

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA

ALEXANDRE FRANÇOZO NUNES DA SILVA

**Estratégias e ferramentas de planejamento e marketing para
pequenas empresas de projeto no mercado instável e competitivo
da construção civil**

São Paulo

2025

ALEXANDRE FRANÇOZO NUNES DA SILVA

**Estratégias e ferramentas de planejamento e *marketing* para
pequenas empresas de projeto no mercado instável e competitivo
da construção civil**

Versão Corrigida

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

Orientadora: Profa. Karen Manneschi
Hammerle

São Paulo

2025

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

NUNES SILVA, Alexandre Françoze

Estratégias e ferramentas de planejamento e marketing para pequenas empresas de projeto no mercado instável e competitivo da construção civil. / A. F. NUNES SILVA -- São Paulo, 2025. 90 p.

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

1.Competitividade na construção civil 2.Ferramentas de planejamento
3.Pequenas empresas de projeto 4.Gestão da comunicação e marketing
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

*O sucesso é a soma de pequenos esforços
repetidos dia após dia.*

Robert Collier

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar todo apoio e a chance de concluir mais um sonho de seguir um legado de família estudando na Universidade de São Paulo, um sonho acadêmico, profissional e pessoal.

Agradeço também a minha família, meu pai Sérgio e em especial minha mãe Valéria e minha esposa Maryna que me apoiaram e me encorajaram a dar mais um passo rumo a minha formação profissional. Junto a tantos desafios pessoais e profissionais, eles sempre se fizeram presentes e pacientes com minha evolução pessoal.

À minha filha Alice, que, enquanto escrevo este texto, ainda não nasceu, mas que um dia gostaria que ela soubesse o quanto já me inspira a evoluir e a ser uma pessoa melhor. Agradeço também a minha avó Benedita por sempre cuidar de mim e por sempre me olhar como a joia da família. Agradeço também a minha madrinha Lucilia pelas correções ortográficas e por sempre me incentivar nesse meio acadêmico.

De maneira geral, agradeço a toda minha família, aos que ainda estão aqui em terra e aos meus avós e tios que já se foram, por sempre entenderem minha ausência nos momentos em que eu estava estudando e trabalhando para conseguir algo melhor para todos nós.

Agradeço a minha orientadora Profa. Karen Manneschi Hammerle, que me apoiou, me incentivou e sempre demonstrou sua disponibilidade, agradeço a experiência trocada, por sua dedicação, suporte e suas orientações, não somente para o desenvolvimento do trabalho, mas também para a vida profissional.

Por fim, aos amigos e colegas que se fizeram presentes e de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho.

RESUMO

NUNES SILVA, Alexandre Françoço. **Estratégias e ferramentas de planejamento e marketing para pequenas empresas de projeto no mercado instável e competitivo da construção civil**. 2025. 90 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

A indústria da construção civil possui um papel fundamental na participação do PIB brasileiro; desde a extração da matéria-prima dos materiais básicos até o produto final nas mãos do consumidor, a cadeia de atividades desse setor é uma das mais extensas que existem na economia. Historicamente, essa cadeia de atividades foi afetada por diversos acontecimentos, como o aumento da taxa de juros e, recentemente, a pandemia de COVID-19, que ocasionou o aumento do preço dos insumos, atrasos significativos nos cronogramas e, conseqüentemente, aumento nos custos das obras. Ao final desse ciclo, o comércio e os postos de trabalhos retomaram suas atividades, aparentando discreta melhora na economia, porém com certa oscilação, imprevisibilidade e alta na competitividade do mercado. Em decorrência dessas constantes alterações no mercado, as pequenas empresas de projeto encontram-se em meio a significativos desafios e oportunidades. Nunca foi tão grande a procura por um bom atendimento, produtos melhores e entregas em menor tempo. Nesse contexto, esta pesquisa busca analisar ferramentas e estratégias de gestão de planejamento e *marketing*, para enfrentar as dificuldades e desfrutar das oportunidades apresentadas pelo mercado. Para tanto, este estudo apresenta uma revisão bibliográfica, seguida da elaboração de um questionário *survey* exploratório, direcionado a captar informações de profissionais atuantes em pequenas empresas de projeto, no intuito de verificar quais as práticas utilizadas e quais as dificuldades encontradas. Ao final dessas etapas, foi realizada uma análise dos dados obtidos na pesquisa e apresentadas recomendações para melhorar o planejamento e o *marketing* de pequenas empresas de projeto junto a um mercado de grandes oscilações.

Palavras chaves: Competitividade, oscilação na construção civil, ferramentas de planejamento, gestão da comunicação e marketing, pequenas empresas de projeto.

ABSTRACT

NUNES SILVA, Alexandre Franozo. **Planning and marketing strategies and tools for small project companies in the unstable and competitive construction market.** 2025. 90 p. Monograph (Specialization in Project Management in construction) – Polytechnic School, University of São Paulo, São Paulo, 2025.

The construction industry plays a fundamental role in Brazil's GDP, from the extraction of raw materials for basic products up to the final product in the hands of the consumer. The activity chain in this sector is one of the most extensive in the economy. Historically, this activity chain has been affected by several events, such as the increase in interest rates and, more recently, the COVID-19 pandemic, which led to the rise in input prices, significant delays in schedules, and consequently, an increase in construction costs. At the end of this cycle, commerce and jobs resumed their activities, showing a slight improvement in the economy, but with some fluctuations, unpredictability, and an increase in market competitiveness. As a result of these constant market changes, small design companies find themselves amidst significant opportunities and challenges. The demand for good service, better products, and faster delivery has never been greater. In this context, this research aims to analyze tools and management strategies for planning and marketing to address the difficulties and take advantage of the opportunities presented by the market. To achieve this, the study presents a bibliographic review, followed by the development of an exploratory survey questionnaire aimed at collecting information from professionals working in small project companies to identify which practices are being used and the challenges faced. At the end of these stages, an analysis of the data obtained from the research was conducted, and recommendations were made to improve the planning and marketing of small project companies in a market with large fluctuations.

Key words: competitiveness, oscillation in civil construction, planning tools, communication and marketing management, small design companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Métodos de pesquisa	21
Figura 2 – Evolução do PIB na Construção Civil	24
Figura 3 – Composição por participação no PIB da cadeia produtiva da construção civil em 2018.....	26
Figura 4 – Composição por participação no PIB da cadeia produtiva da construção civil em 2018.....	27
Figura 5 – Sistema simples de <i>marketing</i>	32
Figura 6 – Sistema empresarial adaptado com foco na retroalimentação.....	33
Figura 7 – Etapas do planejamento estratégico	37
Figura 8 – Esquema do processo de administração estratégica	38
Figura 9 – Elementos do modelo de gestão para pequenas empresas de projeto....	40
Figura 10 – Ambiente geral	43
Figura 11 – 5 forças de Porter	45
Figura 12 – Matriz SWOT.....	46
Figura 13 – Ciclo PDCA	48
Figura 14 – Questão 1.....	51
Figura 15 – Questão 2.....	51
Figura 16 – Questão 3.....	51
Figura 17 – Questão 4.....	52
Figura 18 – Questão 5.....	52
Figura 19 – Questão 6.....	52
Figura 20 – Questão 7	53
Figura 21 – Questão 8.....	53
Figura 22 – Questão 9.....	53
Figura 23 – Questão 10.....	54
Figura 24 – Questão 11.....	54
Figura 25 – Questão 12.....	54
Figura 26 – Questão 13.....	55
Figura 27 – Questão 14.....	55
Figura 28 – Questão 15.....	55
Figura 29 – Número de profissionais da empresa onde o participante atua (Questão 3)	57

Figura 30 – Nível de escolaridade dos profissionais do respondente (Questão 1)	58
Figura 31 – Região de atuação dos participantes da pesquisa (Questão 2)	58
Figura 32 – Número de profissionais da empresa onde o participante atua (Questão 3)	59
Figura 33 – Serviços mais prestados pelas pequenas empresas de projeto (Questão 4)	60
Figura 34 – Perfil predominante de cliente (Questão 5)	61
Figura 35 – Clientes em carteira (Questão 6).....	62
Figura 36 – Frequência de contato com o cliente (Questão 7).....	63
Figura 37 – Meios de comunicação com o cliente (Questão 8).....	65
Figura 38 – Quantidade de concorrentes da empresa (Questão 9)	66
Figura 39 – Familiaridade com as ferramentas de gestão e planejamento (Questão 10)	67
Figura 40 – Uso das ferramentas de gestão nas empresas (Questão 11)	68
Figura 41 – Clareza na definição estratégica das empresas (Questão 12).....	69
Figura 42 – Atualização das estratégias da empresa (Questão 13).....	70
Figura 43 – Alinhamento entre as tarefas diárias e a estratégia da empresa (Questão 14)	71
Figura 44 – Maior dificuldade da empresa (Questão 15)	72
Figura 45 – Nível de escolaridade em empresas com menos de 10 profissionais.....	73
Figura 46 – Média de clientes em carteira nas empresas com menos de 10 profissionais.....	74
Figura 47 – Média de concorrentes nas empresas com menos de 10 profissionais.....	76
Figura 48 – Serviços mais prestados pelas empresas com mais de 35 clientes	77
Figura 49 – Ferramentas mais empregadas em empresas que utilizam o planejamento estratégico	78
Figura 50 – Comunicação com o cliente em empresas que utilizam o planejamento estratégico	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
PIB	Produto Interno Bruto
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
COVID -19	Corona Virus Disease 2019
GRP	Gerenciamento de Riscos em Projeto
BIM	Building Information Modeling
PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
ISO 9000	International Organization for Standardization
SEO	Search Engine Optimization
BI	Business Intelligence
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
KPI	Key Performance Indicator
OKR	Objectives and Key Results
PDCA	Plan, Do, Check, Act
SINAENCO	Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 PROBLEMÁTICA	15
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	18
2. MÉTODOS DE PESQUISA	20
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
3.1 A ECONOMIA BRASILEIRA E A CONSTRUÇÃO CIVIL	21
3.2 O PAPEL DAS PEQUENAS EMPRESAS DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO CIVIL	23
3.3 DESAFIOS DO MERCADO: IMPREVISIBILIDADE E COMPETITIVIDADE.....	27
3.4 ESTRATÉGIAS COMERCIAIS E <i>MARKETING</i> EM PEQUENAS EMPRESAS DE PROJETO	29
3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS DE PROJETO.....	34
4. SURVEY	48
4.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	48
4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS.....	55
5. CONCLUSÃO.....	78
5.1 LIDAR COM A IMPREVISIBILIDADE DO MERCADO	78
5.2 A COMPETITIVIDADE E AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO COM CLIENTES	79
5.3 FORTALECIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CENÁRIOS CRÍTICOS DO MERCADO	81

5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS.....	85

1. INTRODUÇÃO

O Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva (SINAECO), promove as empresas de arquitetura e engenharia como empresas de projeto fundamentais para o desenvolvimento do país. Essas empresas prestam serviços para construtoras, incorporadoras, além do próprio mercado comercial, estimulando, assim, o incremento da indústria da construção civil e, conseqüentemente, aquecendo o mercado.

Além de sua relevância na economia, essas pequenas empresas de projeto possuem uma função social importante, ajudando na geração de empregos, apoiando o crescimento local e capacitando profissionais para atuarem no mercado de trabalho.

Contudo, essas pequenas empresas de projeto enfrentam inúmeros desafios, desde práticas de gestão comercial para estabelecerem sua posição no mercado, até práticas de planejamento que visam melhorar a rotatividade interna da empresa e agregar valor ao produto entregue ao cliente.

Quando essas questões não estão alinhadas e estruturadas, a pequena empresa de projetos enfrenta dificuldade na fidelização de alguns clientes e até mesmo o encerramento de alguns contratos.

Além disso, existe a incerteza de encontrar cenários com altas e baixas demandas de projeto em um mercado cíclico, no qual a captação por serviços pode variar significativamente devido a fatores econômicos, políticos e setoriais.

Entende-se que, em períodos de crescimento econômico, algumas práticas, como aumento do crédito imobiliário e investimentos públicos e privados nesse setor, ajudam a impulsionar os cenários de altas demandas para empresas de projeto.

Em períodos de crises e recessão econômica, práticas como restrição no crédito imobiliário e altas nos juros são mais adotadas e caracterizam um cenário de baixa demanda para empresas de projeto.

Essa oscilação impacta diretamente a capacidade dessas empresas de projeto de manterem um fluxo de trabalho estável para sobreviver e crescer.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Segundo a CBIC, as empresas de projeto são responsáveis pela elaboração e coordenação de diversas etapas do projeto, tornando-as empresas essenciais para o setor. As pequenas empresas são, segundo o SEBRAE, classificadas com base no número máximo de 50 funcionários e no faturamento anual entre R\$360 mil à R\$4,8 milhões. Além disso, essas empresas compõem a maioria do mercado socioeconômico em que atuam.

Por isso é essencial que os profissionais dessas empresas compreendam o mercado em que atuam e se adaptem às oscilações do mercado no setor da construção civil. Refletir acerca desse contexto e de suas prováveis mudanças faz com que essas empresas se preparem para atuar em diversos cenários dentro dessa esfera de oscilação e competitividade.

Analisando brevemente o cenário da construção civil brasileira, depois de uma crise econômica iniciada em 2014 e a consequente queda do PIB brasileiro, ainda houve o impacto da pandemia de COVID-19 no setor. Essa crise sanitária mundial gerou falta de materiais básicos e, consequentemente, o aumento no custo dos insumos. Isso resultou em atrasos significativos nos cronogramas e alterações indesejáveis nos contratos e custos de obra.

Dessa forma, as pequenas empresas de projeto presenciaram uma queda no volume de contratos e uma desorganização em seus cronogramas de projeto e de faturamento. Isso enfatizou a necessidade dessas empresas de consolidar seus processos internos para enfrentarem períodos de altas e baixas demandas de projeto.

Como essas pequenas empresas de projeto devem se organizar para enfrentar esses cenários e ainda competir entre si? Este e outros questionamentos passaram a integrar a mentalidade de alguns gestores da área.

Para garantir a sobrevivência e a competitividade do negócio, as pequenas empresas de projeto devem investir sua força de trabalho em um planejamento estratégico visando à captação e fidelização de clientes, além de estruturarem novos modelos de negócio e até mesmo reverem seus processos internos de projeto.

Nesse momento, é essencial que o gestor da área desenvolva eficientes estratégias de *marketing* para destacar sua empresa no mercado, e garantir que exista um valor agregado no produto entregue ao cliente.

Definitivamente, a falta de elaboração desses quesitos dificulta o posicionamento das pequenas empresas de projeto no setor da construção civil.

Explorar e analisar estratégias e metodologias para incrementar a comunicação e o planejamento estratégico em pequenas empresas de projeto é uma abordagem que pode ser mais eficaz para ajudar esses escritórios a se posicionarem de forma mais competitiva no mercado.

1.2 PROBLEMÁTICA

A maioria dos setores econômicos no Brasil passa por ciclos instáveis desde a década de 1980 e 1990, principalmente o setor da construção civil, que desempenha um papel fundamental no mercado brasileiro.

Quando existem instabilidades no setor de construção civil, as pequenas empresas de projeto são as mais afetadas, o que evidencia os desafios e dificuldades dessas empresas.

Porém, deve-se lembrar que segundo a CBIC, são muitas dessas pequenas empresas que abastecem essa cadeia da construção civil e muitas vezes sendo contratadas como empresas terceirizadas.

Na cidade de São Paulo as pequenas empresas de projeto desempenham um papel importante no apoio e suporte às grandes construtoras e incorporadoras segundo contribuições da CBIC (2019). No entanto, quando existem oscilações no mercado, essas empresas tendem a ser mais vulneráveis em comparação às empresas maiores.

Isso ocorre devido à sua estrutura reduzida, limitações financeiras, baixa adoção de práticas de planejamento estratégico e menor acesso a recursos tecnológicos como *softwares* avançados de modelagem e gestão, como também à infraestrutura

tecnológica com máquinas especializadas e ferramentas de comunicação, gerenciamento de dados e automação de processos.

A falta de ferramentas de planejamento estratégico, gestão de projetos e até mesmo gestão de risco em projetos acaba limitando a capacidade de adaptação e resiliência das pequenas empresas de projeto em um mercado altamente competitivo e volátil (RIBEIRO *et al.*, 2024).

Sem essas práticas, acabam ocorrendo problemas ligados a atrasos, retrabalhos e principalmente à dificuldade de rastrear pontos críticos do processo interno da empresa. Assim, as empresas não identificam efetivamente o ponto crítico e nem decidem qual a melhor solução a adotar.

Isso, muitas vezes, transparece para o cliente, impactando em questões comerciais, como a não fidelização do consumidor e a incerteza dos fechamentos de novos contratos comerciais, e dessa forma o posicionamento competitivo da empresa no mercado fica debilitado. Nesse momento, uma ferramenta de análise interna e externa da empresa pode contribuir para um planejamento estratégico mais sólido.

Existem práticas e ferramentas que muitos gestores até conhecem, mas acabam não utilizando por não compreenderem a fundo como determinada ferramenta auxilia no processo de melhoria da empresa.

Este estudo coloca em evidência a melhora significativa das empresas quando existe a adoção de práticas gerenciais, mas também assinala a existência de certas barreiras, que dificultam a implantação dessas ferramentas nas empresas. Portanto, o cerne desta monografia é abordar estratégias e ferramentas que podem ajudar as pequenas empresas de projeto a melhorar suas práticas de gestão comercial e planejamento estratégico, considerando a limitação de recursos e a instabilidade do mercado competitivo da construção civil.

Este estudo aborda também as ferramentas e processos ligados a cenários externos às pequenas empresas de projeto, além de processos visando à melhora da comunicação interna da empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a falta de conhecimento e a escassa aplicação de processos e ferramentas de gestão e planejamento nas pequenas empresas de projeto.

Dessa forma, a análise realizada pretende apresentar orientações para auxiliar e direcionar essas empresas em seus processos de planejamento estratégico, especialmente durante cenários de oscilação no atual mercado da construção civil.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos buscam observar o mercado e analisar as ferramentas práticas que possuem melhor desempenho nas pequenas empresas de projeto; dessa forma, a pesquisa pretende:

- Observar as oscilações do mercado da construção civil e identificar os desafios enfrentados pelas pequenas empresas de projeto.
- Identificar quais práticas e estratégias podem promover o desenvolvimento e o aprimoramento dos processos de planejamento estratégico, para pequenas empresas de projeto no cenário atual da construção civil.
- Analisar, por meio de uma pesquisa de campo, a percepção de profissionais atuantes em pequenas empresas de projeto acerca da utilização de ferramentas de gestão no setor instável e competitivo da construção civil.
- Discutir a eficácia desses processos de gestão em pequenas empresas de projeto no atual cenário da construção civil.

1.4 JUSTIFICATIVA

Historicamente, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, que representa a soma das riquezas produzidas no país, foi caracterizado por uma forte interdependência com o setor da construção civil.

Conforme apontado no estudo “O setor da Construção Civil no Brasil e a atual crise econômica” de Nunes *et al.* (2020), a construção civil, mesmo com a constante oscilação da economia, representou aproximadamente 5,34% do PIB brasileiro no período entre 2014 e 2019.

