

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA POLITÉCNICA

HUGO PENNA DE CARVALHO PINHEIRO DE SOUZA

**Gestão estratégica em uma empresa construtora de pequeno porte**

São Paulo

2020

HUGO PENNA DE CARVALHO PINHEIRO DE SOUZA

**Gestão estratégica em uma empresa construtora de pequeno porte**

**Versão Original**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos na Construção.

Área de Concentração: Gestão de Projetos na Construção

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Rodrigues

São Paulo

2020

#### Catálogo-na-publicação

Pinheiro de Souza, Hugo

Gestão estratégica em uma empresa construtora de pequeno porte /  
H. Pinheiro de Souza -- São Paulo, 2020.

95 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) -  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.GESTÃO EMPRESARIAL ver ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
2.ENGENHARIA CIVIL I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Poli Integra II.t.

Dedico este trabalho ao meu pai e grande amigo Ronaldo Pinheiro de Souza, engenheiro que sempre me deu todo o apoio nesta profissão.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me concedeu o dom da vida e me deu saúde para conduzir este trabalho.

Agradeço à minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flavia Rodrigues de Souza, pela orientação assertiva, atenta e dedicada. Obrigado por todo o apoio e aprendizados necessários à elaboração desta monografia.

Aos professores do curso Gestão de Projetos na Construção, da Poli-Integra e da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização deste curso e pelos ensinamentos.

Agradeço à minha família, que sempre me apoiou, incentivou e que não mediu esforços para que eu pudesse cursar esta Especialização.

Por fim, agradeço também à minha namorada, que está ao meu lado em todos os momentos, me apoiando e motivando cada dia mais. Obrigado por todo amor, carinho e dedicação.

## RESUMO

SOUZA, Hugo Penna de Carvalho Pinheiro. **Gestão estratégica em uma empresa construtora de pequeno porte**. 2020. 95 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

No atual cenário econômico, as micro e pequenas empresas possuem relevante representatividade e importância, sendo o setor da construção civil um dos maiores responsáveis pela geração de emprego e renda. Com o crescimento na formação de engenheiros e com os recentes escândalos trazidos à tona pela operação Lava Jato no Brasil, muitas empresas de pequeno e médio porte veem grandes oportunidades no setor. Ocorre que grande parte das micro e pequenas empresas possuem deficiências na área de gerenciamento estratégico e financeiro, comprometendo o seu desempenho. Visando oferecer suporte a uma empresa construtora de pequeno porte de Belém do Pará, este trabalho tem como foco orientar sua gestão estratégica, levando em consideração a realidade da região e as limitações existentes. Para tanto, o estudo de caso realizado está pautado na identificação do atual cenário da empresa, no contexto do mercado em que ela atua, nos problemas enfrentados e nas oportunidades existentes. Com base no estudo de caso, elaborou-se um modelo contendo recomendações para solucionar os problemas apresentados, definir um planejamento estratégico e propor indicadores a serem adotados pela empresa para análise de seu desempenho, considerando seus objetivos organizacionais. Com esta pesquisa, espera-se que, além da pequena construtora que está sendo estudada, inúmeras empresas de micro e pequeno porte também possam se beneficiar do modelo proposto, planejando e se posicionando estrategicamente no mercado, a fim de sobreviver e projetar seu crescimento de maneira saudável.

Palavras-chave: Empresas construtoras. Gestão estratégica. Planejamento estratégico.

## ABSTRACT

SOUZA, Hugo Penna de Carvalho Pinheiro. **Strategic management in a small construction company**. 2020. 95 p. Monograph (Specialization in Project Management in Construction) – Polytechnic School, University of São Paulo, São Paulo, 2020.

In the current Economic scene, the micro and small businesses have a relevant representation and importance, with the Civil Engineering sector being one of the largest creators of jobs and income. With the growth in the number of Engineer graduates and the recent scandals brought out by "Operation Lava-Jato" in Brazil, many small and medium-sized enterprises are providing big opportunities in this sector. However, a large part of the micro and small businesses have deficiencies in the area of Strategic and Financial Management thus affecting their performance. Looking to offering support to a small construction business in the city of Belem, State of Pará, this work has as the objective providing a strategic management orientation, taking into account the reality and existing limitations of the region. Therefore, this study is based on the identification of the actual setting of the business, in the context of the type market in which it functions, the obstacles it faces and the existing business opportunities. Based on the course of study, a model was created containing recommendations for problem-solving, defining a strategic planning and proposed indicators to be adopted by the business to analyze its performance taking into consideration its organizational objectives. With this research it's hoped that in addition to the the small construction business being studied, that numerous micro and small capacity can also benefit from the proposed model, planning and strategically positioning itself in the market, in order to survive and set forth it's growth in a healthy manner.

Keywords: Construction businesses. Strategic Management. Strategic Planning

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do trabalho .....	16
Figura 2 – Lista dos profissionais entrevistados.....	18
Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria: as cinco forças de Porter .....	24
Figura 4 – Processo de Administração Estratégica.....	26
Figura 5 – Tipos de Vantagem Competitiva .....	28
Figura 6 – Organograma da Empresa SO.....	63
Figura 7 – Macrofluxo das operações financeiras da Empresa SO.....	66
Figura 8 – Macrofluxo das saídas financeiras da Empresa SO.....	69
Figura 9 – Fluxograma do modelo de recomendação de gestão estratégica na Empresa SO.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz SWOT .....	30
Tabela 2 – Classificação referente às possíveis estratégias empresariais, segundo Oliveira (1991).....	37
Tabela 3 – Controle de entradas por obra.....	68
Tabela 4 – Planilha de pagamento das medições dos empreiteiros terceirizados ....	70
Tabela 5 – Problemas relacionados à gestão estratégia da Empresa SO citados pelos entrevistados .....	72
Tabela 6 – Resumo dos principais problemas apresentados pela Empresa SO.....	74
Tabela 7 – Entrevistas contendo as expectativas dos funcionários da Empresa SO com a realização do trabalho .....	75
Tabela 8 – Objetivos estratégicos e suas relações .....	81
Tabela 9 – Relação entre os indicadores e seus objetivos .....	86

## LISTA DE SIGLAS

AV	Análise Vertical
BP	Balanço Patrimonial
BSC	Balanced ScoreCard
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ERP	Enterprise Resource Planning
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NCG	Necessidade de Capital de Giro
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
ROA	Retorno sobre o Ativo
ROE	Retorno sobre o PL
ROI	Retorno sobre o Investimento
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDUSCON	Sindicato da Indústria da Construção
SINDUSCON-PA	Sindicato da Indústria da Construção do Estado do Pará

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Justificativa</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Principal	13
1.2.2 Objetivos Secundários	14
<b>1.3 Métodos de Pesquisa</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Estruturação do Trabalho</b>	<b>19</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Gestão Estratégica Empresarial</b>	<b>21</b>
2.1.1. Teorias de Pensamento de Gerenciamento Estratégico	22
2.1.2. Comunicação e Planejamento Estratégico	27
2.1.3. Vantagem Competitiva	28
2.1.3.1. FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA	28
2.1.3.1.1. <i>Análise SWOT</i>	28
2.1.3.1.2. <i>Modelo VRIO</i>	30
2.1.4. <i>Balanced Scorecard</i> em Gerenciamento Estratégico	33
2.1.5. A Importância e os Benefícios do Gerenciamento Estratégico Empresarial	35
<b>2.2. Gestão Estratégica Financeira</b>	<b>39</b>
2.2.1. Os Elementos da Gestão Financeira Estratégica	41
2.2.2. A Importância da Gestão Estratégica Financeira	43
2.2.3. Os Principais Relatórios Financeiros para a Tomada de Decisões	45
2.2.3.1. O BALANÇO PATRIMONIAL	47
2.2.3.1.1. <i>Análise Horizontal e Análise Vertical</i>	49
2.2.3.2. ÍNDICES DE LIQUIDEZ	50
2.2.3.3. ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	52
2.2.3.4. NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)	52
2.2.3.5. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	53
2.2.3.5.1. <i>Análise Vertical – Demonstração do Resultado do Exercício</i>	54
2.2.3.5.2. <i>Análise Horizontal – Demonstração do Resultado do Exercício</i>	54
2.2.3.6. ÍNDICES DE RENTABILIDADE	55
2.2.3.7. O FLUXO DE CAIXA	56
<b>3. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SO</b>	<b>62</b>

<b>3.1. Estrutura Organizacional.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2. Gestão Estratégica da Empresa SO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3. Gestão Financeira da Empresa SO.....</b>	<b>65</b>
3.3.1. Entradas Financeiras .....	67
3.3.2. Saídas Financeiras.....	68
<b>3.4. Entrevistas .....</b>	<b>71</b>
<b>4. MODELO DE RECOMENDAÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	
<b>EMPRESARIAL .....</b>	<b>77</b>
<b>4.1. Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2. Análises Internas e Externas .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3. Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>79</b>
<b>4.4. Desdobramento por meio do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....</b>	<b>79</b>
4.4.1. Recursos Humanos e Tecnológicos.....	81
4.4.2. Processos Internos.....	82
4.4.3. Comunicação .....	82
4.4.4. Organização .....	83
4.4.5. <i>Marketing</i> .....	83
4.4.6. Clientes .....	84
4.4.7. Financeiro .....	84
<b>4.5. Controle dos Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>85</b>
4.5.1. Desempenho de Produtividade .....	86
4.5.2. Conversão de <i>Leads</i> em Clientes .....	87
4.5.3. Índice de Lucratividade por Obra .....	87
4.5.4. Planejamento Orçamentário por Obra.....	88
4.5.5. Desempenho de Qualidade.....	88
4.5.6. Índice de Satisfação do Cliente.....	89
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O setor da construção civil possui grande relevância no processo de crescimento econômico do país pelo seu alto poder de geração de emprego e renda, pela baixa dependência de importações e pelas inúmeras atividades de serviços e indústrias diretamente ligadas a esse segmento. O dinamismo da construção civil movimentava diversas indústrias, como as de produção de cimento, cerâmicas, revestimentos, aço e extração de agregados.

Nos últimos 10 anos, o setor da construção passou por fases bem distintas, nas quais obteve grande crescimento até o ano de 2013, com desempenho superior ao Produto Interno Bruto (PIB) e à indústria em geral. A partir de 2014, com o início da crise no Brasil, a construção foi um dos setores que mais sofreu recessão, novamente superando o PIB e a indústria em geral, mas, dessa vez, de forma negativa. O período de retrocesso e pessimismo persistiu nesse mercado até 2018 e meados de 2019, quando finalmente a esperança e a positividade voltavam a tomar conta da construção.

Segundo analista vinculado à Confederação Nacional da Indústria (CNI), em matéria publicada no Caderno de Economia do G1 no final de 2019, com a inflação controlada e juros baixos, os empresários ficavam mais propensos a investirem e, com isso, a tendência de crescimento no segmento da construção se tornava realidade. O otimismo no ramo voltava e a expectativa era de que 2020 fosse cada vez melhor para o setor, no entanto, este ano revelou-se atípico em razão da crise mundial decorrente da pandemia do Coronavírus e ainda não se pode estimar o tamanho do estrago na economia e as consequências para os diversos setores. O fato é que o segmento da construção não parou em muitos estados brasileiros e os pagamentos das obras públicas continuam ativos para não gerar desemprego em massa, o que afetaria ainda mais a economia.

De acordo com publicação do jornal Estadão, Caderno de Economia e Negócios, o ramo da construção civil será importantíssimo na retomada da economia, tendo em vista que possui 62 setores atrelados a ele. Em prova disso, o governo brasileiro articula um plano que tem por objetivo implementar um conjunto de investimentos em infraestrutura e inovação, realizando obras como

rodovias, ferrovias, residências, dentre outras, gerando emprego e renda a curto prazo e levantando a economia do país a longo prazo.

Diante dessa conjuntura, para que as empresas de pequeno porte se tornem competitivas, uma eficiente gestão estratégica atrelada à gestão financeira é fundamental, pois auxiliará em seus planejamentos estratégicos na busca da vantagem competitiva.

## **1.1 Justificativa**

A justificativa para a escolha do tema deste trabalho está pautada na importância que, cada vez mais, o gerenciamento estratégico e financeiro vem ganhando no cenário atual, tornando-se crucial no mundo dos negócios, no ambiente sempre incerto e no mundo em rápida transformação.

O gerenciamento estratégico e financeiro é um componente essencial dos negócios, pois se refere à formulação e à implementação das metas e iniciativas envolvidas nas estratégias definidas pelas partes interessadas de uma organização. Em palavras mais simples, para garantir processos sábios de tomada de decisão, é importante que existam estratégias financeiras para apoiar as funções e operações dos negócios.

Portanto, o gerenciamento estratégico e financeiro envolve a avaliação das metas de negócios, a visão e os objetivos da organização, bem como seus planos futuros. Além disso, um processo de gerenciamento estratégico e financeiro é empregado para garantir que o negócio funcione de maneira eficaz e eficiente. Vale destacar que a comunicação interna e externa dessa estratégia é crucial para o sucesso de qualquer empreendimento.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Principal**

Este trabalho tem por objetivo propor um modelo para gestão estratégica voltado às construtoras de pequeno porte. O modelo baseia-se em um conjunto

de recomendações para o planejamento estratégico, somado a um conjunto de indicadores.

### 1.2.2 Objetivos Secundários

Com o intuito de complementar o objetivo principal desta monografia, os objetivos secundários são:

- Estudar e avaliar as práticas de uma empresa construtora de pequeno porte;
- Identificar os problemas e oportunidades dessa empresa;
- Avaliar como o referencial teórico pode melhorar na prática da gestão financeira e estratégica da empresa.

## 1.3 Métodos de Pesquisa

O método de pesquisa adotado no desenvolvimento deste trabalho foi do tipo qualitativo, realizado através de Estudo de Caso.

A questão que se levanta é: Como uma construtora de pequeno porte deve realizar gestão estratégica e financeira, levando em consideração a sua realidade e limitações? Dessa forma, a fim de solucionar o problema em comento, o estudo de caso é o tipo de pesquisa mais apropriado.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos.

Mais adequado para estudos organizacionais e gerenciais, esse método possibilita uma estratégia abrangente fundamentada em múltiplas fontes de evidências, como observações, coleta de dados e entrevistas com especialistas.

Para realizar um estudo de caso, é necessário que se tenha uma descrição clara da unidade de análise e de seu contexto; deve-se abranger as principais partes envolvidas, descrevendo seus papéis e sua influência no

processo como um todo, além de associar dados, fatos, documentos e observações.

As chances de sucesso da pesquisa baseada no estudo de caso aumentam significativamente quando seu “*design*” é bem elaborado. Logo, a construção de uma pergunta de partida clara e objetiva, as proposições orientadoras para o estudo e a definição da unidade de análise e dos critérios de interpretações, alinhados ao referencial teórico, são os quesitos fundamentais para um “*design*” bem feito (GOMES ALBUQUERQUE, 2008).

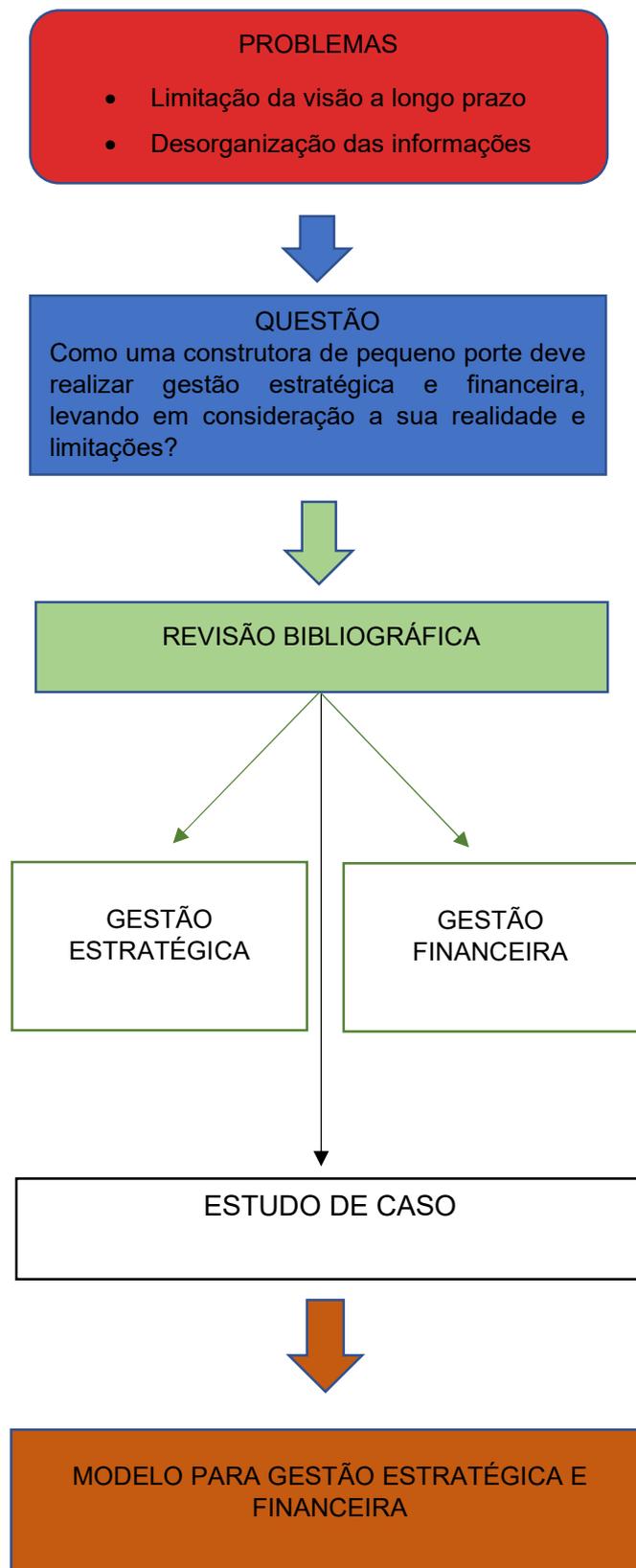
Para Yin (2010), a unidade de análise pode ser um indivíduo, uma empresa ou um processo, como uma mudança organizacional.

A pesquisa em questão tem como objetivo propor um modelo para auxiliar na melhoria da gestão estratégica e financeira de uma empresa construtora de pequeno porte, estudando e avaliando suas práticas para identificar pontos fortes e fracos.

Com o intuito de preservar o nome e a imagem da empresa objeto do estudo de caso desta pesquisa, sua denominação ao longo do texto será SO. Mencionado estudo de caso foi conduzido por este autor, que trabalha na SO desde 2014. Nesse sentido, a coleta de dados, a análise das informações e a pesquisa aplicada foram realizadas, na medida do possível, de forma imparcial; as opiniões pessoais são explanadas separadamente.

O fluxo deste trabalho pode ser observado a seguir, através do esquema da Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

De acordo com o fluxograma da Figura 1, o trabalho de pesquisa tem início com a definição dos principais problemas da empresa:

- a) limitação da visão a longo prazo;
- b) desorganização das informações, impossibilitando a maximização dos lucros.

A partir da definição do problema, foi possível pensar no objetivo principal da pesquisa, que é propor um modelo eficaz de gestão estratégica e financeira para a empresa estudada.

Para embasar as análises e as discussões relativas ao Estudo de Caso, a revisão bibliográfica contempla os assuntos Gestão Estratégica e Gestão Financeira.

Posteriormente ao aprofundamento e ao estudo da revisão bibliográfica, desenvolveu-se o Estudo de Caso, iniciado pela apresentação da Empresa SO, com a descrição de sua estrutura, seus funcionários, sua posição de mercado e seus processos de gestão atual.

