

BRENDA MEDEIROS MOREIRA

**ROTINA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA DE
REAL ESTATE RESIDENCIAL DE MÉDIO PORTE: O
CASO DA EMPRESA CLM**

São Paulo

2019

BRENDA MEDEIROS MOREIRA

**ROTINA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA DE
REAL ESTATE RESIDENCIAL DE MÉDIO PORTE: O
CASO DA EMPRESA CLM**

Monografia apresentada ao programa
de Educação Continuada da Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para conclusão do curso de
MBA em Real Estate – Economia Setorial e Mercados.

Orientador: Professor Dr. Claudio Tavares de Alencar

São Paulo

2019

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus queridos pais e irmãos, sempre ao meu lado. Conforto e apoio nos momentos difíceis. Vibração com as vitórias.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Claudio Tavares de Alencar, pelo aprendizado, atenção e apoio durante o processo de desenvolvimento do trabalho. Agradeço também aos conselhos passados pelos meus professores da banca avaliadora, Professora Doutora Eliane Moretti e Professor Doutor Alessandro Vedrossi.

Aos professores do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do curso de Real Estate e pelos ensinamentos acadêmicos e também aos meus companheiros de curso, Victoria Herendy e Adolfo Jurado.

Agradeço principalmente a meus pais e irmãos por todo apoio, incentivo e companheirismo em todos os momentos da minha vida.

Ao meu namorado, que me incentiva a ser uma pessoa melhor a cada dia e por seu apoio incondicional às minhas decisões.

RESUMO

O presente trabalho tem como foco a execução da rotina para implantação do planejamento estratégico para a empresa de real estate residencial de médio porte. Durante a expansão das incorporadoras de capital aberto do sul e sudeste para o norte e nordeste, com o objetivo de espalhamento geográfico, surgiram as parcerias estratégicas entre as grandes incorporadoras e as empresas locais. Com a desaceleração da economia brasileira em 2013, o mercado imobiliário entrou em uma curva descendente significativa afetando o desempenho de empresas em todo o país, e como consequência o rompimento das parcerias. A mudança que esse cenário econômico causou no mundo dos negócios foi impactante para a vida das organizações, elevando os padrões exigidos de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente. Para fazer frente aos novos desafios, especialmente o da competição local e global, as empresas devem passar a praticar as técnicas do planejamento estratégico, buscando definir uma visão futura, suas crenças e valores fundamentais, examinar detalhadamente seus mercados, analisar a concorrência, definir os objetivos de longo, médio e curto alcance e desdobrar as estratégias em ações mensuráveis e de fácil acompanhamento. A presente pesquisa tem como objetivo a definição da rotina para implantação do planejamento estratégico, passando por avaliar as possíveis repercussões nos resultados desejados durante a implantação do projeto para reposicionamento e recuperação após um período de crise econômica no setor e o término das parcerias estratégicas. Será feito um estudo de caso, diagnóstico inicial para entendimento do contexto atual da empresa, definição da ideologia (valores, negócio, missão e visão) para direcionamento da estratégia, formulação da estratégia fazendo o uso da análise SWOT e o gerenciamento da mesma. Resultados alcançados: Estruturação do planejamento estratégico no estudo de caso, definição da visão, missão e valores da empresa, assim como seu posicionamento estratégico no mercado. Implantação da rotina a ser seguida para implantação do processo de planejamento estratégico.

Palavras chave: Planejamento estratégico; análise SWOT; parcerias estratégicas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Disciplinas de valor	18
Figura 2: Modelo de gestão estratégica	20
Figura 3: Mapa de implantação do projeto empresarial.....	21
Figura 4: Estabelecendo a visão	25
Figura 5: Linha de visão	27
Figura 6: Direcionadores da estratégia	28
Figura 7: Níveis do ambiente da empresa.....	29
Figura 8: Os componentes do macro ambiente de uma empresa	30
Figura 9: 5 Forças de Porter.....	31
Figura 10: Tipos de competências	34
Figura 11: Planos de ação decorrem da estratégia, objetivos e metas.	37
Figura 12: Modelo de gestão estratégico utilizado	Erro! Indicador não definido.
Figura 13: Modelo de gestão estratégica utilizado detalhado.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 14: Posicionamento estratégico adotado	60
Figura 15: Linha de visão definida	62
Figura 16: Fatores do macro-ambiente	64
Figura 17: Forças do micro-ambiente.....	64
Figura 18: Formulação estratégica - Matriz SWOT.....	77
Figura 19: Matriz SWOT.....	81
Figura 20: Mapa Estratégico definido	89
Figura 21: Contrato de resultados.....	90
Figura 22: Painel de bordo.....	91
Figura 23: Construção de plano de ação	93
Figura 24: Construção de plano de ação	93
Figura 25: Radar da UG.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Vantagens e desvantagens das alianças como opção estratégica	48
Tabela 2: Cenário estratégico mais provável - Ambiente externo 1	66
Tabela 3: Cenário estratégico mais provável - Ambiente externo 2	67
Tabela 4: Competências organizacionais - Ambiente interno.....	75
Tabela 5: Fator Crítico de Sucesso.....	76
Tabela 6: Minuta para criação do Mapa Estratégico 1.....	84
Tabela 7: Minuta para criação do Mapa Estratégico 2.....	85

Tabela 8: Mapa de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas	87
Tabela 9: Projeto para elaboração de cronograma de construção e revisão de processos construtivos e administrativos	87

LISTA DE SIGLAS

STRATWS = Software de gestão de resultados

SADP = Sistema de armazenamento de dados de projetos

MS PROJECT = Software de gerenciamento de projetos da Microsoft

Sumário

1. INTRODUÇÃO AO TEMA.....	10
2. OBJETIVOS.....	12
3. METODOLOGIA.....	13
4. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	15
4.1 Início da Construção da Estratégia	16
4.1.1 Disciplina de Valor	16
4.1.2 Proposição de valor.....	18
4.1.3 Escolha do Segmento e Cliente	18
4.1.4 Construir Uma Estrutura Diferente	19
5. A ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO	20
5.1.2 Negócio	23
5.1.3 Missão	23
5.1.4 Valores	24
5.1.5 Visão	24
5.2 Etapa 2 - Direcionadores da Estratégia	27
5.2.1 Análise da Estratégia Vigente.....	29
5.2.2 Análise do Ambiente Externo.....	29
5.2.3 Análise do Ambiente Interno.....	32
5.2.4 Análise SWOT Aplicada à Avaliação Estratégica	34
5.3 Etapa 3 - Implantação da Estratégia	35
5.4 Etapa 4 - Controle e avaliação	37
6. SÍNTESE DA ROTINA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	39
7. CONTEXTO DA EMPRESA CLM.....	42
7.1 Histórico da empresa	42
7.2 Surgimento de parcerias	44
7.2.1 Pontos Positivos e Negativos da Parceria.....	46
7.3 Situação Atual.....	51
8. ESTUDO DE CASO: ROTINA PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO CASO DA CLM.....	54
8.1 Etapa 1 – Diagnóstico Estratégico.....	54
8.2.1 Visão	55
8.3 Etapa 3 – Direcionadores da Estratégia	59
8.3.1 Posicionamento Estratégico.....	59
8.4 Etapa 4 – Formulação da Estratégia	76
8.4.1 Análise SWOT	76
8.4.3 Contrato de Resultados	89

8.5	Etapa 5 - Gerenciamento da Estratégia	90
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
10.	BIBLIOGRAFIA	97

1. INTRODUÇÃO AO TEMA

A CLM é uma empresa de real estate que está no mercado desde 1986, com foco em empreendimentos imobiliários residenciais de média e alta renda. Desde sua fundação o grupo desenvolveu mais de 695.000 m² em 4.231 unidades em 39 prédios residenciais e 2 prédios comerciais. Sempre reagiu bem às exigências do mercado e busca nichos de atuação de alta demanda e maior lucratividade, durante vários anos se manteve como líder do mercado em que atua.

A empresa familiar tem como sócios três irmãos, sendo que foi fundada pelo pai dos três. Todos são negociadores habilidosos, conhecedores do mercado onde atuam e comandam de forma próspera a empresa, o que é demonstrado por seus mais de 30 anos de existência.

Durante a fase de expansão do setor de construção civil, entre 2006 e meados de 2008, a empresa familiar estabeleceu parceria com a AGR, empresa de São Paulo, que tinha como objetivo o espalhamento geográfico para atingir novos mercados.

Durante esse processo, a empresa familiar cresceu sem que houvesse um modelo de gestão definido para direcionar esse crescimento. A empresa aumentou seu número de lançamentos, passando de dois para dez lançamentos/ano, acarretando em aumento do seu escopo administrativo, dos custos fixos e das obrigações financeiras, como também relacionamento com novos clientes e fornecedores.

Com o fim da parceria, restaram obras inacabadas, com problemas de retrabalho, erros de projeto, atraso na entrega, desgastes com os clientes e dívidas com os bancos. Em paralelo a isso, aconteceu a desaceleração da economia causando a retração do mercado imobiliário e a incidência dos distratos, fazendo com que os estoques das incorporadoras aumentasse.

Foi nesse cenário que a empresa voltou a lançar seus produtos sem a parceria, para retomada da sua marca e posição no mercado. Dessa forma, se fez necessário a definição da estratégia para os próximos anos e mudar o modelo de gestão.

Foi elaborado uma rotina para implantação do planejamento estratégico, definindo as etapas

a serem seguidas pela empresa. Fazendo o uso de ferramentas de planejamento como análise SWOT. Concluindo com uma análise dos benefícios e dificuldades encontradas.

2. OBJETIVOS

O presente trabalho foi realizado com o objetivo principal de estruturação da rotina para implantação do planejamento estratégico empresa de real estate residencial de médio porte. O planejamento estratégico é o conjunto de mecanismos sistêmicos que utiliza processos metodológicos para, dentro de um contexto, definir o estabelecimento de metas, o empreendimento de ações, a mobilização de recursos e a tomada de decisões, visando à consecução de objetivos, a fim de alcançar o resultado esperado.

O alcance do objetivo envolve elaborar um roteiro para ser seguido a fim de que a empresa possa alinhar as estratégias definidas com as atividades do dia-a-dia e poder acompanhar o processo mensalmente. Dessa forma será exposto como são identificados os problemas internos e externos, a forma de solucioná-los e/ou mitigá-los através de ações corretivas e projetos estratégicos que serão medidos numericamente e acompanhados mensalmente pela empresa. Tendo como produto redesenho dos processos construtivos e administrativos, plano para acessar novos mercados e atender diferentes demandas, redesenho da estrutura organizacional, implantação da inteligência de mercado, aumentar lucratividade e liquidez, entre outros.

Como o planejamento estratégico foi criado em paralelo a execução da monografia, não será possível auferir o sucesso da sua implantação e testar os seus resultados. A partir disso, foi feito um prognóstico de riscos da implantação do planejamento, visando avaliar os desafios e gargalos para efetivação do plano, de modo a permitir alcançar os objetivos pré-estabelecidos.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada tem como objetivo a rotina para implantação do processo do Planejamento Estratégico para empresas de real estate residencial de médio porte, podendo ser classificada considerando-se os seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, aplicada e descritiva. Exploratória porque a organização possui um grau de informalidade, sendo necessário investigar a sua realidade a fim de obter dados necessários para a elaboração do planejamento.

A presente pesquisa também se caracteriza por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos, a falta de um Planejamento Estratégico. A pesquisa aplicada pode ser definida por gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Caracteriza-se, por um estudo de caso, e por uma pesquisa de campo, já que foi realizada no local onde ocorreu o fato.

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que compõem. Um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados.

Primeiramente foram estudados e levantados os conceitos sobre Planejamento Estratégico para que haja um nivelamento de conhecimento entre todos os colaboradores envolvidos na criação do planejamento da empresa. O referencial teórico do trabalho contém todos os assuntos que foram abordados durante as reuniões para implantação da rotina.

Escolhida a metodologia para aplicação da rotina, a qual foi adaptada ao estudo de caso. Onde foi mostrado o modelo clássico adotado por Mendes (2011), que contém as fases: referencial, análise, formulação e controle. E o modelo prático escolhido para o trabalho, que se divide em: ideologia, direcionadores da estratégia, desdobramentos e estrutura. As fases que fazem parte do modelo prático foram abordadas em detalhes no referencial teórico com o objetivo de que ficasse claro os conceitos e definições. As fontes foram obtidas através de pesquisas e livros.

Para o estudo de caso, primeiramente foram necessárias entrevistas com os sócios para que fosse feita a contextualização da empresa. A partir de então os dados pesquisados foram de seu

ambiente interno, ambiente externo e *benchmarking*. Os procedimentos adotados para a coleta desses dados foram, principalmente, de reuniões junto aos sócios, diretores e CEO.

As reuniões eram divididas de duas formas, uma vez por mês era realizada com todos os participantes presentes, para que fosse exposto as ideias dos sócios e suas diretrizes quanto ao planejamento estratégico, e *brainstorming* para que todos os cenários possíveis fossem colocados para discussão. Depois disso, era feito a compilação das informações e então reuniões pontuais durante a semana com alguns participantes para a formatação do planejamento para posterior aprovação dos sócios. As reuniões sempre aconteceram dentro da própria empresa na sala de reunião dos sócios, onde os mesmos têm livre acesso.

No intuito de preservar a empresa estudada as empresas que constituíram a parceria estratégica descrita, foram escolhidos nomes fantasias para representa-las.

4. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Mintzberg e Quinn (1991), estratégia já era considerada habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), significando habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mas foi somente depois da Segunda grande Guerra Mundial que a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, que cresceram significativamente e precisavam de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura (BRACKER, 1980).

Este crescimento incrementou a complexidade das organizações e, junto com o acelerado ritmo de mudanças ambientais, passou a exigir que as empresas desenvolvessem uma maior capacidade de criar e gerir estratégias que possibilitassem superar os desafios do mercado, atingindo seus objetivos de curto, médio e longo prazos (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Segundo Mintzberg (1987), foi somente na década de 80 que as estratégias nas empresas apresentaram grande desenvolvimento. Fenômenos como reestruturação empresarial, conjunto de decisões e ações com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000) foram impulsionados pelo desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e transportes, predominando-se desde então uma dinâmica de interação e integração em nível global. Hoje, pensar estrategicamente adquiriu o status de fator indispensável na condução e gestão das organizações, com fins lucrativos ou não (MOORE, 2000). Afinal, a estratégia trata da ligação entre o mundo interior das empresas e seu ambiente exterior (PORTH, 2002).

Abaixo segue algumas citações dos pensadores mais conhecidos sobre o assunto abordado:

“Estratégia são os planos de alta administração empresarial para se alcançar os resultados esperados através das missões e objetivos empresariais”. (WRIGHT, P. 2000)

“Pode ser entendida como o conceito central que rege o negócio. É fundamental para a organização entender e desenvolver o valor para o cliente”. (DRUCKER, P. 1954)

“Estratégia é fundamental em qualquer organização. É a estrutura empresarial que segue a estratégia e não o contrário. É a determinação de metas e objetivos de longo prazo, bem como a definição de cursos de ação e recursos para a realização dessas metas”. (CHANDLER, A. D. 1962)

Segundo Porter e Kramer (2011), o objetivo durante o processo de planejamento é descrever como a organização pretende criar valor hoje, sendo sustentável no futuro. O valor é criado para seus acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e sociedade. Ou seja, cria-se um valor compartilhado. O conceito de valor compartilhado pode ser entendido como um posicionamento de negócio que aumenta a competitividade enquanto melhora as condições socioeconômicas nas comunidades em que a empresa atua. O foco da geração de valor compartilhado é identificar e ampliar o elo entre o progresso social e o econômico.

Assim, o ponto de partida da descrição da estratégia a equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo com os objetivos de longo prazo, permitindo um aumento lucrativo da receita. Cria-se valor por meio dos processos internos e do relacionamento com as partes interessadas e envolvidas (*stakeholders*).

4.1 Início da Construção da Estratégia

O livro “The Discipline of Market Leaders”, de Michael Treacy e Fred Wiersema, foi publicado em Janeiro de 1995. A principal mensagem do livro é que nenhuma empresa pode ter sucesso hoje, tentando ser tudo para todos. Em vez disso, ela precisa encontrar o valor único que somente ela pode entregar a um mercado escolhido. Forçando-se implacavelmente a entregar níveis extraordinários de valor inconfundível a grupos de clientes cuidadosamente selecionados, esses líderes de mercado impossibilitam que outras empresas concorram nos velhos termos.

Para complementar o capítulo também foi utilizado os conceitos do livro “Projeto Empresarial”, de Luis Augusto Lobão Mendes, publicado em 2011.

Nesse sentido, serão abordados os quatro conceitos fundamentais para cada Negócio ser administrado estrategicamente.

4.1.1 Disciplina de Valor

O conceito de disciplina de valor é importante para que a empresa possa escolher de forma coerente o melhor posicionamento de acordo com os seus objetivos para o futuro da organização.

A escolha, por uma empresa, da disciplina de valor que irá buscar para liderar o mercado

não é arbitrária. Ela resulta de extensas pesquisas e análises – de si mesma e do seu mercado. A seleção de uma Disciplina de Valor é um ato central, que dá forma a todos os planos e decisões subsequentes que a empresa toma, colorindo toda a organização, das suas competências à sua cultura. A escolha de uma Disciplina de Valor define o que uma empresa faz e, portanto, o que ela é. Requer grande determinação e direção.

Segundo Mendes (2011), entre os componentes de Valor mais utilizados, destacam-se :

- Preço – terminou a proteção que reputação, marca ou patente davam ao preço. Em muitos mercados, a única maneira de se melhorar o Valor para os clientes é reduzir os preços.
- Tempo – dez anos de avanços tecnológicos mudaram o valor do tempo, alterando as expectativas dos clientes. Hoje, os clientes penalizam os fornecedores que os façam perder tempo, seja com atrasos, erros ou inconveniências. Os clientes estão exigindo de volta, o tempo que as transações lhes tiraram no passado. Se você não está deixando que os clientes comprem tempo em cada transação, se o tempo não faz parte daquilo que está vendendo, os clientes terão pouco tempo para você.
- Atendimento diferenciado – os clientes esperam rotineiramente que seus fornecedores vão além do esperado. Os serviços realmente especiais estão sendo redefinidos. Aquilo que no passado era especial – atendimento rápido, impecável e responsivo – está se tornando lugar-comum.
- Qualidade – transformou-se no custo de admissão ao mercado. É necessário reformular o produto para que ele reflita a mais recente tecnologia. A capacidade para gerar produtos de alta qualidade e baixo custo nunca vistos antes pelo mercado, sustentou o crescimento corporativo no Japão. Criaram e comercializaram, melhor que ninguém, produtos novos e superiores.

Valor para o cliente é a soma dos benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço. Os benefícios contribuem positivamente para essa soma na extensão em que o produto ou serviço melhora o desempenho ou a experiência do cliente.

Três maneiras desejáveis pelas quais as empresas podem combinar modelos operacionais e proposições de valor para serem as melhores em seus mercados, conforme mostra a Figura 1. Cada

uma produz uma espécie diferente de valor para o cliente. São elas:

- Eficiência operacional - atingir grandes escalas de produção a um custo muito baixo;
- Diferenciação pelo produto - oferecer produtos e serviços inovadores;
- Intimidade com o cliente - conseguir entender a necessidade do cliente oferecendo uma solução para completar as suas necessidades;

Figura 1: Disciplinas de valor



Fonte: Fundação Dom Cabral

4.1.2 Proposição de valor

Ao posicionar a empresa corretamente nos itens acima, a proposta de valor visa deixar claro qual benefício e/ou necessidade será atendido. Consiste na promessa implícita que uma empresa faz aos clientes, de entregar uma determinada combinação de valores (preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência, etc.).

4.1.3 Escolha do Segmento e Cliente

Partindo da constatação de que “fazer tudo para todos é mediocridade”, a empresa precisa fazer escolhas, como por exemplo, respondendo às perguntas: Quais segmentos e clientes não vamos atender? O que não vamos oferecer, porque não nos torna diferentes? O que deve ser entendido é que uma boa estratégia não consegue agradar a todos, e que a proposta de valor e posicionamento são para clientes que entendam que é uma proposta singular. O objetivo é tornar-se único para um segmento ou um grupo de clientes. Um bom começo para o processo de

planejamento é deixar claro o que a empresa não quer/vai fazer.

