

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DÉBORA DE OLIVEIRA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONSTRUTORA
E INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE

São Paulo

2022

DÉBORA DE OLIVEIRA SILVA

Planejamento estratégico: um estudo de caso em uma Construtora e Incorporadora de pequeno porte

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista – Tecnologia e Gestão da Produção de Edifícios.

Orientadora: Profa. Ma. Luana Sato

São Paulo

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Silva, Débora

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONSTRUTORA E INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE / D. Silva -- São Paulo, 2022.

70 p.

Monografia (Especialização em Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Planejamento Estratégico I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, à Orientadora Profa. Luana Sato o incentivo, o apoio, a sabedoria e a disposição para me auxiliar neste trabalho.

À Profa. Mércia Maria Bottura Semensato de Barros e ao Prof. Francisco Ferreira Cardoso por seus conselhos, suas correções e os auxílios durante essa trajetória.

Aos meus colegas de trabalho que contribuíram com o estudo de caso realizado.

Deixo registrado, também, meu reconhecimento à minha família pelo apoio e incentivo, pela compreensão e o companheirismo em todos os momentos da minha vida.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa minha formação, o meu muito obrigada.

RESUMO

Progressivamente, o mercado está competitivo, em especial, no ramo da construção civil, exigindo das empresas um desempenho cada vez melhor, a fim de que elas se destaquem no mercado e obtenham resultados satisfatórios.

Pode-se determinar o comportamento empresarial em um ambiente competitivo e a adaptação de seus recursos às demandas de oportunidades do mercado com um planejamento estratégico, que direcionará a empresa e fará com que haja confiabilidade nas suas tomadas de decisão, amplamente fundamentadas, antes de ocorrerem problemas devido a variáveis mercadológicas que possam provocar o insucesso da empresa.

Nesse contexto, este estudo propõe o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma construtora e incorporadora de pequeno porte. Para tal fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, apresentando as principais ferramentas que podem ser aplicadas diretamente como apoio para gestão estratégica da empresa em estudo.

A utilização delas visa orientar a empresa a ter uma melhor compreensão dos seus processos internos e do cenário externo em que ela se encontra e, com isso, planejar estratégias e soluções plausíveis para contornar problemas que surjam no futuro mantendo-se competitiva no mercado em que atua.

Por conseguinte, dados foram coletados para a realização da matriz SWOT, contendo as forças/fraquezas, as oportunidades/ameaças e o mapeamento e análise dos processos internos da organização, a definição dos objetivos estratégicos e a proposta das ações estratégicas.

Palavras-chave: planejamento - estratégias - construção civil

ABSTRACT

The market is increasingly competitive, especially in the construction industry, requiring companies to perform better and better to stand out in the market and obtain satisfactory results. It is possible to determine the business behavior in a competitive environment and the adaptation of its resources to the demands of market opportunities with a strategic plan, which will direct the company and ensure reliability in its decision-making, broadly based, before they occur problems due to market variables that may cause the company to fail.

In this context, this study proposes developing a strategic plan for a small builder and developer. To this end, bibliographic research was carried out on the subject, presenting the main tools that can be applied directly as support for the strategic management of the company under study.

Their use aims to guide the company to have a better understanding of its internal processes and the external scenario in which it finds itself and, with that, to plan strategies and plausible solutions to overcome problems that arise in the future, keeping itself competitive in the market in which it is located act.

Therefore, data were collected for the realization of the SWOT matrix, containing the strengths/weaknesses, opportunities/threats, and the mapping and analysis of the organization's internal processes, the definition of strategic objectives, and the proposal of strategic actions.

Keywords: planning - strategies - civil construction

LISTA DE SIGLAS

COVID-19	Coronavirus Disease (Covid-2019)
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
OMS	Organização Mundial de Saúde
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PBQP-H	Programa brasileiro de qualidade e produtividade do Habitat
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIAC	Sistema de Avaliação da Conformidade de Serviços e Obras
SP	São Paulo
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nível de decisão e tipo de planejamento.....	16
Figura 2: Fases do planejamento estratégico.....	20
Figura 3: Matriz SWOT.....	26
Figura 4: O modelo de concorrência das cinco forças de Porter.....	28
Figura 5: Cadeia de valor.....	31
Figura 6: Gráfico Crescimento Delta	34
Figura 7: Cadeia interna de valor Delta Construtora.....	40
Figura 8: Fluxo de atividades Produto.....	40
Figura 9: Fluxo de atividades Projeto.....	42
Figura 10: Fluxo de atividades Orçamento.....	44
Figura 11: Fluxo de atividades Obra	46
Figura 12: Mapa identificação dos concorrentes locais.....	51
Figura 13: Cronograma de Projetos Sugerido	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características que influenciam a implantação do planejamento estratégico.....	19
Tabela 2: Matriz SWOT da empresa Delta	54
Tabela 3: Matriz SWOT Cruzada da empresa Delta	56
Tabela 4: Plano de ação Delta Construtora e Incorporadora	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	CONTEXTO	12
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	OBJETIVO	13
1.3.1	OBJETIVO GERAL	13
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4	MATERIAIS E MÉTODOS	13
1.5	ESTRUTURA DA PESQUISA	14
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO CIVIL	17
2.3	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.4	FERRAMENTAS AUXILIARES NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.4.1	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS: MISSÃO, VISÃO E VALORES	22
2.4.2	ANÁLISE AMBIENTAL.....	22
2.4.2.1	AMBIENTE INTERNO	24
2.4.2.2	AMBIENTE EXTERNO	25
2.4.3	ANÁLISE SWOT	26
2.4.4	FORÇAS COMPETITIVAS.....	27
2.4.5	CADEIA DE VALOR	30
3	ESTUDO DE CASO.....	33
3.1	A DELTA CONSTRUTORA E INCORPORADORA.....	33
3.2	A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE PROCESSOS	34
3.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	35
3.3.1	SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	35
3.3.2	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS: MISSÃO, VISÃO E VALORES	36
3.3.2.1	VISÃO E MISSÃO.....	36
3.3.2.2	PRINCÍPIOS E VALORES.....	37
3.3.3	ANÁLISE AMBIENTAL.....	38
3.3.3.1	AMBIENTE INTERNO	38

3.3.3.1.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	38
3.3.3.1.2	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA EMPRESA.....	39
3.3.3.1.3	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	47
3.3.3.2	AMBIENTE EXTERNO	49
3.3.3.2.1	ANÁLISE DO MERCADO LOCAL	50
3.3.3.2.2	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	51
3.4	MATRIZ SWOT	52
3.5	ANÁLISE SWOT CRUZADA.....	54
4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS	57
5	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Na construção civil, assim como nos demais setores industriais, cada vez mais globalizado, o mercado consumidor seleciona as melhores práticas e os melhores produtos, e a produção deve ser orientada para as necessidades dos usuários.

Por isso, deter capacidade competitiva tornou-se uma das prioridades para que as empresas assegurem uma continuidade sustentável no mercado. Esse aumento da concorrência e a evolução tecnológica pressionam as empresas do ramo da construção de edifícios a avaliarem os seus métodos e sistemas de produção, buscando soluções para reestruturar suas organizações e assim se adaptarem às novas exigências do mercado.

Partindo desse princípio, a identificação e a caracterização de práticas de gestão para estabelecer reflexões críticas sobre a necessidade de aprimoramento do seu modelo institucional existente e possíveis ações a respeito, promovem o desenvolvimento da empresa que possui interesse em expandir sua atuação no mercado.

Destaca-se a importância do planejamento estratégico para aprimorar as práticas competitivas no mercado, juntamente com o crescimento e a sobrevivência da organização em longo prazo no mercado de edifícios residências de médio-alto padrão.

1.2 JUSTIFICATIVA

A Construtora e Incorporadora objeto desse estudo, não sofreu muitas perdas no período de estagnação do setor da construção civil. Pelo contrário, até demonstrou um pequeno crescimento com o aumento de obras simultâneas e com baixo estoque.

Diante desse cenário, a empresa buscou definir estratégias para, nos próximos anos, manter-se ativa no mercado com resultados positivos e estabelecer metas de crescimento ainda mais significativos para a ampliação da sua atuação no mercado.

Assim, foi contratada uma consultoria para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), objetivando a adoção da certificação ISO 9001 e também do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). Como resultado do levantamento realizado pela consultoria, foi possível analisar os pontos falhos da empresa. Dentre os pontos encontrados, a falta de procedimentos de processos interdepartamentais e a

comunicação interna ineficaz, foram as primeiras falhas e as mais importantes a serem mitigadas.

A autora deste trabalho atua nessa organização há dois anos e acredita que, para ela continuar a ter destaque e crescer, serão necessários ao desenvolvimento e a implantação de mecanismos que melhorem os processos de produção da organização, além de haver um estímulo à inovação a todos os colaboradores da estrutura da hierarquia organizacional.

Nesse cenário, a implantação de um planejamento estratégico poderia ser de grande valia, já que se deseja identificar pontos a melhorar, visando à disponibilização de informações úteis para análise de diferentes possibilidades e cenários. Ainda, é preciso ter confiabilidade na tomada de decisão amplamente fundamentada, antes de ocorrerem problemas devido a variáveis mercadológicas que possam provocar o insucesso da empresa.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é compreender o cenário de uma construtora e incorporadora de pequeno porte atuante exclusivamente na cidade de Osasco-SP e a partir dele desenvolver o seu Planejamento Estratégico.

1.3.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos quatro objetivos específicos:

- i. Identificar a estrutura organizacional da empresa, tendo como referência o ambiente interno, sua divisão, organização e coordenação das atividades;
- ii. Analisar ambiente externo com relação à conjuntura do mercado e características dos principais *players* no contexto da empresa;
- iii. Desenvolver e analisar a matriz SWOT observando os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa;
- iv. Determinar objetivos estratégicos e planos de ação para manter a empresa competitiva no mercado em que atua.

1.4 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a construção de um embasamento teórico, a primeira etapa, realizada neste trabalho, foi a revisão bibliográfica. Nela, foram reunidos os conceitos que fundamentam este trabalho, de maneira simples e resumida, por meio da coleta de dados com a leitura de livros, obras, artigos científicos e teses.

A segunda etapa consistiu em realizar um estudo de caso, o qual foi elaborado pela da pesquisa-ação. Como funcionária da construtora e incorporadora estudada, houve o envolvimento ativo da autora na pesquisa, a fim de solucionar um problema da organização. A coleta dos dados deu-se inicialmente a partir do levantamento da missão, da visão, dos valores e dos objetivos organizacionais e, em seguida, pelo diagnóstico situacional interno e externo do ambiente em que a organização está inserida por meio da análise da matriz SWOT.

Nessa análise ambiental, foram utilizadas as metodologias da cadeia de valores – levantamento que mapeou o ambiente interno para se chegar aos pontos fortes e fracos da empresa – e o levantamento de algumas das cinco forças competitivas, para, assim, acessar as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Com a compreensão do cenário atual da empresa, procuraram-se ferramentas para analisar a possibilidade do aperfeiçoamento das atividades já executadas e soluções para reestruturar seus processos com a finalidade de aumentar as chances de sucesso da expansão de atuação dela no mercado. Tal sucesso estaria atrelado a resultados financeiros positivos, operação compatível com o que é praticado pelo mercado de forma geral (melhores práticas) e pela satisfação do consumidor final.

Por fim, em uma terceira etapa, foram propostas estratégias e ações com base nos objetivos da organização e no contexto mercadológico no qual está inserida.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma:

Capítulo 1

Esse capítulo contém a descrição geral do tema, seus objetivos, a justificativa para seu desenvolvimento, a metodologia utilizada e a sua estrutura.

Capítulo 2

Essencialmente, ele está baseado numa revisão bibliográfica, apresentando a importância da execução de um planejamento estratégico, os principais conceitos relacionados, as etapas do processo de elaboração descrevendo ferramentas para elaborar um diagnóstico da situação atual da empresa, como matriz SWOT, forças competitivas e cadeia de valor.

Capítulo 3

Esse capítulo trata do estudo de caso realizado. Inicia-se com a apresentação das principais características da empresa, as quais são utilizadas para a realização de uma análise crítica, finalizando com propostas de melhorias

Capítulo 4

Neste capítulo, são apresentadas as sugestões de melhoria aos processos e o plano de ação estratégico.

Capítulo 5

Nele, encontra-se a síntese das principais ideias desenvolvidas ao decorrer do trabalho e as conclusões obtidas ao realizá-lo.

As referências, o Apêndice A (estrutura organizacional do estudo de caso), o Apêndice B (tipologias de empreendimentos) e o Apêndice C (cronograma de projeto) finalizam o trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, demonstra-se a análise e a interpretação dos conceitos de planejamento estratégico, tal como a sua importância para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo. Seleccionaram-se fontes de instituições com reconhecimento acadêmico que tenham sido publicadas em periódicos com respaldo ou que foram referenciadas com maior frequência em trabalhos sobre o tema.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2007), pode-se entender planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos disponíveis pela empresa.

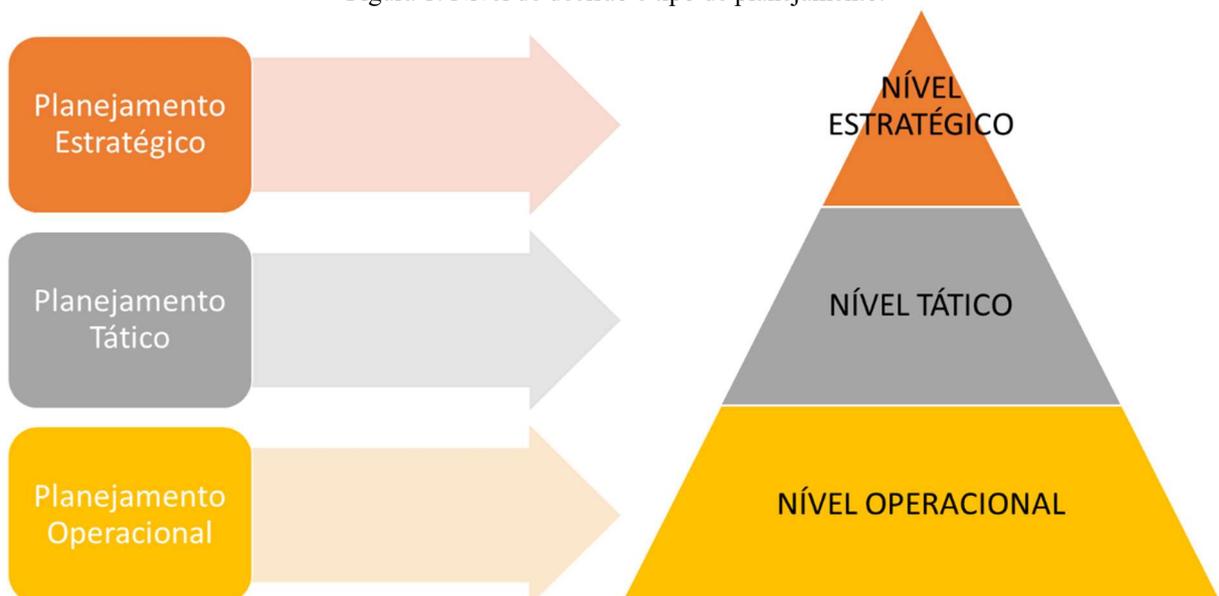
OLIVEIRA (2007, p.05) conceitua, ainda, o propósito do planejamento como:

[...] o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido coerente eficiente e eficaz [...]

Nessa perspectiva, o planejamento auxilia as tomadas de decisões, reduzindo incertezas e, conseqüentemente, a definição de objetivos e estratégias para alcançar de maneira satisfatória os objetivos, os desafios e as metas estabelecidos pela empresa.

Ainda segundo Oliveira (2007) podem-se distinguir três tipos de planejamento, quanto ao nível hierárquico de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1: Nível de decisão e tipo de planejamento.



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2007.

O planejamento estratégico relaciona-se a objetivos de longo prazo e planos de ações que afetam a empresa como um todo, enquanto os demais relacionam-se a objetivos de menor prazo e estratégias que, geralmente, afetam somente parte dela.

O processo de planejamento estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização e possui o importante papel de garantir não somente a permanência das empresas no mercado como também gerar um diferencial competitivo frente aos concorrentes. Pode proporcionar a geração de melhorias significativas na apresentação do desempenho organizacional, a partir do alinhamento ou realinhamento dos propósitos da empresa.

Segundo Born¹ (2007 apud SOUZA, 2015), o uso dessa ferramenta não é sinônimo de sucesso, entretanto, proporciona para as empresas uma antecipação das tomadas de decisões, ajuda a definir a alocação de recursos, prepara-as para mudanças e alinha toda a equipe em busca de objetivos comuns.

Para alcançar os resultados positivos esperados é extremamente necessário o investimento voltado para a gestão, a orientação e a execução correta de todo o projeto do planejamento estratégico, que envolve não só o próprio desenvolvimento e execução, mas também a avaliação posterior que permita a melhoria contínua.

Como já citado anteriormente, o planejamento estratégico é algo inerente à qualquer empresa de qualquer setor. Porém, de acordo com Ponce (2013), para realizá-lo de maneira adequada, aspectos particulares de cada ramo devem ser observados. Logo, uma vez que o estudo de caso desse trabalho é do setor da construção civil, faz-se necessário destacá-lo.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

O consumidor está, cada vez mais, selecionando as melhores práticas e os melhores produtos. Com o acesso à informação por meio da internet, o consumidor se tornou mais exigente e bem-informado. E a construção civil não ficou fora dessa evolução que vem ocorrendo, principalmente na área de edificação residencial, cuja produção dos empreendimentos tem priorizado fortemente os interesses e as necessidades dos clientes.

Sendo assim, Bezerra, Fabrício e Rossignolo (2009) presumem que:

[...] a competitividade das empresas demanda um planejamento orientado às necessidades dos clientes e condições do mercado consumidor, contemplando critérios competitivos quanto a custo, desempenho na entrega, qualidade, prazos de

¹ BORN, Roger. **Construindo o Plano Estratégico**: Cases Reais e Dicas Práticas. Porto Alegre: Sulina, 2007.

entrega, flexibilidade e inovação como elemento fundamental à permanência das empresas no mercado. (BEZERRA; FABRÍCIO; ROSSIGNOLO, 2009)

A recente desaceleração do crescimento do país propicia os momentos atuais de incerteza atuais, nos quais não há clareza do futuro econômico. Nesse cenário, as empresas do setor são pressionadas a se estruturar e a se planejar estrategicamente. Determinar diretrizes e planos de ações frente a possíveis mudanças de oportunidades do mercado, possibilitam-nas a se manterem competitivas em cenários variáveis e mais complexos.

