

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA**

CRISTINA DE OLIVEIRA MACHADO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
MICROEMPRESA CONSTRUTORA DE
ESTABELECIMENTOS ASSISTENCIAIS DA SAÚDE**

**São Paulo
2006**

CRISTINA DE OLIVEIRA MACHADO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA
CONSTRUTORA DE ESTABELECIMENTOS ASSISTENCIAIS DA SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios - MBA, da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista.

ORIENTADOR: PROFESSOR MESTRE ENGENHEIRO LUÍZ HENRIQUE CEOTTO

São Paulo
2006

A minha família

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela disposição e pela força em realizar meus sonhos.

Ao professor Mestre Engenheiro Luíz Henrique Ceotto, por toda disposição e paciência dispensadas e pela eterna vontade em auxiliar seus alunos em seus estudos e pesquisas.

Ao professor Doutor Francisco Ferreira Cardoso, pela sempre gentileza e profissionalismo para com seus alunos.

A professora Doutora Mércia Maria Bottura de Barros, pela paciência e perseverança.

Aos meus pais que estudaram e projetaram toda minha base, familiar e profissional.

À minha grande e eterna amiga, Tathiana Jorge, por todo apoio, carinho, sabedoria e respeito com que me acolhe.

Ao meu amado marido Marcelo que, a cada dia me surpreende com seu amor, explicitando seu potencial em tudo o que realiza.

“Quanto mais extenso for o conhecimento do que foi feito, maior será a potencialidade em saber o que fazer” (Benjamin Disraeli, 1º Ministro britânico-1868).

RESUMO

MACHADO, Cristina de Oliveira. **O Planejamento Estratégico em uma microempresa construtora de Estabelecimentos Assistenciais da Saúde**. 106fl. 2006. Monografia (Especialização em Construção Civil) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Este trabalho mostra a aplicação de uma metodologia de Planejamento Estratégico baseada no modelo desenvolvido por Michael Porter, em uma microempresa construtora da área da Saúde.

Inicialmente são discutidos as principais linhas de pensamento e os conceitos sobre o método escolhido.

O estudo destes conceitos permitiu a elaboração de planos de ação coerentes ao estudo de caso, tendo como objetivo uma maior eficiência e eficácia da empresa objeto da implantação. Foram analisadas as dificuldades da utilização dessa metodologia e as alternativas adotadas. Algumas recomendações gerais são sugeridas com o intuito de facilitar futuras implantações em empresas semelhantes.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano de Ação. Diferenciação. Microempresa.

ABSTRACT

MACHADO, Cristina de Oliveira. **O Planejamento Estratégico em uma microempresa construtora de Estabelecimentos Assistenciais da Saúde**. 106fl. 2006. Monografia (Especialização em Construção Civil) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

This work shows the application of a methodology of Strategic Planning based in the model developed for Michael Porter, in a construction microcompany of the area of the Health. Initially the main lines of thought and the concepts on the chosen method are argued. The study of these concepts it allowed to the elaboration of coherent plans of action to the case study, having as objective a bigger efficiency and effectiveness of the company object of the implantation. The adopted difficulties of the use of this methodology and alternatives had been analyzed. Some general recommendations are suggested with intention to facilitate future implantations in similar companies.

Word-key: Strategic planning. Plan of Action. Differentiation. Microcompany.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 METODOLOGIA.....	14
2. A HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA E SUA EVOLUÇÃO.....	16
2.1. O SURGIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.2. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
3. FASES DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
3.1. FASE I – ELABORAÇÃO – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	28
3.2. FASE II – IMPLEMENTAÇÃO.....	34
3.3. FASE III – CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	39
4. ESTUDO DE CASO.....	41
4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	41
4.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA A SER ADOTADA.....	70
4.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	73
4.4. PLANO ESTRATÉGICO.....	76
4.5. IMPLEMENTAÇÃO.....	81
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
5.1. CONSELHOS PARA QUEM FARÁ UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	88
6. SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS.....	90
REFERÊNCIAS.....	91

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 01 – Fluxo: Cadeia de Valores da Empresa Estudada.....	42
Quadro 01- Comparativo: Eficiência X Eficácia – Fonte: Lobato; Filho; Torres; Rodrigues, 2004, p.21.....	20
Quadro 02 - Fonte: Lobato; Filho; Torres; Rodrigues, 2004, p. 129.....	35

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 01 – Questão 01 – Clientes.....	52
Gráfico 02 – Questão 02 – Clientes.....	53
Gráfico 03 – Questão 03 – Clientes.....	54
Gráfico 04 – Questão 04 – Clientes.....	55
Gráfico 05 – Questão 05 – Clientes.....	56
Gráfico 06 – Questão 06 – Clientes.....	57
Gráfico 07 – Questão 07 – Clientes.....	58
Gráfico 08 – Questão 08 – Clientes.....	59
Gráfico 09 – Questão 01 – Concorrentes.....	61
Gráfico 10 – Questão 02 – Concorrentes.....	62
Gráfico 11 – Questão 03 – Concorrentes.....	63
Gráfico 12 – Questão 04 – Concorrentes.....	64
Gráfico 13 – Questão 05 – Concorrentes.....	65
Gráfico 14 – Questão 01 – Fornecedores.....	67
Gráfico 15 – Questão 02 – Fornecedores.....	68
Gráfico 16 – Questão 03 – Fornecedores.....	69
Tabela 01 – Implementação do Plano de Ação.....	82
Tabela 02 – Implementação do Plano de Ação.....	83
Tabela 03 – Implementação do Plano de Ação.....	84
Tabela 04 – Implementação do Plano de Ação.....	85
Tabela 05 – Implementação do Plano de Ação.....	86

ANEXOS

ANEXO I

DEFINIÇÃO DE PEQUENA E MICROEMPRESA.....93

ANEXO II

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES.....94

ANEXO III

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONCORRENTES.....98

ANEXO IV

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FORNECEDORES DE MATERIAIS.....101

ANEXO V

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FORNECEDORES DE
EQUIPAMENTOS.....103

1. INTRODUÇÃO

Atualmente é grande número de empresas que passam por incertezas e turbulências em vários setores. Em função disso, tem se buscado a utilização de ferramentas que auxiliem no processo gerencial, sendo o Planejamento Estratégico (PE) uma delas.

Apesar de comumente utilizado em empresas de setores como o de alta tecnologia, comunicação, etc, o PE ainda é pouco explorado na construção civil, mesmo em corporações de grande e médio porte.

Embora existam alguns trabalhos sobre o assunto, poucos são voltados para a aplicação em pequenas e microempresas (Vide Anexo I).

Ainda que essa seja a realidade, é possível que as pequenas e microempresas possam se beneficiar do Planejamento Estratégico como ferramenta gerencial, mesmo com as limitações de investimentos que possuem.

Em empresas competitivas, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada às definições claras de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

A importância do planejamento dá-se ao fato de tentarmos prever as situações inesperadas e problemáticas com antecedência, e suas eventuais soluções, evitando assim a maior quantidade de imprevistos possíveis.

Para a elaboração de um Planejamento Estratégico, existem diversas metodologias. Neste trabalho será apresentada a que por entendimento, seja a mais indicada para o caso estudado, verificando-se ao longo do tempo o impacto de seus resultados.

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo o estudo dos conceitos de Planejamento Estratégico, a apresentação da implantação de uma metodologia numa microempresa construtora ligada ao setor da saúde, além de algumas recomendações simples surgidas durante o processo, que eventualmente possam auxiliar outras empresas do mesmo porte numa implantação semelhante.

1.2 JUSTIFICATIVA

1.2.1. IMPORTÂNCIA DO TEMA

A falta de conhecimento dos problemas que uma empresa enfrenta no ambiente em que atua e de seus potenciais e deficiências, ajuda a explicar o motivo pelo qual, muitas delas, mesmo com o início promissor, não conseguem perpetuação no mercado. Por isso, é fundamental que se conheça a causa ou as causas que originam estes problemas, visando a implantação de suas soluções.

É aí que o Planejamento Estratégico entra como uma ferramenta gerencial muito adequada para este processo.

Como um processo de Planejamento Estratégico poderia auxiliar uma micro ou pequena empresa a se sustentar no mercado?

1.2.2. JUSTIFICATIVAS PESSOAIS

Durante o curso deste MBA, me interessei muito pela disciplina aplicada e vi nesta monografia a oportunidade de vivenciar um trabalho real sobre o tema e também auxiliar uma microempresa no seu processo de crescimento.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia empregada neste trabalho é, de certa forma, típica em estudos de caso.

Inicialmente fez-se uma revisão bibliográfica, onde foram resumidos os principais conceitos e processos envolvidos nas diversas correntes do Planejamento Estratégico ao longo do tempo. Essas correntes são analisadas de forma sintética no Capítulo 2.

A seguir, foi adotada a que demonstrou menores dificuldades de implantação e adaptação à microempresa estudada, não necessariamente a mais moderna. Seus conceitos foram explicados no Capítulo 3, de maneira a identificar sua aplicação no estudo de caso.

No Capítulo 4, foi realizado um trabalho de coleta de informações em campo para conhecer o ambiente em que a empresa está inserida, bem como suas potencialidades e dificuldades. Com essas informações coletadas, os conceitos explicitados no capítulo anterior foram discutidos passo a passo na viabilização do planejamento estratégico da empresa em questão e então detalhadas as etapas a serem implantadas, bem como seus pontos de avaliação.

O Capítulo 5 descreve a análise crítica do trabalho, citando algumas recomendações para futuras implantações semelhantes.

No Capítulo 6, sugeriu-se um tema para novos trabalhos e pesquisas.

2. A HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA E SUA EVOLUÇÃO:

“Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significa um magistrado ou comandante chefe-militar.” (Ghemawat, 2000 apud LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004, p. 15).

Segundo Mintzberg (1983 apud OLIVEIRA, 2002, p. 195) estratégia é “A forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação.”

Para Ansoff (1985 apud OLIVEIRA, 2002, p.195) significa “Regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa.”

Desde os tempos antigos, a estratégia tem sido utilizada nas campanhas militares. Dentre os grandes nomes da história dos estrategistas da antiguidade podemos citar Aníbal Barca, de Cartago; Alexandre, o Grande, da Macedônia e Júlio César, de Roma. Os dois últimos nunca sofreram derrotas significativas, o que não ocorreu com Aníbal.

Aníbal, apesar de ter uma estratégia inovadora, foi derrotado por Cipião em Roma, que dispunha de uma estratégia mais ousada, demonstrando como o sucesso pode mudar de lado, mesmo tendo-se feito uma estratégia.

Isso não acontece somente na história militar, mas também no mundo dos negócios.

Mas o que se entende por estratégia, não permaneceu igual ao longo do tempo, percorrendo uma longa trajetória até os dias de hoje.

2.1. O SURGIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:

Os primeiros textos que se referem ao que chamamos de estratégia nos dias de hoje se remetem à antiguidade. Talvez o texto mais antigo seja “A Arte de Guerra”, escrita pelo chinês Sun Tzu, do século IV A.C.

Este texto tornou-se bastante difundido no final do século XX e trata de princípios de caráter geral, que auxiliam um soberano a triunfar na guerra.

A obra de Sun Tzu teve bastante influência no pensamento empresarial e particularmente sobre autores que buscam roteiros e declarações de princípios voltados à estratégia de negócios (CARVALHO; LAURINDO, 2003) dentre os quais podemos citar Michael Porter, incluído na chamada “Escola do Posicionamento”, que floresceu na década de 80.

2.2. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:

“Pensamento estratégico: Sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa.” (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004, p. 21).

Segundo o modelo de pensamento estratégico desenvolvido por Gluck, Kaufmann e Walleck (1980 apud LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004) a fase inicial remonta aos anos 50.

Nesta época era chamado de Planejamento Financeiro e tinha como objetivo a sistematização do controle e do cumprimento do orçamento anual.

Era determinado e controlado pelo executivo principal, visto como o grande estrategista de todo o processo, que ficava no topo da pirâmide organizacional.

Este tipo de planejamento gerava no executivo a preocupação de cumprir o orçamento e muitas vezes reduzia-se a um jogo de números, onde não se tinha espaço para o conceito atual de estratégia.

Como principais problemas apresentava visão de curto prazo e a inibição da capacidade empreendedora, priorizando as atividades operacionais.

Na década de 60, foi diagnosticado este problema e então surgiu o chamado “Planejamento a longo prazo”, baseando-se nas premissas de que o futuro seria estimado a partir de indicadores passados e atuais.

Tinha como principais características a projeção das tendências, a curva de experiências*, o estudo dos cenários, mas ainda era voltada a custos/ produtividade.

A curva de experiências, apesar de teoria importante, não deve ter sua aplicação generalizada, prestando-se a produtos e mercados em crescimento, que não estejam sujeitos a descontinuidade.

Quanto à elaboração dos cenários, trabalhavam com métodos simples, pouco adequados para fenômenos mais complexos.

Então nos anos 70 houve um grande salto com o surgimento do que chamamos hoje de “Escola do Planejamento Estratégico”, no qual a técnica mais clássica era a análise de mudanças no ambiente, denominada SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – desenvolvida em Harvard.

** Conceito desenvolvido pelo Boston Consulting Group (BCG) que prevê uma diminuição de custos de um produto à medida que se aumenta a produção.*

Tinha como principais características a avaliação do ambiente interno, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, analisando suas oportunidades e ameaças.

Segundo Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) os conceitos mais utilizados por esta escola são:

- Pensamento estratégico: Sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa.
- Análise de mudanças do ambiente: Estudo dos principais fatores ambientais que afetam a empresa atualmente, bem como novos fatores que possam afetá-la no futuro;
- Análise de recursos e competências: Esforço sistemático de ampliação do conhecimento dos recursos e competências, visando otimizar os insumos existentes por meio da alocação eficiente e seletiva.

Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004, p. 21) afirmam que: “Nessa escola procurava-se criar um foco estratégico nas decisões empresariais, nas quais se enfatizava a importância tanto da eficiência quanto da eficácia na organização”. (Vide Quadro 01-Comparativo Eficiência x Eficácia).

Havia nessa escola a dicotomia formulação - implementação. Só depois de formuladas é que as estratégias eram implementadas, fazia-se uma separação clara entre pensamento e ação.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Faz corretamente as coisas	Faz as coisas corretas
Soluciona problemas	Antecipa-se aos problemas
Economiza recursos	Otimiza a utilização de recursos
Cumpre obrigações	Obtém resultados
Diminui custos	Aumenta os lucros
Ganhador	Vencedor
Curto prazo	Longo prazo

Quadro 01- Comparativo: Eficiência X Eficácia – Fonte: Lobato; Filho; Torres; Rodrigues, 2004, p.21.

Em 1980 surge a escola da Administração Estratégica, que mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudá-las o conteúdo, destacou o lado prescritivo de pensamento estratégico.

Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) citam Igor Ansoff como um dos grandes pensadores desta escola, para o qual a estratégia consistia num conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1981 apud LOBATO; FILHO; TORRE; RODRIGUES, 2004, p. 23) o planejamento da postura estratégica defronta-se com dois desafios: “O primeiro, denominado análise de competitividade, consiste em decidir como a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócios em que pretende atuar. O segundo é integrar seus objetivos estratégicos dessas diversas áreas numa direção global.”

Michael Porter (1980 apud LOBATO; FILHO; TORRE; RODRIGUES, 2004) teve seu foco no lado prescritivo do pensamento estratégico.

O modelo de Porter apresenta um sistema integrado de técnicas para ajudar a empresa a analisar seu setor de atividades por completo, e dizer com antecedência a sua evolução, entender seus concorrentes e sua própria posição, traduzindo essa análise para uma estratégia competitiva em um setor ou indústria em particular.

O suporte desse sistema apresentado por Porter é a análise de cinco forças competitivas que agem sobre o setor e suas implicações estratégicas.

São elas:

- 1ª - A rivalidade entre os concorrentes existentes.
- 2ª - A entrada de novos concorrentes (entrantes).
- 3ª - A ameaça de produtos substitutos;
- 4ª - O poder de negociação dos fornecedores;
- 5ª - O poder de negociação dos compradores.

Segundo Porter (1985) a segunda questão principal em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro do setor industrial, buscando liderança através de três tipos diferentes de estratégias genéricas de competição:

- Liderança por Diferenciação:

Habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais, procurando ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas por seus compradores.

Os meios para a diferenciação são peculiares a cada setor industrial, podendo ser baseada no próprio produto, sistema de entrega, método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.