4.1.4 Construir Uma Estrutura Diferente

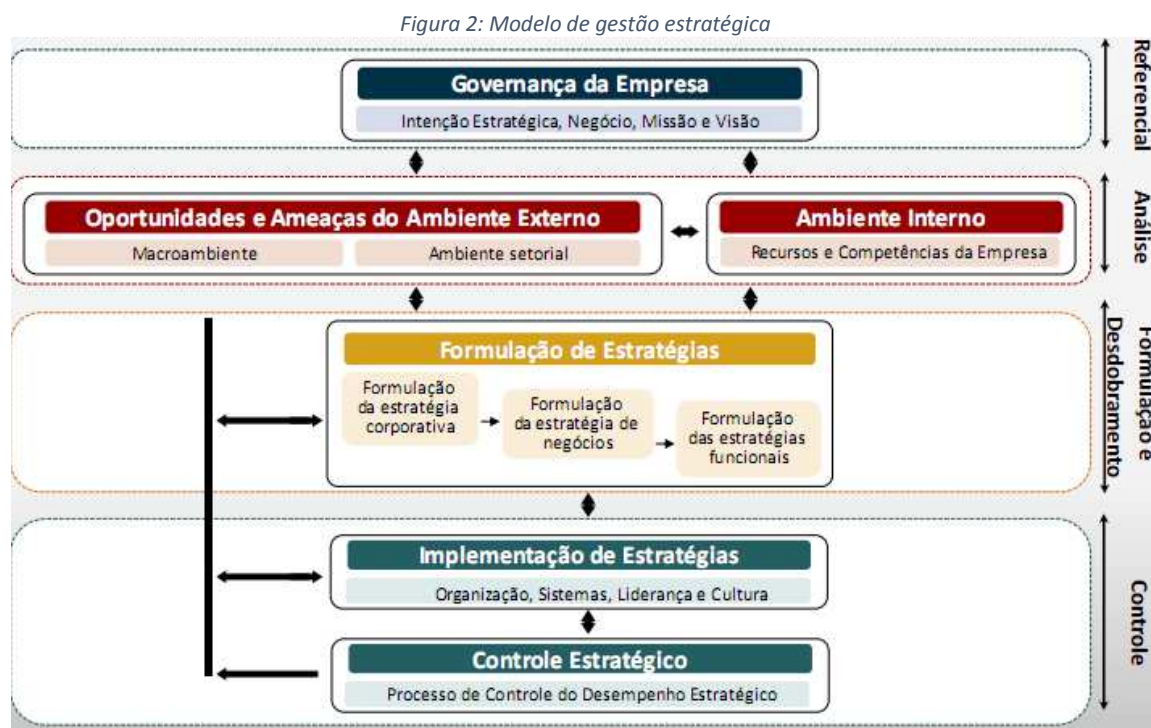
O desafio é construir uma estrutura diferente (modelo de negócio) dos concorrentes estabelecidos. Grande parte das empresas utilizaram estratégias como a terceirização, como consequência as empresas perderam o seu diferencial perante as concorrentes. Ainda mais que colocaram à disposição da concorrência os mesmos conhecimentos e habilidades, pelo mesmo preço que ela contratava. Fazendo com que a competição se desloque do preço. Concluindo que a empresa precisa ter uma estrutura forte e diferente, de modo a dificultar que seus concorrentes consigam as mesmas vantagens.

A definição desses quatro pontos é necessária e vital para o sucesso da definição estratégica, sendo imprescindível o “encaixe”. Encaixar o posicionamento à proposta de valor, construindo uma estrutura de entrega diferente e atendendo a clientes e segmentos dispostos a pagar pelo que entendem como benefício é o que realmente torna uma estratégia eficaz.

Portanto pode-se concluir que o Projeto Empresarial é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias dos profissionais, dos clientes e da organização, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (objetivos, iniciativas e resultados desejados). Primeiro ordenam-se as ideias, e depois as ações, que são a implementação do Projeto Empresarial.

5. A ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO

Segundo Mendes (2011), durante os últimos anos, a área de estratégia tem-se enriquecido com numerosos modelos, métodos e conceitos. O conjunto desses enfoques pode estruturar-se numa metodologia coerente, que compreende quatro grandes etapas: referencial, análise, formulação e controle, como se pode ver na Figura 2, que apresenta um modelo de gestão estratégica.



Autor: Mendes (2011)

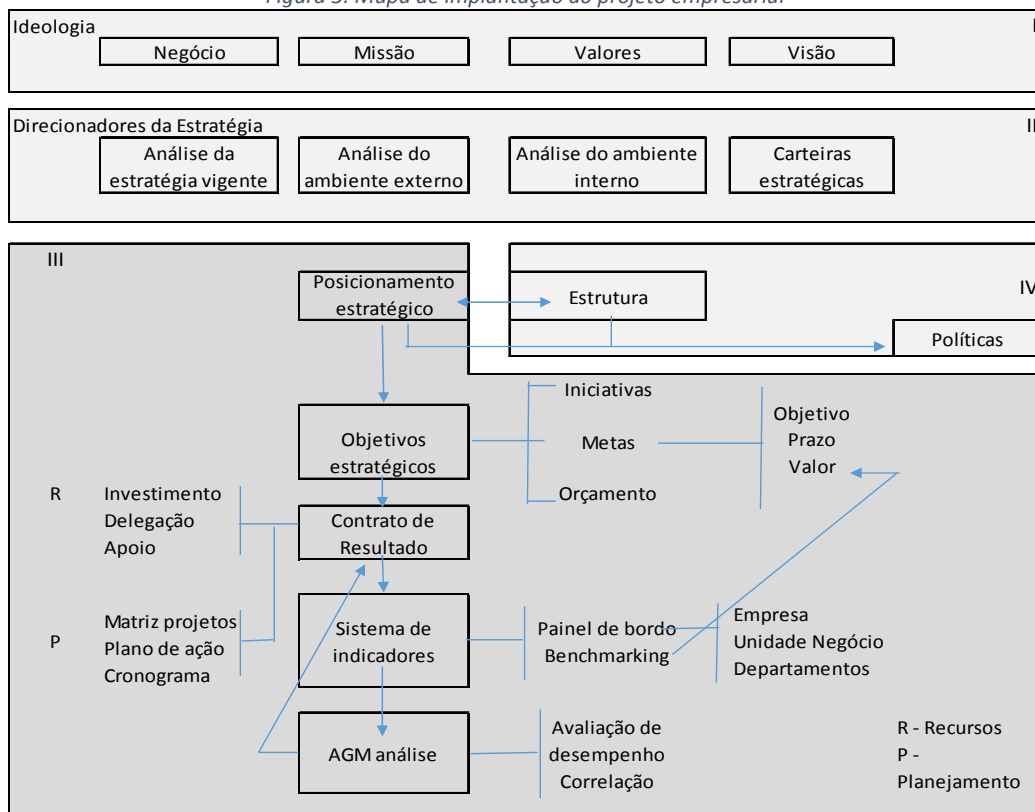
Obtém-se competitividade estratégica quando uma organização consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Uma organização tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram muito custosa para imitar. Essa vantagem gerará retornos acima da média. (MENDES, 2011).

“O processo da estratégia e o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro passo é definir

a sua ideologia (definições organizacionais básicas), definindo com especial atenção o seu negócio (proposta de valor) e a sua ambição estratégica (visão e marcos estratégicos). O segundo passo é analisar o ambiente externo e confronta-lo com a organização. Esse processo de análise é que será os direcionadores da estratégia que serão traduzidos em oportunidades/ameaça (ambiente externo) e pontos fortes e fracos (organização). O terceiro passo é definir os objetivos estratégicos e desdobra-los em iniciativas, permitindo a sua implementação. Por fim, o controle será o último passo do processo, que garantirá o alcance dos resultados desejados per meio do acompanhamento sistemático do desempenho da organização. ” (MENDES, 2011).

A partir do modelo clássico de formulação e desdobramento estratégico demonstrado na Figura 3, optou-se por desenvolver um modelo para aplicação prática nas organizações. Esse modelo, desenvolvido em quatro grandes etapas (ideologia, direcionadores da estratégia, desdobramento e estrutura).

Figura 3: Mapa de implantação do projeto empresarial



Autor: Mendes 2011

5.1 Etapa 1 - Definição da Ideologia

Para o estudo da ideologia foi usado como base o autor Mendes (2011) acrescentado de outros autores.

A ideologia caracteriza a atmosfera e os atributos que são exclusivos de cada organização, moldando e influenciando o comportamento e a atitude das pessoas. Além de representar as crenças e expectativas da organização, ela é determinante na escolha das estratégias, dos objetivos e das metas.

O caráter organizacional é um fator importante que influencia a forma como as pessoas agem e interagem na sociedade, a cultura evolui também dentro das organizações, afetando o comportamento de pessoas e grupos de maneira previsível, embora sutil. De modo semelhante à cultura da sociedade, a cultura organizacional também é implicitamente difundida, e é uma força penetrante e poderosa na moldagem do comportamento.

Alterar as estratégias e a estrutura da organização por si só não garante uma mudança de patamar de resultado ou a consecução de um objetivo. Um componente importante na busca de desempenho superior e aumento da competitividade está relacionado à criação de uma identidade empresarial, que molde o comportamento e a atitude das pessoas da equipe.

A cultura organizacional define o que é apreciado e respeitado e, no final, recompensado. Os comportamentos e as crenças se transformam em ações, que produzem resultados. Os valores podem diferenciar uma empresa de seus concorrentes quando esclarecem sua identidade e servem de referência para seus funcionários. É uma cola que une a empresa quando ela cresce, se internacionaliza, diversifica ou mesmo muda radicalmente seu modelo de negócio.

A estrutura e as políticas das organizações podem mudar constantemente, mas a ideologia é duradoura. Ela nasce juntamente com a empresa, funcionando como alicerce e dando sentido às ações dos seus membros.

Ainda que deva ser assimilada por todos os membros e perpetuar, ela pode (e deve) ser revisada e reformulada na medida em que haja alteração no cenário em que está inserida a empresa,

ou seja, a ideologia representa as definições empresariais básicas que orientam a empresa durante diversas fases de sua existência.

A sua formulação é dividida em quatro fases que serão abordadas nos capítulos a seguir.

5.1.2 Negócio

O negócio é o espaço que a organização ocupa em relação às demandas ambientais. Esse espaço é definido pelos desejos ou necessidades, satisfeitos por elas, quando o usuário ou consumidor compra seus produtos ou utiliza os seus serviços.

Para a identificação do negócio atual da empresa se faz necessária uma reflexão estratégica com as seguintes perguntas:

- “Quem é o cliente?”
- “Qual o benefício/necessidade que o cliente efetivamente procura ao comprar ou usar o produto ou serviço?”
- “Que tecnologias estou utilizando?”
- “Quem são e quais serão nossos concorrentes?”
- “Com o negócio atual, a empresa terá sucesso no futuro?”

5.1.3 Missão

Para elaborar o plano estratégico, é preciso que a empresa conheça sua missão e sua finalidade. De acordo com Oliveira (2002), missão é “a razão de ser da empresa”. Essa definição inicial é o primeiro passo para delinear a estratégia da organização. Ela irá trazer as premissas, direções e limites do plano estratégico.

Drucker (1998) completa e detalha o conceito de missão da empresa. Afirma que uma empresa é composta por muitas pessoas trabalhando junto e para que haja coordenação e harmonia entre as diversas atividades realizadas é preciso que haja uma missão comum, objetivos empresariais límpidos e realísticos. A definição de uma missão e finalidade para a empresa não só

coordena essas atividades, mas também permite a criação de um panorama e compreensão gerais, importantes para a tomada de decisão.

Decisões são tomadas em todos os níveis da empresa, inclusive nos mais baixos. Cabe aos administradores de alto nível definir a missão e finalidade da empresa, para guiar essas decisões. É necessário compreender o que é a empresa, o que representa, quais são valores e convicções fundamentais para evoluir racionalmente. Também é importante que essa definição seja clara, simples e compreensível (DRUCKER, 1998).

5.1.4 Valores

Outro aspecto vital para a estratégia são os princípios e valores que regem a empresa. Para que o planejamento estratégico possa ter êxito, ele deve ser coerente com os propósitos que regem a organização (COSTA, 2007).

Tamayo e Gondim (1996) definem valores organizacionais como princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, que dizem respeito ao tipo de estrutura e modelos comportamentais desejáveis em uma da empresa. A partir da ordenação hierárquica de valores, pressupõem-se que as organizações não são apenas observadores do mundo físico e social, mas que também participam e tomam partido e envolvem-se nele (TAMAYO e GONDIM, 1996).

É interessante destacar alguns aspectos que os autores (TAMAYO e GONDIM, 1996) trazem para o conceito de valor organizacional. O primeiro, o cognitivo, entende valor como as crenças que são enfatizadas em uma organização. O segundo, o motivacional, como valores representando metas mais ou menos conscientes na empresa. O terceiro, da função dos valores, como um guia de comportamento e ação para os membros da organização.

Tamayo e Gondim (1996) sustentam ainda que a fonte dos valores organizacionais são as exigências que a organização e seus membros fazem. São exigências biológicas, de sobrevivência e de bem-estar daqueles que integram a empresa, as reconhecem e agem de forma consciente para satisfazê-las.

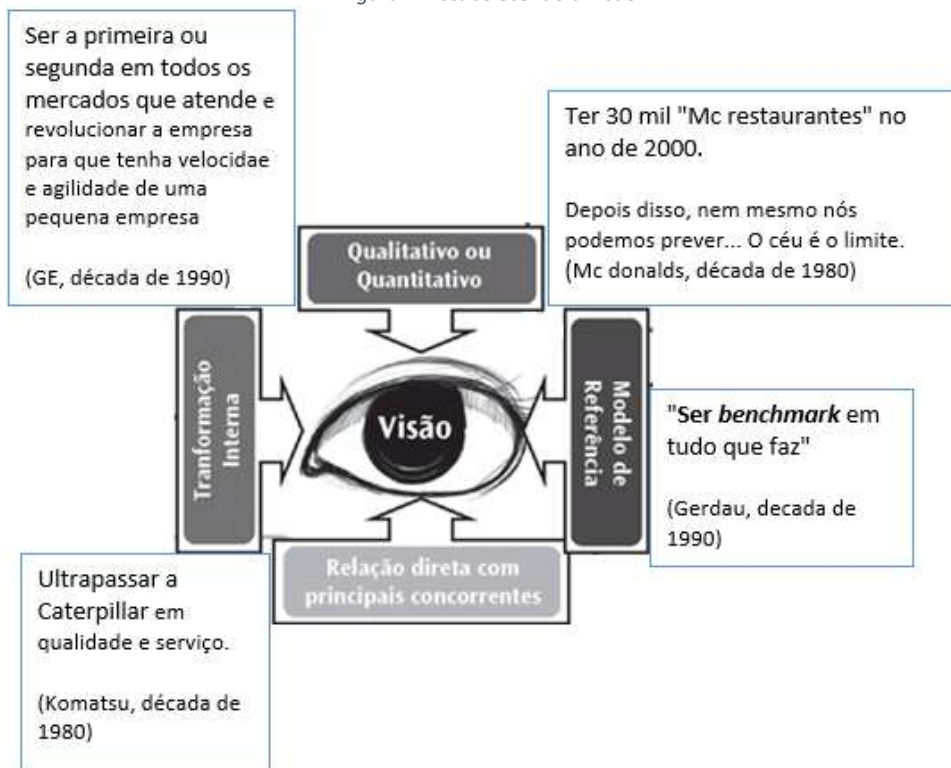
5.1.5 Visão

De acordo com Mendes (2011), uma empresa precisa ter objetivos futuros para estabelecer como pretende atuar no presente. Isso proporciona significado, orienta e dá congruência aos esforços de todos os membros. Essa é a função da visão: ser uma projeção das oportunidades futuras do negócio para permitir uma concentração de esforços em sua busca.

A formulação da visão deve partir dos líderes da organização, mas deve transcender seus fundadores e ser assimilada por toda a empresa. A visão deve ser compartilhada entre os membros e simbolizar o destino da organização, com todos direcionando suas ações para alcançá-la.

Em suma, a visão é o ponto de chegada das estratégias da empresa e deve ser delimitada anteriormente a essas. Deve ser fácil de ser entendida. É utilizada para orientar decisões, motivar as pessoas e servir como indicadora de desempenho, que permitirá saber se a empresa está no caminho certo daquilo que projetou. Exemplos de visão na Figura 4.

Figura 4: Estabelecendo a visão



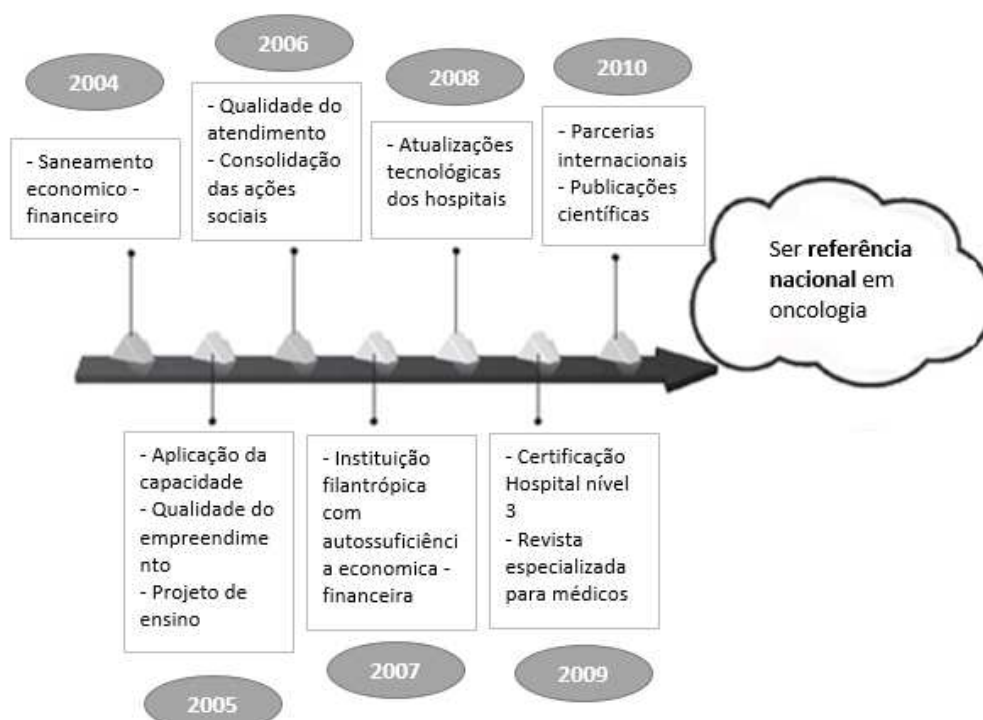
Autor: Mendes 2011

Segundo Oliveira (2002), a declaração da visão deve conter os principais objetivos da empresa deve considerar diversos envolvidos e partes interessadas, como a comunidade, mas principalmente clientes, fornecedores e funcionários. Ela deve definir e respeitar os direitos das pessoas, contribuir para uma cultura de trabalho em prol de resultados e ser positiva para agregar valor à empresa e à sua lucratividade. O mesmo também defende que a visão deve ser coerente e consistente com as práticas da empresa, pois isso traz aos líderes poder.

- Linha de Visão

Uma ferramenta útil no processo é a “linha de visão” (Figura 5). Nessa ferramenta, a organização procura deixar claro quais os principais marcos (conquistas) que deseja e/ou necessita para o alcance da sua visão. Os marcos não devem ser confundidos com resultados, eles até podem aparecer na linha de visão se representarem uma mudança de patamar. Por exemplo: reduzir em 50% o número de relação de clientes, reduzir pela metade o tempo de lançamento de novos produtos, dobrar faturamento. Os marcos representam superações de desafios necessárias para a concretização da visão estabelecida, servem como referência para acompanhar o desempenho da organização em busca do alcance da sua visão. A ideia é de continuidade, existindo a necessidade de marcos financeiros (consolidação de conquistas) e marcos de investimento (expansão e crescimento).

Figura 5: Linha de visão



Autor: Mendes 2011

5.2 Etapa 2 - Direcionadores da Estratégia

Em épocas turbulentas como as atuais, as organizações não podem pressupor que o futuro será sempre uma extensão do presente e muito menos uma continuidade do passado (SONG; DROGE; HANVANICH; CALANTONE, 2005). Pelo contrário, devem administrar visando a mudanças que representam oportunidades e ameaças.

Há uma discussão na literatura que indica dois direcionamentos básicos para explicar o desempenho organizacional. Primeiro, a influência dos fatores externos à organização, ou seja, uma perspectiva “de fora para dentro” e, segundo, a influência de fatores internos, ou seja, “de dentro para fora”.

A abordagem “de dentro para fora” tem em Porter (PORTER, 1986), um de seus principais defensores e prioriza a análise de mercado, identificação de oportunidades externas, considerando a rentabilidade como resultado da ação de cinco forças competitivas sobre o negócio. A abordagem

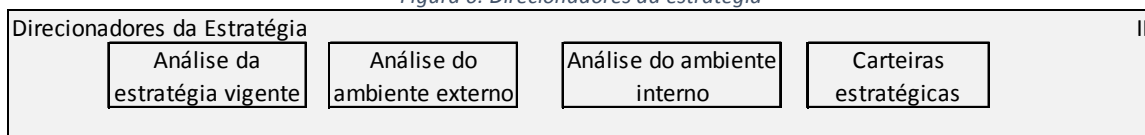
de “de dentro para fora”, por sua vez, tem como defensores Hamel e Prahalad (PRAHALAD; HAMEL, 1998), que afirmam que o desempenho das organizações é mais fortemente influenciado pela combinação inteligente de competências e de recursos do que pelas condições ambientais. Assim, as competências essenciais (core competences) são recursos intangíveis difíceis de imitar e capazes de oferecer valor aos clientes.

A partir dessas duas perspectivas, ou abordagens, estudos apresentados em “A mensuração multivariada da performance e suas componentes de variância” por (MELLO; MARCON, 2004) sugerem que os efeitos do ambiente são responsáveis por 18% da variação nos lucros entre as empresas, enquanto a posição competitiva é responsável por 32% da variação nos lucros. No Brasil, esse mesmo estudo indica que 10% do desempenho das empresas pode ser explicado devido aos efeitos da indústria, ou do setor de atuação, enquanto os efeitos da empresa correspondem a 45% do seu desempenho.

O ambiente externo de uma organização se divide em três áreas principais: o ambiente em geral, o da indústria (setor) e o dos concorrentes. As organizações não podem controlar diretamente os elementos e macrovariáveis do ambiente. Conseqüentemente, as empresas bem-sucedidas coletam as informações necessárias para entender cada um dos elementos e a mudança em curso, bem como suas implicações para a seleção e implementação das estratégias mais adequadas.

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos que devem ser seguidos para se alcançar os resultados desejados. Numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos, tendo em vista a eliminação ou minimização dos pontos fracos e impactos das ameaças bem como a maximização das oportunidades pelo apoio dos pontos fortes. Portanto a estratégia é o ajustamento da organização no seu ambiente, tendo em vista o que ocorre na sua estrutura interna. Sendo assim, é a combinação dos elementos externos e internos que leva ao sucesso das empresas. Na Figura 6 é possível observar os elementos que direcionam a estratégia da empresa.