Porém, na vivência da autora, o pensamento empresarial que ainda persiste no setor da construção civil é caracterizado por uma cultura centrada em uma visão muito mais operacional do que tática e estratégica. Ou seja, há pouca valorização das áreas de gerenciamento e planejamento, o que gera dificuldades na implementação de estratégias e na aplicação de ferramentas e processos de gestão.

Price et al² (2003 apud FREITAS E ALENCAR, 2009) afirmam que para as empresas de construção civil terem sucesso, elas precisam trocar a perspectiva de curto prazo, desse modo, aperfeiçoando a eficiência da organização com uma visão mais estratégica de longo prazo.

A adoção e implementação do planejamento estratégico requer uma mudança bastante significativa na cultura organizacional das empresas. Sobre a sua implantação, Motta³ (2003 apud VARGAS, 2013) diz que “[o planejamento] não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios na organização”.

O processo de implantação é complexo porque depende das características da empresa. A Tabela 1 apresenta exemplos dessa influência.

² PRICE A.D. F, GANIEV B. V, NEWSON E. *Changing Strategic Management Practice Within the UK Construction Industry. Strategic Change*, 12(7), 347–366.

³ MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 2003.

Tabela 1: Características que influenciam a implantação do planejamento estratégico.

Influências na implantação do planejamento estratégico	
Característica da Empresa	Exemplos
SEGMENTO EM QUE ESTÁ INSERIDA	Ex.: A construção civil seria mais difícil pela dificuldade no estabelecimento de uma produção seriada e pela mão de obra pouco instruída.
	Ex.: A indústria automobilística seria mais fácil de implementar, por já apresentar uma produção, já organizada e seriada.
TAMANHO DA EMPRESA	Ex.: Quanto menor, menos recursos para investimento.
	Ex.: Quanto maior, mais recursos para investimento.
ORIGEM DA EMPRESA	Ex.: Empresa de origem familiar tem processos decisórios centralizados, muitas vezes ligados a vontades e opiniões dos donos, o que dificultaria.
	Ex.: Empresa subsidiária, pertencente a outra empresa maior que já possui processos de gestão estabelecidos, facilitaria a implantação.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Ex.: Cultura de individualismo entre departamentos, dificulta pela falta de colaboração entre as partes.
	Ex.: Cultura de melhoria contínua, facilita pela visão de que todos os processos sempre devem melhorar e evoluir.

Fonte: Própria autora.

Além das características da empresa, o engajamento dos colaboradores também influencia a complexidade de implantação do planejamento estratégico. É comum haver resistência às mudanças por parte dos funcionários e das falhas no processo de comunicação interna da organização.

Existirem ruídos na comunicação ou ausência do fluxo de informações entre departamentos interdependentes afeta negativamente a produtividade e o resultado da empresa, pois se as equipes não se entendem, os departamentos não são integrados, os colaboradores são mal informados e pouco alinhados com os objetivos da empresa.

As mudanças podem ser pensadas, planejadas e implementadas gradualmente, utilizando uma comunicação clara com todos os envolvidos, para que a transição seja mais fácil e a adaptação da equipe mais rápida, sempre da ação mais fácil para a mais complexa, focando o objetivo a ser alcançado em médio e longo prazo e nos benefícios que virão para o trabalho diário de todos.

Dois dos principais passos necessários a uma gestão estratégica bem-sucedida são: tornar claro o plano estratégico para todos que serão envolvidos no processo e a integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementação. (RIBEIRO, 2012)

2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pereira (2010) afirma que o planejamento estratégico é um processo que consiste em analisar sistematicamente os pontos fortes e fracos da empresa e as suas oportunidades e as ameaças do ambiente externo.

O seu principal objetivo reside em formular ações com o intuito de aumentar a competitividade, otimizar o uso de recursos e seu grau de resolução para que novos e melhores resultados sejam atingidos.

Existem métodos distintos, apresentados por diferentes autores, para se elaborar o planejamento estratégico de uma empresa, todavia essas técnicas possuem características semelhantes. E esse estudo toma como referência o modelo de implementação do planejamento estratégico apresentado por Oliveira (2007), devido a sua clareza e facilidade de didática.

Assim, a metodologia apresentada por Oliveira (2007) em seu livro divide-se em quatro fases básicas conforme ilustradas na Figura 2.

Figura 2: Fases do planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2007.

Na Fase I – Diagnóstico Estratégico - determina-se o estado atual da empresa. Inicia-se com a definição da visão da empresa, que corresponde às expectativas e os desejos que seus principais

responsáveis conseguem avistar. Ela pode representar o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Em seguida, são estabelecidos os valores que representam, principalmente, os princípios e as questões éticas que tenham forte influência no modelo de gestão organizacional da empresa.

Logo depois, faz-se uma análise do ambiente externo, identificando as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente em que a empresa atua e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações; realiza-se, ainda, uma análise do ambiente interno, para verificação dos pontos fortes e fracos da organização e, por último, seus concorrentes também são analisados com identificação das vantagens competitivas.

Na Fase II – Missão da Empresa – estabelece-se a postura estratégica da empresa e a maneira em que se posiciona no ambiente em que está inserida.

Identifica-se a missão da empresa, sua razão de ser. Após, devem-se firmar os propósitos atuais e futuros para, dessa forma, estruturar e debater cenários alternativos potenciais. Nesse ponto se ajusta a postura estratégica e, enfim, macroestratégias, que correspondem às decisões que a empresa deverá adotar para melhor interagir e gerar vantagens no ambiente.

Na Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos - define-se “de onde” se quer sair e “como” se quer chegar à situação que deseja.

Eles se dividem em duas partes interligadas: a prescritiva na qual se estabelecem os objetivos, os desafios e as metas e fixam-se projetos e planos de ação; já na quantitativa, analisam-se os recursos necessários e as expectativas de retorno por meio de um plano orçamentário.

Na Fase IV – Controle e Avaliação - caracteriza-se como o acompanhamento e avaliação dos resultados planejados, analisam-se desvios, medidas corretivas e adaptações ao decorrer da execução do Plano Estratégico.

Para Lorange e Vencil⁴ (1976 apud Oliveira, 2007), não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo. Portanto, a metodologia apresentada acima, não é um modelo estanque, mas, sim, um modelo básico. Esse deve e pode ser adaptado às condições e realidades internas e ambientais da empresa na qual será aplicado.

⁴ LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. *How to design a strategic planning system. Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1976.

2.4 FERRAMENTAS AUXILIARES NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.4.1 Políticas institucionais: missão, visão e valores

A missão, a visão e os valores têm como definição estabelecer a identidade e o propósito que regem a empresa. Sem eles, todo o Planejamento Estratégico pode não dar certo; afinal, é necessário entender tudo sobre a empresa para direcionar as decisões e conseguir atingir os resultados previstos.

Portanto, a sua definição é importante para deixar claro o caminho a ser seguido e aonde a empresa quer chegar. Ter o alinhamento da missão, visão e valores auxilia no desenvolvimento dos objetivos estratégicos.

Missão é a razão da existência da empresa. “Deve ser definida de modo amplo, considerando as necessidades do mercado que se pretende atender e os recursos disponíveis para tal.” (SILVA; TENCA, 2011). Ou seja, é o propósito, a essência da empresa.

A sua importância está no estabelecimento de uma direção para os esforços dos colaboradores, ao esclarecer os compromissos da organização. Afasta o risco de buscar propósitos conflitantes, fundamenta a alocação de recursos, estabelece a responsabilidade, embasa a formulação das políticas e a definição dos objetivos organizacionais. (OLIVEIRA, 2015)

Visão é a “[...] declaração da idealização do futuro da empresa, a partir dos pontos de vistas de proprietários e principais executivos.” (OLIVEIRA, 2002 apud PONCE, 2013). Ou seja, a definição do que a empresa pretende ser a longo prazo.

Para Chiavenato e Sapiro (2003 apud OLIVEIRA, 2015) a visão deve estar alinhada aos interesses dos *stakeholders*, deve ser coerente com o padrão de comportamento empresarial presente e precisa ser possível de ser realizada com um foco definido.

Valores são os comportamentos praticados e os princípios, as filosofias e as crenças nos quais a empresa se baseia, como transparência, credibilidade, eficiência e qualidade. Podem ser vistos como as regras de conduta a serem seguidas pelos colaboradores. (OLIVEIRA, 2015)

2.4.2 Análise ambiental

Conforme exposto anteriormente, para Oliveira (2007) a finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa a longo e a curto prazo.

E, para a definição dessas estratégias, é necessário realizar uma análise ambiental, que representa uma das etapas do planejamento estratégico em que a empresa procura conhecer seu ambiente tanto interno, quanto externo, e identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir objetivos.

De acordo com Camatti (2008), os executivos que estão à frente da empresa têm que ter habilidades para lidar com a diversidade, a complexidade, a instabilidade e a hostilidade do ambiente externo, sabendo enfrentá-lo, prevê-lo e compreendê-lo, podendo responder rapidamente às mudanças, obtendo assim maior vantagem competitiva.

Por isso, a etapa de monitoramento do ambiente deve fornecer à empresa informações confiáveis para reflexão e formulação de planos estratégicos eficazes, sendo obtidas de todos os níveis do ambiente organizacional. Sua análise deve estabelecer a relevância desses níveis ambientais e das várias questões estratégicas para a organização. (CAMATTI, 2008)

Ainda com base nos conceitos elencados por Camatti (2008),

[...] verifica-se que o monitoramento ambiental auxilia na identificação das mudanças necessárias em nível interno para que a empresa tenha resultados positivos em sua competição no mercado. Mais que isso, oportuniza que a empresa se previna das ameaças e estruture-se para aproveitar as oportunidades.

Certo e Peter⁵ (1993 apud BRASIL, 2014) descrevem que “[...] a relevância de determinados aspectos ambientais depende de características da organização, como por exemplo, o negócio, o porte, o mercado [...]”, pois uma variável poderá ter mais impacto em determinado setor do que em outro e identificar quais exercem influência sobre as operações da organização é determinante para o sucesso da análise.

Coutinho e Ferraz⁶ (1994 apud SOUZA, 2015) propõem um estudo ambiental que contempla três dimensões de análise: fatores internos, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

Os fatores internos são controlados pelas empresas, uma vez que se referem às estratégias de gestão, de inovação, de produção e de recursos humanos adotadas para manter e ampliar vantagens competitivas que as diferenciam de seus concorrentes.

⁵ BRASIL, P. H. M. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE CARUARU- PE. Orientador: Profª. Dra. Maria das Graças Vieira. 2014. 91 p. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, CARUARU, 2014

⁶ SOUZA, EDUARDO DE. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO TOBIAS RESTAURANTE. Orientador: Prof. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates. 2015. 95 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Já os fatores estruturais são fatores externos à empresa, nos quais ela pode interferir parcialmente. Dizem respeito ao mercado competitivo em que está inserida. Por exemplo, os autores indicam as especificidades dos mercados consumidores, o grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, às formas e aos custos de comercialização predominantes, mais a configuração da indústria, a concorrência e o sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações da organização.

Por fim, os fatores sistêmicos são apresentados como aspectos macroeconômicos (taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros); político-institucionais (políticas tributária e tarifária); sociais (situação da qualificação da mão-de-obra e grau de exigência dos consumidores); internacionais (tendências do comércio mundial).

2.4.2.1 Ambiente interno

O ambiente interno é composto por elementos dos quais a organização possui o total controle e domínio, como sua força de trabalho, tecnologias utilizadas, cultura organizacional, estrutura organizacional, instalações físicas, equipamentos, dentre outros. É por meio desses elementos que a organização procura adequar-se ao ambiente externo e, conseqüentemente, ao seu desempenho organizacional. (SOBRAL; PECI, 2013)

Ponce (2013) afirma que “[...] para desenvolver uma estratégia coerente e eficaz, é necessário que a empresa possua os recursos e capacidades adequadas para tal.” Isso posto, o ambiente interno da organização deve ser monitorado permanentemente, do mesmo modo que ocorre em relação ao ambiente externo em que ela está inserida.

Segundo Oliveira (2007), a análise interna tem por objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da organização, isto é, deve-se identificar os seus pontos fortes, fracos e neutros. Sendo entendido como pontos neutros aqueles que ainda não se conseguem classificar como forte ou fraco, devido à falta de critérios e parâmetros para mensurá-los como positivos ou negativos.

Bicho e Baptista (2006) ressaltam que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, tal qual seu posicionamento estratégico, nível de concorrência e seu comportamento organizacional.

A importância da análise interna para a organização consiste no estudo dos seus recursos e das suas capacitações, a fim de verificar se eles estão beneficiando ou prejudicando a empresa diante das oportunidades e das ameaças do ambiente externo. Dessa maneira poderá identificar

quais as competências ainda não internalizadas e que precisam ser desenvolvidas para obter vantagem competitiva e possibilitar a realização da estratégia almejada. (SOUZA, 2015)

2.4.2.2 Ambiente externo

Sob a visão de Oliveira (2007), a análise do ambiente externo é uma parte crucial do planejamento estratégico, pois está fora do controle da empresa, mas pode afetar positiva ou negativamente o seu desempenho e sua forma de atuação.

A compreensão desse ambiente permite à empresa definir sua estratégia, considerando oportunidades e ameaças pela avaliação de aspectos como o mercado, a evolução tecnológica, os aspectos econômicos e financeiros, socioeconômicos, culturais, políticos, mão de obra, concorrentes, dentre outros. (OLIVEIRA, 2007)

Ainda segundo o mesmo autor, a avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas categorias de ambiente: o direto e o indireto. No ambiente direto, a empresa tem condições de identificar e avaliar o grau de influência diretamente, como concorrentes. Já no ambiente indireto, a identificação do grau ocorre, porém não se mensura o seu grau de influência, como variáveis sociais e políticas.

Brasil (2014), ainda que utilizando uma terminologia diferente para o ambiente externo – Macroambiente, descreve-o como as forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, que, mediante de seus sistemas e tendências, afetam as empresas, criando para elas diferentes cenários de oportunidades e ameaças, as quais não podem ser controladas.

Assim, são capazes apenas de coletar as informações necessárias para o entendimento de cada cenário, e em que cada variável implicará a seleção e a implantação de estratégias.

Quanto às fontes para obtenção de informações, o autor indica que as empresas podem utilizar material impresso e digital como publicações comerciais, jornais e resultados de pesquisas acadêmicas e de opinião pública, e também de informações presentes em feiras comerciais e fornecedores, funcionários de linha de frente, os quais lidam diretamente com o cliente e usuário final, além dos próprios clientes.

As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas. (BICHO; BAPTISTA, 2006)

Logo, uma organização que percebe que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade e competência para adaptar-se a estas mudanças, consegue acompanhar o mercado, ganhando vantagem competitiva.

2.4.3 Análise SWOT

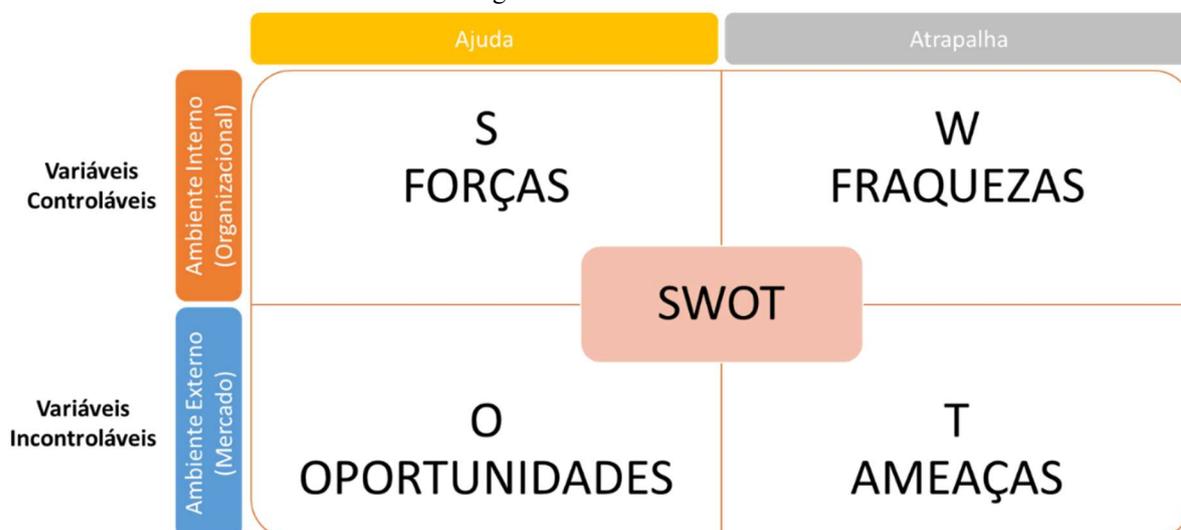
Uma análise SWOT permite avaliar a situação do negócio no ambiente em que está inserido. Ajuda na formulação de estratégias de gestão, a identificar os principais fatores internos a serem trabalhados e os pontos externos que demandam atenção.

DIAS et al (2018) destaca que a matriz SWOT é uma ferramenta excelente para auxiliar esse tipo de diagnóstico, visto que, por meio dela, é possível que se desenvolvam análises de diferentes cenários externos e internos das organizações, o que proporciona uma visão global sobre a empresa no ambiente em que atua.

O autor ainda acrescenta que a matriz foi criada, na década de 1960 por *Kenneth Andrews* e *Roland Cristensen*, professores da *Harvard Business School*, auxiliando empresas a obter uma ideia mais segura da sua posição estratégica, ajudando-as a anteciparem-se a movimentos externos e a elaborar estratégias de longo ou curto prazo. Permite, desse jeito, à companhia determinar ações e tomadas de decisões com objetivos realistas que possam ser executados para o seu crescimento.

O termo SWOT é uma sigla em inglês para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). E, para a construção da matriz, devem-se listar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças dentro de um quadro conforme a Figura 3.

Figura 3: Matriz SWOT.



Fonte: Adaptado de MOGNHOL (2017)

Os pontos Fortes e Fracos da empresa são características internas da organização que a colocam em vantagem ou desvantagem em relação à concorrência. Sobre esses fatores, a empresa tem controle, diferentemente da análise externa que será feita em seguida. Para eliminar um ponto fraco ou melhorar um ponto forte, a própria empresa pode agir, o controle está em suas mãos.