Para Porter (1985) um diferenciador deve procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, superior ao custo da diferenciação.

A obtenção e sustentação de uma diferenciação exigem custos-extras, mas o diferenciador deve manter uma paridade ou proximidade dos custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as outras áreas que não afetam a diferenciação.

A lógica desta estratégia exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos seus rivais, sendo verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio.

- Liderança de Custo:

Nela a empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria, com preços equivalentes ou mais baixos que seus rivais; Tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais (a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo.)

Porter (1985) diz que um líder em custos não pode ignorar as bases da diferenciação. Se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas, podendo anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

- Liderança por Enfoque:

Visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito, adaptando sua estratégia para atendê-los, excluindo os demais seguimentos de mercado.

Os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidade incomuns, como por exemplo, um sistema de produção e entrega que atenda de uma melhor forma as necessidades dos clientes.

Porter (1985) afirma que se o segmento-alvo de um enfocador não é diferente de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito, citando como exemplo, a Royal Crown, que enfocou bebidas no sabor cola, enquanto a Coca-Cola e a Pepsi têm linhas de produtos amplas com muitas bebidas aromatizadas. O segmento da Royal Crown, no entanto, pode ser bem servido pela Coca e pela Pepsi, ao mesmo tempo em que estão atendendo outros segmentos. Portanto, a Coca e a Pepsi desfrutam de vantagens competitivas em relação a Royal Crown no segmento da cola, devido às economias de se contar com uma linha mais ampla.

- O Meio-Termo:

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no meio-termo, não possuindo assim vantagem competitiva.

Permanecendo no meio-termo, a empresa irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento, podendo obter lucros atrativos se sua indústria for altamente favorável, ou se a empresa tiver sorte de ter concorrentes que também estejam no meio-termo.

Em 1986, Porter introduziu o conceito de Cadeia de Valores, onde uma empresa pode ser decomposta para análise em atividades primárias (atividades fim) e de suportes (atividades meio).

As atividades primárias estão ligadas ao fluxo de produtos até o cliente, agregando valor à matéria-prima. Incluem:

- Logística interna: Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, etc;
- Operações: Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final;
- Logística Externa: Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, etc;
- Marketing e vendas: Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual o comprador possa comprar o produto e induzi-lo a fazer isso, como propaganda, promoções, força de vendas, cotação, etc;
- Serviços pós-vendas: Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, ajustes do produto, etc.

As atividades de suporte visam apoiar as primárias, incluindo:

- **Aquisição:** Refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valores da empresa, embora estes insumos estejam ligados a atividades primárias, eles estão comumente presentes em cada atividade de valor, inclusive atividades de apoio;
- **Desenvolvimento tecnológico:** Consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo;
- **Gerenciamento de recursos humanos:** Consiste em atividades envolvidas no recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de qualquer tipo de pessoal. A gerência de recursos humanos apóia as atividades primárias, de apoio e a cadeia de valores inteira;
- **Provisão da infra-estrutura da organização:** Consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais, etc, e também dá apoio à cadeia inteira.

Segundo Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) a escola da Administração Estratégica prestou uma importante contribuição ao pensamento estratégico, valorizando as pesquisas e fornecendo um conjunto de conceitos com aplicações práticas.

Na década de 90, surgiu a escola da Gestão Estratégica, corrente em evidência até os tempos atuais.

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 04) gestão estratégica é “ O conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo

prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes internos e externos, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou a longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.”

À medida que os gerentes tentam lidar com o mundo dinâmico em que vivem, a gestão estratégica em uma empresa geralmente evolui passando por uma seqüência de quatro fases:

Fase 1: Planejamento financeiro básico: buscar melhor controle operacional, tentando cumprir orçamentos;

Fase 2: Planejamento baseado em previsão: buscar um planejamento mais eficaz para se obter crescimento, tentando prever o futuro além do ano corrente;

Fase 3: Planejamento orientado para o ambiente: buscar maior nível de responsividade, tentando pensar estrategicamente;

Fase 4: Gestão estratégica: buscar uma vantagem competitiva e um futuro bem-sucedido por meio do gerenciamento de todos os recursos, considerando a implementação, avaliação e controle da estratégia, além de dar ênfase ao planejamento estratégico da Fase 3.

3. FASES DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. (Drucker apud OLIVEIRA, 2002, p.36).

Para Oliveira (2002) o processo de planejamento é muito mais importante que o seu produto final. O produto final do processo do planejamento, normalmente, é o plano, sendo que ele deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa bem como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação.

As fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são:

- Fase I – Elaboração - Diagnóstico Estratégico;
- Fase II – Implementação;
- Fase III – Controle e avaliação.

3.1. FASE I – ELABORAÇÃO - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

Para a elaboração de um diagnóstico estratégico correto, é necessária a análise da Cadeia de Valores da empresa.

“Cadeia de Valor é um conjunto interligado de atividades criadoras de valor que começa nas matérias-primas básicas vindas de fornecedores, passa por uma série de atividades que agregam valor envolvidas na produção e comercialização de um produto ou serviço e termina nos distribuidores, colocando o produto nas mãos do consumidor final.” (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 75).

Através do conhecimento da cadeia de valores da empresa, chegaremos ao produto final que a empresa oferece, disso dependerá o estudo dos concorrentes, fornecedores e clientes da empresa, que são os principais agentes das cinco forças de Porter.

O foco de análise da cadeia de valor é o exame da corporação no contexto da cadeia geral de atividades que agregam valor, da qual a empresa pode ser apenas uma pequena parte.

Segundo Porter (1985, p. 33) “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.”

Deverão ser analisadas as funções usuais da cadeia de valores em busca dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, sobre as atividades primárias e de apoio, já conceituadas anteriormente.

A análise da Cadeia de Valores é composta por três etapas, nas quais se verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

As três etapas se distinguem em:

- A) Análise do Ambiente Externo;
- B) Análise do Ambiente Interno da Empresa;
- C) Análise dos dados coletados e o estabelecimento da estratégia a ser adotada;

A) ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

Segundo Oliveira (2002) na análise externa devem ser verificadas as oportunidades e ameaças (Análise SWOT) que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de usufruir e evitar estas situações.

Para Oliveira (2002):

- Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável);
- Ponto fraco: Posição inadequada da empresa que proporciona desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável);
- Oportunidade: força ambiental incontrolável pela empresa podendo favorecê-la se conhecida e aproveitada;
- Ameaças: força ambiental incontrolável, que cria obstáculo à ação estratégica da empresa, mas que poderá ou não ser evitada.

Os ambientes que devem ser analisados são:

Ambiente social e Ambiente Tarefa.

1- Ambiente Social (Oportunidades Ambientais):

Ambiente social, segundo Hunger e Wheelen (2002), incluem forças que não tocam diretamente as atividades de curto prazo da corporação, mas podem influenciar suas decisões de longo prazo. São elas:

- Forças econômicas;
- Forças tecnológicas;
- Forças político-legais;
- Forças socioculturais.;

As forças econômicas e político-legais estão diretamente ligadas às ações governamentais como o crescimento da economia de um país e as leis e regulamentos restritivos ou protetores.

As forças tecnológicas influenciam diretamente na criação de novos produtos ou melhoras na produtividade resultantes de automação.

As forças socioculturais abrangem o estudo dos valores e costumes da sociedade. Neste estudo estará sendo analisado o mercado potencial.

2- Ambiente Tarefa (Oportunidades da Empresa):

Contém os elementos ou grupos que influenciam diretamente a corporação e são por ela afetados.

Esses grupos incluem:

- Comunidades locais;
- Fornecedores;
- Concorrentes;
- Clientes;
- Credores;
- Funcionários e seus sindicatos;
- Grupos de interesse e associações setoriais.

A análise da região onde atua e se situa a empresa é importante, pois através dela poderemos conhecer a infra-estrutura local e facilidade de mão-de-obra.

B) ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:

Nesta etapa são verificados essencialmente os pontos fortes e fracos da empresa. Para isso é necessário o levantamento das informações que influenciarão na elaboração do plano estratégico a ser implementado.

Um dos pontos importantes é a análise da estrutura organizacional.

A estrutura organizacional representa a forma como são agrupados e coordenados os recursos (humanos, físicos e financeiros) empregados nos diversos processos desenvolvidos na organização com o intuito de se atingirem os objetivos.

É importante a análise das funções como:

1. Marketing;

- Sistema de distribuição (Vendedores/ Representantes);
- Produto (Descrição/ marca);
- Venda (Números/ quotas de venda/ planos de trabalho);
- Novos produtos (Idealização/ seleção);
- Propaganda (Mídia);
- Política mercadológica (Estabelecimento de preços/ devolução de mercadorias);
- Organização do Departamento de Marketing.

2. Finanças;

- Lucro/ vendas/ capital de giro/ cobrança.

3. Produção;

- Equipamentos/ instalações;
- Processo produtivo (Produtividade);
- Qualidade;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Suprimentos;

- Seleção de fornecedores.

4. Recursos Humanos;

- Seleção/ admissão de funcionários;
- Serviços terceirizados;
- Rotatividade dos funcionários;
- Plano de benefícios.

C) ESTABELECIMENTO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO A SER ADOTADO:

A partir dos dados coletados com as análises dos ambientes interno e externo da empresa, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, poderemos então estabelecer qual o posicionamento da empresa com relação aos seus concorrentes e também com base nos objetivos e metas de seus executivos que serão traduzidos através da Visão e Missão da empresa.

VISÃO: Cenário, imagem projetada para o futuro, que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004). Como a empresa quer ser reconhecida no futuro.

Segundo Oliveira (2002) a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

MISSÃO: É a determinação de onde a empresa quer ir. Representa a razão de ser da empresa, segundo Oliveira (2002). Deve refletir qual o negócio da organização, quem é o seu cliente e onde ela tem sua base de atuação.

Dentro da Missão, Oliveira (2002) define:

- **Objetivos**: Alvo ou situação que se pretende atingir, para onde a empresa deverá direcionar seus esforços;
- **Desafio**: Realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido;
- **Meta**: Passos ou etapas para alcançar os objetivos e desafios, com estabelecimento de prazo.

A estratégia genérica de competição a ser adotada poderá ser de Liderança por Diferenciação, Liderança de Custos ou Enfoque, como já definidos anteriormente.

3.2. FASE II – IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação também é importante o estudo da estrutura organizacional da empresa porque através dele é que será estipulado como será difundida a estratégia, e quem são os principais responsáveis pelas informações coletadas.

A estrutura organizacional define como as tarefas dentro da organização serão alocadas, quem se reporta a quem e quais os mecanismos formais de coordenação e padrões de integração a serem seguidos.

Na fase de implementação, a análise básica é de como chegar na situação que se deseja.

Podemos dizer que a implementação é parte chave da gestão estratégica, e dá-se através da elaboração de Planos de Ação.

Para Hunger e Wheelen (2002) Plano de Ação é o desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos para por em prática as estratégias estabelecidas.

“A elaboração do plano de ação envolve aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, visando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e o compromisso coletivo. Tal plano consiste num conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão, que por sua vez se desdobram em estratégias específicas.” (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004, p. 129)

Na sua elaboração utilizam-se formulários nos quais se definem os prazos e recursos para essas estratégias, bem como os responsáveis por sua implantação, como mostra o Quadro 02:

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	PRAZO		RESPONSÁVEL	RECURSOS(\$)
		Início	Término		
O1	E1.1				
	E1.2				
O2	E2.1				
	E2.2				

Quadro 02 - Fonte: Lobato; Filho; Torres; Rodrigues, 2004, p. 129

O plano de ação serve para orientar as decisões e acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica competitiva. Para Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) os objetivos do plano de ação são:

- Conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- Estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- Definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- Identificar a adequação de equipamentos e materiais do ambiente de trabalho;
- Monitorar resultados.

Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) indicam como ferramenta para estruturação do plano de ação o 5W2H, que significa:

- What: O que será feito? Define os objetivos;
- Who: quem fará o quê? Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- When: quando será feito o quê? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- Where: onde será feito o quê? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos;
- Why: por que será feito? Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;
- How: como será feito? Define os meios para avaliação e realização dos objetivos;

- How much: quanto custará o quê? Determina os custos para realização dos objetivos.

Para Oliveira (2002) os planos de ação podem ser divididos em duas fases:

A) Instrumentos Prescritivos:

Os instrumentos prescritivos direcionam o planejamento estratégico aos propósitos estabelecidos dentro de sua Missão.

Nesta fase, o plano de ação deverá levar em consideração os recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos, bem como as áreas envolvidas para o seu desenvolvimento, ou seja, deve levar em conta três questões:

- 1) Quem são as pessoas que executarão o plano estratégico;
- 2) O que deve ser feito;
- 3) Como e quando farão o que for preciso.

B) Instrumentos Quantitativos:

Os instrumentos quantitativos são basicamente representados pelos recursos orçamentários da empresa.

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento, necessárias ao desenvolvimento do plano de ação estabelecido. Nesta etapa, devem-se analisar quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

A consideração destes recursos tem importância, pois normalmente é uma realidade estabelecida em qualquer empresa e está inserido no seu processo decisório do dia-a-dia.

Fazendo-se um comparativo da metodologia de Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) para estruturação de planos de ação com a metodologia indicada por Oliveira (2002), conclui-se que:

- Os instrumentos prescritivos nomeados por Oliveira (2002) são as etapas dos 5W da metodologia indicada por Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) ;
- Os instrumentos quantitativos nomeados por Oliveira (2002) representam os 2H da metodologia indicada por Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004).

Para Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) “a execução do plano de ação requer não só o comprometimento da alta administração, mas também a participação de todos os colaboradores, visando o aprimoramento contínuo de processos, produtos e serviços, ao estabelecimento de indicadores, à definição de estratégias e metas, e à avaliação constante dos resultados a serem alcançados na gestão estratégica competitiva.”

3.3. FASE III – CONTROLE E AVALIAÇÃO

Esta fase tem como finalidade acompanhar o desempenho do plano estratégico, através de comparações entre as situações pretendidas e alcançadas, identificando problemas e falhas, verificando se as estratégias estão proporcionando os resultados esperados.

Segundo Oliveira (2002) controle pode ser definido como “a função de processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas estabelecidas”.

O estabelecimento de padrões de medidas são as bases para comparações dos resultados desejados, podendo referir-se a quantidade, qualidade ou tempo, estes padrões serão os indicadores.

O processo para medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e como medir.

Na comparação do realizado com o esperado, podemos adquirir informações sobre como corrigir ou reforçar o desempenho apresentado, a necessidade de alterações das funções administrativas, se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Uma metodologia indicada por Oliveira (2002) para um adequado controle e avaliação do planejamento estratégico é:

1º Estabelecer padrões de medida e avaliação: Estes padrões serão decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, bem como os procedimentos, sendo a base para a comparação dos resultados desejados. De preferência, devem referir-se a quantidade, qualidade e tempo.

2º Medida dos desempenhos apresentados: O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, mediante critérios de qualidade, quantidade e tempo.

3º Comparação do realizado com o esperado: Estabelecendo desvios máximos.

4º Ação corretiva: Correspondendo a ações ou providências a serem adotadas para eliminação dos desvios significativos, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

Para Oliveira (2001) o produto final do processo de controle e avaliação é a informação, portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita a constante e efetiva avaliação dos objetivos e das estratégias de sua empresa.

4. ESTUDO DE CASO:

4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA:

A empresa estudo de caso é uma construtora no setor da saúde, que tem o foco principal em ampliações, reformas e adequações, executando projetos e obras.

Foi fundada há pouco mais de um ano, em novembro de 2004.

Segundo o estatuto da micro e pequena empresa e de acordo com a classificação do Sebrae, se enquadra como uma microempresa (Vide Anexo I) por ter um faturamento anual de R\$ 121.000,00 (Cento e vinte e um mil Reais), tendo no seu quadro fixo de colaboradores, cinco pessoas: dois arquitetos, dois engenheiros e um auxiliar administrativo.

Para um melhor entendimento, nomearemos os colaboradores em: Engenheiro A, Engenheiro B, Arquiteto C, Arquiteto D e Auxiliar. (Para o entendimento de suas funções, vide o item 4.3.2. Organograma da Empresa).

Os Arquitetos C e D trabalham também em um grande Hospital Público de São Paulo, em horário comercial, não estando presentes o dia todo na empresa estudada. Os Engenheiros A e B e o Auxiliar, atuam em tempo integral na empresa estudada, não tendo outra ocupação em paralelo.

