

**CARLA MAIUMI HARADA**

**ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL DE UMA EMPRESA  
DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**São Paulo  
2003**

CARLA MAIUMI HARADA

**ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL DE UMA EMPRESA  
DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção de  
Certificado de Especialista em Gerenciamento de  
Empresas e Empreendimentos na Construção Civil  
com ênfase em *Real Estate*

**São Paulo  
2003**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Harada, Carla Maiumi

Análise e diagnóstico da estratégia empresarial de uma empresa da construção civil / C.M. Harada. -- São Paulo, 2003. 43 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase em Real Estate) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Estratégia empresarial I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

Minha mãezinha,  
minha família,  
meu amor ,  
e meus amigos, Mu.  
entender e criticar,  
e crescer.  
Eu agradeço.

## RESUMO

Este trabalho é um diagnóstico da estratégia empresarial adotada por uma empresa da Construção Civil, real e atuante como incorporadora de bens imobiliários. Esta empresa, chamada de ELLISCEA, tem seus objetivos que serão analisados em conjunto com cada uma das diretrizes que a regem e verificados a que vetor privilegia: flexibilidade, crescimento ou rentabilidade.

O texto está apoiado em teorias que introduzem, complementam e justificam a dissertação e a forma de como foi abordado o tema.

Desenvolve-se o trabalho descrevendo a empresa, sua estratégia administrativa e o processo de desenvolvimento do produto. A partir daí, inicia-se a análise onde enumeram-se diretrizes referentes à estrutura organizacional, métodos e processos administrativos, e ao processo de desenvolvimento do produto, descrevendo as vantagens e desvantagens de cada uma, além de verificar se faz aproximar ou afastar o alcance dos objetivos da empresa e qualificando se o vetor focado é a flexibilidade, crescimento ou rentabilidade.

As conclusões deste trabalho são que as diretrizes da ELLISCEA são fortes e ela vem se mostrando flexível diante das pressões do mercado e em crescente desenvolvimento. Além disso, a empresa é competitiva e está em mudança contínua, sempre buscando alcançar seus objetivos.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. O SISTEMA DA EMPRESA.....	3
2.1 Objetivos da empresa .....	4
2.2 Os subsistemas.....	6
3. A ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA: 5 Ms.....	7
3.1 Departamento financeiro .....	9
3.2 Departamento administrativo.....	10
3.3 Departamento de marketing e relações públicas .....	11
3.4 Departamento comercial.....	12
3.5 Departamento de engenharia.....	12
3.6 Departamento de informática.....	14
4. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO .....	16
4.1 Fase de planejamento do empreendimento.....	16
4.2 Fase de concepção do produto.....	17
4.3 Fase de desenvolvimento do produto .....	18
4.4 Fase de acompanhamento da obra .....	19
4.5 Fase de vistoria da qualidade do empreendimento e conclusão .....	20
5. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA.....	21
5.1 Conceito de análise adotado .....	21
5.2 Análise e diagnóstico da empresa.....	23
6. CONCLUSÃO.....	34
TERMOS EMPREGADOS.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa colocar em prática muitas das questões teóricas levantadas durante o decorrer deste curso, fazendo da ênfase em *Real Estate*, o foco deste trabalho.

Destarte, o tema escolhido refere-se à estratégia empresarial e trata-se deste tema partindo de uma empresa real e atuante no ramo da Construção Civil como Empreendedora Imobiliária, a qual denominaremos ELLISCEA.

“A organização é uma atividade básica da administração, serve para agrupar e estruturar todos os recursos, sejam humanos ou não-humanos – para atingir os objetivos predeterminados. De todos os recursos, o elemento humano é o mais importante, pois através da organização as pessoas são agrupadas para melhor realizarem as tarefas inter-relacionadas e para melhor poderem trabalhar efetivamente em conjunto.” (Chiavenato *apud*, Chiavenato, 1994, p.330)

Tendo como referência seus objetivos empresariais, será feito um diagnóstico do atual gerenciamento da empresa, analisando criticamente a tomada de decisões e a forma de atuação da gerência, verificando-se se estas fazem aproximar ou afastar o alcance dos objetivos desta organização.

Uma empresa precisa estar sempre buscando inovações, estar atualizada, acompanhando as mudanças do mundo. Na era da informação, a organização precisa ser continuamente redesenhada para manter ou aumentar sua competitividade em relação às demais empresas que disputam o mercado.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, sendo este primeiro a introdução. No capítulo dois, faz-se uma descrição sobre a empresa no geral: Quem é ela? O que faz? Qual sua área de atuação? Quais seus objetivos?

No terceiro capítulo, discorre-se sobre sua estratégia empresarial, descrevendo a estrutura organizacional e seus departamentos.

Estes três primeiros capítulos darão base de entendimento para o quarto capítulo, no qual se discorre sobre o produto e todas as interfaces que são geradas por ele, desde o seu nascimento com a compra do terreno até a entrega das chaves e acompanhamento pós-ocupação.

No capítulo cinco, será mostrado que o relacionamento entre a empresa e o mercado é fundamental e baseado nas diretrizes originadas deste relacionamento que será feito um diagnóstico da empresa, tendo ainda como referência os capítulos anteriores. Será enfatizado qual fator cada uma destas diretrizes privilegia: a rentabilidade, o crescimento ou a flexibilidade, além de mostrar suas vantagens e desvantagens em relação ao alcance dos objetivos da empresa.

E por fim, no capítulo seis, este trabalho será concluído fazendo algumas considerações gerais sobre a empresa e levantando ou sugerindo alternativas que poderiam favorecer a empresa.

O objetivo desse trabalho é analisar e diagnosticar se a estratégia empresarial (conjunto de diretrizes, frutos do relacionamento da empresa com o mercado), a qual se realiza em forma de estrutura organizacional, métodos e processos de administração da empresa e processos de desenvolvimento do produto, está focada para a rentabilidade, flexibilidade ou crescimento.

O propósito dessa monografia não é simplesmente fazer críticas e tentar achar a fórmula ideal para esta empresa, mas poder exercitar de uma forma aplicada, num cenário real, o tema gerenciamento de empresas da Construção Civil.



## 2. O SISTEMA DA EMPRESA

Neste capítulo será exposta a empresa sobre a qual desenvolveremos o presente trabalho, descrevendo sua estratégia competitiva. Para isso, escolheremos, dentre suas várias áreas de atuação, um segmento de mercado.

Quanto aos objetivos da empresa, além dos naturais de qualquer outra empresa, existem os específicos desta, os quais serão descritos a seguir.

A ELLISCEA é uma empresa que está na área da Construção Civil desde o ano de 1935 e vem atuando como incorporadora imobiliária, administradora de imóveis, avaliadora de imóveis e no gerenciamento de empreendimentos em construção.

Neste trabalho focaremos apenas sua atuação como incorporadora imobiliária, pela mesma necessitar de uma dinâmica de trabalho que envolve quase todos os departamentos que compõem a empresa e ser uma área que vive em constantes mudanças, além de estar submetida a riscos vinculados ao produto, enquanto as demais atividades são de prestação de serviços.

Iremos tratar a incorporadora como empreendedora de bens imobiliários.

Assim, conforme descrito por FRANCO; GONDO (1984), como empreendedora de bens imobiliários, ela é gestora, responsável por promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações compostas de unidades autônomas. Mesmo ela não se encarregando das obras, isto é, da construção propriamente dita, ela participa de todas as decisões até a efetivação da construção.

Seus produtos são edificações comerciais e residenciais de alto padrão, voltados para a classe média alta e alta.

A ELLISCEA é uma empresa de pequeno porte que conta com cerca de vinte e cinco funcionários e colaboradores, distribuídos entre os diversos departamentos e cargos, organizados numa gestão familiar, sobre os quais discutiremos mais adiante.

Como empresa, ela já está consolidada no mercado, encontrando-se na fase de colheita dos resultados alcançados a partir de sua busca por inserção de mercado. A empresa tem em seu *portfolio* vários empreendimentos residenciais e comerciais, os quais emolduram a

cidade de São Paulo e mostram a evolução da arquitetura e engenharia juntamente com crescimento urbano desta metrópole.

## 2.1 Objetivos da empresa

Segundo ETZIONI apud CHIAVENATO (1994), o objetivo de uma empresa é uma situação desejada que ela quer alcançar.

Para KOHN apud CHIAVENATO (1994), os objetivos naturais de uma empresa são:

- Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços: produzindo bens e serviços requeridos pela sociedade;
- Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção: o administrador deve analisar o custo-benefício para empregar os recursos necessários para produzir bens e serviços;
- Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso econômico dos fatores de recurso: com a utilização e aplicação dos recursos de modo eficaz e integrado, a empresa acrescenta vantagem para a sociedade;
- Proporcionar o retorno justo aos fatores de entrada: compensação justa para a contribuição pela produção.
- Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma porção de necessidades humanas normais: através do trabalho, as pessoas podem mais facilmente realizar-se como pessoa e viver dignamente.

Além disso, como empresa empreendedora, seu objetivo específico é manter um comportamento que possibilite o contínuo posicionamento das suas relações com o mercado em estado de equilíbrio sustentável, isto é, mantendo sua receita e volume de empreendimentos necessários para dar sustentação e crescimento / desenvolvimento à estrutura empresarial existente como descreve o Programa de Gestão da Qualidade no Desenvolvimento de Projetos na Construção Civil.