Em seguida, entrevistas com pessoas-chave da organização são relatadas; estas, por sua vez, possibilitaram a coleta de dados sobre os processos de gestão estratégica e financeira da empresa. Os profissionais entrevistados e suas respectivas responsabilidades na empresa podem ser observados na Figura 2.

Figura 2 – Lista dos profissionais entrevistados

<b>LISTA DOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS DA EMPRESA SO</b>	
<b>PROFISSIONAL</b>	<b>RESPONSABILIDADES NA EMPRESA</b>
PROFISSIONAL A	1 - CENTRALIZAÇÃO DAS TOMADAS DE DECISÕES 2 - CONTAS DA EMPRESA 3 - GESTÃO ADMINISTRATIVA 4 - GESTÃO TÉCNICA DAS OBRAS 5 - PROSPECÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS
PROFISSIONAL B	1 - ENGENHEIRO CIVIL, AUXILIA NA PARTE TÉCNICA DAS OBRAS 2 - PLANEJAMENTO DAS OBRAS EM GERAL 3 - ORÇAMENTO
PROFISSIONAL C	1 - PARTE FINANCEIRA 2 - ORGANIZAÇÃO DAS ENTRADAS E SAÍDAS, SEPARADAS POR OBRA 3 - CONTAS A PAGAR E FOLHA DE PAGAMENTO 4 - FLUXO DE CAIXA
PROFISSIONAL D	1 - RH DA EMPRESA 2 - ADMISSÕES E DEMISSÕES DE FUNCIONÁRIOS 3 - IMPOSTOS, TAXAS E TRIBUTOS 4 - DOCUMENTAÇÃO DA EMPRESA 5 - LICITAÇÕES
PROFISSIONAL E	1 - CONTATO COM OS FORNECEDORES 2 - COTAÇÕES DE MATERIAIS 3 - COMPRAS DE MATERIAIS 4 - ENTREGA DE MATERIAIS ESPECÍFICOS NAS OBRAS

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em sua área administrativa, a SO conta com seis colaboradores; destes, apenas cinco, considerados essenciais pelo autor para o funcionamento da empresa, foram mencionados e entrevistados.

Com base no que foi estudado, observado e analisado sobre a construtora em questão, inclusive com a identificação de seus pontos fortes e fracos, desenvolveu-se um modelo para auxiliar na melhoria da gestão estratégica e financeira dessa empresa de pequeno porte.

#### **1.4 Estruturação do Trabalho**

O primeiro capítulo contextualiza o ambiente no qual as construtoras de pequeno porte atuam, citando a importância da gestão estratégica, independentemente do tamanho da empresa. Ainda nesse capítulo, apresenta-se o objetivo do trabalho, a justificativa e o método de pesquisa utilizado para o seu desenvolvimento.

O Capítulo 2 aborda a revisão bibliográfica consultada, que tem como tópicos principais a gestão estratégica e a gestão financeira empresarial, traz em seu desenvolvimento dois subcapítulos:

- a) o primeiro refere-se à gestão estratégica empresarial e discorre sobre temas como: definição, teorias de pensamento do gerenciamento estratégico, comunicação e o planejamento no gerenciamento estratégico, vantagem competitiva e suas ferramentas, classificação das estratégias e as suas importâncias e benefícios;
- b) no segundo, destaca-se a gestão financeira empresarial: a definição, os elementos os elementos da gestão financeira empresarial, a importância da gestão financeira e os principais relatórios financeiros que devem ser elaborados pela empresa.

O capítulo seguinte retrata o estudo de caso da construtora SO, analisando as projeções e estratégias organizacionais que auxiliam a tomada de decisões no presente e em cenários futuros, propondo um processo de gestão eficaz para empresa.

O Capítulo 4 descreve toda a dinâmica do trabalho, pormenorizando as ideias principais que contribuíram para a sua elaboração e, por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações gerais relacionadas ao tema proposto.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Gestão Estratégica Empresarial

Cada vez mais, o gerenciamento estratégico empresarial tornou-se crucial no ramo dos negócios, no ambiente sempre incerto e no mundo em rápida mudança no qual se vive e se trabalha. Com isso, a moderna disciplina de gestão estratégica tem suas raízes nas décadas de 1950 e 1960. Pensadores de destaque dessa área consideram Peter Drucker, americano nascido na Áustria, o pai fundador dos estudos de administração. Entre suas muitas contribuições, está a ideia seminal de que o objetivo de uma empresa é criar um cliente, e os desejos desse cliente determina o que é uma empresa. A principal tarefa da gerência é reunir os recursos e permitir que os funcionários atendam com eficiência às necessidades e preferências em evolução dos clientes.

Ansoff (1990, p.125) afirma que:

A criação da gestão estratégica e, conseqüentemente, do planejamento estratégico, ocorreu em decorrência das dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas no final da década de 50, as quais não podiam ser solucionadas única e exclusivamente com as técnicas administrativas disponíveis e necessitavam de um novo método que foi denominado gestão (administração) estratégica.

Posteriormente ao conceito de foco voltado para o cliente, surgiu a competência distinta, termo introduzido em 1957 pelo estudioso de sociologia e direito Philip Selznick, que enfatizou a ideia de competências essenciais e vantagem competitiva na teoria da gestão estratégica. Dessa forma, foram desenvolvidas estruturas para avaliar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação às ameaças e oportunidades em seu ambiente externo.

A abordagem de Mintzberg (1994, p. 110) apresenta um estudo da relação entre a formulação da estratégia e o planejamento, distinguindo-os da seguinte forma:

A formulação da estratégia caracteriza a inter-relação entre as decisões na organização, constituída por processos dinâmicos e complexos baseados nos objetivos e desafios estabelecidos, identificados através de diagnósticos estratégicos, respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa, enquanto o planejamento é um processo integrado de tomada de decisão que pode ser formulado e aprovado em um único momento.

### 2.1.1. Teorias de Pensamento de Gerenciamento Estratégico

Existem muitas escolas e teorias de pensamento sobre como fazer gerenciamento estratégico, e acadêmicos e gerentes desenvolveram inúmeras estruturas para orientar esse processo.

O cientista canadense de administração Henry Mintzberg concluiu que o processo estratégico de administração é mais dinâmico e menos previsível do que pensavam os teóricos da administração. Em seu artigo publicado em 1987, intitulado "O Conceito de Estratégia I: Cinco Ps para estratégia", mencionado autor argumentou que "[...] o campo da gestão estratégica não pode se dar ao luxo de confiar em uma única definição de estratégia" e esboçou cinco definições de estratégia e suas inter-relações:

- Plano: estratégia como um curso de ação conscientemente planejado para lidar com uma situação.
- Estratagema: trata-se de uma manobra que supera um concorrente e que também pode fazer parte de um plano.
- Padrão: estratégia decorrente da consistência no comportamento, pretendido ou não, e que pode ser independente de um plano.
- Posição: força mediadora ou combinação entre a organização e o ambiente, que pode ser compatível com qualquer um ou com todos os Ps.
- Perspectiva: conceito ou maneira arraigada de perceber o mundo, como por exemplo, pioneiro agressivo *versus* propulsor tardio, que pode ser compatível com qualquer um ou com todos os Ps.

De acordo com Porter (2004), estratégia é um conjunto de ações, sejam elas ofensivas ou defensivas, que tem por objetivo criar um mecanismo de defesa contra as forças competitivas do mercado. O autor considera cinco fatores a serem estudados para que o desenvolvimento de uma estratégia empresarial seja eficiente, que ficaram conhecidos como as cinco forças de Porter.

#### a) Ameaça de novos entrantes

A primeira força de Porter fala sobre a ameaça de novos entrantes no mercado e sobre a facilidade ou dificuldade por eles enfrentada ao começarem seu negócio em um novo setor. No caso da construção civil, esse novato precisa considerar o ramo no qual atuará, o capital de giro da empresa, o planejamento, a diferenciação no mercado, o custo e a qualidade, entre outros fatores que podem ajudar ou dificultar sua posição no mercado.

#### **b) Ameaça de produtos substitutos**

A segunda força de Porter refere-se à entrada de produtos substitutos no mercado, onde o comprador pode substituir um produto ou serviço, gerando melhorias concernentes à relação custo/desempenho.

#### **c) Poder de barganha dos compradores**

Segundo Porter (2004), uma das forças relevantes é o poder de barganha dos compradores; estes nem sempre são iguais e podem obter vantagens de acordo com o seu poder de permuta. No caso da construção civil, uma empresa possui maior poder de negociação quando consegue adquirir materiais diretamente da fábrica, comprar em grandes quantidades, utilizar produtos padronizados e fabricar internamente determinados produtos. Todos esses fatores influenciam diretamente no custo final.

#### **d) Poder de barganha dos fornecedores**

Para Porter (2004), os fornecedores possuem poder de barganha semelhante ao dos compradores e se beneficiam na medida em que seus produtos são únicos no mercado ou de extrema importância para o seu comprador.

#### **e) Rivalidade entre os concorrentes**

O nível de competição em determinados setores é estabelecido pela rivalidade entre os concorrentes e, de acordo com Porter (2004), esse antagonismo predomina em áreas que carregam consigo algumas características específicas, como por exemplo, quando o crescimento do setor é lento e obriga os concorrentes a rivalizarem, com o intuito de melhorar seus resultados, ou quando a empresa possui altos custos fixos, sofrendo pressão constante para buscar novos negócios. O fato de as empresas do mesmo setor

possuírem estratégias e personalidades diferentes, uma mais agressiva que a outra, movimentada bastante o segmento e a rivalidade nele existente.

Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria: as cinco forças de Porter



Fonte: Estratégia Competitiva, Técnicas para análise de indústrias e da concorrência (PORTER, 2004)

O principal objetivo das cinco forças de Porter é analisar o contexto no qual a corporação está inserida para determinar a melhor estratégia diante de seus concorrentes. Dessa forma, a análise dos fatores que influenciam na competitividade e organização dos concorrentes torna-se possível, favorecendo o conhecimento de mercado e a escolha da estratégia mais adequada à empresa.

Porter (2004) entende que a estratégia competitiva de uma organização surge a partir do momento em que os concorrentes definem as regras de mercado e aceita alternativas estratégicas que sugerem algumas relações possíveis entre a parcela de mercado e a rentabilidade. O fato é que a escolha da estratégia deve refletir as potencialidades e evidenciar quais as estratégias mais difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, ao mesmo tempo em que avalia seus riscos e garante a eficácia da aplicação.

Para Barney e Hesterly (2007), autores do livro "Administração estratégica e vantagem competitiva", uma boa estratégia é aquela que gera vantagens competitivas sobre a concorrência, logo, a estratégia da organização deve se basear na obtenção de tais vantagens.

Segundo os autores, o processo de administração estratégica é a melhor forma de escolher a estratégia a ser utilizada pela empresa. O gerenciamento estratégico nada mais é do que o planejamento, o monitoramento, a análise e a avaliação contínuos de tudo o que é necessário para que uma organização atinja suas metas e objetivos. Mudanças no ambiente de negócios exigem que as empresas avaliem constantemente suas estratégias de sucesso, e o processo de gerenciamento estratégico é responsável por auxiliar na elaboração de um balanço sobre sua situação atual, traçando estratégias, implantando-as e avaliando sua eficácia (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O primeiro passo no processo de administração estratégica é a definição da missão da empresa, abrangendo seu propósito a longo prazo. Em seguida, passa-se à definição de seus objetivos, que devem ser mais específicos e podem ser utilizados para avaliar até onde sua missão está sendo cumprida; quanto maior a ligação dos objetivos com a missão definida pela empresa, melhor é a sua qualidade.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), outro passo importante no processo de gerenciamento estratégico envolve as análises externas e internas, que ocorrem simultaneamente. A análise externa tem como foco evidenciar as principais ameaças e oportunidades do ambiente competitivo; a análise interna, por sua vez, auxilia a empresa na identificação de suas forças e fraquezas organizacionais, além de indicar quais recursos e capacidades podem fornecer maior vantagem competitiva.

Após a escolha da missão, objetivos e a realização das análises externas e internas, a empresa está preparada para a escolha da melhor estratégia, visando à obtenção de vantagem competitiva. As escolhas estratégicas podem se encaixar em duas categorias:

- Estratégias em nível de negócios: ações praticadas pelas empresas para obtenção de vantagem competitiva em um único mercado ou setor;
- Estratégias em nível corporativo: ações praticadas pelas empresas para obtenção de vantagem competitiva em múltiplos mercados ou setores, de forma simultânea.

Com a definição da estratégia a ser adotada, esta deverá ser implementada de forma eficiente; para tanto, é fundamental que três grandes práticas organizacionais sejam observadas: a estrutura organizacional da empresa, os sistemas formais e informais de controle gerencial e a política de remuneração de seus funcionários.

Figura 4 – Processo de Administração Estratégica



Fonte: Adaptado de Administração Estratégica e Vantagem Competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007)

Em termos gerais, o processo de gerenciamento estratégico normalmente inclui cinco fases:

- a) avaliação da direção estratégica atual da organização;
- b) identificação e análise dos pontos fortes e fracos internos e externos;
- c) formulação de planos de ação;
- d) execução de planos de ação;
- e) avaliação sobre o grau de sucesso alcançado pelos planos, efetuando alterações quando os resultados desejados não estiverem sendo produzidos.

Dessa forma, o gerenciamento estratégico baseia-se no entendimento claro de uma organização sobre sua missão ou propósito de existir, sua visão de onde quer estar no futuro e quais valores guiarão suas ações. Ademais, também requer um compromisso com o planejamento estratégico, o subconjunto de gerenciamento de negócios que envolve a capacidade que uma empresa possui para estabelecer metas de curto e de longo prazo, planejando ações estratégicas e definindo a alocação dos recursos necessários ao seu alcance.

### 2.1.2. Comunicação e Planejamento Estratégico

Comunicação eficaz, coleta de dados e cultura organizacional também desempenham um papel importante no processo de gerenciamento estratégico, especialmente em empresas de pequeno porte. A falta de comunicação e uma cultura corporativa negativa podem resultar em um desalinhamento do plano de gerenciamento estratégico da organização e das atividades realizadas por suas unidades e departamentos de negócios. Assim, o gerenciamento da estratégia inclui a análise prévia das decisões de negócios multinacionais, garantindo seu alinhamento com os planos estratégicos.

A comunicação desempenha papel fundamental em todos os setores das empresas, pois uma falha no seu processo pode causar danos internos e externos, além de impactar vários segmentos da corporação. É de extrema importância que cultura organizacional seja considerada quando da elaboração do planejamento de comunicação, sempre tendo em vista a missão, a visão e os valores da empresa, com o intuito de atingir os seus ideais.

Maximiano (2008, p. 296) afirma que “O processo de comunicação compreende a transmissão de informação e de significados. Se não há transmissão de informação ou significado, não há comunicação”. Portanto, desde o momento da prospecção de um planejamento estratégico até a sua implantação pela organização, a comunicação se faz presente em todas as etapas e é ela quem garante o sucesso de cada fase, pois sem o entendimento necessário entre as partes envolvidas, o resultado final ou parcial será frustrante, de modo a comprometer todo o trabalho. De nada adianta ter as melhores ideias se estas não conseguem ser transmitidas aos companheiros de trabalho.

Diante do que foi escrito, um processo para gerenciar a comunicação e as estratégias de uma instituição ajuda na tomada de decisões lógicas e no rápido desenvolvimento de novos objetivos, a fim de acompanhar o ritmo da evolução da tecnologia, das condições de mercado e de negócios. O gerenciamento estratégico pode, portanto, ajudar uma empresa a obter vantagem competitiva, melhorar a participação de mercado e planejar seu futuro.

### 2.1.3. Vantagem Competitiva

Segundo Barney e Hesterly (2007), vantagem competitiva é a capacidade que uma corporação possui para gerar maior valor econômico que suas rivais. Por conseguinte, valor econômico é a diferença entre os benefícios obtidos por um cliente na compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Com isso, o tamanho da vantagem competitiva de uma organização é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico gerado por suas rivais.

Para Barney e Hesterly (2007), existem dois tipos de vantagens competitivas: vantagens competitivas temporárias e as vantagens competitivas sustentáveis, conforme se observa na Figura 5.

Figura 5 – Tipos de Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

#### 2.1.3.1. FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA

##### 2.1.3.1.1. Análise SWOT

A análise SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) é uma estrutura adotada para avaliar a posição competitiva de uma empresa e desenvolver seu planejamento estratégico; além disso, analisa fatores internos e externos, bem como o potencial atual e futuro. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 78), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.

Uma análise SWOT é projetada para facilitar uma visão realista, baseada em fatos e dados relativos aos pontos fortes e fracos de uma empresa, suas iniciativas ou setor; a avaliação deve ser precisa, evitando crenças pré-concebidas ou áreas cinzentas, concentrando-se nos contextos da vida real. Esse tipo de análise deve ser utilizado como um guia e não necessariamente como receita médica.

A análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando. (MARTINS, 2006, p.118)

Enfim, trata-se de uma técnica para avaliar o desempenho, a concorrência, o risco e o potencial de um negócio, ou parte de um negócio, como uma linha ou divisão de produtos, um setor ou outra entidade. Usando dados internos e externos, a análise SWOT é capaz de indicar onde uma organização precisa melhorar internamente, além de ajudar no desenvolvimento de planos estratégicos.

Ainda considerando os dados utilizados, a técnica pode orientar os negócios em direção a estratégias com maior probabilidade de sucesso e promover o distanciamento daquelas mais infrutíferas. Analistas independentes de análise SWOT, investidores ou concorrentes também podem avaliar se uma empresa, linha de produtos ou setor pode ser forte ou fraco e por quê.

A análise SWOT é uma ótima maneira de orientar reuniões de estratégia de negócios. É essencial que todos os envolvidos estejam presentes para discutir os pontos fortes e fracos da corporação, definir as oportunidades e ameaças e, finalmente, fazer um *brainstorming* de ideias. Muitas vezes, a análise SWOT visualizada antes da sessão muda para refletir fatores até então desconhecidos e que nunca teriam sido capturados se não fosse a contribuição do grupo.

A constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa. (YANAZE, 2007, p. 61)

Uma empresa pode lançar mão dessa técnica para sessões gerais de estratégia de negócios ou para um segmento específico, como *marketing*, produção, finanças, recursos humanos ou vendas. Dessa forma, pode-se perceber como a estratégia geral desenvolvida a partir da análise SWOT será filtrada para os segmentos dos negócios das empresas de pequeno porte. A Tabela 1 ilustra a principal ferramenta desse tipo de análise.

Tabela 1 – Matriz SWOT

	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>ANÁLISE INTERNA</b>	ATRIBUTOS POSITIVOS INTERNOS CONHECIMENTO DO SEGMENTO VANTAGEM TÉCNOLOGICA PREÇOS COMPETITIVOS	FALTA DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS INSTABILIDADE NO FORNECIMENTO RECURSOS ESCASSOS
	<b>MATRIZ SWOT</b>	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	DIFERENCIAL DA MARCA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL PROPOSTA INOVADORA MERCADO DE NICHU	CONCORRÊNCIAS NOVAS TECNOLOGIAS MUDANÇAS CULTURAIS

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

#### 2.1.3.1.2. Modelo VRIO

Pensando em avaliar diferentes recursos e capacidades de uma empresa, com vistas à obtenção de vantagem competitiva, Jay B. Barney desenvolveu uma ferramenta com a finalidade de analisar suas forças e fraquezas internas. Denominada modelo VRIO, esse método considera quatro questões que devem ser levantadas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo, que são: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

##### a) Questão do Valor

Segundo Barney e Hesterly (2007), a principal questão do valor a ser analisada é: "Os recursos e capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça?" Se a resposta da

organização for positiva, significa que seus recursos e capacidades são valiosos e podem ser considerados como forças; no caso de uma resposta negativa, seus recursos e capacidades são considerados fraquezas. Ser valioso ou não significa que determinado recurso ou capacidade pode fazer com que se obtenha vantagem competitiva.