A empresa tem seu escritório na região sudoeste, bairro de Pinheiros e tem maior atuação na região dos Jardins, Pinheiros, Higienópolis e Cerqueira César.

4.1.1. CADEIA DE VALORES

A cadeia de valores empresa, quanto à suas atividades primárias, pode ser representada pelo seguinte fluxo indicado na Fig. 01:

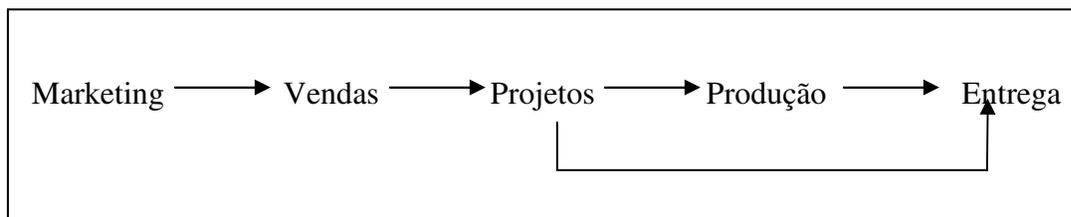


Fig. 01 – Fluxo: Cadeia de Valores da Empresa Estudada.

Quanto às atividades de suporte:

- Aquisição: Compra de insumos ligados às atividades primárias da cadeia de valores;
- Gerenciamento de recursos humanos: contratação de mão-de-obra terceirizada e pagamentos;
- Finanças: Elaboração do contrato com os clientes e terceirização de contabilidade.
- Planejamento: Gerência geral.

4.1.1.1. MARKETING

O marketing da empresa é feito de forma bastante simples e se resume a contatos pessoais com distribuição do portfólio da empresa em visitas esporádicas sem

prévio agendamento ou são enviados pelo correio ao se descobrir uma empresa ainda não contatada.

Este portfólio é constituído de um conjunto de fotos sugerindo os tipos de serviços oferecidos, contendo também um resumo dos currículos dos profissionais envolvidos e as obras executadas (pela empresa e pelos profissionais envolvidos).

A relação das empresas a serem contatadas é feita por consulta à internet nos sites dirigidos à área hospitalar, clínicas e consultórios.

4.1.1.2. VENDAS

O cliente se mostra interessado quando procura a empresa posteriormente a um contato, indicação ou ao recebimento do portfólio.

O que se tem observado é que poucos interessados procuram a empresa quando contatados diretamente ou quando somente recebem um portfólio. Os maiores contatos vêm de pessoas que tiveram contato com o serviço prestado pelas arquitetas durante seu trabalho no hospital público. Isso indica que o fator confiança, através de conhecimento prévio da eficiência dos serviços, tem se mostrado como o principal alavancador de novos contratos.

O contato inicial do interessado é feito por telefone, ocasião em que é feita uma avaliação do tipo de serviço pretendido: projeto ou obra. Se projeto, os dois Arquitetos marcam uma visita ao local da futura obra. Se obra, um Arquiteto em conjunto com um Engenheiro, fazem a visita para entendimento do pretendido.

Normalmente, no caso de obras, o cliente possui apenas um conjunto de idéias do que necessita, sem projeto formalizado. Dessa forma tem-se notado a importância da execução do projeto como meio de se obter a obra.

Após a visita é enviado um orçamento para execução do projeto ou, se não for um caso complexo, diretamente o orçamento da obra. Raramente o cliente contrata o projeto sem saber preliminarmente o orçamento total da obra.

Inicialmente as propostas e orçamentos eram encaminhados com estudos preliminares contendo as possíveis soluções orçadas. Entretanto, esses estudos preliminares não são mais enviados junto com a proposta, pois era grande a ocorrência de o cliente se apropriar das idéias e desenhos e contratar mão de obra direta para executá-los.

Uma vez negociado e aceito o orçamento, a contratação é feita pelo Engenheiro B, baseado em diretrizes propostas pelos Arquitetos C e D, que executarão o projeto.

A contratação é normalmente efetuada por preço global, tanto para etapa de projetos, quanto para a de obra.

4.1.1.3. PROJETOS

A etapa de projetos pode ser dividida em:

1. Estudos e levantamentos preliminares;
2. Ante-projeto de edificações, urbanização, paisagismo e mobiliário;
3. Projeto básico para aprovação em órgãos competentes;
4. Projeto executivo;
5. Detalhamentos construtivos;
6. Memoriais descritivos.

As etapas 1 e 2 é desenvolvida durante vários contatos com o cliente e é encerrada com a validação do trabalho por parte dele. As demais etapas são desenvolvidas diretamente pelos Arquitetos C e D.

Os projetos de eletricidade, hidráulica, gases, ar-condicionado, estrutura, etc, são terceirizados, mas a coordenação e compatibilização de todos os projetos é feita pelos Arquitetos C e D.

4.1.1.4. PRODUÇÃO

A etapa de produção pode ser dividida em:

- Levantamento quantitativo dos serviços a serem executados;
- Cronograma físico- financeiro;
- Contratação dos empreiteiros.
- Acompanhamento da execução dos serviços.

Os serviços são executados por mão de obra terceirizada, uma vez que a empresa não dispõe ainda de constância no volume de serviços, o que ocasionaria uma grande rotatividade com custos de demissão muito altos.

4.1.1.5. ENTREGA

A etapa de entrega consiste em:

Quando da contratação somente da etapa de projetos:

- Entrega do projeto;

- Eventuais revisões posteriores.

Quando da contratação da produção:

- Entrega da obra;
- As built;
- Manual do proprietário.

Por possuir poucos recursos financeiros, a empresa consegue executar no máximo duas obras simultaneamente. Isso se elas estiverem em etapas diferentes de andamento, ou seja, não consegue executar dois contratos que estejam na fase de projetos, dependendo da complexidade, por ter apenas dois arquitetos. Mas consegue executar dois contratos que estejam na etapa de execução da obra, por terceirizar mão-de-obra produtiva, ou ainda, dois contratos que estejam em etapas diferentes, um na etapa de projetos e outro na etapa de execução de obra.

4.1.2. ORGANOGRAMA DA EMPRESA:

O organograma da empresa estudada, segundo as funções que cada um de seus funcionários exerce é o seguinte:

Os Arquitetos C e D, se encarregam da função de projetos;

O Engenheiro B se encarrega da função de Vendas, Aquisição, Gerenciamento de Recursos Humanos e Finanças.

O Engenheiro A se encarrega da Gerência Geral;

E o Auxiliar, auxilia o Engenheiro B em suas funções e eventualmente o Engenheiro A e os Arquitetos C e D no que diz respeito à funções administrativas (agendamento de reuniões, formatação de documentação, etc.)

A função de marketing não é atribuída a uma única pessoa, mas cada um dos colaboradores faz o marketing quando acha conveniente ou quando encontram uma oportunidade, sem um planejamento prévio a ser seguido.

4.1.3. COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

Os acionistas que detêm o maior número de ações, são os dois engenheiros, somando 70%, sendo 35% cada um deles.

Os arquitetos detêm 30% das ações, sendo 15% cada um.

O auxiliar administrativo é contratado fixo da empresa.

Os Engenheiros A e B tomam as principais decisões da empresa inclusive a aprovação do valor dos orçamentos da etapa de projetos.

4.1.4. PENSAMENTO ATUAL DA EMPRESA:

- Seus clientes são estabelecimentos assistenciais na área da saúde, como consultórios, clínicas e laboratórios de pesquisa e análises clínicas;
- Até o momento, conseguiram seus clientes através da divulgação da empresa no ambiente de trabalho dentro do hospital público em que trabalham os Arquitetos C e D;
- A empresa acredita que no entorno urbano dos grandes hospitais, haja uma grande concentração de clínicas e consultórios, uma vez que os profissionais que trabalham nestes grandes hospitais, por trabalharem meio

período na sua maioria (a jornada de trabalho dos médicos é usualmente de 4 horas), teriam suas clínicas particulares próximas a esses hospitais facilitando seu deslocamento.

- Os seus concorrentes são mais conhecidos pelos Arquitetos C e D, uma vez que prestam serviços no hospital público em que eles trabalham. Essas empresas também executam obras em consultórios e clínicas pelo contato que possuem nesse hospital.

4.1.5. O DESEJO DOS SEUS ACIONISTAS À MÉDIO E LONGO

PRAZO:

- Desejam o crescimento da empresa, tornando-se auto-suficiente;
- Acreditam que isso só acontecerá se puderem aumentar sua eficiência na elaboração de projetos e obras, uma vez que o mercado está aquecido e não têm tido problemas para obter novos contratos. Algumas vezes já tiveram de rejeitar obras certas por total falta de capacidade física de fazê-las.
- O ponto crítico da eficiência da empresa está mais para um estrangulamento da produção dos projetos do que na produção de obras, embora as obras também apresentem certo grau de limitação.
- O aumento da eficiência na elaboração dos projetos poderá ser obtido deixando-se de se terceirizar os projetos de instalações prediais, fazendo-os internamente. Somente seriam terceirizados os projetos de estruturas.
- A empresa não possui recursos para contratar projetistas de instalações exclusivos. Os atuais projetistas terceirizados são muito caros e agregam pouco valor ao produto, uma vez que na maioria das vezes os projetos são

muito simples e necessários apenas para efeito de execução, não interessando ao cliente a sua apresentação. Também demoram muito na elaboração dos projetos reduzindo bastante a velocidade dessa etapa.

- Desejam poder contar com um quadro fixo de profissionais na etapa de produção, como técnicos e mestres de obra. Ao serem fixos, poderiam ser treinados para executar os serviços com maior qualidade e rapidez.
- Atuar em projetos e obras de maior complexidade, como hospitais, os quais são muito exigentes quanto ao nível de organização, limpeza, trabalho silencioso, segurança do trabalho, etc. Essas obras, embora mais difíceis de se executar, são muito mais rentáveis. Também possibilitarão mais contatos com médicos nesses hospitais, aumentando as chances de prestar novos serviços.
- Passar também a executar obras novas, desde o início, aumentando o campo que hoje está focado em reformas.
- O mercado de clínicas está em demanda crescente e é possível que assim continue, uma vez que a estrutura de atendimento dos estabelecimentos assistenciais da saúde sofre mudanças constantes. A tendência atual tem sido a diminuição das áreas de internação e o aumento das áreas ambulatoriais e de hospital-dia.

4.1.6. ESTRATÉGIA COMPETITIVA ADOTADA ATÉ O MOMENTO

ATUAL DA EMPRESA:

Embora em empresas como a estudo de caso desta monografia, na maioria das vezes, não possuam uma estratégia competitiva formalizada, não quer dizer que elas não a possuam.

A estratégia competitiva adotada pela empresa, até o momento deste levantamento de informações, era a de Liderança por Diferenciação.

Os diferenciais que a empresa acredita ter são:

- Facilidade na obtenção do alvará de funcionamento dos estabelecimentos junto a Vigilância Sanitária uma vez que os arquitetos conhecem profundamente os procedimentos exigidos por esse órgão;
- Redução de transtornos durante a execução das obras, uma vez que os profissionais da empresa conhecem muito bem os fluxos de trabalhos dos estabelecimentos assistenciais da saúde, fazendo com que a execução da obra não interfira no funcionamento desses estabelecimentos.

4.1.7. SEUS CLIENTES, CONCORRENTES E FORNECEDORES:

As informações obtidas com a entrevista feita com os colaboradores da empresa estudo de caso, não forneceram dados muito concretos e coerentes sobre o seu ambiente externo. Muitas empresas, como a desse estudo de caso, possuem recursos escassos de toda

a ordem, mas principalmente de tempo para se dedicar a conhecer seu ambiente competitivo. Como não possuem grandes disponibilidades financeiras, a contratação de pesquisas estatísticas se torna inviável, uma vez que são expressivamente caras.

Nas micro e pequenas empresas, os acionistas geralmente executam várias funções diferentes ao mesmo tempo, não conseguindo tempo hábil para pensar sobre sua empresa. Dessa forma, as informações sobre seu ambiente competitivo, embora muitas vezes com a percepção correta, são pouco elaboradas na sua relação de causa e efeito. Estas foram as impressões tomadas durante algumas conversas com outros empresários quando em voga o assunto Planejamento Estratégico.

A empresa deste estudo de caso é bastante representativa dessa situação.

Assim, observou-se a necessidade de fazer uma coleta de informações junto a possíveis clientes, fornecedores e concorrentes de forma a obter informações mais balizadas para serem utilizadas no Planejamento Estratégico. Para isso, elaboraram-se questionários específicos para cada uma dessas “forças de mercado”, os quais foram aplicados ao maior número de entrevistas que houve possibilidade de agendamento.

A seguir, foram descritas em síntese, as questões relevantes para o Planejamento Estratégico, com suas respostas analisadas em busca de oportunidades e ameaças (Para os questionários completos, vide os Anexos II, III, IV e V).

4.1.7.1. CLIENTES:

A quantidade de clientes consultados compreende o total de 25 médicos de diversas especialidades, num aspecto mais amplo o possível. O índice de retorno foi de 80% (20 médicos).

Os questionários foram elaborados visando-se obter respostas para as seguintes questões:

- Questão 01:

Região de maior concentração dos clientes. A premissa de que as clínicas se situam no entorno dos grandes hospitais era válida? Para isso, procurou-se conversar com médicos que atuam nos hospitais: Santa Casa, Hospital das Clínicas, Beneficência Portuguesa e Oswaldo Cruz, e simultaneamente preencher os questionários. Esses hospitais foram escolhidos por se localizarem próximos à área de atuação da empresa;

O resultado das entrevistas para esta questão foram os seguintes:

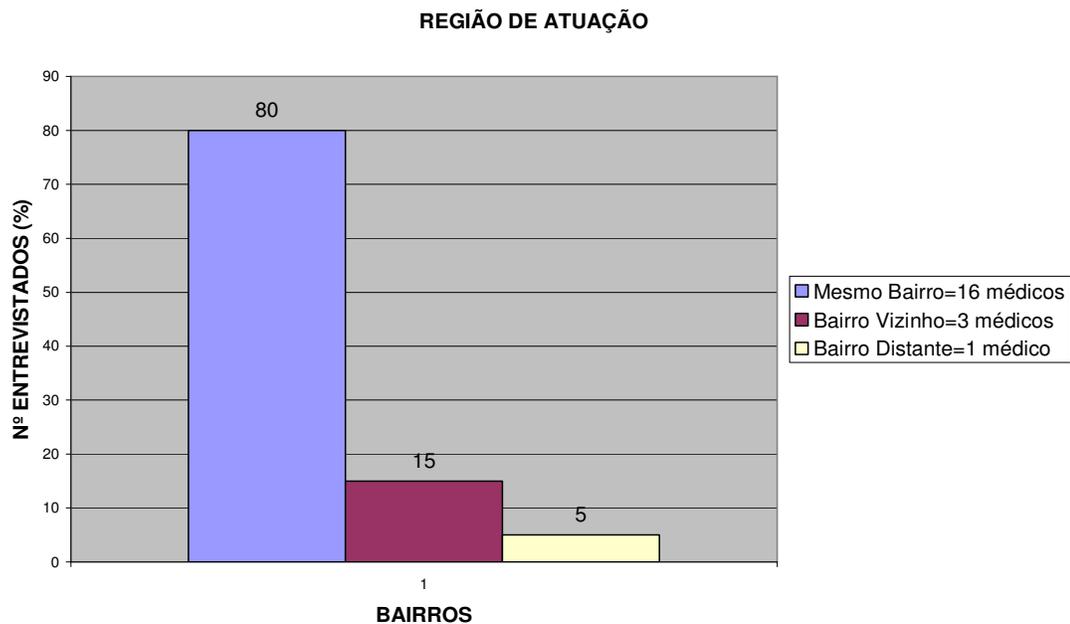


Gráfico 01 – Questão 01 - Clientes

ANÁLISE:

A região de atuação da empresa estava correta, em relação ao pensamento sobre a maior concentração de clínicas e consultórios no entorno dos grandes hospitais, segundo a

barra do gráfico que representa a maior porcentagem (80%) de médicos questionados que têm suas clínicas e consultórios particulares no mesmo bairro em que atendem nos hospitais citados anteriormente.

- **Questão 02:**

Se o funcionamento da clínica/ consultório durante sua reforma era um fator importante para a contratação do serviço, constituindo-se num diferencial a ser perseguido.