Outro objetivo específico e particular da ELLISCEA é promover a incorporação de empreendimentos comerciais e residenciais em localizações especiais na cidade de São Paulo, escolhidos minuciosamente, fazendo com que cada um deles seja um marco para o desenho urbano ao qual está integrado, fazendo acrescentar ao bairro e não sendo

somente mais um edifício dentre tantos. O empreendimento deverá ser único, inovador, uma referência do mercado imobiliário, da Construção Civil e da cidade.

Cabe ressaltar ainda, quanto a este objetivo, que o resultado é o mais importante neste relacionamento empresa x ambiente, isto é, não importa se será utilizado tecnologia de última geração, ou que os acabamentos sejam os mais caros, ou que os equipamentos sejam todos importados, ou que o custo final da obra seja mais baixo que a expectativa. O que importa é que o empreendimento tenha qualidade e que satisfaça aos anseios do usuário final.

Vale lembrar que os objetivos da empresa não são estáticos, isto é, estes não permanecem para toda a vida da empresa. Os objetivos são dinâmicos e estão em contínuo movimento e evolução, sendo modificados em função das mudanças do seu ambiente interno e externo. Mas nesse momento de análise, são estes os objetivos da empresa. E para atender a esses objetivos são necessários uma série de estratégias, planos, políticas, regras, procedimentos e ações para proporcionar resultados.

Portanto, podemos perceber que a intervenção no espaço urbano de São Paulo, através de empreendimentos imobiliários diferenciados, será o objetivo que guiará as ações que movimentam a empresa, as pessoas, os recursos e fazem a empresa continuar atuante.

## 2.2 Os subsistemas

Segundo DILL *apud* CHIAVENATO (1994), as empresas constituem sistemas organizados de modo a atingir os objetivos pré-estabelecidos.

Existem três diferentes níveis hierárquicos de atuação dentro de uma empresa: nível institucional ou estratégico, nível gerencial ou tático e nível operacional, conforme PARSONS *apud* CHIAVENATO (1994). No caso da ELLISCEA, estes níveis hierárquicos apresentam-se da seguinte forma:

- Nível estratégico: é o nível mais elevado da empresa, onde se encontram o presidente, o vice-presidente e os diretores. São os responsáveis pela definição dos objetivos e pelo planejamento estratégico da empresa e estão voltados para o relacionamento com o meio ambiente externo analisando o mercado, na busca de parceiros, na definição do produto e do público alvo
- Nível Intermediário ou tático: ou gerencial, cuidam da articulação entre os níveis estratégicos e o operacional, adequando as decisões tomadas no nível estratégico para a operação a ser realizada pelo nível operacional. Estão neste nível os gerentes dos departamentos, para os quais cabe administrar o nível inferior, operacional;
- Nível operacional: responsável pela execução das tarefas básicas da empresa. Localizado nos níveis inferiores da empresa, executam as tarefas e operações produtivas, financeiras, mercadológicas e informacionais.

Na ELLISCEA, cada departamento tem um gerente que está na posição tática e que coordena uma equipe que faz parte do nível operacional.

Neste trabalho focaremos os níveis estratégicos e táticos, pois são neles que se concentram as decisões de espectros mais amplos. Trabalham no âmbito da empresa como um todo, conhecem as necessidades da empresa em relação ao ambiente e são os responsáveis pela implementação das estratégias empresariais que nortearão a ação coletiva de todo o pessoal e demais recursos da empresa.

E será através da estrutura organizacional determinada por estes, que será dada a forma, isto é, o desenho pelo qual a empresa irá adequar seus recursos para a implementação da estratégia empresarial.

### 3. A ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA: 5 Ms.

Neste capítulo será exposta a estratégia administrativa da empresa e será mostrado com funcionam os recursos: *material, money, man, marketing, management* e informação na ELLISCEA. Será feita a descrição das funções de cada departamento, apresentada sua metodologia de trabalho e seu estilo de liderança.

Cada empresa tem seu modo de agrupar, organizar e sincronizar todos os seus recursos e habilidades de acordo com sua estratégia empresarial, e será o nível estratégico o responsável por comandar as ações, os planos, diretrizes, além de escolher o desenho organizacional mais adequado para a empresa de tal sorte que as tarefas a serem realizadas, as pessoas que participam, os relacionamentos entre os grupos integrados com a tecnologia sejam coerentes em torno de um único objetivo.

Desta forma, segundo CHIAVENATO (1994), para a empresa atingir seu objetivo de bens ou serviços, ela necessita de recursos, que podem ser classificados em: recursos materiais ou físicos, recursos financeiros, recursos humanos, recursos mercadológicos e recursos administrativos, não esquecendo ainda do recurso informação primordial para que cada um destes funcione. Estes são os conhecidos cinco “Ms” da administração, em inglês: *material, money, man, marketing e management*.

A ELLISCEA é formada por uma equipe de funcionários e colaboradores que somam cerca de vinte e cinco pessoas, de recepcionista a diretores, distribuídos entre os diversos departamentos e cargos.

De acordo com a organização estabelecida na ELLISCEA, cada departamento será responsável pela administração de um destes recursos.

Além disso, a ELLISCEA trabalha com uma estratégia de cooperação do tipo coalizão. Conforme descrito por Thompson e McEwen *apud* Chiavenato (1994), a coalizão ocorre quando duas ou mais empresas se unem para alcançar um objetivo comum, as empresas agem como uma só com relação a determinados objetivos, quando há a necessidade de mais apoio ou de recursos que uma só empresa não teria condições de assegurar isoladamente. As *joint-ventures* e os consórcios são exemplos de coalizão.

No caso do departamento de marketing, apesar da ELLISCEA possuir um departamento responsável por este serviço, uma outra empresa complementa os

recursos existentes e apóia-o quando necessário. Desta forma, a empresa consegue ser mais enxuta, ou seja, contar com uma estrutura organizacional menor.

Outra característica importante da ELLISCEA é ser uma empresa de gestão familiar. Quanto ao seu desenho organizacional, ele apresenta as seguintes características: diferenciação horizontal e centralização. Isto é, sua estrutura organizacional é pouco hierarquizada, a empresa está dividida em departamentos e a tomada de decisão está centralizada no nível estratégico, nas mãos do presidente e dos diretores da empresa.

Pode-se dizer que a departamentalização é funcional, decorrente da diferenciação de atividades dentro da empresa, portanto, cada departamento se responsabiliza por uma função diferente.

A representação gráfica da estrutura organizacional da empresa pode ser demonstrada como segue:

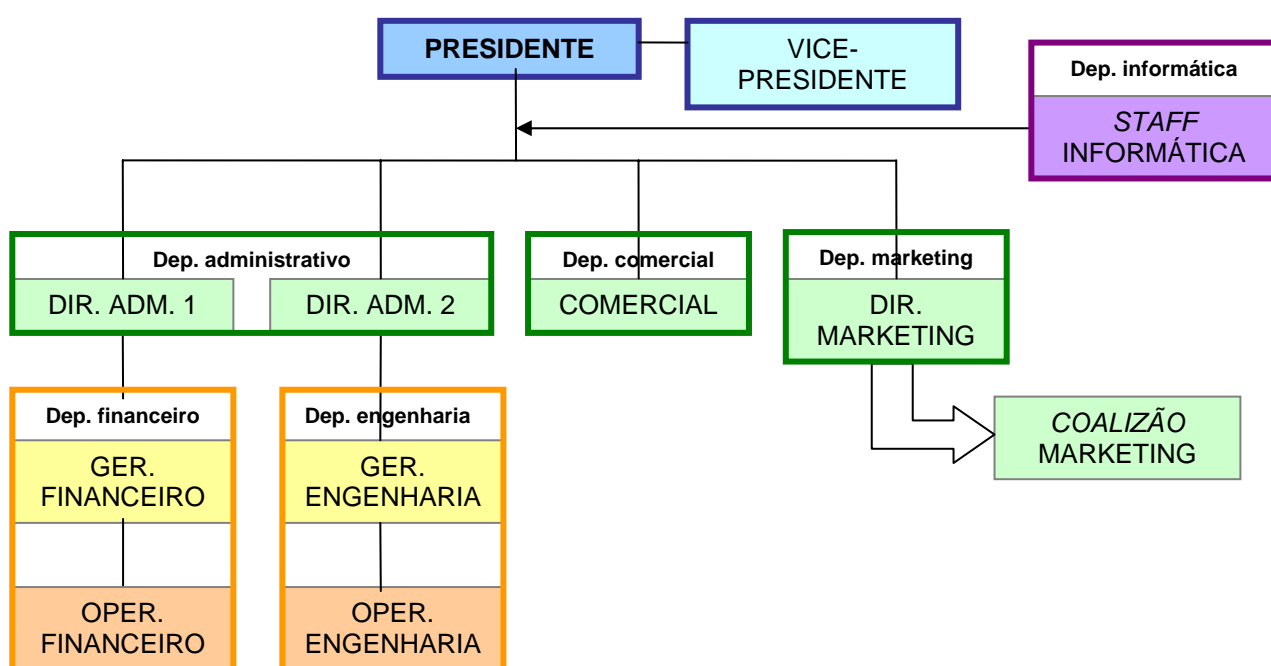


Fig. 1 – Organograma da empresa ELLISCEA

Assim, o que ocorre na ELLISCEA é que aqueles recursos necessários para a produção serão geridos por departamentos especializados, agrupados de acordo com as funções como segue:

- departamento financeiro;

- departamento administrativo;
- departamento de marketing (mercadológico) e relações públicas;
- departamento comercial;
- departamento de engenharia (produção) e
- departamento de informática e suprimentos.