A análise de um recorte entre esses anos mostra que, após 2014, a participação da construção civil no índice caiu até chegar em 3,7% em 2019. Ano em que o setor atingiu sua pior marca no índice juntamente com o PIB geral do país.

No início de 2020, o Brasil teve seu primeiro caso de coronavírus e desde então, se instalou a pandemia de COVID-19.

Naquele momento, a construção civil enfrentou uma série de desafios, desde restrições operacionais e adaptações para reduzir o contágio entre trabalhadores, até o aumento no custo de insumos, impacto nos cronogramas de projetos e obras, além do aumento no custo geral dos empreendimentos.

Assim, a contribuição do setor da construção civil no PIB foi prejudicada até 2022, quando o índice apresentou certa recuperação.

Em 2023, houve novamente um cenário de queda, porém, dentre essas oscilações, houve um avanço no comportamento das empresas para se adaptarem aos cenários de adversidades na construção civil.

Segundo Colares et al. (2021), a necessidade constante de adaptação é primordial para vencer os desafios econômicos e operacionais que aparecem no caminho das empresas atuantes no mercado da construção civil.

Dentre as adaptações, é possível observar a presença de ações estratégicas na gestão financeira das empresas e principalmente nos investimentos ligados à

transformação do atendimento ao cliente, canais digitais, atendimentos on-line e *softwares* de gestão de processos.

Esses mecanismos são essenciais para realizar um alinhamento no planejamento estratégico, garantindo a eficiência na comunicação interna e externa da empresa, além de garantir maior controle na gestão de projetos e obras em execução.

Essa inovação nos processos também trouxe maior transparência entre as empresas e seus clientes, além de aumentar a resiliência frente a novos momentos de crise.

Este trabalho justifica-se uma vez que, Ribeiro *et al.* (2024) apontam que existem no Brasil inúmeras pequenas empresas de projeto com dificuldade de adaptação a mudanças no cenário da construção civil, mas que mesmo com inúmeras dificuldades continuam atuando em um mercado econômico instável e abastecendo o setor de maior enfoque para o desenvolvimento do país.

Desenvolver a capacidade de se adaptar às oscilações do mercado torna-se uma necessidade constante para essas pequenas empresas de projeto. Dessa forma, é necessário elaborar um planejamento estratégico focado na atração e na retenção de clientes, além de reavaliar constantemente os processos internos da empresa para entender qual direção a empresa está seguindo.

2. MÉTODOS DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e explicativa, pois apoia-se em investigar a compreensão sobre práticas de gestão estratégicas que podem auxiliar pequenas empresas de projeto a se posicionarem de forma mais eficiente em um mercado instável e competitivo na construção civil.

Além disso, a pesquisa identifica situações que as pequenas empresas de projeto enfrentam no mercado da construção civil, justificando assim a necessidade da adoção de práticas de gestão estratégicas.

Sendo assim, a pesquisa será baseada na revisão bibliográfica e em um *Survey* com profissionais atuantes em pequenas empresas de projeto; os dados coletados serão analisados e então será realizada uma conclusão conforme metodologia indicada na Figura 1.

Figura 1: Métodos de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A revisão bibliográfica foi realizada pelo autor com base no cenário atual das pequenas empresas de projeto e com base em bibliografias que ajudam a contextualizar para o leitor a complexidade do tema.

O *Survey* foi utilizado como ferramenta a fim de coletar dados sobre características e opiniões de uma amostra ou grupo específico de pessoas. Tal método, em conjunto com a revisão bibliográfica, buscou analisar, identificar e coletar informações dos profissionais atuantes em pequenas empresas de projeto.

O *Survey* foi realizado por meio da aplicação de um questionário para obter dados qualitativos e quantitativos a respeito das dificuldades enfrentadas por essas empresas, empregando uma amostragem não probabilística por conveniência.

Após a realização da análise do *Survey*, a pesquisa apresenta recomendações para que as pequenas empresas de projeto compreendam melhor o mercado na qual estão instaladas e, fazendo uso de ferramentas, ajustem seu planejamento para se tornarem empresas de referência nesse segmento.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 A ECONOMIA BRASILEIRA E A CONSTRUÇÃO CIVIL

Um dos principais setores econômicos do Brasil é a construção civil. Esse setor desempenha um papel fundamental no fluxo financeiro do país, ajuda na geração de empregos, na educação e na capacitação de profissionais, desenvolve o mercado do comércio e varejo, alimenta a inovação das energias sustentáveis e das novas tecnologias no país. Pode-se dizer que a construção civil representa grande papel no desenvolvimento da infraestrutura e na formação socioeconômica do país (COSTA *et al.*, 2021).

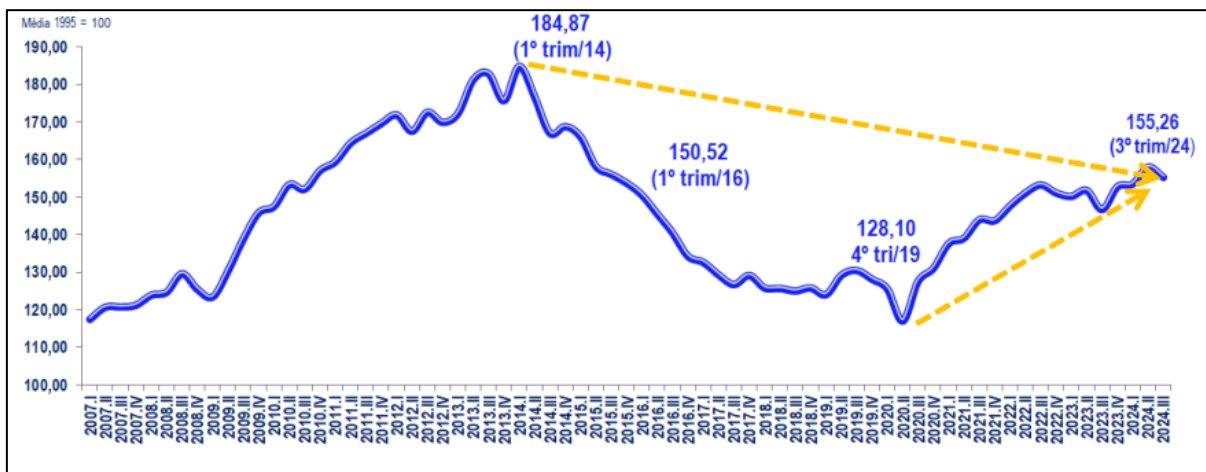
O Brasil possui 42 setores econômicos, e o setor da construção civil é o que possui mais destaque na capacidade de gerar empregos diretos e indiretos; políticas públicas direcionadas ao setor atingem grande parte da cadeia da produção econômica brasileira.

Ao longo dos anos, a construção civil tornou-se responsável por uma parcela significativa dos investimentos realizados no país (TOMIOKA *et al.*, 2020).

Isso indica que historicamente essa parcela de investimento gira em torno de 55,5% de aplicações na cadeia de valor do país e são contabilizadas desde a extração de matérias-primas como alumínio e ferro, até a produção de grandes obras como habitações residenciais e *shoppings centers* que movimentam o comércio. Devido à grande relevância da construção civil no cenário econômico brasileiro, o setor torna-se mais vulnerável às oscilações macroeconômicas.

Segundo Nunes *et al.* (2020), após alguns anos de crescimento no PIB da construção civil, impulsionados por grandes eventos, como a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, o setor enfrentou grande crise política e econômica, como observa-se na Figura 2, onde o eixo X representa o PIB e o eixo Y representa o tempo em trimestres.

Figura 2: Evolução do PIB da Construção Civil



Fonte: Desempenho da construção civil em 2024 e perspectivas para 2025: CBIC – Contas Nacionais Trimestrais 3º trim/24, IBGE.

A partir de 2019, o setor começou a dar sinais de recuperação até a pandemia de COVID-19, quando o setor enfrentou desafios ainda mais severos, como dificuldades nos programas de financiamento, além da redução nos investimentos imobiliários, escassez de mão de obra, falhas na cadeia de suprimentos, aumento no custo de insumos e adaptação ao *home office*, por exemplo.

Uma das áreas mais atingidas foi a produção de aço, que caiu em torno de 45% no auge da pandemia; projetos e obras de longo prazo, além da flexibilização nos protocolos de segurança, ajudaram o setor a se recuperar.

A soma de desafios enfrentados pela construção civil permite hoje que o setor identifique determinadas falhas importantes como elevados índices de desperdício, grandes retrabalhos e significativas falhas no planejamento de projetos e obras (NEVES *et al.*, 2023).

Uma vez que o setor da construção civil é marcado por sua baixa eficiência produtiva e pela baixa qualificação na mão de obra, novas oportunidades tecnológicas e metodologias de trabalho, como o Lean Construction, surgem como estratégias de grande eficácia para superar os obstáculos no setor (ARAUJO *et al.*, 2023).

A formação técnica e a modernização dos processos construtivos são fundamentais para impulsionar o setor da construção civil; no entanto, é crucial que

haja o apoio do governo por meio de políticas públicas e estímulos econômicos para garantir a retomada do crescimento socioeconômico brasileiro. Dessa forma, a construção civil poderá recuperar seu papel significativo na geração de riquezas e no fortalecimento do PIB nacional.

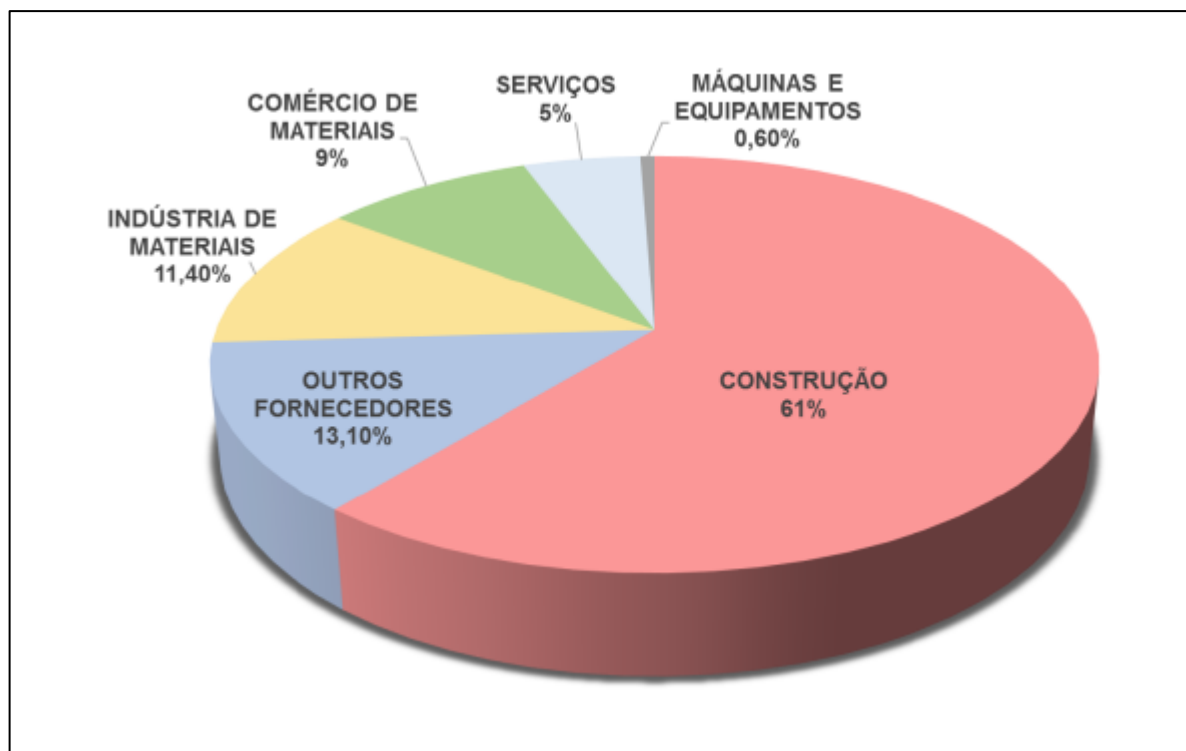
3.2 O PAPEL DAS PEQUENAS EMPRESAS DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

No setor da construção civil brasileira, pequenas empresas desempenham um papel fundamental para a economia. De acordo com Ribeiro *et al.* (2024), a CBIC revelou em 2021 que 91,2% das empresas do setor são microempresas e ao adicionar pequenas empresas esse número sobe para 98,6%.

É possível observar que as pequenas empresas representam a maioria de empresas do setor da construção civil, e possuem grande relevância para o mercado econômico, entretanto, recursos limitados, grandes oscilações do mercado e alta competitividade fazem com que essas empresas enfrentem desafios ainda maiores.

Conforme mencionado por Fischer (2019) e observado na Figura 3, em 2018 apenas 5% do PIB da cadeia produtiva da construção civil está relacionado ao setor de projetos. Assim, as pequenas empresas de projeto, além de disputarem no mercado brasileiro, também disputam entre si no próprio setor da construção, dividindo espaço com os demais segmentos dessa indústria.

Figura 3: Composição por participação no PIB da cadeia produtiva da construção civil em 2018.



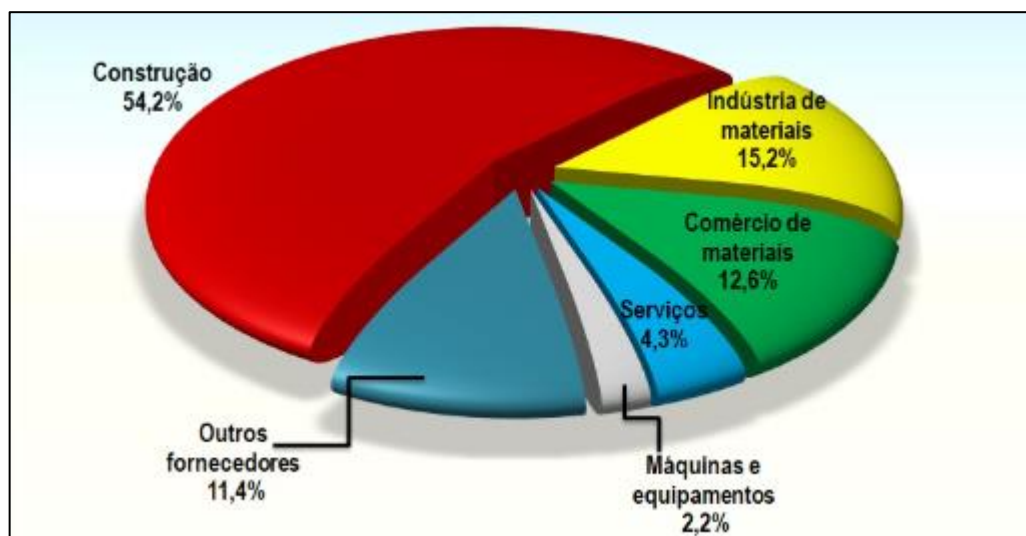
Fonte: Gráfico circular elaborado por Fischer (2019) e dados do CBIC (2018).

A maioria desses 5% de empresas de projeto são compostas por pequenas empresas atuantes no ramo de projetos que abastecem de serviço escritórios maiores, além de construtoras e incorporadoras de grande porte.

A seguir, na Figura 4 observa-se novamente a composição por participação no PIB da cadeia produtiva na construção civil. Porém, em 2023, é notório que houve uma redução no percentual de serviços de 5% para 4,3%.

Isso indica um recuo nos serviços relacionados a projetos, como os de arquitetura e engenharia, que são essenciais para a toda a indústria da construção. Na Figura 4, observa-se que as outras partes da cadeia envolvem indústrias, comércio de materiais, ferramentas e equipamentos e, em sua maior parte, a construção de empreendimentos.

Figura 4: Composição por participação no PIB da cadeia produtiva da construção civil 2023



Fonte: Perfil da cadeia produtiva da construção e da indústria de materiais e equipamentos 2023, ABRAMAT e FGV. Banco de dados do CBIC (2023).

Mesmo com a redução no percentual, esses serviços de projeto ainda possuem impacto significativo no desempenho geral das edificações, na otimização dos custos e no ciclo de vida do empreendimento.

Isso ocorre mesmo com a grande maioria dessas empresas enfrentando altos riscos no mercado, possuindo baixa remuneração por seus projetos e encontrando baixo reconhecimento no setor.

A falta de ferramentas e metodologias adequadas para lidar com a imprevisibilidade de serviço e projetos, aumenta o risco de essas pequenas empresas de projeto garantirem sua sustentabilidade no mercado e, infelizmente, o gerenciamento de riscos em projetos (GRP) ainda é muito desvalorizado por essas empresas (RIBEIRO *et al.*, 2024).

Uma vez que o produto principal dessas pequenas empresas é o projeto, não trabalhar com a gestão de riscos em projeto compromete a capacidade dessas instituições de lidarem com cenários de alta complexidade no mercado, por exemplo, quando a demanda de projetos está escassa para determinado escritório ou quando

a demanda de projetos é muito alta para que certo escritório consiga absorver tal procura.

Segundo Souza (2009), a ausência de processos claros, a fragilidade na gestão organizacional e a falta de uma gestão estratégica eficiente impedem o crescimento dessas pequenas empresas, ainda mais em tempos de crise. Isso retarda a maturidade empresarial e dificulta a resiliência dessas organizações diante das flutuações do mercado.

Para essas pequenas empresas de projeto superarem esses desafios, programas de gestão são totalmente aconselháveis; por exemplo, o Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto.

Esse programa foi proposto por Oliveira (2005), e consistia em uma experiência com dois grupos de trabalho formado por 16 empresas de projeto. Segundo o programa, foram implantados modelos de gestão nas empresas participantes a fim de fomentar discussões sobre a sistematização gerencial das empresas.

Essa discussão destacou principalmente, que a utilização de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, pode contribuir para o amadurecimento das pequenas empresas de projeto (SOUZA, 2009).

Uma contribuição relevante para as pequenas empresas de projeto é também sua alta capacidade de agregar valor ao processo construtivo da empresa, ou seja, ajustes efetivos no processo de organização da empresa que trazem respostas rápidas às mudanças no mercado.

Essas e outras abordagens como a gestão da qualidade são pontos relevantes para um mercado definido pela imprevisibilidade e pela alta competitividade.

Segundo o PMBOK, “Gerenciar a Qualidade é o processo de transformar o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis...” (PMI, 2017, p. 599).

Essa gestão atrelada à empresa ajuda a identificar processos ineficazes oriundos de baixa qualidade, além de aumentar a probabilidade de cumprir os objetivos que agregam valor para o projeto e para a empresa.

A implantação de um sistema de qualidade como as normas ISO 9000, pode melhorar significativamente a competitividade da empresa no mercado e ajudar a trazer mais eficiência para os processos internos da empresa (MELHADO *et al.*, 1998).

A capacitação profissional e o aumento no uso das ferramentas digitais como o BIM (Building Information Modeling) aumentam a produtividade, melhoram a qualidade do projeto entregue, valorizam a confiabilidade dos serviços prestados aos clientes e destacam as pequenas empresas de projeto no mercado da construção civil (TOMIOKA *et al.*, 2020).