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

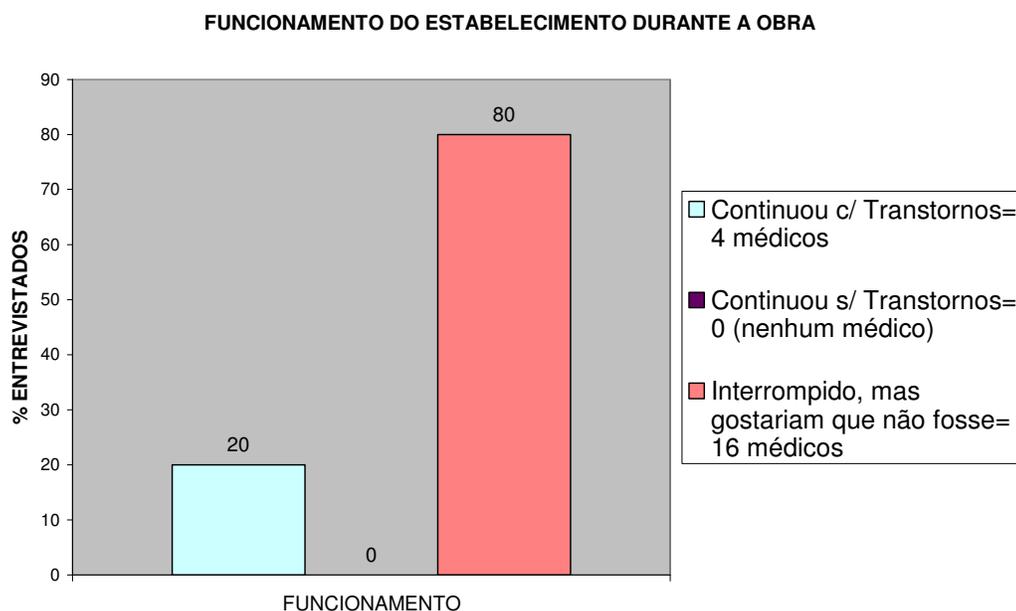


Gráfico 02 – Questão 02 - Clientes

ANÁLISE:

Durante a execução das obras, a clínica/ consultório teve seu funcionamento interrompido, e a grande maioria gostaria de que o estabelecimento continuasse a funcionar.

Constatou-se então que o diferencial de redução de transtornos é procedente. Para isso haveria a necessidade de adequação do estabelecimento, quanto a fluxos de serviços e obras provisórias para que seja atendido este desejo do cliente.

- **Questão 03:**

Se um menor prazo de execução ou o cumprimento rigoroso do prazo seriam diferenciais importantes a serem perseguidos ou se isso era uma prática comum no mercado.

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

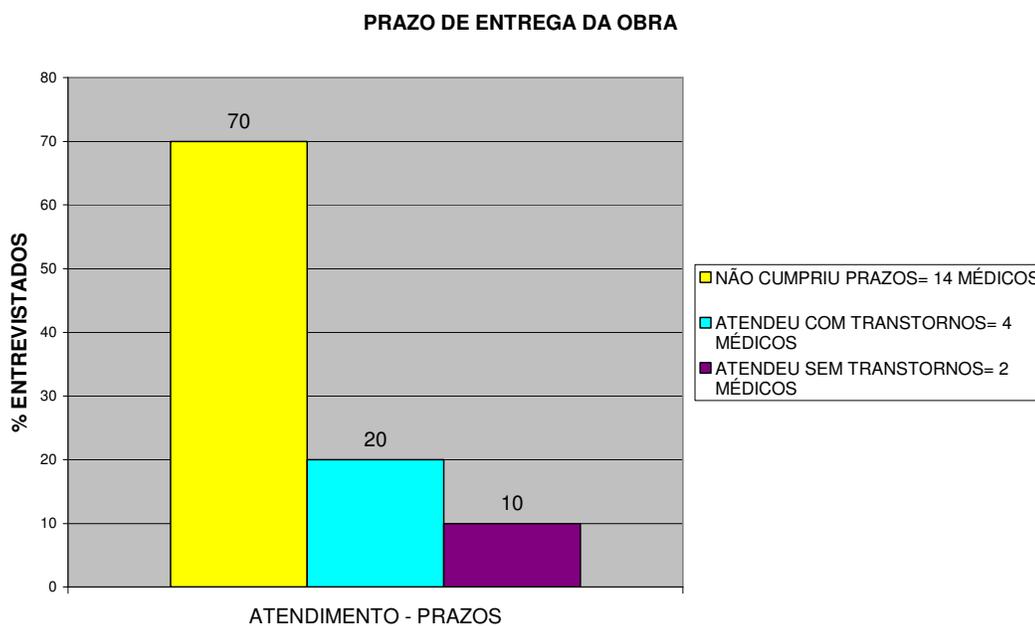


Gráfico 03 – Questão 03 - Clientes

ANÁLISE:

As obras que o cliente contratou nos últimos tempos não atenderam o prazo previsto inicialmente, o que acarretou um maior transtorno para o funcionamento da

clínica/ consultório. Observou-se então, a importância do diferencial quanto à redução de transtornos que a empresa poderia oferecer também quanto a prazos.

- **Questão 04:**

Se numa reforma/ ampliação/ adequação, a etapa de projetos era contratada em separado ou se a construtora contratada elaborava o projeto diretamente. Essa questão tem o intuito de verificar a importância do projeto na aproximação e obtenção do contrato;

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

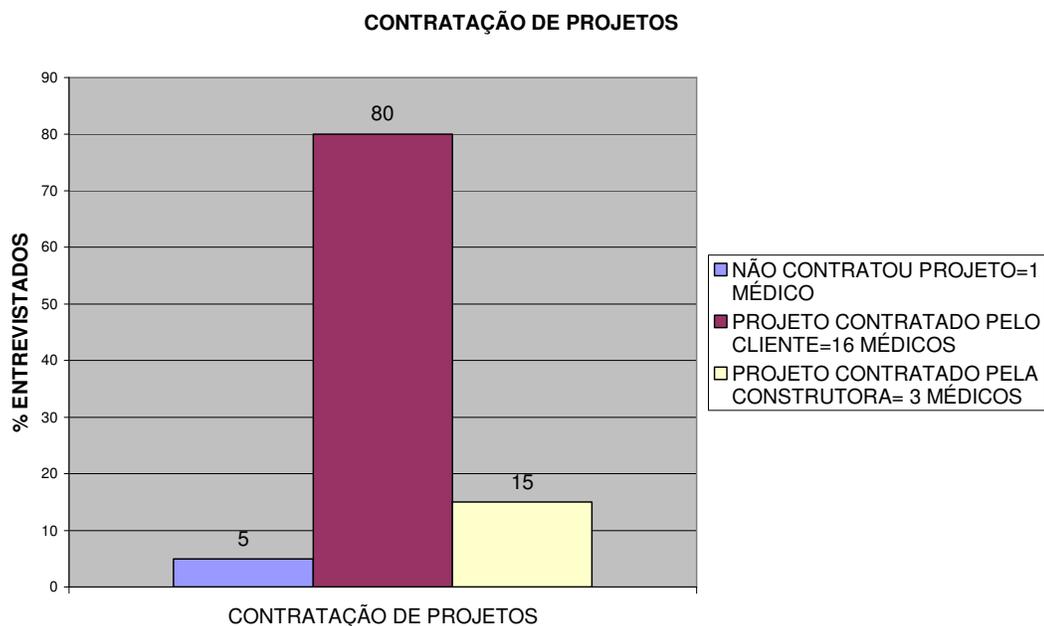


Gráfico 04 – Questão 04 - Clientes

ANÁLISE:

A etapa de projetos é importante para o cliente, uma vez que ele sente a necessidade do projeto como premissa básica do produto final (obra pronta), e geralmente é

executada por um arquiteto contratado por ele próprio. Com esta informação, percebeu-se a possibilidade de contratação para a execução da obras, alavancada por um contrato de projetos.

- **Questão 05:**

Se os estabelecimentos possuíam alvará de funcionamento fornecido pela Vigilância Sanitária e se isso seria um requisito importante para o cliente de maneira a se tornar um diferencial a ser oferecido;

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

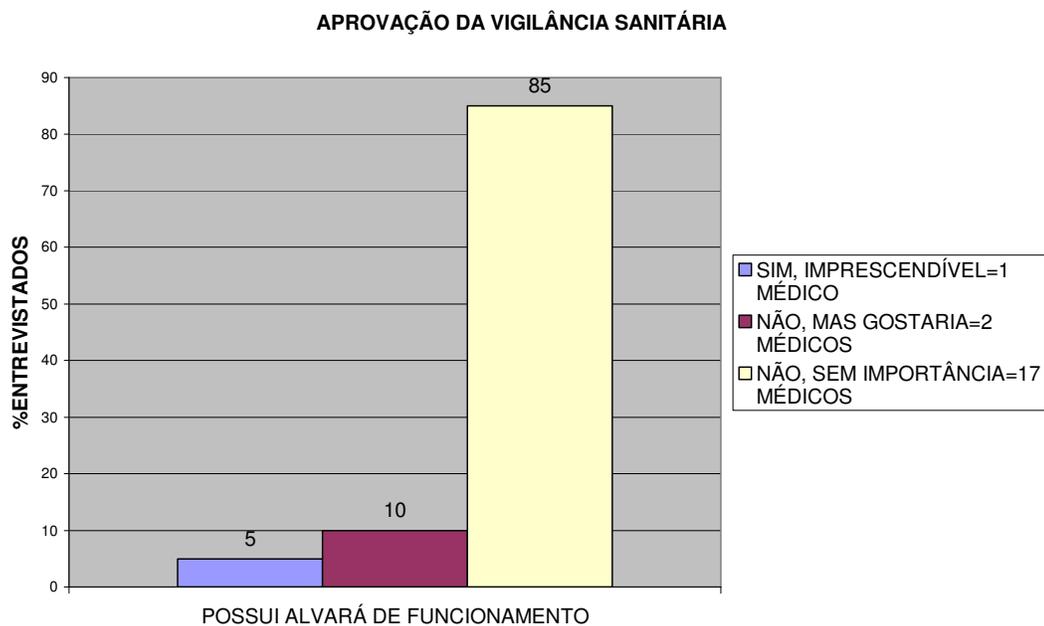


Gráfico 05 – Questão 05 - Clientes

ANÁLISE:

A maioria dos clientes questionados, não possui o Alvará de Funcionamento expedido pela Vigilância Sanitária, nem o consideram imprescindível. O que apresentou

surpresa, percebendo que o diferencial de facilidade na obtenção do Alvará de Funcionamento era descartável.

- **Questão 06**

Como tomou conhecimento da empresa contratada para executar os serviços solicitados, de maneira a perceber qual o tipo de marketing a ser focado;

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

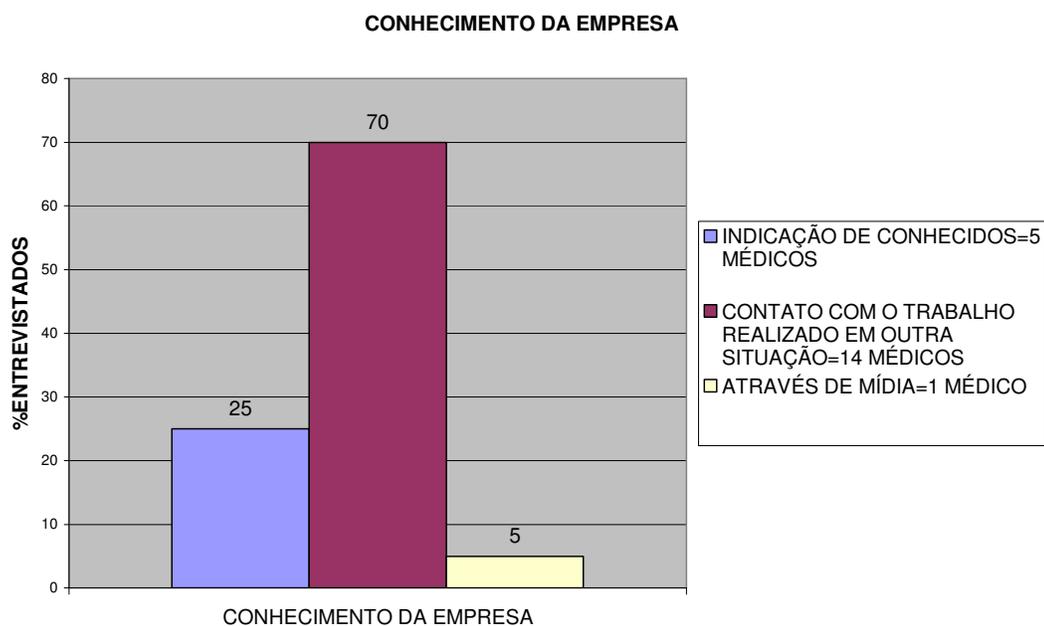


Gráfico 06 – Questão 06 - Clientes

ANÁLISE:

Analisando as respostas dos clientes para esta questão, observou-se a importância do fator confiança para a contratação da empresa que executará os serviços solicitados, ou seja, poucos clientes contratam empresas que tomam conhecimento através

de mídia (Internet, portfólios, cartões, etc.) sem antes um contato para o conhecimento dos serviços que serão prestados pela empresa contratada.

- **Questão 07**

Quais os maiores problemas detectados durante as obras contratadas no passado, com o intuito de obter percepção de novos diferenciais;

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

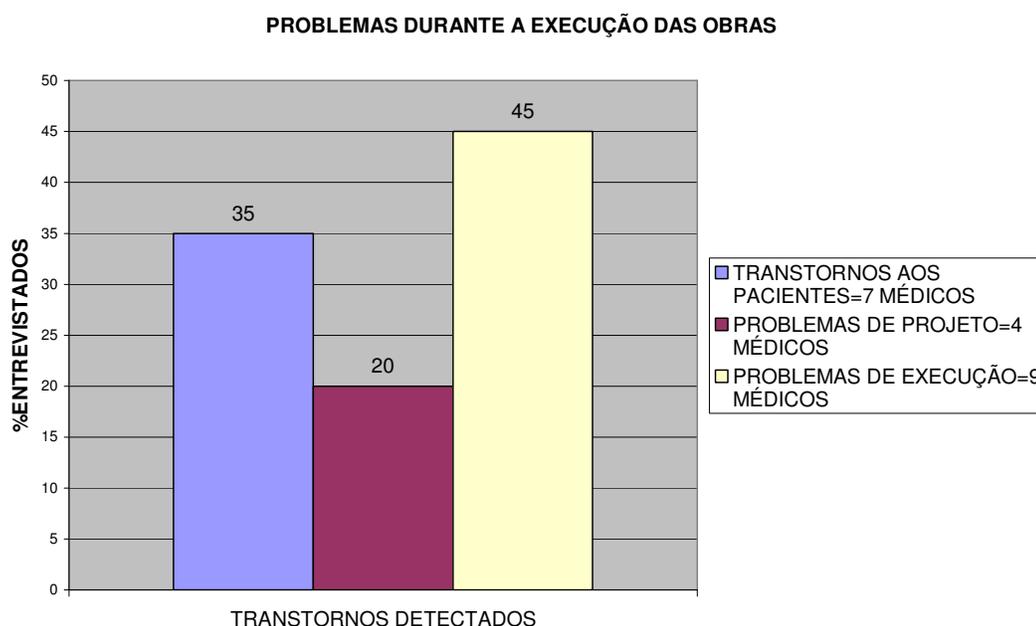


Gráfico 07 – Questão 07 - Clientes

ANÁLISE:

Os problemas constatados quanto aos transtornos causados aos pacientes, referiam-se ao remanejamento de consultas durante o período de execução das obras e quanto ao atraso no prazo de entrega. Os transtornos causados ao cliente quanto à execução da obra, índice de maior percentual entre os questionados, referiam-se à falta de

planejamento do que seria executado, revelando a inexistência, na maioria das vezes, de projeto de instalações, conforme o conversado com os clientes. O mesmo problema caracteriza a elevada porcentagem de transtornos causados na etapa de projetos.

Para uma maior eficácia na execução das obras, verificou-se a importância do conhecimento profundo em equipamentos e instalações especiais. (Um exemplo bastante esclarecedor do caso, citado por um dos médicos, é a área para hemodiálise, que necessita de uma área de apoio, a ser planejada com antecedência, para a instalação do equipamento de tratamento da água utilizada para osmose reversa).

- Questão 08

Se o resultado do produto final ficou a contento do cliente.