Figura 6: Direcionadores da estratégia



5.2.1 Análise da Estratégia Vigente

Para conseguir uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto, que é simplesmente um excelente retorno sobre o investimento de longo prazo. Por mais que pareça simples, o certo é que muitas empresas não conseguem entender realmente esse objetivo central. Geralmente concentram-se em objetivos de curto prazo, mais fáceis de alcançar, mas que não permitem ver além do amanhã.

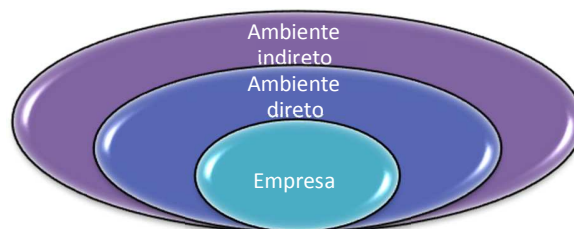
A análise da estratégia vigente corresponde à primeira fase da etapa denominada Direcionadores da Estratégia e busca responder à pergunta básica: qual a real situação da organização quanto aos seus resultados? Esse diagnóstico deve ser feito da forma mais real possível, de forma a não prejudicar o desenvolvimento do projeto empresarial. É fundamental que a análise da estratégia vigente seja realista, completa e impessoal.

5.2.2 Análise do Ambiente Externo

Parte crucial do planejamento estratégico, a análise do ambiente externo consiste em analisar aspectos como o mercado, a evolução tecnológica, aspectos econômicos e financeiros, socioeconômicos, culturais, políticos, mão de obra, concorrentes, dentre outros (OLIVEIRA, 2002). Pode-se dizer que o ambiente está fora do controle da empresa, mas afeta seu comportamento e vice-versa.

A compreensão desse ambiente permite à empresa definir sua estratégia, considerando oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2002). A análise do ambiente externo é dividida em duas partes: o direto e o indireto. No ambiente direto, a empresa tem condições de influenciar ou é influenciada diretamente. Já no ambiente indireto, isso ocorre indiretamente. Na Figura 7 - Níveis do ambiente da empresa há uma ilustração dessa divisão.

Figura 7: Níveis do ambiente da empresa



Fonte: Adaptada de Oliveira 2002

De forma semelhante, porém mais detalhada, os autores Gamble e Thompson Jr (2012) também apresentam a Figura 8 - Os componentes do macro ambiente de uma empresa para a análise do macro ambiente de uma empresa. Eles também propõem sete questionamentos que devem ser respondidos para desenvolver uma estratégia adequada ao setor competitivo. Sendo elas:

- “Quais são as características econômicas dominantes no setor?”
- “Quais são os tipos de forças competitivas que os integrantes do setor estão enfrentando, e qual é a intensidade de cada uma delas?”
- “Quais forças estão impulsionando mudanças, e que impactos essas mudanças terão na intensidade competitiva e na lucratividade do setor?”
- “Quais são as posições de mercado ocupadas pelos concorrentes no setor – quem está em forte posição e quem não está?”
- “Quais são os prováveis movimentos estratégicos que os concorrentes farão em seguida?”
- “Quais são os fatores críticos de sucesso competitivo?”
- “O setor oferece boas perspectivas de lucro?”

Figura 8: Os componentes do macro ambiente de uma empresa



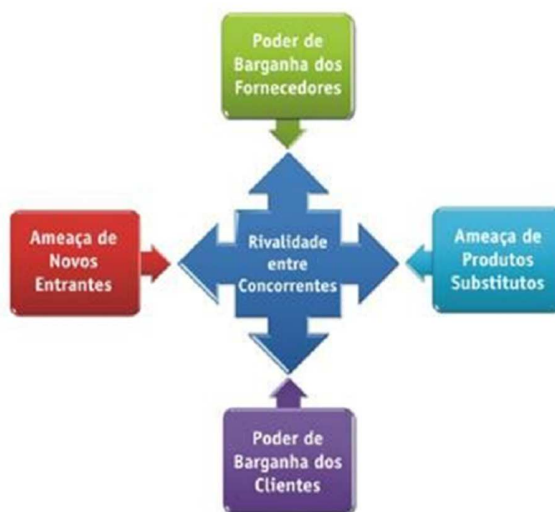
Fonte: Gamble e Thompson Jr. 2012

Com relação às características econômicas do setor, Gamble e Thompson Jr. (2012) propõem a análise do tamanho do mercado e das taxas de crescimento do mesmo, do número de concorrentes e de compradores, do escopo ou alcance geográfico da rivalidade competitiva, do grau de diferenciação do produto e da inovação do produto, das condições de oferta e demanda, do ritmo de mudança tecnológica, da integração e vertical e da economia de escala do setor.

Para indagar a respeito das forças competitivas atuantes no setor, os autores (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012) sugerem usar o modelo das cinco forças de Porter que aparece na Figura 8 - O modelo de concorrência das cinco forças de Porter.

O modelo das cinco forças competitivas de Porter (1997) permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada empresa ou organização, de acordo com a Figura 9. Após desenvolvida essa análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente a indústria e se posicionar estrategicamente (tomar decisões) de forma a se defender das forças identificadas.

Figura 9: 5 Forças de Porter



Fonte: Porter, 1997

5.2.3 Análise do Ambiente Interno

Além da análise do mercado, dos concorrentes, dos consumidores, da política, da situação econômica do país ou mesmo do mundo, enfim, da análise do macro ambiente, para desenvolver uma estratégia coerente e eficaz, é necessário que a empresa possua os recursos e capacidades adequadas para tal. Dessa forma, Gamble e Thompson Jr (2012) propõem uma análise interna detalhada para assegurar que a empresa possua os fatores necessários para implementar sua estratégia.

De acordo com os autores (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012), cinco perguntas devem ser respondidas:

- “Como a estratégia empresarial está funcionando?”
- “Quais são os recursos e as competências importantes da empresa, do ponto de vista da competitividade?”
- “Os preços e os custos da empresa são competitivos?”
- “Do ponto de vista competitivo, a empresa é mais forte ou mais fraca que seus concorrentes?”
- “Quais são os assuntos e os problemas que merecem atenção direta dos gestores?”

A primeira abordagem para a análise interna é identificar de que maneira a estratégia empresarial está funcionando, como ela é concretizada nos diferentes setores da empresa.

Em segundo lugar, é preciso considerar quais recursos e competências são essenciais para que a empresa seja competitiva. Gamble e Thompson Jr (2012) citam diversos tipos de recursos valiosos, como uma importante competência competitiva, aptidão ou conhecimento especializado, ativos físicos valiosos (tecnologia, localização da empresa, recursos naturais), ativos humanos e capital intelectual (também aprendizado coletivo), ativos organizacionais valiosos (tecnologia própria, patentes, sistemas de controle da qualidade comprovado, rede de distribuidores ou revendedores no varejo), ativos intangíveis valiosos (nome da marca, fidelidade do comprador), alianças valiosas do ponto de vista competitivo ou iniciativas de risco em colaboração.

Segundo Gamble e Thompson (2012), para que o recurso seja competitivo, além de valioso ele deve atender a mais três requisitos: ser raro, difícil de copiar ou imitar e não ser facilmente

superado por forças e competências substitutas. Afirmam também que, em muitas empresas, individualmente os recursos não atendem a esses requisitos. Contudo, através do agrupamento dos recursos elas desenvolvem um sistema coerente e valioso que atende e assim apresenta vantagem competitiva.

Avaliar e desenvolver competências também é parte essencial do desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva. Gamble e Thompson Jr (2012) definem três vocábulos ligados à competência: competência, competência essencial (core competence) e competência diferenciada. O primeiro, competência, diz respeito à “atividade interna que a empresa desempenha com excelência”. O segundo vocábulo, competência essencial, é a “atividade interna desempenhada com excelência e que tem papel central na estratégia e na competitividade de uma empresa”. Por último, competência diferenciada refere-se à

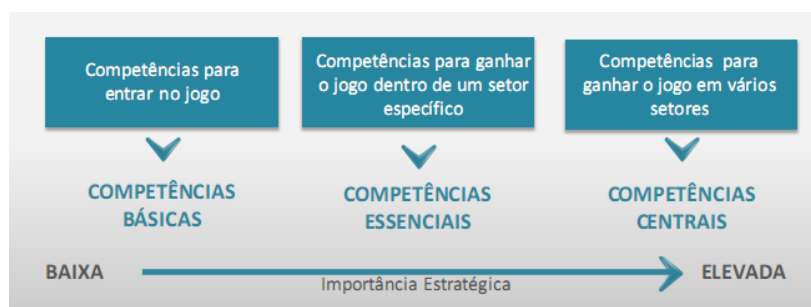
“Atividade competitivamente valiosa que uma empresa desempenha melhor que seus concorrentes” (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012, p. 72).

Além de avaliar as competências que a empresa já possui, também é necessário levantar competências ainda não internalizadas e que precisam ser desenvolvidas para possibilitar a realização da estratégia almejada.

Seguindo um raciocínio similar a Fundação Dom Cabral, divide as competências nas 3 classificações como é mostrada na Figura 10:

- 1) Competências básicas: são aquelas que adicionam valor, mas que não são raras e podem ser facilmente imitadas.
- 2) Competências essenciais: são aquelas que acrescentam valor, são raras, e dificilmente imitadas ou substituídas.
- 3) Competências centrais: adicionam valor, são raras, dificilmente imitadas ou substituídas e podem ser aplicadas a outros negócios.

Figura 10: Tipos de competências



Fonte: Fundação Dom Cabral (2018)

5.2.4 Análise SWOT Aplicada à Avaliação Estratégica

Ainda dentro do âmbito da avaliação de recursos e competências da empresa, considerando a influência tanto de fatores externos quanto internos, os autores Gamble e Thompson Jr (2012) recomendam o uso da análise SWOT, sigla que vêm do inglês *Strengths*, *Weaknessess*, *Opportunities* e *Threats*, que em português significa respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. O objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.

Segundo Lobão (2011), o nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês:

- Strengths = Forças

Forças são fatores que tornam uma organização mais competitiva em seu setor. São vantagens, recursos e capacidades que uma empresa possui e que representam um diferencial em relação a concorrência e são preponderantes no alcance dos objetivos estratégicos.

- Weaknessess = Fraquezas

Uma fraqueza é uma limitação, falta ou defeito da organização, que pode dificultar ou inviabilizar o alcance dos objetivos estratégicos. É o que a empresa realiza com baixos rendimentos ou aspectos em que possui recursos menos eficientes que a concorrência.

- Oppotunities = Oportunidades

Oportunidades incluem qualquer situação favorável, real ou potencial, no ambiente de uma organização, que aponta novas demandas e ganhos competitivos.

- Threats = Ameaças

As ameaças incluem situações, direções e mudanças desfavoráveis no ambiente de uma organização, que aponta novas demandas e ganhos competitivos.

Montana e Charnov (2005), explicam que essa abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Para tanto, são realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Assim, considerarão que esses executivos têm um entendimento abrangente da organização no que se refere aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O objetivo da SWOT é levantar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Diante da predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, a manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

As definições de pontos fortes e fracos da organização são uns dos principais desafios dessa técnica. Para solucionar esse problema busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de um objetivo estratégico e suas respectivas estratégias, que sejam adequadas a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos (direcionadores da estratégia).

5.3 Etapa 3 - Implantação da Estratégia

Para garantir a execução do planejamento definido, Mendes (2011) afirma a necessidade de o líder estar envolvido no negócio de forma pessoal e profunda. A execução requer um entendimento abrangente no negócio. O líder é a única pessoa em posição de conseguir um

entendimento abrangente do negócio e seu entorno. Cabe ao líder gerenciar três processos chaves: escolher outros líderes, estabelecer o direcionamento e conduzir as operações.

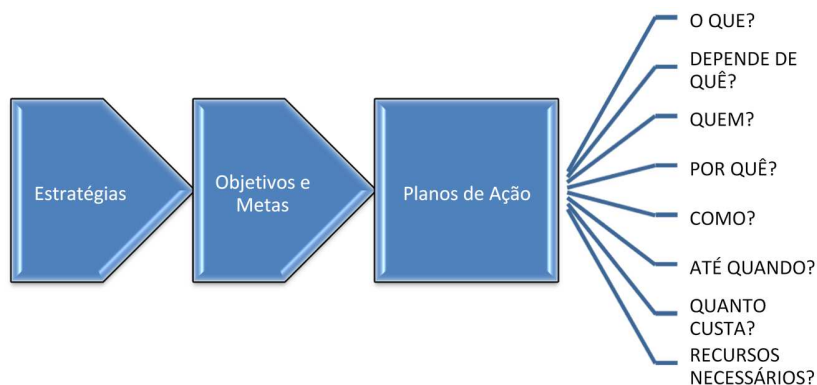
Para concretizar e colocar em prática o planejamento estratégico, Costa (2007) afirma que objetivos e metas devem ser definidos. Eles podem ser quantitativos ou qualitativos e é crucial que sejam tangíveis e executáveis, além de observáveis e verificáveis, especialmente no caso de serem qualitativos. O autor também defende que devem ser evitadas expressões genéricas ou vagas como, melhorar, desenvolver, modernizar e focar em expressões concretas, como por exemplo, “obter certificação ISO-14001 na planta de Rio Bonito até 31 de dezembro de 2008” (COSTA, 2007, p. 209).

A execução é fundamental para a estratégia, nenhuma estratégia que valha a pena pode ser planejada sem levar em consideração a habilidade da organização em executá-la. Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos “comos” e “quês”, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. O maior erro cometido pela liderança é permitir que o não atingimento da meta fique sem a devida avaliação. Se não houver a análise do mal resultado, é preferível não conduzir uma gestão por resultados. A força desse gerenciamento é a boa avaliação.

Um bom sistema de gestão permite aos executivos monitorar performances, antecipar problemas e intervir seletivamente – sem camadas burocráticas. Existem vários mecanismos para promover a gestão por resultados na organização. Um dos pontos importantes é o estabelecimento de metas para a empresa e principalmente o desdobramento dessas metas por unidades de negócio, áreas, equipes e pessoas. É fundamental que todos estejam alinhados.

Além dos objetivos e metas, Costa (2007) propõe montar planos de ação para a implementação da estratégia. Esses planos devem ser derivados das estratégias, objetivos e metas, trazendo informações sobre o que será feito, de que depende essa ação, quem será o responsável pela ação, o porquê dela, como será feita, até quando será feita, quanto custa e quais são recursos necessários para sua execução. Essa ideia é representada na Figura 11 - Planos de Ação decorrem da estratégia, objetivos e metas, obtida a partir da junção de duas figuras presentes no livro *Gestão Estratégica* do autor. Por fim, é proposto a montagem de um cronograma para a implementação da estratégia.

Figura 11: Planos de ação decorrem da estratégia, objetivos e metas.



Fonte: Costa, 2007.

“O planejamento de projeto envolve estabelecer objetivos e determinar programas e processos para atingi-los. A gestão proativa faz um plano e o executa, enquanto a reativa apenas reage aos acontecimentos. Além disso, o planejamento permite a redução de incertezas, aumenta a eficiência e clareia os objetivos, fornecendo uma base para execução, monitoramento e controle” (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994). Cabe ao gestor do projeto realizar o planejamento e tal tarefa não deve ser delegada.

5.4 Etapa 4 - Controle e avaliação

De acordo com Oliveira (2002), o controle e avaliação deve ser feita para verificar, a partir do que foi estabelecido nos objetivos e metas, com os princípios delineados na fase da ideologia e de acordo com as análises realizadas no diagnóstico estratégico, como a empresa está. Ainda de acordo com o autor (OLIVEIRA, 2002), essa última fase consiste em comparar situações alcançadas com as previstas, em se tratando de objetivos e desafios, e também de avaliação das estratégias e políticas adotadas.

Para esta etapa é necessário coletar diversas informações e é preciso atentar para o tipo de informação que se quer, a frequência, a qualidade e a fonte das mesmas. Essas informações permitem identificar falhas, erros e desvios da situação planejada, para alcance dos objetivos. Essa etapa também é importante para verificar se a estratégia desenhada é coerente e se as políticas estão proporcionando os resultados esperados.

6. SÍNTESE DA ROTINA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Com o intuito de simplificar a rotina de implantação do planejamento estratégico a fim que a mesma sirva como exemplo para empresas de real estate residencial aplicarem no seu dia-a-dia, esse capítulo foi criado.

Se faz necessário a existência de um dono do projeto, para que o mesmo seja responsável de elencar as reuniões, sistematizar as informações nas planilhas de controle, levantamento de dados internos e externos, acompanhar o andamento do projeto, entre outras necessidades que a empresa encontrar durante a rotina.

É recomendado que para início do projeto sejam abordados conceitos básicos sobre estratégia para garantir um nivelamento de conceito entre o grupo responsável pela implantação e criação da rotina. Assuntos como Disciplina de Valor, Proposição de Valor, Escolha de Segmento e Cliente.

A seguir será descrita a rotina, das Figuras 12 e 13, de forma sintetizada:

6.1 Etapa 1 – Diagnóstico Estratégico

Para que seja entendido o contexto atual da empresa, sendo ele econômico, financeiro, estratégico, administrativo e o mercado em que ele atua.

6.2 Etapa 2 - Definição da Ideologia da Empresa

Nessa etapa é definida qual a formulação que será utilizada pelos próximos anos para influenciar os colaboradores a mudarem a sua cultura, comportamento e crenças dentro da organização. Sendo elas:

- a) Negócio;
- b) Missão;
- c) Valores;
- d) Visão.

6.3 Etapa 3 – Direcionadores da Estratégia

Primeiramente, a empresa deve avaliar a sua estratégia vigente para que depois seja feito um diagnóstico de todos os ambientes que envolvem a organização.

Posicionar corretamente a empresa no mercado, como também analisar o ambiente externo (sociedade, governo, economia, tecnologia) e interno (recursos, necessidades, características internas), para decidir o futuro que a empresa quer e o caminho a ser percorrido.

6.4 Etapa 4 – Formulação da Estratégia

A quarta etapa será criada a formulação da estratégia, onde será feito a análise SWOT, identificando os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças, para definir os objetivos estratégicos, o mapa estratégico, para então gerarmos os indicadores para acompanhamento dos resultados, e os projetos que serão realizados ao longo do tempo determinado

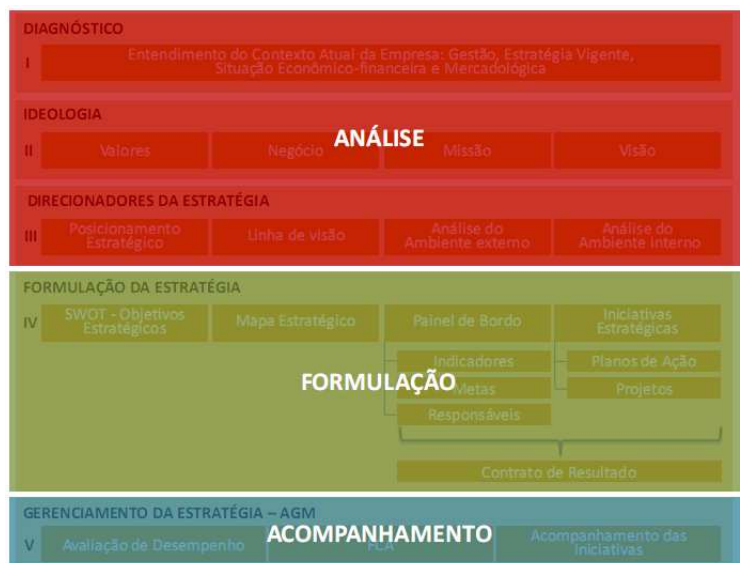
Tem como finalidade guiar a empresa para criação de planos de ação derivados da estratégia, contendo o detalhamento das atividades, o que será feito, como será feito, quanto será gasto, o responsável pela ação, quais setores estão envolvidos e do que essa ação depende para acontecer. Objetivos e metas devem ser definidos nessa etapa e acompanhados periodicamente.

Autores como Costa, sugerem que seja elaborado um documento contendo as informações citadas acima para que seja assinada pela alta administração e os colaboradores envolvidos, para que seja firmado um compromisso entre as partes para o atingimento do resultado.

6.5. Etapa 5 – Gerenciamento da Estratégia

Essa última fase consiste em comparar situações alcançadas com as previstas a partir do que foi definido como objetivos e metas dentro do planejamento. Esse controle pode ser feito com reuniões mensais para apresentação dos resultados obtidos, lembrando que a análise do mau resultado se torna de extrema importância, utilizando o FCA (fato, causa e ação).

Figura 12: Modelo de gestão estratégico utilizado



Fonte: Fundação Dom Cabral

Figura 13: Modelo de gestão estratégica utilizado detalhado



Fonte: Fundação Dom Cabral

7. CONTEXTO DA EMPRESA CLM

Para o início do estudo de caso será contado a história da empresa, como foi sua fundação e o cenário econômico em que isso ocorreu. A forma como a parceria iniciou e seus pontos positivos e negativos para a CLM, depois do término da parceria, será exposto a atual situação da empresa. Essa explanação é necessária para que seja identificado a indispensabilidade de começar o projeto de planejamento estratégico.

7.1 Histórico da empresa

A década de 80 e o começo da década de 90 foi um período difícil para o empresariado nacional. A crise proveniente da dívida externa, elevada inflação e a recessão marcaram a economia brasileira. Com o intuito de amenizar essa situação vários planos econômicos foram realizados, entretanto, até a criação do plano real, muitos dos planos anteriores apenas pioraram a situação existente.

Soma-se a situação econômica incerta a existência de uma grande incorporadora de nível nacional que atuava no estado. A Encol, que era a maior empresa de construção civil do Brasil na época, havia sido fundada em 1961 em Goiânia e rapidamente se expandiu para quase todos os estados brasileiros. No estado em questão estima-se que empresa possuía algo em torno de 60% do *marketshare*, de acordo com os sócios da CLM. Outras construtoras locais que também atuavam no estado já possuíam reputação junto ao consumidor.

