos licitatórios on-line o menor lance não pode passar de 75% do valor da obra, e em algumas licitações presenciais o valor mínimo não pode ser inferior a 70%, pois assim são consideradas

inexequíveis. Diante desse contexto, o setor operacional se juntará ao analista de licitações para embasar parte do orçamento e da viabilidade de obra. Assim nas propostas devem ser considerados algumas questões para compor o valor final como a planilha de composição de custos unitários (materiais, mão de obra, equipamentos, encargos, insumos), encargos sociais e trabalhistas, custos indiretos e Benefícios e Despesas Indiretas (BDI), margem de lucro e impostos, cronograma físico-financeiro. Após analisar todos esses pontos o responsável deve observar através de uma viabilidade de obra que consegue manter sua margem de lucro ideal, assim deve-se definir o fator K da licitação, com o valor, o qual estará incluso todo o custo e o lucro.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA COMPETITIVIDADE

O planejamento estratégico administrativo é uma ferramenta essencial para empresas que atuam exclusivamente no mercado de licitações públicas. Ele permite que a organização estabeleça um direcionamento claro para suas ações, com foco na sustentabilidade e na saúde financeira. O processo envolve o diagnóstico da situação atual da empresa, com a utilização de métodos como a análise SWOT, que identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. A partir dessa análise, serão definidos os objetivos estratégicos, alinhados à realidade do mercado de contratações públicas. Em seguida, são elaborados os planos de ação que detalham as iniciativas necessárias para alcançar as metas estabelecidas. Por fim, o acompanhamento é realizado com base em indicadores de desempenho, que possibilitam a avaliação contínua dos resultados financeiros e operacionais. Dessa forma, o planejamento estratégico administrativo se torna um instrumento de gestão indispensável para garantir a competitividade, a estabilidade financeira e o crescimento sustentável da empresa no setor de licitações.

5.1 MATRIZ SWOT

A utilização da Análise SWOT possibilita a identificação dos fatores internos e externos que influenciam diretamente o desempenho da empresa, facilitando a criação de estratégias eficazes para superar desafios e aproveitar as oportunidades do mercado. No caso das empresas de construção civil que atuam com contratos públicos de pavimentação, é fundamental dedicar atenção especial a aspectos como controle de custos, expertise técnica,

organização administrativa e adaptação às constantes mudanças legais e econômicas do setor.

A análise SWOT busca, assim, evidenciar as estratégias que podem fortalecer a competitividade dessas organizações no mercado, destacando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, destacadas na figura 2 da matriz elaborada.

Figura 2 – Matriz SWOT

FATORES INTERNOS DA EMPRESA		FATORES EXTERNOS DA EMPRESA	
FORÇAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Controle de custos eficiente	1	Programas de incentivo ao desenvolvimento regional (PAC)
2	Experiência dos sócios no operacional	2	Maior previsibilidade orçamentária no estado da Bahia
3	Atuação em regiões de difícil logística	3	Projeção de altos investimentos no setor até 2035
Fraquezas (-)		AMEAÇAS (-)	
1	Gestão administrativa liderada por engenheiros	1	Taxa de juros alta, aumenta o custo de capital
2	Processos internos ainda em fase de estruturação e padronização.	2	Novos entrantes, aumentando a concorrência
3	Portfólio de acervos técnicos	3	Nova lei de licitações, permitindo participações online, gerando assim uma maior concorrência

Elaborada pelo autor. (2025)

São destacados como forças necessárias, o controle eficiente de custos é uma das principais forças da empresa. Esse fator impacta diretamente o aumento da lucratividade e a maior competitividade nas licitações. Como linha de resposta, recomenda-se reforçar as políticas de controle de custos e realizar revisões periódicas do orçamento.

A experiência dos sócios na área operacional também representa uma força relevante, contribuindo para um melhor desempenho na execução dos contratos e reduzindo a ocorrência de retrabalhos. A resposta estratégica indicada é investir na disseminação do conhecimento técnico entre os demais colaboradores.

Por fim, destaca-se a atuação em regiões de logística difícil, característica que proporciona maior chance de vencer licitações com menor número de concorrentes e menos descontos. A linha de ação sugerida é focar na terceirização da mão de obra

Já as fraquezas, pode ser percebida na gestão administrativa liderada por engenheiros foi identificada como uma fraqueza, pois pode resultar em decisões financeiras pouco estratégicas, foco operacional negligenciando estratégias de mercado, centralização de decisões, visão restrita do negócio e acarretar riscos de desequilíbrio no fluxo de caixa. A resposta sugerida é contratar um administrador para a área

Outra fraqueza observada é a falta de processos internos, o que pode causar atrasos operacionais e riscos no cumprimento dos prazos contratuais. Para mitigar esse problema, recomenda-se a padronização dos processos internos.