Cada um destes departamentos será analisado de forma a descrever suas funções, a forma de atuação da gerência e como as informações geradas influem na tomada das decisões, já que a informação é um instrumento básico que auxilia na tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos.

Na ELLISCEA, cada um dos departamentos é responsável pela gestão das suas informações de acordo com suas funções e solicitações. A forma de manuseio, armazenamento intercâmbio e distribuição variam de acordo com as necessidades, como em forma de arquivos eletrônicos, planilhas, documentos impressos, relatórios, de forma direta falada e etc. A informação deve ser veloz e dinâmica, adequada e ter qualidade. Veremos como funciona este sistema de informação na ELLISCEA.

A estratégia mercadológica adotada por esta empresa é ofensiva, buscando novas oportunidades de mercado, experimentando e agindo com idéias que sejam inovadoras e que atendam fielmente às tendências da atualidade. A empresa está aberta a novas perspectivas ambientais, procurando mudar constantemente sua forma de atuação e assim conseguindo alcançar seus objetivos.

A seguir serão descritas as atividades desenvolvidas por cada departamento e suas responsabilidades.

### 3.1 Departamento financeiro

Este tem como função controlar os recursos financeiros dos empreendimentos e da empresa como um todo.

É responsável por fazer as cobranças dos aportes financeiros, controlar o fluxo de caixa, emitir boletos e fazer cobrança das unidades vendidas de acordo com o contrato de venda e acompanhar o posicionamento financeiro de cada proprietário de acordo com a

evolução do empreendimento, no caso de ser uma venda a preço de custo, e no caso de unidades a preço fechado verificar atrasos, multas, reajustes e adiantamentos que possam ocorrer.

Em relação à obra, tem a função de receber as notas fiscais e boletos de pagamento a fornecedores de serviços e materiais e encaminhar à contabilidade terceirizada que irá processá-los, para posteriormente providenciar o respectivo pagamento.

É um departamento que está formado desde o início da empresa, encontra-se sólido e sua estratégia é defensiva, procurando sempre manter o estado atual do trabalho. Suas atividades de trabalho estão baseadas em normas e procedimentos, não sendo muito flexível frente a mudanças.

As informações geradas neste departamento darão subsídios para o departamento administrativo avaliar o compromisso estabelecido na assinatura de compra das unidades autônomas, verificando atrasos ou inadimplência dos proprietários e tomar as devidas providências para que os valores sejam recebidos ou feito o acordo. Quanto aos empreendimentos, as informações geradas são quanto ao fluxo de caixa e necessidade ou não de investimentos. Para a engenharia, estas informações darão condições para liberação da entrega da unidade aos proprietários, no caso de vínculo com a quitação do valor total.

### 3.2 Departamento administrativo

Deste departamento fazem parte os responsáveis pela incorporação e pelo planejamento estratégico da empresa como um todo.

É deles que partem os negócios, as idéias, a caracterização do produto, decidem quantos dormitórios deverá ter, qual é o público alvo, qual o padrão de acabamento, e são os responsáveis pela promoção do empreendimento juntamente com o departamento de marketing.

São estes que planejam, organizam e coordenam todas as atividades da empresa juntamente com a presidência e definem a estratégia de gerenciamento da empresa.

A busca de parceiros para investimentos também é feita pelo departamento administrativo, além de definirem o arquiteto que projetará o empreendimento.



Ainda elaboram os estudos de análise econômico-financeiros, planejam e definem prazos e datas para os trabalhos.

Participam de reuniões de acompanhamento das obras e determinam alterações no seu andamento.

Este departamento é analítico, e por sua posição estratégica diante os demais departamentos, exige que mantenha o estado atual do trabalho e simultaneamente necessita explorar novos negócios e mercados, é um departamento que precisa estar atento às necessidades do mercado e nas mudanças de comportamento e adaptar-se rapidamente a ela.

As informações geradas por estes são as próprias diretrizes e estratégias a serem seguidas por todos os níveis hierárquicos.

São eles os responsáveis pelas decisões estratégicas e portanto, são os receptores de informações de todos os departamentos.

### 3.3 Departamento de marketing e relações públicas

É responsável pelas relações públicas da empresa, pela promoção e propaganda da empresa e dos empreendimentos, além de juntamente com a equipe de administração e comercial estudar a viabilidade de um novo empreendimento, buscar novos investidores e definir as datas-chave para lançamento do produto.

Ainda será responsável pela organização e direção de vendas, montando a estratégia de vendas juntamente com a empresa contratada para a comercialização.

Define a necessidade de montar um apartamento modelo, tal como a unidade a ser comercializada, organiza o *stand* de vendas juntamente com a engenharia e o arquiteto contratado, buscando a melhor forma de atrair o comprador em potencial.

Coordenam a publicidade, os canais de distribuição, jornais, panfletos, televisão, a elaboração de *folders* de venda e promovem eventos visando a divulgação de seus empreendimentos.

Este departamento, assim como o departamento administrativo, trabalha de forma analítica, buscando a manutenção do estado da empresa e ao mesmo tempo localizando e explorando novas oportunidades do mercado.

As informações geradas por este departamento suportarão a tomada de decisão para a implantação do negócio, através de pesquisa de mercado, análise da situação do mercado imobiliário, das necessidades dos usuários finais, verificando ainda a concorrência existente.

#### 3.4 Departamento comercial

Está presente desde o início do negócio, ajudando na decisão e avaliando as oportunidades comerciais do futuro empreendimento. É responsável pela comercialização de unidades autônomas, tanto para locação como para vendas.

Atende potenciais compradores, negocia valores e formas de pagamento e ainda acompanha os mesmos em visitas nas unidades disponíveis.

É um departamento que age de forma ofensiva, buscando novos horizontes, novas oportunidades, e, por lidar com negociação, está sempre aberto a mudanças, sabendo lidar com imprevisto, agindo com flexibilidade e dinamismo.

Este departamento produz dados que informam ao departamento administrativo a posição do empreendimento frente ao mercado, isto é, viabilidade comercial, aceitação do produto junto ao mercado, velocidade de vendas e etc.

#### 3.5 Departamento de engenharia

A engenharia se responsabilizará por tudo que se relacionar à obra, desde o projeto até o atendimento a clientes e controle de orçamento.

O gerente desta área controla, coordena e participa de uma equipe de engenheiros e arquitetos responsáveis pelo acompanhamento das obras.

Este departamento começa sua atuação após a compra do terreno e da obtenção da documentação necessária junto aos órgãos competentes, efetuando a contratação dos

serviços iniciais que antecedem as obras, tais como levantamento planialtimétrico, demolição, laudo de vizinhos e desligamento de serviços junto às concessionárias.

Após definição do arquiteto que elaborará o projeto executivo de arquitetura, a engenharia será responsável pela contratação dos demais projetistas e da coordenação dos mesmos. Participa ativamente da etapa de projeto, definindo as diretrizes, padrões construtivos de projeto e selecionando a tecnologia a ser empregada na construção juntamente com as expectativas do nível estratégico.

É responsável pela análise do orçamento para construção do empreendimento e do contrato com a construtora.

Com o início das obras, começa o serviço de fiscalização e acompanhamento das obras, através de visitas e medições, efetuando um estudo comparativo do resultado com o cronograma físico-financeiro e do orçamento apresentado, fornecendo subsídios para o departamento financeiro efetuar o pagamento dos serviços executados.

Ainda da fiscalização, são coletadas informações das obras com as quais é elaborado um relatório, o qual apresenta a posição física do empreendimento, além de ilustrações, o qual será enviado a todos os proprietários.

Este departamento faz a convocação de reuniões de obra junto aos empreendedores e a construtora, prepara o material a ser utilizado, faz o acompanhamento das reuniões para apoio técnico, elabora ata de reunião para posterior envio aos participantes e ainda afere as obrigações assumidas durante as mesmas, controlando os assuntos discutidos.

Quando do término das obras, é feita a contratação de uma empresa responsável pela vistoria final da qualidade do empreendimento que visa a inspeção final das unidades autônomas e áreas comuns, quando podem ser apontadas não-conformidades que deverão ser corrigidas, liberando posteriormente a unidade para entrega ao proprietário. Então, desta vistoria é elaborado um relatório final do empreendimento, o qual demonstra a qualidade dos serviços executados pela construtora e irá identificar anomalias que deverão ser corrigidas.

Este departamento também é responsável pelo atendimento ao cliente, respondendo a dúvidas quanto à unidade autônoma, acabamentos, data de entrega, e da possibilidade de executarem modificações ainda durante as obras, fornecendo suporte e intercâmbio de informações junto à construtora ou ao responsável que irá executar as modificações.

Atua ainda no pós-obra, acompanhando a administradora do condomínio e a interface com a construtora, monitorando o apoio da construtora no atendimento aos proprietários e intervindo quando necessário e atendimento pós-ocupação, no caso de haver alguma não-conformidade ou ocorrer alguma anomalia fruto de fatores construtivos, uma vez que há garantia pela construtora dos serviços executados .

Ainda se responsabiliza por serviços ou contratação de pessoal para manutenção do escritório, elaboração de desenhos de *layout* ou *as built*, conforme solicitação dos departamentos.

Este departamento é novo, existe há pouco tempo e ainda está em fase de adaptação, sua equipe é muito flexível e adapta-se facilmente às exigências dos processos.