Muitas vezes, as empresas podem ter dificuldades para analisar se determinado recurso ou capacidade permite a exploração ou a neutralização de uma oportunidade ou uma ameaça externa; com isso, uma das formas empregadas para identificar o impacto desse recurso ou capacidade é o monitoramento de seu uso nas receitas e custos organizacionais.

No ramo da construção civil, determinado recurso ou capacidade pode ser considerado valioso em uma circunstância e não valioso em outra, dependendo da demanda específica do mercado.

#### **b) Questão da Raridade**

Analisar diferentes recursos e capacidades de uma empresa é o primeiro passo para identificar suas forças e fraquezas internas. Se os recursos ou capacidades avaliados são comuns a outras organizações, estes passam ser comuns e, ao invés de fornecer vantagem competitiva sobre outra empresa, serão fonte de paridade competitiva.

Sob essa ótica, pode-se levantar a questão da raridade: “Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos ou capacidades valiosos?” Logo, quando existe um recurso ou capacidade valioso que não é controlado por vários concorrentes, este terá grande probabilidade de se tornar uma fonte de vantagem competitiva.

Na empresa, nem todos os recursos ou capacidades precisam ser raros; inúmeros recursos valiosos comuns são capazes de fornecer estabilidade e paridade competitiva, aumentando suas chances de sobrevivência. A mescla entre recursos ou capacidades raros e comuns em uma organização pode ser fonte de vantagem competitiva e de destaque no mercado.

#### **c) Questão da Imitabilidade**

Recursos e capacidades valiosos e raros são muito importantes para que uma empresa possua vantagem competitiva diante da concorrência, no entanto, para que essa vantagem seja sustentável (em longo prazo), é necessário levar em conta a questão da imitabilidade, dificultando o plágio por parte de outras organizações.

Dessa forma, questiona-se: “As empresas que não possuem recursos ou capacidades enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já os possuem?”

A desvantagem enfrentada pela concorrência para reproduzir os recursos valiosos de uma empresa faz com que esta desenvolva uma vantagem competitiva sustentável por um período considerável, já que não sofrerá paridade competitiva caso tente ser imitada.

#### **d) Questão da Organização**

De acordo com Barney e Hesterly (2007), uma corporação que intenciona obter vantagem competitiva no mercado depende diretamente do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos, entretanto, todas essas questões se tornam ainda mais importantes quando a empresa possui organização para aproveitar ao máximo o potencial de seus recursos.

Na questão da organização, alguns componentes são relevantes na empresa, como sua estrutura formal de reporte que, no caso, refere-se à subordinação dentro da corporação, ou seja, quem se reporta a quem. Citam-se aqui os sistemas formais e informais de controle gerencial: a elaboração de orçamentos e relatórios que informam à alta administração sobre ações de outras pessoas da empresa se enquadra nos sistemas formais; no caso dos sistemas informais, estes podem ser monitoramentos e conversas sobre atitudes e tomadas de decisões dentro da corporação.

Outro componente fundamental na questão da organização é a política de remuneração da empresa, que considera a forma como seus funcionários recebem salários e premiações.

#### 2.1.4. *Balanced Scorecard* em Gerenciamento Estratégico

O acadêmico de contabilidade Dr. Robert Kaplan e o executivo e teórico de negócios Dr. David Norton foram responsáveis pela introdução dos conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC) e, em 1992, a *Harvard Business Review* publicou o artigo “O *Balanced Scorecard* – Medidas que impulsionam o Desempenho”. Posteriormente, Kaplan e Norton (2000) adotaram medidas de desempenho e as adaptaram para a inclusão de informações não financeiras.

Assim, Kaplan e Norton (2000, p. 86) propuseram um sistema de medição integral de desempenho para acompanhar e ajustar as estratégias de negócios – um painel balanceado de controle denominado *Balanced Scorecard*.

Desde a popularização do BSC, surgiram vários modelos alternativos. Estes, no entanto, têm sido amplamente restritos aos círculos acadêmicos e contam com aplicações limitadas no mundo real. De qualquer forma, embora a terminologia do *scorecard* corporativo tenha sido cunhada por Schneiderman, o tópico de gerenciamento de desempenho fazia parte de conversas que ocorreram nas empresas americanas do início do século XIX, segundo historiadores.

Trata-se de uma métrica estratégica de desempenho de gerenciamento empregada para identificar e melhorar várias funções internas de negócios e seus resultados externos. Os *Balanced Scorecards* são usados para medir e fornecer *feedback* às organizações. A coleta de dados é crucial para o fornecimento de resultados quantitativos, na medida em que gerentes e executivos coletam e interpretam as informações, que são utilizadas como base para a tomada das melhores decisões para a organização.

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25)

Esse modelo reforça o bom comportamento de uma organização, isolando quatro áreas que precisam ser analisadas. Essas quatro áreas, também

chamadas de pernas, envolvem aprendizado e crescimento, processos de negócios, clientes e finanças.

O *Balanced Scorecard* é utilizado para atingir objetivos, medições, iniciativas e metas que resultam dessas quatro funções principais de um negócio. As empresas podem identificar facilmente fatores que dificultam o desempenho dos negócios e delinear mudanças estratégicas rastreadas por *scorecards* futuros.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (PADOVEZE, 2007, p.121)

O BSC pode fornecer informações sobre a empresa como um todo ao visualizar os seus objetivos. Uma organização pode lançar mão desse modelo para implementar o mapeamento da estratégia, verificando o exato local em que o valor é adicionado, além de desenvolver iniciativas e objetivos estratégicos.

As informações são coletadas e analisadas a partir de quatro aspectos de um negócio:

- A **aprendizagem e o crescimento** são analisados através da investigação de recursos de treinamento e conhecimento. Essa primeira etapa lida com o quão bem as informações são capturadas e com que eficácia tais dados são utilizados pelos funcionários para serem convertidos em vantagem competitiva sobre o setor.
- Os **processos de negócios** são avaliados pela investigação de quão bem os produtos são fabricados. O gerenciamento operacional é analisado para rastrear lacunas, atrasos, gargalos, escassez ou desperdício.
- As **perspectivas do cliente** são coletadas para avaliar a satisfação da clientela com a qualidade, o preço e a disponibilidade de produtos ou serviços; trata-se de um *feedback* fornecido pelos clientes sobre sua satisfação com os produtos atuais.
- **Dados financeiros**, como vendas, despesas e receitas, são utilizados para entender o desempenho financeiro. Essas métricas financeiras

podem incluir valores em dólares, índices financeiros, variações de orçamento ou metas de renda.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 3) afirmam que “[...] o BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não financeiros, esclarecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores através de mapas estratégicos”. Essas quatro etapas abrangem a visão e a estratégia de uma organização e requerem gerenciamento ativo para analisar os dados coletados financeiros e não financeiros. O *Balanced Scorecard* é, portanto, frequentemente associado a uma ferramenta de gerenciamento, não de medição.

#### 2.1.5. A Importância e os Benefícios do Gerenciamento Estratégico Empresarial

Normalmente, acredita-se que a gestão estratégica possui benefícios financeiros e não financeiros. Um processo de gerenciamento estratégico ajuda uma organização e, em particular, sua liderança, a pensar e a planejar sua existência futura, cumprindo a principal responsabilidade de um conselho de administração. Logo, o gerenciamento estratégico define uma direção para a organização e seus funcionários.

Ao contrário dos planos estratégicos únicos, o gerenciamento estratégico eficaz planeja, monitora e testa, de forma contínua, as atividades de uma organização, resultando em maior eficiência operacional, participação de mercado e lucratividade.

Diferentemente do que as primeiras teorias acerca do gerenciamento estratégico empresarial determinavam (foco no cliente), a principal importância do gerenciamento estratégico é auxiliar o lucro e a tomada de decisões do negócio, contudo, suas funções também podem ser divididas.

A seguir, estão elencadas algumas razões pelas quais o gerenciamento estratégico é uma prática empresarial crucial:

- **Planejamento:** trata-se de uma ferramenta de gerenciamento essencial para qualquer empresa. A principal tarefa do processo de planejamento estratégico é prever tendências futuras que ajudarão os negócios na

construção e, para que isso aconteça, é necessário que sejam adotados métodos de planejamento estratégico ao invés de simples processos de planejamento.

- **Visão de futuro:** por meio de uma estratégia bem pensada, objetivos claros e de longo prazo podem ser estabelecidos. Esses objetivos são importantes para que se tenha uma ideia distinta de como avançar, o que pode ser benéfico para o crescimento geral de uma organização.
- **Alocação de recursos:** o aspecto mais difícil do gerenciamento de estratégias refere-se à empresa que, com recursos limitados e sob pressão, precisa fazer escolhas. O gerenciamento de estratégia ensina a garantir que os recursos organizacionais, em termos de produtos e serviços, sejam empregados com sabedoria e investidos nas oportunidades mais promissoras; por essa razão, um bom gerente de estratégia dirá que menos é mais, desde que seja o melhor.
- **Pontos fortes e fracos:** ninguém conhece uma empresa melhor que seu proprietário, que será capaz de identificar seus pontos fortes e fracos. No entanto, estar ciente das deficiências e vantagens de um negócio não é suficiente: o planejamento estratégico é empregado para preencher a lacuna entre o vazio de capacidade e a força de uma empresa.
- **Impacto ambiental:** ao administrar uma empresa, deve-se saber como o meio ambiente é afetado por ela e vice-versa. O gerenciamento da estratégia envolve o conhecimento das futuras mudanças potenciais no mercado que podem afetar os negócios e seus impactos ambientais.

Segundo Da Silva (2010), “[...] não há como definir uma estratégia a ser seguida se não se sabe onde a organização pretende chegar”. Um bom plano de gerenciamento estratégico vai além da melhoria dos resultados financeiros de uma empresa, pois também lhe concede uma licença social válida para operações. No cenário contemporâneo, esse aspecto está se tornando cada vez mais importante para os negócios, já que estes possuem várias partes interessadas, internas e externas.

Um programa vigoroso de planejamento produz muitos benefícios. Primeiramente, ajuda os gerentes a se orientar para o futuro. Em segundo lugar, um programa de planejamento bem concebido

aumenta a coordenação da decisão, pois impulsiona os gerentes a coordenar suas decisões. E em terceiro lugar, o planejamento enfatiza os objetivos organizacionais, uma vez que os objetivos são o ponto de partida para o processo de planejamento. (OLIVEIRA, 2006, p. 104)

A cultura organizacional pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio e é um componente essencial a ser considerado pelos líderes estratégicos no processo de gerenciamento estratégico. A cultura é um fator importante na forma como os colaboradores de uma corporação delineiam objetivos, executam tarefas e organizam recursos. Uma forte cultura organizacional torna mais fácil, para líderes e gerentes, a motivação de seus funcionários na execução das tarefas, em alinhamento com as estratégias descritas. Em organizações planas, o processo de gerenciamento estratégico deve permitir que gerentes e funcionários de menor nível hierárquico estejam envolvidos na tomada de decisão e na estratégia.

A Cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional, um fator de reconhecimento das empresas. (CHIAVENATO, 2010)

É importante criar estratégias adequadas à cultura da organização; se uma estratégia específica não estiver correspondendo a essa cultura, esta prejudicará a capacidade de alcançar os resultados pretendidos.

Oliveira (1991) ressalta que, para analisar os tipos de estratégia mais adequados a uma empresa, é necessário considerar suas formas de classificação, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Classificação referente às possíveis estratégias empresariais, segundo Oliveira (1991)

<b>CLASSIFICAÇÃO REFERENTE ÀS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS, SEGUNDO OLIVEIRA (1991)</b>	
<b>Quanto à amplitude</b>	
<b>Macroestratégia:</b> ação adotada pela empresa com relação ao ambiente	
<b>Estratégia funcional:</b> está relacionada à forma de atuação de uma área funcional da empresa	
<b>Quanto à qualidade dos resultados</b>	
<b>Estratégias fortes:</b> resultados impactantes para a empresa	
<b>Estratégias fracas:</b> resultados mais amenos para a empresa	
<b>Quanto ao enfoque</b>	
<b>Estratégias pessoais:</b> técnicas de relação interpessoal, proteção contra o ambiente <u>hostil</u>	
<b>Estratégias empresariais:</b> ação da empresa em relação ao ambiente	
<b>Quanto à postura: estabelecida de acordo com a situação da empresa</b>	
<b>Baseada na postura de sobrevivência:</b> deve ser adotada somente em caso extremo	<b>Redução de custos:</b> redução máxima de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir
	<b>Desinvestimentos:</b> retirar investimentos de produtos ou serviços menos lucrativos para a empresa, no intuito de não prejudicar o negócio original
	<b>Liquidação de negócios:</b> finalização dos negócios da empresa
<b>Baseada na postura de manutenção:</b> postura defensiva adequada para empresas que estão enfrentando ou que enfrentarão dificuldades	<b>Estratégia de estabilidade:</b> a empresa busca o equilíbrio entre receitas e despesas, mantendo um estado de constância mercadológica
	<b>Estratégia de nicho:</b> a empresa busca dominar o segmento de mercado no qual atua, concentrando seus esforços para preservar a vantagem competitiva
	<b>Estratégia de manutenção:</b> concentração dos esforços em uma só atividade

(Continua)

Tabela 2 – Classificação referente às possíveis estratégias empresariais, segundo Oliveira (1991) (Continuação)

<b>CLASSIFICAÇÃO REFERENTE ÀS POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS, SEGUNDO OLIVEIRA (1991)</b>	
<p><b>Baseada na postura de crescimento:</b> estratégia adequada quando a empresa visualiza situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades</p>	<p><b>Estratégia de inovação:</b> antecipa-se aos concorrentes através do desenvolvimento tecnológico e do lançamento de novos produtos</p>
	<p><b>Estratégia de internacionalização:</b> estende suas atividades para fora das fronteiras do país</p>
	<p><b>Estratégia de <i>Join Venture</i>:</b> entra em um novo mercado ou negócio associado a outra empresa</p>
	<p><b>Estratégia de expansão:</b> investir para aumentar a produção e a atuação mercadológica</p>
	<p><b>Estratégia de fusão:</b> junção de duas ou mais empresas no mesmo negócio</p>
<p><b>Baseada na postura de desenvolvimento:</b> estratégia adequada quando a empresa verifica a possibilidade de se desenvolver através da procura de novos mercados ou desenvolvimento de novas tecnologias</p>	<p><b>Estratégia de desenvolvimento do mercado:</b> procura de novos mercados para seus produtos</p>
	<p><b>Estratégia de desenvolvimento de produto ou serviço:</b> busca o aumento das vendas através do desenvolvimento de novos produtos</p>
	<p><b>Desenvolvimento financeiro:</b> associação de duas empresas quando uma delas possui vulnerabilidade financeira associada a alguma vantagem</p>
	<p><b>Desenvolvimento de capacidade:</b> associação de duas empresas quando uma delas possui como ponto fraco a questão tecnológica, mas com alto índice de oportunidades</p>
	<p><b>Desenvolvimento de estabilidade:</b> associação de duas empresas que pretendem tornar suas evoluções uniformes</p>

Fonte: Adaptado de Souza (2009) – Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios

## 2.2. Gestão Estratégica Financeira

Gerenciamento financeiro estratégico significa não apenas gerir as finanças de uma empresa, mas também gerenciá-las com a intenção de obter sucesso, ou seja, atingir suas metas e objetivos e maximizar o valor do acionista ao longo do tempo. No entanto, antes que uma organização possa se autogerenciar estrategicamente, é necessário que seus objetivos sejam definidos com precisão, que seus recursos disponíveis e potenciais estejam

identificados e quantificados, e que um plano específico para utilização de suas finanças e outros recursos de capital para atingir seus objetivos seja elaborado.

[...] é a área da administração que cuida dos recursos financeiros da empresa, envolvendo a aplicação dos princípios econômicos e financeiro no sentido de manter e maximizar a riqueza e o valor de suas ações, que em geral enfrenta três tipos básicos de decisões tomadas continuamente. (CHIAVENATO, 2014, p. 64)

O gerenciamento financeiro estratégico visa criar lucro para os negócios e garantir um retorno aceitável do investimento (ROI). O gerenciamento financeiro é realizado por meio de planos financeiros de negócios, configuração de controles financeiros e tomada de decisões financeiras. Sendo assim, a administração "estratégica" se concentra no sucesso de longo prazo e a administração "tática" se refere ao posicionamento de curto prazo.

A própria gestão financeira envolve entender, controlar, alocar e obter adequadamente os ativos e passivos de uma empresa, incluindo o monitoramento de itens de financiamento operacional, como despesas, receitas, contas a receber e a pagar, fluxo de caixa e lucratividade.

As principais preocupações do administrador financeiro fixavam-se em seus vários fornecedores de capital – acionistas banqueiros e poupadores em geral, basicamente – e nas formas e práticas disponíveis de levantamento de recursos. (ASSAF NETO, 2008, p. 34)

O gerenciamento financeiro estratégico abrange todas as opções descritas anteriormente, além de avaliação, planejamento e ajuste contínuos para manter a empresa focada e no caminho correto em direção às metas de longo prazo. Uma organização que gerencia de forma estratégica lida com questões de curto prazo, de maneira que sua visão de longo prazo não seja prejudicada.

O termo "estratégico" refere-se a práticas de gerenciamento financeiro focadas no sucesso de longo prazo, em oposição a decisões de gerenciamento "tático", que tratam do posicionamento de curto prazo. Se uma empresa está sendo estratégica ao invés de tática, ela opta pela tomada de decisões financeiras baseadas em conjecturas que alcançariam resultados em última instância, isto é, no futuro; no entanto, para obtenção de tais resultados, uma empresa deve, às vezes, tolerar perdas no presente.

Parte do gerenciamento financeiro estratégico eficaz, portanto, pode envolver o sacrifício ou o reajuste das metas de curto prazo, a fim de atingir os objetivos de longo prazo da empresa com maior eficiência. Por exemplo, se uma organização sofreu perdas líquidas no ano anterior, pode optar por reduzir sua base de ativos por meio do fechamento de instalações ou redução de pessoal, diminuindo suas despesas operacionais. A adoção dessas medidas pode resultar em custos de reestruturação ou outros itens únicos que afetam negativamente as finanças da empresa, ainda mais no curto prazo, mas que a posicionam de forma mais destacada para alcançar o sucesso a longo prazo.

Segundo Meglioni e Vallim (2009):

[...] a área financeira é responsável por viabilizar a atividade fim da empresa através da alocação de recursos, é nesta área que as análises, decisões e direcionamento dos recursos da empresa são definidos, a atuação do setor financeiro se resume em uma integração da obtenção de recursos, utilização destes e por fim controlá-los.

Essas compensações de curto e longo prazo geralmente precisam ser elaboradas tendo em mente as várias partes interessadas. Por exemplo, acionistas podem disciplinar sua administração por decisões que afetam negativamente o preço das ações de uma empresa no curto prazo, mesmo que a saúde desta, a longo prazo, se torne mais sólida pelas mesmas decisões.

### 2.2.1. Os Elementos da Gestão Financeira Estratégica

Uma empresa deve aplicar o gerenciamento financeiro estratégico em todas as suas operações organizacionais, o que envolve o *design* de elementos que maximizarão seus recursos financeiros e seu uso eficiente. Ademais, uma corporação precisa ser criativa, pois não há uma abordagem única para o gerenciamento estratégico e cada empresa conceberá elementos que refletem suas próprias necessidades e objetivos particulares. Contudo, alguns dos elementos mais comuns da gestão financeira estratégica podem incluir o seguinte:

#### a) Planejamento

- Definir objetivos com precisão.

- Identificar e quantificar os recursos disponíveis e potenciais.
- Escrever um plano financeiro empresarial específico.