Já as Oportunidades e Ameaças referem-se ao que está no ambiente externo, do lado de fora. Esses fatores não são controláveis, nenhuma ação da empresa pode influenciar sua existência, mas poderá monitorá-los, e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar ou minimizar os efeitos adversos das ameaças.

Segundo Chiavenato e Sapiro⁷ (2003 apud DIAS, 2018), a avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT, a análise SWOT cruzada, trata-se de relacionar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo à organização com as forças e fraquezas mapeadas no seu ambiente interno.

Em outras palavras, a matriz contribui para explorar as forças e superar as fraquezas, identificar as oportunidades e combater as ameaças. Portanto é imprescindível que se tenha honestidade na sua criação, pois caso algum problema seja mascarado o resultado não será real.

2.4.4 Forças competitivas

Sabe-se que o conhecimento sobre o ambiente no qual uma empresa está inserida influencia diretamente no sucesso de sua estratégia de atuação e produção, pois analisar o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada pode determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.

Em seu livro “Estratégia Competitiva” Michael Porter⁸ (1980 apud MAROCK, 2015) argumenta que o bom desempenho da empresa ocorre em função da sua própria atratividade, o qual é fruto das suas forças competitivas e do seu posicionamento do mercado. Melhor dizendo, o autor foca seu estudo na concorrência, no mercado competitivo, no poder de negociação, na explicação do porquê empresas de um mesmo segmento da indústria apresentam diferenças de sustentabilidade ao longo do tempo no mercado ao qual está inserida. A análise do ambiente focado na concorrência pode ser realizada pelo modelo das cinco forças competitivas,

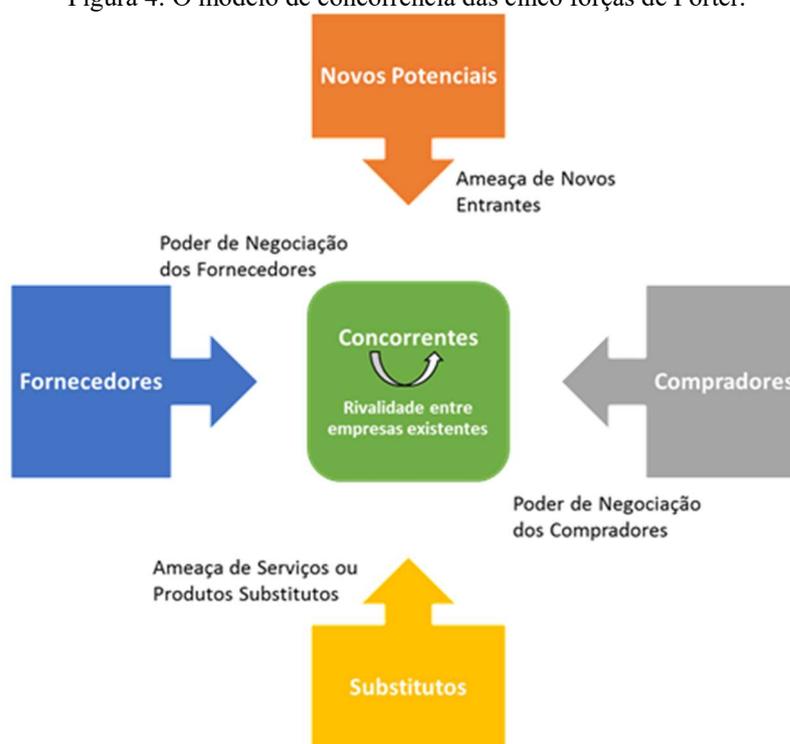
⁷ DIAS, D.W. et al. ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DELIVERY LOCALIZADA EM JUAZEIRO-BA. In: IX Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste - SEPRONE, 2018, Juazeiro. Anais eletrônicos do IX Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste (SEPRONE), 2018.

⁸ MAROCK, P. F. Análise do ambiente competitivo do setor da construção civil baseado no modelo de Porter. Orientador: Prof. Doutor Alfredo Iarozinski Neto. 2015. 67 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Curitiba, 2015.

desenvolvido por Porter no artigo científico “Como as forças competitivas moldam a estratégia”, publicado em 1979 na *Harvard Business Review*. Em seu modelo, Porter considerou que há uma força central e outras quatro, que impactam a central de formas diferentes, conforme demonstrado na Figura 4.

O estudo dessas forças provê uma compreensão profunda da competição no mercado e da força que cada agente possui e significa que a principal finalidade do modelo é relacionar a empresa ao seu meio, analisando seu ambiente interno e externo por cinco critérios, as forças competitivas básicas: (1) Ameaça de novos entrantes; (2) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; (3) Ameaça dos produtos substitutos; (4) Poder de negociação dos fornecedores e (5) Poder de negociação dos compradores (clientes). (MAROCK, 2015)

Figura 4: O modelo de concorrência das cinco forças de Porter.



Fonte: Adaptado de MAROCK (2015)

Ameaça de novos entrantes

O objetivo é dificultar a entrada de novas empresas ao seu mercado por meio de barreiras de entrada de novos concorrentes estabelecidas pelas empresas que já dominam o mercado em questão. Assim, a ameaça será reduzida, se as barreiras de entrada forem altas e a retaliação esperada dos competidores existentes for pesada. As seis principais barreiras de entrada apontadas por Michael Porter são as seguintes segundo Marock (2015):

- Economias de escala, que forcem a entrar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo;
- Diferenciação do produto, que força os investimentos para superar a fidelidade do cliente;
- Necessidades de capital que forcem a fazer grandes investimentos em publicidade, em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e entre outros;
- Custos de mudança de fornecedor de matéria-prima, que forcem a aumentar custos;
- Acesso aos canais de distribuição, que impede a distribuição de novos produtos e força a adotar canais próprios de venda;
- Política governamental, que pode regulamentar a entrada em mercados específicos.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

É preciso entender quem são seus concorrentes diretos e quais são as suas vantagens competitivas: têm custos menores, conseguem margens maiores, estão bem localizadas, têm alto índice de fidelidade etc. Uma vez que, para Marock (2015), a pressão competitiva acontece a partir do momento em que um dos concorrentes percebe a oportunidade de melhorar sua capacidade de ser atrativo ao consumidor e realiza um movimento para conquistar esta vantagem, isso irá pressionar os demais a se movimentarem para a disputa pelo consumidor.

Ameaça dos produtos substitutos

Produtos substitutos são aqueles que atendem à mesma necessidade ou desempenham a mesma função que o seu produto e, nesse caso, podem impactar diretamente o seu negócio.

Dessa forma, a ameaça deve ser identificada com rapidez para melhor capacidade de adaptação; por conseguinte, as empresas precisam ficar atentas, também, a outros setores, que não vendem o mesmo produto que o seu, todavia podem, um dia, vender produtos que o substituem.

“Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados [...]”. (BICHO e BAPTISTA, 2006).

Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores representa a força que eles exercem sobre o mercado, e depende de uma série de circunstâncias, sendo o seu poder potencialmente elevado quando:

- Mercado fornecedor concentrado, número reduzido de fornecedores e vendem para muitos compradores;
- Não há produtos substitutos;
- O setor não é essencial para os fornecedores, os clientes dessa indústria são pouco importantes para os fornecedores;
- O produto fornecido é muito importante para os compradores;
- Custos elevados para a mudança de fornecedor, sua mercadoria é diferenciada e gera custos de mudança aos compradores;

Nesses casos, para o fornecedor perder o cliente não vai significar um grande impacto para o seu negócio. Por outro lado, se o comprador perder o produto, vai sentir, negativamente, na qualidade dos seus produtos e nas vendas. (MAROCK, 2015)

Poder de negociação dos compradores (clientes)

O poder de negociação dos compradores representa a força que eles exercem sobre o mercado, ou seja, quanto podem exigir de descontos, melhores condições de venda, prazos para pagamento, etc. Marock (2015) considera o poder de barganha do cliente em geral elevado quando:

- Representa grande parte das vendas, são poucos e compram grandes volumes;
- Os produtos adquiridos têm baixa diferenciação, são padronizados e semelhantes;
- O comprador é bem informado e detêm muita informação sobre alternativas de mercado;
- A qualidade do produto não é importante para o comprador;
- A compra do produto é significativa em custo e/ou importância;
- Os custos de mudança de fornecedor são baixos;

A forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos) ou, pelo contrário, com preços mais elevados pela via da diferenciação, se o cliente estiver disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e ao qual atribuir maior valor, por achar que melhor satisfaz as suas necessidades.

2.4.5 Cadeia de valor

A cadeia de valor é mais uma das ferramentas, conceitos e técnicas criadas por Michael Porter para ajudar empresas a se manterem competitivas por suas estratégias e gestão empresarial.

Trata-se de enxergar a empresa como um conjunto de atividades inter-relacionadas que busca garantir a máxima qualidade do serviço e do produto para agregar valor específico ao cliente final.

A capacidade da empresa em gerir de forma eficiente e eficaz, as suas atividades internas, deve partir da compreensão das relações entre os processos que a compõem e, reconhecer, também, que deve ser vista dentro do contexto de uma cadeia global de atividades, em que é gerado o valor. Afinal, ele representa o montante que os consumidores se dispõem a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece.

Ao fortalecer as ligações entre essas, é possível criar uma vantagem competitiva no mercado que favorece o crescimento da empresa e, conseqüentemente, de seus lucros.

Segundo Tavares (2000 apud Souza e Mello, 2011), a vantagem competitiva ocorre quando a empresa consegue que o valor criado para seus clientes seja superior em relação a seus concorrentes. O levantamento das atividades na cadeia de valor da empresa tem o objetivo de gerar informações gerenciais necessárias à identificação e à manutenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Segundo Souza e Mello (2011), baseados nos conceitos de Porter, a cadeia de valor consiste na criação de um fluxograma dos conjuntos de atividades essenciais com subdivisões interligadas, demonstrando o fluxo dos processos.

Divididos em dois grupos, conforme apresentado na Figura 5.

Um dos grupos representa as atividades primárias e o outro as atividades secundárias ou de apoio. Enquanto as atividades primárias são aquelas que estão ligadas diretamente ao processo de desenvolvimento do produto e transferência para o cliente, as de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias. (SOUZA E MELLO, 2011)

Figura 5: Cadeia de valor.



Fonte: Adaptado de SOUZA E MELLO (2011)

Também temos a margem, localizada à direita da cadeia de valor, que nada mais é do que o resultado esperado pela empresa, ou seja, representa a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o seu custo total de produção.

Para Porter, a rentabilidade de uma empresa está diretamente ligada à sua lucratividade, uma vez que considera como meta de qualquer estratégia genérica, criar para seu produto/serviço um valor para os compradores que exceda o custo dele. (SOUZA E MELLO, 2011)

A análise da cadeia de valor é o ponto de partida na gestão estratégica de custos, pois indicará quais são os estágios, as fases e as atividades relevantes que agregam mais valor ao produto, utilizam mais ativos e que consomem mais recursos. Isso propicia ao gestor informações de maneira contínua, o que, no planejamento estratégico, auxilia o diagnóstico, a criação e a sustentação das vantagens competitivas da empresa iniciando o direcionamento das ações de melhorias.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A DELTA CONSTRUTORA E INCORPORADORA

Por motivo de confidencialidade, quanto à divulgação de questões internas da empresa, bem como possíveis análises e coletas de dados não passíveis de serem divulgados a terceiros, utilizou-se, neste trabalho, um nome fictício para a empresa em estudo, sendo denominada “Delta Construtora e Incorporadora”.

Trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte que atua há 12 anos no mercado de edificações residenciais. Os sócios são dois amigos que, aos 18 anos, fundaram a construtora e incorporadora, a qual começou suas atividades na zona oeste da cidade de São Paulo, mais especificamente nos bairros da Lapa e Perdizes, onde possui três empreendimentos entregues.

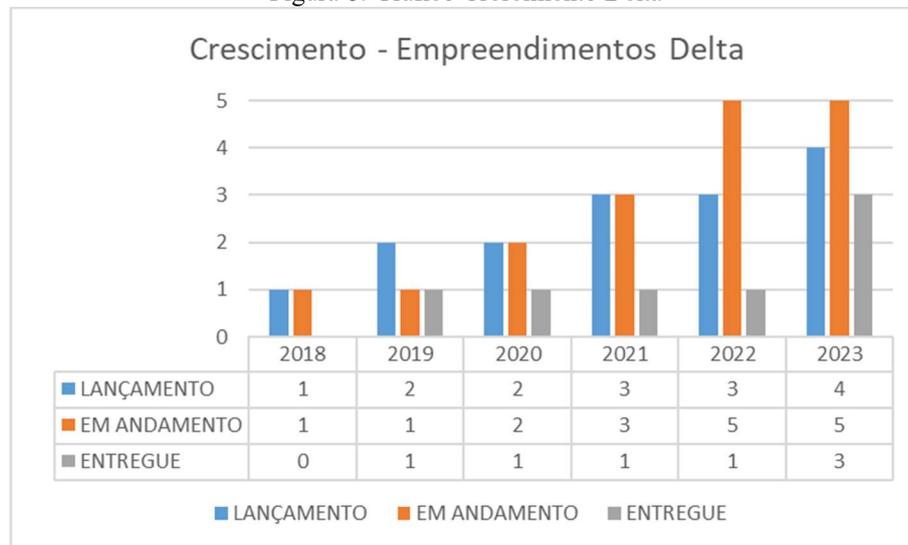
A partir de 2012, a empresa passou a atuar apenas em Osasco-SP, um município da sub-região oeste situado na Região Metropolitana de São Paulo, passando a ter, nessa localidade, sua marca muito conhecida e reconhecida pela qualidade e cumprimento dos prazos de entrega.

Adotando uma estratégia competitiva de diferenciação no segmento de empreendimentos residenciais de médio padrão, passou a investir mais em opções de plantas, tipo de acabamentos e itens de serviços oferecidos ao condomínio, com o objetivo de criar diferenciais para o consumidor. Seu principal cliente é o consumidor final, sobretudo comprador do primeiro imóvel próprio, mas também há investidores imobiliários rentistas.

Concentra-se nos bairros central da cidade, onde já possui seis empreendimentos entregues, totalizando mais de 246 mil metros quadrados construídos. Atualmente, a Delta tem cinco empreendimentos em andamento e três em fase de lançamento nessa mesma região.

O gráfico na Figura 6 apresenta o crescimento do número de canteiros e lançamentos que ocorreram nos últimos anos, mesmo em meio à Pandemia do COVID-19. Por manter um baixo estoque dos seus produtos, a empresa decidiu investir na construção de um *showroom* na cidade em que atua, e lançou na região dois novos empreendimentos no final do ano de 2020, e mais um no início de 2021, todos com entrega prevista para 2023.

Figura 6: Gráfico Crescimento Delta



Fonte: Própria autora.

Hoje, todos os serviços nas obras são executados por empresas terceirizadas, com exceção das equipes de carpintaria e armação próprias para obter maior controle produtivo e qualitativo. Além disso, há funcionários da construtora exercendo funções-chaves, ou seja, responsáveis pelo gerenciamento e controle dentro do canteiro de obras.

A Delta mantém um escritório central, onde são tratadas todas as atividades administrativas com uma equipe enxuta e departamentos pequenos em Barueri-SP, cidade vizinha onde ficam as suas obras, o que torna mais fácil as operações e o controle interno.

No momento, possui o objetivo de ampliar seus negócios e aumentar o seu mercado de atuação. Para tal fim, a empresa passou a investir, no último ano, em estudos de aquisição de terrenos e viabilidade econômica em outros municípios do estado de São Paulo.

3.2 A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE PROCESSOS

Como qualquer outra empresa, a Delta quer se manter e ampliar a venda, quer se manter dentro do mercado em que já atua, e conquistar novos, destacando-se e crescendo cada vez mais.

Fazer uma empresa crescer em um mercado tão competitivo, complexo e inovador, como o da construção de edifícios, não é uma tarefa fácil, sobretudo, quando se trata de uma construtora de menor porte, que possui uma cultura organizacional que prioriza o lado operacional e deixa, em segundo plano, procedimentos e planejamento de médio e longo prazo.

Diante disso, este é um excelente momento para estruturar e revisar seu planejamento, modificar processos internos de forma planejada e organizada, para eliminar o

congestionamento de informações, criar regras e desenhar caminhos mais eficientes, com processos claros e dinâmicos que otimizam os resultados.

O ideal é se antecipar e promover a mudança antes que a empresa note uma queda em seu desempenho. Ao ter os principais processos da construtora desenhados de forma eficiente, as chances de chegar mais rápido ao resultado de crescimento aumentam muito, baseando-se sempre na melhoria contínua.

3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.3.1 Situação atual da empresa

Quando os sócios da Delta Construtora e Incorporadora resolveram investir na ampliação do número de obras simultâneas, percebeu-se a necessidade de mudar. A próxima etapa seria profissionalizar a gestão da empresa, o que faz parte do seu processo de crescimento, pois torna-a mais competitiva e rentável no mercado.

A primeira iniciativa para alcançar melhoria foi a inserção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), no início do ano de 2020. O principal fator que influenciou na implantação do SGQ foi o comprometimento com o padrão de qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

O SGQ da empresa é estruturado e aplicado em todas as suas obras que também possuem certificações de qualidade, como a ISO 9001:2008 e SIAC (válidos até 2022), por empresa acreditada para auditorias de terceira parte. No entanto, não abrange os setores de orçamento e financeiro, devido à falta de processos deles durante a implementação do SGQ.

Na primeira etapa de implantação do SGQ, foi necessário desenhar o sequenciamento das atividades desempenhadas pela empresa, possibilitando a análise dos processos e as suas inter-relações, mais a identificação de falhas e a proposição de melhorias.

Dentre os pontos encontrados, a falta de procedimentos nos diferentes departamentos e a comunicação interna ineficaz entre as partes, foram as falhas mais importantes a serem mitigadas. Além disso, a falta de gestão de custos que levou a organização à imediata contratação de um profissional para atuação em orçamentos, até então inexistente.

A profissionalização de empresas demanda planejamento sobre o processo de mudança interna organizacional e não se trata apenas de descobrir problemas ou falhas e aplicar soluções

imediatistas, como se fossem uma fórmula milagrosa que resolverá o problema de todos, indistintamente.

A Delta, mesmo após identificar alguns pontos de melhoria no processo e estabelecer algumas mudanças significativas, não conseguiu reduzir a deficiência no planejamento de seus empreendimentos, visto que a conscientização e a motivação da equipe foram insuficientes pela falta de gerenciamento no monitoramento das etapas de implementação.