A gerência é analítica e às vezes reativa, isto é, o gerente sempre está em busca da estabilidade de seu domínio, mas tenta localizar e explorar novas oportunidades e ao mesmo tempo age de forma reativa, já que o planejamento estratégico ainda está pouco eficaz, e, uma vez sendo uma equipe reduzida, acaba por ser pouco eficiente frente às solicitações a este departamento.

A engenharia age como *staff* para a diretoria, prestando apoio técnico e gerando informações necessárias para a tomada de decisão do departamento administrativo.

As informações geradas respondem não só pela parte técnica, adequação de materiais, especificação de acabamentos, se os métodos construtivos atendem às necessidades e são adequados, mas também pelo acompanhamento financeiro das despesas da obra em relação ao estabelecido em contrato com a construtora, verificando se houve economia ou gasto maior que o esperado e a necessidade de investimentos, e quanto ao posicionamento da obra em relação a atraso ou adiantamento dos serviços.

### 3.6 Departamento de informática

Este departamento funciona como um *staff* para os demais departamentos no que se refere à tecnologia de informática. É um prestador de serviços internos.

O nível gerencial deste departamento tem a responsabilidade de planejar, organizar e controlar as atividades de informática da empresa, através da análise de necessidades de implantação de sistemas computadorizados.

Este é quem irá determinar as necessidades da empresa em termos de *software* e *hardware* e definir os sistemas e equipamentos de processamento a curto e longo prazo, analisando a viabilidade técnica e econômica, estabelecendo um planejamento estratégico para o setor de informática da empresa.

Ainda, é responsável pelo desenvolvimento e otimização dos sistemas voltados à computação eletrônica, visando fornecer suporte, agilização e melhoria contínua das atividades da empresa além de manter uma equipe de trabalho sempre atualizada através de treinamentos periódicos.

Participa da implantação e manutenção de sistemas, efetuando testes e simulações, detectando falhas ou problemas técnicos e sugerindo correções e determina sistemas de segurança de operação, visando à preservação das informações.

A equipe subordinada a este irá atender ao planejamento do nível gerencial além de participar de simulações de sistemas informatizados, desenvolvendo testes, gerando arquivos e relatórios, analisando resultados e efetuando correções.

Esta dá suporte ao usuário interno quanto aos equipamentos, sistemas aplicativos e cópias de segurança, faz a instalação de equipamentos e aplicativos e elabora e/ou atualiza manuais de utilização e operação dos sistemas. Eles operam equipamentos de processamento de dados, executam cópias de segurança das informações e fazem a gestão de suprimentos de informática.

Este departamento, por lidar diretamente com tecnologia, sempre que necessário participa de cursos de atualização, buscando a melhoria contínua. É uma equipe dinâmica e flexível que trabalha sempre para atender e dar suporte aos usuários. Pode-se dizer que a gerência deste departamento é ofensiva, pois procura explorar e localizar novas oportunidades, produtos e mercados, ampliando seus domínios.

As informações geradas por este departamento orientam o usuário final na escolha do *software* e *hardware* que melhor atenda as suas necessidades, analisando sua viabilidade técnica e econômica.

## 4. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Após discorrermos sobre a empresa de um modo geral, focaremos o produto que por ela é gerado – o empreendimento. Discutiremos a concepção do produto, como ele nasce, a estratégia adotada e as etapas de desenvolvimento da idéia até a entrega das chaves e acompanhamento pós-ocupação.

Para isso, focaremos uma tipologia de empreendimento que será um edifício residencial de alto padrão, devido ao fato de que o processo de desenvolvimento de um empreendimento residencial é mais complexo que o comercial envolvendo diretamente o cliente final em todas as etapas, fato este que não ocorre no comercial, pois as unidades são colocadas a venda ou locação apenas no final das obras.

A ELLISCEA promove e realiza empreendimentos residenciais e comerciais de alto padrão, localizados em regiões privilegiadas, de fácil acesso, cuja vizinhança se mostre atrativa com serviços e comércio, situados principalmente na zona sul, região nobre da cidade de São Paulo.

A estratégia competitiva da ELLISCEA é ocupar nichos do mercado imobiliário, com o desenvolvimento de produtos inovadores e que sejam marcos para a cidade de São Paulo, atraindo investidores do mercado habitacional.

Este produto é fruto de pesquisas dentro e fora do Brasil, buscando produtos, tipologias, analisando as necessidades do mercado e implantando negócios que possam agradar o futuro proprietário.

O produto passa por cinco fases até sua entrega, que são: planejamento, concepção, desenvolvimento, acompanhamento e conclusão, as quais estão descritas abaixo.

### 4.1 Fase de planejamento do empreendimento

No caso de empreendimentos residenciais, o negócio se inicia a partir da análise de terrenos ofertados em regiões estratégicas de São Paulo, como por exemplo na Vila Nova Conceição, Jardins, Itaim e Brooklin e da escolha do produto.

Dentro destas regiões são escolhidos os terrenos e os produtos a serem desenvolvidos, levando em consideração a vocação do terreno e da região a que pertence. Neste

momento, muito vale a sensibilidade, a experiência e a vivência dentro do mercado imobiliário, pois uma vez decidido pela compra do terreno, já iniciam-se os investimentos.

A compra do terreno representa uma porcentagem significativa do investimento no empreendimento como um todo,. Assim essa decisão é fundamental para a empresa.

Vale ainda ressaltar que estas regiões são hoje supervalorizadas e estão praticamente ocupadas em sua totalidade fazendo com que o investimento inicial seja muito maior, ocasionando negociações intensas.

É também necessária a consultoria de advogados para análise de documentação e a situação legal do imóvel ou terreno.

Decidido o local, é contratado um arquiteto ou outro profissional capacitado para fazer os estudos de massa e verificar os potenciais do terreno, tendo como base a lei de uso e ocupação do solo, que muitas vezes acaba por inviabilizar um negócio por suas restrições e imposições.

A partir de então é feita a tomada de decisão para a aquisição do terreno, levando-se em consideração a viabilidade comercial, econômica e financeira, e constatando por fim a viabilidade do empreendimento.

#### 4.2 Fase de concepção do produto

Decidido pela compra do terreno, inicia-se a fase de projeto, quando é contratado um arquiteto para elaboração de um projeto de legal, seguindo as determinações do empreendedor e a legislação vigente. Sendo este projeto aprovado pelos empreendedores, o mesmo será encaminhado à administração pública para obtenção de documentação legal.

Este processo de aprovação junto à Prefeitura é uma etapa que apresenta certa morosidade. Na tentativa de acelerá-lo este, muitas vezes é protocolado na administração pública com um projeto ainda em discussão entre os empreendedores e, ao longo do processo, o projeto vai sendo readequado ou remodelado.

Concomitante a este, o departamento administrativo, responsável pelo planejamento estratégico, contata outras empresas empreendedoras, em busca de parceiros para o investimento no empreendimento e já inicia os aportes financeiros

Após a obtenção dos alvarás de demolição, aprovação e execução de edificação nova, registro de imóveis e outros, inicia-se a etapa de projetos com a contratação definitiva do arquiteto, o qual irá ser o responsável pelo desenvolvimento do produto e sua conceituação. Esta etapa é a de estudo preliminar, quando as características do produto irão ser definidas e consolidadas, e terá sua diferenciação frente a outros produtos concorrentes. O estilo da edificação vai ser definido, podendo ser clássico, moderno ou inovador. Este estudo-preliminar sofrerá alterações até o momento que o departamento administrativo tenha aprovado e ainda terá que ser submetido à aprovação da presidência da empresa.

Após esta aprovação, a etapa se concretiza quando o arquiteto apresenta o empreendimento aos empreendedores e investidores, seu conceito, suas idéias e o partido arquitetônico, e a equipe de planejamento apresenta a análise econômico-financeira e da qualidade do investimento, e o cronograma geral do empreendimento (como data de lançamento, início das obras, final das obras), o que culmina na formação e solidificação de um grupo de investidores para este empreendimento.

#### 4.3 Fase de desenvolvimento do produto

A partir de então, o projeto em estudo preliminar será conduzido à equipe da engenharia, que será a responsável pela análise do projeto arquitetônico e pela contratação dos projetistas complementares.

A engenharia será a responsável pela coordenação de todos os projetistas inclusive do arquiteto; convocará reuniões para definições de conceitos de projetos, tipo de estrutura, infra-estrutura, instalações elétricas e hidráulicas, verificando todas as interfaces dos projetos, desde a etapa de ante projeto até a elaboração do projeto executivo final o qual será liberado para a execução em obra. Estas etapas de projeto se desenrolarão até quase o início das obras.

Após esta etapa de estudo preliminar, entra a fase de ante projeto, durante a qual a equipe de marketing e o arquiteto irão apresentar o projeto à empresa de vendas para que seja iniciada a montagem da estratégia de colocação do produto. Será dado início à elaboração dos documentos para vendas das unidades, documentos de publicidade, maquetes eletrônicas e artísticas, documentos de projeto como o memorial de especificação de materiais e a montagem do *stand* de vendas.



Ocorre então o lançamento do produto. O departamento administrativo juntamente com o comercial irá acompanhar a evolução da velocidade das vendas e sua aderência com o estudo de análise econômico-financeira. A partir daí, será revisto o cronograma inicial, podendo-se adiantar ou postergar o início das obras.

Na etapa de projeto pré-executivo ou executivo, é feita a contratação de serviço para a elaboração de um orçamento da obra seguindo as especificações de projeto. Ainda serão chamadas empresas para concorrência para a construção do edifício, ou selecionada uma empresa de confiança para levar adiante o empreendimento, que também irá realizar um orçamento para a construção.