O portfólio técnico reduzido também representa uma limitação, pois restringe o acesso da empresa a licitações de maior porte. Como resposta estratégica, sugere-se a formação de consórcios.

Entre as oportunidades deste macroambiente, destacam-se os programas de incentivo, como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que aumentam a quantidade de obras públicas disponíveis. A ação recomendada é acompanhar os editais e adaptar a estrutura da empresa para atender à demanda.

A previsibilidade orçamentária na Bahia proporciona melhor capacidade de planejamento financeiro, permitindo que a empresa antecipe as necessidades de capital de giro e fluxo de caixa. Além disso, a projeção de altos investimentos até 2035 representa uma oportunidade de crescimento do faturamento a médio e longo prazo. Como resposta, sugere-se planejar a expansão gradual da equipe e da estrutura operacional.

E por fim as possíveis ameaças, estão a alta taxa de juros configura uma ameaça significativa, pois eleva o custo do financiamento e impacta o capital de giro. A linha de resposta é minimizar o endividamento e criar reservas financeiras.

A entrada de novos concorrentes representa outra ameaça, aumentando a pressão para redução de preços nas propostas. A resposta recomendada é investir em diferenciação por qualidade e especialização técnica.

Por fim, a nova Lei de Licitações, que inclui a participação online, aumenta a concorrência de empresas de outras regiões. A estratégia recomendada é aperfeiçoar os processos de participação em licitações online e melhorar a estrutura das propostas.

Assim, notamos que para investigar e mitigar esses pontos é necessária uma gestão estratégica, pois quando se trata de uma gestão liderada por engenheiros não dão a importância e nem o foco necessário, impactando direto no crescimento da empresa e a área administrativa atua diretamente nesse ponto, pois não possui o foco voltado apenas para o operacional.

5.2 DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

Conforme Dornelas (2023, p.164) “a declaração de visão define onde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser. Já a declaração de missão deve refletir a razão da existência da empresa, o que ela é e o que faz.” Assim, missão, visão e valores não são apenas declarações formais, mas princípios que orientam a prática diária. No setor de infraestrutura, atuar com rigor técnico, qualidade e ética não só garante obras duráveis, mas também fortalece o compromisso social e o desenvolvimento das cidades, essência do propósito desta empresa e foco deste estudo.

A missão da empresa é executar obras de infraestrutura com rigor técnico, assegurando elevados padrões de qualidade, durabilidade e segurança para contribuir com o desenvolvimento de um ambiente e conectar cidades. Tendo como visão ser referência no setor de pavimentação no cenário estadual, reconhecida pela excelência operacional e administrativa. Já entre os seus valores: a busca constante da qualidade técnica e excelência na execução das obras, sem abrir mão da ética, integridade e transparência valorizando o investimento público para com a sociedade, com ampla responsabilidade social valorizando todos os nossos trabalhadores.

5.3 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A área administrativa exerce papel estratégico fundamental no alcance dos objetivos organizacionais, pois atua no planejamento, organização, coordenação e controle dos recursos e processos da empresa. Ao planejar, estabelecer metas, definir prioridades e traçar as ações necessárias para atingir os resultados desejados. Na organização, estrutura equipes, distribui responsabilidades e otimiza recursos, garantindo eficiência operacional. Também coordena as atividades, promovendo integração entre setores e assegurando que as tarefas ocorram de forma alinhada aos propósitos institucionais. Por fim, realiza o controle, monitorando indicadores, avaliando resultados e implementando melhorias contínuas. Dessa forma, a área administrativa transforma diretrizes estratégicas em ações concretas, contribuindo para a sustentabilidade, qualidade e crescimento da organização.

Os objetivos foram divididos em três escalas, compondo um planejamento estratégico de cinco anos, período considerado mais aderente à realidade de empresas de pequeno porte,

que estão expostas a diversas variáveis operacionais, financeiras e mercadológicas. Tal horizonte permite maior adaptabilidade e controle no acompanhamento das metas, possibilitando ajustes táticos e operacionais conforme a evolução da empresa e do ambiente externo.

Essas estratégias foram formuladas com o intuito de viabilizar o alcance dos objetivos de curto, médio e longo prazo, que convergem para a consolidação do objetivo estratégico principal: alcançar de R\$130 milhões de faturamento até dezembro de 2030.