Dentre os motivos identificados, encontram-se: a falta da elaboração de planos de ação para organizar as atividades que deveriam ser realizadas por todas as partes envolvidas; a resistência de alguns funcionários à adoção de novas posturas (comodismo); a falta de apoio e de comprometimento da alta gestão, devido ao desconhecimento da relação custo-benefício; a ineficiência do sistema de informações, comunicação e tomada de decisões; e a pouca utilização dos procedimentos de controle e de retroalimentação da produção aos setores de incorporação, projeto e planejamento.

Apesar da empresa crescer rapidamente sem uma profissionalização, ela é essencial para que o negócio se mantenha vivo. Sem um planejamento prévio para as mudanças e profissionalização dos processos, sem uma preparação tanto da gestão quanto dos funcionários, há um risco imenso da empresa se perder e acabar tendo prejuízos em vez de desfrutar do seu crescimento. Podem surgir problemas como:

- Sobrecarga nos gestores e funcionários;
- Falta de controle na administração e nas finanças;
- Queda na qualidade do produto;
- Atrasos nas entregas e insatisfação dos clientes.

Toda alteração, por mais simples que seja, precisa de um controle e uma análise rigorosa para poder surtir os efeitos desejados e não os indesejados. Principalmente quando se trata da implantação de mudanças nos processos e cultura de uma empresa, a qual é mais complexa e demorada, como no estudo de caso apresentado.

3.3.2 Políticas institucionais: missão, visão e valores

3.3.2.1 Visão e Missão

Durante a implantação do SGQ, a visão da Delta Construtora e Incorporadora foi definida pelos sócios proprietários da seguinte forma: fazer a diferença na sociedade respeitando os pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental, sempre comprometida com seus clientes e valorizando os seus colaboradores.

No longo prazo, a empresa pretende ser reconhecida pelo que faz e tornar seu nome uma marca no mercado da construção civil, continuar atuando e crescendo no seu nicho dentro do mercado imobiliário residencial de médio e alto padrão.

Há interesse por inovação, principalmente relacionada à beleza e à estética das fachadas e áreas comuns, em cada novo empreendimento que será lançado. Também se procura a funcionalidade e o atendimento às necessidades e aos desejos do cliente, sendo a missão da empresa definida como mudar a forma de viver.

3.3.2.2 Princípios e valores

Motivação

A essência do negócio da empresa é a criação de conexões com seu consumidor para se diferenciar de seus concorrentes em seu mercado de atuação, por intermédio de um trabalho realizado por todos os com paixão, envolvimento, comprometimento e respeito pelo que faz e entrega.

Ambiente de trabalho

A empresa fornece condições ideais à prática segura de todas as suas diferentes atividades, seguindo, à risca, as normas regulamentadoras da legislação trabalhista. Entretanto, não lhe cabe apenas essa responsabilidade. Cuidar da segurança no ambiente de trabalho é uma responsabilidade individual de cada colaborador, que deve seguir as boas práticas estabelecidas.

Não só com clientes busca-se uma relação ética e transparente, mas também com funcionários e fornecedores e prestadores de serviços.

Foco no Clientes

Dedicação ao cliente - os produtos oferecidos pela empresa são feitos sempre considerando as necessidades e demandas deles. Ou melhor, a empresa procura sempre estar atualizada com o que o cliente daquele padrão busca, quais são suas necessidades e qual o seu perfil, para construir um empreendimento que seja bem visto e valorizado no mercado.

Qualidade

A Qualidade começa na confecção de seus produtos que, além das especificações trazidas pelos arquitetos conforme tendências, a empresa incorpora: praticidade, conforto, luminosidade e ventilação para tornar as unidades mais agradáveis aos usuários. E, no critério de escolha inicial dos materiais que são usados nas obras, sempre a qualidade vem em primeiro lugar.

Quanto ao comprometimento, a construtora trabalha em ritmo condizente com o prazo de entrega acordado com seus clientes, inclusive, há adiantamento da entrega de obra.

E o relacionamento está ligado ao atendimento ao cliente de qualidade, durante a construção, para tirar as dúvidas e fornecer informações, e, em especial, durante o período de assistência técnica, a empresa é sempre solicitada com atendimento rápido e resolutivo.

Inovação

Diferenciação do seu produto a partir da autenticidade de criação com inovação, qualidade e valor agregado, destacando aquilo que oferece a mais que o concorrente do produto similar.

3.3.3 Análise ambiental

3.3.3.1 Ambiente interno

3.3.3.1.1 Estrutura organizacional

A empresa faz uso da gestão vertical, em outras palavras, possui vários níveis administrativos e hierárquicos. No topo, estão os sócios igualitários da empresa, e depois, cada divisão é composta por uma série de quadros intermédios e supervisores que são responsáveis pelos diferentes departamentos, conforme organograma estrutural apresentado no Apêndice A.

A Delta possui uma estrutura organizacional formalizada, indicando detalhamento de níveis de gerência e de coordenações. E mesmo com o crescimento da empresa, não houve diminuição na atuação dos proprietários, que continuam envolvidos na maior parte das tomadas de decisões cotidianas. Essa interferência direta dos donos pode dificultar o desenvolvimento da empresa, pois, a centralização do poder de decisão, muitas vezes, acarreta uma morosidade nos processos, já que ficam parados - aguardando a disponibilidade dos donos.

Em se tratando de uma construtora e incorporadora, a empresa Delta é responsável por todo o processo de desenvolvimento do empreendimento, da compra do terreno até a divulgação e vendas das unidades.

Desse modo, a empresa é estruturada em nove áreas principais:

- **Incorporação - Novos Negócios:** responsável pela prospecção, análise e aquisição de terrenos e estabelecimento do preço de venda;
- **Incorporação - Produto:** responsável pela concepção do produto até a aprovação do projeto legal na prefeitura;

- **Marketing:** responsável pela divulgação de venda dos empreendimentos, eventos de lançamentos e mídias sociais;
- **Engenharia:** responsável pela contratação e compatibilização dos projetos executivos e projetos para fundação; elaboração do orçamento executivo dos projetos e estudos de custos diversos e acompanhamento dos custos das obras; estabelecimento e manutenção do sistema de gestão da qualidade; e atendimento ao cliente para assistência técnica.
- **Suprimentos:** responsável pela cotação de materiais e serviços, e negociação com fornecedores;
- **Recursos Humanos:** responsável pela contratação de pessoal e administração de folha e benefício dos funcionários;
- **Financeiro:** responsável pela administração de contas a pagar e contas a receber;
- **Equipes de Obra:** a parte administrativa, composta por administrador, almoxarife, engenheiros, estagiários, técnicos em segurança do trabalho e mestre de obra, que são responsáveis pelo planejamento, execução, acompanhamento e medição da obra. E pelos colaboradores ligados diretamente à produção, como carpinteiros, armadores, pedreiros e ajudantes;
- **Imobiliária:** atua na intermediação de vendas dentro do showroom da empresa.

Além dos setores citados, ela dispõe de serviços de Contabilidade e Tecnologia da Informação, porém esses são terceirizados.

3.3.3.1.2 Mapeamento dos processos da empresa

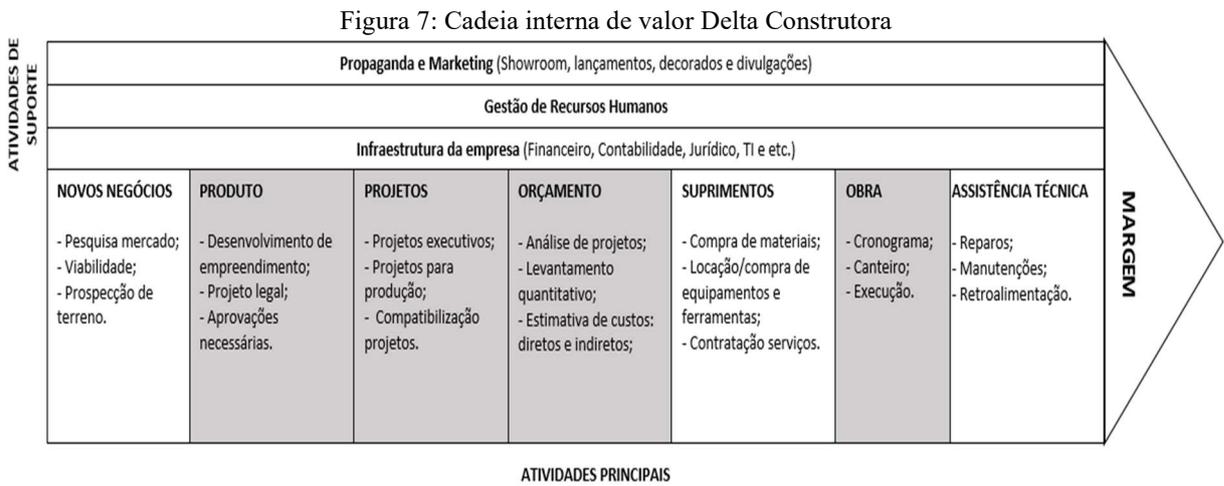
Como constrói empreendimentos residenciais em uma mesma região há 12 anos, os sócios proprietários da Delta não têm dúvidas sobre o seu potencial de vendas e conhece o seu público-alvo.

Então, deixam de averiguar a viabilidade do empreendimento - o tamanho da obra e previsões de custos são igualmente considerados para todos os projetos, sem considerar as suas particularidades, seja do terreno, seja da futura concepção de produto.

Como a incorporadora não ganha dinheiro com a valorização de terreno, mas, sim, com o desenvolvimento imobiliário, a cultura estabelecida pelos sócios é que a empresa precisa começar, o quanto antes, o lançamento do empreendimento para gerar o retorno esperado.

Portanto, boa parte dos processos entre a concepção do produto até o início da obra é realizada paralelamente, pois, o tempo entre a formalização da compra do terreno e o início de obra é de no máximo 10 meses.

A cadeia de valor da empresa Delta foi estruturada, conforme ilustrado na Figura 7. Para este trabalho, foi priorizada a realização do mapeamento dos processos ligados à atividade econômica de construção. Dessa forma, apenas os fluxos em destaque na Figura 7 foram desenhados. Tais fluxos são apresentados na sequência.



Fonte: Própria autora.

Produto:

O fluxo de atividades do departamento de Produto está resumido na Figura 8 e descrito em seguida conforme ordem de execução.

Figura 8: Fluxo de atividades Produto



Fonte: Própria autora.

Após a limpeza do terreno e demolições, quando necessárias, são realizados os estudos técnicos preliminares como sondagem e terraplanagem. E as informações de como será o produto são obtidas numa reunião com os donos da empresa quanto às suas expectativas: número de torres,

quantidade de unidades e suas dimensões. O departamento de Produto inicia o seu processo analisando as condicionantes e contratando o arquiteto para concepção e desenvolvimento do projeto.

O arquiteto contratado define juntamente junto à equipe de incorporação e diretores da Delta o tamanho e as características do edifício em área construída e área comum.

A planta de cada apartamento, as dimensões das garagens e a aparência da fachada, normalmente, ficam definidas 20 dias após os estudos preliminares. Então, libera-se a execução da planta de interiores do apartamento decorado que deverá começar a ser executado no *showroom*, no máximo, 10 dias após a aprovação do seu projeto pelos diretores.

Paralelamente, o desenvolvimento do produto continua com a definição dos ambientes de lazer das áreas comuns e o do paisagismo. Enquanto isso, a elaboração do projeto legal, apresentado na prefeitura local para as aprovações necessárias serem encaminhadas, vai abrindo caminho para a divulgação do empreendimento e captação de clientes.

Até essa etapa, os tipos de acabamentos, tecnologias e sistemas construtivos a serem utilizados não foram totalmente definidos, nem todas as informações necessárias à verificação da sua viabilidade técnica. Durante a elaboração do projeto legal, há integração entre a arquitetura e as demais disciplinas de projetos como estrutura, instalações elétricas e hidráulicas; no entanto, devido ao pouco tempo para análise e liberação, muitos problemas ficam pendentes para serem solucionados nas etapas posteriores.

A empresa Delta oferece aos seus clientes opções de *layouts* distintos com pequenas alterações na arquitetura da unidade. Essas opções de plantas são elaboradas internamente e enviadas aos corretores para assinatura do cliente após a compra.

As imagens de venda e divulgação são feitas logo após a definição do paisagismo e interiores das áreas comuns. Reuniões são realizadas regularmente para que a diretoria junto à equipe de incorporação e marketing façam as suas considerações até a definição das imagens finais. Sempre há mudanças visuais nos projetos durante essa etapa, assim como na execução da maquete física, alterações em especificações de acabamentos, dimensões de caixilhos, inclusão ou retirada de adornos entre outros.

Como o projeto legal nessa etapa de maquete, imagens digitais e diferenciais de venda ainda está em processo de protocolo na prefeitura e, em alguns casos, até aprovado, essas

modificações ocasionam a necessidade de trocas de plantas e recebimento de comunique-se que atrasam o processo de aprovação.

Há um padrão para os memoriais de venda, e somente há modificações nos dados dos empreendimentos e suas particularidades. Já os memoriais de incorporação e de convenção são elaborados por empresa terceirizada, também responsável pela elaboração de um orçamento fictício, valor determinado pelo financeiro juntamente à diretoria, para empréstimo dos bancos.

Não há registro documental de todas as definições, soluções e mudanças ao decorrer da concepção do produto, gerando falhas de comunicação com as etapas subsequentes e divergência entre os materiais gerados como projeto legal, maquete, memoriais e imagens.

Outro detalhe importante é que, nessa etapa, ainda não é executado um orçamento para uma análise sobre a viabilidade econômica da empresa, faltando, assim, o cuidado com o custo da obra, seja para especificação de acabamentos e adornos, seja por adoção de soluções construtivas que podem fazer o empreendimento se tornar inviável, deixando de gerar o retorno cuja expectativa foi estabelecida de uma maneira empírica.

Projetos:

A Figura 9 resume, de maneira esquemática, o fluxo de atividades do departamento de Projetos que será descrito mais detalhadamente abaixo.

Figura 9: Fluxo de atividades Projeto



Fonte: Própria autora.

Não existe um *start* do processo de projetos: a contratação dos projetistas complementares acontece assim que o projeto legal é protocolado na prefeitura por parte da incorporação, mas sem a aprovação final do órgão. E as demais informações chegam segmentadas mediante a conclusão das atividades de concepção que ainda estão em curso.

Em vista disso, em um primeiro período, as atividades de concepção, documentação legal e projetos pré-executivos caminham juntos, ou seja, são executadas de forma paralela – enquanto as imagens de venda estão em execução e o projeto legal ainda está em análise na prefeitura, o projeto pré-executivo começou a ser desenvolvido. É válido ressaltar que, por questões de prazos, não se viabiliza o anteprojeto, todavia, é nessa etapa de Projeto que a equipe elabora

um *briefing* técnico para compilação das informações recebidas pela concepção e dados referentes à execução dos departamentos de orçamento e obra.

Contrata-se, também, uma empresa terceirizada para a execução da compatibilização dos projetos, com o objetivo de estimular a interatividade entre as disciplinas e melhorar a qualidade dos projetos desenvolvidos. E, internamente, a construtora possui uma coordenadora de projetos responsável pelo fluxo de informações entre a empresa (engenharia, suprimentos e equipe de obra) e a coordenação/projetistas, fazendo, em conjunto, uma análise crítica e de validação das soluções, sem, no entanto, impedir o trabalho especializado de cada uma das disciplinas.

Determina-se um cronograma de projetos inicial pautada na definição das datas de lançamento do empreendimento e início da obra, de forma a gerar na equipe um comprometimento com os prazos estabelecidos.

Constantemente, esse cronograma inicial de projetos não é cumprido devido à segmentação de informações e falha no seu fluxo entre departamentos com atividades em paralelo, o que resulta na necessidade de revisões e retrabalhos aos projetistas que já possuem um prazo apertado. É preciso que a etapa de projeto receba atenção, e seu prazo possibilite a incorporação de todas as questões inerentes à execução, minimizando improvisações em obra.

Muitas vezes essas revisões são de grande impacto ao desenvolvimento do empreendimento, relacionadas ao atendimento às normas de bombeiro, à acessibilidade, a legislações municipais, à norma de desempenho (NBR15.575), além de questões executivas, inclusive, a divergências com a cultura construtiva aplicada internamente. Um exemplo dessa cultura construtiva seria o uso de bloco preenchido com graute sob toda e qualquer vedação em *drywall*, mesmo em áreas secas.

Para minimizar os impactos desses fatores, a equipe de coordenação de projetos realiza diversos estudos, consultorias e reuniões com a equipe de execução, de orçamento e de suprimentos, a fim de viabilizar soluções de menor interferência na concepção ofertada aos clientes, fazendo uso de imagens, memoriais, prospecto e *folders* de venda. Todas as definições são registradas pelo diário de projetos, atas de reunião, e-mails e relatórios de análise; no entanto, pouco se pode modificar em relação à engenharia de custos em razão do projeto já estar aprovado nos órgãos competentes e lançado, no mercado, por materiais de venda e maquete física.

Orçamento:

Na Delta Construtora e Incorporadora, o orçamento não é utilizado para avaliar a viabilidade de um projeto, nem para basear as inúmeras decisões durante a concepção do produto. Assim, o orçamento elaborado não é utilizado como uma ferramenta de análise e planejamento de resultados financeiros.

Não diferente das demais áreas, iniciam-se, em paralelismo, as diversas atividades necessárias para o lançamento do empreendimento e para a progressão dos projetos executivos. Isso acontece, porque é imprescindível que o orçamento esteja liberado no sistema ERP da empresa no início da obra, que, normalmente, acontece entre 30 e 45 dias após o lançamento, para que todas as solicitações de compra e contratos de serviços sejam feitos dentro do sistema.

Conforme o fluxo de atividades apresentado na Figura 10, o primeiro passo é a compilação das informações disponíveis até o momento referente ao empreendimento, valendo-se do projeto legal aprovado na prefeitura. Outras informações chegam de forma parcelada mediante a conclusão das atividades das outras etapas.

Figura 10: Fluxo de atividades Orçamento



Fonte: Própria autora.

O processo do departamento de orçamentos começa com a análise crítica e a compatibilização das informações disponíveis sobre o empreendimento, como o projeto legal, o projeto de maquete e suas fotos em execução, as imagens preliminares e o projeto pré-executivo de paisagismo. Posteriormente, pouco antes do lançamento, há as imagens finais, os diferenciais de venda, a maquete física e os memoriais. Quanto aos projetos executivos, algumas disciplinas já conceberam o pré-executivo, no entanto, com muitas incompatibilidades e dúvidas relacionadas ao produto e à execução. Toda observação referente a divergências encontradas nos documentos analisados é utilizada como retroalimentação para o departamento de projetos.