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

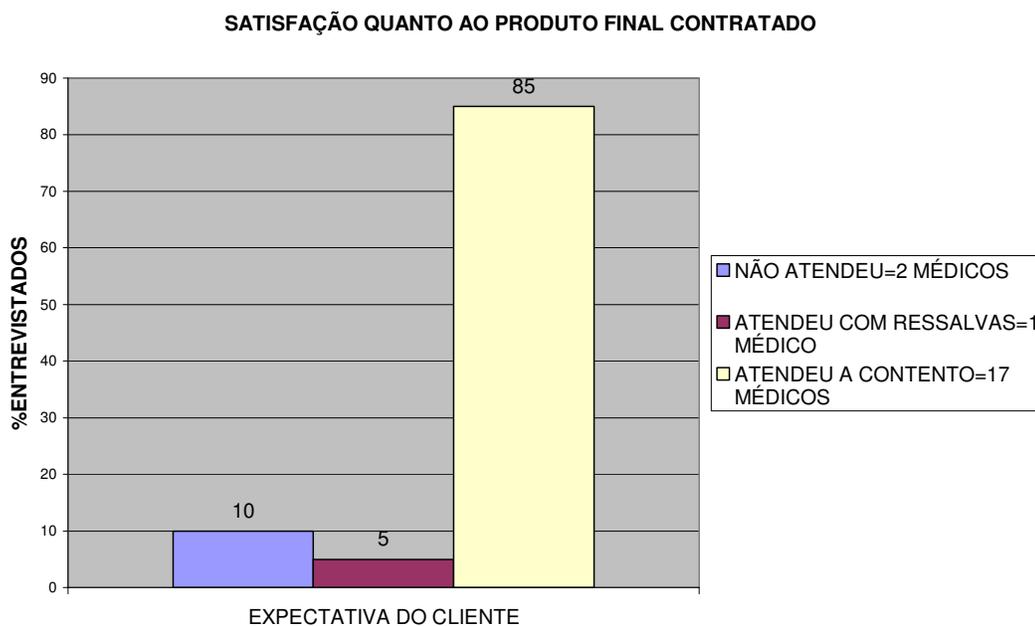


Gráfico 08 – Questão 08 - Clientes

ANÁLISE:

Os clientes, na maioria deles, ficaram satisfeitos com o produto final resultado das obras. Isso pode representar riscos para a empresa, uma vez que muitos dos clientes que responderam as questões, fazem a contratação da obra através de conhecidos ou empresas que já efetuaram obras para eles, mantendo uma certa fidelidade, provando também que a qualidade dos serviços prestados, superou a quantidade de transtornos durante a execução da obra. Enfatizando a importância da qualidade dos serviços prestados, sobre a diminuição de transtornos causados (O que se pode denominar de “memória curta”, esquece dos transtornos, olhando somente para o resultado final).

4.1.7.2. CONCORRENTES:

Os questionários foram aplicados em 10 empresas construtoras que já haviam atuado ou que atualmente executam obras no setor da saúde, representando cerca de 60% do setor de empresas que atuam nesta área.

O índice de respostas foi de 100%.

As empresas que foram aplicadas os questionários, enquadram-se como micro e pequenas empresas, de acordo com o Anexo I.

Para um melhor conhecimento dos concorrentes da empresa, foram elaboradas questões que verificassem:

- Questão 01

Que tipos de obras executam, verificando o foco de atuação da empresa e se realmente era um concorrente;

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

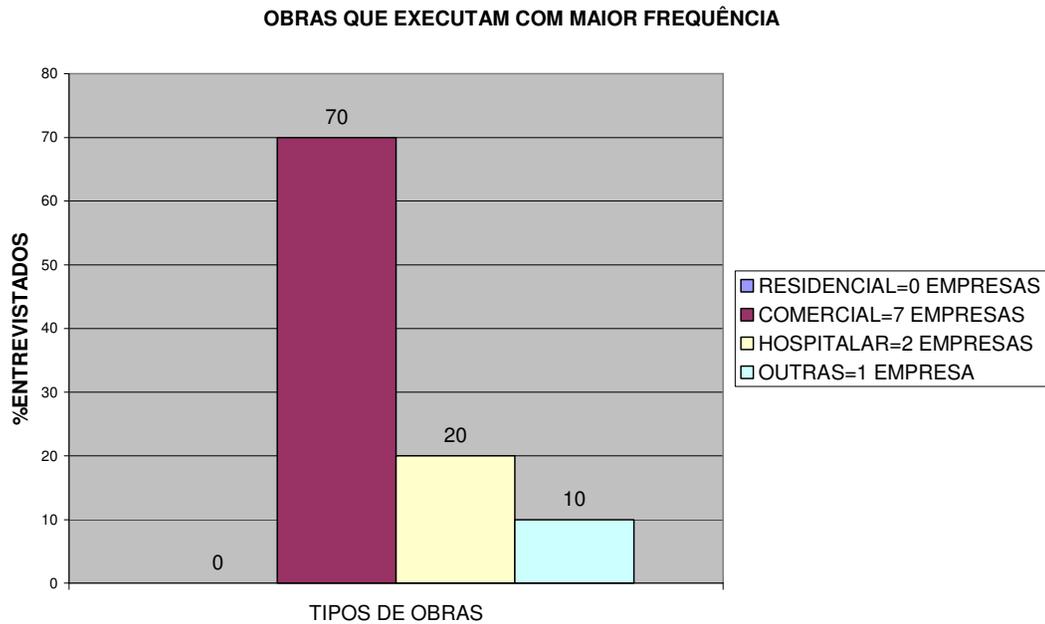


Gráfico 09 – Questão 01 - Concorrentes

ANÁLISE:

Os concorrentes submetidos ao questionário não possuem o foco de atuação na área da saúde e obras hospitalares são consideradas secundárias, por isso tendem a investir pouco nessa atividade.

- Questão 02

Se os concorrentes executam projetos, o que traria mais informações sobre a cadeia de valores da empresa concorrente e constituindo-se o diferencial de projetos como valor agregado à cadeia de valores da empresa estudada.

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

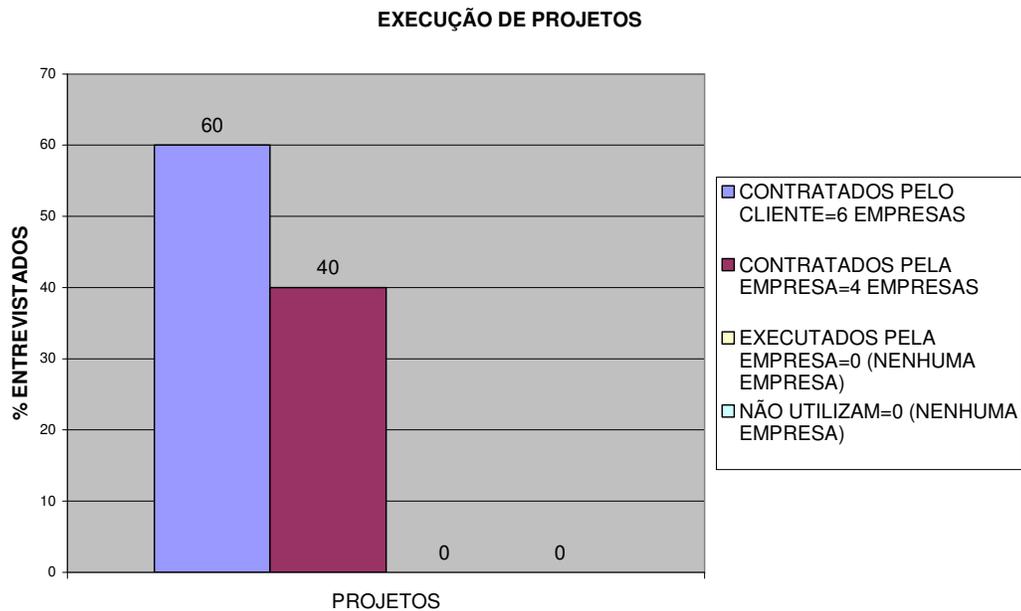


Gráfico 10 – Questão 02 - Concorrentes

ANÁLISE:

O percentual de empresas que executam projetos foi nula, então ter o projeto como valor agregado possivelmente seja um diferencial, caso as empresas concorrentes tenham os mesmos problemas de terceirização que a empresa estudada.

Com a somatória do percentual de projetos contratados pelo cliente e pela empresa concorrente, constatou-se que tanto os clientes quanto os concorrentes percebem a importância da utilização da ferramenta de projetos para uma adequada execução dos serviços.

- Questão 03

Se durante a execução das obras, os estabelecimentos continuaram seu funcionamento sem transtornos. Essa questão teve o intuito de verificar se realmente este era um diferencial oferecido pela empresa estudo de caso, diante de seus concorrentes;

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

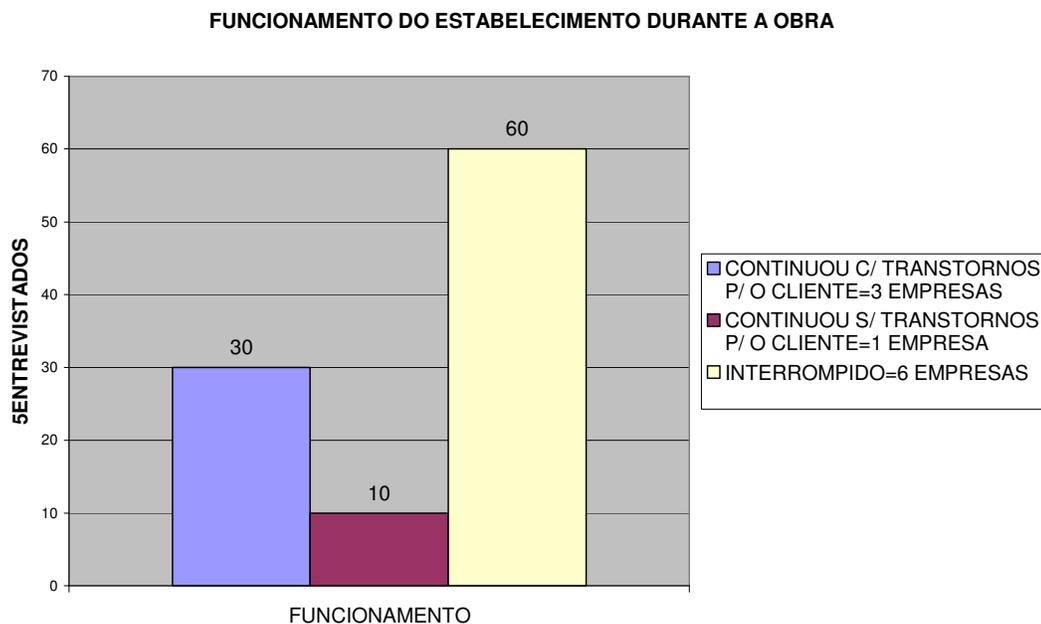


Gráfico 11 – Questão 03 - Concorrentes

ANÁLISE:

Apesar da porcentagem maior ainda ter sido a de interrupção dos estabelecimentos durante a execução da obra, observou-se um número representativo de empresas que se dispõem a executar a obra sem interrupção do funcionamento dos estabelecimentos (40%).

Essa análise é coerente com as respostas da Questão 02 do questionário aplicado aos clientes.

- Questão 04

De que forma os concorrentes eram contratados, e caso houvesse algum que trabalhasse com uma forma diferente da empresa estudo de caso, indicar as facilidades e dificuldades em tal forma de contratação;

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

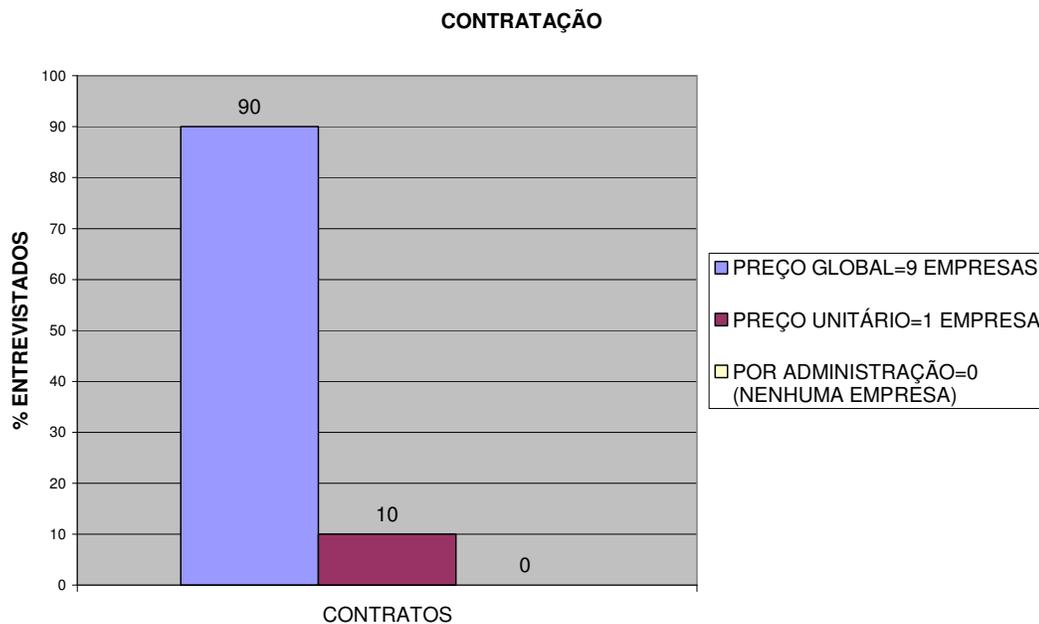


Gráfico 12 – Questão 04 - Concorrentes

ANÁLISE:

A grande maioria dos concorrentes submetidos ao questionário, também são contratados pelo mesmo tipo de contratação que a empresa estudada, ou seja, contrato por preço global.

A porcentagem relativa ao contrato por preço unitário refere-se a empresas que também utilizam este tipo de contrato, mas somente em obras públicas, por exigências de editais, não fazendo disso um hábito.

Nessa questão, não foi coletada nenhuma informação adicional para fins de identificação de oportunidades ou ameaças.

- Questão 05

Como os concorrentes foram contatados, se diretamente pelo cliente, através de projetistas ou fornecedores, como uma maneira de descobrir novos caminhos para obtenção de clientes.

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

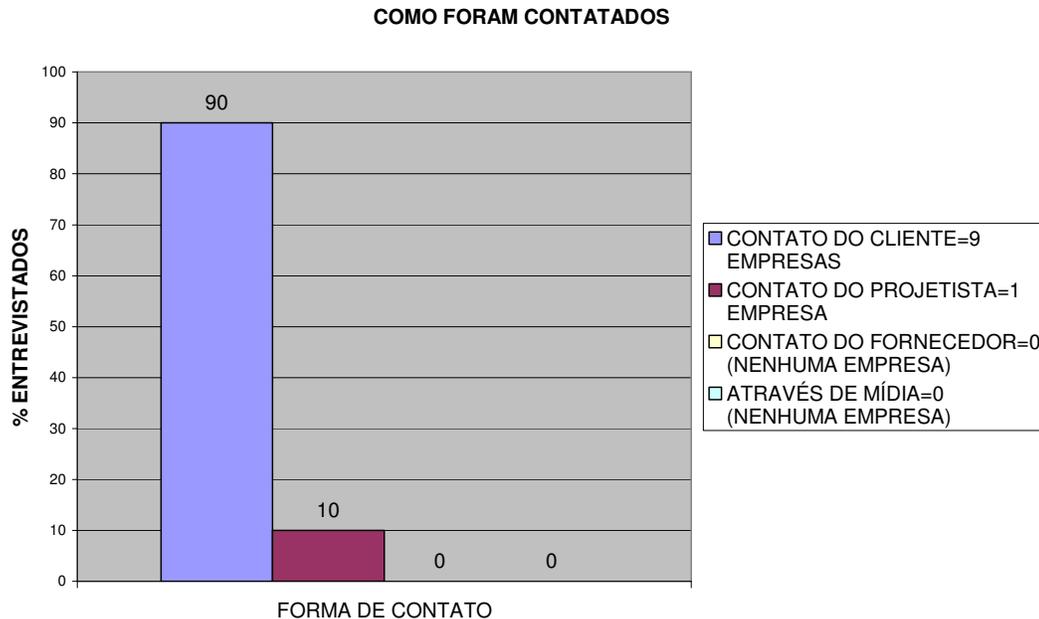


Gráfico 13 – Questão 05 - Concorrentes

ANÁLISE:

A grande maioria dos concorrentes foi contratada diretamente pelos clientes, que obtiveram contato com seus serviços em outras ocasiões ou através de terceiros, constatando-se mais uma vez o fator confiança para a contratação da empresa.