#### **b) Orçamento**

- Ajudar a empresa a funcionar com eficiência financeira e redução de desperdício.
- Identificar áreas que incorrem com mais custos operacionais ou excedem o custo orçado.
- Garantir liquidez suficiente para cobrir as despesas operacionais sem utilizar recursos externos.
- Descobrir áreas em que uma empresa pode investir ganhos para alcançar objetivos de forma mais eficaz.

#### **c) Gerenciamento e avaliação de riscos**

- Identificar, analisar e mitigar a incerteza nas decisões de investimento.
- Avaliar o potencial de exposição financeira e examinar despesas de capital e políticas do local de trabalho.
- Empregar métricas de risco, como desvio padrão e estratégias de valor em risco.

#### **d) Estabelecendo procedimentos em andamento**

- Coletar e analisar dados.
- Tomar decisões financeiras consistentes.
- Acompanhar e analisar a variação, ou seja, diferenças entre os resultados orçados e os reais.
- Identificar problemas e tomar as ações corretivas apropriadas.

Os elementos acima mencionados revelam os procedimentos que devem ser implementados para que as empresas sejam sempre bem-sucedidas em seus negócios. Além disso, tais elementos são amplos o suficiente para cobrir os recursos essenciais das decisões financeiras, ou seja, se o objetivo é obter um crescimento razoável com baixo risco, a índice de riscos aceitável pelos

proprietários da organização afetará bastante a quantidade de dívida a ser utilizada para financiamento de suas ações.

[...] um dos maiores desafios para qualquer empresa – não importando o tamanho, segmento, grupo econômico ou espaço geográfico de atuação –, está relacionado à obtenção de lucratividade que viabilize a manutenção de suas atividades operacionais, geração de recursos para pagamento dos seus compromissos e suporte às estratégias de crescimento. (MACIEL, 2006, p. 48)

### 2.2.2. A Importância da Gestão Estratégica Financeira

Grande ou pequena, qualquer empresa precisa de uma estratégia financeira; esta tem por finalidade estabelecer como a organização utilizará e gerenciará seus recursos financeiros para alcançar seus objetivos. Basicamente, esse tipo de estratégia descreve as etapas necessárias para expandir negócios e alcançar metas financeiras.

É um equívoco bastante comum pensar que apenas grandes corporações exigem uma estratégia financeira. Mesmo que uma empresa esteja apenas começando suas operações, há necessidade de um plano claro para otimizar o retorno do investimento e tomar decisões inteligentes. O gerenciamento financeiro estratégico pode ajudar na definição de metas realistas, na identificação de possíveis armadilhas e no desenvolvimento de um roteiro acionável para o qualquer negócio.

Sendo assim, uma estratégia financeira bem planejada pode levar os negócios ao próximo nível e oferecer vantagens competitivas, além ajudar a dissipar distrações e a fornecer um objetivo claro no qual se concentrar. Em longo prazo, pode aumentar os lucros e reduzir a dívida; com isso, a empresa poderá alocar recursos com mais eficiência e evitar despesas desnecessárias.

Independentemente do setor ou atividade empresarial, é importante definir metas financeiras que impulsionem os negócios. Caso a intenção seja aumentar a base de clientes, maximizar lucros ou eliminar dívidas, a definição de objetivos claros e planejamento adequado são fundamentais, entretanto, os objetivos financeiros de uma organização dependem amplamente de seu tamanho, visão e recursos disponíveis.

A maioria das empresas possui objetivos financeiros e não financeiros. O primeiro gira em torno de finanças ou dinheiro e os resultados são medidos em termos monetários: por exemplo, se uma empresa planeja aumentar sua receita com vendas ou seu retorno sobre o investimento, trata-se de uma meta financeira. Os empresários também podem querer reduzir custos indiretos, garantir financiamento, diminuir despesas de *marketing* ou eliminar dívidas.

Os objetivos não financeiros, por outro lado, estão relacionados aos funcionários, clientes, tecnologia ou responsabilidade social corporativa. Dependendo dos seus valores centrais e missão, a empresa pode querer desenvolver novos produtos, aumentar a fidelidade do cliente ou reduzir sua emissão de CO<sup>2</sup> na atmosfera. Um número crescente de organizações está oferecendo produtos recicláveis ou feitos de materiais orgânicos; estes são exemplos de estratégias de responsabilidade social que visam melhorar o desempenho e a imagem geral da empresa.

Os objetivos financeiros corporativos podem estar associados ao fluxo de caixa, ao gasto de capital, à receita ou ao lucro, entre outros aspectos. Eles não apenas melhoram o bem-estar financeiro de uma empresa, mas também orientam seus esforços e garantem que ela possua fundos suficientes para funcionar sem problemas. Tais objetivos podem ser classificados em várias categorias, como maximização de lucro, maximização de valor, aumento de vendas e outros mais.

Um dos objetivos financeiros mais comuns é aumentar a receita de vendas. Os resultados geralmente são medidos em termos de aumento percentual, como por exemplo, o incremento de sua receita em 30% nos próximos dois anos. Uma empresa jovem, que ainda não gera lucros, pode se concentrar em tornar o fluxo de caixa positivo e, para tanto, é necessário realizar uma análise do fluxo de caixa, reduzir despesas desnecessárias, minimizar custos totais e considerar fontes alternativas de receita.

Outro objetivo financeiro é ampliar o retorno do investimento. Existem várias estratégias que podem ser empregadas para tal finalidade, como aumentar os preços ou comprar equipamentos mais eficientes para reduzir os custos de produção. Se o objetivo é maximizar os lucros, deve-se procurar maneiras de cortar gastos e estabelecer processos que aumentem a eficiência

dentro da organização. A troca de fornecedores, por exemplo, pode ajudar a reduzir os custos e expandir a margem de lucro.

Certamente, quando bem executado, o planejamento financeiro pode melhorar o gerenciamento de riscos e aumentar o retorno do investimento, além de ajudar na antecipação de desafios e possíveis ameaças, pois oferece melhor controle sobre o orçamento e fornece os dados necessários para a tomada de decisões financeiras inteligentes.

### 2.2.3. Os Principais Relatórios Financeiros para a Tomada de Decisões

Os relatórios financeiros permitem que uma organização acompanhe todas as suas transações financeiras. Trata-se do processo através do qual a empresa registra e reporta todos os dados financeiros que entram e saem de suas operações comerciais. Os dados contábeis são registrados em uma série de demonstrações financeiras, que incluem, principalmente, o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do Exercício.

Há uma série de princípios contábeis adotados pelas corporações em sua contabilidade financeira. No Brasil, a maioria das empresas de capital aberto segue os princípios contábeis normalmente aceitos – um conjunto comum de normas seguidas pelos contabilistas quando concluem suas demonstrações financeiras; organizações internacionais geralmente seguem outros padrões contábeis que variam por região e país, mas que devem respeitar as normas mundialmente aceitas.

A gestão financeira auxilia na tomada de decisões em três principais aspectos que devem ser considerados:

- a) Fornece aos investidores uma linha de base para análise e comparação entre a saúde financeira das empresas emissoras de valores mobiliários ou as próprias empresas de capital fechado.
- b) Ajuda os credores na avaliação da solvência, da liquidez, da rentabilidade e da capacidade de crédito das organizações.
- c) Juntamente com a contabilidade gerencial, auxilia na tomada de decisões sobre qual a melhor forma de alocar recursos escassos.

A análise financeira depende muito do balanço da empresa e da demonstração dos resultados. Todas as demonstrações financeiras de organizações de capital aberto são criadas e relatadas de acordo com os padrões de contabilidade financeira estabelecidos pelas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC).

Os investidores utilizam as informações das demonstrações financeiras para tomarem decisões sobre a avaliação e a credibilidade de uma empresa. Sem tais informações, os investidores teriam menos entendimento sobre o histórico e a saúde financeira atualizada dos emissores de ações e títulos. Os requisitos estabelecidos pelas NBC criam consistência no tempo e no estilo das contas financeiras, o que significa que os investidores têm menos probabilidade de estarem sujeitos às informações contábeis que foram filtradas com base nas condições atuais de uma empresa.

Os relatórios financeiros também são uma chave para os credores. Como as demonstrações financeiras descrevem todos os seus ativos e as dívidas de curto e longo prazo, os credores conseguem perceber, de forma mais clara, a capacidade creditícia de uma organização.

Vários índices contábeis comuns nos quais os credores se baseiam, como a relação Dívida / Patrimônio e a taxa de juros obtidos, são derivados das demonstrações financeiras de uma empresa. Mesmo para corporações privadas que não seguem necessariamente os requisitos das NBC, nenhuma instituição financeira ou banco de investimento assume a responsabilidade de um grande empréstimo comercial sem informações críticas fornecidas pelas técnicas de contabilidade financeira.

Por fim, quando um credor precisa saber qual o risco envolvido no empréstimo de dinheiro a uma empresa, é importante que seus relatórios financeiros sejam revisados. Uma vez avaliados, o credor terá conhecimento exato do valor a ser disponibilizado, do prazo de vigência do empréstimo, das garantias envolvidas e das taxas de juros a serem estabelecidas.

Em se tratando de governança corporativa, a contabilidade confiável tem uma função prática não apenas para investidores e credores, mas também para as próprias empresas. O benefício mais óbvio para que as organizações

concluem seus relatórios financeiros é o cumprimento de suas obrigações legais e regulamentares. As empresas devem ser honestas sobre suas atividades financeiras e os dados devem ser precisos e publicados regularmente.

Além dos obstáculos regulatórios e de conformidade, os relatórios financeiros ajudam a esclarecer pontos de dúvida, a criar orçamentos (por parte dos gerentes), a entender a percepção do público, a rastrear a eficiência, a analisar o desempenho do produto e a desenvolver estratégias de curto e longo prazo.

De modo geral, os relatórios financeiros são uma forma que as empresas possuem para acompanhar suas operações e fornecer um parecer instantâneo de sua saúde financeira. Ao fornecer dados por meio de uma variedade de declarações, incluindo o balanço patrimonial e a demonstração de resultados, uma organização pode proporcionar aos investidores e credores mais poder na tomada de decisões.

#### 2.2.3.1. O BALANÇO PATRIMONIAL

Balanço Patrimonial (BP) é uma demonstração financeira que reporta os ativos, os passivos e o patrimônio líquido de uma empresa em um momento específico e fornece uma base para cálculo das taxas de retorno e avaliação de sua estrutura de capital. Trata-se de uma demonstração financeira que oferece uma visão geral do que uma empresa possui e deve, bem como o valor investido pelos acionistas ou proprietários.

Segundo Marion (2007, p. 91), “[...] o Balanço Patrimonial é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Através dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada”.

O balanço patrimonial é utilizado em conjunto com outras demonstrações financeiras importantes, como a demonstração de resultados e dos fluxos de caixa na realização de análises fundamentais ou no cálculo de índices financeiros, e se adere à seguinte equação contábil, na qual ativos e passivos mais patrimônio líquido se equilibram:

$$\{\text{Ativo}\} = \{\text{Passivo}\} + \{\text{Patrimônio Líquido}\}$$

Essa fórmula é intuitiva: uma corporação precisa pagar por tudo o que possui (ativos), tomando dinheiro emprestado (assumindo passivos) ou retirando-o de investidores (emitindo patrimônio líquido).

Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento. Por esse motivo é tecnicamente chamado de Balanço Patrimonial. (IUDÍCIBUS, 1985, p. 153)

Ainda de acordo com Iudícibus (1985, p. 153), “[...] o Balanço Patrimonial se divide em duas colunas: a da esquerda contém o Ativo; a da direita contém o Passivo e o Patrimônio Líquido”.

O balanço é um instantâneo que representa o estado das finanças de uma empresa em um momento no tempo e, por si só, não pode dar uma noção das tendências que estão ocorrendo por um período mais prolongado. Por esse motivo, um balanço patrimonial deve ser comparado tanto aos de períodos anteriores quanto aos de outras organizações atuantes no setor, uma vez que diferentes áreas possuem abordagens únicas de financiamento.

O BP é uma informação inestimável para investidores e analistas, no entanto, conta com algumas desvantagens: como é apenas um instantâneo no tempo, pode simplesmente utilizar a diferença entre o momento atual e o passado; por ser estático, muitos índices financeiros se baseiam nos dados incluídos no balanço patrimonial e na demonstração mais dinâmica de resultados e de fluxos de caixa, a fim de apresentar uma imagem mais completa do que está acontecendo nos negócios corporativos.

Diferentes sistemas contábeis e formas de lidar com depreciação e estoques também alteram os valores lançados no balanço patrimonial; por esse motivo, os gestores têm alguma capacidade para acertar os números, a fim de que estes pareçam mais favoráveis. É fundamental atentar-se às notas de rodapé do balanço para determinar quais sistemas estão sendo usados em contabilidade e procurar sinais de alerta.

### *2.2.3.1.1. Análise Horizontal e Análise Vertical*

A análise horizontal deve ser utilizada na análise das demonstrações contábeis com o objetivo de comparar dados históricos, como índices ou itens de linha, em vários períodos contábeis. A análise horizontal, também conhecida por análise do ano base, pode adotar comparações absolutas ou porcentagens, nas quais os números em cada período subsequente são expressos como um percentual da quantia no ano da linha base; esta, por sua vez, deve ser igual a 100%.

O objetivo da análise horizontal é permitir que investidores e analistas percebam o que vem impulsionando o desempenho financeiro de uma empresa há vários anos, e identifiquem tendências e padrões de crescimento, como a sazonalidade. Além disso, possibilita aos analistas a avaliação de alterações relativas em diferentes itens de linha ao longo do tempo, projetando-as no futuro.

Observando os resultados obtidos (balanço patrimonial e demonstração dos fluxos de caixa ao longo do tempo), é possível criar uma imagem completa dos resultados operacionais e verificar o que tem impulsionado o desempenho de uma empresa e se ela está operando de maneira eficiente e lucrativa.

A análise vertical é um método de análise das demonstrações contábeis na qual cada item de linha é listado como uma porcentagem de um valor base no relatório. Assim, os itens de linha, em demonstração do resultado, podem ser comparados ao percentual das vendas brutas, enquanto os itens de linha no balanço patrimonial podem ser comparados ao percentual do total de ativos ou passivos; a análise vertical de uma demonstração do fluxo de caixa demonstra cada entrada de caixa ou saída como uma porcentagem do total de entradas de caixa.

O objetivo da análise vertical é facilitar grandemente a comparação das demonstrações financeiras de uma empresa com outra e entre os setores. Isso ocorre porque é possível observar as proporções relativas dos saldos das contas, além de favorecer a comparação de períodos anteriores para análise de séries temporais, em que os números trimestrais e anuais são comparados ao longo de vários anos, para que se tenha uma ideia concreta sobre as métricas de desempenho – se estão melhorando ou se deteriorando com o tempo.

O entendimento concomitante das análises horizontal e vertical é essencial para a contabilidade gerencial, já que tais análises são úteis para usuários internos das demonstrações financeiras (como a administração da empresa) e para usuários externos. Se a análise revelar diferenças inesperadas nas contas da demonstração de resultados, a equipe de gerenciamento e contabilidade da empresa deve isolar os motivos e adotar medidas para corrigir o(s) problema(s).

#### 2.2.3.2. ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Índices de liquidez são uma classe importante de métricas financeiras usadas para determinar a capacidade de um devedor para pagar as obrigações de dívida atuais sem aumentar o capital de terceiros. Os índices de liquidez medem a capacidade de uma organização para pagar as obrigações de dívida e as taxas de liquidez são mais úteis quando usadas de forma comparativa; essa análise pode ser interna ou externa.

A análise interna sobre os índices de liquidez envolve o uso de vários períodos contábeis que são relatados adotando os mesmos métodos contábeis; a comparação dos períodos anteriores com as operações atuais permite aos analistas o acompanhamento das mudanças nos negócios. Em geral, um índice de liquidez mais alto demonstra que uma empresa é mais líquida e tem melhor cobertura de dívidas pendentes.

Por outro lado, a análise externa envolve a comparação dos índices de liquidez de uma organização para outra ou de toda uma indústria. Essa informação é útil para comparar o posicionamento estratégico da empresa em relação aos seus concorrentes ao estabelecer metas de *benchmarking*. A análise da taxa de liquidez pode não ser tão eficaz quando se observam indústrias, já que várias corporações exigem diferentes estruturas de financiamento. A análise da taxa de liquidez é menos eficaz para comparar negócios de diferentes tamanhos em localizações geográficas distintas.

Liquidez, para Gittman (2004, p. 46):

[...] é a capacidade da empresa de cumprir as obrigações de curto prazo à medida que elas vencem. Este conceito ainda pode ser estendido, levando em consideração que a palavra liquidez é utilizada para caracterizar tipos de investimentos que podem ser liquidados imediatamente.

Dentre os inúmeros índices levados em consideração para o cálculo da liquidez de uma empresa, observam-se a seguir aqueles mais relevantes para o estudo:

- **Liquidez Corrente:** mede a capacidade que uma empresa possui de pagar obrigações de curto prazo ou com o vencimento em um ano. Ela informa aos investidores e analistas como a organização pode maximizar os ativos circulantes em seu balanço patrimonial a fim de sanar sua dívida atual e outras contas a pagar de curto prazo.

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{AC} / \text{PC}$$

Segundo os cálculos realizados, no que concerne aos anos de 2017 e 2018, a Construtora Serve Obras não é dependente de capital de terceiros para cobrir suas obrigações de curto prazo, pois  $LC > 1,00$ , o que não compromete a solvência da empresa.

- **Liquidez Seca:** similar à liquidez corrente, a liquidez seca exclui do cálculo acima os estoques e as despesas antecipadas por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial no qual estão inseridos. O resultado desse índice será invariavelmente menor do que o de liquidez corrente, sendo cauteloso com relação ao estoque para a liquidação de obrigações.

$$\text{Liquidez Seca} = (\text{AC} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}) / \text{PC}$$

- **Liquidez Imediata:** é um indicador da posição de liquidez de curto prazo de uma empresa que mede sua capacidade de cumprir obrigações de curto prazo com seus ativos mais líquidos, pois revela seu potencial para utilizar, de forma instantânea, seus ativos quase monetários (ou seja, ativos que podem ser convertidos rapidamente em dinheiro) para amortizar o passivo circulante.

$$\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponível} / \text{PC}$$

- **Liquidez Geral:** considera a situação em futuro não próximo de uma organização, incluindo o cálculo os direitos e obrigações de longo prazo. Tais valores também são obtidos no balanço patrimonial.

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{AC} + \text{RLP}) / (\text{PC} + \text{PNC})$$

#### 2.2.3.3. ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

A composição do endividamento indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago com brevidade, isto é, as obrigações de curto prazo comparadas com as obrigações totais.

$$\text{CE} = \text{PC} / (\text{PC} + \text{PNC})$$

No que se refere ao endividamento geral, sua utilidade está em apresentar o quanto da dívida total da corporação pode ser liquidado com a totalidade de seu ativo.

$$\text{EG} = (\text{PC} + \text{PNC}) / \text{AT}$$

Por fim, a participação de capital de terceiros indica o percentual de Capital de Terceiros em relação ao Patrimônio Líquido (Capital Próprio), retratando a dependência da empresa em relação aos recursos externos.

$$\text{PCT} = (\text{PC} + \text{PNC}) / \text{PL}$$

#### 2.2.3.4. NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)

O capital de giro, também conhecido como necessidade de capital de giro líquido (NCG), é a diferença entre o ativo circulante de uma empresa (caixa, contas a receber, estoques de matérias-primas e produtos acabados) e seus passivos circulantes (contas a pagar, fornecedores, impostos a recolher, etc.).