Existe uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP) padrão com a lista completa de atividades de execução do projeto e com a listagem de todos os serviços a serem executados conforme sequência ideal de execução.

O levantamento quantitativo é demorado e consome a maior parte do tempo de execução do orçamento. É feito da forma tradicional, melhor dizendo, manualmente por recursos computacionais com subsequente registro em planilhas eletrônicas, para tornar futuras conferências mais ágeis e facilitar a alteração dos itens levantados e seus custos, caso alguma mudança de características ou dimensões no projeto ocorra. E essas mudanças sempre ocorrem, por causa da quantificação ser iniciada a partir do projeto legal.

Mesmo após a liberação dos projetos pré-executivos, os utilizados ainda estão pouco amadurecidos, o que causa erros acumulativos e imprecisões nos orçamentos. Ainda, muito das especificações consideradas no levantamento são determinadas pelo responsável do orçamento pela ausência de detalhamento projetual do empreendimento.

Essas considerações são respaldadas em obras similares, executadas, anteriormente, pela empresa ou por meio de pesquisas de soluções no mercado, as quais poderão ser utilizadas e aderidas no projeto em análise. Nos estudos e em definições, o departamento de orçamento geralmente pede a colaboração e a opinião dos demais envolvidos (incorporação, projetos, obra e assistência técnica). Vale ressaltar que o processo de levantamento quantitativo na empresa Delta torna-se uma compatibilização de detalhes para as demais áreas, que são notificadas quanto à falta de informação e de falhas para correção.

As composições de custo são feitas de duas maneiras diferentes, dependendo do item. Para os elementos que não existem projetos e detalhes, faz-se uma estimativa de custo com base em gastos históricos e também se realiza uma comparação com itens de projetos anteriores semelhantes. Um indicador muito utilizado é o custo do metro quadrado construído e aplicado de maneira equivalente. Para aqueles insumos especificados e detalhados nos projetos iniciais, é elaborada uma cotação atualizada no mercado, em geral, com fornecedores-parceiros, apresentando nesses itens um grau de incerteza menor.

A parametrização, a partir de dados históricos, é utilizada nos principais serviços como concreto, armação, instalações hidráulicas, instalações elétricas, esquadrias de alumínio, ar condicionado entre outros. Por esse motivo, não é um valor de custo preciso, por mais cuidadoso e cauteloso que seja elaborado o orçamento.

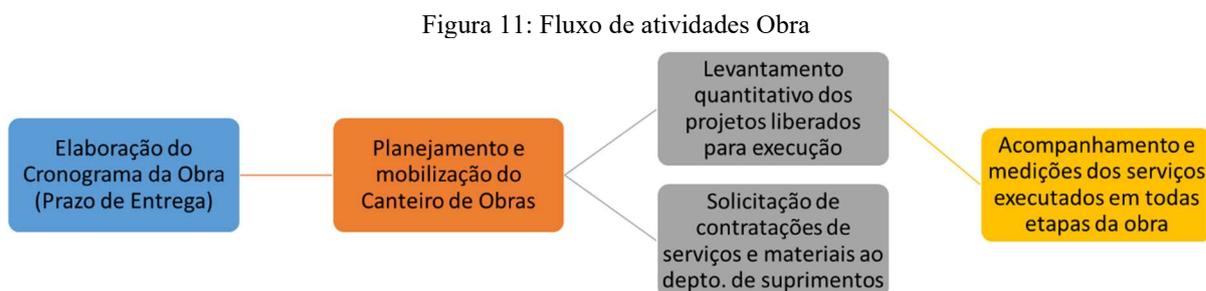
Internamente, a equipe de engenharia não denomina o que é executado como orçamento analítico, mas, sim, como um orçamento preliminar. Portanto, ele dará uma ideia do custo de obra, visto que foi planejada com os projetos preliminares do empreendimento. Em virtude dessas condições impostas atualmente: equipe enxuta e desenvolvimento de alguns empreendimentos em diferentes fases simultaneamente, um segundo orçamento não é elaborado, após o conjunto de dados dos projetos executivos e complementares estarem desenvolvidos e concluídos.

Os custos indiretos são estabelecidos partindo de uma planilha eletrônica com informações sobre o tamanho da equipe de produção e administrativa e dos prazos de entrega fornecidos pela equipe de obra.

Mesmo sabendo da condição incerta da previsão do orçamento de custos diretos, foi ajustado um controle de custos para as obras, realizado por um relatório comparativo entre o que foi estimado no orçamento e o que foi realizado. Entretanto, não há estabelecimento de planos de ações para remediações, caso o custo da obra esteja estourado. Apenas justificativas são apresentadas.

Obra:

Uma vez que não existe um setor de planejamento na construtora, a organização para a execução da obra fica sob a responsabilidade da própria equipe de obra. A Figura 11 apresenta, de maneira sintética, o fluxo de atividades dessa equipe.



Fonte: Própria autora.

Após o lançamento do produto, a equipe administrativa de obra elabora um cronograma. Normalmente, o coordenador de obras junto do engenheiro residente define as prioridades, estabelece a sequência de execução, e o prazo de entrega do empreendimento.

Eles são responsáveis também pelo planejamento e instalação do canteiro de obras, mas não há um projeto oficial, mas apenas um croqui para uso próprio com a locação de equipamentos e áreas para armazenamento de materiais.

Devido ao tempo curto para elaboração dos projetos, a obra inicia as contenções e fundação com os projetos executivos, e não com os projetos finais identificados como “liberado para obra”. E a estrutura é iniciada coincidentemente com a entrada dos projetos executivos de armações.

Para a execução dos demais serviços, os projetos já estão concluídos e liberados para a obra com os devidos detalhes. Então, a equipe de obra faz seu próprio levantamento quantitativo para elaboração de solicitações de compra e cartas convites para contratação de serviços ao departamento de suprimentos.

Como já foi mencionado anteriormente, a maior parte da mão de obra empregada é subcontratada. Somente na realização das primeiras etapas de construção (fundação) e levantamento da superestrutura utilizam equipes próprias. Isso é estabelecido pelo menor custo, quando comparado à contratação de equipe terceirizada e pela construtora entender que, mantendo esses serviços em “suas mãos”, obtém-se um maior controle produtivo e qualitativo de suas obras.

Não existe um acompanhamento e controle do cronograma físico da obra, elaborado, inicialmente, para estabelecimento do prazo de obra. Não há atualizações conforme a execução e acontecimentos do cotidiano, por isso o engenheiro residente não tem uma visão completa do seu empreendimento, dificultando a rápida tomada de decisão e ações corretivas e culminando a adoção de soluções mais onerosas.

A Construtora e Incorporadora Delta até o momento nunca atrasou uma entrega de obra. Porém, muitas vezes, adiantou-se pela cultura de antecipação do início da obra e também pela experiência da equipe em campo quanto ao produto ofertado impactando o custo final de obra.

3.3.3.1.3 Análise do ambiente interno

Na análise interna, foi feita uma avaliação da capacidade da empresa de alcançar seus objetivos. Essa etapa caracteriza-se por abordar os fatores controláveis pelos administradores da empresa e foi constituída atendendo à análise dos processos existentes na Delta Construtora e Incorporadora, contribuindo para o entendimento das operações, de modo a identificar necessidades e oportunidades de melhoria interna.

A Delta tem como objetivo de curto prazo ampliar a carteira de clientes e continuar atuando com prestígio na cidade de Osasco-SP. E, a longo prazo, o objetivo é tornar-se uma empresa de renome, ampliando o seu mercado de atuação, construindo e incorporando em outras cidades do estado de São Paulo, assim como a quantidade de lançamentos e obras simultâneas; nesse caso, a solidez financeira será um fator essencial.

Para alcançar os clientes atuais, a empresa faz grandes investimentos em Marketing, por meio da internet, de locais públicos de grande visibilidade na região e com eventos em seu próprio showroom. Essa é uma estratégia que tem dado bons resultados.

Para mais, observa-se a preocupação quanto ao atendimento do cliente, no que se refere à qualidade, ao prazo e ao custo dos serviços. Esse fato é tão importante que existiram, na empresa, casos de aporte de recursos inerentes ao seu escopo para solução rápida de conflitos e de manutenção do bom relacionamento com seus clientes. Seu foco estratégico é o cliente e a qualidade do produto entregue. É sempre necessária aos compradores uma análise para geração de valor, a definição dos produtos segundo as necessidades e as exigências dos clientes atuais e em potencial.

Em relação ao desenvolvimento da empresa, ela está passando por um estágio de expansão paralelamente a um estágio de maturidade/formalização, pois está em fase de investimento em novos lugares, aperfeiçoamento de seus processos com a ajuda do SGQ, adequação de equipes e lançamento de produtos cada vez mais sofisticados.

Pode-se dizer que todas essas mudanças estão acontecendo de maneira desordenada. Se a Delta pretende inovar e se posicionar de maneira mais competitiva no mercado imobiliário, primeiro deveria se profissionalizar no que se refere à gestão, criar uma cultura do planejamento, estabelecer processos bem definidos e tomar decisões com embasamentos técnicos seguros, como a avaliação de diferentes cenários e das relações entre a proposição de valor da empresa, os clientes atuais e futuros, os custos, as atividades chaves, etc.

A inexistência de um estudo de viabilidade formal dos empreendimentos é um risco para a empresa se manter competitiva no mercado imobiliário, pois os empreendimentos de construção civil apresentam, por característica, um grande horizonte de tempo entre sua idealização e sua conclusão de execução, suscetível às mudanças que ocorrem no mercado nesse período, o que faz com que muitos empreendimentos não obtenham a rentabilidade esperada.

Outro ponto de risco que deve ser abordado na análise interna da empresa Delta, refere-se ao curto tempo estabelecido para a execução de todas as etapas de desenvolvimento de projeto; desse jeito, muitas dessas etapas são suprimidas e/ou ocorrem concomitantes.

Finalizando, verificou-se que a empresa possui grande volume de conhecimento aplicado na sua atividade e grande potencial empreendedor, reunindo diferentes capacidades de recursos humanos para desenvolver suas atividades. Essa conjuntura fez com que a empresa tivesse capacidade de desenvolver suas tarefas de maneira satisfatória até o momento, mesmo sem apresentar maturidade de estrutura administrativa que deve ser procurada para sedimentar o crescimento futuro. A empresa possui, pois, grande potencial de crescimento, por estar focada numa demanda crescente e existente de mercado, necessitando de se estruturar, internamente, para aproveitar as oportunidades, crescer e desenvolver-se.

Para isso, acredita-se que os procedimentos formais deficientes, ou praticamente ausentes, são pontos a serem melhorados e desenvolvidos, caracterizando as formas de relacionamento, as inter-relações e a comunicação com os agentes envolvidos. A identificação das formas de documentação e sistematização dos processos, contribuirão para projetos mais eficientes e eficazes, visto que sua influência sobre todo o resultado econômico, arquitetônico, construtivo e tecnológico de um empreendimento é muito grande.

3.3.3.2 Ambiente externo

A conjuntura econômica na construção civil no Brasil e suas perspectivas para os próximos anos estão diretamente ligadas aos cenários que surgiram no decorrer da evolução da pandemia do COVID-19 no país e às ações tomadas pelos governantes quanto à proteção à saúde da população e à economia.

Como consequência do isolamento social, tivemos a baixa produção industrial e bloqueios na exportação, o que fez com que os preços de diversas matérias-primas ficassem mais caros e os prazos de entrega mais longos. Desse modo, com a demanda maior que a oferta, somada à alta do dólar, o preço dos materiais de construção encareceu.

Por fazer parte do setor da construção civil, a Delta também vem sofrendo com os aumentos dos insumos e custos de suas obras em andamento. E mesmo com o sucesso no avanço do processo de vacinação, ela se vê, diante das incertezas políticas e econômicas, preocupada com o crescente aumento nas taxas de inflação.

Com isso, a confiança de investimento diminuiu, mas ainda se mantém otimista e, embora haja a incerteza desse cenário econômico do país, o setor apresentou bons resultados e contribuiu na retomada da geração de empregos.

O que salientou um problema antigo a ser enfrentado pela construção civil, a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada para atender a demanda.

3.3.3.2.1 Análise do mercado local

Em virtude da atuação majoritária da empresa Delta Construtora e Incorporadora na região central do município de Osasco, informações sobre o seu mercado local foram pesquisadas.

Segundo a pesquisa, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em dezembro de 2021, sobre Produto Interno Bruto (PIB) dos municípios brasileiros, com dados até 2019, Osasco está entre os oito municípios mais ricos do país, e a segunda maior economia do estado, atrás apenas da capital paulista, São Paulo. (Adélia, 2021)

Tal crescimento também pode ser evidenciado, nos últimos anos, pela mudança no padrão de empreendimentos lançados. Aqueles ligados a programas sociais em bairros mais afastados foram substituídos por condomínios clubes nas regiões mais centrais e valorizadas do município.

Essas construções são voltadas, principalmente, para a classe B, um público com renda familiar entre R\$ 8.000 e R\$ 20 mil, que busca conforto, lazer, segurança e comodidade com um ótimo custo-benefício. Pinho (2019) afirma que proporcionar todos esses requisitos é uma das maiores vantagens de Osasco, pois o preço das unidades, quando comparado aos dos bairros da zona oeste paulistana, como Vila Leopoldina e Butantã, chega a ser 40% menor.

Ainda segundo Pinho (2019), a localização privilegiada também ajuda a tornar os lançamentos mais atraentes, perto de bairros centrais com ampla oferta de serviços e comércio, shoppings, próximo de estações de trem e têm fácil acesso à Marginal Pinheiros e à Rodovia Presidente Castelo Branco.

Outro ponto importante a ser mencionado quanto ao crescimento do mercado local a longo prazo, é a disponibilidade de terrenos, pois os bairros centrais que estão em desenvolvimento ainda são bastante horizontais.

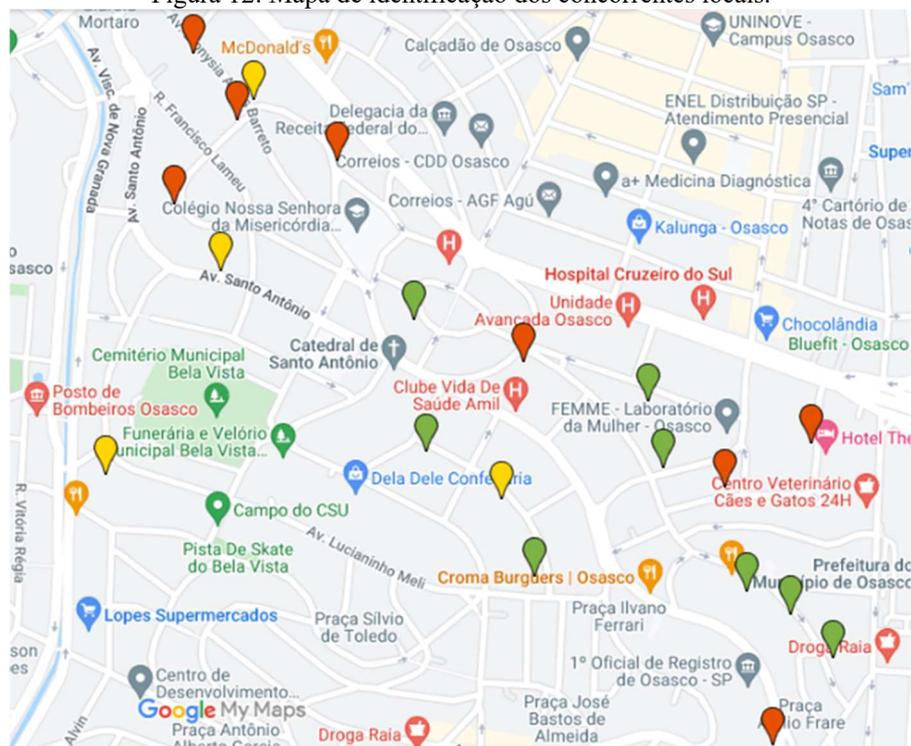
3.3.3.2.2 Análise da concorrência

A análise dos concorrentes é uma parte crucial do ambiente externo, além de ser, entre as forças competitivas de Porter, a força de maior intensidade atuando dentro do mercado de construções residenciais.

Os principais concorrentes da Delta Construtora e Incorporadora são locais, são todas as construtoras e incorporadoras que atuam nos bairros próximos ao centro e nas cidades próximas a Osasco-SP.

Na Figura 12, os marcadores indicados correspondem à localização de empreendimentos em fase de construção ou lançamento na região. Os vermelhos pertencem à Construtora Delta, e aqueles, nas cores verde ou amarelo, pertencem aos seus concorrentes.

Figura 12: Mapa de identificação dos concorrentes locais.



Fonte: Própria autora – Google Maps.

Os marcadores verdes são canteiros que pertencem à Incorporadora Grupo Natu⁹, concorrente mais direta da Delta, com quantidade semelhante de novos empreendimentos em andamento na região.

O Grupo Natu, diferente da Delta, não atua majoritariamente na região do centro do município de Osasco. Dedicado à incorporação de projetos residenciais de médio e alto padrão, sejam eles

⁹ Nome fictício devido à confidencialidade.

verticais ou horizontais, possui um nicho de mercado maior – atuando em diferentes bairros de Osasco, e em Vila São Francisco-São Paulo, Alphaville-Barueri e Granja Viana-Cotia.

Já as demais concorrentes oferecem o perfil de imóveis variados, atingindo o médio-baixo padrão. Algumas utilizam método construtivo diferente, a construção em alvenaria estrutural. Esse método dificulta a oferta de opções de *layouts* de planta para os clientes, porém torna os custos de execução mais econômicos, quando comparado ao método em estrutura de concreto convencional, utilizado pela construtora Delta.

Portanto, a principal ameaça é a atuação dos concorrentes locais com preços bem competitivos, o que obriga a Delta a buscar soluções para diminuir custos, otimizar seus preços e criar uma diferenciação do produto ofertado para o público que deseja morar na região.

3.4 MATRIZ SWOT

Os tempos estão incertos para os negócios em todo o mundo. Há um cenário economicamente adverso, com um mercado altamente competitivo. Se um planejamento estratégico sempre foi importante, atualmente são vários os fatores que fazem com que ele tenha se tornado, imprescindível, a qualquer negócio, independentemente do seu tipo e tamanho.