Este orçamento conterà o levantamento quantitativo de materiais, custo unitário e custo global do empreendimento.

Tendo como base o valor do empreendimento calculado pelo estudo de análise do empreendimento inicial, pode-se balizar o posicionamento do empreendimento frente ao esperado.

Decidida a construtora, serão discutidas a forma de contratação dos serviços e a remuneração e será dado início às obras.

Neste momento, os projetos deverão estar em fase de conclusão e liberados para a execução, restando apenas detalhamentos finais ou revisões que podem ocorrer durante o andamento da obra.

#### 4.4 Fase de acompanhamento da obra

Iniciada a obra, a equipe da engenharia começará seu acompanhamento de campo, fazendo o controle orçamentário, as medições necessárias, e elaborando os relatórios das obras para serem entregues aos interessados.

Ainda neste caso de edifício residencial de alto padrão, por se tratar de um público diferenciado, existe a possibilidade de personalização das unidades de acordo com os anseios e necessidades do proprietário. Para isso, a construtora irá disponibilizar um arquiteto, o qual irá acompanhar e tratar todas as solicitações dos proprietários a serem executadas em obra. Por não ser previsto no orçamento, este custo das modificações correrá por conta de cada proprietário, cabendo à equipe de engenharia apenas acompanhar os serviços e atendimento a essas personalizações.

Durante o andamento das obras serão feitas reuniões dos empreendedores, juntamente com o departamento administrativo, os investidores e a engenharia da construtora a fim de fazer o acompanhamento e a verificação das obras de acordo com o planejamento físico-financeiro estabelecido desde a contratação da construtora.

Devemos lembrar ainda, que durante todas as etapas que antecedem a obra (desde a compra do terreno) e obra, o departamento financeiro estará sempre atuante em função das necessidades geradas, exercendo suas funções e intervindo quando necessário.

#### 4.5 Fase de vistoria da qualidade do empreendimento e conclusão

Chegado o fim das obras, será contratada uma empresa para a vistoria final do empreendimento, visando a identificação de anomalias construtivas, apontando-as para que se sejam reparadas, objetivando a entrega do empreendimento em perfeitas condições de uso.

É feita também a vistoria por parte dos proprietários com o mesmo objetivo, e, caso a unidade esteja em perfeitas condições, é feita a entrega das chaves.

Nesse momento, todos os documentos de conclusão do empreendimento deverão estar regularizados, como também o manual do proprietário deverá estar disponível, permitindo a posse dos proprietários a suas unidades.

Por fim, é feita a implantação da administração do condomínio, quando participam os proprietários e empreendedores para se estabelecer os procedimentos no mesmo.

A partir deste momento, a empreendedora praticamente inicia seu desligamento do então edifício, responsabilizando-se apenas do controle financeiro final e do acompanhamento pós-obra, a partir de solicitações de proprietários que reclamem por serviços a serem refeitos, como intermediária junto à construtora, no caso de ocorrerem anomalias que afetem a construção.

## 5. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo serão expostas atividades e diretrizes de ação que fazem afastar ou aproximar dos objetivos da empresa, isto é, conforme a estratégia seguida pela empresa, algumas formas de trabalho ou tomadas de decisão podem afetar o alcance dos objetivos traçados.

Identificaremos como isso ocorre, levando em consideração os vetores rentabilidade, flexibilidade e crescimento para parametrizar o alcance dos objetivos da empresa. No caso de contrariar os objetivos, serão propostas algumas medidas que poderiam ser tomadas para evitar este choque e interferências.

### 5.1 Conceito de análise adotado

“Para que as empresas possam agir na busca de seu melhor desempenho em qualquer nível hierárquico, há necessidade de se estabelecer políticas e diretrizes de ação, relacionadas com sua inserção no ambiente da economia, compatíveis com planejamento de qualidade suficiente para que estas se implementem nos padrões de risco que sejam suportáveis pela empresa.” (João da Rocha L. Junior, 1994)

Para fazermos um diagnóstico de qualquer empresa, com o objetivo de verificar o desempenho da política traçada, do sistema implantado e da tecnologia aplicada, precisamos focar a interface empresa-mercado (pessoas, tarefas, tecnologia e estrutura x ambiente).

Conforme ROCHA LIMA JUNIOR (1994), este relacionamento tem a tendência de manter-se em equilíbrio instável, tendendo a afetar a qualidade de desempenho da empresa. Daí a necessidade do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico será o responsável pela implementação de políticas capazes de manter o comportamento deste relacionamento numa posição tal que permaneçam em estado de equilíbrio sustentável.

Estas políticas gerarão diretrizes a serem seguidas por todos os níveis hierárquicos da empresa. Essas diretrizes devem ser flexíveis de modo que possa gerar um *feedback* e reorientar as políticas, com o objetivo de melhoria contínua.

As diretrizes resultantes da política empresarial, segundo ROCHA LIMA JUNIOR (1994), podem orientar para três vetores de ação que as caracterizam:

- rentabilidade: são diretrizes voltadas para a busca da manutenção do padrão de rentabilidade;
- crescimento: são diretrizes voltadas para o crescimento da empresa, aumentando sua participação no mercado em que atua, e
- flexibilidade: são diretrizes que mostram a atuação da empresa de modo flexível frente à sua posição no mercado.

Além destas vertentes que as ações empresariais podem seguir, devemos lembrar que a administração das empresas está fortemente marcada pelo estilo que os administradores dirigem o comportamento das pessoas dentro delas. Apresentamos a seguir quatro sistemas que são apontados por LIKERT *apud* CHIAVENATO (1994) como sistemas de administração de empresas, que servirão para caracterizar a ELLISCEA e que utilizaremos posteriormente como parâmetros para analisar os departamentos:

- Sistema coercitivo: é um sistema administrativo autocrático e forte que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da empresa. A decisão está totalmente centralizada na cúpula da empresa. O sistema de comunicação é muito precário e o relacionamento interpessoal é considerado prejudicial ao bom andamento do trabalho. Há ênfase nas punições e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança;
- Sistema autoritário benevolente é mais atenuado que o coercitivo. O processo decisório está centralizado na cúpula administrativa, permitindo diminuta delegação de pequenas decisões. O sistema de comunicações é relativamente precário, o relacionamento interpessoal tolera que as pessoas se relacionem entre si, mas ainda há a ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas é menos autoritário;
- Sistema consultivo: é um sistema administrativo que pende mais para o participativo. O processo decisório é o tipo participativo e consultivo, já que as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e as opiniões e pontos de vista são considerados na definição das políticas e diretrizes. O sistema de comunicação prevê comunicações verbais mais diretos, facilitando o sistema de informações. São dados votos de confiança ainda que não totalmente para o

relacionamento interpessoal e há ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, mesmo ainda ocorrendo menos punições;

- Sistema participativo: é um sistema democrático que se mostra mais aberto. As decisões são totalmente delegadas aos diversos níveis hierárquicos, o sistema de comunicação flui em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistemas de informação pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência. O trabalho é feito em equipes, organizadas de forma que haja participação e envolvimento de todos os níveis hierárquicos, existe a confiança mútua entre as pessoas. Há ênfase em recompensas simbólicas e sociais, além das materiais e muito raramente ocorrem punições.

Além destes conceitos existem outros, mas reservamos a estes pois definem claramente o posicionamento da empresa frente às pressões do mercado.

## 5.2 Análise e diagnóstico da empresa

Neste momento cabe lembrar o objetivo empresarial da ELLISCEA, que é atuar no mercado imobiliário, implantando empreendimentos que sejam marcos para a cidade de São Paulo, trazendo inovação e fazendo de seus empreendimentos pontos de referência para os pedestres, ou pessoas que moram, trabalham, passam ou simplesmente transitam pelas ruas e avenidas desta metrópole.

Dentro de cada empresa e cada departamento existe forças e fraquezas, capazes de levar vantagens ou desvantagens para a empresa.

Apresentamos a seguir estratégias tomadas pela ELLISCEA, as quais foram analisadas, frente ao posicionamento para o alcance dos objetivos da empresa.

Para isso dividimos estas estratégias em três grandes grupos:

- Grupo 1: diretrizes referentes à estrutura organizacional;
- Grupo 2: diretrizes referentes à administração da empresa, seus métodos e processos;
- Grupo 3: diretrizes referentes ao processo de desenvolvimento do produto.