O capital de giro é uma medida da liquidez de uma organização que retrata sua eficiência operacional e sua saúde financeira de curto prazo. Se uma empresa possui um capital de giro positivo substancial, provavelmente conta com o potencial de investir e crescer; se seu ativo circulante não excede o

passivo circulante, pode haver problemas para aumentar ou pagar os credores ou até falir.

$$\text{NCG} = \text{AC} - \text{PC}$$

#### 2.2.3.5. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma das demonstrações financeiras mais importantes utilizadas para relatar o desempenho financeiro de uma empresa durante um período contábil específico e concentra-se principalmente nas receitas, custos e despesas da empresa durante determinado período.

[...] a DRE é considerada uma demonstração Contábil, que se destina a evidenciar a formação do resultado final do exercício em questão, geralmente com a apuração do lucro, por meio da demonstração vertical, confrontando as receitas, custos e despesas consolidadas, obedecendo sempre ao regime de competência, ou seja, a venda, custo ou despesa computada deverá ser lançado conforme o dia em que de fato ocorreu, e não pelo dia de seu pagamento ou recebimento. (SANTOS; VEIGA, 2014, p. 212)

Embora o principal objetivo de uma demonstração de resultados seja transmitir detalhes de lucratividade e atividades de negócios da empresa às partes interessadas, ele também fornece informações detalhadas sobre os componentes internos de uma organização para comparação entre diferentes negócios e setores. Tais declarações também são preparadas com mais frequência nos níveis de departamento e segmento para obtenção de *insights* mais profundos da administração da empresa para verificar o progresso de várias operações ao longo do ano, embora esses relatórios intermediários possam permanecer internos à empresa.

[...] a DRE possui uma grande relevância gerencial e administrativa, pois demonstra com muita clareza a estrutura de todas as atividades envolvendo receitas, custos e despesas, além de mostrar o peso dos tributos incidentes sobre as vendas. (SANTOS; VEIGA, 2014, p. 213)

Com base nas demonstrações de resultados, a administração pode tomar decisões como expandir para novas geografias, aumentar as vendas e a capacidade de produção, incrementar a utilização ou a venda definitiva de ativos ou encerrar um departamento ou linha de produtos. Os concorrentes também podem utilizá-los para obter informações sobre os parâmetros de sucesso de

uma empresa e focar nas áreas à medida que aumentam os gastos em pesquisa e desenvolvimento.

Os credores, no entanto, podem esbarrar no uso limitado das demonstrações do resultado, pois estão mais preocupados com os fluxos de caixa futuros de uma organização do que com a lucratividade passada.

No caso dos analistas de pesquisa, estes adotam a demonstração de resultados para comparar o desempenho ano a ano e trimestre a trimestre. Pode-se inferir se os esforços de uma empresa na redução do custo das vendas ajudaram a melhorar os lucros ao longo do tempo ou se a gerência conseguiu manter um controle sobre as despesas operacionais sem comprometer a lucratividade.

#### *2.2.3.5.1. Análise Vertical – Demonstração do Resultado do Exercício*

Também conhecida como Análise de Estrutura, o uso mais comum da Análise Vertical (AV) em uma demonstração de resultado é demonstrar os vários itens de linha de despesa como uma porcentagem das vendas; tal análise pode ainda retratar o percentual de itens de linha de receita diferentes que compõem o total de vendas.

A proporção de cada parte em relação ao total é definida mediante aplicação da regra de três simples. A determinação da porcentagem de cada elemento patrimonial em relação ao conjunto indica o coeficiente dos diversos grupos patrimoniais, fornecendo, assim, a ideia precisa de distribuição dos valores no conjunto patrimonial. É importante saber a porcentagem de cada grupo em relação ao total, pois, por meio dessa análise, podemos aquilatar se há excesso de imobilização, insuficiência de capitais ou de disponibilidades, excesso de determinada despesa, etc. (FERNANDES, 1997, p. 66)

#### *2.2.3.5.2. Análise Horizontal – Demonstração do Resultado do Exercício*

Normalmente, a análise horizontal da demonstração de resultados é efetuada em formato de dois ou mais anos, com uma variação que indica a diferença entre os anos para cada item de linha. Para um formato alternativo, basta simplesmente adicionar a quantidade de anos necessários à página, sem expressar variação, para que seja possível perceber as alterações gerais por conta ao longo de vários anos.

## Segundo Fernandes (1997), a Análise Horizontal (AH) ou de Evolução:

Adota-se o índice 100 (cem) como representativo dos valores monetários do ano que serve para confronto com os valores dos demais períodos. Pela regra de três simples, calculam-se os índices correspondentes aos períodos que serão confrontados com o período-base. Dependendo da utilidade, face ao objetivo da análise, pode-se calcular a AH alternada, ou seja, considerando-se o ano imediatamente anterior como base. Esse tipo de análise tem por objetivo a apreciação da evolução dos componentes patrimoniais ou de resultado em determinada série de exercícios. Presta-se, também, à análise prospectiva do patrimônio ou de resultado no horizonte temporal, permitindo a avaliação das perspectivas econômicas e financeiras da entidade. A razão principal da utilização de números-índices, nesse tipo de análise, é a facilidade que esse sistema proporciona para a observação do crescimento dos saldos das contas componentes dos demonstrativos.

### 2.2.3.6. ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Índices de lucratividade ou de rentabilidade são uma classe de métricas financeiras utilizadas para avaliar a capacidade de uma empresa para gerar lucros em relação à sua receita, custos operacionais, ativos do balanço patrimonial e patrimônio líquido ao longo do tempo, usando dados de um ponto específico no tempo.

Para a maioria dos índices de rentabilidade, contar com um valor maior em relação ao índice de um concorrente ou em relação ao mesmo índice de períodos anteriores indica que a organização está indo bem. Os índices são mais informativos e úteis quando usados para comparar uma empresa a outras semelhantes, ao seu próprio histórico ou aos índices médios para a indústria da organização como um todo.

[...] a análise da rentabilidade pode ser considerada como uma das mais importantes para a análise das demonstrações financeiras, pois seu objetivo é apresentar o retorno do capital investido e identificar as razões que levaram a esta taxa de rentabilidade. (PADOVEZE; BENEDICTO, 2007, p. 124)

- a) Retorno sobre o Ativo (ROA): é um indicador que aponta quão lucrativa é uma empresa em relação ao total de ativos. O ROA proporciona ao gerente, investidor ou analista uma ideia da eficiência da administração de uma corporação no uso de seus ativos para gerar ganhos; o retorno dos ativos é exibido em forma de porcentagem.

$\text{ROA} = \text{Lucro Operacional} / \text{AT}$
---

- b) Retorno sobre o Investimento (ROI): é uma medida de desempenho usada para avaliar a eficiência de um investimento ou comparar a eficiência de vários investimentos diferentes. O ROI tenta medir diretamente a quantidade de retorno de um investimento específico em relação ao custo do investimento.

$$\text{ROI} = \text{Lucro Líquido} / \text{AT}$$

- c) Retorno sobre o PL (ROE): trata-se de uma medida do desempenho financeiro calculado pela divisão do Lucro Líquido pelo Patrimônio Líquido. Como o patrimônio líquido é igual aos ativos de uma empresa menos sua dívida, o ROE pode ser considerado o retorno dos ativos líquidos.

$$\text{ROE} = \text{Lucro Líquido} / \text{PL}$$

#### 2.2.3.7. O FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa é a quantia líquida em caixa e seus equivalentes transferidos para dentro e para fora de uma empresa. No nível mais fundamental, a habilidade de uma organização para criar valor para os acionistas é determinada por sua capacidade de gerar fluxos de caixa positivos ou, mais especificamente, maximizar o fluxo de caixa livre de longo prazo.

De acordo Santi Filho (2002, p. 48), “Fluxo de Caixa é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período”.

Uma demonstração do fluxo de caixa fornece dados agregados sobre todas as entradas de caixa que uma empresa recebe de suas operações em andamento e de fontes de investimento externas, além de incluir todas as saídas de caixa que pagam por atividades e investimentos de negócios durante determinado período.

A avaliação dos valores, da época e da incerteza dos fluxos de caixa é um dos objetivos mais básicos dos relatórios financeiros. Compreender a demonstração do fluxo de caixa – que relata o fluxo de caixa operacional, o

investimento e o financiamento – é essencial para avaliar a liquidez, a flexibilidade e o desempenho financeiro geral de uma corporação.

Segundo Braga (1995, p. 98), “Fluxo de Caixa é a estimativa dos fluxos de pagamentos e recebimentos, distribuídos durante a vida útil do projeto e constitui o ponto de partida do orçamento de capital”.

O fluxo de caixa positivo indica que os ativos líquidos de uma empresa estão aumentando, permitindo a liquidação de dívidas, o reinvestimento em seus negócios, a devolução de dinheiro aos acionistas, o pagamento de despesas e a proteção de futuros desafios financeiros. Organizações com forte flexibilidade financeira podem tirar proveito de investimentos lucrativos.

Até empresas lucrativas podem falhar se as atividades operacionais não gerarem caixa suficiente para permanecer líquido. Isso pode acontecer se os lucros estiverem vinculados às contas a receber e ao estoque, ou se os gastos com despesas de capital forem demasiados. Investidores e credores, portanto, querem saber se uma corporação possui caixa e equivalentes de caixa suficientes para liquidar passivos de curto prazo.

Dessa forma, para verificar se uma empresa pode cumprir seu passivo circulante com o dinheiro gerado pelas operações, os analistas avaliam os índices de cobertura do custo da dívida.

As demonstrações financeiras de uma organização oferecem aos investidores e analistas um retrato de todas as transações que passam pelos negócios e que contribuem para o seu sucesso. Acredita-se que a demonstração do fluxo de caixa seja a mais intuitiva de todas as demonstrações financeiras porque segue o caixa gerado pelos negócios de três formas principais: por meio de operações, investimentos e financiamentos.

A soma desses três segmentos é denominada fluxo de caixa líquido. Esses diferentes segmentos da demonstração do fluxo de caixa podem ajudar os investidores a determinar o valor das ações de uma empresa ou da empresa como um todo.

- **Fluxos de caixa das operações**

Esta é a primeira seção da demonstração do fluxo de caixa e inclui transações de todas as atividades operacionais dos negócios. A seção de fluxos de caixa da operação começa com o lucro líquido e reconcilia todos os itens que não fazem parte do caixa aos itens de caixa que envolvem atividades operacionais; em outras palavras, trata-se do lucro líquido da empresa na versão dinheiro.

Os fluxos de caixa e saídas resultantes diretos das principais atividades de negócios de uma empresa podem incluir atividades de compra e venda de estoques e suprimentos, além do pagamento de seus funcionários. Quaisquer outras formas de entrada e saída, como investimentos, dívidas e dividendos, não são incluídas.

As organizações são capazes de gerar fluxo de caixa positivo suficiente para seu crescimento operacional, no entanto, se isso não ocorre, torna-se necessário garantir financiamento para a expansão do crescimento externo. Por exemplo, “contas a receber” é uma conta não monetária; se estas aumentam durante um período, significa que as vendas também cresceram, mas que nenhum dinheiro foi recebido no momento da venda.

A demonstração do fluxo de caixa deduz os recebíveis do lucro líquido porque não é caixa. Os fluxos de caixa da seção de operações ainda podem incluir contas a pagar, depreciação, amortização e vários itens pré-pagos registrados como receita ou despesa, mas sem fluxo de caixa associado.

De acordo com Almeida (2000, p. 104), “[...] o fluxo de caixa operacional são as entradas e saídas de dinheiro relacionadas à produção e a venda dos produtos e serviços da empresa”.

- **Fluxos de caixa dos investimentos**

Segunda seção da demonstração do fluxo de caixa, é o resultado de ganhos e perdas em investimentos, que também inclui dinheiro gasto em ativo imobilizado; nela, analistas procuram encontrar mudanças nos investimentos.

O aumento dos investimentos normalmente significa a redução no fluxo de caixa, mas esse fato nem sempre é ruim, pois pode indicar que uma empresa está investindo em suas operações futuras.

As corporações detentoras de altos investimentos tendem a ser aquelas que estão crescendo. Embora os fluxos de caixa positivos possam ser considerados bons, os investidores preferem empresas que geram fluxo de caixa a partir de operações comerciais, e não através de atividades de investimento e financiamento. Nessa seção, as organizações podem gerar fluxo de caixa vendendo equipamentos ou propriedades.

Para Gittman (2004, p. 134) “[...] o fluxo de caixa de investimento são os fluxos de caixa associados com a compra e venda de ativos imobilizados e participações societárias”.

- **Fluxos de caixa do financiamento**

Os fluxos de caixa do financiamento são a última seção da demonstração do fluxo de caixa, que fornece uma visão geral do caixa utilizado no financiamento de negócios, pois mede o fluxo de caixa entre uma empresa e seus proprietários e seus credores, e sua fonte normalmente é de dívida ou patrimônio. Geralmente, esses números são relatados anualmente no relatório 10-K de uma corporação para os acionistas.

Os analistas adotam os fluxos de caixa da seção de financiamento para determinar quanto dinheiro a empresa pagou por meio de dividendos ou recompras de ações. Também é útil para ajudar a determinar como uma organização gera dinheiro para seu crescimento operacional.

O dinheiro obtido ou devolvido dos esforços de captação de recursos de capital, como patrimônio ou dívida, está listado aqui, assim como os empréstimos contraídos ou pagos. Quando o fluxo de caixa do financiamento é um número positivo, significa que há mais dinheiro entrando na empresa do que saindo; quando o número é negativo, no entanto, pode significar que a empresa está pagando dívidas ou está fazendo pagamentos de dividendos e / ou recompras de ações.

Segundo Ross (2002, p. 47), “[...] o fluxo de caixa de financiamento é o item mais importante que pode ser extraído das demonstrações financeiras de uma empresa. Ele é gerado pelas atividades da empresa, incluindo venda de bens e receitas de prestação de serviço”.

As demonstrações de fluxo de caixa ainda se dividem em dois tipos: fluxo de caixa pelo método indireto e fluxo de caixa pelo método direto.

- Fluxo de caixa pelo método indireto

O método indireto é um dos dois tratamentos contábeis usados para gerar uma demonstração do fluxo de caixa, e utiliza aumentos e diminuições nas partidas individuais do balanço patrimonial para modificar a seção operacional da demonstração do fluxo de caixa do método de competência para o método contábil de caixa.

A demonstração do fluxo de caixa concentra-se principalmente nas fontes e usos de caixa por uma empresa e é monitorada de perto por investidores, credores e outras partes interessadas. Ela oferece informações sobre o caixa gerado por várias atividades e descreve os efeitos das mudanças nas contas de ativos e passivos na posição de caixa de uma organização.

O método indireto apresenta a demonstração dos fluxos de caixa iniciados com receita ou perda líquida, com subsequentes adições ou deduções desse valor para itens de receita e despesa não caixa, resultando em fluxo de caixa das atividades operacionais.

- Fluxo de caixa pelo método direto

Também conhecido como método de demonstração de resultados, o método direto da demonstração dos fluxos de caixa utiliza entradas e saídas reais de caixa das operações da empresa, ao invés de modificar a seção operacional da contabilidade de competência para a base de caixa. Essa contabilidade de competência reconhece a receita quando é recebida *versus* quando o pagamento é recebido de um cliente.

Almeida (2000, p. 57) entende que “[...] o fluxo de caixa obtido pelo método direto é o produto final da integração das entradas e das saídas de caixa havidas nas subcontas do Disponível ao longo de um período”.

Trata-se de um método que mede apenas o caixa recebido, normalmente composto por pagamentos efetuados por clientes ou saídas de caixa, como fornecedores. As entradas e saídas são compensadas para chegar ao fluxo de caixa.

- Método indireto *versus* método direto

A demonstração do fluxo de caixa é dividida em três categorias: fluxos de caixa das atividades operacionais, fluxos de caixa das atividades de investimento e fluxos de caixa das atividades de financiamento. Embora o caixa total gerado pelas atividades operacionais seja o mesmo nos métodos diretos e indiretos, as informações são apresentadas em um formato diferente.

De acordo com o método direto, o fluxo de caixa das atividades operacionais é apresentado como entradas e saídas reais de caixa em uma base de caixa, sem iniciar o lucro líquido em uma base acumulada. As seções de investimento e financiamento da demonstração dos fluxos de caixa são preparadas do mesmo modo para os métodos indiretos e diretos.

A dificuldade e o tempo necessários para listar todos os desembolsos e recebimentos de caixa – essenciais para o método direto – tornam o método indireto a prática preferida e mais comumente usada. Como a maioria das empresas adota o método da competência, as atividades comerciais são registradas no balanço patrimonial e na demonstração do resultado, consistentes com esse método.

Muitos contadores preferem o método indireto porque é simples preparar a demonstração do fluxo de caixa usando informações das outras duas demonstrações financeiras comuns, a demonstração de resultados e o balanço patrimonial. A maioria das empresas utiliza o método de competência, portanto, a demonstração de resultados e o balanço patrimonial terão números consistentes com esse método.

As Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) recomendam que as organizações optem pelo método direto, já que este oferece uma imagem mais clara dos fluxos de caixa dentro e fora de um negócio, todavia, se o método direto for utilizado, ainda é recomendável executar uma reconciliação da demonstração do fluxo de caixa com o balanço.

### 3. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SO

No âmbito nacional, segundo dados fornecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as empresas de pequeno porte são responsáveis por mais de 50% dos empregos existentes com carteira assinada no setor privado. No ramo da construção civil, tais empresas são maioria no mercado, no entanto, possuem algumas limitações, como por exemplo, recursos financeiros, tecnológicos e humanos bastante reduzidos; estrutura organizacional simples, dotada de poucos níveis hierárquicos; e grande concentração de autoridade, pois, na maior parte das vezes, o proprietário atua tanto na gestão técnica quanto na gestão administrativa.

Essas corporações também possuem maior intensidade de trabalho, ocupação de um espaço bem definido no mercado e flexibilidade locacional, atuando tanto na capital quanto no interior, de acordo com a demanda.

A Empresa SO, fundada em agosto de 2002, é uma organização de pequeno porte consolidada no mercado que atua como empreiteira tanto no ramo de obras públicas quanto de obras privadas e possui um extenso acervo de obras, dentre elas, construções de quadras poliesportivas, colégios, escolas e portos.

Desde a sua fundação, a empreiteira impôs um histórico conservador em suas ações: suas decisões técnicas, administrativas e financeiras são concentradas no proprietário, não possui departamentos e funções bem definidos e, assim como grande parcela das empresas de pequeno porte, todos os funcionários fazem de tudo um pouco, possuindo uma estrutura organizacional simples e recursos limitados.

Sua vantagem competitiva está associada à prática de preços justos, a partir de um vasto conhecimento das características dos empreendimentos aliado a uma base de fornecedores com parcerias estabelecidas e consolidadas. Por ser uma empresa com baixo custo fixo e ter construído credibilidade perante os fornecedores de materiais de construção, a SO consegue obter uma boa margem de economia e oferecer preços justos para o cliente com serviços de qualidade.

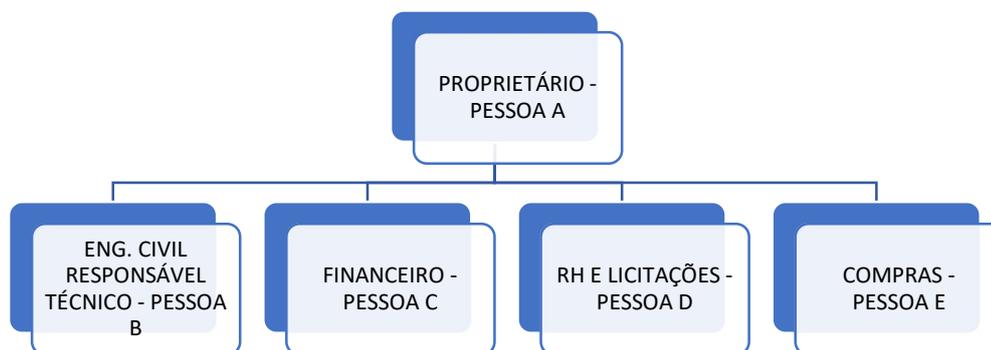
Outro ponto positivo a ser observado é a relação empresa-cliente, através da qual o cliente tem a facilidade de tratar diretamente com o proprietário.