Por meio da elaboração da Análise SWOT, foi possível ter melhor compreensão da empresa e do cenário em ela se encontra e, com isso, planejar estratégias e soluções plausíveis para contornar possíveis problemas, influenciando na permanência da empresa no mercado, visando a um crescimento mais sustentável e ao seu aperfeiçoamento para se tornar mais competitiva em seu segmento.

Quanto às forças, indiscutivelmente, a Delta tem tudo para ser uma grande empresa de sucesso: credibilidade, recursos técnicos e uma força muito importante, a diferenciação do seu produto.

A visão dos proprietários impressiona e, também, a forma simples com que conseguem manter os negócios da empresa pelo “*feeling*” que possuem sobre o mercado em que essa corporação atua. Outro fator muito importante é o fato dessa empresa tratar os colaboradores como parceiros e não como funcionários.

Existem grandes fraquezas na estrutura da organização como a falta de controle de muitas das suas áreas, dentre elas a financeira, a administrativa e a contábil. Isso se deve, principalmente, ao curto prazo estabelecido, culturalmente, pelos donos entre a prospecção do terreno, a concepção do produto, ao lançamento e início das obras, tornando complicado o

estabelecimento de um processo definido e de uma comunicação eficiente, sem falhas e ruídos, entre todas as partes envolvidas, já que todas as áreas estão trabalhando paralelamente.

Entretanto, há também grandes oportunidades que se pode usar a favor da empresa, com objetivo de fazer crescer a sua vantagem competitiva. A Delta possui grandes potencialidades, porque existem profissionais capacitados para estabelecer os estudos de viabilidade e a implementação de novas tecnologias quer nas suas obras, quer na gestão administrativa, o que facilita expandir a atuação do seu negócio, ganhar novos mercados e potencializar o sucesso da sua marca.

As ameaças constantes ao mercado imobiliário são as taxas de juros, a inflação de materiais/serviços e a estabilidade econômica, que exercem um papel fundamental para a confiança dos investidores. Esses fatores interferem diretamente no crescimento da construção civil, caracterizados pela forte influência da economia e da política nacional e internacional. Outro fator de risco externo é a forte concorrência; assim, é necessário recriar os projetos dos empreendimentos da empresa tornando-os diferenciados daqueles existentes no mercado.

E a falta de mão de obra ainda é um desafio que a Delta e os concorrentes do setor precisam superar em conjunto, para suprir a demanda gerada nos últimos anos, o mercado deve investir em treinamentos e profissionalização.

Apesar das dificuldades apresentadas, observa-se que o mercado da construção civil, nesse segmento, continua apresentando ótimas oportunidades e saber aproveitar o momento em que está aquecido e preparado para mitigar as adversidades que podem aparecer futuramente, é fundamental para a empresa manter-se competitiva no mercado em que atua.

Sendo assim, ao finalizar a análise interna e externa da empresa, foi possível salientar e pontuar os pontos fortes e os pontos fracos existentes na Delta Construtora e Incorporadora em relação às oportunidades e às ameaças existentes no mercado. Essa análise pode ser melhor entendida, observando a Tabela 2.

Tabela 2: Matriz SWOT da empresa Delta

<p>FORÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lealdade dos funcionários, parceria empregado e empregador; • Grande conhecimento do sistema construtivo utilizado; • A qualidade do produto final; • Marca conhecida na cidade de Osasco-SP, onde possui maior atuação; • Credibilidade; • Cumpre prazo de entrega dos empreendimentos; • Adoção de tendências de mercado, que amplia a captação de clientes – produto diferenciado; • Alto investimento em marketing; • Em processo de profissionalização, mudanças e melhorias nos processos; • Largo conhecimento do setor pelos sócios. 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta da gestão de custos; • Estudos de viabilidade empíricos; • Falta de processos entre compra de terreno, concepção de produto, projetos e início da obra; • Deficiência no planejamento; • Comodismo dos funcionários; • Falta de comunicação entre equipe de incorporação, de projeto e de obra; • Falta de projetos detalhados e compatibilizados com método executivo de obra; • Incompatibilidades entre materiais de venda, memoriais e projetos; • Falta comprometimento da alta gestão; • Marca pouco conhecida nas demais cidades de São Paulo.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado em que atua em franca expansão; • Poucas barreiras, os grandes concorrentes locais têm foco em uma variedade maior de nichos de mercado; • Estabelecimento de parcerias com fornecedores; • Aquisição de terrenos em outras áreas, fazendo com que a empresa abra seu mercado; • Novos métodos construtivos ou produtos para diminuição de custos e prazos. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade política e econômica do país; • Grandes empresas do setor são dotadas de maior poder de negociação e maior capital de giro; • Preço de materiais mais elevado em relação aos anos anteriores; • Mercado altamente competitivo; • Concorrência local com preços mais competitivos; • Dificuldade em conseguir mão de obra operacional de qualidade.

Fonte: Própria autora.

3.5 ANÁLISE SWOT CRUZADA

Ao analisar a matriz SWOT, realizou-se um cruzamento entre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Esse cruzamento é determinante para escolha de quais planos de ação serão desenvolvidos para minimizar as fraquezas e ameaças e maximizar as forças e oportunidades, ver Capítulo 4.

Os cruzamentos foram feitos da seguinte forma, ambiente interno (forças e fraquezas) x ambiente externo (oportunidades e ameaças), pode-se observar melhor essa interação abaixo:

1. Forças x Ameaças:

Pontos Fortes: A qualidade do produto final;
Cumpre prazo de entrega dos empreendimentos;
Alto investimento em marketing;
Produto diferenciado.

Ameaça: Concorrência local com preços mais competitivos.

Criação de valor para o cliente, através de diferenciais em seu produto: investimento em marketing, divulgação da marca, e estudos de mercado para a identificação e antecipação das necessidades dos clientes, incluindo pesquisa de satisfação após ocupação.

Ponto Forte: Profissionalização, mudanças e melhorias nos processos.

Ameaça: Instabilidade política e econômica do país.

A fase de profissionalização faz com que a empresa esteja mais atenta as possíveis variações mercadológicas, e assim, deve-se continuar a analisar as melhorias em seus processos para se manter competitiva e preparada para as adversidades do mercado.

2. Forças x Oportunidades:

Pontos Fortes: Grande conhecimento do sistema construtivo utilizado;

A qualidade do produto final;

Largo conhecimento do setor pelos sócios.

Oportunidades: Mercado em que atua em franca expansão;

Aquisição de terrenos em outras áreas.

Expansão da atuação da sua marca no mercado imobiliário, a partir do investimento em terrenos em outras regiões.

Pontos Fortes: Marca conhecida na cidade de Osasco-SP;

Credibilidade.

Oportunidade: Estabelecimento de parcerias com fornecedores.

Aproveitar o reconhecimento e credibilidade do nome da Delta Construtora e Incorporadora na cidade em que atua para expandir a sua carteira de fornecedores e buscar, no mercado, novas parcerias.

3. Fraquezas x Ameaças:

Pontos Fracos: Falta de processos;

Deficiência no planejamento;

Falta de comunicação entre equipe.

Ameaça: Mercado altamente competitivo.

Estabelecer procedimentos inexistentes e melhorar os processos da cadeia, aumentando o prazo de amadurecimento de projeto, e a criação do estudo de viabilidade financeira e de um planejamento para o início e acompanhamento de obra. O objetivo é manter a empresa competitiva no mercado, reduzindo as atividades, em paralelo, entre departamentos, sem comprometer o tempo de retorno do investimento estabelecido pelos diretores-proprietários. Outro ponto de melhoria interna, é a criação de um sistema de comunicação interno que permita à empresa o fluxo de informações e de decisões ocorrendo de maneira eficiente, de modo que as informações cheguem de maneira completa e coerente a todos os envolvidos

Ponto Fraco: Falta da gestão de custos.

Ameaças: Instabilidade política e econômica do país;

Preço de materiais mais elevado em relação aos anos anteriores;

Grandes empresas do setor são dotadas de maior poder de negociação e maior capital de giro.

Criar uma gestão de custo para seus projetos, desde a compra do terreno, compõe todos os gastos e investimentos necessários para a realização das suas atividades e produção. Melhorar o processo interno de controle de custo, deixar de apenas justificar os desvios, e passar a se antecipar a ele, com ações corretivas, minimizando os riscos de o projeto ficar mais caro que o planejamento dos custos.

4. Fraquezas x Oportunidades:

Pontos Fracos: Falta comprometimento da alta gestão.

Oportunidades: Mercado em que atua em franca expansão;

Poucas barreiras, os grandes concorrentes locais têm foco em uma variedade maior de nichos de mercado.

Alta gestão deve esclarecer para todos os funcionários quais seus planos futuros para a empresa, crescimento e expansão da área de atuação. Também deve entender que para atingir esse objetivo a empresa precisa de um planejamento e aperfeiçoamento da sua cultura interna, inclusive o estabelecimento de descentralização do poder de decisão para itens cotidianos.

Ponto Fraco: Comodismo dos funcionários.

Oportunidades: Mercado em que atua em franca expansão;

Poucas barreiras, os grandes concorrentes locais têm foco em uma variedade maior de nichos de mercado.

É importante a motivação da equipe para o sucesso da implantação das mudanças e para atingir as metas propostas pela empresa, mantendo a produção em alta. Assim, criar uma recompensa aos colaboradores é uma maneira de mantê-los engajados e cada vez mais dispostos a dar o seu melhor pela empresa, e isso pode ser feito por meio de várias estratégias, como adoção de premiações anuais.

Assim, o cruzamento forma uma matriz com quatro células, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Matriz SWOT Cruzada da empresa Delta

SWOT CRUZADA	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
FORÇAS	- A fase de profissionalização faz com que esteja mais preparada com as variações mercadológicas; - Criação de valor para o cliente, através de diferenciais em seu produto;	- Aumentar a região de atuação; - Buscar novos fornecedores de materiais e serviços;
FRAQUEZAS	- Melhorar os processos internos da empresa; - Melhorar a comunicação interna entre departamentos; - Estabelecer uma gestão de custos, para controles financeiros formais.	- Motivação da equipe quanto a melhorias nos processos para preparação ao crescimento desejado; Estabelecer uso do planejamento, pensar a longo-médio prazo;

Fonte: Própria autora.

4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Finalizada a análise SWOT, chega o momento de formular o plano estratégico da Delta Construtora e Incorporadora.

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

Nesse sentido, alguns pontos a serem corrigidos foram ressaltados, no intuito de melhorar os resultados da organização, do alcance da sua visão e cumprimento da missão.

Suas políticas institucionais representam a preocupação com a realização de obras de boa qualidade, que também sejam atraentes aos olhos do seu cliente e que possam cumprir sua função respeitando os pilares social, ambiental e econômico.

Para possibilitar seu alcance foram definidos como objetivos estratégicos:

- Melhorar os processos internos da empresa, tornando-os mais eficientes;
- Aumentar o mercado de atuação da empresa, ao expandir a região de atuação;
- Aperfeiçoar, continuamente, o produto, mantendo vendas e obras concomitantes;
- Aumentar a lucratividade da empresa, reduzir custos e estabelecer controles formais.

Com os objetivos definidos foram elencadas algumas ações estratégicas que poderão contribuir para atingi-los, sendo elas:

1. Inclusão de estudo de viabilidade técnica e econômica no processo de elaboração de um projeto;

Contratação de um funcionário especialista e de um consultor financeiro, implantação de um estudo formal de viabilidade, antes da compra do terreno e, no caso de terrenos já adquiridos, o estudo do melhor produto viável.

2. Estabelecimento de tipologias de empreendimentos com base nas características dos pavimentos tipos - sugeridos padrões alto, médio-alto e médio-baixo;

Distinguir os produtos da Delta em três padrões baseando-se nos custos dos serviços e materiais aplicados nos pavimentos tipos (unidades habitacionais) e na seleção de ambientes que irão compor as áreas de lazer do empreendimento: A – Alto, B – Médio-Alto e C – Médio-Baixo, sendo o tipo C mais econômico, o tipo A um padrão mais alto e o tipo B um intermediário. A sugestão de diferenciações das tipologias segue no Apêndice B e tem como objetivo criar

diferenciações construtivas para que a Delta consiga atuar no segmento de diferentes produtos, ampliando suas possibilidades, do luxo ao básico.

- Participação da equipe de engenharia na concepção do produto, para auxiliar as soluções de técnicas construtivas e custos de execução;

Análise dos projetos em estudo preliminares e diferenciais de venda pela equipe de engenharia (projeto e orçamento), para apresentação de apontamentos em reuniões de alinhamento entre as áreas envolvidas, antes do estabelecimento do projeto legal e materiais de venda.

- Criação de um cronograma padrão compartilhado entre todos os departamentos envolvidos na elaboração de um projeto, desde a compra do terreno até o início de obra;

Elaborar fluxograma para todos os processos necessários para a verificação de prazos de execução de cada etapa, com o objetivo de reduzir as atividades, em paralelo, entre departamentos, sem comprometer o tempo de retorno do investimento estabelecido pelos diretores-proprietários. O cronograma sugerido está indicado de maneira simplificada na Figura 13, e sua versão completa no Apêndice C.

Figura 13: Cronograma de Projetos Sugerido

MATRIZ DE PROJETOS - DELTA CONTRUTORA E INCORPORADORA																					
DESCRIÇÃO	DATA		MESES	TEMPO																	
	INÍCIO	FIM		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
PROJETO - MODELO	01/09/2022	22/01/2026	40	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV
INCORPORAÇÃO	01/09/2022	20/07/2023	11																		
PRODUTO	03/10/2022	02/08/2023	10												X						
PROJETO - ENG.	03/05/2023	29/12/2023	8					X													
ORÇAMENTO - ENG.	03/10/2023	30/01/2024	4					X			X										
SUPRIMENTOS	03/05/2023	05/01/2026	32																		
OBRA	05/06/2023	22/01/2026	31																		X

Fonte: Própria autora.

A proposta é aumentar o tempo, entre compra de terreno e início de obra, da média de 10 meses para 18 meses, com o objetivo de melhorar o amadurecimento de projetos e iniciar a construção a partir de um planejamento físico-financeiro fidedigno.

Na Figura 13, é possível identificar a data de lançamento do empreendimento em que há um “x” na cor verde e o início de obra no “x” em vermelho, com uma diferença de 6 meses entre elas. As reuniões de alinhamento, sugeridas entre as áreas de produto, de projeto e de orçamento antes do lançamento, foram incluídas no cronograma apresentado, e suas datas indicadas com o “x” em azul.

- Criação de departamento de planejamento para trabalhar em conjunto com o departamento de orçamento, a fim de melhorar o controle de custos das obras, a partir do acompanhamento físico-financeiro;

Acompanhar a evolução das atividades previstas no cronograma e realizadas no canteiro da obra mensalmente. Os resultados serão apresentados em forma de relatórios gerenciais tendo a

finalidade de melhorar monitoramento e controle, o que possibilitará tomadas de decisões e ações corretivas, assim que houver algum desvio no cronograma.

6. Cultura da empresa, capacidade administrativa: poder descentralizado dos diretores-proprietários;

Deixar de concentrar as decisões nas mãos dos diretores-proprietários, dando autoridade para os níveis mais baixos (gestores e coordenadores) tomarem decisões sobre questões táticas e operacionais de uma maneira mais ágil. E os donos ocuparão seu tempo com questões mais relevantes que são estratégicas para o negócio.

7. Inclusão do SGQ no dia a dia dos departamentos da empresa com a premissa de melhoria contínua e não apenas para certificações;

Manutenção do SGQ, ou seja, um acompanhamento periódico da equipe de qualidade por avaliações e auditorias internas para melhoria contínua dos procedimentos, para a definição das competências e do investimento em treinamentos. Além de tudo, podem-se utilizar as análises críticas feitas por intermédio do SGQ para o mapeamento dos processos que envolvem mais de uma área da empresa, estabelecendo responsabilidades, prazos e entregas necessárias.

8. Criação de procedimentos para a área de Orçamentos e inclusão no SGQ tornando-se mais uma área a ser monitorada com base em melhoria contínua;

O processo do departamento de orçamentos será criado conforme o processo estabelecido, incluindo o envolvimento das áreas de suprimentos e de obras para a análise do orçamento de cada empreendimento. Ademais, a implantação de um segundo orçamento, após os projetos estarem amadurecidos, melhora a previsão de custos.

9. Expansão do raio de atuação a partir do investimento em terrenos em outras regiões baseado em *benchmarking*;

A área de Incorporação – Novos Negócios deve se empenhar em procurar oportunidades de investimento em terrenos de outros bairros da cidade de Osasco-SP, e em outras cidades, podendo, em um primeiro momento, manter a proximidade com a localização da sede da construtora, para, então, continuar a expandir a atuação da sua marca no mercado imobiliário, assim como a maioria das outras construtoras do setor, não atuantes em um único bairro ou num único tipo de empreendimento.

10. Busca de novos fornecedores de materiais e serviços, estabelecendo novas parcerias;

A empresa Delta trabalha com seus fornecedores segundo parcerias quase fidelizadas, tornando-os, com o tempo, aliados do negócio, uma vez que se cria confiança entre as partes. No entanto, com o crescimento dos números de obras será necessário expandir a carteira de fornecedores e buscar, no mercado, novas parcerias. Pode haver imprevistos ou falta de capacidade de atendimento e, para que não haja prejuízo, é saudável ter fornecedores alternativos.

11. Identificação e se antecipação das necessidades dos clientes, estudo de mercado;

Em conjunto com o estudo de oportunidades de investimentos em novas regiões, deve-se estabelecer um estudo de mercado desses locais, entender melhor o perfil, os gostos e possíveis demandas de seus consumidores. Pesquisas online e plataformas de análise de dados com inteligência artificial para vendas podem ser aplicadas nesse caso.

12. Medida da satisfação do cliente pós-ocupação;

A avaliação do nível de satisfação do cliente pós-ocupação é importante para verificar o desempenho do empreendimento construído, para a retroalimentação e o estabelecimento de ações corretivas para a melhoria da qualidade dos seus futuros projetos. Por isso, um questionário será disponibilizado para resposta, depois de 2 anos de uso da edificação, com o objetivo de estimar a satisfação geral dos moradores tanto em relação aos espaços privados, relativos à unidade habitacional, quanto aos coletivos, digo, em todas as áreas comuns do condomínio.

13. Motivação da equipe quanto à implementação das ações propostas;

Primeiramente, comunicar aos funcionários o que acontecerá, de maneira que todos entendam o porquê das mudanças nos processos. Explicar quais as principais metas e objetivos que a empresa espera alcançar e como cada um estará envolvido nessa implantação de novos procedimentos, estando aberta a sugestões de todos.