Em um setor altamente dinâmico, com imprevisibilidade e competitividade, todas as pequenas empresas de projeto passam por dificuldades inerentes a este cenário, como também a falta de capacidade para adotar práticas de gestão inovadoras como sistemas de qualidade, investimentos tecnológicos, adesão a gestão de risco e gestões estratégicas. Essas práticas são fundamentais para ajudar pequenas empresas de projeto a mitigar os impactos da volatilidade econômica.

3.3 DESAFIOS DO MERCADO: IMPREVISIBILIDADE E COMPETITIVIDADE

Empresas que atuam em condições de incertezas políticas e oscilações do mercado econômico lidam com fatores incontrolláveis; porém, esses fatores não podem ser negligenciados e nem utilizados como justificativa pelos gestores responsáveis da empresa para um desempenho abaixo do esperado (SOUZA, 2009).

Segundo Souza *et al.* (2008), a centralização excessiva de tomadas de decisão por parte dos titulares dessas empresas é mais um dos desafios enfrentados pelas pequenas empresas de projeto.

Essas decisões muitas vezes são precipitadas e seguem na contramão do crescimento da empresa, o que faz com que o gestor reduza sua visão sistêmica do negócio.

Estudos relatam que a falta de processos gerenciais como planejamento estratégicos e gestão de riscos resultam em uma administração reativa, uma vez que

as tomadas de decisão ocorrem sob pressão e sem a análise de parâmetros que justifiquem tal arbítrio.

Um modelo proposto por Oliveira (2005) recomenda a criação de alguns processos simplificados que incluem, entre outras diretrizes, planejamento estratégico, processo de projeto, recursos humanos, *marketing* e financeiro.

Por meio principalmente do planejamento estratégico, esse modelo proposto por Oliveira (2005) ajuda a mitigar os impactos da imprevisibilidade do mercado diretamente na empresa e, conseqüentemente, no processo de projeto.

A utilização desse modelo, juntamente com as ferramentas certas, pode auxiliar as pequenas empresas de projeto na identificação de oportunidades e na redução de incertezas, criando assim um ambiente mais propício para o crescimento e organização da empresa.

As crises que se instalaram no setor da construção civil trouxeram também muitas exigências relativas à qualidade nos projetos; a pressão por custos reduzidos e a necessidade de prazos cada vez mais curtos criaram alta competitividade no setor.

Diversas empresas de pequeno porte, por terem menos recursos para investir em inovação e *marketing*, enfrentam desvantagens competitivas em relação a outras empresas do mesmo segmento e, também, em relação a empresas de médio e grande porte.

Caso o recurso para investir esteja escasso, a pequena empresa de projeto pode fortalecer a gestão comercial como alternativa. A estratégia mencionada por Oliveira (2005) tem como objetivo a valorização do relacionamento com o cliente.

Dessa forma, o contato entre o titular da empresa e o cliente começa a se solidarizar e uma parceria pode começar a se formar, minimizando impactos vindos da instabilidade econômica por meio de contratos mais convictos, além de diminuir as oscilações na demanda por projeto, considerando que exista a fidelização desse cliente.

Mesmo com essa alternativa, é possível que o setor comercial não esteja bem alinhado com o ideal do cliente, o que pode gerar certo risco de a empresa investir energia nessa solução e não alcançar o ponto esperado.

Novamente surge a imprevisibilidade, porém agora vinda da fidelização do cliente ao querer realizar um serviço com determinada empresa ou com a empresa concorrente.

Segundo Ribeiro *et al.* (2024), estudos realizados pelo PMI (Project Management Institute) mostram que a falta de um sistema de gestão de riscos pode limitar a competitividade das pequenas empresas de projeto por atrasos nas entregas, custos excedentes e perda da confiabilidade do cliente.

O cenário imprevisível e competitivo desse mercado demanda mais experiência para implementação de técnicas voltadas à gestão estratégica e operacional da empresa. A análise SWOT, por exemplo, representa um planejamento baseado em cenários internos e externos, podendo auxiliar empresas a identificar suas forças, suas fraquezas, além das oportunidades e das ameaças que a cercam (SOUZA, 2009).

Para enfrentar esses desafios, é importante que o gestor dessas pequenas empresas de projeto visualize essas questões e adote uma abordagem estratégica que combine com a flexibilidade operacional e a tecnológica do escritório.

3.4 ESTRATÉGIAS COMERCIAIS E MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS DE PROJETO

A gestão comercial desempenha um papel fundamental em pequenas empresas. Esse gerenciamento vem atrelado principalmente a estratégias de *marketing* que em sua maioria, auxiliam na sobrevivência e no crescimento dessas empresas (KOTLER *et al.*, 2019).

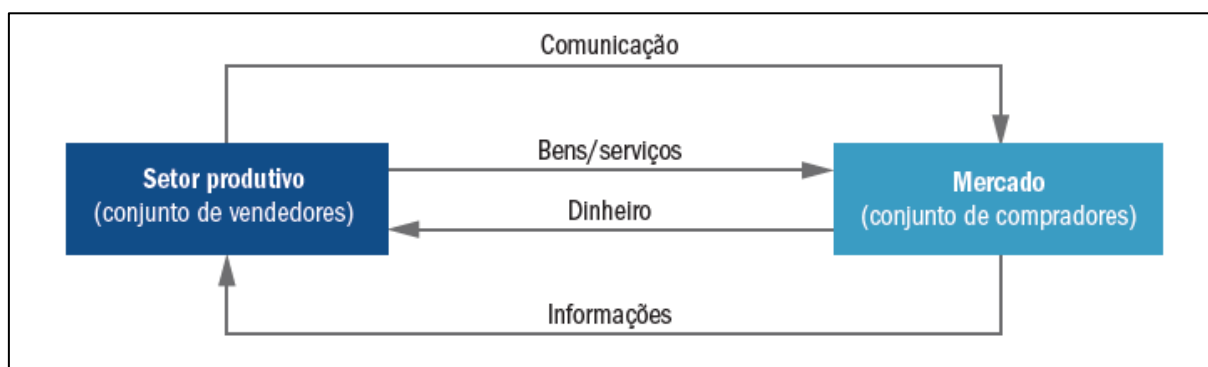
Desafios como alta competitividade, mudanças rápidas de demanda e limitações de recursos humanos e financeiros fazem com que estratégias comerciais e de *marketing* sejam essenciais para a imagem de uma pequena empresa no mercado (FISCHER, 2019).

De acordo com Kotler e Keller (2019), *marketing* supre as necessidades gerando lucro, e realizar uma gestão comercial, ou seja, administrar o *marketing* é uma ciência

junto com arte para captar, manter e fidelizar clientes através da criação, da entrega e da comunicação de um valor.

Abaixo, na Figura 5, observa-se um sistema simples de *marketing* demonstrando um ciclo básico de informações entre as partes interessadas.

Figura 5: Sistema simples de *marketing*



Fonte: 15ª Ed. Administração de *Marketing* (KOTLER e KELLER, 2019).

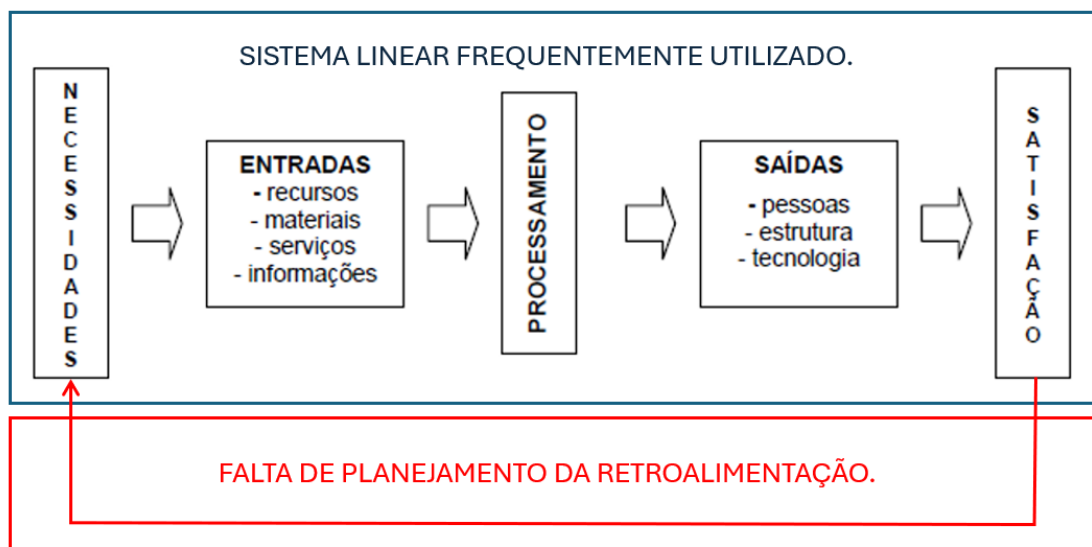
Na figura acima, é interessante observar a visão de onde inicia-se o ciclo do *marketing*. Muitas vezes, em uma pequena empresa consolidada no mercado, o ciclo inicia-se do mercado (conjunto de compradores) passando informações ou, vulgarmente, “propostas” para o setor produtivo (conjunto de vendedores); dessa forma, esse setor produtivo realiza a comunicação com o mercado para oficializar o negócio.

Porém, em um cenário onde há falta de informações ou “propostas” do mercado, fica nítida a necessidade de o setor produtivo iniciar o ciclo por meio da comunicação com o mercado para que o negócio se desenvolva.

Muitas empresas (conjunto de vendedores) hoje atuantes no mercado, além de ficarem à espera de informações ou propostas vindas do mercado (conjunto de compradores), possuem também dificuldade de realizar uma comunicação efetiva.

Assim, é comum que o ciclo entre vendedores e compradores se torne linear, sem a retroalimentação vinda por meio da satisfação do cliente como observa-se na Figura 6 a seguir.

Figura 6: Sistema empresarial adaptado com foco na retroalimentação



Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).

Dessa forma, o relacionamento lucrativo com os clientes vai além de um simples desconto ou promoção em produtos ou serviços lineares. No relacionamento lucrativo com o cliente, o “*marketing*” é constituído de visões e estratégias de mercado que retroalimentam a necessidade da empresa.

Kotler e Keller (2019) ainda explicam que o manejo das pequenas empresas com a ferramenta “*marketing*” deve ser concentrado na criação de uma gestão de relacionamento duradouro e lucrativo com os clientes, o que exige não apenas a captação de novos consumidores, mas também a manutenção e a fidelização dos já existentes.

O foco na criação de valor do produto recebido pelo cliente, aliado a estratégias de *marketing*, é essencial para as pequenas empresas, assim como a necessidade de flexibilidade e atendimento personalizado aos clientes. Diferentemente de empresas

maiores, as pequenas empresas têm como diferencial competitivo explorar sua proximidade com o cliente.

Conforme reforçado por Kotler e Keller e pelo “Guia Prático: Como planejar a expansão do seu negócio” (SERASA e SEBRAE, 2022), a implementação de práticas modernas, como o *marketing* digital, possibilita a oportunidade para que pequenas empresas se destaquem no mercado.

Ferramentas como redes sociais, e-mail *marketing* e o SEO (Search Engine Optimization), que é composto por um conjunto de estratégias para otimizar mecanismos de busca e alavancar o posicionamento da empresa na internet, são ferramentas úteis para aumentar a visibilidade do negócio e atrair novos clientes de maneira mais acessível.

Esses instrumentos são eficazes para alcançar mercados, fortalecer a imagem da empresa em um mercado altamente competitivo, e depender cada vez menos da imprevisibilidade constante do mercado da construção civil.

Para as pequenas empresas de projeto, a falta de recursos para investimentos em sistemas ou ferramentas de *marketing* pode ser um desafio enfrentado, porém a operação dessas ferramentas de forma orientada por parte da própria empresa pode ser uma alternativa de baixo custo para aumentar a visibilidade e atrair novos clientes.

Além disso, o uso dessas ferramentas digitais e estratégias voltadas para a construção e relacionamentos com o cliente pode ter um retorno rápido para a empresa e justificar o investimento (FISCHER, 2019).

Quando as estratégias para uma gestão comercial visam à sustentabilidade de uma pequena empresa de projeto, deve-se começar distinguindo as oportunidades de mercado com a identificação de novos clientes, e assim iniciar a manutenção de contratos existentes por meio da criação de relacionamentos a longo prazo com os clientes.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), a criação de valor para o cliente está no centro das atividades comerciais da empresa; desse modo a utilização de preços competitivos, a qualidade nos serviços prestados e a eficiência nos processos podem ser atividades comerciais que geram valor para o cliente (SLACK *et al.*, 2002).

Outro ponto central das atividades comerciais é a construção e a manutenção de uma marca forte no mercado. Empresas que investem em uma identidade visual forte no mercado, que implementam processos de fidelização de clientes e que conquistam a confiança deles por meio de valor no serviço gerado tendem a alcançar melhores resultados financeiros, conforme apontado por Fischer (2019).

Slack (2002) aponta que a inovação contínua é um dos pilares para empresas que precisam se destacar em seus mercados; talvez o BIM aplicado a esse setor comercial, por exemplo, possa melhorar a eficiência dos projetos ou serviços prestados da empresa, além de criar a possibilidade de uma maior precisão e qualidade na entrega do produto.

Nos dias de hoje, ferramentas como inteligência artificial tem ganhado cada vez mais força em todos os mercados e modelos de negócio, desde personalizações no atendimento ao cliente, passando pela otimização nos processos, redução dos riscos, aumento da produtividade até a diminuição de custos fixos e variáveis e aumento das oportunidades de negócio.

A utilização do Business Intelligence (BI) já é uma realidade, conforme aponta o “Guia do Business Intelligence: Como tomar decisões usando dados” (SERASA EXPERIAN, 2023).

A coleta e análise de dados sobre o comportamento do cliente, tendências de mercado e indicadores de desempenho permitem às pequenas empresas agirem de forma mais estratégica e assertiva.

Esse estilo de abordagem reduz muito o risco em tomadas de decisão baseadas em suposição. Para as pequenas empresas de projeto que residem em um mercado altamente inconstante e competitivo, essas ferramentas podem trazer muito além do esperado.

Portanto, estratégias comerciais e o *marketing* são cruciais para a sustentabilidade e o crescimento das pequenas empresas de projeto no setor da construção civil. A implantação de práticas como o uso do *marketing* digital, análise de dados e a personalização dos serviços proporcionam vantagens competitivas em um mercado dinâmico e desafiador.

Essas práticas, aliadas a ferramentas de inovação e foco no cliente (compradores do serviço), devem ser o objetivo central das pequenas empresas de projeto que buscam tanto se consolidarem no mercado como garantirem sua sustentabilidade a longo prazo no setor da construção civil.

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS DE PROJETO

Conforme explicado por Slack *et al.* (2002), o planejamento traz para a empresa a possibilidade de antecipar as mudanças no ambiente externo, aproveitando as oportunidades encontradas e, ao mesmo tempo, fortalecendo as operações internas.

Segundo Oliveira, “o planejamento estratégico é o processo de elaboração de uma estratégia com base na análise do ambiente externo e nos sistemas internos da organização, para alcançar objetivos organizacionais” (OLIVEIRA, 2005, p. 200).

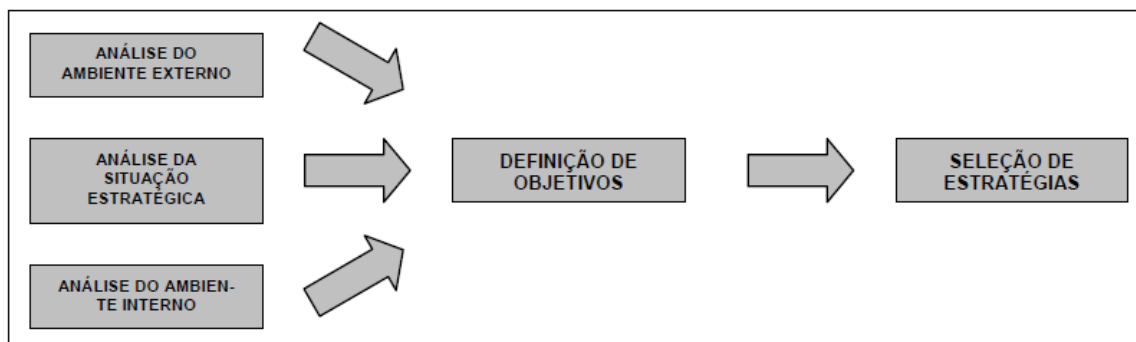
Esse processo é a principal ferramenta gerencial para que pequenas empresas de projeto alcancem sua estabilidade e sua sustentabilidade no mercado da construção civil.

Por meio do planejamento estratégico, as pequenas empresas de projeto podem alinhar seus recursos e capacidades internas com as demandas externas do mercado.

Isso pode ajudar na elaboração de metas e na criação de caminhos claros para atingir objetivos de forma eficiente. Com esses benefícios é provável que o planejamento estratégico auxilie muitas empresas. Inclusive pode auxiliar pequenas empresas de projeto que possuem preocupações com a imprevisibilidade e competitividade do mercado da construção civil (OLIVEIRA *et al.*, 2009).

A Figura 7 ilustra uma sequência de análises e decisões com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico de uma empresa.

Figura 7: Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios (OLIVEIRA, 2005).

Nessa figura, é possível observar 5 etapas do planejamento estratégico:

1. **Análise do ambiente externo:** nela é possível observar ameaças e oportunidades no mercado;
2. **Análise da situação estratégica:** quando se pode diagnosticar a situação atual da empresa estudada;
3. **Análise do ambiente interno:** em que se pode observar os pontos internos fortes e fracos da empresa;
4. **Definição dos objetivos:** em que se definem missão, visão, valor e os objetivos estratégicos;
5. **Seleção de estratégias:** nela define-se qual o plano a ser adotado pela empresa.

Outro conceito interessante é a “administração estratégica”, segundo Souza (2009). O conceito foi introduzido na década de 1990 e trata-se de uma integração entre planejamento estratégico e administração em um único processo.

A Figura 8 ilustra bem um processo ou um ciclo que se inicia através das portas de entrada da análise interna e da análise ambiental, gerando o desenvolvimento da visão estratégica e missão da empresa (etapa que pode ser revisada, se necessário).

Em seguida, são definidos os objetivos, formuladas as estratégias e implementadas a execução das estratégias, podendo todos esses processos serem revisados, melhorados ou mudados, se necessário.

Segue-se para a avaliação de desempenho da estratégia adotada, na qual essa avaliação pode retroalimentar, revisar, melhorar ou mudar todos os processos anteriores, tornando o processo como um todo, um ciclo e não um processo linear.

Figura 8: Esquema do processo de administração estratégica



Fonte: Esquema de administração estratégica adaptado por Souza (2009).

O planejamento estratégico conduz as ações e decisões da empresa a curto, médio e longo prazos, assegurando que as estratégias para alcançar vantagem competitiva estejam alinhadas com a missão, visão, valores e objetivos da empresa.

Segundo o “Guia prático de planejamento estratégico: como preparar seu negócio para avançar” (SERASA EXPERIAN, 2023), esse tipo de ferramenta auxilia as pequenas empresas a antecipar cenários, explorar oportunidades e mitigar riscos, proporcionando, assim, maior adaptabilidade em ambientes competitivos e instáveis.