4.1.7.3. FORNECEDORES DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS:

Os fornecedores consultados fornecem materiais de acabamentos para obras de qualquer cunho, como divisórias, forros, pisos vinílicos, etc, e produtos específicos para obras no setor da saúde, como tintas hospitalares, pisos condutivos, materiais de acabamento para mobiliários de laboratórios, etc, totalizando o número de 80 fornecedores, dos quais apenas 50% responderam as questões (40 fornecedores).

Os fornecedores de equipamentos consultados fornecem aparelhos para hemodiálise, foco cirúrgico, régua e painéis de gases, etc, totalizando o número de 30 fornecedores, dos quais 66% responderam as questões (20 fornecedores).

Para um melhor conhecimento destes fornecedores, foram aplicadas as seguintes questões:

- Questão 01

Quem se responsabiliza pelos projetos (clientes, construtora ou eles mesmos) para uma percepção da quantidade de fornecedores que têm o projeto como valor agregado a seus serviços, diminuindo a importância desta etapa para o cliente (Amostra de 60 fornecedores);

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

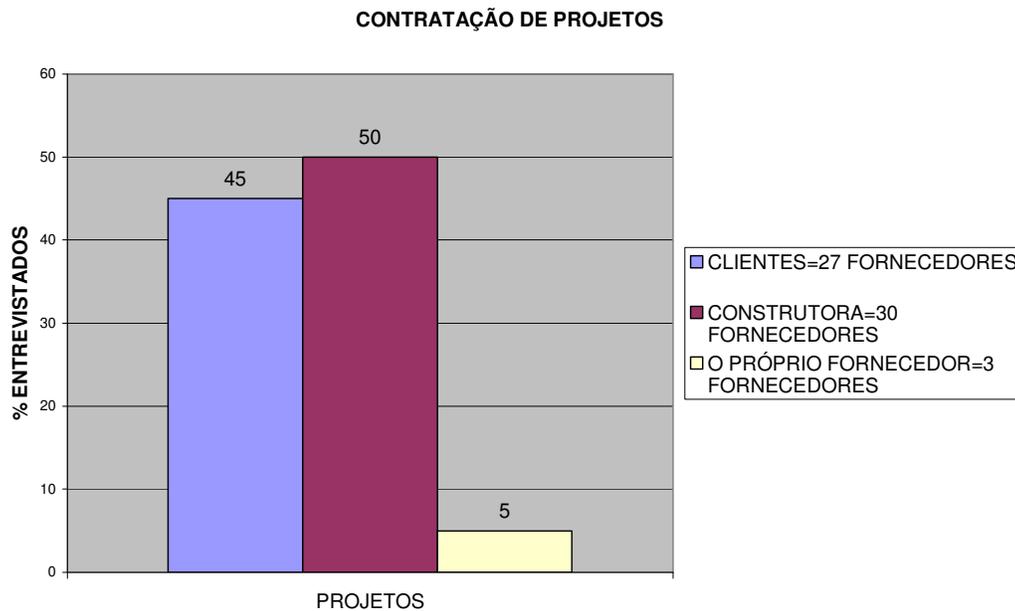


Gráfico 14 – Questão 01 - Fornecedores

ANÁLISE:

A maior parte dos fornecedores trabalham em conjunto com projetistas contratados pelo cliente ou pela empresa construtora. Apenas 5% dos fornecedores questionados possuem o projeto como alavancador de seus clientes em potencial, ou oferecem esta etapa como valor agregado ao produto oferecido. Sendo que dentre os fornecedores a que se refere esta porcentagem, não houve nenhum fornecedor de equipamentos que possui a etapa de projetos. Esse fato é importante, pois evidencia a importância do projeto na relação construtora-cliente.

- Questão 02

No caso do fornecedor que executa projetos ou serviços, se há algum tipo de parceria com outros projetistas que não os da sua empresa, ou construtoras, buscando oportunidades de parcerias antes que estes fornecedores sejam contatados diretamente pelo cliente (Amostra de 60 fornecedores);

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

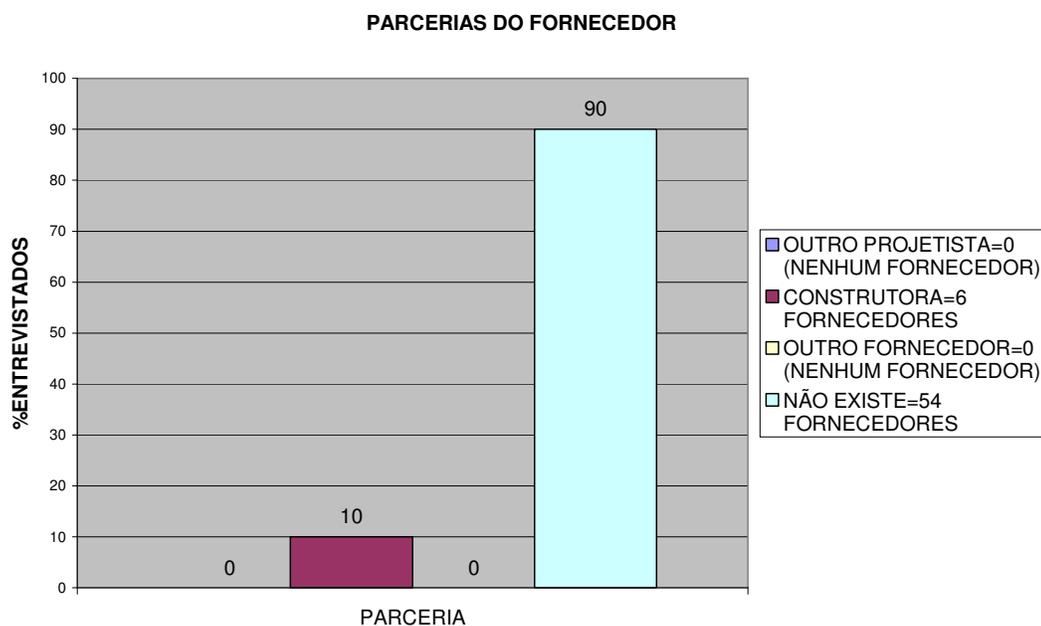


Gráfico 15 – Questão 02 - Fornecedores

ANÁLISE:

A análise do gráfico demonstrou o baixo índice de parcerias entre quaisquer partes envolvidas. Constituindo-se num fator a ser explorado com maior profundidade, analisando-se os benefícios que este tipo de parceria poderia trazer para ambos os interessados.

- Questão 03

Se a venda/ instalação de algum equipamento (fornecedores de equipamentos) ocasionou algum tipo de obra ou reforma de adaptação, com o intuito de perceber oportunidades no caminho inverso ao fluxo habitual de serviços.

(Amostra de 20 fornecedores)

Os resultados das entrevistas para esta questão foram:

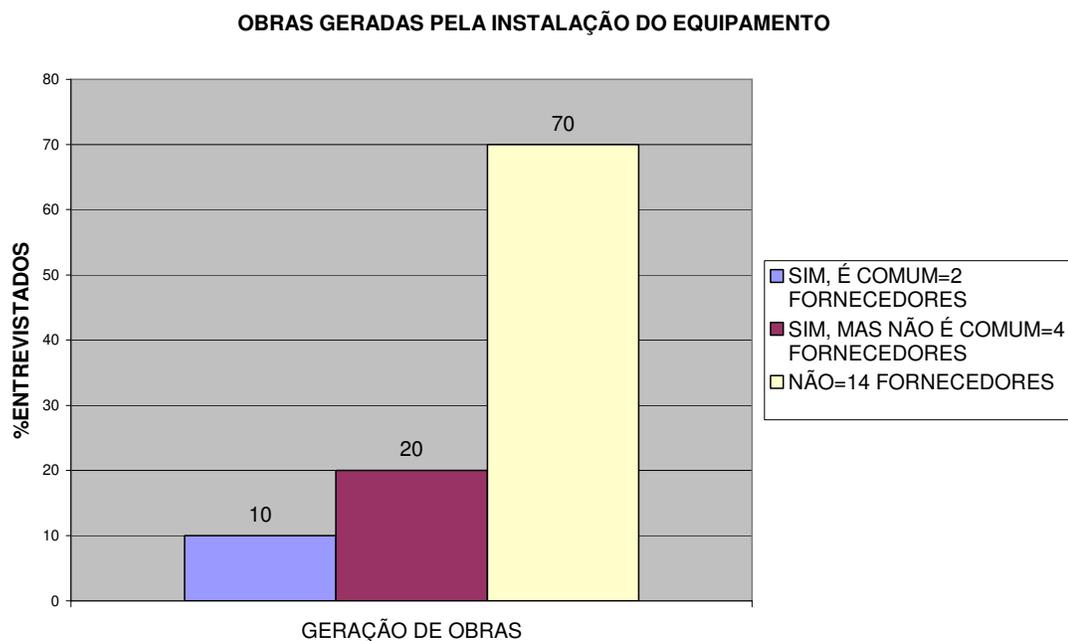


Gráfico 16 – Questão 03 - Fornecedores

ANÁLISE:

Apesar da maior porcentagem de fornecedores dizerem que não é comum a instalação do equipamento fornecido gerar uma obra ou reforma, o percentual de obras geradas comumente ou não, não pode ser desprezada, uma vez que somam 30% dos casos, constituindo-se numa oportunidade a ser considerada nas parcerias com fornecedores deste gênero.

4.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA A SER ADOTADA:

A Estratégia Competitiva a ser adotada, após a análise dos dados coletados em conjunto com os colaboradores da empresa, permaneceu sendo:

“LIDERANÇA POR DIFERENCIAÇÃO”

Baseados no desejo da empresa em oferecer serviços diferenciados de seus concorrentes num mercado focado à área da saúde.

4.2.1. DIFERENCIAIS PERCEBIDOS E OS DESCARTADOS

1) Diferencial de redução de transtornos no que diz respeito à continuidade do funcionamento dos EAS durante a obra:

O diferencial de redução de transtornos no que diz respeito à continuidade do funcionamento das clínicas/ consultórios durante a execução dos serviços, foi validado, embora 40% dos seus concorrentes também estejam buscando esse tipo de diferenciação, mesmo que sem sucesso.

Para que a empresa estudada mantenha a eficácia deste diferencial, seria necessário que o cliente pudesse manter o funcionamento de seus estabelecimentos durante a obra, sem transtornos causados ao atendimento de pacientes. Para isso seria importante o completo conhecimento dos fluxos de trabalho desses estabelecimentos. Como os Arquitetos C e D possuem grande experiência em hospitais, facilmente podem dominar estes fluxos.

2) Ainda com relação ao diferencial quanto a redução de transtornos, foi percebido que o projeto feito com eficiência poderá ser um grande minimizador de

transtornos. Assim, se ao executar o projeto dentro da empresa se conseguir melhor atendimento de prazos e boas soluções, poderá se tornar um diferencial competitivo.

3) Foi descartado o diferencial de facilidade na obtenção do Alvará de Funcionamento diante da Vigilância Sanitária, uma vez que foi constatado ser um fator sem importância para o cliente e mais do que isso poderia constituir-se numa ameaça, uma vez que os clientes não gostariam de ter seu estabelecimento na reta de fiscalizações constantes, pois segundo eles, é o que acontece com àqueles que são submetidos a aprovação por parte deste órgão.

4.2.2. VISÃO

Iniciaram-se os trabalhos fazendo-se uma reunião com todos os acionistas onde se procurou consensuar a Visão de todos. Assim, ficou definido:

Visão: *“Ser a melhor empresa especialista em construções, reformas e adequações em estabelecimentos assistenciais da saúde”.*

4.2.3. MISSÃO

Na mesma reunião do item anterior, definiu-se a Missão da empresa, bem como os objetivos, desafios e metas.

Missão: *“Atender as expectativas e desejos dos clientes com máxima eficiência e qualidade principalmente na diminuição de transtornos durante a prestação de serviços, desde a concepção do projeto, até a entrega da obra”.*

Os objetivos, com seus respectivos desafios e metas estabelecidos foram:

OBJETIVO 1: “ Alcançar o crescimento necessário para que a empresa se torne auto-suficiente”.*

Desafio 1.1: “ Obter faturamento anual mínimo de R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil Reais) até dezembro de 2008.”

Meta 1.1.1: “Obter faturamento mínimo de R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil Reais) até dezembro de 2006.”

Meta 1.1.2: “Obter faturamento mínimo de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil Reais) até dezembro de 2007.”

Meta 1.1.3: “Alcançar o faturamento mínimo de R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil Reais) estabelecido no Desafio 1.”

OBJETIVO 2: “ Atuar preponderantemente em reformas de Hospitais ou em construção de obras novas de Clínicas de Grande Porte e Hospitais”.

Desafio 2.1: “Fazer com que o faturamento proveniente de obras em Hospitais seja de pelo menos 50% do faturamento anual da empresa.”

Meta 2.1.1: “Orçar a 1ª reforma de um Hospital até dezembro de 2006, conseguir a 1ª obra em Hospital até junho de 2007 e mais três obras Hospitalares entre junho de 2007 até dezembro de 2008.”

(*) ENTENDE-SE POR AUTO-SUFICIÊNCIA A CONDIÇÃO FINANCEIRA QUE PERMITA OS SÓCIOS DA EMPRESA TRABALHAREM EM TEMPO INTEGRAL SOMENTE NA EMPRESA ESTUDADA, SEM NECESSITAR DE OUTROS TIPOS DE TRABALHOS PARA COMPLEMENTAÇÃO DE SUAS RENDAS.

OBJETIVO 3: “ *Ser uma empresa especializada no atendimento dos diferenciais percebidos pelo cliente*”.

Desafio 3.1: “ *Ser avaliada positivamente por pelo menos 95% dos seus clientes.*”

Meta 3.1.1: “*Fazer com que todos os contratos obtidos com a condição de funcionamento durante as obras, sejam realizados sem transtornos para os clientes, mantendo rigorosamente o prazo de entrega, com qualidade final impecável.*”

4.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: (ANÁLISE SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

A análise a seguir foi focada nos objetivos, desafios e metas estabelecidos no item 4.2.3.

4.3.1. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:

4.3.1.1. PONTOS FORTES:

Os Pontos Fortes detectados no ambiente interno na empresa foram:

- Tem a etapa de projetos na cadeia de valores da empresa, podendo agregar com mais facilidade, valor ao produto oferecido.
- Tem contato direto com os potenciais clientes no ambiente de trabalho do Hospital Público, através dos Arquitetos C e D.

- Tem um maior conhecimento de seus concorrentes e fornecedores, uma vez que os Arquitetos C e D são seus clientes quando executam obras dentro do Hospital Público em que também trabalham.

- Tem seu escritório próximo aos bairros em que atuam.
- É uma empresa totalmente focada em obras no setor da saúde.
- É altamente especializada no conhecimento do funcionamento de uma unidade de saúde.

4.3.1.2. PONTOS FRACOS

Os Pontos Fracos detectados no ambiente interno da empresa foram:

- É totalmente dependente do trabalho dos Arquitetos C e D para conseguirem serviço, uma vez que, não haviam contatado nenhum cliente através do envio de portfólios via correio ou meios eletrônicos, nem em visitas a clínicas para distribuição dos mesmos.

Todos os clientes que contrataram os serviços da empresa estudada, haviam efetuado o contato através dos Arquitetos C e D.

- Falta de recursos financeiros para investimento, uma vez que precisam ter serviços para gerar sua infra-estrutura.
- No organograma da empresa existem funções que não são estabelecidas a nenhum colaborador e outras acumuladas em apenas um deles como, por exemplo, a função de Marketing, que não fica a cargo de nenhum colaborador pré-estabelecido e as funções de Vendas, Aquisição, Gerenciamento de Recursos Humanos e Finanças, que ficam a cargo somente do Engenheiro B.

- A empresa terceiriza projetos de instalações, mesmo quando são de baixa complexidade. Isso tem gerado um declínio na qualidade dos projetos, aumento dos prazos estabelecidos ao cliente e um custo alto de investimento para a situação atual da empresa.
- Não dispõe de processo confiável na elaboração de orçamentos.