Fora nesse cenário que a CLM foi fundada em 1986 pelo empreendedor C.M e seus filhos, três filhos. C.M já possuía experiência empreendedora e, nesse ano, estava deixando de atuar no setor de mineração no interior do estado do Pará para procurar novas oportunidades. A recém formação de seu filho em engenharia civil o direcionou para o ramo da construção civil.

C.M já possuía alguns terrenos bem localizados na cidade de Belém e, ao conseguir uma linha de crédito no Banco do Estado, deu início ao primeiro empreendimento do grupo. Posteriormente, apesar de conseguir a obtenção do financiamento de sua produção com a Caixa Econômica, os cenários econômicos e competitivos fizeram com que o crescimento da empresa ocorresse de forma lenta e gradual. No começo, a empresa lançava e construía um empreendimento por vez.

A década de 90 marcou o cenário econômico brasileiro por incertezas, no qual o crédito ainda era restrito e a inflação alta. Nesse cenário, a empresa passou a adotar campanhas voltadas à segurança, vinculando a imagem da empresa a certeza de valorização do investimento.

A partir de 1994, com a estabilização da moeda e a falência de algumas construtoras locais, o ambiente se tornou mais propício para o crescimento da CLM. Neste ano, a empresa ganhou seu primeiro prêmio, foi eleita “Construtora/Incorporadora do ano” pela ADEMI (Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário do Estado).

Em 1995 a Encol abandonou o mercado do estado devido à crise financeira em que se encontrava. Em virtude da inabilidade gerencial da diretoria e diversos desvios ilegais de dinheiro, a Encol decretou falência em 1999, deixando diversos edifícios inacabados pelo país.

Nesse período a CLM já contava com uma estrutura mais robusta e com o reconhecimento do seu trabalho pelo consumidor local, passando a crescer de forma mais rápida que as demais construtoras que se mantiveram no mercado. A CLM passou a ser citada entre as mais queridas e lembradas da cidade em todas as pesquisas. Em 1999 a empresa passou a ser líder de mercado e se mantém nessa posição desde então.

Os empreendimentos oferecidos pela CLM possuem qualidade superior a de seus demais concorrentes locais. Tal fato, aliado ao compromisso de entregar os empreendimentos no prazo correto e ao excelente relacionamento que a empresa construiu com seus clientes permitiu que, mesmo possuindo um dos metros quadrados mais caros dentre as construtoras, a CLM vendesse mais que seus concorrentes.

Por se focar no público de média e alta renda, a CLM buscou de forma constante, a inovação e o bom relacionamento com o cliente. Em 2004, a CLM apresentou ao mercado novas formas de se relacionar com seus clientes e com a sociedade, por meio de conceitos inovadores como a Revista Living (atualmente CLM), o Saverne Avant-Premier, apartamento decorado de 200 metros quadrados, com tamanho real, algo inédito na cidade, mesclando entretenimento e decoração com mais de cinco mil visitantes, fazendo com que o empreendimento fosse completamente vendido em 40 dias.

Em 2005 aconteceu o “I Living CLM”, que uniu gastronomia, entretenimento e música, com participação de mais de 20 arquitetos parceiros em um espaço de mais de 1.500 metros quadrados decorados. O “II Living CLM” aconteceu em 2006, ampliando o conceito do primeiro evento, em um espaço com mais de 2.500 metros quadrados decorados, com um total de 30.000 visitantes.

A Revista Living é uma revista trimestral, distribuída de forma gratuita para clientes, fornecedores, parceiros e estabelecimentos comerciais. A revista possui o objetivo de refletir o estilo de vida do cliente CLM. A publicação já passa de seu décimo ano de existência, colecionando capas nacionais, internacionais e entrevistas exclusivas. Dentre as personalidades que já protagonizaram a capa da revista, concedendo a entrevista principal, pode-se citar: Camila Pitanga, Selton Mello, Serginho Groisman, Bruno Mazzeo, Erasmo Carlos, Luiz Fernando Verissimo, Ney Matogrosso, entre outros.

Devido a entrada da construtora Living no mercado do estado em 2007, a revista passou a se chamar revista CLM. A revista encontra-se na edição 60ª e são distribuídas mais de 10.000 cópias (por edição). Salienta-se que, devido aos anúncios realizados na mesma, a revista paga seus custos e ainda obtém lucro para outra empresa dos sócios, separada do Grupo CLM, que é a Publicarte Editora.

Durante o período de 1999 até 2006 A Construtora CLM possuía uma média de dois lançamentos por ano.

7.2 Surgimento de parcerias

Para introdução do surgimento das parcerias e dos pontos positivos e negativos, foi utilizado estudos elaborados pela Cristiane Bueno (2015) em sua monografia “Diretrizes para o estabelecimento de parcerias entre empresas do Real Estate residencial”.

Silva Junior e Ribeiro (2001) relacionam a constituição de alianças estratégicas ao interesse das partes em alinhar atividades criadoras de valor para se obter vantagens competitivas sustentáveis que repassem maior valor ao mercado, visando proporcionar maior satisfação ao consumidor final. Estes autores ressaltam, no entanto, que para cooperar de forma a se criar tal valor, as empresas necessitam ter, não somente objetivos, mas necessidades mútuas, pois, se não

tiverem necessidades mútuas, poderão realizar seus objetivos sozinhas, ainda que partilhem os mesmos objetivos.

Harbison e Pekar Jr. (1999) acrescentam que uma organização pode motivar-se a efetuar uma aliança ao constatar lacunas estratégicas em capacidades diferenciais fundamentais, cujo desenvolvimento interno seria demasiadamente oneroso e/ou demorado; quando intenciona acessar capacidades de outra empresa, porém não deseja o excesso de bagagem resultante de uma aquisição ou ainda, quando a capacidade desejada se encontra com um parceiro grande demais para ser adquirido. Outros fatores motivacionais apontados por estes autores são:

- Acesso geográfico, visando à penetração em novos mercados;
- Obtenção de recursos, o que possibilita as organizações obterem recursos necessários de forma mais rápida e menos onerosa;

Harbison e Pekar Jr. (1999) mencionam ainda que, com o evento da globalização, os fatores que motivam a constituição de alianças estratégicas passaram a ter maior foco em agregar capacidades e competências”, do que na “posição das empresas” no mercado ou na “performance do produto”

Com o boom imobiliário, ocorrido entre o período de 2007 a 2012, houve uma mudança no ambiente competitivo do mercado. Devido à alta demanda, proveniente do aumento da renda média da população e da elevação dos índices de valorização dos imóveis, diversas construtoras das regiões sul e sudeste passaram a se expandir para as regiões norte e nordeste e, com o estado em questão, não foi diferente.

Nesse período, grandes construtoras como do sul e sudeste passaram a atuar no estado. A construtora CLM foi abordada por três dessas construtoras para fechar parceria e passar a incorporar de forma conjunta no estado. Entendendo esse novo momento que o mercado estava vivendo, a CLM percebeu que, apesar de o consumidor local possuir forte identificação com a empresa, a mesma não teria o capital necessário para competir e acompanhar o número de lançamentos dessas construtoras.

Assim, a CLM optou por ter uma parceria com a AGR, que dentre as três que a procuraram era a menor e a que fez a melhor proposta.

Devido a parceira, a empresa precisou começar um processo de profissionalização. A Construtora CLM passou a ser a BCI, que hoje é a holding do grupo. As atividades desenvolvidas pelo Grupo foram divididas em três empresas, CLM Incorporadora, CLM Engenharia e a CLM Imobiliária.

A CLM Incorporadora, em conjunto com a AGR, era responsável pela criação e lançamento dos empreendimentos. A CLM Engenharia era a empresa contratada para construir os empreendimentos e a CLM Imobiliária era a empresa responsável por vender os empreendimentos.

Em 2009, a AGR fora comprada pela AGR2 Incorporadora, porém a estrutura da parceria fora mantida. No mesmo ano, visando aproveitar o momento favorável, fora criada a ELO Incorporadora, que passou a ser a empresa do Grupo atuante no segmento econômico.

Objetivando continuar a estreitar a relação com seus consumidores e com a sociedade, desde 2011, quando a CasaCor ganhou sua versão no estado, A CLM tornou participante e patrocinadora estrutural do evento. Tal fato repetiu-se nos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015.

Com o término do contrato em 2012, devido algumas divergências de cultura e objetivos, a CLM e a AGR2 optaram por não renovar o mesmo. Ao final da parceria, o Grupo possuía uma média de dez lançamentos por ano.

Desde o começo de 2014, devido a retração da economia e a passagem da euforia presente no setor imobiliário nacional, as grandes construtoras das regiões sul e sudeste passaram a deixar de atuar no estado, devido aos seus prejuízos e atrasos nas entregas dos empreendimentos, diminuíram de tamanho e deixaram de atuar no estado.

7.2.1 Pontos Positivos e Negativos da Parceria

De acordo com (CAMARGO, 2015), as alianças têm se tornado inevitáveis e levado as organizações a um território incerto, no limite de seus domínios e conjunto de habilidades, testando a capacidade de se gerenciar relacionamentos complexos (DOZ; HAMEL, 2000). A decisão de participar de uma aliança estratégica tem implicações positivas e negativas sobre a competitividade

global da empresa, sendo que, a forma como tal aliança é incorporada na estratégia global da empresa e os objetivos a longo prazo são críticos para a eficácia desta ferramenta competitiva (PREECE, 1995).

Barros (2001) apresenta uma análise comparando as principais vantagens e desvantagens inerentes às relações transacionais com clientes e fornecedores, ao crescimento hierárquico, às fusões e aquisições e às alianças estratégicas, que são uma alternativa estratégica em relação às outras três. Esta análise, apresentada na Tabela 1 abaixo,

Tabela 1: Vantagens e desvantagens das alianças como opção estratégica

Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas		
	Vantagens	Desvantagens
• <u>Relações transacionais</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>As empresas</u> são especializadas em suas atividades; • <u>Baixo nível</u> de investimento de capital na relação; • <u>Permite rápida</u> adaptação a mudanças no ambiente; 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>A grande</u> sensibilidade quanto ao preço <u> pode transformar</u> os produtos diferenciados em <i>commodities</i>; • As empresas contam apenas com <u>recursos alavancados</u> por si mesmas para suportar o desenvolvimento; • <u>Falta de</u> interação impede a <u>personalização de</u> produtos ou serviços às necessidades de cada cliente; • <u>Vulnerabilidade frente</u> à força de <u>concorrentes</u> (melhores ofertas);
• <u>Crescimento Hierárquico*</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Baixo custo</u> de transação (não há <u>necessidade de</u> compra ou venda de <u>produtos e serviços</u> de empresas <u>independentes</u>); • <u>Menor suscetibilidade</u> a terceiros que não <u>cumprem responsabilidades</u> contratuais; • <u>Maior autonomia</u> e controle sobre <u>recursos necessários</u> para sobrevivência e crescimento; • <u>Melhor coordenação</u> das atividades e <u>oportunidade /independência</u> para o <u>planejamento</u>; • <u>Maior compatibilidade</u> cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Empresa torna-se</u> mais inflexível; • <u>Exigência de</u> recursos próprios; • <u>Existência de</u> barreiras de entrada, <u>decorrente da</u> falta de recursos, tecnologia, conhecimento ou até mesmo relacionamento; • <u>Maior dificuldade</u> de acesso a novos <u>conhecimentos</u>;
• <u>Alianças Estratégicas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Acesso a</u> oportunidades por meio de <u>complementaridade e</u> sinergias; • <u>Compartilhamento</u> de recursos para o <u>investimento</u>; • <u>Flexibilidade para</u> adaptação a mudanças <u>no ambiente</u> e obsolescência tecnológica; • <u>Maior força</u> frente a ameaças de <u>comportamentos oportunistas</u> de <u>terceiros que não cumprem responsabilidades</u> contratuais; • <u>Menor custo</u> de transação, pois a compra e <u>venda</u> de produtos e serviços são feitas, <u>em sua</u> maioria, com empresas <u>comprometidas com</u> a aliança; • <u>Alto potencial</u> de aprendizagem; • <u>Redução ou</u> compartilhamento de riscos; 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Elevada probabilidade</u> de <u>incompatibilidades culturais</u>; • <u>Riscos de</u> conflitos entre os parceiros <u>abrangendo a</u> definição dos objetivos estratégicos da aliança; aspectos econômicos e operacionais; • <u>Divisão de</u> lucros [possibilidade de <u>conflitos</u>]; • <u>Controle parcial</u> da operação;
• <u>Fusões e aquisições</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Controle da outra empresa; • Não há conflitos quanto à <u>divisão de lucros</u>; • <u>Rapidez no</u> acesso às oportunidades; • <u>Rapidez na</u> conquista de posicionamento <u>de mercado</u>; • <u>Elevado potencial</u> para aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Alto custo</u> de controle; • <u>Potencial para</u> problemas de <u>implementação frente</u> a restrições legais; • <u>Probabilidade elevada</u> de <u>incompatibilidades culturais</u>; • <u>Difícil reversão</u> do processo.

Fonte: Adaptado de Barros (2001)

Conforme Derrouiche (2008), os principais conflitos de alianças estratégicas derivam da dificuldade de acomodação entre os interesses individuais dos parceiros e os interesses do negócio em si e a instabilidade da aliança é “semearada” quando, já no início da relação, as partes têm

dificuldades de reconhecer a incompatibilidade entre seus interesses estratégicos (KOZA;LEWIN, 2000)

De forma complementar e convergente, Barney e Hesterly (2011) apontam três fatores que podem comprometer o sucesso da parceria: (i) a seleção adversa do parceiro, onde este promete habilidades, conhecimentos ou vantagens que não possui, (ii) dano moral, quando o parceiro oferece vantagens inferiores ao prometido, apesar de dispor da vantagem oferecida e; (iii) apropriação, quando uma das partes realiza investimento desproporcional ao investimento realizado pela outra parte, visando a adequar-se às necessidades da parceria, cujo investimento somente terá valor para aquela parceria específica. Segundo Bueno (2011), esses fatores podem ocorrer em virtude de mudanças no ambiente externo de atuação das empresas, e não necessariamente da intenção de uma das partes em obter vantagens na parceria.

Durante os cinco anos em que a CLM manteve a parceria com a AGR2, foi possível identificar inúmeras mudanças no cotidiano da empresa, mudanças que continuaram após o término da parceria.

- Pontos Positivos:

A padronização e organização se tornaram primordiais para garantir o grau de profissionalismo demandado pela AGR2. Os processos da CLM não foram escritos, porém eles começaram a ser executados de forma processual e padrão. Os setores financeiros e contábeis eram auditados, sendo assim os controles se tornaram mais eficientes e periodizados.

Em relação as obras, foi necessário a execução de planejamento e orçamento mais detalhados, a partir de controle de custo com base em composições, os planejamentos começaram a ser feitos com auxílio de ferramentas como o MS Project e Linha de Balanço, sendo necessário o aprendizado de todos os engenheiros para utilização das ferramentas.

Como a AGR2 comportava-se com uma grande preocupação em seguir as normas e leis construtivas, foram adotados métodos mais corretos de construção, como paredes duplas nas cisternas e argamassas corretas para os diferentes tipos de assentamento de revestimento.

Contratos e pagamentos começaram a ser executados com mais controle, visto que precisava passar pela aprovação das duas empresas.

O controle de projetos passou a ser mais eficiente a partir da gestão de pranchas com o SADP (sistema de armazenamento de dados de projetos). A contratação dos projetistas passou a ser feito de acordo com um mapa de cotação e o acompanhamento das fases dos projetos feitos pelo MS Project.

Para atender a todos os lançamentos, foi necessário fazer uma busca por novos fornecedores que não constavam na carteira da empresa.

Para os lançamentos foram introduzidos treinamentos com os corretores com briefing do produto para melhor apresentação do mesmo e das metas de vendas a serem perseguidas, no qual foi chamado de “Modelo Matador de Lançamento”. Em conjunto a isso, novas estratégias comerciais e de marketing.

- Pontos Negativos:

Um grande desgaste entre as equipes foi gerado devido ao choque cultural entre elas, por serem regiões com características distintas, como por exemplo: A AGR2 era acostumada a construir empreendimentos com 5 subsolos, o que já era inviável para a realidade Da região, visto a enorme quantidade de chuva que ocorre todo dia e em maior volume durante o inverno paraense (começa final de dezembro e termina em meados de abril). Nas fases de acabamento, era comum em São Paulo usarem fachadas de vidro, porém na região norte era impraticável devido ao calor elevado gerando um desconforto térmico dentro dos apartamentos.

Também era comum para a AGR2 a entrega do empreendimento sem os revestimentos de piso e os acabamentos metálicos, porém entenderam a diferença de cultura dos clientes locais e aceitaram entregar da forma que a CLM indicava mais correta para o mercado. Corriqueiramente demorava-se para entrar em concordância, o que gerava custo, perda de tempo e desgaste entre as empresas.

Os projetistas que foram contratados eram de fora da região, dificultando o contato e que realizavam seus trabalhos conforme normas diferentes das praticadas na região, ocasionando a dificuldade de aprovação dos projetos perante aos órgãos da cidade.

Com a parceria ocorreu uma mudança na concepção dos projetos, antes a CLM priorizava quartos grandes e confortáveis, posteriormente mudaram para quartos menores para que as salas aumentassem. Alterando também a qualidade do acabamento, o qual era uma característica marcante da CLM. Essas modificações no produto fizeram com que a CLM perdesse parte de sua identidade, tornando mais difícil a sua volta para o mercado após o término da parceria.

Com o crescimento e burocratização do setor de relacionamento, os números de pontos de contato com os clientes aumentaram de forma profissional o que fez com que a intimidade com os clientes por parte dos diretores diminuísse. Os clientes da CLM costumavam ir todo mês na empresa para conversar com os donos.

7.3 Situação Atual

O setor da construção civil nacional encontra-se em uma situação desfavorável nos últimos anos. Desde o ano de 2013, com o fim do boom ocorrido no mercado imobiliário, o mercado vem sofrendo retração.

Para o ano de 2018 espera-se que o setor saia da estagnação para uma melhora discreta. Segundo o Sinduscon (Sindicato da construção civil de São Paulo) a expectativa é de que o setor da construção civil tenha crescimento próximo de zero nesse ano de apenas 2%, amparado em uma possível redução dos estoques. A CNI (Confederação Nacional da Indústria) acompanha a expectativa do Sinduscon, afirmando que os indicadores de expectativa cresceram pelo segundo mês consecutivo, consolidando-se acima da linha divisória que separa expectativa de crescimento e de queda. O indicador de confiança dos empresários reforça esse cenário, ao atingir o maior valor desde 2013.

Apesar de o ambiente do setor da construção civil ainda não ser totalmente favorável, e do término da parceria com a AGR2, o Grupo CLM conseguiu se sustentar no mercado mesmo com os efeitos da retração dos últimos anos. A forte identificação que consumidor paraense possui com

a empresa e a marca forte que a empresa construiu ao longo dos anos auxiliaram para que suas vendas se mantivessem mesmo que em um ritmo mais lento..

Atualmente o Grupo está projetando três lançamentos para esse ano. Nota-se que a média de lançamentos é menor do que a média de lançamentos do o ano de 2012, entretanto, deve-se observar que, atualmente, o Grupo não conta com os financiamentos da antiga parceria e, ainda assim, aumentou sua média de lançamentos por ano quando se compara com o período anterior ao das parcerias com as grandes incorporadoras.

A experiência na construção de produtos de alta qualidade e na criação de relacionamento com seus clientes fazem com que a CLM Incorporadora continue se mantendo no mercado em boa posição.

É importante notar que, embora a CLM possua um histórico de compromisso de entrega de seus empreendimentos no prazo acertado, devido ao grande crescimento no número de lançamentos e de obras a serem gerenciadas durante o período da parceria com AGR/AGR2, o atraso na entrega das obras passou a ocorrer em alguns empreendimentos.

A empresa está passando por uma reestruturação em sua engenharia, objetivando maior eficiência na construção, redução no atraso, diminuição do desperdício e do retrabalho nas obras.

Empreendimentos lançados após o término da parceria, ou seja, empreendimentos 100% CLM, já estão conseguindo cumprir com suas metas mensais, e possuem previsão de entrega na data acertada.

Entretanto, as obras que eram da parceria e, com o término da mesma, permaneceram com a CLM, ou já foram entregues com prazos superiores aos constantes nos contratos ou ainda serão entregues aos compradores, mas também com um período de atraso.

Tal fato tem preocupado a diretoria do Grupo, uma vez que a marca do Grupo sempre passou segurança e confiança à seus clientes, e, com esses atrasos, o número de reclamações e ações judiciais aumentaram.

O processo de profissionalização da empresa, iniciado em 2006, já se encontra em estágio final. Os sócios praticamente não fazem mais parte do dia-a-dia da empresa. O grupo conta com conselho consultivo, administração profissional e, desde 2014, suas demonstrações financeiras são auditadas pela KPMG.

O conselho é composto pelos três sócios e mais dois conselheiros externos. A administração da empresa conta com um CEO, diretor de engenharia, diretor financeiro/administrativo, diretor comercial/relacionamento e oito gerentes subordinados aos diretores, como, gerente de RH, gerente de marketing, gerente financeiro, gerente de controladoria, gerente de relacionamento, gerente de incorporação e gerente de captação de recursos.

8. ESTUDO DE CASO: ROTINA PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO CASO DA CLM

8.1 Etapa 1 – Diagnóstico Estratégico

A fase do diagnóstico foi essencial para a descrição da empresa e a sua fase atual, como foi escrito acima.