5.3.1 Objetivo Estratégico:

- Alcançar 130 milhões de faturamento até dezembro de 2030.

PLANO DE METAS

- 2026 – Alcançar um faturamento de 25 milhões
- 2027 - Alcançar um faturamento de 22 milhões
- 2028 - Alcançar um faturamento de 27 milhões
- 2029 - Alcançar um faturamento de 23 milhões
- 2030 - Alcançar um faturamento de 33 milhões

Levando em considerações as sazonalidades políticas, como anos de eleições

5.3.2 Objetivos Táticos:

Uma das diretrizes centrais será aumentar anualmente em 25% a participação da empresa em licitações públicas, em relação ao ano anterior. Essa meta está diretamente conectada à necessidade de ampliar a atuação no mercado público, diversificar a carteira de contratos e garantir fluxo contínuo de obras ao longo do período. Para isso, a empresa deverá implementar até janeiro de 2026 um núcleo interno de inteligência em licitações, dedicado ao monitoramento de editais, análise da concorrência e padronização de propostas, permitindo não apenas maior volume de participação, mas também maior eficiência e competitividade nas disputas. O crescimento da participação licitatória está intrinsecamente ligado à elevação da capacidade produtiva, à formação de acervo técnico e à geração de receita que sustentará os demais pilares do plano estratégico.

A estratégia central definida será aumentar a capacidade de produção da empresa, de modo a possibilitar a execução de obras simultâneas ou de maior porte, sem comprometer prazos, qualidade ou rentabilidade. Para isso, será necessário fortalecer o acervo técnico da empresa, elemento fundamental para a habilitação em contratos públicos mais complexos. Nos dois primeiros anos de execução do plano tático e operacional (2026–2027), a empresa deverá executar pelo menos 30% do volume total de suas obras por meio de participação em consórcios, com o objetivo de ampliar sua qualificação técnica, acessar contratos de maior envergadura e consolidar sua posição no setor público.

Paralelamente, será adotada uma estratégia de crescimento gradativo da operação, com expansão estimada de 10% no primeiro ano (2026), 15% no segundo (2027) e 25% acumulado até dezembro de 2028. Essa expansão será condicionada ao desempenho financeiro da empresa, sendo aplicada somente se o faturamento acompanhar proporcionalmente o crescimento operacional. Isso assegura equilíbrio entre a capacidade instalada e o volume contratado, evitando sobrecarga de recursos e mantendo a sustentabilidade econômica do negócio.

Por fim, com o objetivo de garantir um crescimento estruturado e alinhado à cultura organizacional, a empresa destinará anualmente 0,5% de seu faturamento bruto a investimentos em treinamento e capacitação técnica e comportamental. Essa iniciativa visa padronizar práticas operacionais, elevar o desempenho das equipes e consolidar os processos internos da empresa, criando uma base sólida para sustentar o crescimento planejado e fortalecer a identidade organizacional ao longo da expansão.

- Aumentar a capacidade operacional em 50% até dezembro de 2028.
- Investir anualmente 0,5% do faturamento em capacitação e treinamento dos funcionários.
- Aumentar anualmente em 25% a participação em licitações, em relação ao ano anterior.

5.3.3 Objetivos Operacionais

- Implantar até 1 de setembro de 2026 um programa de novos talentos.
- Implementar até 1 de junho de 2026 um plano anual de capacitação (PAC).
- Implementar um núcleo interno de inteligência em licitações, até 1 de abril de 2026

5.3.4. O plano de ação para a área administrativa

O plano de ação para área administrativa foi estabelecido para o curto prazo, ou seja, ainda no primeiro ano do planejamento tático operacional da administração, ou seja, foram estabelecidos através de um plano ações a se tomar no curto prazo, que irão servir para atender os objetivos de médio prazo, ou seja os objetivos táticos.

- Implantar até 1 de junho de 2026 um programa de novos talentos estruturado com foco em recrutamento de estagiários e trainees, incluindo a criação de um banco de currículos, parcerias com universidades e escolas técnicas.