4.3.2. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

4.3.2.1. OPORTUNIDADES:

As Oportunidades detectadas no ambiente externo da empresa foram:

- O mercado está em franca expansão, principalmente no entorno dos grandes hospitais.
- Seus concorrentes são pouco focados neste mercado em expansão, prestando um serviço de qualidade deficiente.
- A eliminação de transtornos em reformas, bem como a possibilidade de manter o estabelecimento em funcionamento é um benefício percebido pelo cliente e bem pouco explorado pelos concorrentes.

4.3.2.2. AMEAÇAS:

As Ameaças detectadas no ambiente externo da empresa foram:

- Os Estabelecimentos Assistenciais da Saúde (EAS) estão em constante mudança quanto à forma de atendimento e tecnologias utilizadas, fazendo com que a empresa estudada precise se manter permanentemente atualizada.
- Para buscar o atendimento das oportunidades junto aos clientes (redução de transtornos), haveria a necessidade de contratação de mão-de-obra em turnos diferenciados, principalmente o trabalho noturno e de fins-de-semana, aumentando significativamente o custo desse recurso, precisando trabalhar com preços um pouco acima do mercado.
- Apesar do mercado dos EAS estar em crescimento, o círculo profissional é bastante fechado, não criando oportunidades para empresas que estão iniciando. Como a questão confiança é preponderante, quem mais tem obra já feita, tende a conseguir outras com maior facilidade, mesmo tendo gerado muitos transtornos e aborrecimentos. (“Memória Curta” do cliente).

4.4. PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico deverá conter ações que minimizem as ameaças e os pontos fracos, enaltecendo os pontos fortes e aproveitando as oportunidades.

4.4.1. MEDIDAS PARA ENALTECER OS PONTOS FORTES:

As medidas que podem ser tomadas para um melhor aproveitamento geral dos pontos fortes da empresa são:

- É notória a importância da etapa de projetos para uma maior eficácia do produto final (obra pronta) podendo a empresa utilizar desta etapa como alavancador de obras para a empresa. As melhorias propostas para este ponto forte são:
 - Aumentar o rigor com os prazos de entrega dos projetos terceirizados;
 - Encurtar os prazos gastos nesta etapa;
 - Melhorar a comunicação cliente/ arquiteto nessa etapa, de modo a garantir que ele seja plenamente atendido.

- Melhorar a qualidade do trabalho prestado pelos Arquitetos C e D no Hospital Público, pois é nesse local que o trabalho executado por eles é notado e pode se constituir em interesse para futuros clientes.

- Como o escritório da empresa situa-se próximo sua região de atuação, visitar ao máximo os EAS dessa região para se obter informações da evolução do mercado, antecipando-se às oportunidades em relação aos seus concorrentes.

- Aumentar o contato com fornecedores e concorrentes, aproveitando o relacionamento obtido através das entrevistas feitas para os questionários, de maneira a que possam se constituir em alternativas de indicações por parte desses fornecedores.

4.4.2. MEDIDAS PARA MINIMIZAR OS PONTOS FRACOS:

As medidas que podem ser tomadas para minimizar no geral os pontos fracos são:

- Entrar em contato com os clientes atendidos pela empresa e verificar o nível de satisfação que tiveram com o trabalho executado. Solicitar para esses clientes, a indicação de contatos a serem firmados, com o intuito de se obter maiores oportunidades de novos trabalhos.
- Criar uma conta bancária compulsória de 5% de todo o faturamento bruto da empresa, para utilizar somente em ações de investimento.
- Analisar as lacunas e concentrações de responsabilidade em todas etapas da cadeia de valor e redefinir os papéis e atribuições de cada sócio:
 - Explicitar por escrito essas atribuições e responsabilidades;
 - Redefinir a carga de trabalho entre os sócios.
- Capacitar/ contratar projetistas internos para que os projetos de instalações sejam feitos internamente.
- Montar pequeno banco de dados contendo a composição aproximada de cada tipo de serviço típico, estudando com mais detalhes os demais. Montar planilha no Excel para facilitar os cálculos e as simulações de custos, registrando para comparações futuras os dados utilizados.

4.4.3. MEDIDAS PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES:

As medidas a serem tomadas para um aproveitamento geral das oportunidades são:

- Conhecer cada vez mais as equipes técnicas e de licitação de obras dos principais Hospitais.
- Dirigir os portfólios da empresa e entrevistas para essas equipes.
- Mostrar a essas equipes as possibilidades de melhor atendimento em relação aos concorrentes (Foco da empresa estudada).
- Mostrar a essas equipes a especialização da empresa.
- Os Arquitetos C e D devem aproveitar o ambiente de trabalho dentro do Hospital Público para aumentar cada vez mais a capacitação em instalações, equipamentos e fluxos.

4.4.4. MEDIDAS PARA MINIMIZAR AMEAÇAS:

As medidas a serem tomadas para minimizar no geral as ameaças são:

- Apesar das constantes mudanças e evolução tecnológica muito rápida no setor da saúde, existe a possibilidade de atualização dos profissionais da área de engenharia e arquitetura hospitalar num grande congresso realizado anualmente em São Paulo, onde são ditadas as tendências para os próximos anos no que diz respeito a métodos de atendimento e novas tecnologias no setor. Apesar do investimento ser alto, é necessária a

participação da empresa nesse evento com pelo menos um colaborador, podendo posteriormente ser transmitido aos outros, o conhecimento e o material adquirido. Existem também cursos gratuitos oferecidos pelo Ministério da Saúde, ministrados à órgãos públicos, sobre equipamentos hospitalares e instalações específicas para o setor, tendo os Arquitetos C e D a oportunidade de inscrição através do Hospital Público em que trabalham. Os demais colaboradores devem definir alguns desses cursos para seus aprimoramentos.

- O aumento do preço dos serviços oferecidos pela empresa, gerado pela contratação de mão-de-obra para trabalhos em turnos diferenciados, não pode ser evitado. A saída é conseguir mostrar ao cliente o porquê desse preço maior e os benefícios que poderá usufruir. (Relação custo/ benefício)

- Valorizar cada obra feita e capitalizar ao máximo a satisfação do cliente com mais indicações. É um processo cumulativo e de difícil ruptura de costumes.

4.5. IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da estratégia competitiva adotada se dará através da elaboração de planos de ação.

Para a elaboração dos planos de ação, seguir-se-á o roteiro estabelecido no item 3.2. – Implementação, do Capítulo 3 desta monografia.

Nesta etapa, os planos de ação serão formalizados de modo que as ações descritas para minimizar os pontos fracos e ameaças, enaltecer os pontos fortes e aproveitar oportunidades estejam de acordo com a Missão da empresa estudada (seus objetivos, desafios e metas estabelecidas).

A implementação foi estruturada conforme as Tabelas 01, 02, 03, 04 e 05 seguintes:

OBJETIVO 1: “Alcançar o crescimento necessário para que a empresa se torne auto-suficiente.”		
Desafio 1.1: “Obter faturamento anual mínimo de R\$ 350.000,00 até dezembro de 2008.”		
Meta 1.1.1	What	Obter faturamento anual mínimo de R\$ 160.000,00 até dezembro de 2006. (8 projetos/ ano)
	Who	- Arquitetos C e D (somente implantação em itens de projetos) - Avaliação em reuniões semanais entre os sócios.
	When	Início: Janeiro de 2006 Término: Dezembro de 2006
	Where	Setor de Projetos
	Why	- Produção atual (estrangulada) de 2 projetos simultâneos, que somam 6 projetos/ ano; - Como o faturamento médio atual é de R\$ 20.000,00(vinte mil Reais)/ Projeto, é necessário aumentar para 8 projetos/ ano para se obter o faturamento anual pretendido. (R\$ 160.000,00 – 3 projetos simultâneos); - Aumento do valor faturado por projeto é inviável a curto prazo.
	How	- Contratar imediatamente um desenhista projetista fixo; - Fazer internamente os projetos de instalações à partir de junho de 2006. (aumentar a agilidade)
	How Much	- Salário anual (incluso benefícios) do desenhista: R\$ 19.500,00 - Ferramentas de trabalho (desenhista): microcomputador: R\$ 2.500,00 software: R\$ 1.500,00 impressora R\$ 800,00 outros R\$ 500,00 Total de custos: R\$ 24.800,00

Tabela 01 – Implementação do Plano de Ação

OBJETIVO 1: “Alcançar o crescimento necessário para que a empresa se torne auto-suficiente.”		
Desafio 1.1: “Obter faturamento anual mínimo de R\$ 350.000,00 até dezembro de 2008.”		
Meta 1.1.2	What	Obter faturamento anual mínimo de R\$ 250.000,00 até dezembro de 2007.
	Who	- Arquitetos C e D em itens de projetos; - Engenheiros A e B em itens de obras; - Avaliação em reuniões semanais entre os sócios.
	When	Início: Dezembro de 2006 Término: Dezembro de 2007
	Where	Setor de Projetos e Setor de Obras
	Why	- Produção em 2006 de 8 projetos/ ano com faturamento médio de R\$ 20.000,00/ Projeto estima-se obter faturamento de anual de R\$ 160.000,00. - Se este faturamento for mantido, precisar-se-ia aumentar a capacidade para 12 projetos/ ano. Isso é muito difícil de se conseguir à curto prazo. - É necessário aumentar o faturamento médio de projetos dos atuais R\$ 20.000,00/ Projeto para R\$ 30.000,00/ Projeto. - Manter um mínimo de capacidade de 8 projetos anuais (3 simultâneos).
	How	- Contratar estagiário (8 h diárias) para apoio do setor de obras.
	How Much	- Salário anual do estagiário: R\$ 10.400,00 - Adquirir ferramentas diversas de obra: R\$ 15.000,00 Total de custos: R\$ 25.400,00

Tabela 02 – Implementação do Plano de Ação

OBJETIVO 1: “Alcançar o crescimento necessário para que a empresa se torne auto-suficiente.”				
Desafio 1.1: “Obter faturamento anual mínimo de R\$ 350.000,00 até dezembro de 2008.”				
Meta 1.1.3	What	Alcançar o faturamento mínimo de R\$ 350.000,00, estabelecido no Desafio 1.1.		
	Who	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitetos C e D em itens de projetos; - Engenheiros A e B em itens de obras; - Avaliação em reuniões semanais entre os sócios. 		
	When	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Início: Dezembro de 2007</td> <td style="width: 50%;">Término: Dezembro de 2008</td> </tr> </table>	Início: Dezembro de 2007	Término: Dezembro de 2008
	Início: Dezembro de 2007	Término: Dezembro de 2008		
	Where	Setor de Projetos e Setor de Obras		
	Why	<ul style="list-style-type: none"> - Este faturamento garante o objetivo da empresa. - Se em 2007 a tendência se mostrar viável para o aumento do faturamento médio dos projetos (obras em Hospitais), será necessário um aumento pequeno na quantidade de projetos/ ano. - Se a tendência for de demanda por obras de reforma de consultórios e clínicas, será necessário grande aumento na capacidade de execução de projetos simultâneos. - Planejaremos para a situação mais crítica (aumento maior da capacidade). 		
	How	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a capacidade de 8 projetos/ ano para 12/ ano. - Arquitetos C e D em tempo integral na empresa. - Contratar 2 mestres-de-obras. - Contratar mais um estagiário para o setor de engenharia. 		
How Much	<ul style="list-style-type: none"> - Setor de Projetos: sem aumento de custos. - Setor de obras: <ul style="list-style-type: none"> Salário anual do estagiário: R\$ 10.400,00 Salário anual de 2 mestres-de-obras: R\$ 45.500,00 <p>Total de Custos: R\$ 55.900,00</p>			

Tabela 03 – Implementação do Plano de Ação

OBJETIVO 2: “Atuar preponderantemente em reformas de Hospitais ou em construção de obras novas de Clínicas de Grande Porte e Hospitais.”								
Desafio 2.1: “Fazer com que o faturamento proveniente de obras em Hospitais seja de pelo menos 50% do faturamento anual da empresa.”								
Meta 2.1.1	What	Orçar a 1ª reforma de um Hospital até dezembro de 2006, conseguir a 1ª obra em Hospital até junho de 2007 e mais três obras Hospitalares entre junho de 2007 até dezembro de 2008.						
	Who	- Arquitetos C e D em itens de projetos; - Avaliação em reuniões semanais entre os sócios.						
	When	<table border="1"> <tr> <td>Início 1ª Fase: Jan. de 2006</td> <td>Término 1ª Fase: Dez. de 2006</td> </tr> <tr> <td>Início 2ª Fase: Jan. de 2007</td> <td>Término 2ª Fase: Jun. de 2007</td> </tr> <tr> <td>Início 3ª Fase: Jul. de 2007</td> <td>Término 3ª Fase: Dez. de 2008</td> </tr> </table>	Início 1ª Fase: Jan. de 2006	Término 1ª Fase: Dez. de 2006	Início 2ª Fase: Jan. de 2007	Término 2ª Fase: Jun. de 2007	Início 3ª Fase: Jul. de 2007	Término 3ª Fase: Dez. de 2008
	Início 1ª Fase: Jan. de 2006	Término 1ª Fase: Dez. de 2006						
	Início 2ª Fase: Jan. de 2007	Término 2ª Fase: Jun. de 2007						
	Início 3ª Fase: Jul. de 2007	Término 3ª Fase: Dez. de 2008						
	Where	Setor de Projetos com a concentração das atividades de contatos nos Hospitais das Clínicas, Oswaldo Cruz e Beneficência Portuguesa.						
Why	- É fundamental para o crescimento e auto-suficiência da empresa o aumento do faturamento médio por projeto. Isso só poderá ser obtido em obras em Hospitais ou obras de construção de novas clínicas.							
How	<ul style="list-style-type: none"> - Obter os requisitos necessários para participar de concorrências (requisitos técnicos, administrativos, fiscais, etc.) - Fazer contato com as equipes técnicas (de licitação) dos hospitais mencionados para apresentar a empresa e conhecer as necessidades desses hospitais. - Propor ajuda da equipe técnica desses hospitais inicialmente em pequenos serviços, mesmo sem lucro, de maneira a ganhar confiança e mostrar a qualidade superior dos serviços. 							
How Much	<ul style="list-style-type: none"> - É difícil prever detalhadamente os custos dessa meta. Fixou-se uma verba anual para investimentos em serviços sem lucro ou com pequenos prejuízos a serem prestados para os hospitais e algum material promocional. - Verba para 2006 – Até R\$ 10.000,00 - Verba para 2007 – Até R\$ 10.000,00 							

Tabela 04 – Implementação do Plano de Ação

OBJETIVO 3: “ <i>Ser uma empresa especializada no atendimento dos diferenciais percebidos pelo cliente</i> ”.		
Desafio 3.1: “ <i>Ser avaliada positivamente por pelo menos 95% dos seus clientes.</i> ”		
Meta 3.1.1	What	Fazer com que todos os contratos obtidos com a condição de funcionamento durante as obras, sejam realizados sem transtornos para os clientes, mantendo rigorosamente o prazo de entrega, com qualidade final impecável.
	Who	- Arquitetos C e D em itens de projetos; - Engenheiros A e B em itens de obras; - Avaliação em reuniões semanais entre os sócios.
	When	Início: Jan. de 2006, fazendo disso um hábito em todas as obras.
	Where	Obras (todos os contratos obtidos)
	Why	- Os primeiros pontos definidos no “What” dizem respeito a um dos principais diferenciais que a empresa pretende mostrar ao mercado. - O segundo ponto é aquele que nunca se pode falhar pois ao observar algo mal feito, o cliente sempre se lembrará negativamente da empresa. Caso esse item fique excelente, à longo prazo quase tudo poderá ser esquecido. (vide Questão 08 – Clientes)
	How	- Treinar equipe no tratamento com clientes. - Aumentar o controle da qualidade dos serviços. - Definir processos padronizados (os mais corretos) de se executar os serviços e as soluções de projeto. - Treinar equipe terceirizada na correta execução dos serviços planejados. - Fazer instrumento de avaliação dos serviços e soluções projetadas.
How Much	- Os treinamentos sobre comunicação com os clientes são fornecidos gratuitamente pelo Sebrae. - Os treinamentos de aplicação de produtos e de montagem de equipamentos poderão ser feitos diretamente pelos fabricantes sem custos adicionais. - Verba para consultoria em pesquisa de opinião para elaboração do questionário de avaliação dos serviços (a serem respondidos por todos os clientes) – R\$ 4.000,00 - Custos de transporte para os locais de treinamento (verba) – R\$ 1.000,00/ ano.	