Ao debatermos sobre a realidade mercadológica, chegamos ao conceito de VUCA (do inglês, *volatility, uncertainly, complexty, ambiguity*), o termo em português é VICA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

Discutiu-se que independente da indústria na qual se trabalha, uma realidade é cada vez mais constante: ou você está mudando seu negócio, ou seu negócio está próximo de desaparecer. VUCA surgiu no mundo de negócios como um termo para representar as condições fundamentais que afetam um negócio. Sua origem vem do mundo militar, com a ótica de oficiais em operação. Neste cenário, os acontecimentos são caóticos e imprevisíveis, uma forma extrema de condições VUCA. Na gestão e estratégia de nossas empresas, uma avaliação das condições de seu negócio sob a ótica VUCA pode ajudá-lo a tomar melhores decisões, e estar mais bem preparado para o desconhecido.

Cada um dos termos do VUCA apresenta uma visão interessante sobre nosso mundo:

Volatility/: Mudanças de negócio cada vez mais rápidas. Sob a ótica da volatilidade, nossa estratégica precisa deixar de resistir às mudanças e ao invés disso, seguir com elas. Aqui, o acontecimento é inesperado e muitas vezes de duração incerta, não necessariamente difícil de se entender. Conhecimento sobre as situações podem estar presentes e é mais importante agir rapidamente quando o inesperado acontece. Exemplo: Flutuação de preços de produtos após fornecedor ficar off-line em resultado de um desastre.

Uncertainty: É a falta de previsibilidade sobre o resultado futuro, analisando-se os dados presentes. Além disso, a quantidade de fatores a serem analisados é virtualmente impossível de ser medida, dada sua relação não linear dentro do sistema e a evolução de sua interação à medida que

o tempo passa. Exemplo: uma empresa qualquer lança um produto que altera a direção de um mercado não antecipado (Apple entrando no mercado de música, Google construindo telefones, etc)

Complexity: no contexto VUCA, complexidade é sobre conectividade e interdependência. Interações não lineares e resultados não previsíveis dificultam nossa capacidade de agir diretamente nos sistemas através de modelos tradicionais de mitigação de riscos. Em ambientes complexos, nós não sabemos diretamente o resultado de nossas ações dado a natureza interconectada e interdependente dos fatores. Sem relação direta de Causa-efeito. Exemplo: Realizar negócios em inúmeros países, cada um com sua própria regulamentação e modelos culturais.

Ambiguity: muito difícil de encontrar relação de causa-efeito ao analisar um acontecimento. Evidências são insuficientes para estabelecer o significado de um acontecimento. Resultados podem ser interpretados de diversas formas, e conhecimento da situação pode ser totalmente nulo. Exemplo: Lançar um novo produto num mercado emergente, ou criar um modelo completamente novo de negócios.

Entender cada um dos contextos VUCA pode ajudá-lo a decidir qual estratégia seguir.

8.2 Etapa 2 – Ideologia

8.2.1 Visão

A visão é geralmente produto de um grupo de líderes e não do sonho de um indivíduo. Deve conter tanto o desafio quanto a orientação geral que demonstre aonde a organização vai chegar e como vai atingir os seus objetivos.

O líder que oferece uma visão clara e, além disso, coerente e confiável e que vive segundo um conjunto de valores que inspiram a imitação, possui uma fonte de poder. O poder pode ser definido como “a capacidade de conseguir a realização daquilo que deseja, de mobilizar recursos, de obter e usar tudo aquilo de que uma pessoa precisa para atingir as metas que esteja tentando alcançar”.

Em parceria com os sócios e CEO da empresa, a visão ficou estruturada da forma seguinte:

"Conquistar a confiança do cliente e o reconhecimento de entregar produtos superiores e diferenciados, recuperando a hegemonia do mercado até 2020/2021"

Como já foi dito anteriormente, em consequência dos atrasos das obras que eram da parceria fomos perdendo gradativamente a confiança do nosso cliente. Sendo que a confiança e a preferência do cliente pelos produtos ofertados pela nossa empresa sempre foi muito marcante no mercado.

8.2.2 Valores

Para cumprir a missão, a empresa precisará de alguns balizamentos para impedir que os fins justifiquem os meios. Os dois pilares que servem de sustentação na orientação de uma empresa são os valores e a própria missão da empresa. Enquanto missão atua como um norte, os valores servem de balizamento para decisões e comportamentos na empresa.

- **Estar um passo à frente: Sendo mais para o cliente e oferecendo imóveis diferenciados;**
- **Postura de dono: Utilizando com responsabilidade os recursos, princípios acima de tudo.**
- **Capacidade de entrega: Ter foco em resultados, melhorar sempre que possível, dar espaço para ideias antes da hierarquia;**
- **Construir juntos: Líderes formando líderes para que todos possam evoluir.**

8.2.3 Negócio

O negócio bem definido permite à empresa investimentos em objetivos que construam diferenciais competitivos percebidos pelo cliente, maximizando o retorno sobre o investimento e se concentrando nos pontos vitais de competitividade.

Permite que a organização possa construir uma imagem perante aos clientes, orientando as campanhas publicitárias. A definição da atuação mercadológica, buscando diferenciar-se dos concorrentes, facilita a conquista de novos mercados.

Uma concepção do negócio significa como uma empresa seleciona seus clientes, define e diferencia suas ofertas, define as tarefas que vai realizar e as que pretende terceirizar, configura seus recursos, entra no mercado, cria utilidade para os clientes e captura o lucro.

O valor do cliente está no resultado que as pessoas procuram e não na mercadoria ou nas experiências pelas quais estão pagando, o que vale é a percepção total de valor pelas quais pagam. Como comandam a gestão da empresa, o líderes devem investigar as atitudes de seus clientes.

De acordo com Mendes (2011), faz sentido pensar em valor para o cliente em forma de hierarquia que segue três níveis:

- Qualificadores: São os componentes fundamentais do pacote de valor para o cliente exigidos para se estar no negócio, os quais são esperados de toda e qualquer empresa.
- Desejados: São os aspectos de valores adicionais que os clientes conhecem e gostariam de ter, mas não necessariamente esperam, devido ao nível de desempenho dos concorrentes. São fatores “ganhadores de pedido”. Sendo o primeiro nível de diferenciação e superioridade em relação aos concorrentes.
- Inesperados: São os valores que vão além da expectativa e dos desejos aprendidos que o cliente tem a fazer negócio com a empresa. Criam uma relação de fidelidade com clientes que passam a “vender” o produto ou serviço da empresa.

Os requisitos dos níveis desejados e inesperados não irão surtir efeito se os componentes no nível qualificadores não forem cumpridos ou cumpridos com mediocridade. A hierarquia do valor para os clientes é progressiva e cumulativa: cada nível é formado com base nos níveis anteriores.

“Criar valor para a empresa, realizando o desejo de seus clientes de bem investir em imóveis seguros, rentáveis, com conforto e alta qualidade”

8.2.4 Missão

Estabelecer e documentar uma missão são duas atribuições da administração, porque uma missão organizacional formalmente expressa facilita o sucesso da organização, podendo ajudar nos seguintes aspectos:

- Direcionar os esforços das pessoas para um mesmo sentido;
- Assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Servir de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- Estabelecer áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- Atuar como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Os tipos de informações contidos em uma declaração de missão variam bastante de organização para organização. Mas, ainda assim, a maioria das declarações de missão parece cobrir os diversos tópicos principais. Esses tópicos podem estar contidos na declaração de missão da organização ou em um documento que acompanha. Os tópicos incluem:

- Produto ou serviço da empresa – Essa informação identifica os bens e/ou serviços produzidos pela organização – o que a empresa oferece ao consumidor.
- Mercado – Descreve os clientes da empresa. Quem são e onde eles estão são os temas comuns.
- Tecnologia.
- Objetivo da empresa – Muitas declarações de missão fazem referência geral aos objetivos da organização. Para muitas empresas, isso inclui a intenção de sobreviver a partir de contínuo crescimento e lucratividade. A administração deve garantir que quaisquer objetivos organizacionais mais específicos e compreensivos sejam consistentes com as referências gerais aos objetivos da organização que aparecem na declaração de missão.
- Ideologia da empresa – Os valores da empresa normalmente aparecem como parte da declaração de missão.
- Autoconceito da organização – Em essência, a empresa chega a esse autoconceito avaliando seus pontos fortes e fracos, a concorrência e a capacidade para sobreviver no mercado. É a impressão que a organização tem de si mesma.

- Imagem pública – Geralmente as declarações de missão contem alguma referência, tanto direta como indireta, ao tipo de impressão que a empresa está tentando passar para o público da organização.

Tais tópicos normalmente são tratados em uma declaração de missão ou no material que acompanha.

“Realizar empreendimentos imobiliários diferenciados, com alta eficiência, gerando valor para os clientes, colaboradores e acionistas. Sempre com responsabilidade, consciência e atitude social”

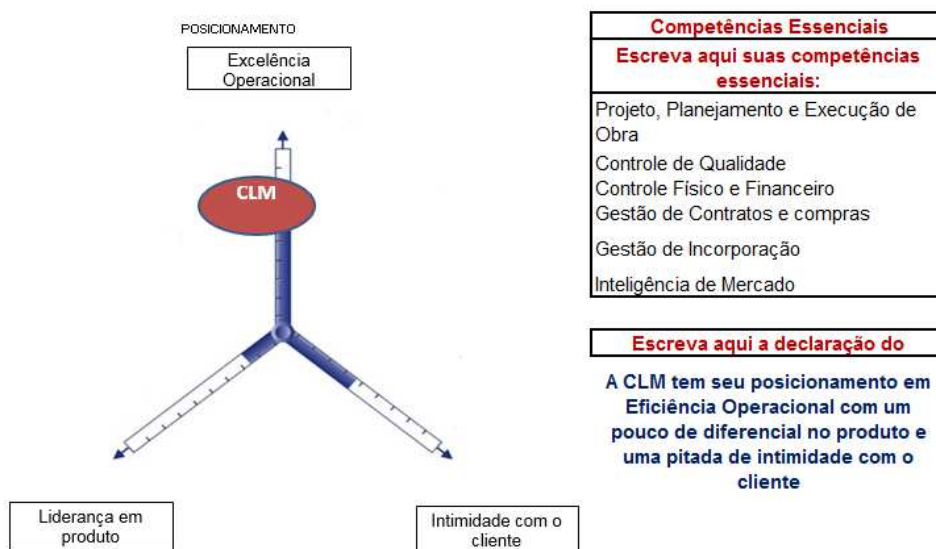
8.3 Etapa 3 – Direcionadores da Estratégia

8.3.1 Posicionamento Estratégico

Em reunião com os sócios e o CEO, chegamos à conclusão que a empresa deve ocupar o posicionamento estratégico em Excelência Operacional, visando uma padronização dos processos e agilidade, eficiência produtiva, diminuindo variedade dos produtos, estreitando relacionamento com fornecedores, minimizando gastos, Figura 14.

Escolher um determinado posicionamento estratégico não significa abandonar os outros. Significa que a empresa dirige a sua energia e a sua ênfase buscando a medalha de ouro no posicionamento escolhido e contentando-se com uma medalha de prata e /ou medalha de bronze nos demais.

Figura 14: Posicionamento estratégico adotado



Fonte: Elaborada pela autora

As empresas Operacionalmente Excelentes oferecem uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra inigualável no mercado. Não são inovadoras em termos de produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos diretos com os clientes. Executam extraordinariamente bem suas atividades e sua proposição aos clientes é a garantia de preço baixo e/ou serviços sem atropelos.

Principais características:

- ✓ Focalizam a eficiência do esforço e da coordenação.
- ✓ Oferecem produtos e/ou serviços básicos de baixo custo. São serviços padronizados, livre de atropelos. Evitam a variedade de produtos, para não prejudicar a eficiência e onerar os custos. A fim de obter preços baixos e serviços confiáveis, os clientes adaptam seu comportamento ao eficiente padrão estabelecido pela empresa.
- ✓ Otimizam e agilizam os processos do negócio. Utilizam procedimentos operacionais eficientes e padronizados. Até os ativos físicos são padronizados. Todas as lojas da Wal-Mart têm a mesma aparência e os aviões da Southwest são iguais.

- ✓ Todos conhecem as regras e sabem exatamente o que devem fazer. As pessoas devem se enquadrar. Pessoas muito criativas terão dificuldade de se adaptar. Priorizam pessoas que sejam treináveis. O trabalho em equipe é altamente recompensado.
- ✓ Desenvolvem relacionamentos estreitos e constantes com os fornecedores, buscando o máximo de eficiência na cadeia produtiva. A logística é toda integrada. A Wal-Mart implementou um processo de reabastecimento contínuo para que os fornecedores pudessem assumir a responsabilidade pelo controle de estoque de seus produtos nas lojas. O sistema reduz os custos tanto para a Wal-Mart, quanto para seus fornecedores.
- ✓ Desenvolvem e mantêm sistemas de informações integrados, confiáveis e de alta velocidade, a fim de obter maior eficiência e controle operacional. Utilizam intercâmbio eletrônico de dados com os parceiros. Os funcionários da Hertz e da FedEx usam sofisticados computadores portáteis que lhes permitam inserir e extrair informações críticas.
- ✓ A tecnologia tem sido utilizada também para automatizar tarefas rotineiras e para coordenar atividades através de melhor comunicação.
- ✓ Detestam o desperdício e recompensam a eficiência.
- ✓ Gerenciam o negócio a fim de assegurar um volume grande e consistente todos os dias, semanas e anos. As variações radicais de demanda de um produto ou serviço são considerados problemas operacionais importantes, que precisam ser corrigidos.
- ✓ Veementes a respeito de medição e monitoração para assegurar um rigoroso controle de qualidade e custos.
- ✓ Fazem com que os clientes se adaptem à maneira de operar para que tenham como retorno, preços baixos e eficiência. Estão qualificados para prestar um atendimento básico superior: sem esforço, sem falhas e instantâneo.

Fatores que contribuem para a liderança em excelência Operacional: cauteloso *know-how*, aplicação de tecnologia e rígida gerência. O segredo do sucesso nessa Disciplina de Valor pode ser

resumido em uma única palavra: fórmula.

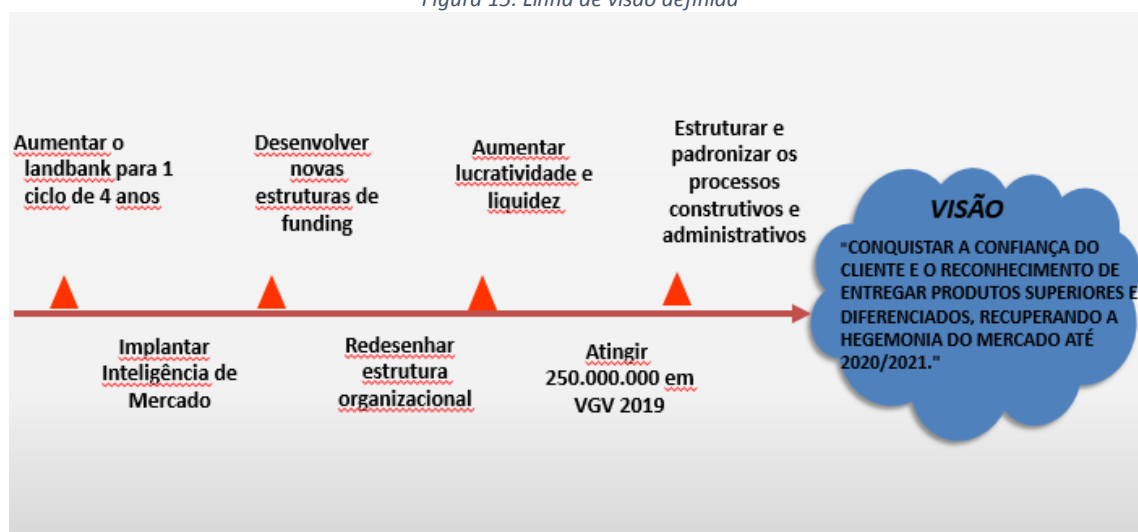
8.3.2 Linha de Visão

A visão da empresa, estipulada na Ideologia Empresarial, é o marco final da Linha de visão, que deve ser ampla, detalhada, estratégica, temporal e quantitativa, podendo conter alguns marcos sigilosos para o mercado.

Os marcos devem ser entendidos como eventos futuros muito significativos que, ao acontecerem, mudam o patamar da organização, até mesmo o modelo de negócio, e sempre na direção e sentido da sua visão de futuro de seu objetivo estratégico.

Os marcos, como propósitos estratégicos de mais longo prazo, são as referências para os objetivos estratégico da organização em qualquer época do seu horizonte de planejamento.

Figura 15: Linha de visão definida



Fonte: Elaborada pela autora

Na linha de visão, Figura 15, foram elencados os marcos estratégicos acima que fazem relação com o posicionamento escolhido.

- Aumentar o landbank para 1 ciclo de 4 anos: Para garantir os futuros lançamentos.

- Implantar Inteligência de mercado: Faz parte do campo de resultado “mercado e imagem”, justamente para que possa haver uma aproximação com o cliente, ao conhecermos a demanda atual do mercado e quais são as suas necessidades e anseios.
- Desenvolver novas estruturas de funding: Faz parte do campo de resultado “econômico-financeiro”, com o objetivo de estudar novos modelos de negócio específico para investidores, estudar a entrada no mercado de securitização de recebíveis, entender as necessidades e especificidades de cada banco e adequar o bussines plan.
- Redesenhar e estrutura organizacional: Esse marco foi escolhido por ser uma necessidade imediata da empresa. Sendo necessário enquadrar corretamente a estrutura da empresa para a necessidade real/atual. A empresa precisa reduzir seu tamanho administrativo, pois tem sua estrutura inchada e com um custo elevado para a sua realidade financeira. Outro motivo para essa redução, é que a empresa está entregando em 2018 grande parte de suas obras, e não terá mais a necessidade de um corpo de administração robusto.
- Aumentar lucratividade e liquidez: Faz parte do campo de resultado “econômico-financeiro”, visando a redução de custos e despesas, acelerando o repasse e o desligamento dos clientes, para que a empresa tenha capacidade de auto financiar os seus empreendimentos para não precisar ser alavancada por financiamentos bancários.
- Atingir R\$250.000.000,00 de VGV em 2019: Foi colocado como marco pois depende dos lançamentos futuros da empresa que já estão em andamento. Para criar metas tanto de compra de terreno quanto para a equipe de vendas.
- Estruturar e padronizar os processos construtivos e administrativos: Faz parte do campo “tecnologia e processos”, para que possa ser feito revisões dos processos já existentes, e desenhar novos processos construtivos e administrativos. Visto que a empresa não possui processos bem desenhados.

8.3.3 Análise do Macro Ambiente

A análise do macro ambiente nos proporciona um entendimento integrado do ambiente externo e interno sendo fundamental para se compreender o presente e fazer prognósticos do futuro.

8.3.3.1 Análise Ambiente Externo

O viés da estratégia é o mercado e o ambiente em que a organização está inserida. Nesse sentido, todo investimento da organização deverá levar em consideração a conquista de vantagens no mercado em que atua. Não significa que o foco é eliminar os pontos fracos, mas obter uma vantagem exclusiva (singular) sobre os demais concorrentes. A organização precisa ter um diálogo aberto sobre as mudanças no comportamento dos consumidores e das tendências do ambiente externo. Para realizar a análise do ambiente externo, é preciso visualizar cenários alternativos e escolher um cenário que será referência, o qual vai permitir visualizar as mudanças mais importantes que poderão ocorrer.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças bem como sua atual posição em relação aos concorrentes.

De acordo com o modelo 5 forças de Porter descrito no referencial teórico, foi identificado as principais tendências e eventos nos fatores do macro ambiente, mostrado na Figura 16 e das forças do micro ambiente, Figura 17, para então avaliar a probabilidade da sua ocorrência e estimar o impacto sobre o negócio.

Figura 16: Fatores do macro-ambiente



Fonte: Fundação Dom Cabral

Figura 17: Forças do micro-ambiente



Fonte: Fundação Dom Cabral

Utilizando o conceito, foi feita uma identificação das variáveis críticas externas a partir das tabelas abaixo (Tabela 2 e 3) que contém o ambiente de estudo, a macro variável, comportamento futuro, impacto possível ao negócio e oportunidade/ameaça e/ou ações.

Comportamento futuro das variáveis ambientais críticas externas foi dividido em:

Oportunidade: Situação favorável do ambiente externo, que a empresa pode aproveitar para melhorar quantitativamente ou qualitativamente seu desempenho, em relação a um ou mais fatores-chaves de sucesso.

Ameaça: Situação desfavorável do ambiente externo, que pode prejudicar quantitativamente ou qualitativamente o desempenho da empresa, em relação a um ou mais fatores-chave de sucesso.