Observa-se que a utilização de ferramentas, modelos e processos, auxilia uma pequena empresa de projeto a trazer resultados favoráveis à sua vivência e sustentabilidade no mercado.

Oliveira *et al.* (2009) reforça que as pequenas empresas de projeto devem ser vistas como sistemas, um sistema de gestão empresarial, no qual ferramentas, modelos e processos devem se conectar.

Segundo Oliveira, esse sistema de gestão empresarial possui componentes básicos que solidariza o raciocínio sequencial do sistema. Esses componentes são constituídos por objetivos, entradas, processo de transformação, saídas, controles e avaliações do sistema e retroalimentação.

Entende-se que os *objetivos* são a razão da existência do sistema, as *entradas* são a energia ou força para a operação do sistema, o *processo de transformação* é a interação que fomenta a mutação do insumo em produto, as *saídas* equivalem ao resultado do objetivo juntamente com o processo de transformação, os *controles e avaliações do sistema* são a verificação da saída em conformidade com o objetivo e, por último, a *retroalimentação* é a comunicação entre o fim e o início do sistema.

Conforme a Figura 9, o planejamento estratégico representa a base do diagrama no modelo de gestão para pequenas empresas de projetos de edifícios. Nesse diagrama o planejamento estratégico é representado como um elemento de influência unidirecional sobre todo o sistema. Isso significa que o planejamento estratégico fornece diretrizes e orientações para todos os outros elementos do modelo.

Na figura, o planejamento e controle do processo de projeto recebe do planejamento estratégico as metas de escopo, prazo, custo e qualidade, definindo assim como o trabalho será executado. A gestão comercial também é orientada pelo planejamento estratégico para estabelecer políticas de marketing, posicionamento de preço e formulação de propostas técnicas alinhadas com os objetivos da organização.

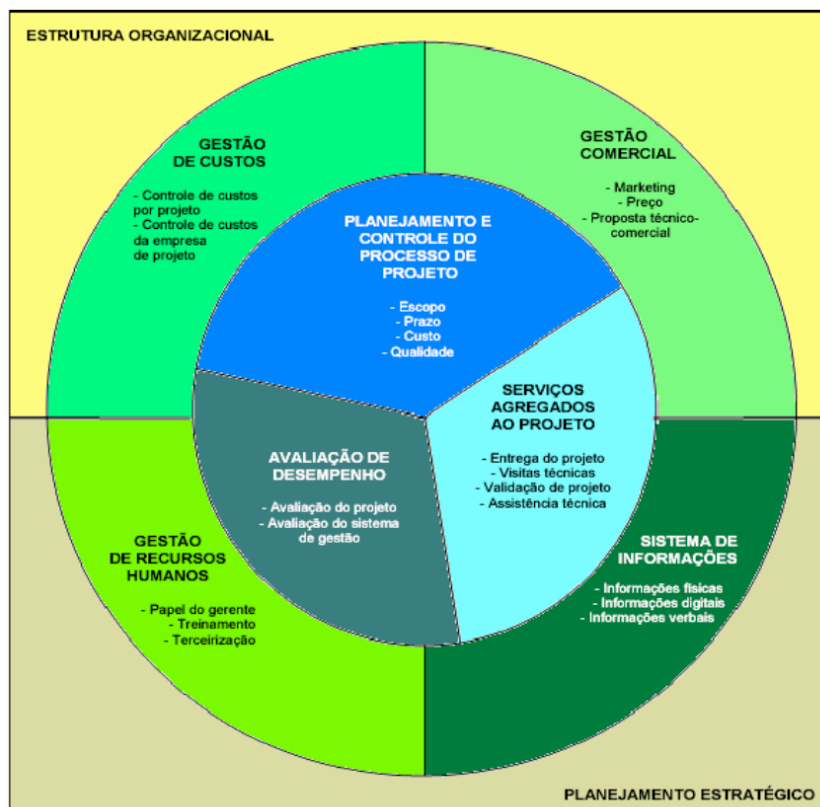
Os serviços agregados do projeto definem e padronizam atividades como entrega, visitas técnicas, validação e assistência técnica seguindo a linha do planejamento estratégico de diferenciação e valor agregado. Os sistemas de informações estruturam o fluxo de informações físicas, digitais e verbais.

A avaliação do desempenho mede, com base no planejamento estratégico, resultados do projeto e do sistema de gestão. Na gestão dos recursos humanos é determinado o papel do gerente, programas de treinamento e decisões sobre terceirização de acordo com o direcionamento estratégico.

E a gestão de custos, representada no diagrama, organiza o controle de custos por projeto e da empresa como um todo ajustando às metas traçadas no planejamento estratégico. Assim, o planejamento estratégico atua como núcleo orientador do diagrama, determinando o rumo de cada componente do sistema no modelo de gestão.

Esse modelo de gestão empresarial procura abordar funções e processos administrativos fundamentais para as empresas de projeto, enfocando a simplicidade e a flexibilidade dos procedimentos.

Figura 9: Elementos do modelo de gestão para pequenas empresas de projeto



Fonte: Proposta de um modelo de gestão para pequenas empresas de projetos de edifícios (OLIVEIRA *et al.*, 2009).

A ausência da visão sistêmica da empresa, dos elementos que compõem a gestão empresarial e, principalmente, do planejamento estratégico, é apontada como uma das principais causas de falência entre as pequenas empresas de projeto.

O não comparecimento, ou até mesmo o esquecimento, desses pontos reflete em uma gestão reativa e com dificuldade em responder, de forma organizada, às mudanças no mercado.

Considerando que uma pequena empresa de projeto apresenta dificuldade para se estabelecer em um mercado variável e de alta concorrência, um possível ponto de partida para essas empresas se estabelecerem pode ser a implantação de um planejamento estratégico; essa ferramenta utilizada da maneira correta pode desenvolver um sistema de gestão empresarial.

Segundo Souza (2009), para que as pequenas empresas consigam extrair o máximo de planejamento estratégico, é fundamental que compreendam cada uma das etapas do esquema de administração estratégica:

- Definição de missão, visão e valores;
- Diagnóstico e definição dos cenários;
- Definição dos objetivos;
- Plano ou escolha estratégica;
- Implementação, comunicação e disseminação da estratégia;
- Vantagem competitiva (controle estratégico).

A primeira etapa do processo de planejamento, “definição de missão, visão e valores”, procura entender qual o propósito da empresa a longo prazo, sempre analisando se a missão afeta o desempenho da empresa.

Normalmente, nessa etapa buscam-se missões voltadas a gerar valor agregado e vantagem competitiva para as empresas no mercado; não é correto que a missão, visão e valor da empresa prejudiquem o desempenho e não sejam voltados à realidade da empresa.

Ainda nessa etapa, alguns levantamentos são necessários para entender a vocação da empresa, por exemplo. Quais produtos e serviços essa pequena empresa

de projeto produz? Quais seus principais clientes e principais competidores? Qual o valor que a empresa acredita entregar ao cliente? E, por exemplo, como a empresa se enxerga no mercado?

Essas são algumas perguntas que definem o propósito da empresa e apresentam a empresa em um estudo, utilizando a ferramenta do planejamento estratégico.

A segunda etapa do processo de planejamento, “diagnóstico e definição dos cenários”, serve para identificar os objetivos que surgirão na próxima etapa; para isso, existem algumas ferramentas.

Primeiramente, a análise ambiental que representa um cruzamento de informações para entender onde a empresa opera no mercado, analisando o ambiente geral juntamente com as oportunidades e barreiras identificadas no estudo.

O modelo de análise ambiental apresentado na Figura 10 representa uma interação entre mudanças tecnológicas, tendências culturais, condições legais e políticas, tendências demográficas, impactos no clima econômico, acontecimentos internacionais e no meio a empresa que está sendo abordada no estudo.

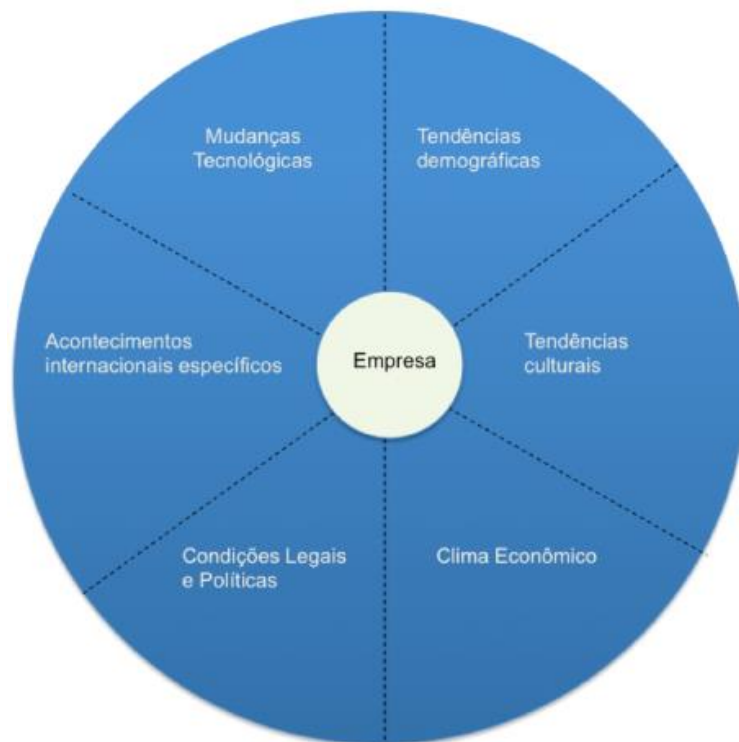
Da relação entre esses quesitos e a pequena empresa de projeto, são geradas percepções em relação às oportunidades e barreiras encontradas no ambiente externo da empresa.

As oportunidades observadas nessa análise, oriundas de cruzamentos de dados externos, terão importância nos fatores externos positivos da empresa para a avaliação do diagnóstico e definição dos cenários da empresa para o planejamento estratégico.

Barney e Hesterly precursores desse modelo de ambiente geral, quando são analisadas as ameaças e oportunidades para uma empresa entende-se que essas questões estão juntas com a empresa dentro de um ambiente geral (BARNEY e HESTERLY, 2007 apud SOUZA, 2009).

Esse ambiente geral possui uma determinada tendência e um contexto que podem influenciar as escolhas estratégicas da empresa. Portanto, na realização da análise, essas questões devem estar esclarecidas para entender qual a melhor estratégia a ser seguida pela empresa.

Figura 10: Ambiente geral



Fonte: Administração estratégica e vantagem competitiva: Casos brasileiros. (BARNEY e HESTERLY, 2007). Adaptado por SOUZA (2023).

Na sequência, é utilizado o modelo das 5 forças de Porter, uma análise que identifica as ameaças enfrentadas pelas empresas em ambientes externos. Essa análise visa entender em quais locais existem maiores ameaças ou maior probabilidade de oportunidades.

Na Figura 11, observam-se as 5 forças de Porter, sendo a primeira as “barreiras de entrada”, em que são analisadas as ameaças e oportunidades para que as pequenas empresas de projeto adentrem ou até mesmo naveguem com fluidez no mercado em que se encontram.

Perguntas como “entradas de projeto são regulares na empresa?” servem para entender melhor qual a dificuldade ou ameaça que a empresa possui no setor.

A segunda força de Porter, “ameaça de fornecedores”, refere-se à força que os fornecedores possuem sobre a empresa. No caso de muitas pequenas empresas de

projeto, os fornecedores podem ser vistos como os próprios funcionários que oferecem a própria força de trabalho para desenvolver os serviços da empresa.

Já a terceira força, “ameaça de compradores”, refere-se ao consumidor do produto ou serviço prestado pela pequena empresa de projeto, ou seja, o cliente. Uma vez que os compradores possuem várias opções de produtos e vários locais de compra, as chances de negociação tendem a ser altas.

Ou seja, esse tipo de movimentação exige que as pequenas empresas de projeto reduzam seus preços, ou melhorem a qualidade de seus projetos para manter sua carteira de clientes e evitar que eles deem continuidade ao serviço com outras empresas.

A quarta força, “ameaça de substitutos”, é a força que analisa a ameaça ou facilidade que seu serviço ou produto tem de ser substituído por outra solução. Quanto maior for a chance de o cliente trocar de serviço ou produto, maior a ameaça de substituição.

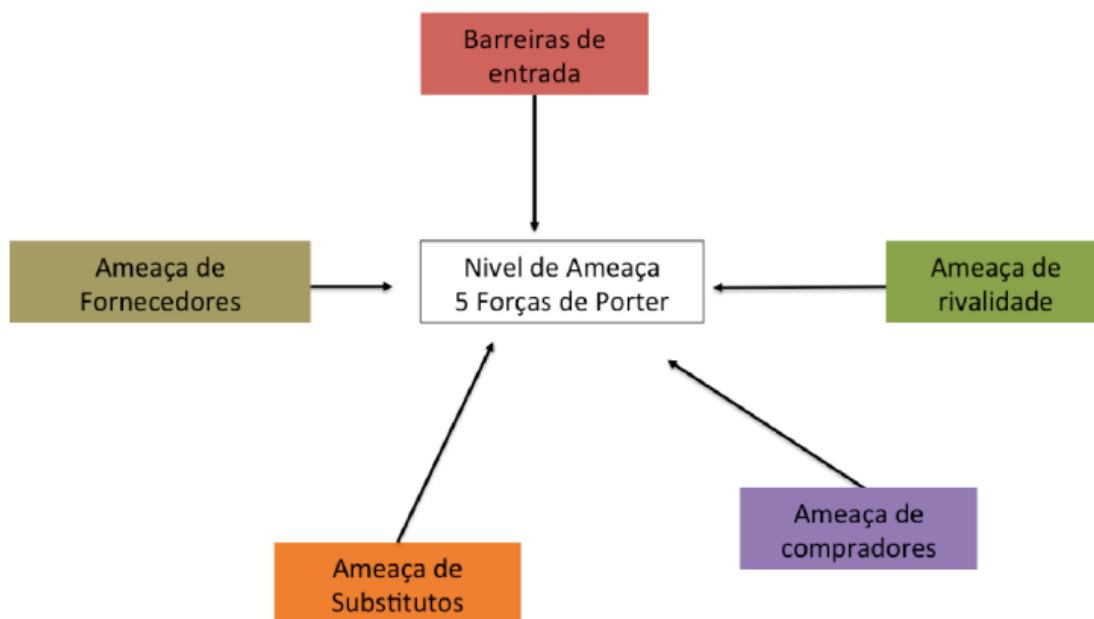
Esse tipo de ameaça desencadeia a inovação constantemente em novos serviços e produtos para que a pequena empresa de projeto lidere o mercado a fim de manter uma base de clientes.

Por último, a quinta força, “ameaça de rivalidade”, na qual se encontra a competição do mercado, qual o número de concorrentes que a pequena empresa de projeto possui? Quanto maior a rivalidade entre as empresas, maior será a pressão por custos, qualidade e inovação.

Essas são as 5 forças de Porter, que representam um modelo para que as empresas entendam melhor suas ameaças e suas oportunidades em um ambiente externo competitivo.

As ameaças observadas nessa análise possuem grande importância para uma análise mais ampla dos fatores externos negativos da empresa, para verificar o diagnóstico e definição dos cenários da empresa e para o planejamento estratégico.

Figura 11: 5 forças de Porter



Fonte: Administração estratégica e vantagem competitiva: Casos brasileiros. (BARNEY e HESTERLY, 2007). Adaptado por SOUZA (2023).

Depois da análise ambiental e do modelo das 5 forças de Porter, é conveniente entrar no modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). Tal análise busca avaliar, explorar e ampliar os recursos e capacidades que são fundamentais para os objetivos de uma empresa.

Essa análise também influencia a eficiência e a efetividade da empresa, uma vez que a análise desses elementos pode gerar vantagem competitiva e sustentável para a pequena empresa de projeto.

Nesse modelo, analisa-se cada um dos recursos da empresa, que são divididos em macro recursos como: recursos digitais, físicos, financeiros, humanos, entre outros. Por exemplo, os *softwares* utilizados na empresa são recursos digitais, os equipamentos e mobiliários que a empresa utiliza são recursos físicos.

Para cada um desses recursos, uma análise de valor, raridade, imitabilidade e organização deve ser feita. No valor, é importante verificar se aquele recurso é

utilizado na produção de algo valioso para o cliente; na raridade, deve-se verificar se o recurso analisado é limitado ou ilimitado.

Na imitabilidade é analisado se o recurso é difícil de ser reproduzido ou imitado pela concorrência e, na organização, verifica-se a capacidade de organizar ou até mesmo substituir determinado recurso.

Por exemplo, os colaboradores da empresa que representam os recursos humanos, se organizam facilmente ou são facilmente substituídos? Essa análise é feita baseada em uma visão dos recursos da empresa em um modelo VRIO.

Com a análise desse modelo, pode-se entender quais fatores internos são positivos e quais fatores internos são negativos. Com isso, realiza-se a última análise do diagnóstico e definição dos cenários da empresa para o planejamento estratégico.

A matriz SWOT (Figura 12) é a principal ferramenta para observar o diagnóstico e definir os cenários da empresa. Essa matriz é composta por Strengths (força), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Figura 12: Matriz SWOT



Fonte: Administração de Marketing. (KOTLER e KELLER, 2006). Adaptado por SOUZA (2023)

Para abastecer essa matriz, as análises apresentadas anteriormente são essenciais. A análise ambiental e o modelo das 5 forças de Porter irão abastecer a faixa inferior de fatores externos na matriz. Já a análise VRIO irá abastecer a faixa superior dos fatores internos da matriz.

Ou seja, com a análise VRIO identificam-se fatores internos tanto positivos como negativos; dessa forma, preenche-se a força e a fraqueza da matriz SWOT. Já com a análise ambiental e o modelo das 5 forças de Porter identificam-se fatores externos positivos e negativos da matriz, preenchendo assim as oportunidades e as ameaças enfrentadas pelas empresas.

Com a matriz montada, observa-se claramente um diagnóstico da empresa e a definição dos cenários em que ela se encontra, podendo, assim, prosseguir para a terceira etapa do processo de planejamento, “definição dos objetivos”.

Para as pequenas empresas de projeto, esse momento diz muito sobre as limitações em áreas financeiras e organizacionais da empresa, como por exemplo, a capacitação da equipe de trabalho. Porém, oportunidades podem se revelar para sanar essas limitações como, por exemplo, o uso de inovações e tecnologias como o BIM, que pode melhorar muito a eficiência das pequenas empresas de projeto.

Nessa etapa de “definição dos objetivos”, conforme o “Guia Prático: Como planejar a expansão do seu negócio” (SERASA e SEBRAE, 2022), deve-se escolher objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais).

Esse objetivo deve ser medido por um KPI (Key Performance Indicator), que é um indicador de performance-chave em menor escala; por exemplo, um KPI de atendimento pode ser o tempo médio de atendimento ao cliente.