O envolvimento dos sócios-diretores no processo de implantação das mudanças seja nos processos, seja na cultura organizacional da empresa Delta, também é importante para a motivação da equipe, graças ao contato direto dos donos com os funcionários.

Durante o monitoramento da implementação das ações propostas, estabelecer metas individuais relacionadas ao cumprimento de prazos e de qualidade dos entregáveis ao seu cliente interno, utilizadas como métrica para uma quantia complementar a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) anuais.

14. Acompanhamento, controle e avaliação das ações propostas;

Fazer o monitoramento das mudanças propostas e implementadas pelo mapeamento dos riscos, pelo estabelecimento de indicadores e pela análise crítica dos resultados mensalmente, ou ao fim das etapas estabelecidas no cronograma, sugerido no Apêndice C deste trabalho. Elaborar relatórios e uma apresentação mensal aos sócios-diretores, contendo a situação de cada projeto, a comparação das situações alcançadas com as previstas, a avaliação das estratégias e as ações adotadas. Esse conjunto de ações permitirá identificar falhas e desvios da situação planejada, para alcance dos objetivos.

15. Aprimoramento do sistema de comunicação interna;

Estabelecer um sistema de comunicação interna que permita à empresa o fluxo de informações e de decisões ocorrendo de maneira eficiente, de modo que as informações estratégicas cheguem às áreas operacionais e os resultados, obtidos nas atividades operacionais, sendo positivos ou negativos, retornem aos níveis superiores.

Determinar responsáveis para receber e compartilhar informações em cada área por meio de reuniões, via e-mail, e até mesmo via aplicativos multiplataforma de mensagens instantâneas. Quando necessário, as informações devem ser registradas em um formulário específico no sistema online utilizado pela empresa.

E para haver o desenvolvimento de um melhor relacionamento entre as equipes de produto, projeto, orçamento, suprimentos e obras – fazer com que as áreas trabalhem em conjunto, com todos se envolvendo em tomadas de decisões que envolvam uma mudança de método construtivo, particularidades dos empreendimentos, custos e entre outros.

Para implementação do planejamento estratégico, deve-se elaborar um plano de ação sobre cada ação estratégica proposta, trazendo informações sobre o que será feito, quem será o responsável, como e até quando será feito, quanto custará e quais os recursos necessários para sua execução. A Tabela 4 apresenta as ações estratégicas que foram definidas, para satisfazer os objetivos estratégicos com seus respectivos responsáveis e recursos necessários.

Tabela 4: Plano de ação Delta Construtora e Incorporadora

Objetivo	Ações Estratégicas	Responsável	Recursos Necessários
Melhorar os processos internos da empresa, tornando-os mais eficientes.	3. Participação da equipe de engenharia na concepção do produto, para auxiliar as soluções de técnicas construtivas e custos de execução;	Depto. Engenharia Depto. Incorporação/Produto	Recursos Humanos - comunicação e integração entre departamentos.
	4. Criação de um cronograma padrão compartilhado entre todos os departamentos envolvidos na elaboração de um projeto, desde a compra do terreno até o início de obra;	Depto. Incorporação/Produto Depto. Projetos Depto. Orçamentos	Recursos Humanos - comunicação e integração entre departamentos; Recursos Técnicos - aquisição de software específico; Recursos Humanos - acompanhamento e controle do cronograma estabelecido.
	6. Cultura da empresa, capacidade administrativa: poder descentralizado dos diretores-proprietários;	Diretoria Gerências	Recursos Humanos - plano de ação para transferência de poderes.
	7. Inclusão do SGQ no dia a dia dos departamentos da empresa com a premissa de melhoria contínua e não apenas para certificações;	Depto. Qualidade	Recursos Humanos - treinamentos.
	8. Criação de procedimentos para a área de Orçamentos e inclusão no SGQ tornando-se mais uma área a ser monitorada com base em melhoria contínua;	Depto. Orçamentos Depto. Qualidade	Recursos Humanos - padronizar processos e escrever procedimento operacional sobre o departamento, identificando os seus riscos e oportunidades, com medições por indicadores.
	13. Motivação da equipe quanto à implementação das ações propostas;	Diretoria Gerências Depto. RH	Recursos Humanos - comunicação com os funcionários; Recursos Humanos - treinamentos; Recursos Financeiros - pagamento das metas individuais junto ao PLR anual.
	14. Acompanhamento, controle e avaliação das ações propostas;	Gerências Depto. Qualidade	Recursos Humanos - monitoramento da implantação do planejamento estratégico.
15. Aprimoramento do sistema de comunicação interna;	Gerências	Recursos Humanos - comunicação e integração entre departamentos.	
Aumentar o mercado de atuação da empresa, expandir a região de atuação.	2. Estabelecimento de tipologias de empreendimentos com base nas características dos pavimentos tipos - sugeridos padrões alto, médio-alto e médio-baixo;	Diretoria Depto. Incorporação/Produto Depto. Orçamentos	Recursos Humanos - estabelecimentos de critérios e características que irão compor cada tipologia de empreendimento.
	9. Expansão do raio de atuação a partir do investimento em terrenos em outras regiões baseado em benchmarking;	Depto. Novos Negócios	Recursos Humanos - pesquisas de novas regiões para investimento.
Aperfeiçoar continuamente o produto, manter vendas e obras concomitantes.	11. Identificação e se antecipação das necessidades dos clientes, estudo de mercado;	Depto. Incorporação/Produto Depto. Marketing	Recursos Técnicos - aquisição de plataformas/aplicativos específicos.
	12. Medida da satisfação do cliente pós-ocupação;	Depto. Marketing Depto. Assistência Técnica	Recursos Humanos - elaboração da pesquisa de satisfação e aplicação aos moradores do empreendimento após 2 anos de ocupação.
Aumentar a lucratividade da empresa, reduzir custos e estabelecer controles formais.	1. Inclusão de estudo de viabilidade técnica e econômica no processo de elaboração de um projeto;	Depto. Incorporação/Produto	Recursos Humano/Financeiro - contratação consultoria; Recursos Humano/Financeiro - contratação de mão de obra específica; Recursos Técnicos - aquisição de plataformas e/ou aplicativos específicos.
	5. Criação de departamento de planejamento para trabalhar em conjunto com o departamento de orçamento, a fim de melhorar o controle de custos das obras, a partir do acompanhamento físico-financeiro;	Depto. Engenharia Depto. RH	Recursos Humano/Financeiro - contratação de mão de obra específica; Recursos Técnicos - aquisição de software específico.
	10. Busca de novos fornecedores de materiais e serviços, estabelecendo novas parcerias;	Depto. Suprimentos	Recursos Humanos - pesquisa de novos fornecedores.

Fonte: Própria autora.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é utilizado como uma ferramenta que auxilia o processo de gestão, possibilitando às empresas a identificação de oportunidades e ameaças do mercado externo e a análise dos seus pontos fortes e fracos. Detectam-se, dessa forma, os pontos geradores de vantagem no mercado, bem como aqueles que necessitam de atenção ou de implantação de melhorias e aperfeiçoamento seja nos processos internos, ou nos produtos e serviços. Além disso, possibilita realizar uma análise do mercado e dos concorrentes da organização.

A partir da análise do estudo de caso, embasada nas referências teóricas, foi identificado que a Delta Construtora e Incorporadora não possui um planejamento formal, disponível a todos os funcionários, fato muito comum entre as empresas de pequeno porte do segmento da construção civil, sendo sua maior razão a cultura organizacional que foca, apenas, na produção. Portanto, não há formalidade nem registro dos objetivos e estratégias, deixando-a a menos estruturada para adotar decisões e planos de ações. O que ocorre é um planejamento informal que está centralizado na “cabeça de seus proprietários”.

Logo, é aconselhável a formalização do processo de planejamento estratégico, tornando-o acessível a todos os envolvidos na organização, conseguindo que os colaboradores fiquem comprometidos com a empresa, e ela alcance os objetivos propostos. E, com esse intuito, foram apresentadas ferramentas para auxiliar a análise dos ambientes interno e externo em que a empresa está inserida, para que, por um diagnóstico organizacional, pudesse estabelecer os objetivos e as ações estratégicas.

Com a aplicação da ferramenta Análise SWOT, ficou evidente a situação atual da empresa e, então, a importância de se saber gerir, estrategicamente, as informações quanto ao seu posicionamento e projeção no mercado competitivo, servindo de apoio para a tomada de decisões, soluções de problemas presentes e prevenção de problemas futuros.

Já a ferramenta Análise das Cinco Forças de Porter foi apresentada no Capítulo 2; no entanto, foi pouco desenvolvida na análise do estudo de caso, ficando as forças relacionadas à rivalidade entre concorrentes e ao poder de negociação de fornecedores e de clientes, subentendidas no item 3.3.3 que se trata da análise do ambiental da empresa. Isso se deu, pois, a autora não achou necessário abranger, nessa ocasião, a análise dos concorrentes quanto aos produtos substitutos e novos entrantes, aspectos poucos influentes no momento atual da construtora estudada.

Outro ponto que a autora não explorou neste trabalho foi o mapeamento dos processos do departamento de suprimentos na análise ambiental interna da empresa, mesmo considerando que essa área tenha uma importância indiscutível para a gestão da empresa. Isso porque, atualmente na empresa estudada, os procedimentos da área de suprimentos acontecem como consequência das inconsistências dos processos que a antecedem. Decidiu-se, assim, priorizar o mapeamento das áreas de projeto, de orçamento e de concepção do produto.

Entre as ações sugeridas para a Construtora e Incorporadora Delta, está a indicação de três tipologias de empreendimentos (A, B e C), com a finalidade de estabelecer uma distinção de produtos para a viabilidade econômica e financeira na expansão da sua área de atuação. As sugestões de diferenciações das tipologias estão focadas na demonstração das características relacionadas aos pavimentos tipos, haja vista a concentração de maior quantidade de serviços e materiais a serem aplicados a um custo bastante significativo.

Como primeiro passo para alcançar o objetivo geral e os específicos deste trabalho, desenvolveu-se o referencial bibliográfico, exposto no Capítulo 2, servindo de base para este estudo. Isso acabou possibilitando o entendimento do contexto teórico e a compreensão da importância do Planejamento Estratégico, precisando quais as suas etapas e apresentando, também, ferramentas auxiliares a sua execução.

Posteriormente, o estudo de caso se iniciou com a descrição da estrutura organizacional da Delta Construtora e Incorporadora, seguido da sua análise ambiental e do diagnóstico estratégico. Pelo exposto no Capítulo 3, pode-se concluir que todos os objetivos específicos foram alcançados.

Quanto ao primeiro objetivo específico: “identificar a estrutura organizacional da empresa, tendo como referência o ambiente interno, sua divisão, organização e coordenação das atividades”, ele foi alcançado nas seções 3.1, 3.2 e 3.3.3.1 por meio da caracterização da empresa estudada. Em relação ao segundo objetivo estratégico, “analisar ambiente externo com relação à conjuntura do mercado e características dos principais players no contexto da empresa”, ele foi constituído na seção de análise externa, a 3.3.3.2.

O terceiro objetivo específico “desenvolver e analisar a matriz SWOT a partir dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças, da empresa” foi apresentado no item 3.3.4, estando a matriz representada na Tabela 2.

Por fim, o objetivo específico “determinar objetivos estratégicos e planos de ação para manter a empresa competitiva no mercado em que atua” foi alcançado, pois foi feita a análise do contexto em que a organização está inserida atendendo à matriz SWOT. Por conseguinte, foi possível propor objetivos e ações estratégicas no Capítulo 4.

Por todos esses fatores, acredita-se que a pesquisa proposta foi concluída com êxito e alcançou seus objetivos. Entretanto, este trabalho não esgota as possibilidades de melhoria para a empresa estudada.

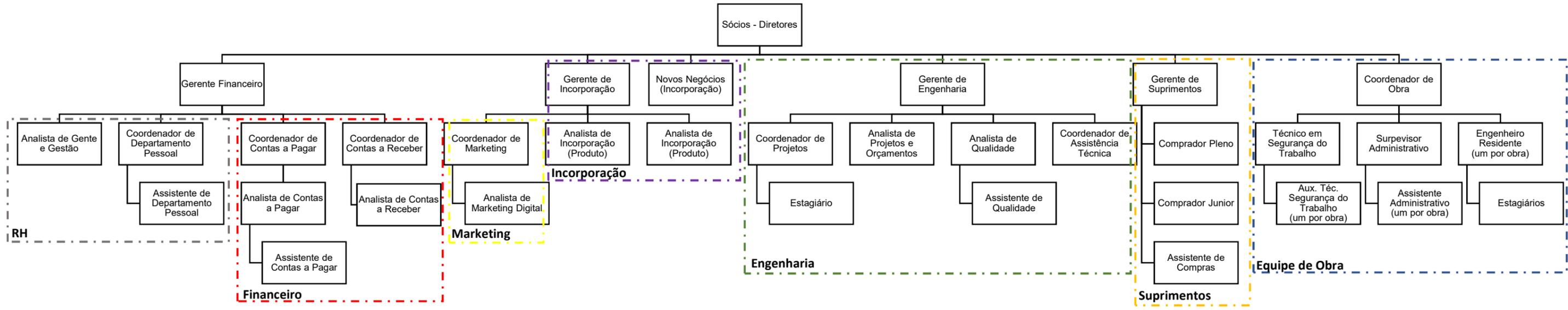
O planejamento estratégico deve ser compreendido como algo mutável que se adapta conforme a necessidade organizacional, focando sempre os pontos de melhoria contínua, bem como os processos para manter ou melhorar a sua competitividade no mercado. Abaixo estão elencados os pontos que podem ser melhor explorados, sugeridos também como temas para futuras pesquisas:

- Uma pesquisa-ação para o acompanhamento da implantação do planejamento estratégico, evidenciando as dificuldades encontradas;
- Estudo quanto ao comportamento e comprometimento da equipe da empresa com os objetivos do plano estratégico e com os resultados a serem atingidos;
- Criação de indicadores para medir o desempenho da empresa durante a implantação do planejamento estratégico;
- Estudar, mais a fundo, os sistemas de comunicação interna em empresas, e quais os benefícios que traz aos resultados da organização uma comunicação sem falhas;
- Estabelecer as diferenças entre as tipologias de empreendimentos em A, B e C com mais profundidade, levando em consideração a viabilidade econômica, a área do terreno, as metodologias de construção, os tipos de acabamentos e os ambientes de lazer entregues ao condomínio, tudo conforme a necessidade do seu público-alvo de cada tipo;
- Detectar a posição da empresa no mercado, seus pontos positivos e negativos, utilizando a ferramenta Cinco Forças de Porter;
- Fazer uma análise do ambiente organizacional incluindo o departamento de suprimentos, como forma de aprimorar o planejamento estratégico e de buscar competitividade diante das constantes mutações mercadológicas, como a alta nos preços dos materiais de construção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADÉLIA, Olga. OSASCO É ÚNICA CIDADE QUE NÃO É CAPITAL ENTRE OITO MAIS RICAS DO PAÍS, APONTA IBGE. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://osasco.sp.gov.br/>. Acesso em: 30 abr. 2022.
- BEZERRA, Larissa Marinho Coelho de Medeiros; FABRÍCIO, Márcio Minto; ROSSIGNOLO, João Adriano. OBJETIVOS COMPETITIVOS E O PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO CIVIL. Revista Minerva – Pesquisa & Tecnologia, [s. l.], v. 6, ed. 1, p. 73-83, 2009.
- BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio. Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.
- BRASIL, P. H. M. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE CARUARU- PE. Orientador: Prof^ª. Dra. Maria das Graças Vieira. 2014. 91 p. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, CARUARU, 2014.
- CAMATTI, T. B. A GESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS CONSTRUTORAS DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL: UM ESTUDO APLICADO DE MAPEAMENTO ESTRATÉGICO. Orientador: Profa. Dra. Janaína Macke. 2008. 171 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.
- DIAS, D.W. et al. ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DELIVERY LOCALIZADA EM JUAZEIRO-BA. In: IX Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste - SEPRONE, 2018, Juazeiro. Anais eletrônicos do IX Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste (SEPRONE), 2018.
- FREITAS, Elisabete M. de e ALENCAR, Claudio Tavares. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE MÉDIO PORTE NO BRASIL. 14^a Conferência Internacional da LARES - Latin American Real Estate Society. 14 p. Rio de Janeiro, Brasil, 17 a 20 de setembro, 2014.
- MAROCK, P. F. Análise do ambiente competitivo do setor da construção civil baseado no modelo de Porter. Orientador: Prof. Doutor Alfredo Iarozinski Neto. 2015. 67 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Curitiba, 2015.
- MOGNHOL, Tiely Zurlo et al. ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE DE CONSTRUTORAS DE PEQUENO PORTE: UMA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Joinville.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, M.M.M. A importância do planejamento estratégico para empresas de pet shop. Orientador: Prof. Mário Luiz. 2015. 56 p. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica e Qualidade.) - UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES, Brasília, 2015.
- OLIVEIRA, Issac de. Como pode haver tanto prédio sendo construído em São Paulo na pandemia? In: UOL São Paulo, 27 out. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/10/27/por-que-tem-tanto-predio-sendo-construido-em-sao-paulo-na-pandemia.htm>. Acesso em: 6 nov. 2021.