Tabela 2: Cenário estratégico mais provável - Ambiente externo 1

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - GOVERNO/SOCIEDADE/TECNOLOGIA/ECONOMIA & 5 FORÇAS DE PORTER				
Ambiente	Macrovariável	Comportamento Futuro	Impacto possível ao negócio	Oportunidade / Ameaça e/ou AÇÕES
Governo	Legislação Trabalhista	Reforma trabalhista com a possibilidade de redução de custos trabalhistas.	Até o momento não conseguimos identificar impactos relevantes.	Estudo na reforma trabalhista e levantamento de bench mark utilizado em outras empresas de construção.
Governo	Cenário Político Eleitoral	Instabilidade política e econômica.	Volatilidade de preços, custos e incentivos fiscais.	
Legal	Mudança de Cartório nos 2 principais bairros de Belém	Ampliação do tempo de registro dos imóveis e antecipação de desembolso referente às matrículas individualizadas.	Demora no lançamento dos produtos e maior oneração do fluxo de caixa do início do projeto.	Melhorar relacionamento com o cartório vigente
Sociedade	Sindicato	Sindicato atuante	Dificuldade nas negociações de condições coletivas e benefícios incorporados	Gestão empresarial e analisar contratação de especialista em relações sindicais.
Legal	Regulamentação de Distratos	Projeto de lei que vai para votação prevê: Retenção de pelo menos 25% sobre os valores já pagos ao incorporador. Devolução parcelada e com prazo de carência de 12 meses.	Possível redução no volume de distratos e melhoria do impacto financeiro do incorporador	Estudar a regulamentação de distratos e traçar plano de ação.
Tecnologia	Soluções sustentáveis (fotovoltaica)	Tendências de mercado, exigências do cliente, melhoras no custo e preço do produto.	Agregar valor para o cliente; Redução de valor condomínio; criação de projetos já adaptados;	Agregar valor de sustentabilidade ao produto.
	Tecnologia aplicada a vendas	Realidade aumentada (ambiente virtual), lojas virtuais	Melhora a experiência no conhecimento do produto	Estratégia de marketing para ajudar a vender.
	Tecnologia aplicada a planejamento, controle e produção (BIM)	Impressora 3D, BIM	Melhora compatibilização de projetos e visualização, rapidez de aprovações.	Reduzir custo e tempo. Estudo de implantação do BIM.
	Equipamentos construtivos	Concepção desde o projeto para adaptação às tecnologias	Acelerar e facilitar na construção	Reduzir custo e tempo
Economia	Desemprego	Aumento de desemprego no Pará (50.000 demissões em 2017 somente no setor de construção civil). Consequência da crise econômica.	Pressão nos preços praticados	Risco de queda de poder de compra.
Economia	Câmbio	Aumento do dólar	Aumento do custo de matérias primas que estão atreladas ao dólar, onde o custo não é repassado para o cliente	Elevação dos custos de construção

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 3: Cenário estratégico mais provável - Ambiente externo 2

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - GOVERNO/SOCIEDADE/TECNOLOGIA/ECONOMIA & 5 FORÇAS DE PORTER				
Ambiente	Macrovariável	Comportamento Futuro	Impacto possível ao negócio	Oportunidade / Ameaça e/ou AÇÕES
Economia	Fundo de Investimento	Redução de tickets de investimento em projetos de construção	Independente do volume necessário do custo a ser financiado ficou limitado a 15 milhões	Os valores para financiamento podem ser flexíveis se: Qualidade do business plan (caracterização do mercado, como enxerga a demanda no futuro, qualidade de informação; quem são as pessoas que vão tocar a empresa daqui pra frente? Como eu tenho certeza que são essas pessoas que vão continuar durante o projeto?; O projeto em si, o orçamento.
Economia	Banco financiadores	Existência de 4 bancos financiadores de tickets elevados em projetos de construção - Bradesco, Santander, itaú, Banco do Brasil e Caixa (economico)	Centralização dos financiamentos e relacionamento estressados com Santander e Itaú, sobrando Bradesco e Banco do Brasil	Possivelmente questão momentânea em função da crise
Economia	PB	Crescimento do PIB da construção civil do país em 2%	Maior investimento no setor de construção	Oportunidade de funding no mercado
Economia	Juros	Em decorrência da queda da Selic, taxas de juros cobradas no financiamento imobiliário sejam reduzidas. "Os bancos estão cobrando juros de 9% a 10,5%. Existe espaço para termos as mesmas taxas de 2010, de 8,5% a 9%" (Secovi-SP)	A cada ponto percentual reduzido da taxa de juros, um numero expressivo de famílias passa a conseguir contratar crédito imobiliário.	Momento propicio para a compra de imóveis
Economico/Social	Mudança de padrão familiar	Diminuição do tamanho da familia.	Menor necessidade por quartos.	Oportunidade de comercialização de produtos menores
Mercado	Tipologia de Produto	Valorização dos apartamentos com 1 dormitório com ticket de R\$7.675,00 contra um ticket de R\$5.967,00 de 2 e 3 dormitórios	Valorização de 1 dormitório	Repensar o modelo de lançamento
Mercado	Lançamentos de produtos	Redução de 2.281 unidades lançadas em 2012 caindo para 588 unidades lançadas em 2017	Possível demanda reprimida por novidades	Oportunidade de melhor aceitação dos lançamentos
Mercado	Estoque de Apartamentos	Aumento do número de imóveis disponíveis no mercado	Aumento dos distratos e impacto na capacidade de investimento	Canibalização de preço, por causa da oferta elevada e demanda estagnada
Sociedade	Segurança	Aumento do número de assalto, criminalidade,	Procura por habitações que possuam menos riscos e que tenham mecanismos de segurança	Migração de quem morava em casa para condomínios verticais e horizontais
Fornecedores	Crédito	Em função da falta de crédito no mercado, os pagamentos para fornecedores são feitos adiantados.	A empresa fica na dependencia dos forncedores	Não cumprimento de cronograma por atraso de entrega. Desembolso maior que o previsto, fornecedores que alegam precisar receber mais para entregar.
Fornecedores	Diversificação	Em função de dividas com alguns fornecedores, temos restrição na hora da contratação.	Poucas opções de contratação.	Quitar dividas com os fornecedores chaves
Concorrentes/Cliente	Localização e Prazo	Porte lançando e entregando empreendimentos na João Balbi	Maior concorrência, perda de market share e pressão nos preços.	Aquisição de terrenos com localizações estratégicas
Concorrentes	Lançamento de produtos com tipologia de 1 ou 2 quartos	Readequação do mercado	Queda de venda dos apartamentos com maior numero de metro quadrado	Repensar o modelo de lançamento
Concorrentes	Condomínios Fechados	Tendência de comportamento com uma possível redução de crédito bancário	Migração do atual cliente.	Estudar nicho de mercado para possível atuação.
Novos Entrantes	Concorrência de empresas de fora de Belém	Estruturação da empresa para estar preparado para entrada de novos concorrentes	Implantação de sistemas, melhoriais operacionais e possível M&A.	Probabilidade pequena
Produtos Substitutos	Condomínios Horizontais	Com a expansão da cidade, possível aumento na quantidade de condomínios horizontais.	Migração do atual cliente.	Oferecer produtos com maior segurança

Fonte: Elaborado pela autora

As cinco forças são determinantes para se medir a competitividade: poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos

substitutos e rivalidade entre competidores.

a) Poder de barganha dos fornecedores:

Como foi descrito na tabela acima, os fornecedores da CLM estão com alto poder de barganha em relação a empresa. O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. É maior quando é mais concentrado do que a indústria da qual participa, quando tem clientes diversificados, quando o produto fornecido é importante para o negócio do cliente e quando os concorrentes dos fornecedores apresentam produtos diferenciados com custo de mudança alto. Em outras palavras, o poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor.

b) Poder de barganha dos compradores:

O poder de barganha dos compradores é tanto maior quanto a importância de suas compras para a indústria. Quando forte, afeta a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, na compatibilidade dos produtos e nas garantias, gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes. O poder de barganha dos compradores é alto quando os mesmos se encontram concentrados, quando compram grandes volumes, quando o preço dos produtos representa um custo alto para os compradores, quando os custos de mudança são baixos, se representam ameaça de integração para trás, quando o produto comprado não é muito importante para os negócios do comprador ou quando o comprador tem total acesso à informação.

c) Pressão dos produtos substitutos:

Toda indústria concorre com produtos substitutos, produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada indústria. Quanto melhor a relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria. Maior atenção deve ser dada a produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu trade-off de preço/desempenho com o produto da indústria em questão, ou que são produzidos por indústrias com lucros altos, pois podem implementar aperfeiçoamentos de desempenho e redução de preço.

d) Ameaça de novos entrantes:

Novos entrantes representam uma ameaça porque geralmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio. Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são: 1) as barreiras de entrada; 2) a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e 3) o preço de entrada dissuasivo.

O primeiro, quando forte, envolve a necessidade de altos investimentos em infraestrutura, equipamentos, estoques, marketing, entre outros, pela nova empresa; e/ou alto custo de produção fora da economia de escala; e/ou altos custos de mudança; e/ou a diferenciação do produto em função de uma curva de experiência significativa, além da consolidação da imagem de uma nova marca; e/ou impossibilidade de acesso a tecnologias patenteadas, matérias primas, canais de distribuição já estabelecidos e benefícios governamentais. A expectativa de retaliação, o segundo aspecto de proteção, é diretamente proporcional aos recursos de contra-ataque disponíveis nas empresas já participantes do mercado e à ameaça que o novo entrante parece representar. O terceiro fator de proteção contra a entrada de novas empresas consiste no conceito hipotético de preço de entrada dissuasivo, o qual ocorre quando o preço estimado dos custos necessários para que um novo entrante supere as barreiras de entrada está acima dos preços praticados na indústria, desestimulando a entrada de novas empresas.

e) Rivalidade entre os concorrentes:

Os principais concorrentes se encontram em vantagem em relação a empresa, principalmente por terem capacidade financeira elevada, fazendo com que tenham acesso a terrenos privilegiados e maior capital de giro.

A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição. Esta disputa ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado. Os principais fatores envolvidos na alta rivalidade entre os concorrentes são: 1) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados, o que permite igualdade de força e capacidade de retaliação; 2) Crescimento lento da indústria, o que transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram

expansão; 3) Custos fixos ou de armazenamento altos, exigindo a operação em capacidade máxima, implicando em uma redução de preços quando o mercado é competitivo; 4) Ausência de diferenciação ou custos de mudança, o que gera um aumento da concorrência na disputa por preço e serviços, já que estes são os dois atributos mais relevantes para os compradores nesta situação; 5) Aumento de capacidade em grandes incrementos, a qual pode gerar, através da implementação da produção de escala, desequilíbrio e excesso de capacidade na indústria; 6) Concorrentes divergentes inibem o conluio tácito e aumentam a concorrência, dificultando a definição de estratégias pelas empresas da indústria em questão; 7) Grandes interesses estratégicos, os quais levam grandes empresas a sacrificar lucros em determinada indústria para alcançar determinada posição no mercado global; 8) Barreiras de saída elevadas, as quais mantêm empresas competindo mesmo quando os retornos são baixos ou negativos. Entre as mais representativas barreiras de saída estão: posse de ativos especializados, cujo valor de liquidação é baixo ou envolve altos custos de transferência ou conversão; custos fixos de saída como acordos trabalhistas; inter-relações estratégicas; barreiras emocionais e restrições governamentais ou sociais em função dos efeitos negativos regionais ou aumento de desemprego.

8.3.3.2. Análise Ambiente Interno

Nesta análise são identificados, inicialmente, os fatores de sucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, de uma unidade da empresa ou de um processo, que levam a organização ao cumprimento de sua missão (razão de ser). Nessa atividade, ocorre a conscientização dos pontos fortes e fracos. Essa é a forma de maximizar a eficiência da empresa.

O diagnóstico do ambiente interno nos fornece:

- Recursos da organização;
- Necessidades (capacidades e competências);
- Características internas (forças e fraquezas);
- Principais causas das forças e fraquezas;
- Desempenho interno x desempenho da concorrência.

O que (no âmbito da empresa) sustenta o nosso negócio?

- Recursos: são as entradas no processo de produção, podem ser tangíveis (infraestrutura,

recursos tecnológicos, recursos financeiros, recursos humanos) e intangíveis (marca, reputação..).

- Capacidades: Interações entre recurso tangível e intangível ao longo do tempo. Informações e retenções do conhecimento pelo capital humano da organização.
- Competências: Conjunto de habilidades e tecnologias (geração de benefício para o cliente), conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidade de realizar).
- Características internas: Força – Facilita o cumprimento da missão e objetivos, são as características da empresa que a coloca em posição estrategicamente favorável para um desempenho eficaz. Fraqueza – Prejudica o cumprimento da missão e objetivos, são as características da empresa que a coloca em posição estrategicamente desfavorável para um desempenho eficaz.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS): As principais forças e fraquezas vão nos levar à identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) para a organização. A ferramenta FCS tem por objetivo priorizar as atividades chave do negócio, que precisam ser muito bem executadas para que a organização atinja seus objetivos.

Nossa análise do ambiente interno se deu da seguinte forma abaixo, elencamos 8 itens e seus desmembramentos a seres avaliados, sendo eles:

- 1) Marketing;
- 2) Pesquisa e Desenvolvimento;
- 3) Sistema de Informações Gerenciais;
- 4) Time gerencial;
- 5) Operações;
- 6) Finanças;
- 7) Recursos Humanos;
- 8) Aspectos Organizacionais.

Avaliamos o desempenho da CLM nesses itens e a sua importância no setor. Para os cruzamentos de Grande Importância no Setor x Grande Fraqueza no Desempenho da CLM, foram dadas as seguintes sugestões de ações, conforme mostra a Tabela 4. (Itens marcados em verde).

- Políticas de determinação de preço e Pesquisa de marketing: Implantar a inteligência de mercado. Precisa ser mapeado os concorrentes a fim de conhecer as simulações de preço e desconto praticados pelos mesmos. Precisa ser feito uma pesquisa de demanda, para entender o que o cliente espera dos produtos e o que ele reconhece como valor, para então nos posicionarmos perante as estratégias de marketing;
- Serviço ao cliente: Definir régua de relacionamento, implementar e acompanhar o cumprimento. Para estreitar o relacionamento com o cliente, a volta da assinatura dos contratos junto aos diretores da empresa, como era praticado anteriormente a parceria. Como forma do cliente ter maior segurança e intimidade com a empresa, para isso é importante que sejam analisados os pontos favoráveis e os desfavoráveis a essa ação, visto que o cliente pode confundir a intimidade com a empresa com a intimidade com os sócios, e procurá-los sempre que houver um problema. Criar uma classificação dos clientes, uma curva ABC, para ter tipos de clientes e formas diferentes de atendimentos, descontos e etc.
- Pesquisa de Marketing: Implantar a inteligência de mercado, para entender a demanda e conhecer as suas necessidades e anseios. Com a competitividade acirrada no setor, se tornou cada vez mais importante conhecer o que de fato o cliente reconhece como valor e aceita pagar a mais por isso. A partir da inteligência de mercado será possível elencar os atributos e tipologias do produto de acordo com uma pesquisa quantitativa e qualitativa.
- Propaganda: Definição de orçamento para criação de um plano de branding (gestão da marca) e revisar o percentual designado para marketing e propaganda nos lançamentos.
- Velocidade e resposta/Qualidade e informações coerentes/Sistema orientado para o usuário: Iniciar redesenho dos processos críticos e a implantação do SAP, visto que a empresa está em processo de transição, por isso trabalha com dois sistemas o RM Totvs e o SAP.
- Habilidades: Elaborar o *job description*, ou seja, listar as responsabilidades, as tarefas do dia-a-dia, as cobranças exercidas sobre quem ocupa o cargo e as qualificações obrigatórias. Melhorando assim o processo de recrutamento para atender as necessidades estabelecidas. Oferecer treinamentos específicos e avaliações e feedbacks.
- Congruência de valores/Espírito de time: Elaborar um projeto de comunicação do planejamento estratégico para todos os colaboradores.
- Controle de matéria prima/Controle de estoque: Execução de inventários periódicos de todas as obras e almoxarifado central. Definir pontos de controle para as transferências

entre obras e almoxarifado central. Estudar a possibilidade de rodízio de almoxarifados entre as obras

- Estrutura do custo de produção: Implantar e acompanhar orçamento operacional, sendo ele uma ferramenta de planejamento e controle com vínculos estreitos com a produtividade e a política de investimentos da organização, para maximização do rendimento dos recursos físicos monetários.
- Instalações e equipamentos: Realizar o controle patrimonial, com inventários físicos periódicos. Oferecer treinamentos para logística de canteiro e para utilização de equipamentos que se encontram parados para atingir maior produtividade nas obras.
- Controle de qualidade: O setor de qualidade deve enviar relatórios periódicos de não conformidade de serviço nas obras para a auditoria interna, e definir quais itens são prioritários para acompanhamento.
- Eficácia do PCP: Criação de passo-a-passo da incorporação, pré obra e obra. Criação de um modelo e manual construtivo para padronização de execução de serviços e canteiros de obra.
- Alavancagem financeira: Acelerar desligamento e repasse dos clientes.
- Alavancagem operacional: Retomada dos lançamentos, controle de custo de obra e redução do SG&A (vendas, despesas gerais e administrativas).
- Proporções do balanço: Utilizar com benchmark a Cyrela, Eztec, MRV para avaliação dos indicadores.
- Situação fiscal: Levantamento da situação fiscal e otimização da estrutura fiscal através de um planejamento tributário.
- Moral e desenvolvimento de funcionários: Implantar o setor de RH estratégico.
- Sistema de planejamento estratégico: Finalização do planejamento estratégico e difundir o conhecimento para os colaboradores.
- Estrutura organizacional: Revisão sistemática da estrutura da empresa para a necessidade atual/real. Implementar avaliações anuais.
- Situação de normas e procedimento: Levantamento da necessidade de normas e procedimentos, estabelecimento de cronograma e implantação das mesmas.

Tabela 4: Competências organizacionais - Ambiente interno

Item Avaliado	DESEMPENHO (Da nossa empresa)				IMPORTÂNCIA SETOR		
	Grande Força	Força Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza	Grande	Média	Pequena
1. Marketing							
Qualidade do produto		X			X		
Número de linhas de produto	X				X		
Diferenciação de produto			X			X	
Participação de mercado			X		X		
Políticas de determinação de preço				X	X		
Canais de distribuição				X		X	
Programas promocionais			X		X		
Serviço ao cliente				X	X		
Pesquisa de Marketing				X	X		
Propaganda				X	X		
Força de vendas		X			X		
2. Pesquisa e Desenvolvimento							
Capacidade de P&D de produto				X		X	
Capacidade de P&D de processo			X			X	
Capacidade da fábrica-piloto			X			X	
3. Sistema de Informações Gerenciais							
Velocidade e resposta				X	X		
Qualidade informações correntes				X	X		
Capacidade de expansão				X	X		
Sistema orientado para o usuário				X	X		
4. Time Gerencial							
Habilidades				X	X		
Congruência de valores				X	X		
Espírito de time				X	X		
Experiência			X		X		
Coordenação de esforços				X	X		
5. Operações							
Controle de matérias-primas				X	X		
Capacidade de produção		X			X		
Estrutura do custo de produção				X	X		
Instalações e equipamentos				X	X		
Controle de estoques				X	X		
Controle de qualidade				X	X		
Eficiência energética			X			X	
Eficácia do PCP				X	X		
6. Finanças							
Alavancagem financeira				X	X		
Alavancagem operacional				X	X		
Proporções do balanço				X	X		
Relações com o acionista	X					X	
Situação fiscal				X	X		
7. Recursos Humanos							
Capacidade dos funcionários		X				X	
Sistemas de RH				X		X	
Turnover de pessoal			X			X	
Moral e desenvolvimento de funcionários				X	X		
8. Aspectos Organizacionais							
Sistema de Planejamento Estratégico				X	X		
Capacidade e habilidade da alta administração		X			X		
Estrutura organizacional				X	X		
Situação de normas e procedimentos				X	X		

Fonte: Elaborado pela autora

Juntamente com os sócios e o CEO da empresa foi feito um *brainstorming* para entender o Fator Crítico de Sucesso (FCS) do ramo da empresa. Primeiramente foi analisado o que os clientes

valorizam na hora da compra do produto, no segundo momento quais são os fatores que a empresa deve considerar para ser bem-sucedida em seu negócio em relação aos seus concorrentes.

O FCS será a combinação dos fatores que se repetiram nas duas primeiras etapas, como mostra a Tabela 5 abaixo:

Tabela 5: Fator Crítico de Sucesso

Demanda: O que os clientes valorizam na hora da compra?	Concorrência: Quais os fatores que a empresa deve considerar para ser bem sucedida em seu negócio em relação aos concorrentes	Fatores Críticos de Sucesso
Preço	Preço	1. Preço
Localização	Prazo	2. Prazo de entrega de obra
Prazo de entrega de obra	Localização	3. Localização
Acabamento	Histórico de Valorização	4. Solidez da empresa
Quem Constrói - Reputação	Solidez da empresa	5. Marca da empresa
Quem Constrói - Solidez	Marca da empresa	6. Produtos diferenciados
Relacionamento/Atendimento	Satisfação do cliente	
Condições financeiras	Produtos diferenciados	
Qualidade do produto	Estrutura de Capital	
Diferenciação de produto	Conectar parceiros em BP específico	
	Quantidade e qualidade do land bank	

Fonte: Elaborado pela autora

8.4 Etapa 4 – Formulação da Estratégia

8.4.1 Análise SWOT

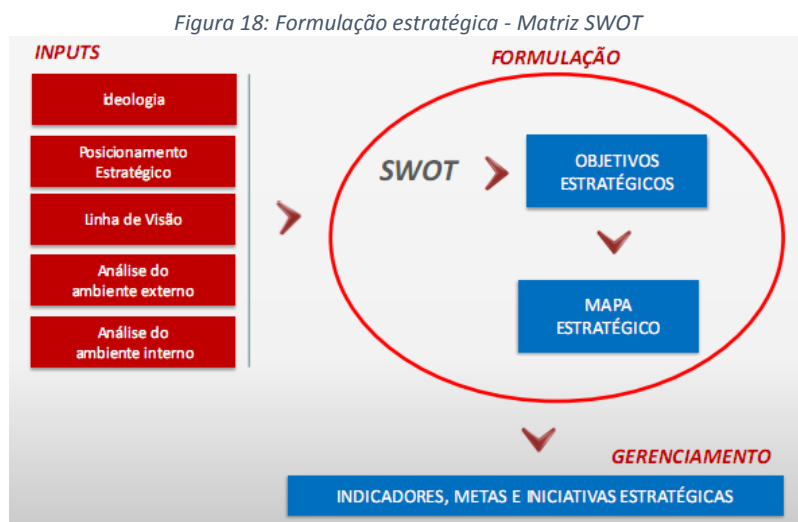
A análise SWOT é feita na fase de formulação da estratégia, onde é levado em consideração todos os inputs definidos nas fases anteriores, como a ideologia, posicionamento estratégico, linha de visão, análise do ambiente interno e externo. Com base nessas informações será feito um cruzamento entre forças e fraquezas com as ameaças e oportunidades.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura, etc.); e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.).