No que se refere aos pontos negativos, a construtora deixa a desejar em relação a prazos e cronograma da obra. Muitos de seus empreendimentos costumam sofrer atrasos por diversos motivos, entre eles, a falta de organização e de processos.

### 3.1. Estrutura Organizacional

A SO, cujo organograma segue ilustrado pela Figura 6, possui estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos e funções pré-estabelecidas, porém maleáveis e centradas nas pessoas, necessitando, por vezes, que os funcionários façam de tudo um pouco.

Figura 6 – Organograma da Empresa SO



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Atualmente, a equipe de colaboradores da Empresa SO é composta pelo seu proprietário Pessoa A, que é responsável pelas tomadas de decisões tanto técnicas quanto administrativas, com ênfase nas áreas administrativa e financeira, e na prospecção de novos negócios. Para auxílio na parte técnica, o Engenheiro Civil, Pessoa B, tem a responsabilidade de coordenar e planejar as obras, permanecendo a maior parte do tempo no escritório.

A Pessoa C responde pela parte financeira da empresa, organizando o caixa com as entradas e saídas, boletos a pagar e folha de pagamento. Na área de Recursos Humanos (RH), responsável pela admissão e demissão dos

funcionários, pelos tributos e pela parte relativa às certidões da construtora para participações em licitações, está a Pessoa D.

Por fim, a Pessoa E responde pelo setor de compras da empreiteira, realiza as cotações, o cadastro da empresa junto aos fornecedores e efetua as compras de todas as obras.

Os funcionários mencionados atuam na área de escritório, realizando visitas periódicas às obras, de acordo com a necessidade. Os funcionários de campo não serão descritos neste trabalho, pois não interferem diretamente na gestão administrativa da empresa e, muitas vezes, possuem contratos temporários.

### **3.2. Gestão Estratégica da Empresa SO**

Assim como a maioria das construtoras de pequeno porte, a Empresa SO não possui missão, visão e valores definidos, o que já pode ser considerado um problema inicial para determinar seu papel na sociedade e planejar seu futuro.

A construtora possui como principal processo de gestão estratégica reuniões mensais para análise dos projetos em andamento e prospecção de novos negócios.

Na semana que antecede a reunião mais importante do mês, o engenheiro Pessoa B realiza uma visita em cada empreendimento da empreiteira, levantando os pontos críticos das obras, como o andamento dos serviços em relação ao cronograma físico de obra, a falta de material e a qualidade técnica dos serviços. Após as visitas e as análises realizadas em conjunto com a equipe técnica do canteiro de obras, elabora-se um relatório com todos os pontos a serem apresentados para o proprietário na reunião.

Desse encontro, participam quatro colaboradores da empresa atuantes na área administrativa: o proprietário e as Pessoas B, C, D e E, cada uma respondendo pelas suas atribuições e competências, já descritas anteriormente. A primeira parte da reunião consiste na apresentação dos relatórios das obras em andamento e os seguintes pontos são levantados:

- a) Andamento da obra conforme o cronograma;

- b) Qual serviço deve ser priorizado, tendo em vista um maior faturamento no mês seguinte;
- c) Pendências de materiais;
- d) Quantidade de funcionários na obra – verificação da necessidade de admissão, demissão ou realocação de mão de obra.

Após o debate sobre os pontos levantados, o proprietário da empreiteira apresenta suas decisões e o que cada colaborador deve fazer para atingir o objetivo específico de cada obra.

Na segunda fase da reunião, a pauta volta-se à prospecção de novos negócios. Os principais negócios da empresa são as licitações de órgãos públicos, filtradas e analisadas brevemente pelo proprietário, por meio de site específico de licitações; este, posteriormente, discorre sobre tais certames para, a partir desse ponto, iniciar uma conversa com as Pessoas B e D. Os pontos mais importantes a serem analisados no edital de licitação com o objetivo de avaliar se a participação da empresa é interessante ou não são: objeto da licitação, valor, local, acervo técnico exigido e reputação do órgão licitante com relação aos pagamentos.

Analisados tais aspectos, o proprietário define quais processos licitatórios contarão com a participação da empresa e, a partir de então, o engenheiro civil Pessoa B fica responsável pelo estudo da planilha orçamentária tendo em vista a definição do valor ideal para a concorrência no certame. A Pessoa D, por sua vez, responde pela organização e impressão dos documentos de habilitação da empresa.

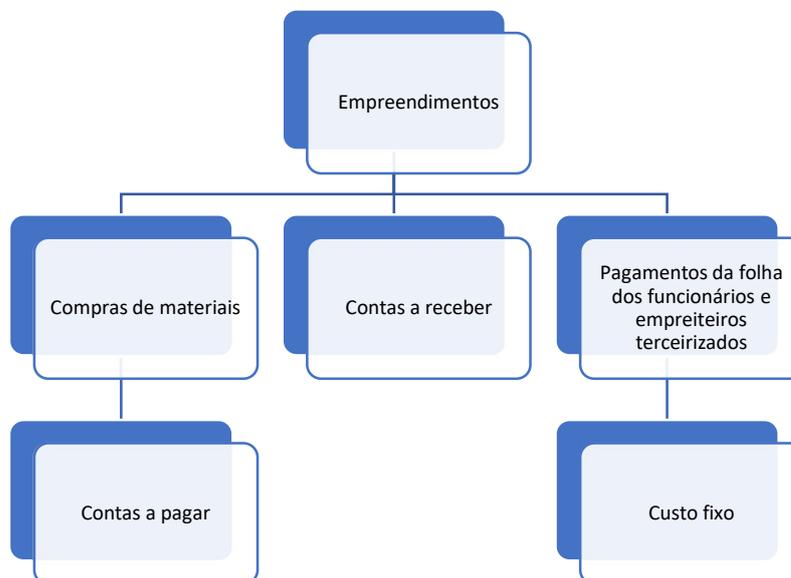
Com relação às obras privadas, a responsabilidade da busca por novos clientes fica por conta do proprietário da empreiteira, que possui uma grande rede de contatos na cidade em que reside. Quando necessário, a Pessoa B fica responsável pela elaboração de um orçamento prévio.

### **3.3. Gestão Financeira da Empresa SO**

A gestão financeira de uma organização envolve todo o processo de administração, acompanhamento e planejamento de suas finanças, e tem como

objetivo a maximização dos lucros. Na SO, as entradas e saídas são organizadas por obras e, para melhor observar o funcionamento de suas operações financeiras, a Figura 7 apresenta o macrofluxo dessa movimentação.

Figura 7 – Macrofluxo das operações financeiras da Empresa SO



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Através do macrofluxo acima, pode-se analisar como funcionam as entradas e saídas organizadas por obras na empresa. Primeiramente, identifica-se o empreendimento e as compras a ele concernentes são planilhadas com valores e forma de pagamento; algumas compras geram contas a pagar por meio de boletos ou transferência bancária. As contas a receber são computadas de acordo com os serviços executados na obra durante o mês. Ainda com relação ao empreendimento, existem os custos fixos, o pagamento da folha dos funcionários e dos empreiteiros terceirizados.

Na SO, a gestão financeira é controlada pela Pessoa A e apenas ela possui acesso às contas da empreiteira e seus resultados reais. A Pessoa C é responsável pelo controle das entradas e saídas – planilhas de pagamento de fornecedores, folha dos funcionários, controle de pagamento da mão de obra terceirizada e emissão de notas fiscais.

### 3.3.1. Entradas Financeiras

As cobranças das entradas são mensais e ocorrem por meio das medições – planilhas contendo os serviços, metragens e valores do que foi executado em determinado mês, que são coordenadas pela Pessoa C. Após aval do proprietário, as medições são impressas, assinadas e, juntamente com os documentos necessários, são entregues para o órgão responsável pela obra. Dependendo do órgão, o pagamento pode variar entre 10 e 45 dias depois da entrada da medição, ou seja, o capital de giro é fundamental para manter a empresa e suas obras funcionando enquanto aguarda os pagamentos.

As entradas no caixa da empreiteira são identificadas por obra através da emissão de nota fiscal, que variam apenas com relação ao banco ou à forma de pagamento, dependendo do cliente. As entradas são mais fáceis de serem controladas por apresentarem números menores e valores consideráveis, sendo elas: pagamentos de obra, transferência de pessoa física para pessoa jurídica ou empréstimo bancário, quando necessário. A Tabela 3 exemplifica a planilha utilizada para identificar as entradas por obra no caixa da Empresa SO.

Tabela 3 – Controle de entradas por obra

ÓRGÃO X - LOCAL						
OBJETO REFORMA E AMPLIAÇÃO						
REFORMA						R\$ 1.360.398,16
AUDITÓRIO						R\$ 142.735,74
VALOR GLOBAL:						<b>R\$ 1.503.133,90</b>
NF-e	Data	PARCELAS	Referente	ISS 5%	Valor da Nota	Valor Recebido
306	16/11/2017	1	reforma e ampliação	R\$ 1.348,16	R\$ 26.963,10	R\$ 25.614,95
312	20/12/2017	2	reforma e ampliação	R\$ 3.847,88	R\$ 76.957,60	R\$ 73.109,72
323	30/01/2018	3	reforma e ampliação	R\$ 4.294,66	R\$ 85.893,10	R\$ 81.598,45
328	26/02/2018	4	reforma e ampliação	R\$ 7.172,48	R\$ 143.449,70	R\$ 136.277,22
339	28/03/2018	5	reforma e ampliação	R\$ 6.173,26	R\$ 123.465,20	R\$ 117.291,94
346	26/04/2018	6	reforma e ampliação	R\$ 9.264,35	R\$ 185.286,92	R\$ 176.022,57
352	05/06/2018	7	reforma e ampliação	R\$ 6.293,70	R\$ 125.874,00	R\$ 119.580,30
353	12/06/2018	7.1	complementação	R\$ 884,72	R\$ 17.694,32	R\$ 16.809,60
354	12/06/2018	8	reforma e ampliação	R\$ 9.025,85	R\$ 180.516,98	R\$ 171.491,13
370	25/07/2018	9	reforma e ampliação	R\$ 6.016,58	R\$ 120.331,66	R\$ 114.315,08
384	28/08/2018	10	reforma e ampliação	R\$ 6.407,68	R\$ 128.153,52	R\$ 121.745,84
392	15/10/2018	11	reforma e ampliação	R\$ 3.925,20	R\$ 78.504,00	R\$ 74.578,80
401	13/11/2018	12	reforma e ampliação	R\$ 4.684,68	R\$ 93.693,60	R\$ 89.008,92
421	11/01/2019	13	reforma e ampliação	R\$ 3.028,70	R\$ 60.574,08	R\$ 57.545,38
430	06/02/2019	14	reforma e ampliação	R\$ 902,41	R\$ 18.048,10	R\$ 17.145,70
440	12/04/2019	15	reforma e ampliação	R\$ 988,12	R\$ 19.762,40	R\$ 18.774,28
442	15/04/2019	16	reforma e ampliação	R\$ 898,28	R\$ 17.965,62	R\$ 17.067,34
				R\$ -		R\$ -
<b>TOTAL RECEBIDO DE PARCELAS→</b>					<b>R\$ 1.503.133,90</b>	
<b>TOTAL RECEBIDO→</b>					<b>R\$ 1.503.133,90</b>	
<b>TOTAL A RECEBER→</b>					<b>R\$ -</b>	

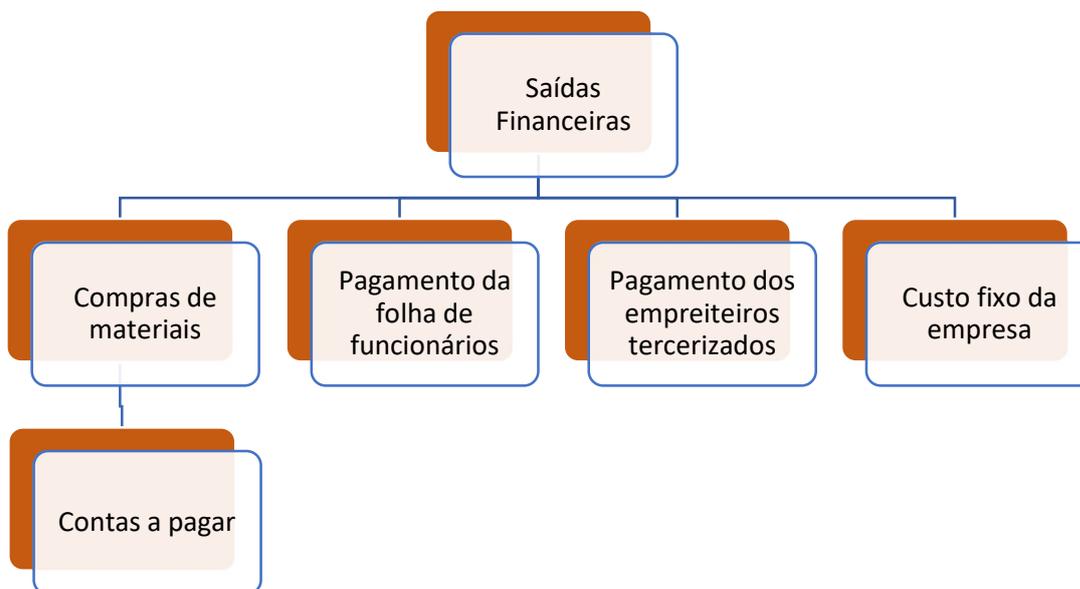
Fonte: Empresa SO

Essas planilhas são elaboradas pela Pessoa C, responsável pela organização da parte financeira, mas as entradas são controladas pelo proprietário da empresa, que repassa o valor e a data da entrada para a Pessoa C. As entradas geralmente são feitas através de transferência bancária ou cheques, em banco a ser escolhido pelo proprietário, de acordo com a necessidade.

### 3.3.2. Saídas Financeiras

Para melhor compreensão das saídas financeiras do caixa da Empresa SO, o processo deve ser visto em sua totalidade. Por essa razão, a Figura 8 ilustra o fluxograma de suas saídas.

Figura 8 – Macrofluxo das saídas financeiras da Empresa SO



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

As compras da empresa são realizadas de diversas maneiras, normalmente centralizadas no comprador (Pessoa E), e seu pagamento pode ser efetuado através de boleto, cartão de crédito, transferência bancária e dinheiro. No caso de boleto, este é emitido pela loja e enviado ao comprador, que deve atestar o pedido através de assinatura e carimbo e, em seguida, repassá-lo à Pessoa C, responsável por organizar e planilhar os futuros pagamentos.

As compras por cartão de crédito devem ser realizadas com a aprovação do proprietário e contar com prestação de contas semanal; estas, na maioria das vezes, são feitas pelo comprador, mas, em algumas situações, os engenheiros de obra e a Pessoa D também carregam tal atribuição.

No que concerne às compras por meio de transferência bancária e dinheiro em espécie, estas são solicitadas diretamente ao proprietário da empresa e são mais utilizadas em momentos nos quais os fornecedores disponibilizam um desconto considerável para essa opção de pagamento. Nesse caso, o proprietário fica encarregado de repassar o pagamento para o financeiro.

O pagamento da folha dos funcionários é realizado quinzenalmente, geralmente no dia 15 e no último dia útil de cada mês. A folha é elaborada pela

Pessoa D e repassada para a Pessoa C, que tem a atribuição de realizar as conferências e, se necessário, algum ajuste, antes de entregá-la à Pessoa A para efetivação dos créditos.

Já os pagamentos dos empreiteiros terceirizados, que representam aproximadamente 50% da mão de obra da empresa, também ocorrem de forma quinzenal, porém, não nos mesmos dias de pagamento da folha dos funcionários. Nesse caso, os repasses financeiros ocorrem nos dias 5 e 20 de cada mês e são realizados de acordo com sua produção na obra.

As medições dos serviços executados pelos terceirizados são de responsabilidade dos engenheiros residentes em cada obra; estas são transmitidas para a Pessoa C, que organiza os pagamentos de cada empreiteiro em planilhas, conforme se observa na Tabela 4.

Tabela 4 – Planilha de pagamento das medições dos empreiteiros terceirizados

<b>EMPREENDIMENTO X - planilha 1</b>						
<b>NOME - FUNÇÃO: PINTOR</b>						
DATA	REFERENTE	01/06/19	19/06/19	04/07/19	18/07/19	02/08/19
		1º BM	2º BM	3º BM	4ºBM	5º BM
		R\$ 1.368,96	R\$ 3.939,20	R\$ 3.587,20	R\$ 2.246,40	R\$ 3.294,40
03/06/19	Refeição de 16 a 31/05/2019	R\$ 20,00				
07/06/19	Deposito	R\$ 1.348,96				
19/06/19	Deposito		R\$ 2.000,00			
21/06/19	Deposito			R\$ 1.939,20		
28/06/19	Deposito		R\$ 1.939,20			
01/07/19	Refeição de 11 a 14/06/2019			R\$ 30,00		
05/07/19	Deposito			R\$ 1.618,00		
18/07/19	Refeições de 01 a 15/07/2019					R\$ 40,00
19/07/19	Deposito				R\$ 2.246,40	
02/08/19	Refeição de 16 a 31/07/2019					R\$ 210,00
05/08/19	Deposito					R\$ 3.044,40
	valor pago total	R\$ 1.368,96	R\$ 3.939,20	R\$ 3.587,20	R\$ 2.246,40	R\$ 3.294,40
	<b>SALDO</b>	R\$ -				

Fonte: Empresa SO

O departamento financeiro se encarrega de organizar e identificar por obra ou por escritório todas as saídas da SO por meio de planilhas atualizadas diariamente. As previsões de saídas servem como norte para que o proprietário se programe durante o mês e tenha ideia do quanto precisa faturar através do andamento das obras para realizar os pagamentos.

A empresa não possui planejamento de fluxo de caixa e apresenta grandes dificuldades para projetar seu futuro no que concerne à questão financeira. Atualmente, possui apenas os registros de entradas e saídas de capital, sem planejar os futuros faturamentos.

Atualmente, a empreiteira sofre muito com perdas de notas fiscais e com boletos que não são repassados para o setor financeiro ou que já chegam com a data de vencimento expirada. Todos esses fatores influenciam diretamente na sua saúde financeira, o que pode comprometer o planejamento e minimizar os lucros.

### **3.4. Entrevistas**

Posteriormente à etapa de coleta de dados e observações dos processos utilizados pela Empresa SO nas áreas estratégica e financeira, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a utilização de tópicos de referência com pessoas-chave que atuam na área administrativa. Tais entrevistas abordaram os problemas e as expectativas de melhoria na área de gestão estratégica e de gestão financeira da construtora estudada.

A Tabela 5 apresenta os problemas citados pelas pessoas entrevistadas, relacionados à gestão estratégica e financeira.