Apêndice A



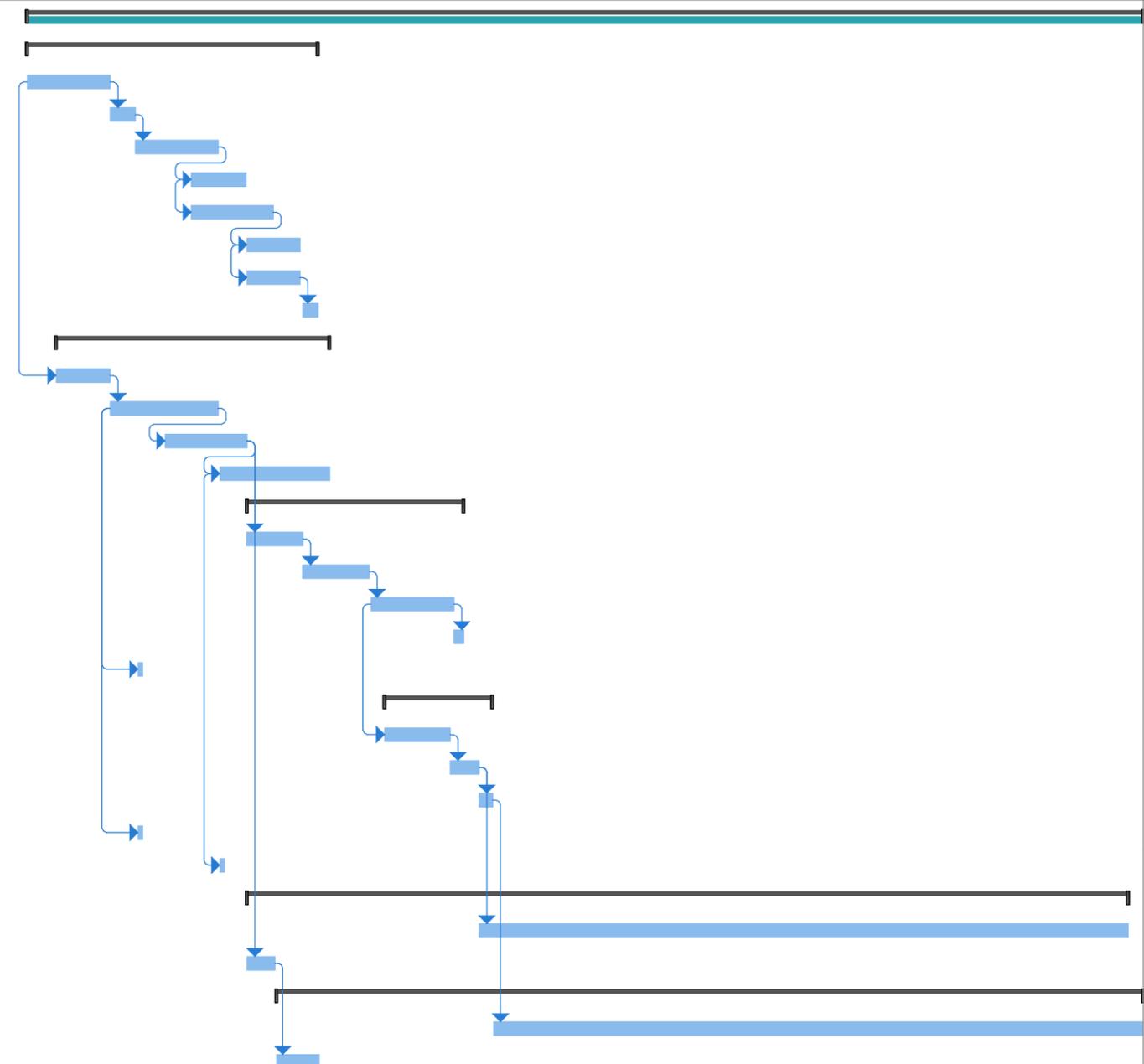
Apêndice B

TIPOLOGIAS DE EMPREENDIMENTOS				
AMBIENTES	APLICAÇÕES	TIPOLOGIAS		
		A	B	C
TORRE RESIDENCIAL	Fachadas	Pintura em até 7 cores	Pintura em até 5 cores	Pintura em até 3 cores
	Adorno	Aplicável: EPS, jardineiras. Desejável: Concreto	Aplicável: EPS (design simplificado com aplicação pontual), Concreto. Desejável: Concreto	Aplicável: Concreto
	Pele de vidro e/ou Ripados Metálicos	Aplicável pontualmente (evitar)	N.A. (Não Aplicável)	N.A.
EMBASAMENTO	Fachadas	Brises metálicos, revestimento cerâmico (evitar fachada ventilada), ACM, pintura - Podendo existir elementos arquitetônicos.	Brises metálicos (com aplicação pontual), pintura, revestimento cerâmico (com aplicação pontual e evitar fachada ventilada)	Pintura
	Depósitos Privativos	Desejável	Aplicável	Aplicável
	Pele de vidro Acesso Social/ Lobby	Aplicável	N.A.	N.A.
	Depósitos Privativos	Desejável	Aplicável	Aplicável
	Garagem	Cimento desempenado com vagas demarcadas em pintura esmalte	Cimento desempenado com vagas demarcadas em pintura esmalte	Cimento desempenado com vagas demarcadas em pintura esmalte
ÁREAS PRIVATIVAS	Metragem dos apartamentos	220 m² até 80 m²	80 m² até 50 m²	1dorm:até 38 m² 2dorm: até 50 m²
	Vagas para carros	Mínimo 2 vagas	1 a 2 vagas	0 a 2 vagas
	Esquadrias de Alumínio	Linhas - AL25 e A32 Alumínio anodizado cor: Branco RAL 9003F, Cinza Ral7037F ou preto RAL 9005F. Persiana de enrolar nos dormitórios com automação	Linhas - AL25 e A32 Alumínio anodizado cor: Branco RAL 9003F, Cinza Ral7037F ou preto RAL 9005F. Persiana de enrolar nos dormitórios manual	Linhas- Desejável: AL 20 e AL25. Aplicável: A32 Alumínio anodizado cor: Branco RAL 9003F ou preto RAL 9005F. Persiana de enrolar nos dormitórios manual
	Esquadrias de Madeiras	Porta de entrada social da unidade: Porta pivotante sólida branca Portas internas à unidade: Porta de abrir branca semi-sólida	Porta de entrada social da unidade: Porta de abrir sólida branca Portas internas à unidade: Porta de abrir branca semi-sólida	Porta de entrada social da unidade: Porta de abrir sólida branca Portas internas à unidade: Porta de abrir branca semi-sólida
	Fechadura Porta de Entrada Social	Fechadura biométrica eletrônica	Fechadura eletrônica	Fechadura simples
	Fechadura Porta de Entrada Serviço	Fechadura simples	Fechadura simples	N.A.
	Guarda-corpo Terraço Gourmet	Vidro e alumínio e pingadeira de pedra Branco Itaúnas - Podendo ser com design diferenciado.	Vidro e alumínio com pingadeira de concreto com pintura ou de pedra Branco Itaúnas	Ferro e pingadeira de concreto com pintura.
	Guarda-corpo Terraço Técnico	Ferro e pingadeira de pedra Branco Itaúnas. Quando do terraço técnico conjunto com gourmet, utilizar alumínio (manter mesmo material aplicado no gourmet)	Ferro e pingadeira de concreto com pintura ou de pedra Branco Itaúnas. Quando do terraço técnico conjunto com gourmet, utilizar alumínio (manter mesmo material aplicado no gourmet)	Ferro e pingadeira de concreto com pintura.
	Forro de Gesso	Tabicado e/ou sanca	Tabicado e/ou sanca	Tabicado e/ou sanca
	Pintura	Pintura acrílica branca (áreas molhadas e molháveis) Porcelanato Retificado 60x60 nos pisos. Porcelanato Retificado 33x60 nas paredes	Pintura acrílica branca (áreas molhadas e molháveis) Porcelanato Retificado 60x60 nos pisos. Porcelanato Retificado 33x60 nas paredes	Pintura acrílica branca (áreas molhadas e molháveis) Porcelanato Retificado 60x60 nos pisos. Porcelanato Retificado 33x60 nas paredes
	Revestimentos Cerâmicos	***Quando nos banheiros, o revestimento cerâmico será aplicado 100% da área.	***Quando nos banheiros, o revestimento cerâmico será aplicado 100% aplicado somente no box.	***Quando nos banheiros, o revestimento cerâmico será 100% aplicado somente no box.
	Bancadas Banheiros e Lavabos	Branco Itaúnas	Branco Itaúnas	Branco Itaúnas
	Nichos nos Banheiros	Aplicável. Acabamento: Nicho plástico	N.A.	N.A.
	Bancadas Cozinha e Terraço Gourmet	Preto São Gabriel	Preto São Gabriel	Branco Itaúnas
	Louças	Deca. Banhos: cuba de embutir. Lavabo: sobrepor ou semi-encaixe.	Deca. Banhos: cuba de embutir. Lavabo: sobrepor ou semi-encaixe.	Deca/Docol. Banhos: cuba de embutir. Lavabo: sobrepor ou semi-encaixe.
	Metais	Deca	Deca	Docol
	Nivelamento entre Piso Sala x Terraço Gourmet	Aplicável	N.A.	N.A.
	Churrasqueira Terraço	Aplicável: à carvão e à gás Fogão: 6 bocas à gás, 4 bocas elétrico 2 máquinas de lavar roupa 1 máquina de lavar louça 1 microondas 1 purificador/coifa	Aplicável: à carvão Fogão: 4 bocas à gás, 4 bocas elétrico 1 máquina de lavar roupa 1 máquina de lavar louça 1 microondas 1 purificador/coifa	Aplicável: à carvão Fogão: 4 bocas à gás, 4 bocas elétrico 1 máquina de lavar roupa 1 microondas 1 purificador
	Previsão de Equipamentos/ Complementos	1 ponto de filtro acima da bancada da cozinha Ponto de água quente e fria banheiros (chuveiro e bancada) e cozinha (bancada) Tomadas USB dormitórios e sala Infra seca para ar-condicionado dormitórios e sala Possibilidade de ponto de TV no teto (evitar) Possibilidade de tomada de piso (evitar) 1 ponto de filtro para geladeira Side-by-side	1 ponto de filtro acima da bancada da cozinha Ponto de água quente e fria banheiros (chuveiro e bancada) e cozinha (bancada) Tomadas USB dormitórios e sala Infra seca para ar-condicionado dormitórios e sala	1 ponto de filtro acima da bancada da cozinha Ponto de água quente e fria apenas banheiros (chuveiro) Infra seca para ar-condicionado dormitórios e sala
	Exaustão Mecânica Banheiros/ Lavabo	Aplicável: Todos os banheiros de suíte ventilados Aplicável: lavabo com exaustão	Desejável: Todos os banheiros de suíte ventilados Aplicável: lavabo com exaustão	Aplicável: suíte master ventilada e demais banhos com exaustão Desejável: ter lavabo com exaustão

TIPOLOGIAS DE EMPREENDIMENTOS				
AMBIENTES	APLICAÇÕES		TIPOLOGIAS	
		A	B	C
ÁREAS COMUNS PAV. TIPO	Revestimentos Cerâmicos	Hall elevadores: Porcelanato Retificado 60x60 nos pisos Hall elevador serviço dentro da caixa de escada: contrapiso - Quando o caso.	Hall elevadores: Porcelanato Retificado 60x60 nos pisos Hall elevador serviço dentro da caixa de escada: contrapiso - Quando o caso.	Hall elevadores: Porcelanato Bold 61x61 nos pisos Hall elevador serviço dentro da caixa de escada: contrapiso - Quando o caso.
	Depósitos Privativos	N.A.	Aplicável	Aplicável
	Elevadores	Desejável: Hall semi-privativo, Hall de serviço Aplicável: Porta central para elevadores sociais e serviço	Aplicável: Porta central para cabine de elevadores sociais e serviço	Aplicável: Porta central para cabine de elevadores sociais e serviço
ÁREAS COMUNS EMBASAMENTO	Ambientes Lazer e Apoio (em vermelho N.A.)	Banho Pet	Banho Pet	Banho Pet
		Pet Place	Pet Place	Pet Place
		Lobby de entrada social para pedestres	Lobby de entrada social para pedestres	Lobby de entrada social para pedestres
		Coworking	Coworking	Coworking
		Cinema	Cinema	Cinema
		Garage Band	Garage Band	Garage Band
		Espaço Instagramável	Espaço Instagramável	Espaço Instagramável
		Sala de Entregas	Sala de Entregas	Sala de Entregas
		Mini Mercado	Mini Mercado	Mini Mercado
		Bicicletário	Bicicletário	Bicicletário
		Car Point	Car Point	Car Point
		Salão de Festas com copa (podendo ser integrada com salão gourmet)	Salão de Festas com copa (podendo ser integrada com salão gourmet)	Salão de Festas com copa (podendo ser integrada com salão gourmet)
		Salão Gourmet	Salão Gourmet	Salão Gourmet
		Salão de Festas Infantil	Salão de Festas Infantil	Salão de Festas Infantil
		Academia	Academia	Academia
		Espaço Lutas	Espaço Lutas	Espaço Lutas
		Espaço Yoga/Pilates	Espaço Yoga/Pilates	Espaço Yoga/Pilates
		Sports Bar	Sports Bar	Sports Bar
		Brinquedoteca	Brinquedoteca	Brinquedoteca
		Beauty Care	Beauty Care	Beauty Care
		Sala de Massagem	Sala de Massagem	Sala de Massagem
		Crossfit Externo	Crossfit Externo	Crossfit Externo
		Playground	Playground	Playground
		Quadra Recreativa	Quadra Recreativa	Quadra Recreativa
		Quadra Beach Tennis	Quadra Beach Tennis	Quadra Beach Tennis
		Pista Skate	Pista Skate	Pista Skate
		Piscina Coberta	Piscina Coberta	Piscina Coberta
		Sauna Úmida	Sauna Úmida	Sauna Úmida
		Sauna Seca	Sauna Seca	Sauna Seca
		Espaço Descanso (ou "SPA")	Espaço Descanso (ou "SPA")	Espaço Descanso (ou "SPA")
		Piscina Descoberta	Piscina Descoberta	Piscina Descoberta
		Piscina Infantil	Piscina Infantil	Piscina Infantil
		Hidrobike	Hidrobike	Hidrobike
		Churrasqueiras (apoio salão de festas e salão gourmet)	Churrasqueira (preferencialmente, apoio salão de festas)	Churrasqueira (preferencialmente, apoio salão de festas)
		Espaço Lareira	Espaço Lareira	Espaço Lareira
		Praça Work	Praça Work	Praça Work
		VIP Space (com piscina, forno de pizza e churrasqueira)	VIP Space (com piscina, forno de pizza e churrasqueira)	VIP Space (com piscina, forno de pizza e churrasqueira)
		Lavanderia	Lavanderia	Lavanderia
		**ATÉ 37 AMBIENTES DE LAZER	**ATÉ 28 AMBIENTES DE LAZER	**ATÉ 21 AMBIENTES DE LAZER

Apêndice C

Id	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	2022												2023												2024												2025											
					M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F		
1	1 PROJETO - MODELO	886 dias	Qui 01/09/22	Qui 22/01/26																																																
2	1.1 INCORPORAÇÃO	231 dias	Qui 01/09/22	Qui 20/07/23																																																
3	1.1.1 COMPOSIÇÃO DA ÁREA / LEV. TOPOGR.	66 dias	Qui 01/09/22	Qui 01/12/22																																																
4	1.1.2 VIABILIDADE FINANCEIRA	20 dias	Sex 02/12/22	Qui 29/12/22																																																
5	1.1.3 ANÁLISE JURÍDICA	66 dias	Sex 30/12/22	Sex 31/03/23																																																
6	1.1.4 ASSINATURA DE ESCRITURAS	43 dias	Qui 02/03/23	Seg 01/05/23																																																
7	1.1.5 DESOCUPAÇÃO DOS IMÓVEIS / DEMOLIÇÃO	65 dias	Qui 02/03/23	Qua 31/05/23																																																
8	1.1.6 REGISTRO DA INCORPORAÇÃO	43 dias	Qua 03/05/23	Sex 30/06/23																																																
9	1.1.7 CONTRATAÇÃO DO BANCO FINANCIADOR DA OBRA	43 dias	Qua 03/05/23	Sex 30/06/23																																																
10	1.1.8 LIBERAR KIT ASSINATURA - CONTRATOS C/ CLIENTE FINAL	13 dias	Ter 04/07/23	Qui 20/07/23																																																
11	1.2 PRODUTO	218 dias	Seg 03/10/22	Qua 02/08/23																																																
12	1.2.1 VIABILIDADE	44 dias	Seg 03/10/22	Qui 01/12/22																																																
13	1.2.2 PROJETO LEGAL	86 dias	Sex 02/12/22	Sex 31/03/23																																																
14	1.2.3 DECORADO	65 dias	Qua 01/02/23	Ter 02/05/23																																																
15	1.2.4 MARKETING	88 dias	Seg 03/04/23	Qua 02/08/23																																																
16	1.3 PROJETO - ENG.	173 dias	Qua 03/05/23	Sex 29/12/23																																																
17	1.3.1 ANÁLISE CRÍTICA	44 dias	Qua 03/05/23	Seg 03/07/23																																																
18	1.3.2 PRE EXECUTIVO	54 dias	Ter 04/07/23	Sex 15/09/23																																																
19	1.3.3 EXECUTIVO	66 dias	Seg 18/09/23	Seg 18/12/23																																																
20	1.3.4 LO	9 dias	Ter 19/12/23	Sex 29/12/23																																																
21	1.4 ANÁLISE DE TIPOLOGIA DE PRODUTO	5 dias	Seg 02/01/23	Sex 06/01/23																																																
22	1.5 ORÇAMENTO - ENG.	86 dias	Ter 03/10/23	Ter 30/01/24																																																
23	1.5.1 LEVANT. QUANT.	53 dias	Ter 03/10/23	Qui 14/12/23																																																
24	1.5.2 PRECIFICAÇÃO	22 dias	Sex 15/12/23	Seg 15/01/24																																																
25	1.5.3 APRESENT. ORÇAMENTO	11 dias	Ter 16/01/24	Ter 30/01/24																																																
26	1.6 ENG. CUSTO - TIPOLOGIA	5 dias	Seg 02/01/23	Sex 06/01/23																																																
27	1.7 ENG. CUSTO PRELIMINAR	5 dias	Seg 03/04/23	Sex 07/04/23																																																
28	1.8 SUPRIMENTOS	699 dias	Qua 03/05/23	Seg 05/01/26																																																
29	1.8.1 INICIO DE COMPRAS - OBRA	515 dias	Ter 16/01/24	Seg 05/01/26																																																
30	1.8.2 DECORADO	23 dias	Qua 03/05/23	Sex 02/06/23																																																
31	1.9 OBRA	689 dias	Seg 05/06/23	Qui 22/01/26																																																
32	1.9.1 INICIO DE OBRA	516 dias	Qui 01/02/24	Qui 22/01/26																																																
33	1.9.2 DECORADO	35 dias	Seg 05/06/23	Sex 21/07/23																																																



Projeto: MATRIZ_PROJETO_REV Data: Qua 29/06/22	Tarefa		Tarefa Inativa		Acúmulo de Resumo Manual		Marco externo		Andamento	
	Divisão		Marco Inativo		Resumo Manual		Data limite		Progresso manual	
	Marco		Resumo Inativo		Somente início		Linha de Base			
	Resumo		Tarefa Manual		Somente término		Marco de Linha de Base			
	Resumo do projeto		Somente duração		Tarefas externas		Resumo da Linha de Base			