Já as oportunidades são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente. Quanto as

ameaças são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente

O resultado desse cruzamento são os objetivos estratégicos, que serão todas as ações necessárias para que a empresa atinja a estratégia que foi definida no começo do trabalho, dando origem ao mapa estratégico, Figura 18. São objetivos que permanecem estável através do longo do tempo que envolve, focaliza a atenção de todos na essência da conquista, merece considerável esforço e compromisso de todos e requer ampla divulgação para construção da motivação de todos os colaboradores.



Fonte: Adaptado de Mendes (2011)

Definindo as Forças (fatores internos) da CLM:

S1) Qualidade dos projetos. A qualidade consiste nas características que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto. A empresa é reconhecida por ter projetos bem elaborados com alto aproveitamento das áreas de vivência, com áreas comuns espaçosas e acabamentos diferenciados.

S2) Marca CLM. A marca é uma força intangível, que não conseguimos medi-la, porém ela existe. Podemos identificar o desejo do cliente por ter um CLM, a empresa atua não só no ramo da construção civil, mas também promove eventos de entretenimento, gastronomia, esportes e etc. por isso despertou a admiração do cliente pela marca.

S3) Modelo de lançamento. A empresa mantém a pesquisa dos preços praticados e produtos oferecidos pelos concorrentes atualizada. Possui facilidade na estruturação do preço do produto e monta a tabela de vendas com as oscilações de preço durante o tempo. Faz o uso de plataformas de comunicação para atingir o público alvo e realiza eventos no local do empreendimento com stands de venda e/ou em outras lojas físicas da empresa.

S4) Prospecção de landbank. Um dos sócios da empresa realiza a procura e negociação dos terrenos, se preocupando com o principal fator: a localização.

S5) Qualidade do produto. A empresa possui o setor de qualidade que afere a qualidade dos serviços em diversas etapas da obra, para garantir o resultado esperado. A empresa trabalha com os materiais e equipamentos diferenciados quando comparado com a concorrência, entregando no final da obra um produto com acabamento refinado.

S6) Rapidez na aprovação de licença e projetos.

S7) Bom relacionamento com os órgãos.

S8) Força jurídica trabalhista e cível. A empresa possui o setor jurídico.

S9) Estratégia de marketing. A empresa possui o setor de marketing.

S10) Força de vendas. A empresa possui equipe de corretores exclusivos e corretores terceirizados.

Definindo as Fraquezas (fatores internos) da CLM:

W1) Recorrente atraso de obra.

W2) Falta de estrutura organizacional definida. A empresa possui 500 funcionários, 89 no escritório e 411 em obra, é uma estrutura inchada, visto que tem apenas 5 obras em andamento e a maior parte dos serviços são realizados por empreiteiros.

W3) Falta de norma de comunicação interna.

W4) Relacionamento com o cliente encontra-se enfraquecido.

W5) Descontrole dos contratos.

W6) Dificuldade para conseguir a CND (certidão negativa de débitos) e abertura de matrículas para individualização dos imóveis.

W7) Descontrole de recursos financeiros.

W8) Falta de gestão patrimonial.

W9) Falta de procedimentos construtivos padronizados em todas as obras.

W10) Falta de processos bem definidos.

W11) Falta de governança corporativa.

W12) Falta de controle de estoque nas obras e almoxarifado central.

W13) Baixa produtividade nas obras e escritório.

W14) Desperdício de materiais.

W15) Falta de controle dos terceirizados pelas obras (modelo de contratação, seleção e acompanhamento).

W16) Falta do setor de RH

W17) Falta de orçamento operacional.

W18) Estrutura de capital.

W19) Falta gestão de fluxo de caixa.

W20) Cobrança ineficiente de recebíveis.

W21) Falta de alçada de aprovação/delegação.

W22) Gestores que não desenvolveram liderança para tomada de decisão.

W23) Falta de implementação de sistema integrado.

W24) Falta de conhecimento da demanda.

W25) Capacidade de convencimento do investidor (governança, business plan, levantamento de demanda).

W26) Falta de garantias para alavancagem financeira.

W27) Atraso na entrega do empreendimento Floratta.

W28) Contencioso com o banco.

Definindo as Oportunidades (fatores externos) da CLM:

O1) Valorização do produto no mercado. Incentivando a compra de imóveis para morar e para investir.

O2) Flexibilização de modelo de negócio, por exemplo atuar como condomínio fechado.

O3) Crescimento do PIB em Belém/PA.

O4) Melhora na condição de compra de terrenos. Poder fazer o pagamento permutando unidades do próprio empreendimento.

O5) Reforma trabalhista.

O6) Regulamentação de distrato.

O7) Demanda de venda por fluxo de parcelas acessíveis, por exemplo por poupança.

O8) Novos modelos construtivos

O9) Modelos alternativos de financiamentos.

O10) Estudo de hábito de mobilidade e consumo.

O11) Estudo de tecnologias disruptivas.

O12) Funding disponível no mercado.

Definindo as Ameaças (fatores externos) da CLM:

T1) Concorrentes com alta capacidade financeira.

T2) Dificuldade de acesso ao funding. Os bancos estão cada vez mais rigorosos para liberação de financiamento das obras.

T3) Mudança de cartório nos principais bairros.

T4) Concorrentes fazendo lançamentos nas áreas nobres.

T5) A imagem da empresa no mercado.

T6) A praça da região mal vista pelos bancos.

T7) Instabilidade política.

T8) Ficar sem obra em 2019, por falta de financiamento.

Após o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foram feitos os cruzamentos entre forças x oportunidades, para saber como a empresa pode usar das suas forças para aproveitar as oportunidades enxergadas no mercado. Em seguida o cruzamento entre fraqueza x oportunidade, para saber como superar as fraquezas que impedem a empresa de aproveitar as oportunidades.

Com o cruzamento entre forças x ameaças, serão as ações de como usar as forças para reduzir a probabilidade e os impactos dessas ameaças. Por último o cruzamento entre fraquezas x ameaças, para saber como superar as fraquezas que transformarão essas ameaças em realidade, Figura 19.

Figura 19: Matriz SWOT

		OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
		OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
FORÇAS	FORÇAS		Como posso usar minhas forças para tirar vantagem dessas oportunidades?	Como posso usar minhas forças para reduzir a probabilidade e o impacto dessas ameaças?	
	FRAQUEZAS		Como posso superar as fraquezas que me impedem de aproveitar as oportunidades?	Como posso superar as fraquezas que transformarão essas ameaças em realidade?	

Fonte: Fundação Dom Cabral

Foram analisados todos os itens pontuados acima, escrevendo os objetivos estratégicos que podem se relacionar com um ou mais itens para usar as forças e superar as fraquezas.

Ao começar a enumerar os objetivos estratégicos, foi elencado qual oportunidade a ação vai tirar proveito e quais forças serão usadas. Como por exemplo o objetivo estratégico número um: Criar um modelo de negócio específico para investidores (O1, S2, S3, S4, S5, S9, S10). Será aproveitada a oportunidade da valorização do produto no mercado (O1), usando as forças marca

da CLM (S2), modelo de lançamento (S3), prospecção de landbank (S4), qualidade do produto (S5), estratégia de marketing (S9) e a força de vendas (S10).

De acordo com a tabela abaixo o a análise SWOT foi feita, dando origem aos objetivos estratégicos da empresa:

- Cruzamento Forças x Oportunidade tendo como resultado oito objetivos estratégicos.
 - 1) Criar um modelo de negócio específico para investidores (O1, S2, S3, S4, S5, S9, S10);
 - 2) Criar modelos de empreendimento autofinanciável (O2, O7, O9, S3, S2, S5, S9, S10)
 - 3) Criar um modelo de captação de clientes do interior (O3, S2, S3, S4, S5, S9, S10);
 - 4) Aumentar o landbank para 1 ciclo de 4 anos (O4, S4);
 - 5) Estudar um modelo de meritocracia (O5, S8);
 - 6) Capturar novas tecnologias construtivas, soluções de projeto e auditoria da qualidade (O8, O11, S1, S3, S5);
 - 7) Implementar inteligência de mercado começando pelo entendimento da demanda (O10, S1, S2, S3, S4, S9, S10);
 - 8) Adequar o business plan para as necessidades dos fundos de investimento (O12, S1, S2, S4, S5, S6, S10)

- Cruzamento Fraquezas x Oportunidade tendo como resultado sete objetivos estratégicos.
 - 1) Modelar um business plan com ações de mkt e relacionamento com foco no mercado investidor (O1, W1, W4, W6, W7, W9, W18, W19, W23, W24, W25, W28);
 - 2) Estruturar/padronizar/controlar os processos construtivos e administrativos - Gestão da Qualidade (W1, W5, W7, W8, W9, W10, W12, W13, W14, W15, W17, W27, O8, O11);
 - 3) Redesenhar a estrutura organizacional (como queremos que as coisas funcionem) (O1, O2, O12, W2, W3, W11, W21, W22);
 - 4) Estruturar o processo do RH estratégico (W2, W3, W10, W11, W16, W22, O8);
 - 5) Estruturar o processo de controladoria estratégico - Contabilidade, fiscal e financeiro (W6, W7, W8, W10, W11, W12, W13, W14, W18, W19, W20, W21, W26, O2, O8, O9, O12);
 - 6) Estruturar os processos das áreas de suprimentos e contratos (W1, W5, W8, W10, W12, W13, W14, W15, W19, W21, W23, O8, O11);

7) Automação de processos (ERP, BI, processos) (W5, W7, W10, W15, W21, O1);

Os dois cruzamentos acima são os principais e que tem como resultado o maior número de objetivos estratégicos. Com isso, na análise de forças x ameaças, alguns objetivos que já haviam sido definidos na análise de forças x oportunidades também irão servir. Por isso, foi adicionado aos objetivos as ameaças que eles irão atuar. Como por exemplo o objetivo estratégico número 8: Adequar o business plan para as necessidades dos fundos de investimento (T2, T6, O12, S1, S2, S4, S5, S6, S10). Além das oportunidades e forças elencadas, ele também reduz o impacto das seguintes ameaças, dificuldade de acesso ao funding (T2), praça da região mal vista pelos bancos (T6).

- Cruzamento Forças x Ameaças.

- 1) Estudar modelo de securitização de recebíveis (T2, S1, S2, S3, S5, S6);
- 2) Criar um modelo de negócio específico para investidores (T1, T6, O1, S2, S3, S4, S5, S9, S10);
- 3) Criar modelos de empreendimento auto financiável (T1, T8, O2, O7, O9, S3, S2, S5, S9, S10);
- 4) Criar um modelo de captação de clientes do interior (T1, O3, S2, S3, S4, S5, S9, S10);
- 5) Aumentar o landbank para 1 ciclo de 4 anos (T4, O4, S4);
- 6) Adequar o business plan para as necessidades dos fundos de investimento (T2, T6, O12, S1, S2, S4, S5, S6, S10)

- Cruzamento Fraquezas x Oportunidade.

- 1) Modelar um business plan com ações de mkt e relacionamento com foco no mercado investidor (T4, T5, O1, W1, W4, W6, W7, W9, W18, W19, W23, W24, W25, W28).

- Cruzamento Fraquezas x Ameaça: Entende-se que não é necessário elencar mais ações, visto que todas já foram designadas nos cruzamentos anteriores.

8.4.2 Metas e Objetivos

Para a definição das metas e objetivos, revisamos todas as planilhas que tinham sugestões de ações e a linha de visão, e também uma pesquisa para saber os indicadores básicos de cada campo de resultado, como por exemplo: indicador de liquidez, EBTDA, margem de contribuição, NCG (necessidade de capital de giro). Agrupamos ações referentes ao mesmo objetivo estratégico e encaixamos nos campos de resultado a qual ela faz parte, como pode ser visto nas Tabelas 6 e 7. Como só se gerencia aquilo que se pode medir, foram criados indicadores de desempenho com metas para aferir se a atividade está satisfazendo o planejamento definido. Caso sejam necessárias várias ações para que se possa chegar no indicador, serão criados projetos para acompanhamentos mensais dos planos de ação.

Tabela 6: Minuta para criação do Mapa Estratégico 1

Campos de Resultado	Objetivos Estratégicos	Indicador ou Projeto	Indicadores	
Econômico Financeiro	Aumentar a lucratividade e liquidez	I	Acelerar repasse e desligamento	
		I	EBTDA	
		I	Indicador de liquidez	
		I	Redução de custos (margem de contribuição)	
		I	Redução de despesas	
		I	Margem de contribuição	
		I	NCG	
		I	Índice de distratos	
		I	Redução na quantidade de ações judiciais	
			I	Redução de valor R\$ das ações judiciais
Mercado e Imagem	Desenvolver novas estruturas de funding	P1	Modelar um business plan com ações de mkt e relacionamento com foco no mercado investidor	
		P2	Acessar o mercado de securitização de recebíveis	
		P3	Entender as necessidade e especificidades de cada banco e adequar o business plan	
		I	Numero de reunião de prospecção no mercado financeiro	
		I	Percentual de atingimento da demanda de possíveis investidores	
	Criar modelos de empreendimento auto	P4	Conceber projetos e ajustar tabelas de vendas para empreendimentos auto sustentáveis	
		Criar um modelo de captação de clientes do interior	P5	Pesquisa de demanda identificando os possíveis clientes
			I	Clientes contactados/ Demanda identificada
		Implementar inteligência de mercado	I	Participação de mercado
			P6	Definir política e orçamento de marketing (branding e promocional)
I	clientes desativados			
I	Índice de Satisfação do cliente			
Aumentar o landbank para 1 ciclo de 4 anos	I	Índice de fidelização		
	I	Prazo de entrega		
	I	Funil de Vendas		
		I	Número de terrenos adquiridos	
		I	Receita com lançamentos	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 7: Minuta para criação do Mapa Estratégico 2

Tecnologia e Processos	Estruturar/padronizar/controlar os processos construtivos e administrativos	P7	Elaborar cronograma de construção e revisão de processos construtivos e administrativos
		I	Cumprir os prazos estabelecidos no cronograma de processos construtivos e administrativos
		P8	Definir régua de relacionamento
		P9	Treinamentos para logística de canteiro e para utilização de equipamentos que estão parados.
		I	% de índice de produtividade obra
	Redesenhar a estrutura organizacional	I	Faturamento por funcionário
		P10	Enquadrar corretamente a estrutura da empresa de acordo com a necessidade real/atual
		P11	Estudo na reforma trabalhista
	Estruturar o processo de controladoria	I	Redução do overhead
		I	financeiro)
		P12	Implantar a controladoria
		I	Realização de inventários periódicos (definir)
	Estruturar os processos das áreas de suprimentos e contratos	I	Redução de número de ressalvas
		I	Redução de inadimplência
		I	Comprado/orçado (saving)
		I	Evolução do custo unitário do empreendimento
I		Atender cronograma de contratação da obra	
I		Atender cronograma de compras	
I		Análise qualitativa e quantitativa de fornecedor e empreiteiros	
I		Análise qualitativa e quantitativa de materiais	
I		% de contratos elaborados de acordo com a real necessidade da obra	
I		% de contratos inseridos no sistema	
Capturar novas tecnologias construtivas, soluções de projeto e auditoria	I	% de inclusão de nota fiscal inserido no sistema dentro da competência	
	I	controle efetivo dos adiantamentos x nota fiscal (volumetria)	
	I	Definição de Comitê para discutir tendências do mercado imobiliário (numero de reunião)	
Automação de processos (ERP, BI, processos)	I	% de erros de compatibilização de projetos	
	I	Atender cronograma de contratação de projetos	
Pessoas Patrimônio Humano	Estruturar o processo do RH estratégico	P13	Utilização de software que otimizasse tempo e recurso (BIM)
		P14	Implantação do SAP
	P15	Criação de uma política de RH	
	I	% Absenteísmo	
	P16	Implementar modelo de governança	
	I	Hora extra	
	I	Turn over	
I	GAP de competência (cumprimento do plano de desenvolvimento pessoal do gestor)		

Fonte: Elaborado pela autora

Se fez necessário estabelecer claramente os resultados para que as estratégias possam ser acionadas pelas pessoas que estão mais próximas da ação. Esses resultados devem ser definidos como metas. Na definição de metas, os resultados deverão ser colocados no seu nível mais elevados possível, abrangendo sempre o grau adequado de desafio e risco. O objetivo define a direção, o indicador, o modus operandi e a meta o desafio a ser alcançado.

O resultado pode ser um bem, um sistema/tecnologia, um recurso, mas no caso da CLM, a maior parte são condições especiais que a empresa não dispunha até então e que representam valor para a empresa, como na maximização dos lucros e na criação de processos e rotinas.

Além disso, as metas devem ser sempre elaboradas com um cuidado com a qualificação do resultado a ser alcançado, deixando evidente como se poderá analisar a posteriori se a meta foi alcançada ou não. Deve ser especificado os pontos de verificação (ou evidências) a seu alcance.

As metas proporcionam um sentido de orientação aos membros da organização. O objetivo declarado rumo ao qual a empresa se empenha e as estratégias para alcançá-lo mostram ao funcionário a razão pela qual está trabalhando.

Para cada indicador de desempenho foi definido o responsável pelo atingimento da meta, sua periodicidade de medição e a fórmula de cálculo do indicador de desempenho, como mostra a Tabela 8.

Tabela 8: Mapa de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas

Mapa de Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas					
Per.	Objetivo / Indicador	Responsável	Fórmula	Periodicidade	Meta 2018
PROCESSOS E TECNOLOGIA	Estruturar os processos das áreas de suprimentos e contratos				
	Comprado/orçado (saving)	Brenda	real x orçado	mensal	15%
	Atender cronograma de contratação da obra	Brenda	quantidade de contratação realizadas dentro do período/quantidade de contratação planejada	mensal	95%
	Atender cronograma de grandes compras	Brenda	quantidade de compras realizadas dentro do período/quantidade de compras planejada	mensal	95%
	Análise quantitativa de fornecedor e empreiteiros	Brenda	quantidade de QCs aprovados/quantidade de QCs elaborados	mensal	80%
	Análise qualitativa de fornecedor e empreiteiros	Brenda	% de fornecedores aceitos acima de 8 pontos	mensal	80%
	Análise qualitativa de materiais	Brenda	% de materiais aceitos acima de 8 pontos	mensal	80%
	% de contratos elaborados de acordo com a real necessidade da obra	Brenda	quantidade de contratos elaborados/quantidade de contratos planejados	mensal	90%
% de contratos inseridos no sistema	Brenda	quantidade de contratos inseridos no sistema/quantidade de contratos totais	mensal	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Para cada projeto foi feito plano de ação descrevendo todas as etapas a serem seguidas, elencando o responsável pelas atividades e preenchendo o cronograma para executar cada uma das atividades, como mostra a Tabela 9.

Tabela 9: Projeto para elaboração de cronograma de construção e revisão de processos construtivos e administrativos

PLANO DE AÇÃO 2018																
Gerência: João José																
Objetivo Estratégico: Elaborar cronograma de construção e revisão de processos construtivos e administrativos																
Etapas (O que fazer e como fazer?)	Responsável	Cronograma												Status da etapa	Observações	
		A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J			
Revisão do planejamento geral do empreendimento	João José															
1. Definição de cada fase do empreendimento (incorporação, pré obra e obra)	João José			100%												
2. Descrição das atividades de cada fase	João José			50%	50%											
3. Elaborar o manual construtivo	João José				25%	25%	25%	25%								
4. Elaborar um cronograma geral englobando todas as fases	João José				50%	50%										
5. Elaborar um cronograma individual de cada fase (exemplo: projetos)	João José						50%	50%								
Criar tipos de projetos padrão	João José				25%	25%	25%	25%								
Acompanhamento	João José									25%	25%	25%	25%			

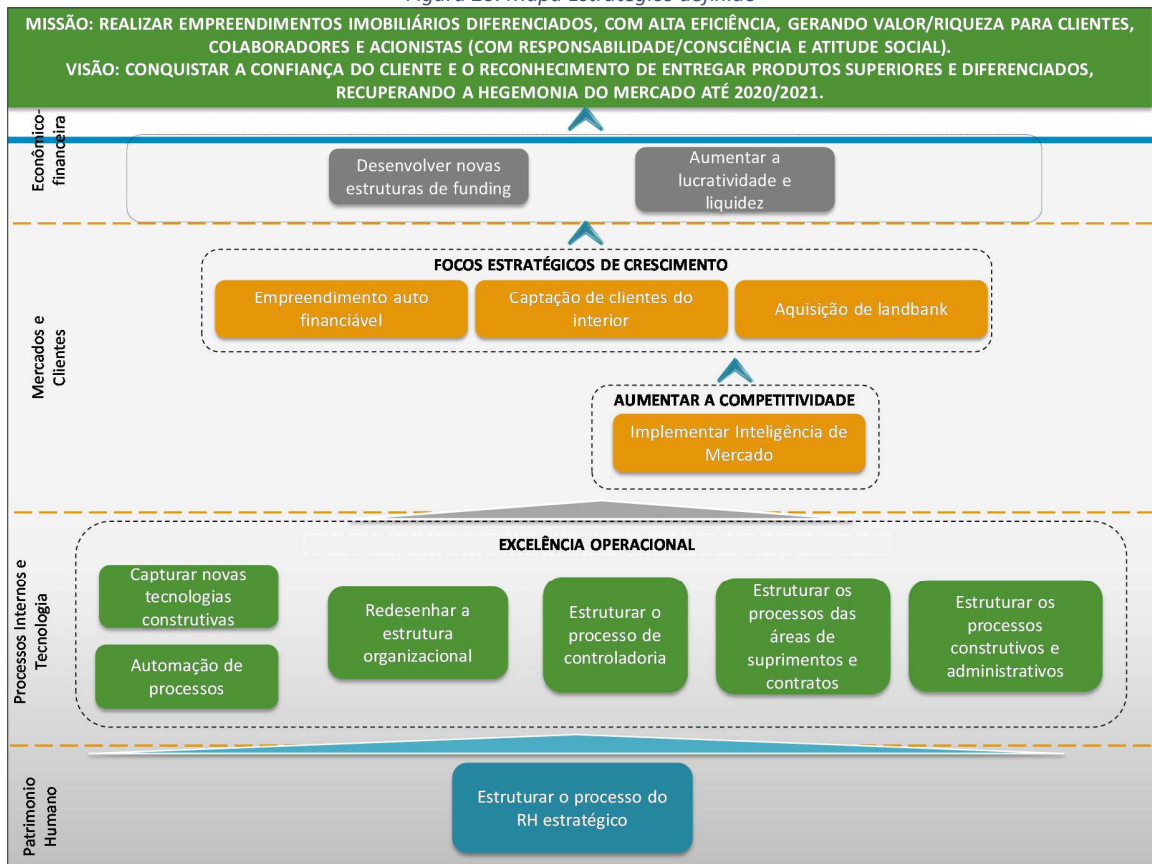
Fonte: Elaborado pela autora

Durante essa fase foi necessário checar se a empresa estava preparada para a implantação do planejamento estratégico e sua disseminação para todos os colaboradores. Com isso, um dos sócios criou um plano de comunicação de tudo que foi feito para garantir que a estratégia fique clara para todos na empresa, no escritório e canteiro de obras.