Quadro 1 – Plano de Ação para Recrutamento de Novos Talentos

ANO	AÇÕES	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
2026	Estabelecer parcerias com universidades e escolas técnicas da região	Janeiro / 2026	Junho / 2026	Administrativo (RH)
2026	Criar um banco de currículos digital com base em indicações, cadastros espontâneos e instituições parceiras	Março / 2026	Junho / 2026	Administrativo
2027	Caso o banco de currículos digital não atenda às necessidades, iniciar buscas ativas em plataformas online (LinkedIn, sites especializados) e redes profissionais	Janeiro / 2027	Setembro / 2027	Diretor/Gerente
2028	Caso as parcerias não gerem candidatos suficientes, contratar empresa especializada em recrutamento para posições-chave	Fevereiro / 2028	Abril / 2028	Administração
2029	Desenvolver parceria com empresas de tecnologia para utilizar inteligência artificial na triagem de currículos e identificação de perfis aderentes às vagas	Janeiro / 2029	Dezembro 2029	Administração
2030	Identificar novas oportunidades e replanejar	Janeiro / 2030	Dezembro / 2030	Administração

Elaborado pelo autor (2025)

- Implementar até 1 de agosto de 2026 um Plano Anual de Capacitação (PAC).

Quadro 2 – Plano de Ação para Implementação do Plano Anual de Capacitação (PAC)

ANO	AÇÕES	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
2026	Buscar até 2 treinamentos básicos por ano, para cada setor	Janeiro / 2026	Contínuo	Administrativo
2026	Agendar reuniões quinzenais de alinhamento entre os setores	Janeiro / 2026	Contínuo	Diretor ou Gerente
2027	Desenvolver plano de <i>onboarding</i> contínuo, para padronização de processos	Janeiro / 2027	Junho / 2027	Administrativo
2028	Caso os treinamentos básicos não atendam às necessidades, contratar consultoria para diagnóstico detalhado de gaps técnicos e comportamentais	Junho / 2028	Dezembro / 2028	Diretor / RH
2029	Implementar treinamentos avançados específicos (técnicos ou comportamentais) conforme lacunas identificadas no diagnóstico	Janeiro / 2029	Dezembro / 2029	RH
2030	Planejar o novo ciclo decenal de capacitação (2031-2040), definindo prioridades, temas e cronograma	Janeiro / 2030	Dezembro /2030	Diretor / RH

Elaborado pelo autor (2025)

- Implementar um núcleo interno de inteligência em licitações, até 1 de abril de 2026.

Quadro 3 – Plano de Ação para Criação do Núcleo Interno de Inteligência em Licitações

	AÇÕES	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
	Designar equipe multidisciplinar para compor o núcleo de licitações.	Janeiro / 2026	Abril / 2026	Diretoria
2026	Criar rotina de monitoramento de editais e análise da concorrência.	Fevereiro / 2026	Março / 2026	Comercial
2027	Treinar a equipe do núcleo em legislação atualizada e plataformas de licitação digital.	Janeiro / 2027	Abril / 2027	RH
2028	Contratar profissional para análise de viabilidade econômica de obras e projetos licitados, garantindo que a empresa participe apenas de licitações economicamente sustentáveis.	Junho / 2028	Julho / 2028	RH
2029	Implantar auditorias internas periódicas no Núcleo de Licitações, para identificar possíveis falhas ou gargalos no processo e propor melhorias imediatas, garantindo maior segurança e eficiência.	Janeiro / 2029	Dezembro / 2029	Diretor / Jurídico / RH

	AÇÕES	INÍCIO	FIM	RESPONSÁVEL
2030	Planejar as ações e metas do Núcleo de Licitações para o ciclo 2031-2040, definindo prioridades, ferramentas e estratégias de atualização constante.	Janeiro / 2030	Junho / 2031	Administração / Diretor

Elaborado pelo autor (2025)

5.3.5. Indicadores de Desempenho Estratégico

CRESCIMENTO E RECEITA

Quadro 4 – KPIs Financeiros e de Receita

Indicador	Descrição	Responsável	Periodicidade	Fórmula	Índice
Faturamento Anual (R\$)	Valor total de receitas brutas acumuladas no ano.	Financeiro	Anual	Somatório das receitas brutas anuais.	> 3 milhões
Taxa de Crescimento Anual (%)	Varição percentual do faturamento em relação ao ano anterior.	Financeiro	Anual	Comparação percentual entre o faturamento anual atual e o do ano anterior.	10% a 15% por ano
Taxa de Efetividade em Licitações (%)	Quantidade de licitações ganhas em relação às disputadas no período.	Comercial	Trimestral	Número de licitações efetivamente disputadas dividido pelo total de licitações planejadas no período.	> 30%

Elaborado pelo autor (2025)

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Quadro 5 – Indicadores de Eficiência Operacional – KPIs 2