Tabela 05 – Implementação do Plano de Ação

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de Planejamento Estratégico desta microempresa estudada ainda está em implantação e durante todo o processo de trabalho, elaboração e implementação, foram levantados alguns pontos importantes a serem considerados:

- O Planejamento Estratégico (P.E.) é um processo forte e completo na organização do pensamento. É o momento válido para pensar a empresa como um todo, tendo em vista que isso é raro na maioria das micro e pequenas empresas;
- Mesmo para micro e pequenas empresas o P.E. serve, no mínimo, para concentrar esforços naquilo que seja importante para a empresa, reduzindo o gasto de tempo em atividades que não agregam valor para o seu crescimento;
- Checar os pré-supostos em relação ao mercado é a melhor maneira de direcionar o P.E. sobre premissas válidas;
- Entrevistas com os agentes do mercado servem para validar ou se obter as premissas de um P.E., mesmo que em quantidades inferiores àquela estatisticamente válida. A validade estatística não influencia no processo do P.E. em si, até mesmo porque pode-se fazê-lo sobre premissas pessoais. Nesse trabalho em questão, apesar de poucas entrevistas em relação ao total de agentes do mercado, a homogeneidade obtida entre os diversos agentes foi muito grande, o que pode indicar que as premissas deste planejamento foram, provavelmente, as corretas;
- Os sócios normalmente têm uma estratégia, sem formalização ou pouco formalizada. Um processo de P.E. é a explicitação detalhada dessas premissas e a análise da sua viabilidade;

- O P.E. força a definir ações, responsáveis, prazos, custos, etc, de forma que a estratégia da empresa não fique somente numa intenção e sim num planejamento factível. Isso pode provocar um ambiente de stress entre os sócios e uma avaliação da distribuição de cargas entre os participantes, permitindo também avaliar se o perfil e o potencial dos envolvidos estão de acordo com as necessidades presentes e futuras da empresa;
- O P.E. demonstrado nesse trabalho pode mudar rapidamente em função dos resultados obtidos, mas é muito melhor ter um material explícito para se basear no dia-a-dia do que somente o instinto.

5.1.CONSELHOS PARA QUEM FARÁ UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Não desanime! Muitas vezes não é fácil detalhar itens e idéias que num primeiro momento pareçam elementares, mas que se tornam mais complexas do que o imaginado;
- Cheque/ confira sempre as premissas que são consideradas verdadeiras pelos sócios da empresa, em muitos casos são corretas, mas em outros tantos, podem trazer inconsistências e motivarem a um direcionamento errado da empresa;
- Procure conversar muito com seus clientes, fornecedores, concorrentes, etc, para poder avaliar de uma forma estruturada as premissas que precisará usar no P.E., mesmo que a quantidade de entrevistas não seja aplicada em grandes fatias do mercado;
- Nessas entrevistas você poderá obter informações que possam levar a premissas não percebidas num primeiro momento;

- Torne a elaboração e implementação do P.E. num momento de renovação e inovação para todos os participantes/ colaboradores da empresa;
- É acreditável que haja resistência à implementação do P.E. nas empresas, pois todos têm seus papéis questionados. Acredita-se também que a resistência cresça dos níveis mais baixos para os mais altos.
- Num processo de P.E. é normal surgirem várias idéias, mas é fundamental priorizá-las em função do custo/ benefício, principalmente em micro e pequenas empresas;
- E por fim, é possível a capacitação para elaboração e implementação de um P.E. utilizando-se livros sobre o assunto (vide bibliografia) principalmente se for uma micro e pequena empresa. Poderá não sair na qualidade de um especialista, mas constata-se que provoca um grande diferencial.

6. SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS

Sugere-se que seja criada uma sistemática de planejamento/ implementação comum a pequenas e microempresas na área da construção civil.

Este trabalho não chegou a esse ponto, uma vez que teve que se limitar ao estudo da bibliografia e aplicação a um caso específico, mas se fosse elaborada uma metodologia para empresas de construção civil, poderia ser um trabalho de extrema utilização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual do Planejamento Estratégico**. 2ª ed. rev. São Paulo: Atlas, 2003.

CARDOSO, Francisco Ferreira. **Arquivo Cadeia de Valores**. São Paulo: Texto PCC-USP, 08/07/1997.

CARDOSO, Francisco Ferreira; VIVANCOS, Adriano Gameiro. **Estruturas Organizacionais em Empresa Construtoras de Edifícios**. São Paulo: BT/PCC/306, 2001.

CARVALHO, Marli Monterio; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégias para a Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão Estratégica – Princípios e Práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

KALNIN, Joanir Luis **Avaliação Estratégica para a Implantação de Pequenas Cervejarias**. Santa Catarina: Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, M. C. Sotelino; RODRIGUES, Murilo R. A. **Estratégia de Empresas**. 3ª ed. rev. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

NOBREGA, Clemente. **A Ciência da Gestão, Marketing, Inovação e Estratégia**. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 3ª ed. rev. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas**. 18ª ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TENCA, Evandro. **Estratégia Empresarial**, São Paulo: Aula TG001, MBA-USP/ TGP, março de 2003.

WOOD JR; ZUFFO T. ; KINORICH P. **Artigo 146 - Supply Chain Management**. São Paulo: Revista Administração FGV, 1999.

_____ <http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp> , acessado em 14 de fevereiro de 2006.

ANEXOS

ANEXO I

DEFINIÇÃO DE PEQUENAS E MICROEMPRESAS

O Decreto Nº 5.028, de 31 de março de 2004, que altera os limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei Nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da micro-empresa e da empresa de pequeno porte, para os efeitos da lei, classifica:

- Microempresa, a pessoa jurídica e firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755, 14.

- Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil que tiver receita anual bruta superior a R\$ 433.755, 14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222, 00.

O SEBRAE utiliza como critério para definição de porte o número de pessoas ocupadas, principalmente para realização de estudos sobre a representatividade da micro e pequena empresa no Brasil e no Estado. Seguindo essa estratégia, a divisão dos portes das empresas obedece a seguinte regra:

Porte / Setor	Indústria	Comércio/Serviços
Micro Empresa	até 19 pessoas	até 9 pessoas
Pequena Empresa	até 99 pessoas	até 49 pessoas
Média Empresa	até 499 pessoas	até 99 pessoas
Grande Empresa	500 ou mais pessoas	100 ou mais pessoas

Fonte: Sebrae/ IBGE (2004)

ANEXO II**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES**

- 1) Que tipo de cliente frequenta sua clínica/ consultório?
 - a) Maior parte de convênios;
 - b) Maior parte particulares;
 - c) Frequência equilibrada entre convênios e particulares.

- 2) Atende em outro estabelecimento assistencial além da clínica/ consultório?
 - a) Em outra clínica/ consultório;
 - b) Em Hospital Particular; (Qual?): _____
 - c) Em Hospital Público; (Qual?): _____
 - d) Outros; (Quais?): _____
 - e) Não.

- 3) Seu consultório/ clínica fica próximo deste outro que você também atende?
 - a) Sim;
 - b) Não, mas gostaria que fossem próximos;
 - c) Não, mas não me incomodo com a distância.

- 4) Há quanto tempo realizou a última obra ou reforma?
 - a) Recentemente (há menos de 1 ano);
 - b) Entre 1 e 3 anos;
 - c) Entre 3 e 5 anos;

- d) Há mais de 5 anos;
- 5) O estabelecimento continuou em funcionamento durante a execução dos serviços?
- a) Sim, com transtornos ao atendimento;
 - b) Sim, sem problemas;
 - c) Não, mas gostaria que o funcionamento não tivesse sido interrompido;
 - d) Não, e foi por minha opção.
- 6) Foi elaborado um projeto para a área a ser reformada/ construída?
- a) Sim, por um Arquiteto;
 - b) Sim, pela Construtora que executou os serviços;
 - c) Sim, pelo fornecedor de equipamentos;
 - d) Sim, por mim mesmo;
 - e) Não.
- 7) Como tomou conhecimento do prestador de serviços que executou a obra ou reforma?
- a) Por indicação de amigos;
 - b) Por ter prestado serviços em outros estabelecimentos de seu conhecimento;
 - c) Por fornecedores de equipamentos;
 - d) Através da mídia;
 - e) Outros. (Quais?)
-

- 8) O prestador de serviços que executou a obra ou reforma foi contratado:
- a) Pelo arquiteto;
 - b) Pelo projetista de instalações;
 - c) Pelo fornecedor de equipamentos;
 - d) Por mim mesmo;
 - e) Outros. (Quais?) _____
- 9) O prazo previsto para a entrega da obra obedeceu ao cronograma previsto inicialmente?
- a) Sim;
 - b) Não.
- Se a resposta foi negativa, de quanto tempo foi o atraso?

- 10) Quais os maiores problemas detectados durante a execução e a entrega da obra?
- a) Problemas no projeto de arquitetura;
 - b) Problemas construtivos;
 - c) Problemas nas instalações (elétrica, hidráulica, gases, ar condicionado, etc.);
 - d) Outros. (Quais?) _____
- 11) O produto final atendeu às suas expectativas?
- a) Sim, plenamente;
 - b) Sim, mas com ressalvas;
 - c) Não. (Porquê?) _____

12) A sua clínica/ consultório possui algum alvará de aprovação expedido pela ANVISA?

- a) Sim, mas tive problemas na aprovação do projeto;
- b) Sim, e não tive problemas com a aprovação do projeto;
- c) Não, mas estou providenciando;
- d) Não, e não tenho problemas com o funcionamento.

13) Está pretendendo realizar alguma obra/ reforma?

- a) Sim, em curto prazo;
- b) Sim, a médio/ longo prazo;
- c) Não.

14) Pode indicar outro estabelecimento para esta pesquisa?

- a) Sim.
Contato:

- b) Não.

15) Sugestões:

ANEXO III**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONCORRENTES**

- 1) Que tipo de obra está realizando no momento:
 - a) Residencial;
 - b) Comercial;
 - c) Hospitalar;
 - d) Outras. (Quais?)_____

- 2) Destas obras, quantas são hospitalares?
 - a) Uma;
 - b) 2 a 3 obras;
 - c) 4 a 5 obras;
 - d) Mais de 5 obras;
 - e) Nenhuma.

- 3) Qual o enfoque da empresa?
 - a) Obras Públicas;
 - b) Privadas;
 - c) Pública e Privada;
 - d) Qualquer tipo de obra.

- 4) Em que região a sua empresa atua com maior frequência?
 - a) Zona Sul;
 - b) Zona Leste;
 - c) Zona Oeste;
 - d) Zona Norte;
 - e) Centro;
 - f) Todas as regiões.

5) A sua empresa trabalha em conjunto com projetistas?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Depende da complexidade da obra;

6) Quais os projetistas?

- a) Arquitetura;
- b) Instalações (somente em caso de instalações específicas);
- c) Instalações (todas);
- d) Todos os projetistas;

7) Os projetistas geralmente são contratados por quem?

- a) Pela sua empresa;
- b) Por fornecedores;
- c) Pelo cliente;
- d) Outros. (Quem?) _____

8) Qual a principal fonte de obras da sua empresa?

- a) Procura direta pelo cliente;
- b) Indicação do Fornecedor;
- c) Indicação do Arquiteto;
- d) Indicação do Projetista de Instalações;
- e) Outros. (Quais?) _____

9) A empresa possui um catálogo fixo de fornecedores?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Somente para os principais serviços e materiais.

10) Que tipo de contrato é mais comum?

- a) Global;
- b) Por empreitada;

- c) Depende da obra;
- d) Outros. (Quais?)_____

11) No decorrer dos serviços/ obras, os estabelecimentos:

- a) Continuam em funcionamento, mas a obra tem que ser realizada em períodos noturnos e/ ou fins-de-semana;
- b) Continuam em funcionamento, mas com atendimento reduzido aos clientes;
- c) Continuam em funcionamento, com transtornos para a equipe da obra;
- d) Continuam em funcionamento e pode-se trabalhar em qualquer período sem transtorno para nenhuma das partes envolvidas;
- e) Fecham no período de execução.
- f) Outros. (Quais?)_____

12) A maior parte dos atrasos na entrega da obra são causados por:

- a) Problemas de projeto;
- b) Fornecimento de materiais;
- c) Fornecimento de equipamentos;
- d) Indefinição do cliente quanto ao projeto;
- e) Indefinição de cliente quanto à aprovação do orçamento;
- Outros. (Quais?)_____

ANEXO IV**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FORNECEDORES DE MATERIAIS**

1) Que tipo de obra está realizando no momento:

e) Residencial;

f) Comercial;

g) Hospitalar;

h) Outras. (Quais?)_____

2) Destas obras, quantas são hospitalares?

f) Uma;

g) 2 a 3 obras;

h) 4 a 5 obras;

i) Mais de 5 obras;

j) Nenhuma.

3) Qual a principal fonte de obras da sua empresa?

f) Procura direta pelo cliente;

g) Indicação da construtora que foi contratada para executar a obra;

h) Indicação do Arquiteto;

i) Indicação do Projetista de Instalações;

j) Outros. (Quais?)_____

4) A sua empresa trabalha em conjunto com projetistas?

d) Sim;

e) Não;

f) Depende da complexidade da obra;

5)Quais os projetistas?

- e) Arquitetura;
- f) Instalações (somente em caso de instalações específicas);
- g) Instalações (todas);
- h) Todos os projetistas;

6)Os projetistas geralmente são contratados por quem?

- e) Pela sua empresa;
- f) Pela construtora contratada para a execução da obra;
- g) Pelo cliente;
- h) Outros. (Quem?)_____

7)Quem geralmente contrata a sua empresa?

- a) O cliente;
- b) A construtora que está realizando a obra;
- c) O Arquiteto;
- d) Outros. (Quais?)_____

8)Em que momento é feita a contratação:

- a) Antes da elaboração do projeto;
- b) Durante a elaboração do projeto;
- c) Durante a execução da obra;
- d) Outros. (Quais?)_____

ANEXO V**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FORNECEDORES DE
EQUIPAMENTOS**

- 1) Sua empresa geralmente é contratada por quem?
 - a) Diretamente pelo Cliente;
 - b) Por alguma Construtora, no caso de obra nova ou reforma;
 - c) Por outros Fornecedores de Equipamentos;
 - d) Pelo Projetista de Instalações;
 - e) Pelo Projetista de Arquitetura, no caso de obra nova ou reforma;
 - f) Outros. (Quem?) _____

- 2) No caso de obras novas ou reformas, em que momento você é contratado?
 - a) No desenvolvimento do Projeto;
 - b) Durante a execução da obra;
 - c) No término da obra;
 - d) Todas as anteriores;
 - e) Nunca participou de um processo de obra nova ou reforma.

- 3) Sua empresa tem parceria com alguma construtora?
 - a) Sim;
 - b) Não, mas seria interessante;
 - c) Não e não há necessidade.

- 4) Sua empresa tem parceria com algum Arquiteto?
 - a) Sim;
 - b) Não, mas seria interessante;
 - c) Não e não há necessidade.

5) Sua empresa tem parceria com algum Projetista de Instalações?

- a) Sim;
- b) Não, mas seria interessante;
- c) Não e não é necessário.

6) Você já obteve algum cliente que teve que fazer algum tipo de obra ou reforma em função da instalação do equipamento?

- a) Sim, é uma situação comum;
- b) Sim, mas não é uma situação comum;
- c) Sim, mas não foi em função da instalação do equipamento que forneço;
- d) Não.

7) No caso de necessidade da realização de obra ou reforma, quem contratou o executor dos serviços de construção?

- a) O próprio cliente;
- b) A sua empresa;
- c) Outros. (Quem?) _____

8) Como o cliente tem conhecimento da sua empresa?

- a) Através da mídia;
- b) Através de indicação de outros clientes;
- c) Através de indicação da construtora (caso de obra/ reforma);
- d) Através do Arquiteto (caso de obra/ reforma);
- e) Através do projetista de Instalações.
- f) Outros. (Quem?) _____

9) Qual o maior mercado da sua empresa?

- a) Consultórios;
- b) Clínicas;
- c) Hospitais;
- d) Todas as anteriores.

10) Existem muitos fornecedores do mesmo gênero que a sua empresa atualmente no mercado?

- a) Sim;
- b) Medianamente;
- c) Não.

11) Sua empresa está a quanto tempo no mercado?

- a) A menos de 1 ano;
- b) De 1 a 3 anos;
- c) De 3 a 5 anos;
- d) A mais de 5 anos.