Com base nas planilhas acima, foi possível montar o mapa estratégico da CLM, apresentado na Figura 20. O mapa mostra para onde a atenção da empresa deve estar voltada. Dando prioridade no dia-a-dia para as atividades que levam aos objetivos que estão descritos no mapa estratégico.

O mapa representa a estratégia empresarial, ou seja, o equilíbrio de forças possivelmente contraditórias (questões de curto, médio e longo prazos) proporcionando a visão de longo prazo, sob uma conjunção de diferentes esforços. O mapa orienta os principais movimentos (necessidades e intenções) da empresa em cada campo de resultado: Econômico-financeiro, mercado e cliente, processos internos e tecnologia, patrimônio humano.

Figura 20: Mapa Estratégico definido



Fonte: Elaborado pela autora

8.4.3 Contrato de Resultados

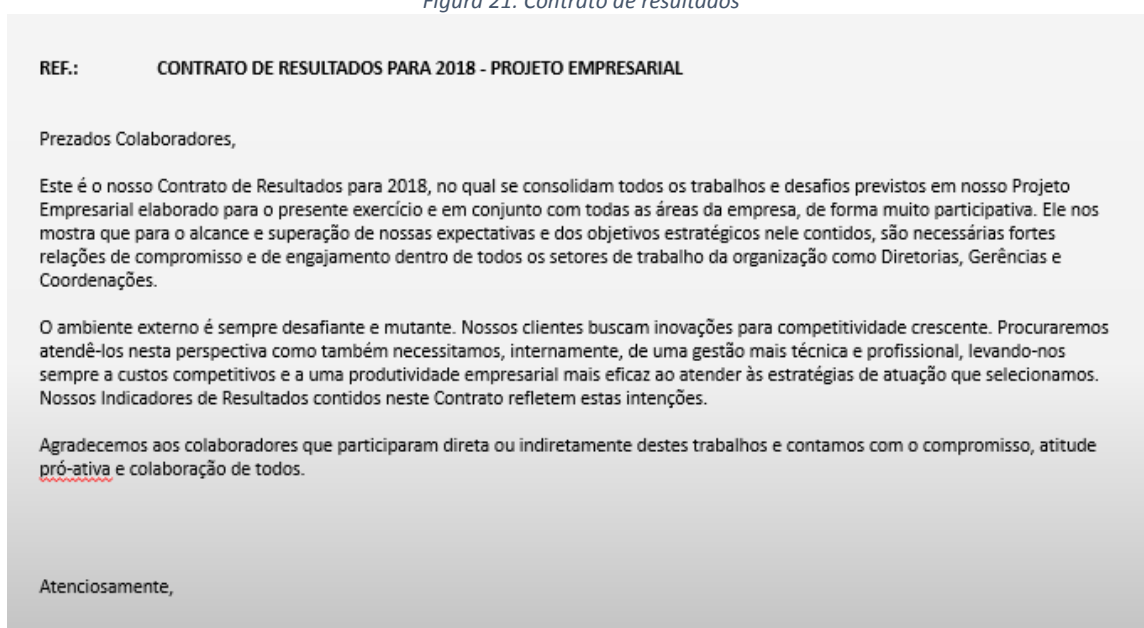
O autor Costa (2007), sugere a confecção de um documento como material da implementação do planejamento estratégico, porém enfatiza que o mais importante é o processo do desenvolvimento da estratégia que culmina na sua implantação e realização. Além disso, enfatiza que cada área de empresa deve ter sua estratégia amarrada a estratégia da empresa.

Essa reflexão significa analisar informações (fatos e dados), a diferença entre o resultado obtido e o valor previsto no contrato de resultados (figura 21), identificar as causas que geraram tal diferença e apresentar as contramedidas a essas causas. Uma reflexão assim não pode se resumir em uma “desculpa” ou uma “explicação”.

A disciplina na execução de uma estratégia lançada para atingir resultados requer líderes comprometidos e preparados. Liderar esse processo é o principal papel dos dirigentes atuais.

O Contrato de Resultados (Figura 21) inicia à contratação, definindo claramente os objetivos estratégicos e seus respectivos itens de controle. Esses objetivos devem estar em mente durante todo o período de validade do contrato, em especial para as reuniões gerenciais mensais, garantindo orientação para os resultados desejados e a discussão para entender quando a meta não for alcançada.

Figura 21: Contrato de resultados



Fonte: Elaborado pela autora

8.5 Etapa 5 - Gerenciamento da Estratégia

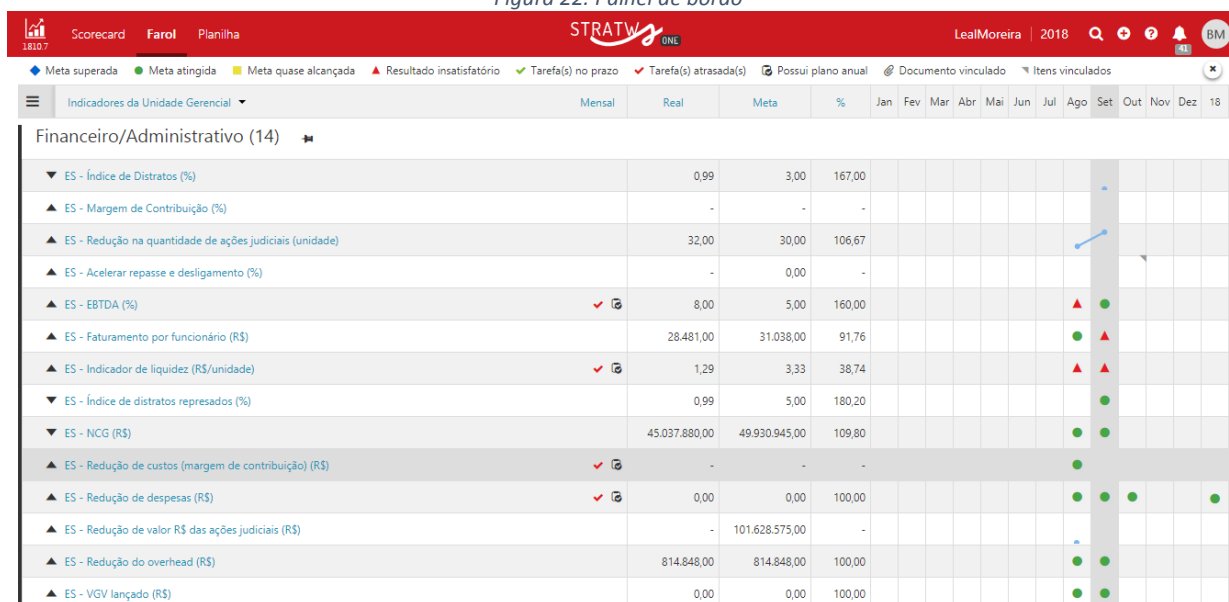
A CLM optou por fazer o uso do sistema STRATWS para fazer o controle e avaliação dos projetos, indicadores e conseqüentemente das tarefas de cada colaborador. O resultado desse controle é um painel de bordo para acompanhar as métricas obtidas mês a mês para serem discutidas durante as reuniões gerenciais.

Uma estrutura ineficaz de controle faz com que a organização viva fazendo “autópsia” dos seus resultados, sem chances de atuar nas causas da não obtenção do resultado. Os indicadores foram elaborados não só para a área financeira administrativa, como também para área comercial, operações, suprimentos, contratos, RH, pois o faturamento é conseqüência de todos os resultados da empresa.

A arquitetura de indicadores pode ser uma maneira eficiente de alcançar congruências de metas ou alinhamento organizacional. Medidas claramente definidas resultam em uma boa comunicação sobre o que é mais importante para a organização. Portanto, se faz necessário uma boa definição do sistema de avaliação de desempenho para facilitar a comunicação e a implementação de uma estratégia de negócios.

Os resultados que a empresa quer alcançar estão descritos no Contrato de Resultados, compromisso assumido entre gestores e as equipes. Um resultado deve ser discutido segundo dimensões críticas ou características que contenham indicadores (métricas) para demonstrar se o resultado está sendo acompanhado. Para esse acompanhamento a empresa usa o painel de bordo abaixo na Figura 22:

Figura 22: Painel de bordo



Fonte: Sistema STRATWS

O painel de bordo representa os objetivos estratégicos da empresa. Ele utiliza uma simbologia universal para indicação dos resultados (código de farol). A sinalização pelas cores indica a prioridade de discussão.

A CLM definiu uma reunião avaliação gerencial mensal, para discussão de forma objetiva dos indicadores, projetos e planos de ação.

A alta relevância da prática das reuniões de avaliação gerencial mensal deve-se ao fato de que:

- Constitui uma base dinâmica para o alcance e superação dos resultados compromissados, gerando seu acompanhamento.
- É um estímulo e suporte para o contínuo diálogo do responsável pelos resultados com seus clientes internos e externos.

Sendo de extrema importância a análise do mal resultado, quando a meta não for atingida, considerando informações (fatos e dados), a diferença entre o valor obtido e o valor previsto no contrato de resultados, identificar as causas que geraram tal diferença e apresentar as contramedidas a essas causas.

Os planos de ação são feitos quando as metas não são alcançadas no mês ou então como uma sugestão e melhora para o indicador. É realizado então o FCAR (fato, causa, ação e resultado) do plano de ação, como mostrado abaixo, na Figura 23, em relação ao indicador “atender o cronograma de contratação da obra Fiori”:

Figura 23: Construção de plano de ação

7/2018 - Cronograma de contratação não está atendendo as necessidades d...

FCAR

▼ Fato

Descreva o fato

Não cumprimento do cronograma

Documento

▼ Causa

Causas do fato

1. Enfição e detecção de alarme - Setor de suprimentos não iniciou cotação do serviço.
2. Subestação - Tínhamos um fornecedor para esse serviço, que realiza em todas as obras, porém ele alegou não conseguir pegar mais uma obra nesse momento por dificuldades financeiras.
3. Churrasqueira - O projeto será entregue dia 25/09/18, para que possamos cotar a execução. Atrasou porque a leal demorou para contratar o projeto, por estar esperando resposta de outro projetista (luiz).
4. Pavimentação Intertravado e Piso Tátil - Cotação em andamento.

Fonte: Sistema STRATWS

Figura 24: Construção de plano de ação

7/2018 - Cronograma de contratação não está atendendo as necessidades d...

▼ Ação

Comentários

1. Enfição e detecção de alarme - Iniciar cotação 12/09/18.
2. Subestação - Tentar ultimo contato com o fornecedor. Ir atras de novos fornecedores.
3. Churrasqueira - Aguardar o projeto para iniciar a cotação.
4. Pavimentação Intertravado e Piso Tátil - Fechar cotações.

▼ Cronograma de contratação atender as necessidades da obra

Filtrar Ordenar

Iniciar cotação de detecção e alarme	JR José Rezende	▶ 12 Set	■ 25 Set	Concluída
Entrar em contato com o Fabricio - Eletrotransol. Caso não aceite fazer o serviço, cotar outros fornecedores	IL Ingrid Lima	▶ 12 Set	■ 21 Set	Concluída
Fechar cotações de intertravado e piso tátil	5,0 ★ JR José Rezende	▶ 12 Set	■ 1 Out	Concluída

Descreva o que será feito nesta tarefa

Responsável

Início

Fim

⚙ ...

Fonte: Sistema STRATWS

Todo FCAR começa com o preenchimento dos campos descritos acima e termina com atividades elencadas para o responsável da tarefa, Figura 24. Cada tarefa elencada chega para o e-mail do responsável, e o mesmo tem que aceitar a tarefa. De forma com que todos os gestores e as equipes saibam o que está sendo esperado deles e o que será cobrado nas reuniões. Podendo também serem acompanhadas pelo campo Radar da UG, onde aparecem todas as tarefas da empresa, Figura 25.

Figura 25: Radar da UG

Tarefas	Criada por	Responsável	Início	Prazo
Execução do cronograma físico da obra dentro do prazo	HB Habib Bichara	JM João José Miranda	▶ 11 Set	Iniciar
Trazar os preços praticados reduzindo os descontos	HB Habib Bichara	IM Igor Moreira	▶ 11 Set	Iniciar
Negociar para deixar o cliente que possui ação judicial apto para repasse - devant	IM Igor Moreira	JM João Carlos Moreira	▶ 11 Set	Iniciar
Negociar para deixar cliente que possui ação judicial apto para repasse - dumont	IM Igor Moreira	LM Lorena Meirelles	▶ 11 Set	Iniciar
Os orçamento futuros devem contemplar os ajustes de preço de material	BM Brenda Moreira	JB Juliana Barata	▶ 11 Set	Iniciar
Implantação SAP para possibilitar encerramento do contrato com a tovtos	IM Igor Moreira	HB Habib Bichara	▶ 11 Set	Iniciar
Entender as variáveis que afetam o modelos (premissas)	HB Habib Bichara	IM Igor Moreira	▶ 11 Set	Iniciar
Modelar um bussiness plan contendo as variáveis analisadas	HB Habib Bichara	FG Felipe Gomes	▶ 11 Set	Iniciar
Acessar este mercado gerando recebíveis de boa qualidade e com andamento de obra.	HB Habib Bichara	IM Igor Moreira	▶ 11 Set	Iniciar
Visita aos fundos para apresentação da companhia e recebíveis	HB Habib Bichara	HB Habib Bichara	▶ 11 Set	Iniciar
elaboração de um bussiness plan indicando a aplicação e o pre pagamento dos recebíveis.	HB Habib Bichara	FG Felipe Gomes	▶ 11 Set	Iniciar

Fonte: Sistema STRATWS

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi proposto com o intuito de analisar a rotina para implantação do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte a partir de modelos amplamente utilizados. O objetivo a ser atingido era a criação de uma rotina para implantação do planejamento estratégico, também foram identificadas as vantagens na formalização do processo de planejamento estratégico e possíveis particularidades ou dificuldades na adaptação do modelo elaborado para grandes empresas.

Pode-se dizer que o objetivo foi alcançado. Foi possível observar as vantagens que a CLM obteve ao adotar uma dinâmica formal para o processo de formulação da estratégia. Foi possível também observar as diferenças entre um planejamento informal e um formal estruturado por meio da comparação das informações obtidas pelas entrevistas e pelos documentos fornecidos pela empresa CLM.

De forma objetiva, é possível responder a uma pergunta que sustenta o trabalho: “quais os benefícios e dificuldades encontrados na elaboração e estruturação da rotina para implantação do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte, com base nos modelos de planejamento?”.

Os principais benefícios foram a acurácia ao se materializar o plano estratégico em objetivos palpáveis e o comprometimento dos colaboradores com a estratégia. A tradução da estratégia em ações concretas permitiu que a organização executasse seus processos focados em atingir os objetivos propostos, com base na declaração da missão e buscando trilhar o caminho no sentido da visão da organização, isso foi demonstrado no acompanhamento dos indicadores de contratação dos serviços e materiais de acordo com a agenda de contratação das obras, como também nos indicadores que pertencem a inteligência de mercado, fazendo com que seja possível entender os nossos clientes externos. O comprometimento dos colaboradores foi chave para que estes incorporassem a estratégia em suas decisões e tarefas do dia-a-dia, impactando suas funções e entregas. Sendo de extrema importância a definição e adaptação da rotina de implantação para que os passos do planejamento estratégico fossem seguidos pela alta administração.

Uma das dificuldades encontradas, no início da implantação da rotina, foi principalmente a conciliação das agendas dos sócios, CEO e diretores. Visto que era necessário a presença de todos nas reuniões para a determinação da estratégia, essas reuniões aconteciam uma vez por mês. Depois de ter a estratégia determinada, foram realizadas reuniões semanais em grupos menores, caso contrário o tempo de implantação teria se alongado por mais tempo.

Outro obstáculo para implantação foram as constantes atualizações do planejamento, no que diz respeito aos projetos, indicadores e metas. Era comum durante as reuniões mensais haver a necessidade de incluir novos indicadores e/ou projetos que não haviam sido pensados antes. Como também a retirada de outros itens que após análise do grupo não tinham grande importância no momento. Exemplificando, foi necessária a criação do projeto Planejamento Tributário e do indicador Fluxo de Caixa do Acionista dentro da perspectiva econômico financeira, adicionado também o indicador de evolução física da obra dentro de tecnologia e processos. Como o grupo passou a fazer controle de indicadores que antes do planejamento não eram medidos, foi necessário a criação de novos controles internos e as metas foram baseadas em benchmarking com empresas similares.

O planejamento estratégico elaborado apontou diversas oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, como podemos ver no item 8.4.1, sobre a análise SWOT, que se trabalhados de forma correta, contribuirão para o crescimento sólido da empresa. Contudo, a empresa possui grande número de riscos médio e alto associados a operação, sendo necessário a concentração de esforços e acompanhamentos periódicos da equipe, principalmente no âmbito econômico financeiro e tecnologias e processos internos.

A partir disto, para posterior aprofundamento do tema, poder-se analisar os resultados da empresa CLM de forma quantitativa e mensurar as vantagens da utilização do planejamento estratégico formalizado. Por último, este trabalho pode servir de material auxiliar para gestão de outras empresas, contribuindo com a formalização de seus processos de planejamento estratégico a partir de uma rotina de implantação.

10. BIBLIOGRAFIA

AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 1998.

AHUJA, H. N.; DOZZI, S. P.; ABOURIZK, S. M. *Project Management: Techniques in Planning and Controlling Construction Projects*. 2ª ed. ed. [S.l.]: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

BARNEY, J. B.; HERSTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARROS, B. T. (Org.) *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMARGO, C. B. *Diretrizes para o estabelecimento de parcerias entre empresas do real estate residencial/C.B. de Camargo -- versão corr. -- São Paulo, 2015.*

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COSTA, A. D. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DERROUCHE, R.; NEUBERT, G; BOURAS, A. *Supply chain management: a framework to characterize the collaborative strategies*. International Journal Of Computer Integrated Manufacturing. 2018.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. *Strategic management*. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. *A vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DRUCKER, P. *The practice of management*. New York: Harper e Brothers, 1954.

DRUCKER, P. *The Profession of Management*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1998.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Escola de Negócios. *Apresentação Parceiros para Excelência (PAEX) – Planejamento Estratégico*. Belo Horizonte, 2018.

- GAMBLE, J. ; THOMPSON JR., A. A. *Fundamentos da Administração Estratégica*. 2ª. ed. Porto Alegre: AMGH , 2012.
- HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. Tradução Maria Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Futura, 1999.
- KOZA, M.; LEWIN, A. *Managing partnerships and strategic alliances: raising de odds of success*. European Management Journal. 2000.
- MELLO, R. B.; MARCON, R. *A mensuração multivariada da performance e suas componentes de variância: uma análise dos efeitos do ano, indústria e firma no contexto brasileiro*. In: Encontro anual da ANPAD, Curitiba, 2004)
- MENDES, Luis Augusto Lobão. Projeto Empresarial: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento. – São Paulo: Saraiva, 2011.
- MINTZBERG, H. The science of strategymaking, *Industrial Management Review*, v. 8, iss. 2, primavera, p. 71-81, 1967.
- _____. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- _____. The strategy concept I: five P's for strategy", *California Management Review: Fall*, p. 11-24, 1987.
- MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, iss. 1, p. 2000.
- OLIVEIRA, D. D. P. R. D. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 17ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- PORTER, M.E. and Kramer, M.R. (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 2-17.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de industrias e da concorrência*. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.
- PORTH, S.J. Strategic management: a cross-functional approach. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- PREECE, S. B. Por que criar alianças? In: MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PRALAHAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: Montgomery, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org). *Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991. ____;
- SILVA JUNIOR. A. B.; RIBEIRO, A. H. P. Parcerias e alianças estratégicas. In: BARROS, B. T. (Org). *Fusões, Aquisições & Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 4, p. 89-101.
- SONG, M.; DROGE, C. HANVANICH, S.; CALATONE, R. Marketing and technology resource complementarily: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 2005.
- TAMAYO, Á.; GONDIM, M. D. G. C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, p. 62-72, Abril/Junho 1996.
- TREACY, Michael.; WIERSEMA, Fred. *The Discipline of Market Leaders*. ed. Estados Unidos: Addison-Wesley, 1995.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