Tabela 5 – Problemas relacionados à gestão estratégica da Empresa SO citados pelos entrevistados

Problemas relacionados à gestão estratégica da Empresa SO	
Entrevistados	Problemas apresentados
<b>Pessoa A (Proprietário)</b>	Determinar os reais objetivos da empresa de forma com que todos os funcionários possam compreender
	Utilizar mais ferramentas estratégicas na empresa
	Desenvolver melhor relação e comunicação entre os funcionários
	Deixar claras as funções e a importância de cada funcionário dentro da empresa
	Exigir <i>feedback</i> dos funcionários em relação aos pedidos feitos, de acordo com as suas funções
	Análise do mercado no qual a empresa está inserida
	Desenvolvimento de técnicas e estratégias para se destacar no mercado
	Falta de atuação da empresa na área de <i>marketing</i> , que não possui redes sociais, <i>websites</i> e outras ferramentas
<b>Pessoa B (Engenheiro Civil, responsável técnico)</b>	Falta de coordenação dos setores
	Falta de <i>feedback</i> dos pedidos feitos aos colaboradores de determinada função; não se sabe como está o andamento da solicitação
	Falta de organização estratégica, de um roteiro a ser seguido
	Pedidos feitos em cima da hora, dificultando a avaliação das compras
	Planejamento para alternativas de trabalho, pois a empresa não pode ficar dependente de apenas uma fonte (setor público); diversificação
<b>Pessoa C (Financeiro)</b>	Grandes lacunas apresentadas no setor financeiro em razão de extravios e perda de documentos
	Falta de práticas e processos
	Falta de organização
	Dificuldade de comunicação interna
<b>Pessoa D (RH e Licitações)</b>	Deficiência de recursos próprios da empresa, necessitando de capital para realizar maiores investimentos
	Alta dependência de licitações públicas
	Não existe planejamento do futuro para o crescimento da empresa, principalmente na área técnica
<b>Pessoa E (Compras)</b>	Falta de comunicação interna
	Falta de organização nos pedidos das obras
	Falta de processos entre os recursos humanos

(Continua)

Tabela 5 – Problemas relacionados à gestão estratégica da Empresa SO citados pelos entrevistados (continuação)

<b>Problemas relacionados à gestão financeira da Empresa SO</b>	
<b>Entrevistados</b>	<b>Problemas apresentados</b>
<b>Pessoa A (Proprietário)</b>	Falta de planejamento financeiro com visão de longo prazo
	Falta de organização de processos
	Extravio de notas, dificultando o planejamento
	Falta de gerenciamento de riscos
	Falta de acompanhamento entre o que foi orçado e o que realmente foi gasto nas obras
<b>Pessoa B (Engenheiro Civil, responsável técnico)</b>	Falta de coordenação geral
	Necessidade de um roteiro dos processos
	Falta de organização
	Falta de comunicação interna
<b>Pessoa C (Financeiro)</b>	Falta de informação
	Extravio de notas e pedidos
	Falta de organização do setor
<b>Pessoa D (RH e Licitações)</b>	Grande desperdício de materiais de obra
	Muitos pedidos superdimensionados
	Melhor controle interno de entradas e saídas de materiais nas obras
<b>Pessoa E (Compras)</b>	Falta de organização nos poucos processos existentes
	Extravio de notas nas obras

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A partir dos problemas explanados pelos colaboradores nas entrevistas e por meio de observações e estudos realizados na rotina da Empresa SO, para melhor compreensão de seus problemas e necessidades, elaborou-se uma tabela resumo com os principais problemas identificados e os comentários correlacionados (Tabela 6).

Tabela 6 – Resumo dos principais problemas apresentados pela Empresa SO

<b>Resumo dos principais problemas apresentados pela empresa SO.</b>		
<b>Tipos de problemas</b>	<b>Descrição dos problemas</b>	<b>Comentários</b>
<b>Compreensão dos objetivos</b>	Necessidade de definição das premissas da empresa: missão, visão e valores.	É muito importante para empresas de todos os portes a compreensão dos objetivos, de modo a permitir, que o direcionamento estratégico possa ser definido e integrado as operações.
	Determinar os reais objetivos da empresa de forma com que todos os funcionários possam compreender;	A partir das definições estratégicas e compreensão por parte da equipe de trabalho, a empresa inicia um processo de reflexão sobre seu futuro.
<b>Falta de organização</b>	Falta de organização por parte da empresa e também por parte dos colaboradores.	É de extrema importância que a empresa possua um bom nível de organização, evitando ao máximo perdas de informações que possam comprometer a operação e os resultados da empresa. Após a definição dos processos os colaboradores devem se apropriar dos mesmos. Os processos devem deixar claro as responsabilidades de cada área e profissional para o andamento dos serviços. É muito importante a dedicação e a compreensão de todos que fazem parte dos processos para que se tenha êxito nos objetivos.
	Falta de clareza nos processos da empresa.	
<b>Planejamento</b>	Falta de planejamento estratégico e financeiro.	A falta de planejamento estratégico e financeiro é algo comum em micro e pequenas empresas, porém são essenciais para uma boa gestão empresarial e principalmente para entender o que acontece dentro da empresa. A partir das análises internas e externas da empresa e após definir seus objetivos, deverá ser feito o planejamento estratégico da empresa para prospectar o seu futuro, e que caminhos seguir para chegar aos seus objetivos afim de obter vantagem competitiva. No caso da empresa SO, para não ficar muito dependente apenas de um segmento a empresa deverá criar estratégias adequadas para conseguir atingir um novo segmento dentro do ramo que atua.
	Alta dependência de licitações públicas.	
<b>Comunicação</b>	Falta de comunicação interna entre os funcionários ;	Todos os colaboradores da empresa, inclusive o proprietário devem ter a noção de que a comunicação é a ferramenta mais importante em qualquer área de atuação. Quando há falhas de comunicações, muitos outras aspectos desandam e geram problemas em cadeia. É necessário criar estratégias dentro do ambiente de trabalho que estimulem a melhoria da comunicação interna, principalmente se tratando de um ambiente de trabalho com um pequeno número de funcionários.
	Falta de comunicação interna entre os funcionários e a alta de direção;	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Observando os principais problemas apresentados pela SO e os comentários correlacionados, recomenda-se, no capítulo seguinte, um modelo que tem por objetivo solucionar tais dificuldades, baseado em técnicas de gestão estratégica e financeira.

Após a explicação do desenvolvimento do trabalho aos funcionários e a realização da entrevista concernente aos problemas da construtora, os colaboradores foram novamente entrevistados com o intuito de saber quais são as suas expectativas com o desenvolvimento do trabalho (Tabela 7).

Tabela 7 – Entrevistas contendo as expectativas dos funcionários da Empresa SO com a realização do trabalho

Expectativa dos funcionários da empresa SO após o desenvolvimento do trabalho.	
Entrevistados	Expectativas
<b>Pessoa A</b>	Após a realização deste trabalho existe uma grande expectativa em organizar a empresa internamente, definindo claramente os objetivos estratégicos e planejando da melhor maneira para obter grandes resultados. Incluindo a maximização dos lucros e o aumento dos clientes e capacidade da empresa em realizar várias obras simultaneamente.
<b>Pessoa B</b>	Com a realização deste trabalho acredita-se que a empresa consiga se estruturar de maneira organizada, com os funcionários sabendo quais são suas reais responsabilidades e que são de extrema importância para o êxito dos processos. Com isso, deve-se ter a diminuição dos problemas como atraso de obra e aumento dos custos.
<b>Pessoa C</b>	A expectativa é a melhor possível. Com a realização deste trabalho será possível organizar os processos da empresa, de maneira que evite custos desnecessários e permita o balanço real da situação financeira de cada obra. Diminuindo as perdas e maximizando os lucros. Fazendo com que a empresa se estruture para o crescimento no ramo.
<b>Pessoa D</b>	Após a aplicação das ferramentas na empresa, será possível realizar o planejamento necessário para cumprir metas e objetivos com a finalidade de crescimento da empresa. Além da diminuição dos desperdícios de obra.
<b>Pessoa E</b>	A expectativa é que com a utilização das ferramentas de gestão a empresa possa realizar processos para melhor organização dos setores e maximizar seus lucros. Além de esclarecer as funções e a importância da comunicação interna entre os funcionários, melhorando a rotina de trabalho e a convivência na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

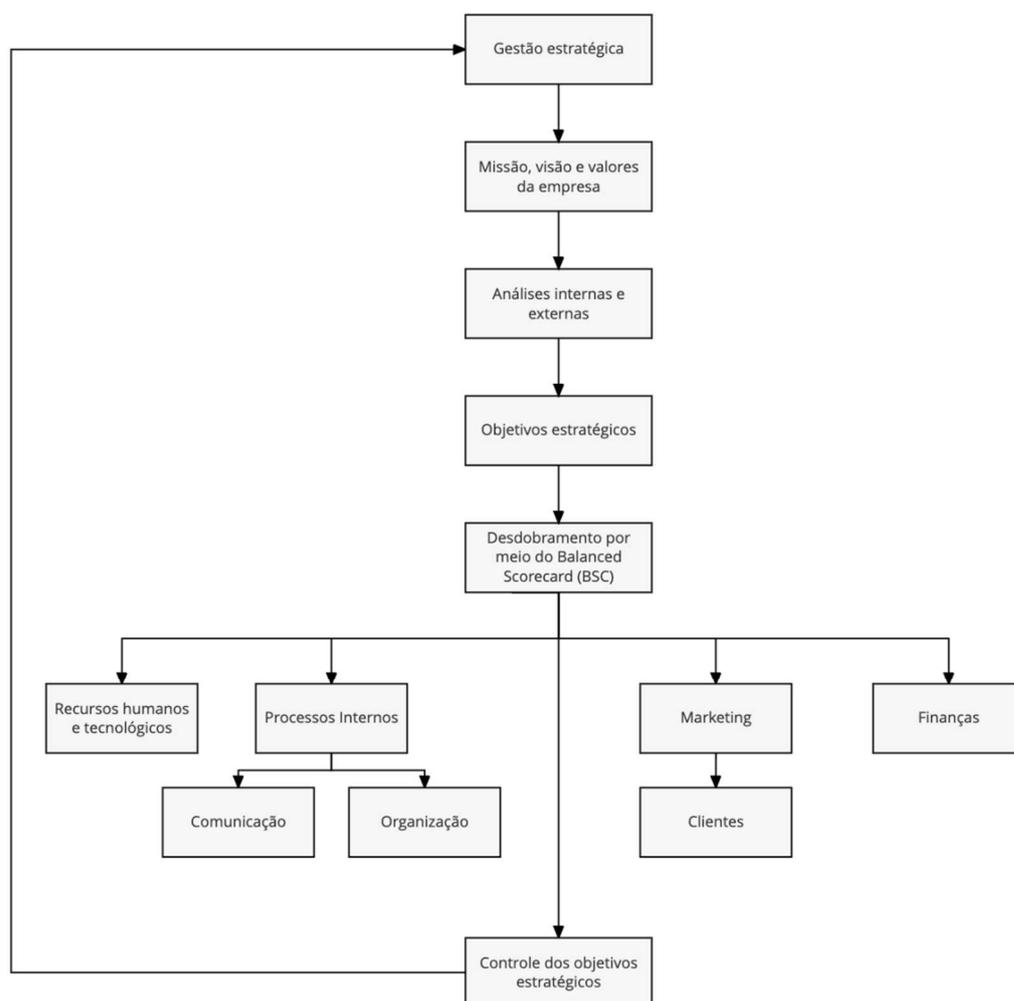
Com base na tabela de entrevistas contendo as expectativas dos funcionários, nota-se que todos estão confiantes que o trabalho desenvolvido trará inúmeros benefícios para a empreiteira, tanto no que se refere à parte organizacional quanto à parte financeira. Entretanto, é fundamental esclarecer que o sucesso da aplicação do trabalho na SO depende diretamente do engajamento dos colaboradores, pois trata-se de um processo que não acontece da noite para o dia: demanda tempo e disciplina.

Se necessário, o processo pode sofrer pequenos ajustes no momento da aplicação, mas o importante é dar um passo de cada vez, sempre pensando adiante, com perspectivas para o futuro.

#### 4. MODELO DE RECOMENDAÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

A gestão estratégica e a gestão financeira possuem papel fundamental na sobrevivência e no crescimento das organizações, em um mercado cada vez mais competitivo. Visando oferecer suporte a uma construtora de pequeno porte, realizou-se o estudo de caso da Empresa SO, identificando suas necessidades e propondo um modelo de recomendações para auxiliá-la com relação à gestão estratégica empresarial (Figura 9).

Figura 9 – Fluxograma do modelo de recomendação de gestão estratégica na Empresa SO



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

O fluxograma ilustrado pela Figura 9 apresenta o conjunto de ações a serem adotadas para realização do planejamento estratégico da construtora; tais

medidas estão descritas nos próximos itens desta monografia. Vale lembrar que o modelo proposto deve ser avaliado e refeito anualmente.

#### **4.1. Missão, Visão e Valores**

O primeiro passo é determinar de forma clara as premissas da empresa, sua missão, visão e valores. A missão de uma organização consiste no motivo de sua existência, na sua identidade organizacional e nos benefícios que ela levará ao seu público-alvo; a definição de visão, por sua vez, prende-se à forma de projetar sua empresa a médio e longo prazo; por fim, valores são as normas de uma organização, o que ela acredita ser correto, ético e admirável, e que deve ser aplicado no seu cotidiano.

No caso da SO, a definição das premissas precisa ser imediata e deve contar com a participação do proprietário e do engenheiro civil, que possuem conhecimento das suas áreas técnica e administrativa.

#### **4.2. Análises Internas e Externas**

O passo seguinte às definições são as análises internas e externas, através das quais identificam-se os principais pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças existentes na organização e no seu mercado de atuação. As entrevistas, levantamentos e avaliações deste trabalho serão utilizados como análises internas e externas da SO para implantação do modelo de recomendações de gestão; tais análises, porém, devem ser refeitas anualmente para o diagnóstico da situação atual da empresa.

Recomenda-se que esse processo seja realizado entre a segunda quinzena de agosto e a primeira quinzena de setembro, para que seja possível coletar e avaliar as informações necessárias em tempo hábil, com o intuito de recriar o processo como um todo para o planejamento do ano seguinte.

A análise interna da empresa deverá ser efetuada por meio de uma pesquisa de clima, na qual os funcionários e a alta direção deverão expressar seu ponto de vista sobre o clima da empresa, seus pontos fracos e fortes, além do que precisa ser melhorado. Vale ressaltar que essa entrevista será sigilosa e

seus participantes não serão identificados, a fim de não prejudicar o ambiente interno corporativo.

Com relação à análise externa, recomenda-se que a construtora se associe ao Sindicato da Indústria da Construção do Estado do Pará (SINDUSCON-PA), que seja frequente nas reuniões e que tenha participação no mercado. Essa presença perante o sindicato é muito importante para que a empreiteira se mantenha atualizada sobre mercado da construção, observando suas oportunidades e ameaças, além das demandas do setor no determinado momento.

Por fim, a análise externa deve ser complementada com pesquisas e análises de dados da indústria da construção civil, coletadas no próprio Sindicato da Indústria da Construção (SINDUCON) e na Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC).

### **4.3. Objetivos Estratégicos**

Com as definições claras e as análises internas e externas da empresa, pode-se então determinar os objetivos estratégicos, que são os resultados que a corporação almeja atingir a curto, médio e longo prazo, e devem estar diretamente vinculados à sua missão.

É muito importante que os objetivos sejam claros, desafiadores, possíveis de serem alcançados e que sejam conhecidos por todos os funcionários. Assim como ocorreu com a definição das premissas da Empresa SO, seus objetivos estratégicos deverão ser fixados pelo proprietário e pelo departamento de engenharia, e ser reavaliados e traçados anualmente, no período do mês de outubro.

### **4.4. Desdobramento por meio do *Balanced Scorecard* (BSC)**

Visando alinhar os objetivos, visão e estratégias da empreiteira com o monitoramento do seu desempenho, recomenda-se o uso do *Balanced Scorecard* (BSC), que consiste em um sistema de planejamento estratégico e de gestão que possibilita à organização uma percepção balanceada da métrica de

seus negócios, agrupada em objetivos estratégicos. Para a aplicação do BSC, é fundamental pensar na gestão como um todo, pois, por estarem interligadas, uma parte do negócio afeta a outra.

O BSC parte da visão e das estratégias escolhidas pela empresa e, a partir de então, as informações são coletadas, analisadas e divididas de acordo com as suas perspectivas. No caso da Empresa SO e com base nas análises efetuadas, as perspectivas do BSC são: recursos humanos e tecnológicos, processos internos, *marketing* e finanças.

O desdobramento dos objetivos estratégicos por meio do BSC na construtora será realizado inicialmente até o nível da alta direção, englobando as áreas administrativas e seus responsáveis, e os passos para a implementação do sistema são a definição e a associação dos objetivos estratégicos com o desdobramento em indicadores e a associação de metas segundo as perspectivas identificadas anteriormente.

As perspectivas possuem um alto grau de dependência e o sucesso de uma é primordial para o sucesso das outras. A seguir, a Tabela 8 apresenta os objetivos estratégicos da SO e suas relações.

Tabela 8 – Objetivos estratégicos e suas relações

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SUAS RELAÇÕES					
Perspectiva	Estratégia	Objetivos relacionados	Indicadores	Responsável	Ações
Recursos Humanos e tecnológicos	Valorização dos recursos humanos, principal recurso da empresa; Motivação dos funcionários por meio de bonificações remuneradas; Engajamento de toda equipe;	Crescimento da empresa; Processos internos eficientes;	Desempenho de produtividade;	Proprietário da empresa	Plano de desenvolvimento individual do colaborador.
Processos internos	Alinhamento de todos os setores envolvidos; Domínio dos processos por todos os funcionários; Melhoria na comunicação; Organização;	Crescimento da empresa; Produtividade dos processos; Vantagem competitiva;	Desempenho de produtividade;	Proprietário e demais funcionários	Diagnostico aprofundado dos processos problemáticos;  Plano de desenvolvimento dos processos;
Comunicação	Técnicas para melhoria da comunicação entre os funcionários e a alta direção; Reuniões semanais entre todos; Mural para auxiliar nas metas e funções; Caixa de sugestões para melhorias internas;	Melhora do clima organizacional; Aumento da produtividade; Facilidade na entrada de novos funcionários;	Desempenho de produtividade;	Proprietário e demais funcionários	Definir com os gestores meios e formas de comunicação.
Organização	Utilização de protocolo para repasse de documentos; Relatórios mensais sobre o setor no qual é responsável; Mural de obrigações;	Melhoria dos processos internos; Evitar extravio de documentos; Aumento da produtividade;	Desempenho de produtividade;	Proprietário e demais funcionários	Utilização de murais de obrigações;  Relatórios mensais de cada setor;
Marketing	Atingir um maior número de pessoas que possam conhecer os processos e projetos da empresa.	Crescimento da empresa; Aumento do leque de clientes; Explorar as oportunidades do mercado;	Conversão de leads em clientes;	Área de marketing (terceirizado)	Criação de redes sociais da empresa; Website;
Clientes	Prospecção de novos clientes; Satisfação dos clientes;	Crescimento da empresa; Diversificação de clientes; Aumento do faturamento;	Índice de satisfação do cliente; Índice de qualidade;	Área de marketing e Departamento de engenharia	Mapeamento dos perfis dos clientes;  Definir estratégias de comunicação com os atuais e futuros clientes;
Finanças	Obter melhores resultados em relação aos projetos;	Crescimento da empresa; Aumento do faturamento; Aumento do lucro líquido;	Índice de lucratividade; Planejamento orçamentário;	Proprietário e setor financeiro	Planejamento orçamentário anual; Organização do departamento financeiro; Acompanhamento rigoroso das entradas e saídas

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

#### 4.4.1. Recursos Humanos e Tecnológicos

A perspectiva de recursos é primordial para os objetivos relacionados ao crescimento da empresa e seus processos, tendo em vista que, para o bom funcionamento organizacional e seus processos internos, recursos humanos e tecnológicos são fundamentais.

No caso da Empresa SO, os recursos humanos são os principais recursos utilizados e devem ser valorizados. Dessa forma, recomenda-se a adoção de estratégias como a bonificação dos funcionários de acordo com metas preestabelecidas, estimulando o engajamento de todos para alcançar os objetivos da empresa.