A quarta etapa do processo, “plano ou escolha estratégica”, se baseia nas etapas anteriores para definir ações que a empresa deve praticar para alcançar seus objetivos. Essas ações irão para caminhos de negócios? Onde a empresa busca liderar o preço do mercado? A empresa irá buscar diferenciação nos produtos? Talvez a escolha estratégica seja corporativa, por exemplo.

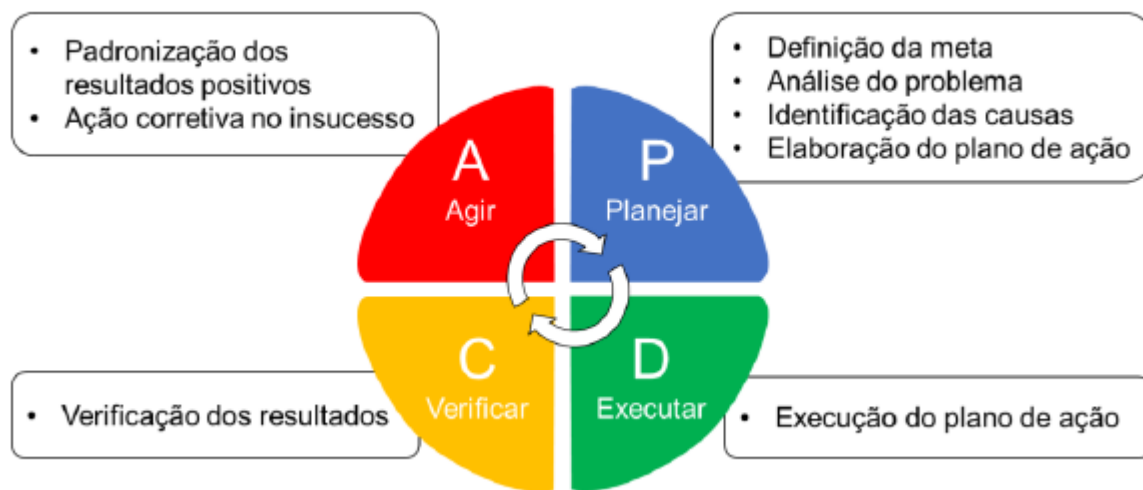
Onde será criada uma área interna de qualidade de projeto, ou até mesmo a diversificação nos projetos? Ou até mesmo poderá haver a criação de um projeto que

priorize a descentralização de decisões e a incorporação de métodos e processos para tomadas de decisões. Todos esses caminhos são escolhas estratégicas que, nesse momento, a empresa já estará pronta para definir e seguir em busca de uma vantagem competitiva.

Para que a quinta etapa do processo de planejamento, “implementação, comunicação e disseminação da estratégia”, tenha sucesso na empresa, a criação de planos de ação detalhados com prazos e responsabilidades deve ser bem definida.

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), apresentado na Figura 13, em que Plan (planejar), Do (fazer), Check (checar) e Act (agir), pode ser utilizado para monitorar a execução e garantir que os ajustes sejam feitos de forma contínua. A utilização de relatórios, de progresso e reuniões periódicas são essenciais para avaliar o desempenho e reorientar estratégias quando a empresa necessitar (FISCHER, 2019).

Figura 13: Ciclo PDCA



Fonte: Ciclo PDCA por Fischer (2019).

A sexta e última etapa do planejamento estratégico, “vantagem competitiva (controle estratégico)”, é quando a empresa possui capacidade de gerar mais valor econômico do que os concorrentes, além de possuir a capacidade de adequação rápida às mudanças impostas pelo mercado.

É nesse momento que as pequenas empresas de projeto superam a volatilidade e a alta competitividade do mercado ou não. Por isso, todo o plano deve ser acompanhado e até mesmo revisto em determinadas situações.

Para medir a vantagem competitiva, são necessários OKR's (Objectives and Key Results), um indicador de objetivos e resultados-chave visto em macro escala, uma medida ampla e estratégica, desempenho de determinado resultado ou sucesso geral da empresa.

Por exemplo, um OKR de uma pequena empresa de projeto pode ser o aumento da participação no mercado, ou até mesmo um maior lucro líquido anual, talvez a satisfação de um novo cliente ou um cliente importante para a empresa.

O resultado desses macros objetivos visando analisar a vantagem competitiva da empresa deve sempre realimentar toda a cadeia do processo de planejamento e até mesmo as estratégias de *marketing* definidas.

Existem informações obtidas ao longo do processo que servem para alimentar desde a primeira etapa de missão, visão e valores. Desse modo, a pequena empresa de projeto estará em constante crescimento internamente e externamente no mercado da construção civil (SERASA e SEBRAE, 2022).

4. SURVEY

4.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

As questões foram desenvolvidas a partir da plataforma *SurveyMonkey* e distribuídas em fóruns e grupos de engenheiros e arquitetos. O questionário ficou aberto por 31 dias e coletou 37 respostas de respondentes.

Como é mencionado no estudo, o SEBRAE classifica uma empresa como pequena, média ou grande, a partir do faturamento anual e do número de funcionários que essa empresa possui. O faturamento anual precisa estar entre R\$360 mil à R\$4,8 milhões e o número de funcionários não pode ultrapassar 50 profissionais.

A presente pesquisa optou por preservar o número do faturamento anual das empresas dos respondentes e utilizar apenas a quantidade de funcionários como parâmetro para classificar uma pequena empresa de projeto. Além disso, a pesquisa optou por não verificar o cargo de cada respondente nessas empresas, preservando e igualando a resposta entre líderes e empregados; também não foi possível verificar se pessoas que trabalham na mesma empresa responderam o *Survey*.

O questionário foi elaborado em três categorias. Categoria (A) são questões visando conhecer o perfil do respondente e o perfil da empresa na qual será aplicada a pesquisa, além de como é que essa empresa de projeto está inserida no setor da construção civil.

A categoria (B) são questões voltadas a entender o que as pequenas empresas de projeto enxergam em relação ao mercado da construção civil, se essas empresas estão utilizando ou não ferramentas/ processos de gestão e *marketing* e quais são as ferramentas/processos utilizados.

Já a última categoria (C) são questões que extraem quais as principais dificuldades que as pequenas empresas de projeto enxergam no mercado da construção civil e quais as principais dificuldades da utilização das ferramentas/ processos de gestão e *marketing*.

A categoria (A) representa as questões de 1 a 5 descritas nas figuras abaixo:

Figura 14: Questão 1

* 1. Qual seu nível de escolaridade ?

- ☐ Ensino técnico
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Ensino superior incompleto
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado
- ☐ Nenhuma das opções acima

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 15: Questão 2

* 2. Em que região do Brasil você atua profissionalmente?

- ☐ Região Norte
- ☐ Região Nordeste
- ☐ Região Centro-Oeste
- ☐ Região Sudeste
- ☐ Região Sul

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 16: Questão 3

* 3. Cerca de quantos profissionais atuam na empresa em que você trabalha ?

- ☐ Menos de 10 profissionais
- ☐ Entre 11 e 20 profissionais
- ☐ Entre 21 e 30 profissionais
- ☐ Entre 31 e 40 profissionais
- ☐ Entre 41 e 50 profissionais
- ☐ Nenhuma das respostas anteriores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 17: Questão 4

* 4. Quais são os serviços prestados pela empresa em que você atua ? (Assinale uma ou mais alternativas)

- ☐ Elaboração de projetos de arquitetura ou de disciplinas complementares
- ☐ Aprovação ou análise de projetos
- ☐ Gerenciamento de projetos
- ☐ Consultoria técnica
- ☐ Gerenciamento ou acompanhamento de obras

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 18: Questão 5

* 5. Qual o perfil predominante dos clientes da empresa em que você trabalha ? (Assinale uma ou mais alternativas)

- ☐ Construtoras
- ☐ Incorporadoras
- ☐ Instituições
- ☐ Redes comerciais
- ☐ Pessoa física

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A categoria (B) representa as questões de 6 a 11 descritas nas figuras abaixo:

Figura 19: Questão 6

* 6. Em média, quantos clientes em carteira a empresa em que você trabalha possui ?

- ☐ Menos de 5 clientes
- ☐ Entre 5 e 15 clientes
- ☐ Entre 15 e 25 clientes
- ☐ Entre 25 e 35 clientes
- ☐ Mais de 35 clientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 20: Questão 7

* 7. Com qual frequência você entende que sua empresa se comunica com o cliente (estamos falando de quem efetivamente contrata o serviço) ?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Quase nunca

☐ A comunicação existe apenas no início de cada serviço

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 21: Questão 8

* 8. Quais dessas atividades comerciais sua empresa usa para se comunicar com o cliente ? (Assinale uma ou mais alternativas)

☐ E-mail

☐ Reuniões presenciais

☐ Reuniões on-line

☐ Redes sociais

☐ Telefonemas ou encontros entre os gestores das duas empresas

Se utilizar outra atividade comercial indique abaixo:

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 22: Questão 9

* 9. Em média, quantos concorrentes a empresa em que você trabalha possui ?

☐ Entre 2 e 5 concorrentes

☐ Entre 5 e 10 concorrentes

☐ Acima de 10 concorrentes

☐ Existem muitas empresas que prestam o mesmo tipo de serviço que a minha empresa

☐ Desconheço quantos concorrentes a empresa em que trabalho possui

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 23: Questão 10

* 10. Quais dessas ferramentas de gestão e planejamento estratégico você conhece ou está familiarizado ?
(Assinale uma ou mais alternativas)

☐ Análise Ambiental

☐ 5 Forças de Porter

☐ Modelo VRIO

☐ Matriz Swot

☐ Ciclo PDCA

☐ Nenhuma das alternativas anteriores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 24: Questão 11

* 11. A empresa em que você atua utiliza alguma dessas ferramentas citadas na questão anterior ?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, quais ? E se não, qual outra ferramenta a empresa utiliza ?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A categoria (C) representa as questões de 12 a 15 descritas nas figuras abaixo:

Figura 25: Questão 12

* 12. Você tem clareza da definição da estratégia que a sua empresa utiliza ?

☐ Sim

☐ Não

Se não, por que você acha que não tem clareza dessa estratégia ?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 26: Questão 13

* 13. Na empresa que você atua, existe a manutenção ou atualização das estratégias e objetivos traçados pela empresa ?

☐ Sim

☐ Não

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 27: Questão 14

* 14. Você entende que a estratégia da empresa está alinhada com suas tarefas do dia-a-dia ?

☐ Sim

☐ Não

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 28: Questão 15

* 15. Você acredita que a maior dificuldade da empresa que você atua está na: (Assinale uma ou mais alternativas)

☐ Comunicação com o cliente

☐ Oscilação do mercado

☐ Estratégia interna da empresa

☐ Estratégia externa entre a empresa e o mercado

☐ Nenhuma das alternativas anteriores

Caso identifique outra dificuldade explique:

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A questão 1 do questionário avalia qual o nível de escolaridade dos participantes; busca verificar também o grau de amadurecimento profissional dos participantes e, conseqüentemente, o possível conhecimento de soluções técnicas e ferramentas utilizadas.

A questão 2 pretende posicionar geograficamente o *Survey* para identificar em quais regiões do Brasil a amostra da pesquisa está posicionada.

Na questão 3, é possível verificar quantos profissionais atuam na empresa em que o respondente trabalha. Nessa questão o número máximo de profissionais é de 50 funcionários, pois segundo o SEBRAE esse número caracteriza o porte das pequenas empresas no mercado.

As questões 4 e 5 são complementares: na 4ª questão é realizado um levantamento dos serviços entregues ao mercado e a 5ª questão busca entender quem recebe esses serviços, ou seja, quais tipos de clientes essas empresas possuem.

Dessa forma, encerra-se a categoria A de questões; até o momento, o perfil das empresas respondentes mostra qual tipo de serviço elas entregam e a quem entregam, além de onde estão localizadas e o nível profissional dos colaboradores.

Alinhado a uma visão comercial e de *marketing*, a questão 6, início da categoria B, busca entender quantos clientes em carteira essas empresas possuem. Complementando essa questão, as questões 7 e 8 verificam a frequência de contato com o cliente e os meios de comunicação utilizados para esse contato.

Já com relação à concorrência com outras empresas de projeto, a questão 9 tem o objetivo de estimar a média de quantos concorrentes as empresas possuem.

As questões 10 e 11 são relacionadas a ferramentas de gestão e planejamento estratégico abordadas nessa pesquisa. A questão 10 verifica a popularidade das ferramentas entre essas empresas e a questão 11 verifica quais das ferramentas abordadas na pesquisa realmente são utilizadas nas empresas.

Com isso, encerra-se a categoria B de perguntas voltadas ao cenário dessas empresas no mercado e as ferramentas/processos de gestão comercial e *marketing*.

A categoria C de questões, conforme abordado no capítulo anterior, busca extrair quais são as principais dificuldades dessas pequenas empresas de projeto. Com isso a questão 12 investiga a clareza dos participantes na definição das estratégias de gestão abordada pela empresa.

A questão 13 busca entender se as estratégias utilizadas na empresa passam por alguma manutenção ou atualização periódicas. Na questão 14 explora-se a percepção

dos respondentes acerca do alinhamento de suas tarefas diárias com a estratégia adotada pela empresa.

Por fim, a questão 15 apresenta algumas das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas de projeto, buscando identificar qual é seu maior desafio.

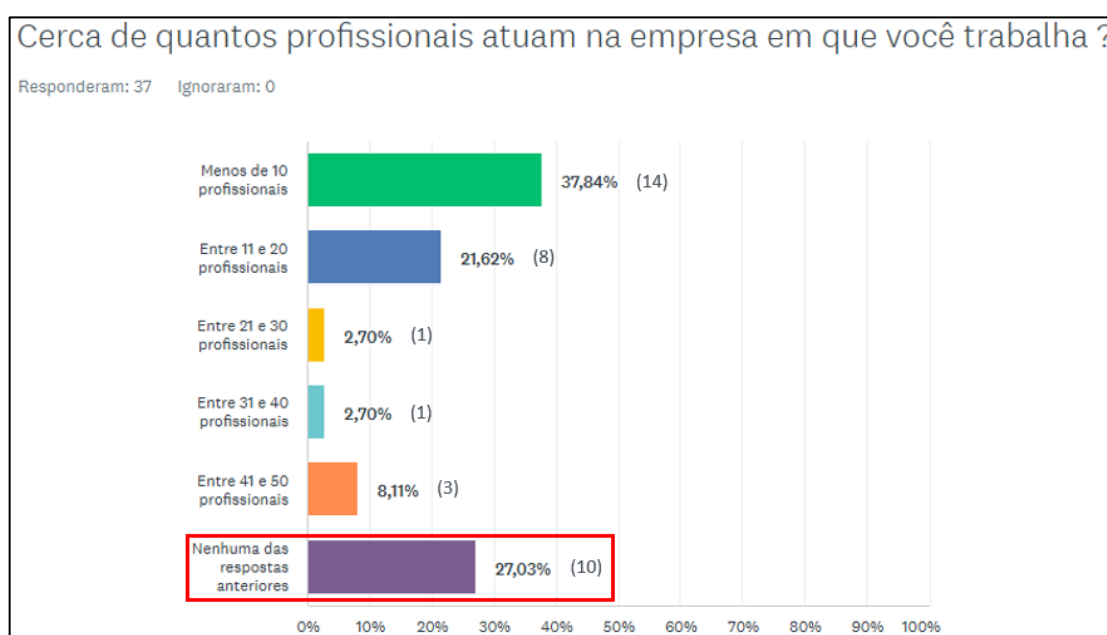
4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Para extrair uma amostra ampliada das pequenas empresas de projeto, foi aplicado um filtro na pesquisa diretamente na questão 3, que questionava quantos profissionais a empresa do respondente possuía.

No gráfico da Figura 29, nota-se que aproximadamente 27% dos respondentes assinalaram a alternativa de “nenhuma das respostas anteriores”, ou seja, respondentes que atuam em empresas com mais de 50 funcionários, isso representa 10 respostas ao questionário.

Assim, o filtro aplicado desconsiderou essas 10 respostas da pesquisa, uma vez que essas respostas descaracterizam as pequenas empresas de projeto.

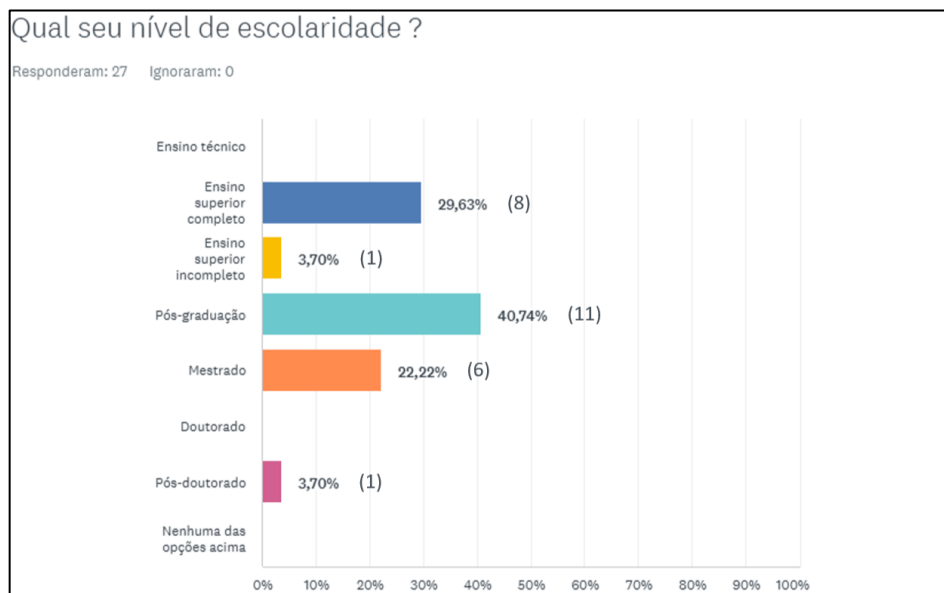
Figura 29: Número de profissionais da empresa onde o participante atua (Questão 3)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

O gráfico apresentado na Figura 30, mostra que 40,74% dos respondentes são pós-graduados, 29,63% possuem ensino superior completo, 22,22% possuem mestrado e 3,70% possuem pós-doutorado ou não completaram o ensino superior.

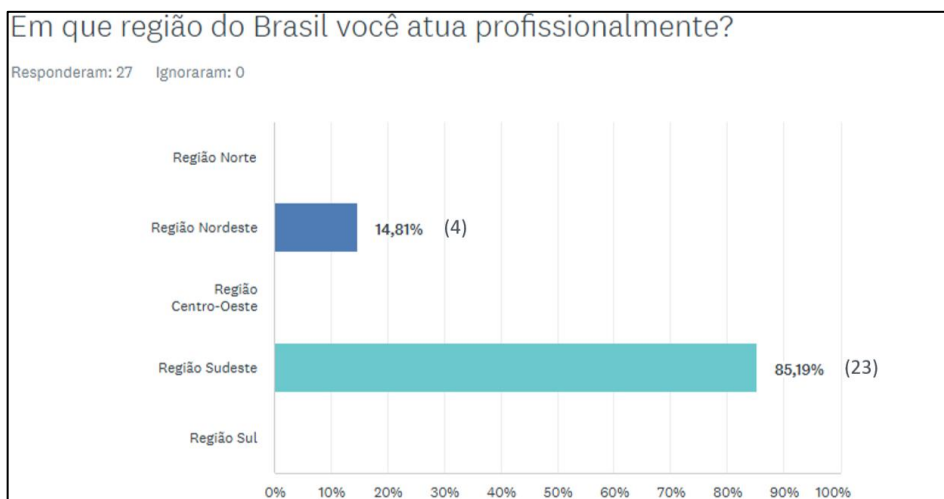
Figura 30: Nível de escolaridade dos profissionais do respondente (Questão 1)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

No gráfico da Figura 31 que a região na qual houve mais participantes na pesquisa foi na região Sudeste, resultando em um total de 85,19% de participações.