### Grupo 1- Diretrizes da estrutura organizacional

- 1) Estrutura achatada, subdividida em departamentos: este desenho organizacional tem poucos níveis hierárquicos, a linha de comunicação é direta, o que torna a empresa muito dinâmica. A departamentalização por função como ocorre na ELLISCEA tem a vantagem de levar à especialização, no entanto isto pode ser prejudicial à empresa, à medida que leva a pessoa a ter ponto de vista estreitos, ficando menos flexíveis e apenas focado sobre o seu trabalho em detrimento do resultado global da empresa. O sistema de informação também pode ser prejudicado pois estas acabam ficando restritas apenas ao departamento que a gerou, tornando a empresa menos eficiente.
- 2) Centralização das decisões: as decisões são tomadas no topo da hierarquia organizacional. Esta estratégia tem a vantagem de que as decisões são tomadas por quem tem uma visão global da empresa e são mais consistentes com os objetivos empresariais. No entanto, há desvantagens como: frustração dos administradores dos níveis mais baixos, pois estão fora do processo decisório e pode ocorrer das informações ficarem concentradas nos altos níveis e não serem repassadas para o operacional, o que pode trazer atraso ou retrabalho. Esta situação pode gerar conflitos pois nem sempre pode se satisfazer a todos simultaneamente.
- 3) Tamanho organizacional: pode-se dizer que a ELLISCEA é uma empresa enxuta, com recursos humanos mínimos suficientes para manter a empresa. Esta estratégia induz à flexibilidade da empresa, já que as tarefas a serem realizadas são sempre mantidas e no caso de dispensa de alguma pessoa, as mesmas serão redistribuídas ou trocadas entre os funcionários que permanecem. Ainda a este item pode ser agregada a questão da coalizão, quando esta empresa une-se a outra e em parceria administram o empreendimento, apoiando e dando suporte quanto a pessoal e serviços, sendo uma forma adotada para reduzir os custos para produzir. Este posicionamento da empresa visa diminuir os custos produtivos; com menos pessoas, têm-se menos encargos e com isso aumenta a rentabilidade.
- 4) Acúmulo de funções: em decorrência do reduzido número de pessoas na empresa, torna-se necessário a agregação de mais tarefas e acúmulo de funções sobre uma pessoa. Este acúmulo de funções pode provocar efeitos prejudiciais à empresa, pois as responsabilidades aumentam, e nem sempre todas as tarefas são executadas de

modo satisfatório, os processos acabam sendo falhos, ocorrem erros que podem comprometer a empresa. Esta situação exige a flexibilidade da pessoa que executa a operação em detrimento da rentabilidade e crescimento. Esta flexibilidade é propícia à empresa já que exige amplitude de conhecimentos e habilidades.

- 5) Definição do escopo de trabalho ou desenho de cargo: refere-se à definição de deveres e responsabilidades, dos métodos e relações sociais e operacionais para o ocupante do cargo, tendo como objetivo atender à estratégia empresarial e melhorando o desempenho de todos na empresa. O cargo é o ponto de mediação entre a empresa e o indivíduo, assim elaborar o desenho de cargo é definir o quê, como e para quê o ocupante faz quando desempenha seu cargo. Dessa maneira, quando a empresa tem definido o papel do ocupante, seus deveres e responsabilidades, reduzem as incertezas, turbulências, coações e contingências entre o indivíduo com suas atribuições e a empresa com suas estratégias. Atualmente, os cargos não estão bem definidos, as pessoas acabam sendo multifuncionais, realizando várias atividades ao mesmo tempo, atuando de forma imprevisível, à base da tentativa e erro. A empresa não aproveita toda a capacidade, aptidões, conhecimento que seus funcionários possuem. No entanto, o indivíduo pode ter mais autonomia, e liberdade para a escolha pelos métodos de executar a tarefa.
- 6) Tipo de gerência: a direção é a ação pela qual as pessoas são guiadas e motivadas para alcançarem os objetivos da empresa. São as relações interpessoais dos níveis superiores com seus subordinados. Para que o planejamento, a organização e o controle sejam eficazes e eficientes, é necessário que a direção comunique adequadamente, lidere com habilidade e motive as pessoas. O que ocorre na ELLISCEA é que cada departamento possui seu sistema de direção, isto é, cada departamento tem sua característica motivada pelo gerente da área. Utilizando o sistema de administração exposto anteriormente, e fazendo um paralelo com o nível gerencial, pode-se dizer que o sistema adotado pelo departamento financeiro seria o autoritário benevolente. Já para o departamento de engenharia e de informática, o sistema de administração adotado seria o consultivo. Isso denota que as diferenças não ficam apenas nas funções exercidas, mas também no estilo de direção. Isso faz

com que haja conflitos entre as unidades da empresa, desgaste de pessoal, e dispêndio de tempo.

### Grupo 2: Diretrizes da administração da empresa, seus métodos e processos

- 1) Liderança: a liderança é um dos ativadores necessários para uma empresa ou departamento produzirem resultados. Um bom dirigente deve ser um bom líder, deve ajudar, deve planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, coordenar, punir e estimular o grupo que lidera a atingir seus objetivos. Um líder tem a capacidade de influenciar seus subordinados, motivando-o a fazer o que deve ser feito. A ELLISCEA tem um líder, que é o presidente da empresa, detentor do poder e autoridade sobre seus subordinados, ele tem o *know-how* da área de atuação adquirido durante o tempo que atua. É em torno dele que giram todas as decisões estratégicas da empresa
- 2) *Layout* organizacional: é a arquitetura, é o conceito de espaço, a disposição física de pessoas, coisas e equipamentos que permitem a aproximação física, e o arranjo de escritórios capazes de facilitar o contato entre as pessoas. Na ELLISCEA, este *layout* está desenhado de modo que todos do mesmo setor ficam agrupados em módulos que separam um departamento do outro. Este arranjo propicia a facilidade de comunicação entre os indivíduos do mesmo departamento e das atividades de equipe. No entanto forma uma barreira clara para o relacionamento entre os diversos departamentos.
- 3) Recursos materiais: a ELLISCEA tem instalações adequadas e sempre que há a necessidade são feitas manutenções dos equipamentos. O bem-estar dos funcionários é considerado nas decisões e os materiais de utilização são suficientes para servirem como meio para alcançar os objetivos da empresa. Cada compra de materiais ou equipamentos é estudada e controlada, verificando a necessidade e viabilidade, comparando o custo-benefício que pode trazer à empresa. Quando não é aprovada a compra de certos materiais, surge a necessidade da flexibilidade, do uso da criatividade para atingir as metas, o que é de certo modo positivo, no entanto pode dificultar o direcionamento para os objetivos, tornando-se um entrave.



- 4) Desenvolvimento pessoal: cada departamento é responsável pelo seu recurso humano, isto é, contratação, desenvolvimento, treinamento e controle. Cada um dos gerentes de departamento é responsável pelo gerenciamento das pessoas, podendo dizer que é de uma forma experimental, sem metodologia. Não existe uma política oficial de desenvolvimento e treinamento pessoal na empresa capaz de torná-lo mais eficiente e capacitado. Podemos concordar que esta situação atual, faz desenvolver um profissional com maior autonomia e liberdade, no entanto, permanece alheio à empresa e à sua função. O que deixa de fazer a empresa mais eficiente e conseqüentemente acaba dificultando o alcance dos objetivos, ficando evidente a diminuição do seu crescimento.
- 5) Regras e procedimentos: são normas a serem seguidas para alcançar os objetivos, tendo como referência padrões para os resultados que se deseja alcançar. Os procedimentos são importantes para a manutenção de um estado regular, de modo que assegure a qualidade de um produto ou serviço. Os procedimentos irão uniformizar as ações de um mesmo setor, ditando regras. Para obter melhores resultados, torna-se necessário que estas regras transmitidas a todos de maneira formal e documental, já que as informações escritas permanecem e as faladas passam ou são esquecidas, podem ser distorcidas. Elas podem determinar formas de atuação e execução. Na ELLISCEA não existem regras e procedimentos formais rígidos. O que acontece é que ações são tomadas de acordo com as situações, sugerindo autonomia e flexibilidade das decisões. As regras são passadas informalmente para as pessoas e readequadas quando necessário.
- 6) Sistema de informação: atualmente, como a empresa está dividida em departamentos, torna-se clara a divisão das informações. O trabalho da empresa como um todo é segmentado, gerando informações segmentadas. Cada um dos departamentos detém informações específicas e a comunicação entre os mesmos é deficiente, e burocrática. Esta forma de atuação pode ser uma ameaça à interface empresa-mercado, já que as informações são deficientes, gerando dúvidas.
- 7) Controles: tem como objetivo padronizar o desempenho através de inspeções, supervisão, procedimentos escritos, proteger os bens através de registros escritos, limitar a autoridade que está sendo exercida, avaliar e dirigir o desempenho das pessoas e dos produtos, como meio para atingir os objetivos da empresa. A essência

do controle está em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. Os controles devem ser feitos através de quatro fases: estabelecimento de padrões que direcionarão os processos; mensuração do desempenho a ser controlado; comparação do desempenho atual com o desejado e tomada de ação corretiva para reajustar o desempenho atual. Alguns controles que são feitos na ELLISCEA acabam por não serem devidamente utilizados, ou não são plenos ou totalmente confiáveis, e as medidas corretivas nem sempre são empregadas. Apesar disso, a empresa procura melhorar seus controles e utilizá-los da melhor forma possível, adotando sistemas informatizados que diminuem erros, facilitam os controles.

- 8) Marketing: o marketing presente na empresa busca focar apenas o empreendimento. Apesar da ELLISCEA gozar reconhecimento no meio da Construção Civil, muitos dos trabalhos desenvolvidos pela empresa não são divulgados, ou ficam restritos a um seleto grupo. Ela poderia crescer ainda mais, já que tem um grande potencial que poderia amadurecer. No entanto, esta é uma política da empresa, de manter-se no nível de abrangência que está, com seus méritos, sem precisar de *marketing* que a faça aparecer. E ela vem conseguindo permanecer assim no mercado, sem precisar aumentar o investimento nesta área.
- 9) Tecnologia: a tecnologia está presente no dia-a-dia do escritório sendo uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos e aumenta a capacidade do homem de alcançar os objetivos e realizar as tarefas. O departamento de informática é o responsável pelo gerenciamento desta tecnologia de informática, relacionados a equipamentos de informática. A tecnologia está à disposição para ser utilizada e está incorporada na empresa de forma a aumentar seu crescimento. Mesmo assim, a tecnologia empregada não é totalmente absorvida pela empresa, sendo até certo ponto desperdiçada.