Indicador	Descrição	Responsável	Periodicidade	Fórmula	Índice
Índice de Obras Concluídas no Prazo (%)	Proporção de contratos finalizados dentro do cronograma previsto.	Engenharia	Trimestral	Percentual de obras finalizadas dentro do prazo contratual sobre o total de obras concluídas.	> 80%
Produtividade por Equipe	Volume executado comparado ao planejado	Engenharia / Produção	Semanal	Volume executado dividido pelo planejado, vezes 100	> 95%

Elaborado pelo autor (2025)

QUALIFICAÇÃO E PESSOAS

Quadro 6 – Indicadores de Qualificação e Gestão de Pessoas – KPIs 3

Indicador	Descrição	Responsável	Periodicidade	Fórmula	Índice
% do Faturamento Investido em Capacitação	Proporção do faturamento bruto destinada a treinamentos e desenvolvimento.	RH / Financeiro	Anual	Valor investido dividido pelo faturamento	> 0,5% do faturamento
Índice de Retenção de Talentos (%)	Percentual de colaboradores-chave mantidos na equipe em 12 meses.	RH	Anual	Quantidade mantida dividido pelo total vezes 100	> 50%

Elaborado pelo autor (2025)

Sem administração, as organizações não passam de boas intenções ou ideias soltas, pois é a gestão que conecta estratégia e operação.” (Maximiano, 2015, p. 25). A gestão administrativa tem suma importância na formulação e na execução das estratégias, isso se dá por não ter apenas um foco voltado ao operacional, temos a ciência que a gestão administrativa é responsável pela sustentabilidade e crescimento da empresa no mercado, ou seja o foco principal é justamente a gestão, e assim utiliza do meio operacional para alcançar os objetivos da gestão. A gestão administrativa possui papel fundamental tanto na formulação quanto na execução das estratégias organizacionais, pois não se limita às rotinas operacionais, mas atua como força integradora entre os planos definidos pela alta direção e a prática cotidiana da empresa.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E APLICABILIDADE DAS ESTRATÉGIAS

Com a projeção, é esperado como resultado do planejamento estratégico traçado, alcançar um faturamento acumulado de R\$130 milhões até o final do ano de 2030. Para atingir essa meta, foi estabelecida uma estratégia de expansão progressiva da participação em licitações públicas, com crescimento estimado em 25% ao ano. Espera-se, com isso, aumentar a taxa de sucesso nas propostas apresentadas, gerando um fluxo contínuo de contratos e, conseqüentemente, o fortalecimento do faturamento. Além disso, a criação de um núcleo de inteligência em licitações e o aprimoramento da estrutura administrativa deverão contribuir significativamente para a tomada de decisões mais precisas e para o acesso a oportunidades

mais qualificadas. Nesse contexto, a área administrativa assume um papel central, ao garantir o suporte técnico-operacional necessário para a implementação do planejamento estratégico. Por meio da organização de processos, gestão de informações, controle financeiro e apoio à qualificação de pessoal, essa área se consolida como base de sustentação para o crescimento da empresa, promovendo maior eficiência, segurança e capacidade de resposta diante das exigências do mercado público.

No que diz respeito à ampliação do acervo técnico, estima-se um avanço significativo a partir da execução de parte dos contratos — ao menos 30% nos dois primeiros anos — por meio de consórcios com outras empresas. Essa medida visa permitir a participação em obras de maior complexidade técnica e maior valor agregado, possibilitando à empresa adquirir atestados mais robustos. O registro formal desses documentos, aliado ao controle estratégico da execução das obras, deve consolidar um acervo técnico compatível com exigências cada vez mais criteriosas nos certames públicos.

Também é esperado um ganho expressivo em eficiência e capacitação interna, considerando a destinação anual de 0,5% do faturamento para ações voltadas à formação profissional. Essa iniciativa tende a refletir diretamente na melhoria da produtividade operacional, na padronização dos procedimentos internos e na retenção de talentos qualificados. Ao longo do período estratégico, espera-se que esses investimentos contribuam para a execução mais eficaz dos contratos e para o fortalecimento da imagem institucional da empresa perante os órgãos públicos contratantes.

A adoção de um planejamento estratégico estruturado proporciona à empresa não apenas um direcionamento para tomar decisões, mas também estabelece uma base sólida para a melhoria contínua de seus processos internos. Ao mapear metas de curto, médio e longo prazo com clareza, a organização passa a operar com maior previsibilidade e com maior capacidade de resposta diante das oscilações do mercado. Em vez de reagir às instabilidades de forma pontual e sem planejamento, a construtora passa a agir seguindo rotas bem definidas, que guiam o crescimento financeiro e operacional de modo mais consistente e controlado.