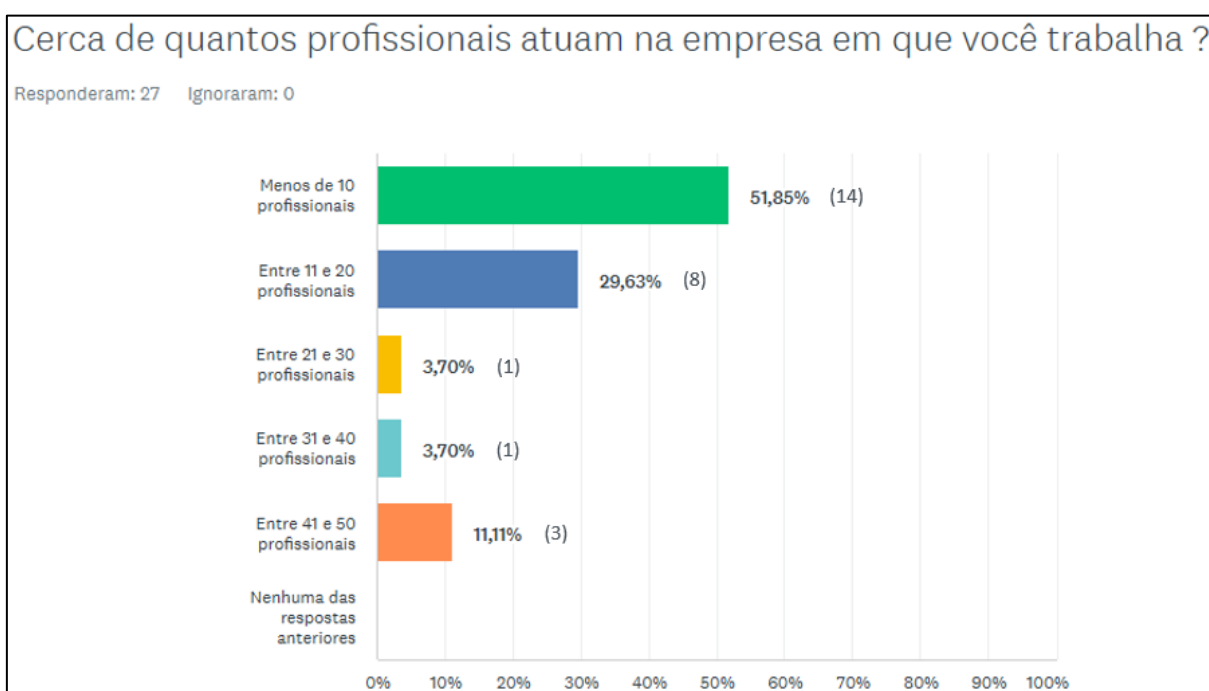
Figura 31: Região de atuação dos participantes da pesquisa (Questão 2)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Ao analisar a questão 3 com a aplicação do filtro (considerando os 27 participantes que atuam em pequenas empresas de projetos com menos de 50 profissionais), observa-se que a maioria dos respondentes trabalham em pequenas empresas de projeto como observado no gráfico da Figura 32.

Figura 32: Número de profissionais da empresa onde o participante atua (Questão 3)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Aproximadamente 50% das respostas englobaram empresas que possuem menos de 10 profissionais, na sequência 30% das respostas referem-se a respondentes que trabalham em empresas entre 11 e 20 profissionais e aproximadamente 10% das respostas são de empresas que possuem entre 41 e 50 profissionais.

A questão 4 mostra quais são os serviços mais oferecidos pelas pequenas empresas de projeto. Por ser uma questão de múltipla escolha, o respondente pode assinalar um ou mais serviços oferecidos na empresa em que atua.

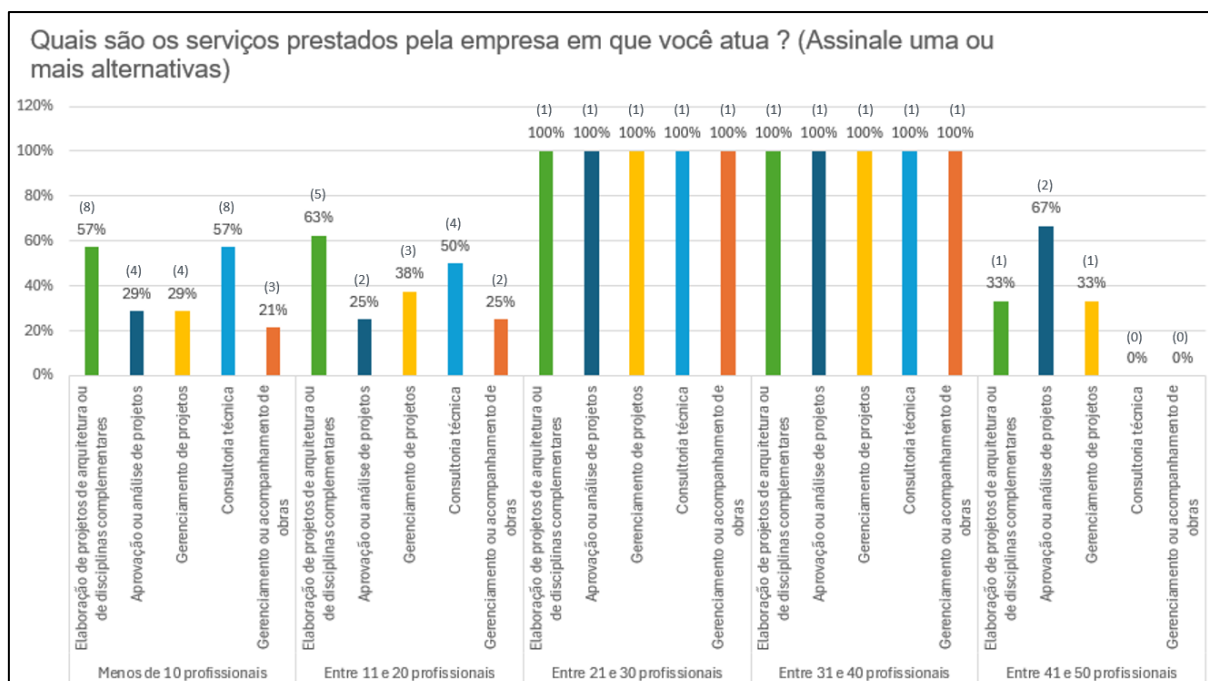
Dessa forma, o gráfico exibido na Figura 33 mostra o resultado representado pelo tamanho das empresas. Com isso observa-se que em empresas com menos de 10

profissionais, os serviços mais prestados, com 57% de respondentes, são consultorias técnicas e elaboração de projetos de arquitetura e disciplinas complementares.

Em empresas com 11 e 20 funcionários, os respondentes mostraram que o serviço mais prestado foi elaboração de projetos de arquitetura e disciplinas complementares com 63%, seguido de consultoria técnica com 50%.

Em empresas com 21 e 30 funcionários e 31 e 40 funcionários, observa-se que todos os serviços são prestados por igual. Já as empresas com 41 e 50 funcionários prestam mais serviços de aprovação ou análise de projetos, representando 67% dos respondentes.

Figura 33: Serviços mais prestados pelas pequenas empresas de projeto (Questão 4)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

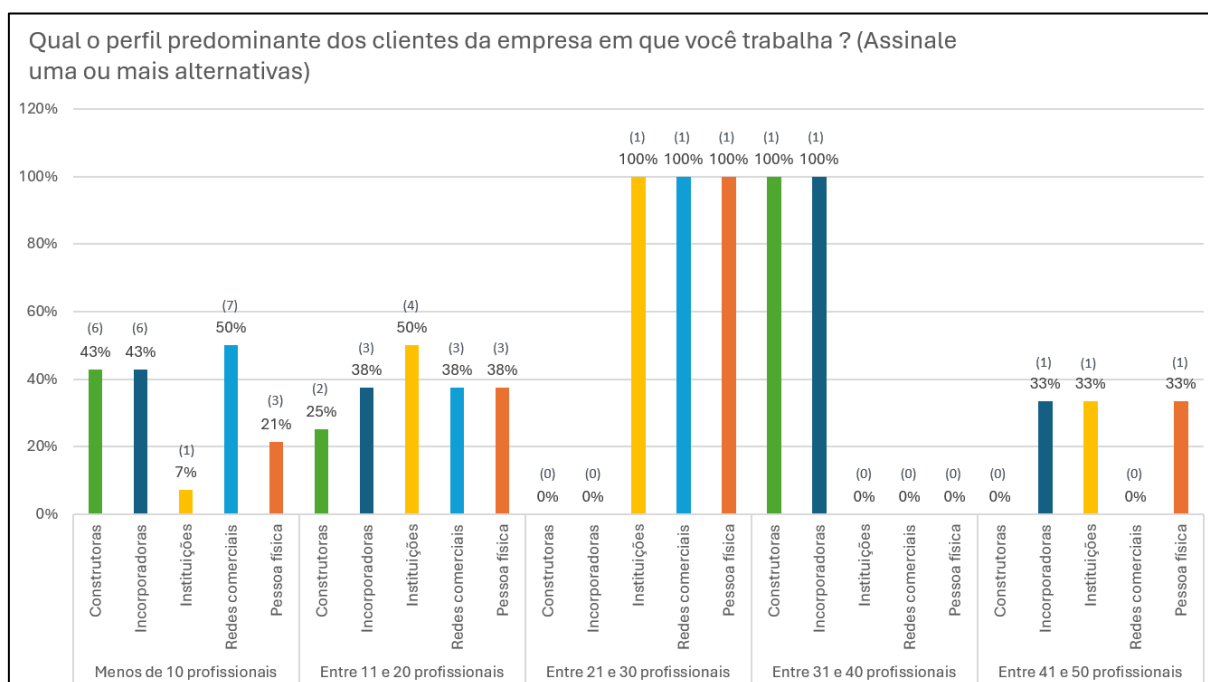
Segundo o questionário realizado, a questão 5, por ser uma questão de múltipla escolha, possibilita ao respondente poder assinalar um ou mais perfis de clientes da empresa em que atua.

Na Figura 34, observa-se que em empresas com menos de 10 profissionais, o perfil predominante de cliente são redes comerciais com 50% dos respondentes. Em empresas com 11 e 20 funcionários, os respondentes indicam que as instituições são o perfil predominante de clientes (aproximadamente 50%).

Em empresas com 21 e 30 funcionários a maioria dos perfis de clientes fica com instituições, redes comerciais e pessoas físicas por igual; assim observa-se que em empresas com 31 e 40 funcionários, os clientes como construtoras e incorporadoras se destacam por igual.

Já em empresas com 41 e 50 funcionários observa-se que incorporadoras, instituições e pessoas físicas lideram por igual com 33,3% como perfil predominante de empresa segundo os respondentes.

Figura 34: Perfil predominante de cliente (Questão 5)



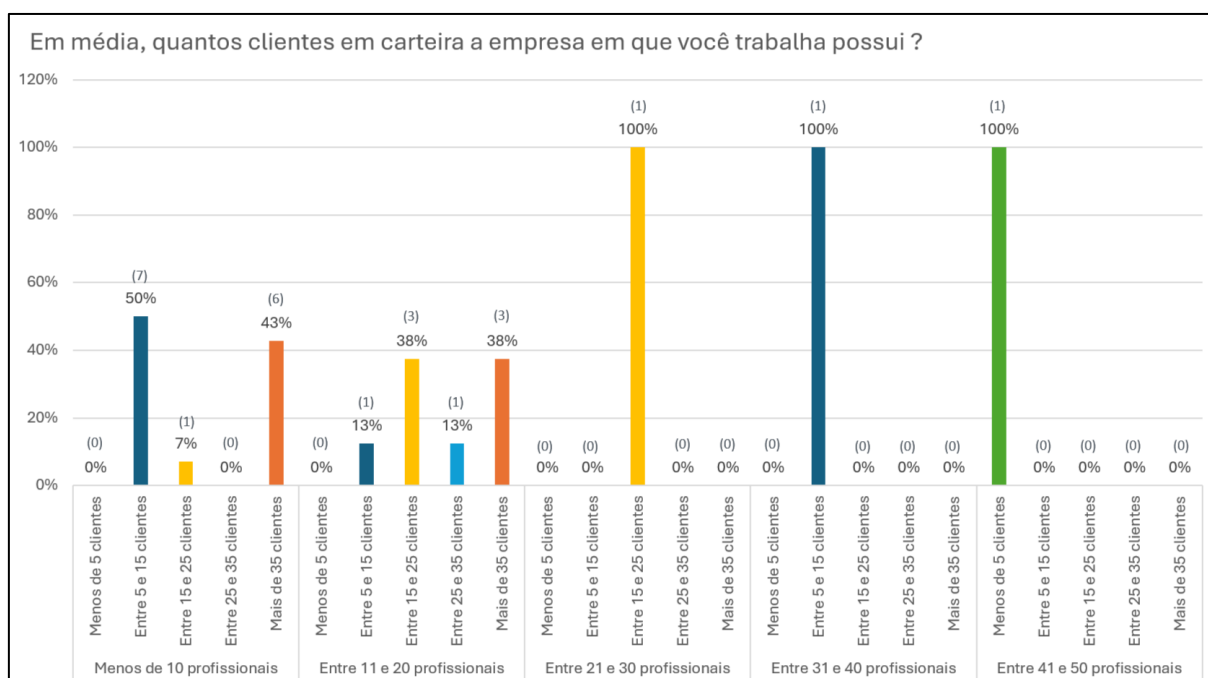
Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Os respondentes relataram que diversificam bastante sua carteira de clientes (Figura 35). Em empresas com menos de 10 funcionários 50% responderam que

possuem entre 5 e 15 clientes, seguido de 43% que responderam possuir mais de 35 clientes.

Em empresas com 11 a 20 funcionários, 38% responderam igualmente que possuem entre 15 e 25 clientes e mais de 35 clientes. Empresas com 21 e 30 profissionais possuem entre 15 e 25 clientes, empresas com 31 a 40 funcionários responderam que possuem entre 5 e 15 clientes e, por fim, empresas que possuem entre 41 e 50 profissionais responderam que possuem menos de 5 clientes.

Figura 35: Clientes em carteira (Questão 6)



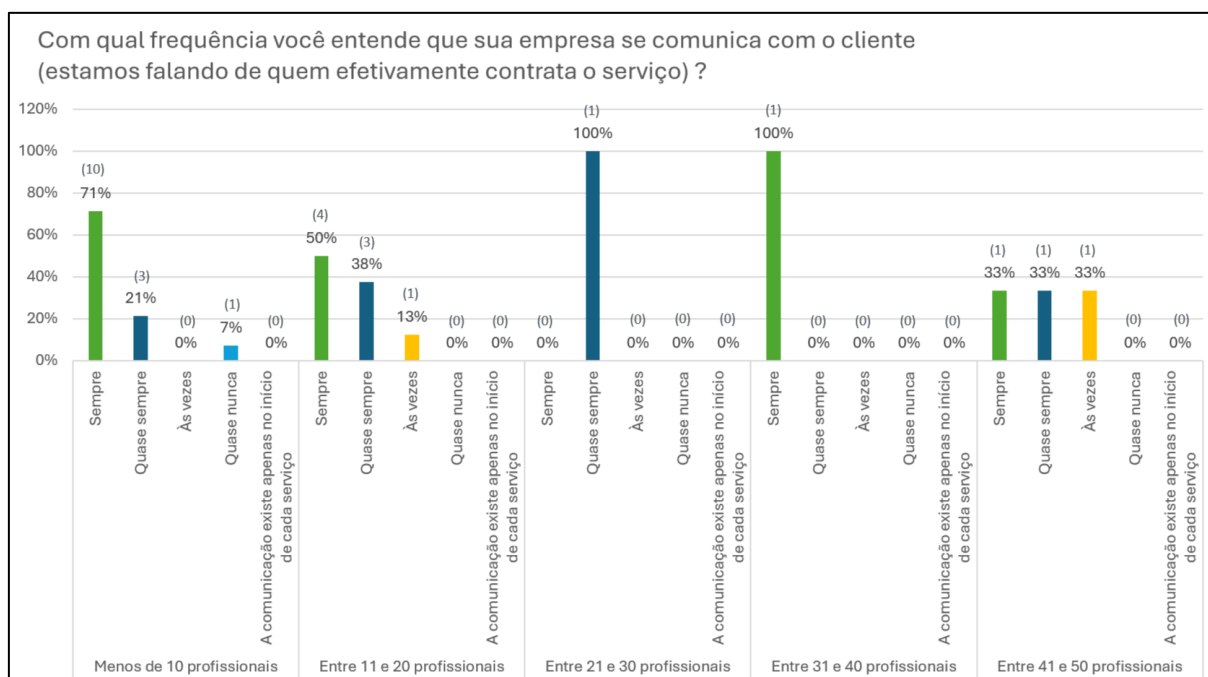
Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Quando indagados na questão 7, representada na Figura 36, sobre qual a frequência de contato entre a empresa e o cliente, os respondentes assinalaram, que sempre ou quase sempre estão em contato com o cliente.

Em empresas com menos de 10 funcionários 71% responderam que sempre estão em contato com o cliente. Em empresas com 11 a 20 funcionários, 50% responderam que sempre e 38% responderam que quase sempre está em contato com o cliente.

Empresas com 21 a 30 funcionários responderam com 100% que quase sempre estão em contato com o cliente; em empresas de 31 a 40 funcionários, 100% responderam que sempre estão em contato com o cliente e em empresas com 41 a 50 funcionários, os respondentes assinalaram de forma igual que sempre, quase sempre e às vezes estão em contato com os clientes.

Figura 36: Frequência de contato com o cliente (Questão 7)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Esses dados mostram uma certa preocupação das pequenas empresas com o cliente e pode-se entender que as pequenas empresas de projeto possuem contato constante com o cliente devido ao projeto sofrer diversas revisões e estar em constante evolução.

Porém, a intenção dessa questão é entender se existe uma tratativa direta com quem efetivamente contrata o serviço, como, por exemplo, a área de suprimentos ou a área de compras de uma construtora ou incorporadora.