### Grupo 3: Diretrizes do processo de desenvolvimento do produto.

- 1) Escolha dos terrenos: os terrenos-alvo da ELLISCEA são aqueles que estão localizados em pontos estratégicos da cidade de São Paulo, em áreas nobres e geralmente, encontram-se já ocupados. Sabendo disso, corretores parceiros da ELLISCEA oferecem a oportunidade aos interessados da ELLISCEA. Esta é uma

situação confortável para a ELLISCEA, mas acaba por estar dependente de uma oferta do corretor. O terreno é o determinante do empreendimento e deve ser minuciosamente analisado antes da decisão de compra. Este item direciona a empresa à rentabilidade futura, e é fortemente influenciado pelo mercado.

- 2) Contratação do arquiteto definitivo: Decidido pela compra do terreno, deveria ser feita a contratação do arquiteto definitivo para dar continuidade ao estudo de massa, no entanto, é contratado um arquiteto provisoriamente que faz o projeto legal para agilizar o processo. Isso leva a problemas de informação e retrabalho, inconsistência de projeto, gastos excessivos com reaprovação de projeto junto aos órgãos competentes e tempo desperdiçado. Esta estratégia visa a ênfase na flexibilidade diante das normas vigentes sobre as quais o projeto é desenhado.
- 3) Tipologia de empreendimento e público alvo: os empreendimentos desenvolvidos e conceituados pela ELLISCEA, têm como partido sempre a inovação, procuram desenvolver produtos atrativos. De acordo com o local escolhido, irão desenvolver produtos diferenciados, que atendam aos anseios do público escolhido como alvo. O modo como surge o produto é interessante. O mercado é acompanhado de perto, mas a ELLISCEA não se baseia na concorrência, ou em produtos que estão vendendo bem no momento. O negócio está centrado exclusivamente no local, no seu produto, buscando ser um inovador e acreditando no potencial do lugar. Este posicionamento é ofensivo, visando o crescimento da empresa e vai bem ao encontro com seus objetivos traçados.
- 4) Atuação da engenharia: este departamento é novo, vem atuando há pouco mais de quatro anos. É uma equipe bem flexível e funciona como uma espécie *staff*. Ela vem se mostrando em relação ao planejamento de forma reativa, devido ao número reduzido de pessoas, curtos prazos, falta de treinamento e capacitação, e com isso, vem sofrendo as conseqüências desta forma de direção. No entanto, esta equipe vem se mostrando em crescente atividade e tem aumentado suas responsabilidades perante o nível estratégico. O trabalho que vem sendo desenvolvido vai ao encontro dos objetivos da empresa, procurando soluções criativas e inovadoras, e buscando a melhoria contínua. Uma sugestão que poderíamos fazer para melhorar sua atuação seria um estudo de todas as atividades a serem desenvolvidas, definições de escopo de trabalho, elaboração de planejamento e controle das atividades, além de uma

interação maior com nível estratégico, quando serão feitas as definições de projetos e iniciado o estudo de viabilidade do empreendimento.

- 5) Definição do projeto e suas fases: durante o estudo do projeto de arquitetura, muitas das definições estão concentradas apenas no nível estratégico. No entanto, como será o nível tático o responsável pelo controle de atividades deste projetista, acaba por ocorrer uma lacuna entre os mesmos, acontecendo retrabalhos e algumas decisões são tomadas sobre informações mal interpretadas. Este conflito de informações acarreta atrasos dos prazos previamente estabelecidos, os objetivos são alcançados mas com certa ineficiência. Entretanto, ações corretivas vêm sendo implementadas visando a qualidade, de modo que todos os projetos sejam coordenados, planejados e controlados internamente, e definidos conjuntamente, nível estratégico e tático.
- 6) Critérios de contratação de projetistas: atualmente a contratação do arquiteto definitivo é feita diretamente com o nível estratégico, já que será ele o responsável por passar as características básicas que se espera do projeto. Os demais ficam sob a responsabilidade da engenharia, que vem buscando o trabalho de parceria. Isto é, os projetistas trabalham como parceiros da ELLISCEA, é dada preferência a um certo grupo de projetistas previamente avaliados, desde que mostrem o melhor de seu trabalho, envolvendo-se no projeto, mostrando-se dispostos a trabalhar com riscos e desafios. Este trabalho mostra a evidência dos fatores crescimento e rentabilidade, pois trabalhando em vários projetos, um mesmo escritório consegue reduzir ou dissolver seus custos, diminuindo também para a contratante.
- 7) Busca de parceiros fornecedores de insumos: o mesmo acontece com os fornecedores de insumos. Buscando a parceria é possível obter a redução de custos de produção e estes acabam por ser mais fiéis e eficientes, formando uma cadeia unilateral, e trazendo crescimento e rentabilidade.
- 8) Orçamento da obra: os orçamentos das obras são feitos quando os projetos estão na etapa de pré-execução por um escritório terceirizado. Este orçamento é confrontado com o realizado pela construtora indicada. Este procedimento é uma forma de controle de orçamento e ter como comparar os resultados obtidos, visando diminuir os custos de construção e fechar a contratação da construtora balizada em fatores

reais. Esta estratégia tende ao aumento rentabilidade e crescimento da empresa frente às pressões do mercado.

- 9) Materiais para vendas e marketing do empreendimento: este item vem tomando força nos últimos anos. O departamento de marketing tem percebido que, além de um produto forte e consistente, tem que haver materiais de vendas claros que mostrem o produto e seu conceito, que tenha um *stand* de vendas atrativo e confortável onde as pessoas possam se envolver com o produto, induzindo-o à compra do imóvel. Para isto, não basta ter materiais bonitos. Tem de haver um projeto compatível com os desejos do público. Esta estratégia atende aos objetivos da empresa e resultado disso é a porcentagem de vendas conseguida ainda no lançamento, antes do início das obras, o que mostra o sucesso dos produtos colocados no mercado, significando aumento da rentabilidade e crescimento.
- 10) Relatórios das obras: a ELLISCEA inicia a elaboração de relatórios com o início dos serviços da obra, que são distribuídos para os proprietários de cada unidade autônoma. Esta estratégia tem o objetivo de informar ao proprietário o andamento das obras, sua evolução e qualidade, bem como o quadro operacional das empresas contratadas. Isso demonstra que a obra vem sendo acompanhada de perto pela incorporadora, reforçando o compromisso assumido pela mesma. Isto é uma forma de aumentar o crescimento da empresa, pois as pessoas mostram-se mais confiantes ao ver o trabalho que está sendo executado.
- 11) Acompanhamento da obra: para a elaboração do relatório é necessário o acompanhamento direto da obra. Uma vez contratada a empresa construtora, toda a responsabilidade passa a ser desta. No entanto, a ELLISCEA é a responsável pelo empreendimento como um todo. Fazendo a vistoria mensal, controla-se o andamento das obras, sistemas construtivos, verifica-se prováveis atrasos, acabamentos e podem ser discutidas não-conformidades e tomadas ações corretivas. Este controle visa alcançar os objetivos da empresa com a consolidação de um empreendimento com qualidade e em perfeitas condições de uso, o que enfatiza o aumento do crescimento da empresa.
- 12) Atendimento a clientes: a ELLISCEA possui funcionários destinados a atendimento a clientes, visando satisfazê-lo da melhor maneira possível. Prestando informações quanto a acompanhamento financeiro, parcelas do imóvel e também quanto a

modificações e personalizações em suas respectivas unidades autônomas. Esta política de busca da satisfação do cliente fornece subsídios para a melhoria contínua do produto e, desta maneira, pode-se avaliar o ponto de vista do cliente e constatar se a empresa está alcançando seus objetivos. Esta política está orientada ao crescimento da empresa e mostra a necessidade da sua flexibilidade.

- 13) Avaliação do empreendimento: ao término das obras, a construtora faz a entrega do empreendimento para os clientes a qual é precedida por uma vistoria por parte da ELLISCEA, quando serão apontadas anomalias construtivas que deverão ser reparadas. A partir de então é feita a implantação do condomínio onde a ELLISCEA outorga a responsabilidade para a empresa administradora do condomínio. O empreendimento é avaliado, mas no entanto, não ocorre um fechamento global do empreendimento, isto é, um balanço relativo a vendas, custos, satisfação do cliente no qual se poderia verificar os resultados obtidos, localizar desvios e tomar ações corretivas vislumbrando um desempenho melhor. Esta estratégia não é posta em prática, mas poderia ser formalizada por meio de relatório e utilizada como padrão de comparação para os demais empreendimentos formando um banco de dados único, e podendo assim melhorar o desempenho para os próximos empreendimentos.
- 14) Avaliação dos clientes internos e externos: é muito importante para cada um dos funcionários saber sobre sua atuação na empresa, isto é, é muito importante que seja feita uma avaliação periódica de cada um dos funcionários para que saibam que o trabalho que desenvolve, é satisfatório, ou precisa ser melhorado. É necessário estar claro que o seu trabalho atende às expectativas, e poder melhorar em outros aspectos. Em relação aos clientes externos, deve haver ênfase na sua satisfação, eles devem ser questionados e os resultados obtidos devem ser criticados e as ações corretivas devem ser tomadas como base para o crescimento da empresa.

Quadro resumo das diretrizes e vetores enfatizados.