Nesse cenário, a área administrativa tem papel central, oferecendo suporte técnico, organizacional e financeiro. É ela que permite o controle de custos, a gestão de contratos, o monitoramento de indicadores e a conexão entre o planejamento e a prática, contribuindo para o crescimento sustentável da empresa.

Entre os maiores benefícios desse tipo de gestão estratégica está a redução de improvisos na operação, a padronização de procedimentos e o alinhamento entre diferentes setores, fatores que impactam diretamente na produtividade e na boa utilização dos recursos. A empresa também passa a ter melhores condições de avaliar riscos, alocar investimentos com maior precisão e identificar oportunidades de expansão. Reforçar sua estrutura organizacional, somado ao foco em capacitação e análise de desempenho, ajuda a garantir uma construção de base sustentável, capaz de suportar o crescimento sem comprometer a qualidade dos serviços executados.

Além disso, ao adotar uma perspectiva de longo prazo, a construtora deixa de depender exclusivamente de fatores conjunturais e começa a construir um posicionamento de mercado mais robusto. Isso não apenas amplia sua competitividade, como também favorece a fortalecer sua presença no mercado tanto público quanto privado. De modo geral, o planejamento estratégico surge como um recurso fundamental para o progresso da empresa, assegurando maior estabilidade financeira, eficiência operacional e flexibilidade para se adaptar a um contexto de constantes transformações.

Dentre as possibilidades de melhoria contínua que podem contribuir significativamente para o crescimento da empresa, destaca-se a diversificação gradual de sua atuação, de forma planejada e sem descaracterizar sua especialização atual. Um caminho viável seria a ampliação do foco, até então voltado exclusivamente para o setor público, passando também a atender demandas provenientes do setor privado, com destaque para o segmento industrial. Essa abertura possibilitaria à empresa o acesso a novos nichos de mercado, ampliando sua carteira de clientes e reduzindo a dependência de editais públicos e seus respectivos prazos e riscos. Importante destacar que essa diversificação deve ocorrer de maneira estratégica, sem abrir mão da expertise construída ao longo dos anos em obras públicas, sobretudo em pavimentação.

Para que essa expansão se realize de forma organizada e sustentável, a área administrativa deve fortalecer seus processos internos, garantindo flexibilidade, agilidade e controle na gestão financeira, orçamentária e documental. A adoção de sistemas integrados de gestão (ERP), a automatização de rotinas administrativas e a capacitação contínua da equipe administrativa são medidas que podem elevar a eficiência operacional e proporcionar maior segurança na tomada de decisões diante das novas demandas.

Outra possibilidade a ser considerada no processo de melhoria contínua está relacionada à ampliação do portfólio de serviços. Embora a pavimentação continue sendo o foco central da empresa, a criação de novos setores pode representar uma alternativa para crescimento sustentável e fortalecimento institucional. Nesse sentido, a inclusão de serviços como elaboração de projetos, execução de obras de macrodrenagem e contenção de encostas configura-se como uma estratégia viável, alinhada às demandas recorrentes em regiões urbanas e rurais do estado da Bahia. Tal ampliação contribuiria para posicionar a empresa de forma mais robusta e diversificada, sem comprometer sua identidade técnica.

7. RISCOS E LIMITAÇÕES

A aplicação do planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte, especialmente no setor de construção civil, embora necessária, carrega consigo riscos e limitações que precisam ser cuidadosamente considerados. Um dos principais desafios decorre da própria natureza do negócio, que atua de forma bastante nichada, voltada majoritariamente para contratos públicos de pavimentação em municípios do interior baiano. Essa concentração em um segmento e em uma região específica pode tornar o negócio vulnerável à escassez de licitações ou à ausência de contratações em determinados períodos, afetando diretamente o faturamento e, por consequência, o fluxo de caixa da empresa.

Além disso, a localização das obras, frequentemente em pequenas cidades com infraestrutura limitada, impõe obstáculos adicionais. A dificuldade de acesso a mão de obra qualificada local, somada à limitação de fornecedores com preços competitivos, pode elevar os custos operacionais e comprometer os prazos de execução. Em muitos casos, é necessário importar insumos e profissionais de outras regiões, o que aumenta os riscos logísticos e reduz a margem de manobra financeira. Tais condições, se não antecipadas e gerenciadas de forma adequada, podem reduzir a eficiência planejada e dificultar o cumprimento dos objetivos traçados.