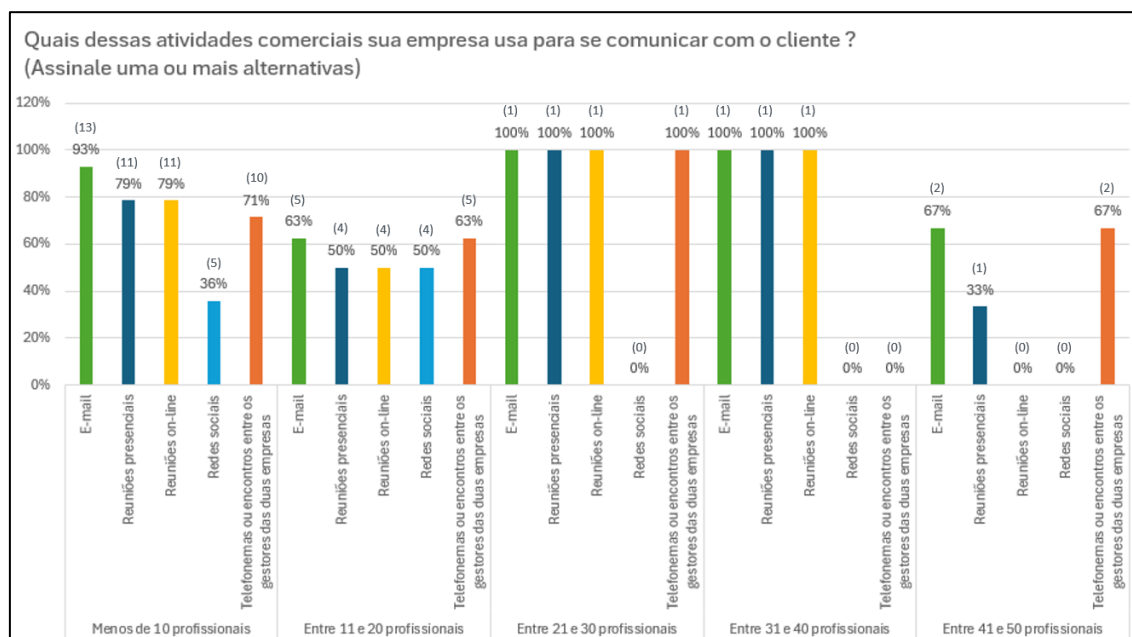
Na questão 8, Figura 37, mais de uma alternativa poderia ser assinalada pelo respondente com relação aos meios de comunicação com o cliente. Assim a análise foi realizada de acordo com o porte da pequena empresa e foi observado que em empresas com menos de 10 profissionais, 93% das respostas foram para comunicação utilizando o e-mail, seguido de 79% para reuniões presenciais e reuniões online.

Em empresas com 11 a 20 funcionários, observa-se que e-mail e telefonemas ou encontro entre os gestores contribuíram com 63% das respostas. Para empresas com 21 a 30 funcionários, a utilização de e-mail, reuniões presenciais, reuniões on-line e telefonemas ou encontro entre os gestores se dá por igual assim como em empresas com 31 e 40 funcionários (100%).

Para empresas com 41 e 50 funcionários, observa-se que e-mail e telefonemas ou encontro entre os gestores se destaca por igual com 67% entre os meios de comunicação com o cliente.

Entende-se que um tratamento mais próximo ao cliente é feito por meio de reuniões presenciais, telefonemas ou encontro entre gestores, porém o *Survey* mostra que à frente disso está o e-mail. Em um mercado variável e competitivo, estreitar as interações entre as pequenas empresas de projeto e os clientes pode ser uma técnica interessante.

Figura 37: Meios de comunicação com o cliente (Questão 8)



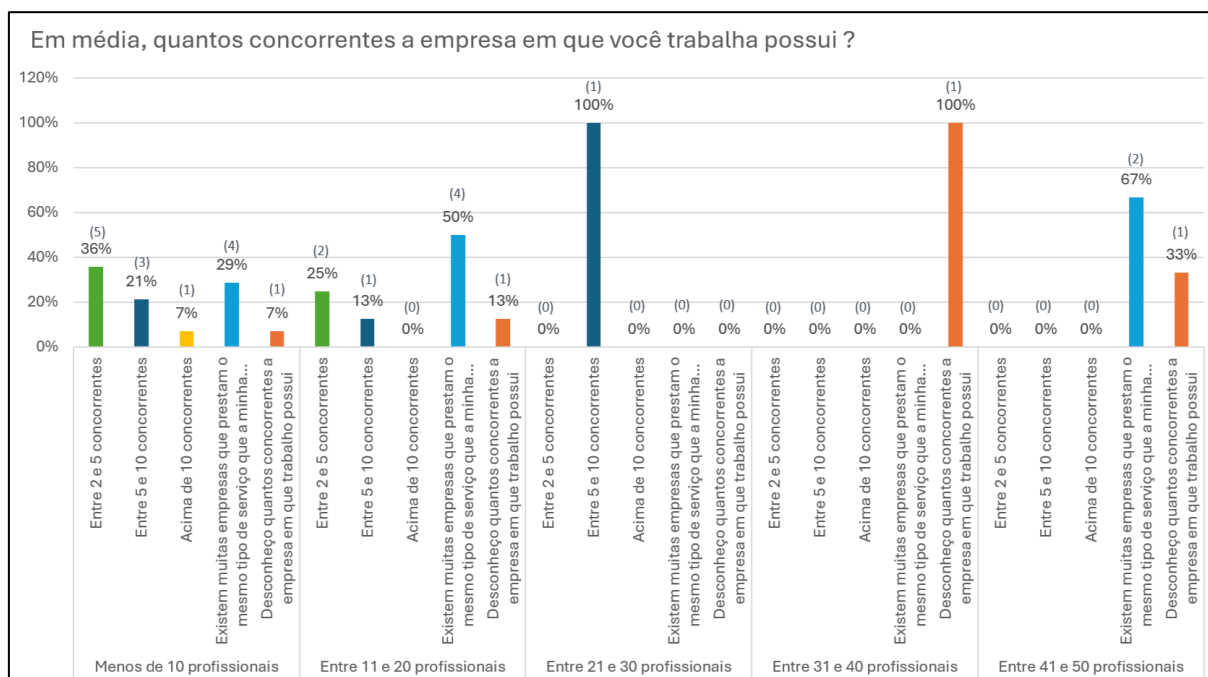
Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Na questão 8, os respondentes poderiam escrever ainda qual outra atividade comercial a empresa utilizava para se comunicar com o cliente. Foram, então, descritas atividades como eventos corporativos.

Quando os respondentes foram questionados sobre quantos concorrentes a empresa em que eles trabalhavam possuía, o gráfico da Figura 38 apresentou que, em empresas com 10 ou menos funcionários, 36% possuem entre 2 e 5 concorrentes. Em empresas com 11 a 20 funcionários 50% dos respondentes assinalaram que muitas empresas prestam o mesmo tipo de serviço entre si, sendo a mesma resposta de empresas que possuem entre 41 e 50 funcionários (67%).

Empresas com 21 a 30 funcionários responderam que possuem entre 5 e 10 concorrentes e empresas com 31 a 40 funcionários responderam que desconhecem quantos concorrentes a empresa possui. Ou seja, existe de certa forma, bastante concorrência entre as pequenas empresas de projeto.

Figura 38: Quantidade de concorrentes da empresa (Questão 9)



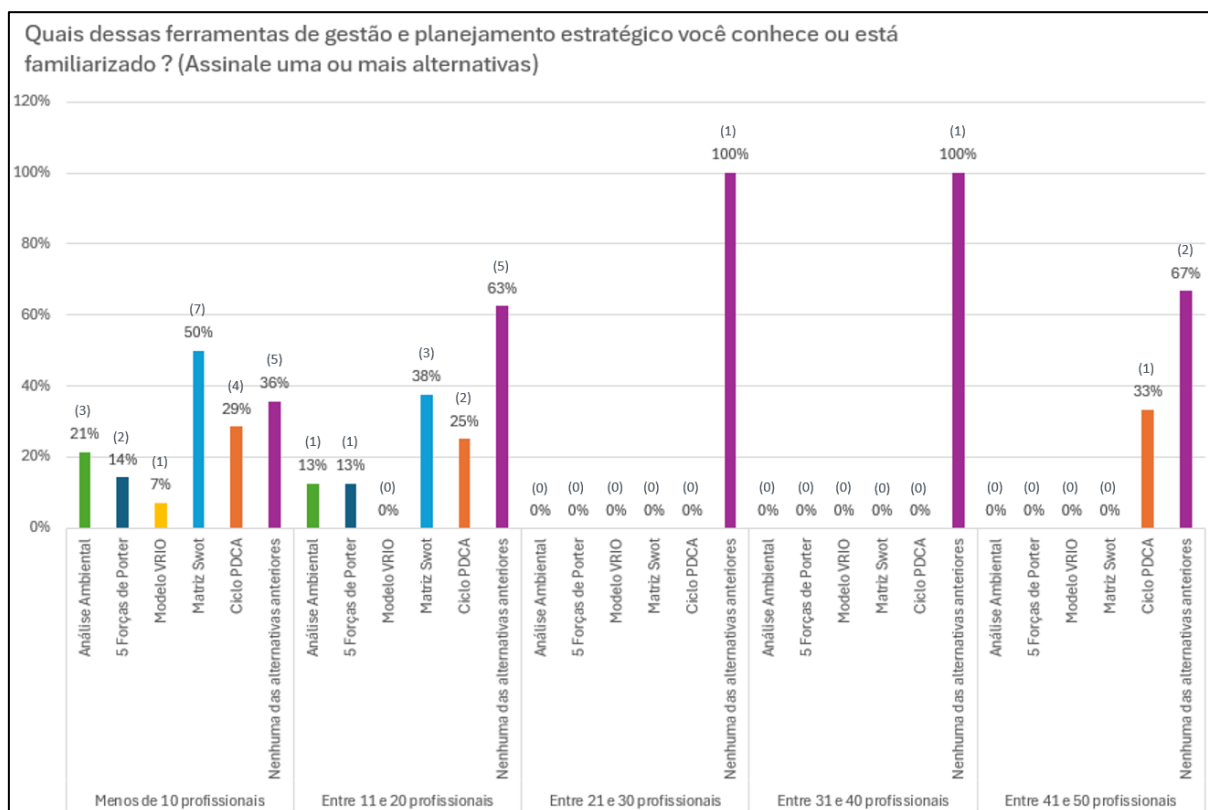
Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

A seguir, observa-se no gráfico da Figura 39 a familiaridade dos respondentes com as ferramentas de gestão e planejamento estratégico, mais de uma alternativa poderia ser assinalada pelo respondente, utilização da análise ambiental, 5 forças de Porter, modelo VRIO, matriz SWOT, ciclo PDCA ou nenhuma das alternativas.

Conforme as repostas obtidas, observa-se que em empresas com menos de 10 profissionais a matriz SWOT é a ferramenta de planejamento estratégico mais conhecida (50%). Em empresas com 11 a 20 funcionários, o ciclo PDCA aparece com 63% das respostas.

Isso acontece com as empresas de 21 a 30, de 31 e 40 e de 41 a 50 funcionários. Esses resultados apontam que o ciclo PDCA é a ferramentas de gestão mais citada dentre todas as ferramentas abordadas no estudo.

Figura 39: Familiaridade com as ferramentas de gestão e planejamento (Questão 10)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

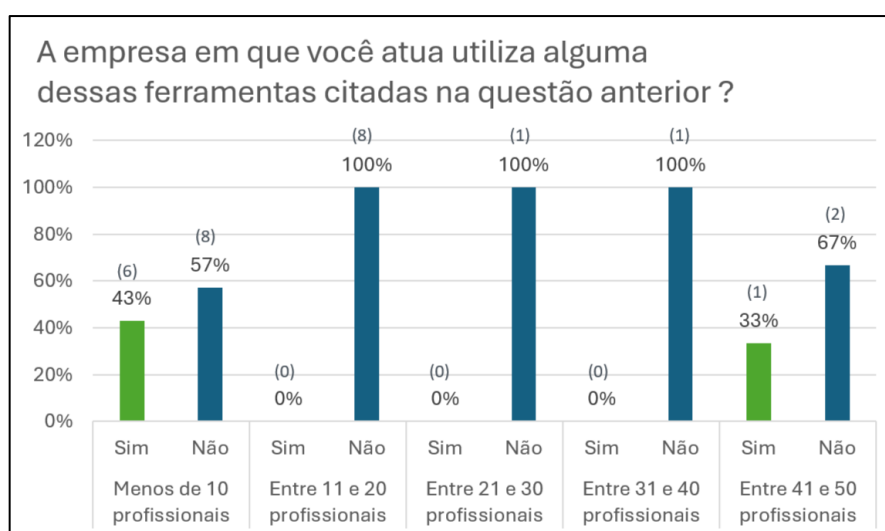
A falta de conhecimento das demais ferramentas pode representar, para as pequenas empresas de projeto maior dificuldade de se ambientar em um mercado volátil e competitivo como o da construção civil.

Uma vez que a questão anterior pretende avaliar a familiaridade do respondente com as ferramentas de gestão, a questão seguinte, representada no gráfico da Figura 40, busca entender se as empresas em que os respondentes atuam utilizam as ferramentas citadas.

O respondente poderia responder sim ou não para informar se as ferramentas eram utilizadas na empresa na qual ele trabalha. Em seguida, caso o respondente respondesse “sim”, ele poderia informar quais dessas ferramentas eram utilizadas, e se respondesse “não”, ele poderia informar qual outra ferramenta, além dessas, a empresa utiliza.

Com isso, observa-se que em todos os portes de empresas foi respondido que a empresa não utiliza nenhuma das ferramentas citadas na questão anterior. Nas empresas com 11 a 20, 21 a 30 e 31 a 40 profissionais, 100% não utilizam nenhuma das ferramentas citadas anteriormente. Nas empresas com menos de 10 profissionais e nas que tem de 41 a 50 profissionais, 43% e 33% utilizam alguma ferramenta citada, respectivamente

Figura 40: Uso das ferramentas de gestão nas empresas (Questão 11)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Apenas as empresas com menos de 10 profissionais e as empresas com 41 a 50 profissionais responderam que utilizam tais ferramentas. Alguns respondentes que assinalaram “sim” colocaram na sequência que utilizam a matriz SWOT e um respondente colocou que utiliza as 5 forças de Porter associado ao modelo VRIO.

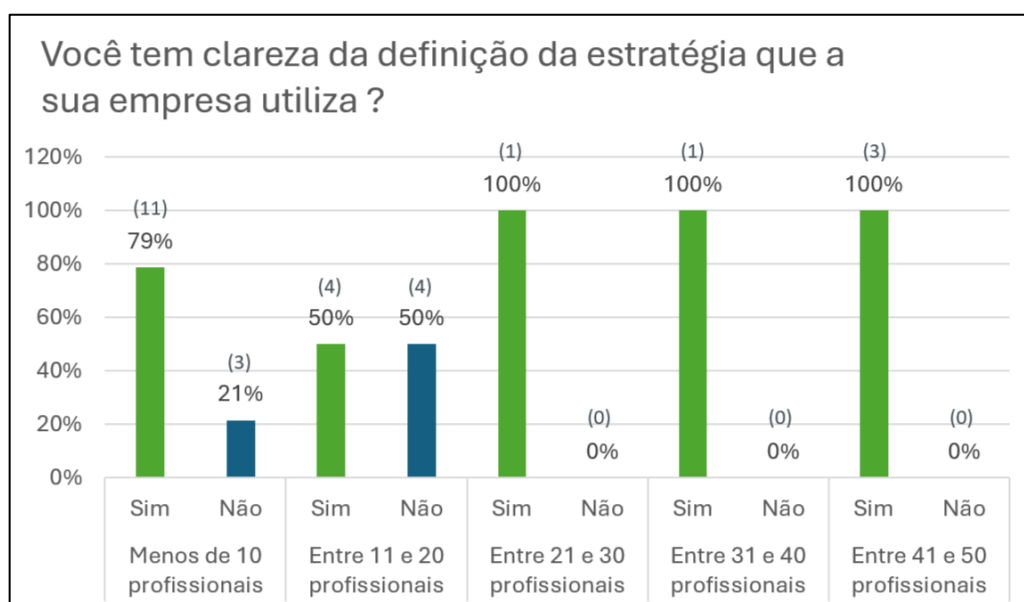
Os respondentes que assinalaram “não”, em sua maioria, colocaram que não é utilizada nenhuma ferramenta de gestão em suas empresas e apenas um respondente colocou que utiliza, para planejamento, além da matriz SWOT, métodos Lean.

A seguir, a Figura 41 ilustra a questão 12 questionando a clareza dos respondentes sobre a definição estratégica da empresa em que eles atuam. Essa questão mostrou

que para empresas com menos de 10 profissionais, 79% entendem que sim, possuem clareza sobre a estratégia de suas empresas.

Em empresas com 11 a 20 funcionários os respondentes assinalaram por igual (50%) que a empresa em que eles atuam possuem ou não clareza da definição estratégica. Nas demais empresas com 11 e 20, 21 e 30 e 31 e 40 profissionais os respondentes assinalaram que “sim” possuem clareza da definição estratégica.

Figura 41: Clareza na definição estratégica das empresas (Questão 12)



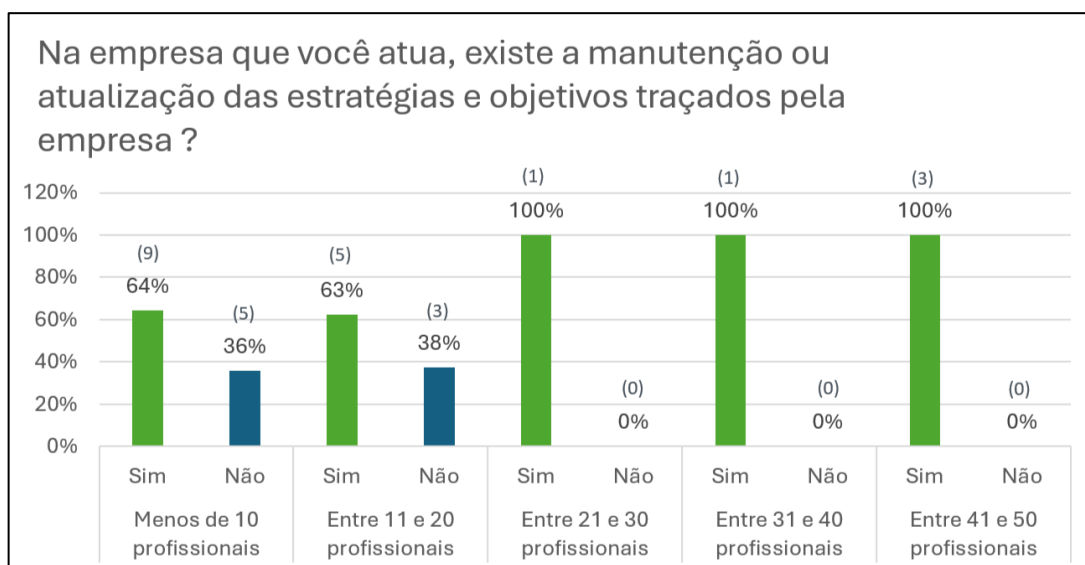
Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Para a questão sobre ter clareza da definição da estratégia que a empresa utiliza, aos participantes que assinalaram “não”, ainda foi questionado por que eles achavam que não possuem clareza sobre tal estratégia. Nesse ponto, os respondentes informaram que a empresa não comunicava as estratégias principais, que não havia a cultura do planejamento e que havia grande desorganização na empresa.