Para uma boa perspectiva de recursos, é necessário que a quantidade de planos de desenvolvimento executados, os desafios de processos e quais as melhorias esperadas na perspectiva em questão sejam perfeitamente analisados.

#### 4.4.2. Processos Internos

Como se pode perceber no parágrafo anterior, a perspectiva de processos internos está diretamente ligada à perspectiva de recursos. Para atingir os objetivos de crescimento da empresa, aumentar a produtividade e obter vantagem competitiva no mercado, é necessário que os processos internos estejam funcionando de forma organizada e eficiente.

Para tanto, impõe-se o mapeamento dos pontos fracos, o aprimoramento da comunicação, a organização, o alinhamento entre os setores e o domínio dos processos. A melhoria dos processos internos deve ser mensurada através do desempenho de produtividade dos funcionários, do cumprimento dos prazos estabelecidos nas suas funções e do impacto no processo como um todo.

#### 4.4.3. Comunicação

Um ponto fraco levantado por todos os entrevistados que trabalham na área administrativa da construtora é a sua comunicação interna, causadora de inúmeros problemas, como a falta de retorno em relação ao andamento dos serviços solicitados aos funcionários e a dificuldade de escutar outro colaborador que não seja o proprietário.

Visando solucionar esse problema, a SO deve inserir em sua rotina técnicas e processos para melhoria da comunicação interna, como a realização de reuniões semanais entre todos os funcionários da área administrativa, o uso

de um mural para auxiliar nas metas e funções de cada um, o registro de pedidos em *e-mail* ou papéis em duas vias, o mapeamento do perfil comportamental dos funcionários e a adoção de uma caixa de sugestões.

Ressalta-se que a melhora na comunicação interna influencia diretamente o aumento da produtividade da equipe de trabalho.

#### 4.4.4. Organização

Outro ponto importante a ser aprimorado na rotina da SO é a organização da área administrativa e, conseqüentemente, a organização individual de cada funcionário. Essa falta de organização faz com que problemas como o extravio de notas e a perda de informações importantes aconteçam.

Dessa forma, atitudes básicas de organização devem ser implementadas, como por exemplo, a utilização de protocolo no repasse de qualquer documento; o uso do mural, que deve conter as obrigações de cada funcionário durante a semana, a fim de que este possa acompanhar seu desempenho; e a cobrança de relatórios de cada funcionário sobre a situação do setor da empresa sob sua responsabilidade.

A melhor organização do ambiente de trabalho auxilia no incremento dos processos internos e no aumento da produtividade, além de evitar a perda de documentos importantes.

#### 4.4.5. Marketing

Atualmente, um aspecto pouco explorado, para não dizer esquecido, é a área de *marketing* da Empresa SO, que não possui redes sociais, não possui *website* e não utiliza meios de comunicação para divulgação de seu trabalho.

Com o intuito de aumentar seu leque de clientes, a construtora deve investir em *marketing*, principalmente na área de mídias sociais, que cresce a cada dia e consegue atingir um grande número de pessoas. Com o investimento na área de *marketing*, espera-se alcançar uma clientela mais robusta e explorar oportunidades do mercado, culminando no crescimento da empresa.

#### 4.4.6. Clientes

A perspectiva de clientes está relacionada aos objetivos de crescimento e diversificação da clientela, conseqüentemente, ao aumento do faturamento da empresa; há relação direta com o investimento na área de marketing e nos processos internos, otimizando seu funcionamento com foco na conquista e na satisfação dos clientes.

As perspectivas de clientes podem ser medidas por meio do índice de satisfação do cliente e do desempenho de qualidade para conseguir o retorno desejado.

#### 4.4.7. Financeiro

Na área financeira, os objetivos da empresa estão diretamente ligados aos seus resultados, que podem ser mensurados por meio de seu faturamento, lucro líquido e despesas. No caso da SO, alguns pequenos processos devem ser implantados para a imediata melhoria da área financeira, tais como o planejamento orçamentário anual; o protocolo dos processos financeiros para acompanhamento, evitando o extravio de notas; a melhoria na comunicação e organização interna; e o acompanhamento diário de entradas e saídas.

Pensando em médio e longo prazo, a construtora deve promover a implementação do *Enterprise Resource Planning* (ERP); trata-se de um sistema de gestão empresarial que automatiza e integra os processos da empresa.

Hoje em dia, há inúmeros ERPs e a empreiteira deve escolher aquele que entender mais conveniente às suas necessidades, tendo em vista o cenário no qual se encaixa. Para que a perspectiva financeira seja coerente, é fundamental ter como base um planejamento orçamentário anual eficiente e, a partir dele e de seus objetivos, definir valores de eficiência para acompanhar o desenvolvimento empresarial.

#### 4.5. Controle dos Objetivos Estratégicos

Por fim, tem-se o tão esperado resultado e seus indicadores, que devem ser utilizados para demonstrar o andamento das estratégias utilizadas pela empresa. A mensuração do desempenho é de extrema importância para avaliação e controle organizacional em suas estratégias e planejamento de futuro. Também é muito importante que os indicadores escolhidos pelas empresas sejam de fácil acesso e passíveis de monitoramento por uma pessoa ou setor específico, de acordo com a realidade enfrentada.

No caso da construtora, devido ao baixo número de funcionários, a designação de uma pessoa que trabalhe exclusivamente na área de implementação e medição de indicadores não é possível, no entanto, quando necessário, a pessoa responsável deve ter disponibilidade e interesse para realizar as medições, levantamentos e estudos, que demandam tempo e concentração.

Fundamentados pelas perspectivas do modelo elaborado para a SO, os indicadores escolhidos para demonstração e análise do desempenho da empresa em relação aos processos de gestão implementados são: desempenho de produtividade, conversão de *leads* em novos clientes, índice de lucratividade por obra, planejamento orçamentário, desempenho de qualidade dos serviços e índice de satisfação dos clientes.

A relação entre os indicadores e seus objetivos estratégicos pode ser observada na Tabela 9.

Tabela 9 – Relação entre os indicadores e seus objetivos

RELAÇÃO ENTRE INDICADORES E OBJETIVOS.			
INDICADORES	COMO MEDIR?	OBJETIVOS RELACIONADOS	PERSPECTIVA RELACIONADA
Desempenho de produtividade	Estipular metas e prazo. Verificação das entregas.	Crescimento da empresa; Processos internos eficientes; Produtividade dos processos; Melhora do clima organizacional;	Recursos humanos e tecnológicos; Processos internos; Comunicação; Organização;
Conversão de leads em clientes	Números novos de clientes / número de seguidores nas redes sociais.	Crescimento da empresa; Aumento do leque de clientes; Explorar as oportunidades do mercado;	Marketing; Clientes;
Índice de lucratividade por obra.	Lucro líquido / Faturamento x 100	Crescimento da empresa; Diversificação de clientes; Saúde financeira;	Finanças;
Planejamento orçamentário	orçamento da obra executada/ orçamento planejado.	Crescimento da empresa; Saúde financeira; lucratividade;	Finanças; Processos internos;
Desempenho de qualidade	Número de atendimentos pós entrega da obra / total de metragem quadrada da obra.	Satisfação dos clientes; Diminuição de gastos com pós obra;	Finanças; Clientes;
Índice de satisfação do cliente	Número de reclamações dos clientes / número de obras	Crescimento da empresa; Credibilidade no mercado;	Clientes;

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

#### 4.5.1. Desempenho de Produtividade

O desempenho de produtividade é um indicador que está diretamente relacionado com as perspectivas de recursos humanos e tecnológicos, processos internos, organização e comunicação, pois todas essas perspectivas acrescentam na produtividade. O aumento da produtividade possibilita o crescimento empresarial e a eficiência em seus processos.

O desempenho de produtividade deve ser medido através da definição de metas mensais por área da empresa, estabelecendo prazos para entrega e quem será o responsável. O acompanhamento é fundamental para a verificação das entregas e o cumprimento de prazos e qualidade.

Aconselha-se ainda que cada área se reúna semanalmente para avaliar o acompanhamento dos serviços e as atribuições de cada funcionário para alcançar os objetivos estabelecidos.

#### 4.5.2. Conversão de *Leads* em Clientes

A utilização do indicador de conversão de *leads* em clientes traz a dimensão exata da importância do marketing na captação de novos clientes; por essa razão, a empresa deve analisar o andamento de suas estratégias de *marketing*.

O indicador relaciona-se diretamente com a prospecção de novos clientes e oportunidades do mercado. O cálculo deve ser feito seguindo a seguinte fórmula:

$$\text{Número de novos clientes} / \text{número seguidores nas mídias sociais} \times 100$$

A partir desse cálculo, obtém-se a porcentagem da taxa de conversão.

#### 4.5.3. Índice de Lucratividade por Obra

O índice de lucratividade da empresa é considerado um dos principais indicadores para os proprietários, uma vez que revela quão saudável esta se mostra; todavia, outros fatores devem ser levados em conta.

No caso da SO, deve-se utilizar o índice de lucratividade por obra, que permite o monitoramento e a comparação dos lucros de acordo com o perfil de obra, possibilitando premiações justas para seus funcionários segundo os objetivos alcançados.

Para medir o índice de lucratividade por obra da construtora, é necessário que se obtenha o lucro líquido da obra, que consiste no faturamento bruto menos os custos. O custo da obra é definido pelo valor total gasto na construção mais o percentual de custos fixos da empresa; tal percentual é definido de acordo com a representatividade do faturamento bruto da construção no faturamento da empresa. O lucro líquido da obra deve ser dividido pelo seu faturamento total, multiplicado por 100. Por exemplo:

- Faturamento da obra: R\$ 350.000,00
- Custo da obra: R\$ 260.000,00

- % custo fixo da empresa: supõe-se que o valor do custo fixo da empresa é de R\$ 480.000,00 por ano e que o valor da obra em questão represente 10% do faturamento anual da empresa; logo, serão R\$ 48.000,00 de custo fixo.
- Custo total: R\$ 260.000,00 + R\$ 48.000 = R\$ 308.000,00
- Lucro líquido da empresa na obra: R\$ 42.000,00
- Cálculo do índice de lucratividade:  $42.000 / 350.000 \times 100 = 12\%$  de lucro na obra

#### 4.5.4. Planejamento Orçamentário por Obra

O planejamento orçamentário é fundamental para a execução da obra, tanto para a construtora quanto para o cliente. É de extrema importância que uma empresa saiba quanto vai gastar e quanto vai receber, a fim de evitar custos desnecessários e obter lucro.

O planejamento orçamentário permite que a empresa desenvolva o cronograma físico e financeiro e organize a execução da obra e as finanças; por meio dele, é possível estabelecer metas e objetivos para maximizar seus lucros. Por essa razão, o acompanhamento da efetividade do planejamento orçamentário é de extrema importância, e a medição desse indicador pode ser feita através da relação entre o valor real da obra executada e o valor planejado.

#### 4.5.5. Desempenho de Qualidade

O desempenho de qualidade dos serviços ofertados é um indicador de extrema importância na construção civil, pois evita retrabalhos e custos desnecessários, além de estar diretamente ligado ao índice de satisfação do cliente.

A qualidade dos serviços de engenharia pode ser mensurada de várias formas, mas, no caso em questão, são utilizados o *checklist* dos serviços e o índice de números de atendimentos após 120 dias da entrega em relação à metragem quadrada total da obra.

Por exemplo, em uma obra de 1000 m<sup>2</sup>, a empresa foi contratada para reparar cinco problemas ocasionados por erros de execução. Nesse caso, o índice de desempenho de qualidade é calculado da seguinte maneira:

$$(5 / 100) \times 100 = 0,50 \%$$

#### **4.5.6. Índice de Satisfação do Cliente**

O índice de satisfação do cliente é essencial para mensurar a relação entre construtora, cliente e qualidade, com o intuito de assegurar sua fidelidade em futuras obras e contar com sua recomendação para pessoas de seu convívio. O índice de satisfação do cliente é medido através do número de reclamações dos clientes em relação ao número de obras.

Considerando que, em um universo de 20 obras da Empresa SO, houve, em duas delas, clientes insatisfeitos por conta de problemas. Assim:

$$2 / 20 \times 100 = 10\% \text{ (índice de insatisfação do cliente)}$$

Logo, o índice de satisfação do cliente é de 90%.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho proposto teve como objetivo o estudo da Empresa SO, a fim de criar um modelo de recomendações para melhoria de sua gestão estratégica. Para tanto, vários autores e suas obras foram pesquisados com o intuito de encontrar um modelo compatível com a realidade da empreiteira.

Ferramentas como as cinco forças de Porter e a análise SWOT geram o suporte necessário para o gerenciamento de negócios e podem ser utilizadas para desenvolver estratégias produtivas ou financeiras e de *marketing*. Ao desenvolver estratégias, uma empresa normalmente compara uma variável interna com uma variável externa; por meio dessas ferramentas, uma organização também consegue comparar suas fraquezas e ameaças externas.

Outra ferramenta que suporta a SO em seu gerenciamento estratégico é o *Balanced Scorecard* como estratégia nos negócios. As medidas do *scorecard* são baseadas nos objetivos estratégicos de uma organização e nas demandas competitivas; exigindo que os gerentes selecionem um número limitado de indicadores críticos em cada uma das perspectivas, o *scorecard* ajuda a manter o foco nessa visão estratégica.

Em geral, iniciar e gerenciar um negócio exige esforços no sentido de colocar a experiência e o conhecimento a serviço da vantagem competitiva da empresa. Além disso, é necessário desenvolver competências essenciais para gestão de negócios, promovendo o início ou continuidade adequados e garantindo a sobrevivência da organização a médio e longo prazo, levando-se em conta a manutenção da sua competitividade em ambientes altamente hostis.

Em relação ao modelo proposto, embora o mesmo tenha sido pensado de acordo com as características da SO, a construtora pode encontrar dificuldades em sua plena operação. Como será sua primeira experiência com o mencionado modelo e com a utilização de processos, é importante levar em consideração que pequenas adaptações podem ocorrer. Por isso, com base no conhecimento adquirido no desenvolvimento deste trabalho, este autor, que atua profissionalmente na empreiteira, será responsável por auxiliá-la em todas as etapas, a fim de que o modelo seja aplicado da melhor maneira possível.

A Empresa SO apresenta grande deficiência nos processos de gestão estratégica e financeira, em razão de seu pouco conhecimento sobre o assunto – e de seu proprietário. Com isso, este trabalho enfatizou um modelo voltado para o planejamento estratégico, pois está pautado em um processo transversal que engloba todos os processos da empresa, inclusive na área financeira, permitindo o diagnóstico preciso de suas deficiências e a familiarização com os processos de gestão para futuros modelos.

Espera-se que, com as recomendações propostas, a construtora consiga estruturar seu processo de gestão estratégica e obter melhorias significativas em todos os seus setores. Vale ressaltar que trata-se de um processo que deve ser implantado e estimulado pela alta direção para que haja engajamento de todos os seus funcionários, pois requer dedicação e um acompanhamento rígido tanto na fase de implantação quanto na análise dos números dos indicadores.

O modelo proposto trará inúmeros benefícios para a construtora, quais sejam, a estruturação do planejamento estratégico, a organização das informações da empresa, a definição do tempo a ser gasto nas etapas do planejamento, a definição dos passos para implantação, a redução da perda de informações importantes, a diminuição de custos desnecessários, o aumento da produtividade interna, a melhoria nos processos internos e o planejamento financeiro.

Com o estudo realizado na área financeira, pode-se compreender de forma mais clara a análise financeira da SO e definir, em conjunto com o proprietário, que o próximo objetivo é a implementação de um *Enterprise Resource Planning* (ERP) para auxiliar no planejamento da gestão empresarial, interligando todas as informações das diversas áreas da empresa e acompanhando seu crescimento de forma saudável, com o controle de suas finanças.

Sob a perspectiva pessoal e profissional, o presente trabalho proporcionou para este autor a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos sobre gestão estratégica e financeira. Inúmeros autores, leituras, livros e artigos foram pesquisados e contribuíram de forma contundente com o aprendizado de um tema tão importante.

O estudo de caso realizado na Empresa SO, somado ao aprendizado profissional e às discussões em sala de aula, tendem a adicionar valor à trajetória profissional deste autor, oferecendo capacitação e preparo para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, e auxiliando no desenvolvimento de planos estratégicos para outros problemas que possam surgir, embasando o trabalho e a implantação gradativa de novos processos.

O estudo relacionado à gestão estratégica e financeira de empresas despertou neste autor, ainda mais, o interesse acadêmico, devido à extrema importância e à extensa bibliografia. Em função dos estudos realizados na área de estratégia e finanças, intenciona-se trilhar novos caminhos na área da academia por meio de especializações nas referidas áreas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BRAGA Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRANDME CONSULTORIA. **As fontes de financiamento para Capital de Giro e para Projetos Estratégicos**. Disponível em: <<https://www.brandme.com.br/fontes-financiamento-capital-giro>>. Acesso em: 20 out. 2019.
- CRIATIVO CURSOS. **Análise para qualquer tipo de negócio**. Disponível em: <<https://criativocursos.com/analise-dupont/>>. Acesso em: 20 out. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. 3. ed. **Gestão Financeira: Uma abordagem introdutória**. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DA SILVA, M. A. **Planejamento Estratégico e gestão de projetos: a sinergia que faz a diferença**. Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- FERNANDES, Pedro Onofre. **Análise de balanços no setor público: em que consiste a análise de balanços e qual a sua importância para o setor público?** Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, DF, ano 26, n 108, p.60-68, nov / dez 1997.
- FILHO, Armando de Santi. **Análise do Demonstrativo do Fluxo de Caixa**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITTMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed./ Lawrence Jeffrey Gittman; tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de Balanços**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 232-235.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACIEL, G. Q. **A Contabilidade e a Gestão Financeira das Empresas**. In: Revista CRCRS – n. 02 Novembro de 2006.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTELLO, Alexandre. **Atividade e emprego na construção civil atingem maior nível em 7 anos**. Nov. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/11/25/atividade-e-emprego-na-construcao-civil-atingem-maior-nivel-em-7-anos-informa-cni.ghtml>>. Acesso em: 03 fev. 2020.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de balanços**. 12 ed. São Paulo: Atlas 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7 ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração Financeira: Uma Abordagem Brasileira**. São Paulo: Pearson, 2009.

MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Havard Business Review, Prentice-Hall, Inc. pp. 107-114, 1994.

MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNICK, V. **A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FGV/USP. 2003, p. 3.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 3. ed. São Paulo, 1990.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007, p. 122-123.

PADOVEZE C. L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, C. L; BENEDICTO, G. C. **Análise de Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSS, Stephen e outros. **Demonstrações Financeiras e Fluxo de Caixa**. Tradução: Zorato Sanvicente. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANT'ANA, J. V. **Elaboração de relatórios gerenciais informação de qualidade para gestores**. dez. 2014. Disponível em: <<http://www.cienciascontabeis.com.br/elaboracao-de-relatorios-gerenciais-informacao-de-qualidade-para-gestores/>>. Acesso em: 10 out. 2019.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2010.

SITWARE. **Conheça seu mercado fazendo a análise das 5 Forças de Porter**. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>> Acesso em: 30 out. 2019.

SOUZA, Flávia Rodrigues de. **Implementação do modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios**. São Paulo: 2009.

SOUZA, Flávia Rodrigues de. **A gestão do processo de projeto em empresas incorporadoras e construtoras**. São Paulo: 2016.

TOMAZELLI, Idiana. **Governo discute medidas para retomar obras e dar impulso à construção civil**. Março. 2020. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-discute-medidas-para-retomar-obras-e-dar-impulso-a-construcao-civil,70003236734>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira ênfase em aplicações e casos nacionais**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.