A área administrativa assume papel fundamental para mitigar esses riscos. A gestão eficiente do fluxo de caixa, o controle rigoroso dos custos operacionais e a implementação de processos administrativos ágeis e estruturados são essenciais para garantir a sustentabilidade financeira da empresa diante das incertezas do mercado. Além disso, o setor administrativo

deve promover uma análise constante dos indicadores financeiros e operacionais para antecipar possíveis desvios e possibilitar a tomada de decisões corretivas em tempo hábil.

Outro fator limitante está relacionado ao acervo técnico da empresa, que ainda está em fase de consolidação. A ausência de atestados robustos para obras de maior porte restringe a participação da construtora em licitações mais complexas, limitando o alcance de oportunidades estratégicas. Embora o plano contemple ações para expandir esse acervo, como a execução de obras em consórcio, trata-se de um processo gradual, que demanda tempo, estruturação documental e histórico de entregas bem-sucedidas.

Por fim, como em qualquer organização que opera sob a lógica contratual pública, há uma significativa dependência de fatores externos. Oscilações econômicas, aumento inesperado nos preços de insumos, atrasos em repasses por parte do poder público ou alterações nas legislações e normas licitatórias são elementos que fogem ao controle da empresa e que podem comprometer a execução orçamentária, os prazos e a previsibilidade do planejamento. Embora o plano estratégico funcione como uma ferramenta de orientação e mitigação de riscos, ele não tem o poder de neutralizar completamente tais variáveis, sendo fundamental que a empresa mantenha capacidade de adaptação, revisão de metas e estratégias alternativas ao longo do seu ciclo de execução.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, é possível afirmar que o objetivo geral proposto do trabalho foi analisar como a gestão administrativa da empresa contribui para o planejamento, este objetivo foi plenamente atendido, permitindo assim compreender a importância da gestão administrativa dentro de uma construtora, levando a construtora a ter um olhar mais voltado sobre o mercado, identificando novas oportunidades e mitigando riscos.

Então podemos ratificar que a área administrativa contribui para o planejamento estratégico de uma construtora através de um olhar gerencial, levando em consideração assim não apenas a atividade fim da empresa, mas todo o contexto da posição de mercado e da sustentabilidade da empresa, conectando os diversos campos da empresa, utilizando a parte operacional como meio e não como fim, levando assim a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos e perpetuando a empresa.

Embora o planejamento tático e operacional esteja definido, parte para uma etapa a qual tem o maior nível de complexidade o controle e monitoramento do planejamento, pois de nada serve ter um planejamento o qual não é seguido, assim sendo uma das grandes limitações desse processo, as empresas controlarem e monitorarem o planejamento e caso sendo necessário até atualizar o planejamento.

Diante da análise realizada, conclui-se que o planejamento tático e operacional desempenha papel crucial na área administrativa de uma construtora, funcionando como elo entre as diretrizes estratégicas definidas pela alta gestão e a execução prática das atividades diárias. No âmbito tático, observa-se a importância de traduzir metas amplas em planos específicos, definindo prioridades, prazos e recursos necessários para garantir o cumprimento de cronogramas, a qualidade das obras e a conformidade com exigências legais e contratuais. Já no nível operacional, destaca-se a execução eficiente das tarefas administrativas, como gestão documental, controle de custos, acompanhamento de contratos e suporte às equipes técnicas, assegurando a fluidez dos processos e minimizando riscos que possam comprometer o andamento das obras.

Dessa forma, acredita-se que este estudo contribui para a valorização da área administrativa dentro do setor da construção civil, onde em grande parte ainda não é gerida por administradores.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CIDADES. **Rodovias são responsáveis por 62% do transporte de cargas no Brasil.** Disponível em: <https://www.agenciacidades.com.br/reportagens/rodovias-sao-responsaveis-por-62-do-transporte-de-cargas-no-brasil/697/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

ÁLVARES, Elismar; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BAHIA (Estado). Governo do Estado. **Plano de Desenvolvimento Integrado – PDI Bahia 2035: diálogos estratégicos com a Bahia.** Salvador: SEPLAN, 2018. Disponível com o usuário. Acesso em: 20 jun. 2025.

BAHIA (Estado). Governo do Estado.SP 3.2. **Tendências e Cenários para a Bahia – Horizonte 2035.** Bahia. 2023 Disponível em https://www.ba.gov.br/seplan/sites/site-seplan/files/2025-05/PDI2050_3.2_Tendencias_e_Cenarios_para_a_Bahia_2035.pdf. Disponível com o usuário. Acesso em: 20 jun. 2025.