	VETOR		
	Flexibilidade	Rentabilidade	Crescimento
<b>Grupo 1: Diretrizes da estrutura organizacional</b>			
1) Estrutura achatada, subdividida em departamentos	↔	↔	↔
2) Centralização das decisões	↔	↔	↔
3) Tamanho organizacional: empresa enxuta	↑	↑	↑
4) Acúmulo de funções	↑	↑	↓
5) Falta de definição do escopo de trabalho ou desenho de cargo	↑	↔	↔
6) Tipo de gerência	↔	↔	↔
<b>Grupo 2: Diretrizes da administração da empresa, seus métodos e processos</b>			
1) Liderança	↔	↔	↔
2) <i>Layout</i> organizacional	↔	↔	↔
3) Recursos materiais	↑	↑	↑
4) Desenvolvimento pessoal	↑	↓	↓
5) Falta de regras e procedimentos	↑	↓	↓
6) Sistema de informação deficiente	↑	↓	↓
7) Falta de controles	↔	↓	↓
8) Marketing discreto da empresa	↑	↓	↓
9) Tecnologia subutilizada	↔	↓	↓
<b>Grupo 3: Diretrizes do processo de desenvolvimento do produto</b>			
1) Escolha dos terrenos	↓	↑	↑
2) Contratação do arquiteto definitivo	↑	↓	↔
3) Tipologia de empreendimento e público alvo	↑	↑	↑
4) Atuação da engenharia	↔	↔	↔
5) Definição do projeto e suas fases	↔	↔	↔
6) Critérios de contratação de projetistas	↑	↑	↑
7) Busca de parceiros fornecedores de insumos	↔	↑	↑
8) Orçamento da obra	↓	↑	↑
9) Materiais para vendas e marketing do empreendimento	↔	↑	↑
10) Relatórios das obras	↔	↔	↑
11) Acompanhamento da obra	↔	↔	↑
12) Atendimento a clientes	↑	↔	↑
13) Falta de avaliação do empreendimento	↔	↓	↓
14) Avaliação dos clientes internos e externos	↓	↓	↓

Legenda: ↑ aumento      ↓ redução      ↔ não interfere

## 6. CONCLUSÃO

A ELLISCEA é uma empresa que está solidificada no mercado e vem apresentando um crescimento notável. Isso se deve ao seu nível hierárquico e sua ação estratégica.

Pelo quadro resumo do diagnóstico das diretrizes, percebe-se que a estratégia da empresa não privilegia um vetor em especial. Mas de certo modo, o vetor flexibilidade é o mais enfatizado dentro da empresa com um todo, sendo assim, a empresa procura adaptar-se ou acomodar-se em reação à influência do mercado.

Pode-se verificar que o crescimento e a rentabilidade são pouco privilegiados dentro do grupo 2, isto é, muitas das diretrizes administrativas poderiam ser aperfeiçoadas sempre, conseguindo assim, mais eficiência, rentabilidade e crescimento, como é o caso dos controles. Estes poderiam ser melhorados em todos os níveis estratégico, tático e operacional, buscando a prevenção, a correção e a melhoria da qualidade.

Dentro do processo de desenvolvimento do produto, percebe-se claramente que o crescimento é muito enfatizado nessas diretrizes, sugerindo que o produto tem forte influência para o crescimento da empresa.

Deste modo, apesar de alguns entraves que surgem ou dificuldades impostas pelas próprias diretrizes e o gerenciamento atuante, a empresa consegue se manter e atingir seus objetivos. As vantagens e desvantagens que surgem de cada dificuldade podem ser a oportunidade de novas realizações.

Como é o caso da divisão dos departamentos, que apesar de dividir a empresa, cria grupos fiéis à sua função que trabalham em equipes, mesmo que isoladas. Esta situação poderia ser melhorada e a solução seria apenas fortalecer os laços de interdependência, criando o espírito de equipe realmente entre todos os departamentos, o que melhoraria o intercâmbio de informações e uniria-os em torno de um só objetivo.

Dessa forma, as equipes tornariam mais cooperativas, multifuncionais e mais flexíveis, utilizando-se da capacidade pessoal de cada um, combinada com a coletiva, potencializando os resultados.

Além disso, os objetivos que a empresa quer alcançar hoje estão centralizados na cúpula da hierarquia. Desta forma este posicionamento não favorece a empresa, pois ela precisa



difundir seus objetivos a todos que fazem parte de sua organização e procurar envolvê-los, motivando-os, satisfazendo também suas necessidades.

O sucesso da empresa depende do trabalho de todos os que a compõe. Portanto as responsabilidades devem ser delegadas aos níveis táticos e operacionais, e a empresa poderia estar aberta a sugestões.

O cliente é fundamental para a empresa e é para ele que será desenhado cada empreendimento, buscando de forma inovadora e diferenciada, desenvolver um produto que seja único, capaz de atraí-lo pela sua criatividade e inovação. A sua satisfação será uma forma de medir o desempenho da empresa, e deverão ser tomadas ações corretivas visando melhorias internas.

A ELLISCEA vem se mostrando competitiva e flexível frente a seus concorrentes, readequando-se sempre que surge a necessidade. Seu posicionamento diante o mercado é ofensivo e inovador, que o faz um pioneiro em muitas tipologias de empreendimentos, colocando-se à frente de sua concorrência.

Esta inovação tem atraído investidores e usuários que acreditam no empreendimento, aceitando-o muito bem, e trazendo crescimento dos domínios da empresa sobre o mercado.

Analisando todos estes fatores, os quais influenciam o alcance dos objetivos da empresa, podemos perceber que a empresa consegue manter-se num patamar privilegiado e mostra-se crescente, onde suas estratégias e flexibilidade visam o melhor posicionamento da empresa frente à interface com o mercado.

Estas diretrizes apresentadas neste trabalho fazem parte da realidade nesta data, portanto elas poderão sofrer ajustes e logo as análises feitas hoje poderão não mais prevalecer. Os acontecimentos neste mundo globalizado são efêmeros e mutantes. A ELLISCEA deverá estar sempre aberta a mudanças, e precisa manter-se dinâmica, pensar, analisar cada fato pelos quais ela passa, reavaliar sua organização e reciclar sempre para continuar nesta posição conquistada, além de crescer ainda mais.

## TERMOS EMPREGADOS

**Gestão familiar:** empresa cujos altos cargos são ocupados por pessoas com algum grau de parentesco.

**Empresa consolidada:** aquela empresa que está solidificada no mercado, já passou as fases de implantação, adaptação, e encontra-se na fase de colheita dos resultados alcançados a partir da inserção de mercado obtida.

**Manter o estado atual do trabalho:** para este departamento, a forma de como vem sendo conduzido o departamento está satisfatório, não precisando de modificações.

**Estudo de análise econômico-financeira:** estudo elaborado com o objetivo de fornecer informações sobre a qualidade do investimento do futuro empreendimento ao investidor.

**Viabilidade comercial:** Num caso hipotético: colocar um edifício de apartamentos, uma unidade por andar, com 600m<sup>2</sup> de área privativa, a um custo de R\$ 1800,00 o metro quadrado de área construída, na Av. Domingos de Moraes junto à estação do metrô Saúde, destinado à classe alta. Pode ocorrer de se conseguir vender algumas unidades, mas o local não tem a vocação para o público-alvo pretendido. Portanto, a viabilidade comercial seria antever se o empreendimento conseguirá atender às expectativas do empreendedor e do comprador.

**Proprietários:** refere-se tanto ao investidor do empreendimento como ao comprador de uma unidade autônoma.

**Empreendedor:** é o incorporador, responsável pela implantação do empreendimento.

**Construtora:** é a responsável pela execução da obra, construção do empreendimento, podendo também ser uma empreendedora.

**Apoio técnico:** fornecer suporte quanto a informações relacionadas à engenharia civil, materiais, tecnologia, técnicas construtivas e etc.

**Administradora do condomínio:** empresa especializada na prestação de serviço de administração de condomínios.

**Staff:** equipe de apoio e suporte.

**Partido arquitetônico:** origem do conceito do desenho arquitetônico.

**Stand de vendas:** espaço projetado destinado à divulgação do produto.

**Controle orçamentário:** a partir de um orçamento elaborado antes do início da obra e acordado entre a construtora e a empreendedora, é feito o acompanhamento das despesas e receitas durante a construção do empreendimento verificando se aquele está sendo cumprido.

**Especialização de departamento:** nos departamentos, seus membros são especialistas no trabalho que realiza. O contrário de generalista.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração de Empresas**: uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994. 742p.

FRANCO, J. NASCIMENTO; GONDO, NISSKE. **Incorporações Imobiliárias**. 2ªed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1984. 235p.

GIBSON, JAMES, L.; IVANCEVICH, JOHN M.; DONNELLY, JAMES H. **Organização**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981. 477p.

NADLER, DAVID. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. 5ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 265p.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Sistemas, organização e método**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ROCHA LIMA JR. JOÃO DA. **Planejamento Estratégico no Setor da Construção Civil**: Política Empresarial e Diretrizes de Ação. São Paulo: EPUSP, 1994. 38p (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/126)

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento na Construção Civil**: Uma Abordagem Sistêmica. São Paulo: EPUSP, 1990. 47p (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT 27/90)

VASCONCELLOS, EDUARDO. **Estrutura das organizações**: Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação e Estrutura Matricial. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 208p.

\_\_\_\_\_. **Identificação de processos de projeto sob a responsabilidade da empresa incorporadora / construtora**. São Paulo. (Programa de Gestão da Qualidade no Desenvolvimento de Projetos na Construção Civil, Módulo 3, CTE, NGI – Núcleo de Gestão e Inovação).