BARBOSA, Luis Cesar Ferreira Motta. **Procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de empresas.** Guaratinguetá, 2015. Disponível. <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/9df3a2fe-b7fb-4bdb-b7a9-3ce85ac8d7ab/content>, Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL ESCOLA. **Milagre econômico brasileiro.** Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/historiab/milagre-economico-brasileiro.htm>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 22 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 8 maio 2025.

CARVALHO, Marly Monteiro; LAURINDO, Fernando José Barbin de. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marly-Carvalho/publication/309454242_Estrategia_Competitiva_Dos_conceitos_a_Implementacao/links/5810ec2608aea04bbcb48c3/Estrategia-Competitiva-Dos-conceitos-a-Implementacao.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações.** 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.89. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.47. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CNT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Transporte Rodoviário – Painel Estatístico 2023**. Disponível em: <https://conteudo.cnt.org.br/transporte-rodoviario-de-cargas-no-brasil-2023>. Acesso em: 6 jul. 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Pesquisa CNT de Rodovias 2023**. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/pesquisa-cnt-de-rodovias-2023-refora-a-importancia-de-maior-investimento-na-malha-rodoviaria>. Acesso em: 1 jun. 2025.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.164. ISBN 9786559774531. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774531/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

DRUCKER, Peter F. **Drucker**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. E-book. p.114. ISBN 9788550816081. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução de Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <https://archive.org/download/ParaCompreenderACiencia/3.%20FLICK%2C%20UWE.%20Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20pesquisa%20qualitativa.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2024.

GAZETA DO POVO. **Em dez anos, investimento federal em rodovias cai mais de 70%**. 2024. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/brasil/dez-anos-investimento-federal-rodovias-cai-mais-70-cnt-pesquisa/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://www.indicalivros.com/livros/metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-social-antonio-carlos-gil>. Acesso em: 16 nov. 2024.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>

JUNIOR, Pacheco. **Obra Prima. A história da construção civil no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://blog.obraprima.eng.br/a-historia-da-construcao-civil-no-brasil/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

LIMA JÚNIOR, João da Rocha. **A construção civil e o crescimento econômico no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 987–1007, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4813503>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MACHADO, Marcilio. **Desvendando o sucesso empresarial - Lições da sala de aula de Peter F. Drucker**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2024. E-book. p.8. ISBN 9786586407617. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407617/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. E-book. p.53. ISBN 9788550805047. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/>. Acesso em: 12 jul. 2025

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. Disponível em: https://www.leme.uerj.br/wp-content/uploads/2020/03/mintzberg_safari_de_estrategia.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

MOTTA, Paulo Roberto; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Governança e nova gestão pública: transparência, integridade e accountability na administração pública brasileira**. São Paulo: FGV Editora, 2021.

NETO, Alexandre A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 13. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9786559775125. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/>. Acesso em: 14 mai. 2025.

OLIVEIRA, Carlos F. **Governança, compliance e integridade: fundamentos e aplicações no setor público e privado**. 2. ed. Brasília: Editora Fórum, 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.Capa. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Trad. Elizabete M. de P. Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEABRA, Augusto M.; SANTOS, Nádia dos; TAJRA, Sanmya F. **Empresas familiares**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555201697. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/>. Acesso em: 14 mai. 2025.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil%2Cd5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 22 maio 2025.

SEBRAE. **Dicas de Peter Drucker para administrar seu negócio.** 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/dicas-de-peter-drucker-para-administrar-seu-negocio>. Acesso em: 29 mai. 2025.

SEBRAE. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE.** Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SEBRAE. **O que é um planejamento estratégico? Entenda.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/o-que-e-um-planejamento-estrategico-e-ntenda,a38eae472354e710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SEBRAE. **Planejamento estratégico: como construir o futuro da sua empresa.** Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SEBRAE; FGV. **Panorama das micro, pequenas e médias empresas da construção civil: diagnóstico de gestão e competitividade.** Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SILVA, Ezequiel Theodoro da; MENEZES, Elizeu Clementino de Souza. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2024.

SOUZA, Jader Souza. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras.** 1. ed. Salvador: Editora Saraiva, 2006.

USINAGEM BRASIL. **Maioria dos engenheiros ocupa cargos de gestão.** Vagas.com.br, 6 nov. 2024. Disponível em: <https://www.usinagem-brasil.com.br/6422-maioria-dos-engenheiros-ocupa-cargos-de-gestao/>. Acesso em: 6 nov. 2024.