A seguir, os respondentes informaram em todos os portes de empresa que “sim”, havia manutenção ou atualização das estratégias da empresa em que atuavam. Em empresas com menos de 10 profissionais, 64% responderam que “sim” e empresas com 11 a 20 profissionais, 63% também responderam que “sim”. Nas empresas com

21 a 30, 31 a 40 e 41 a 50 profissionais, 100% responderam que “sim”, isso foi o que apontou a questão 13 representada na Figura 42.

Figura 42: Atualização das estratégias da empresa (Questão 13)

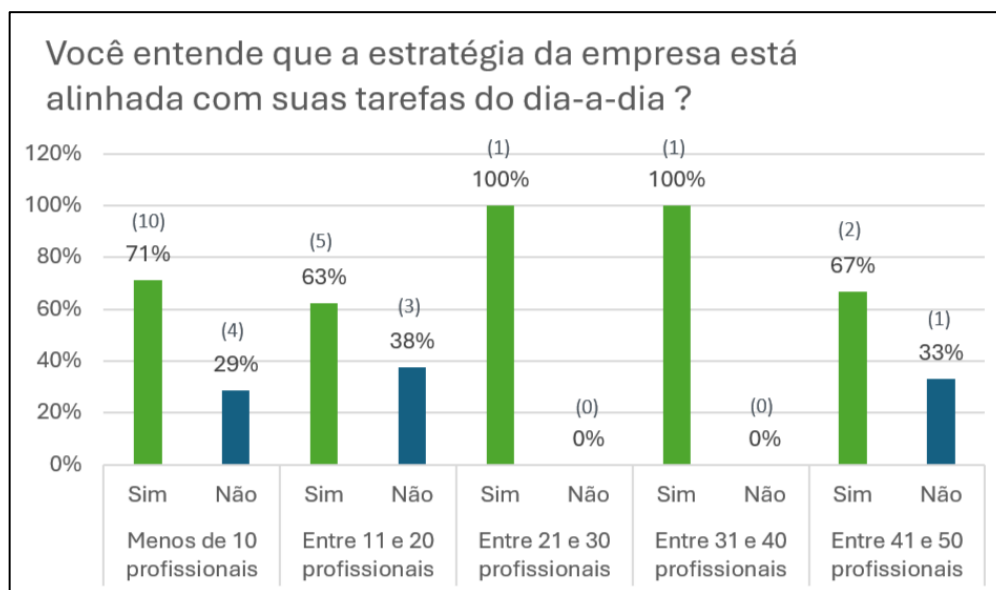


Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Os respondentes foram questionados se existe um entendimento de as tarefas diárias estarem alinhadas com a estratégia da empresa. Todos os portes de empresas, desde menos de 10 até 50 profissionais informaram que “sim”.

Em empresas com menos de 10 profissionais 71% responderam que “sim”; em empresas com 11 a 20 profissionais 63% responderam que “sim”, empresas com 21 a 30 e com 31 a 40 profissionais, 100% responderam que “sim”, e em empresas com 41 a 50 funcionários 67% respondem que “sim” como observa-se na Figura 43.

Figura 43: Alinhamento entre as tarefas diárias e a estratégia da empresa (Questão 14)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

E a última questão, a de número 15, representada na Figura 44, questiona qual a maior dificuldade que os respondentes entendem que existe na empresa em que eles trabalham.

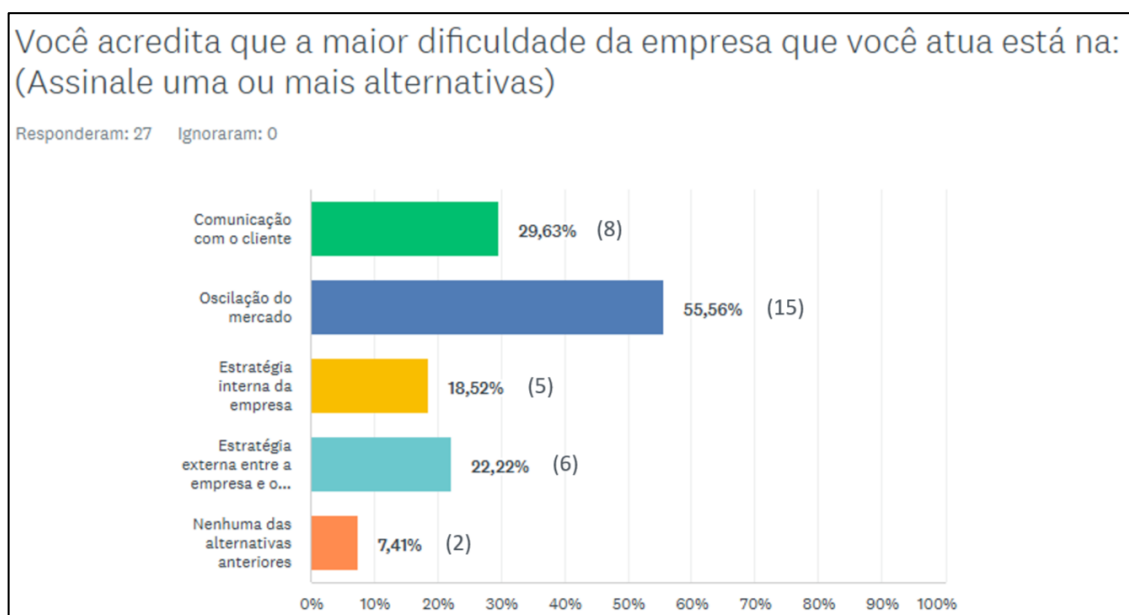
Na questão, a alternativa com mais destaque (55,56%) foi a oscilação do mercado, seguida de comunicação com o cliente (29,63%) e em 3º lugar a estratégia externa entre a empresa e o mercado com 22,22% das maiores dificuldades da empresa.

Com 18,52%, alguns participantes entenderam que as estratégias internas da empresa são a maior dificuldade e com apenas 7,41%, alguns respondentes assinalaram que nenhuma das alternativas anteriores era a maior dificuldade da empresa. Lembrando que nessa questão os respondentes poderiam assinalar mais de uma alternativa.

Ainda nessa questão, havia um campo para que o respondente pudesse explicar, no entendimento dele, qual outra maior dificuldade existia em sua empresa. Algumas explicações estavam relacionadas à dificuldade de o cliente entender a necessidade e o valor da especificidade do projeto em que aquela empresa atuava. Outra

explicação foi com relação ao retrabalho e às indefinições associadas aos objetivos do cliente frente a outras disciplinas de projeto.

Figura 44: Maior dificuldade da empresa (Questão 15)



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Após realizar a análise das respostas do questionário, é possível identificar alguns pontos interessantes sobre o *Survey*. O levantamento e cruzamento de alguns dados mostram mais questões sobre a pesquisa realizada. Por exemplo, conforme analisado na questão 3 (Figura 32), ao analisar pequenas empresas de projeto, observa-se que a maioria possui 10 ou menos funcionários.

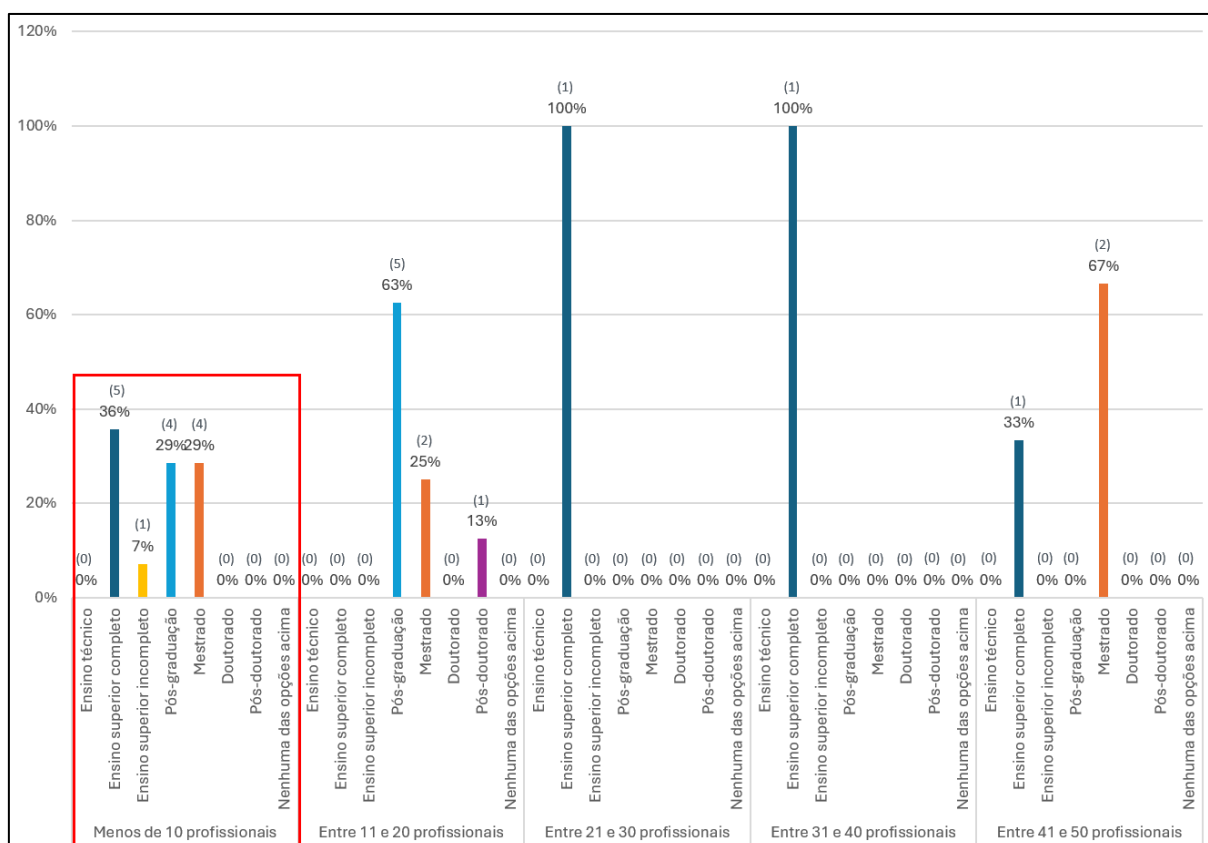
Conforme visto na revisão bibliográfica, segundo Fischer (2019), existe uma limitação de recursos humanos e financeiros atrelado a alta competitividade e a mudanças rápidas de demanda.

Muitas vezes, esses recursos podem não ser somente tecnológicos ou financeiros; o *Survey* mostra que é possível que exista uma dificuldade das pequenas empresas de projeto quanto à capacitação dos profissionais. Talvez, para atuar em um mercado altamente competitivo e instável, 10 ou menos profissionais precisam estar altamente capacitados para darem dinâmica à empresa no mercado.

Ao analisar a questão 3 (Figura 32), relacionada ao número de profissionais atuantes nas pequenas empresas de projeto, e a questão 1 (Figura 30) relacionada ao nível dos profissionais, observa-se o nível de escolaridade dos profissionais atuantes em empresas com menos de 10 colaboradores.

Essa análise de dados mostra que a maioria desses profissionais que trabalham em empresas com menos de 10 colaboradores possuem apenas o ensino superior completo, como observado na Figura 45 abaixo.

Figura 45: Nível de escolaridade em empresas com menos de 10 profissionais



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

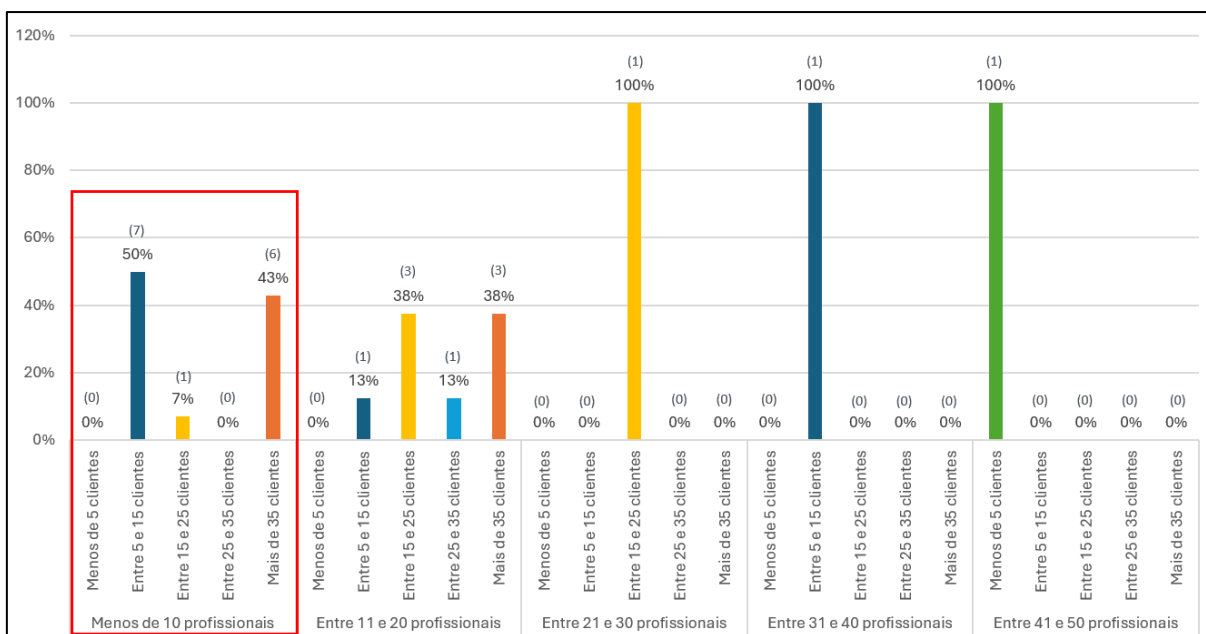
Vale lembrar que a questão 1, sem a aplicação desse cruzamento de dados, indicava que o maior nível de escolaridade dos respondentes era pós-graduação. Isso representa uma falta de capacitação dos profissionais que atuam em pequenas empresas de projeto com menos de 10 profissionais.

Talvez, se esses poucos profissionais fossem mais capacitados, a pequena empresa de projeto teria melhores condições ou melhores recursos humanos para lidar e se orientar em um mercado altamente incerto e competitivo.

Outra análise questionável é a média de clientes em carteira das pequenas empresas de projeto (questão 6, Figura 35). O *Survey* expõe que a maioria de pequenas empresas de projeto possui acima de 15 a 25 clientes em carteira.

Quando analisamos os dados de resposta de empresas que possuem 10 ou menos profissionais, observa-se na Figura 46 que, em média, empresas com 10 ou menos profissionais possuem em sua carteira, entre 5 e 15 clientes, segundo esse estudo.

Figura 46: Média de clientes em carteira nas empresas com menos de 10 profissionais



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Essa análise gera duplicidade porque, ao mesmo tempo em que as pequenas empresas de projeto precisam de um volume considerável de clientes em sua carteira para conseguirem se adequar às oscilações do mercado, essas empresas também necessitam gerar um relacionamento lucrativo e duradouro com seus clientes; em outras palavras, elas precisam dar conta de vários clientes.

Kotler e Keller (2019) explicam que é essencial para as pequenas empresas flexibilizar e personalizar o atendimento aos clientes.

Em uma pequena empresa de projeto com um baixo número de funcionários, atender os prazos para cumprir com as entregas de projeto e ainda personalizar o atendimento ao cliente pode ser um desafio. Entender como quantificar o número de clientes em carteira talvez seja um ponto importante para as pequenas empresas de projeto.

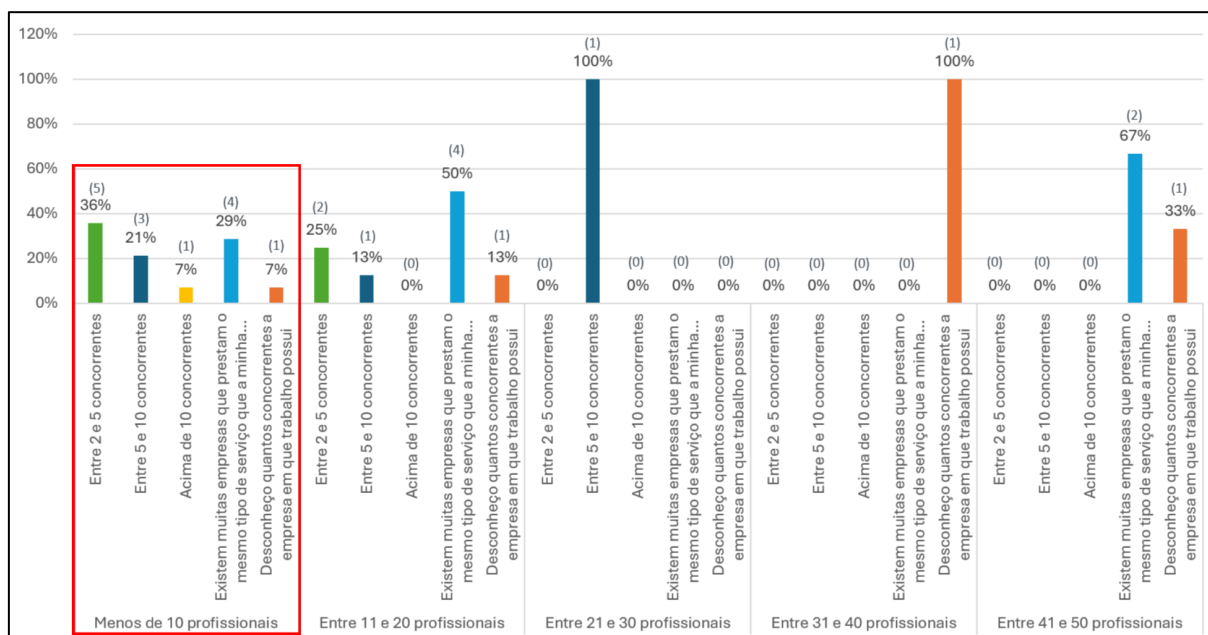
Outra questão que se pode observar com relação às pequenas empresas de projeto que possuem 10 ou menos profissionais é a interação delas com a quantidade de concorrentes no mercado (questão 9, Figura 38).

Segundo o *Survey*, a maioria das empresas dos respondentes acima de 10 profissionais possuem entre 5 e 15 concorrentes. Ao analisarmos essas informações, observa-se na Figura 47 que as empresas com 10 ou menos profissionais possuem menos concorrentes (entre 2 e 5).

Ou seja, as pequenas empresas de projeto, que são menores, com no máximo 10 profissionais, podem ser empresas mais especializadas em algum tipo de serviço, de certa forma são empresas mais nichadas em gerenciamento de projetos por exemplo, ou até mesmo em consultoria técnica.

Isso aumenta e torna a competitividade entre as empresas mais direta e qualitativa, ou seja, para essas empresas não é só entregar mais rápido o projeto ao cliente, é também entregar valor agregado e, justamente nesses casos, o planejamento estratégico é essencial para o produto tornar-se confiável aos olhos do consumidor.

Figura 47: Média de concorrentes nas empresas com menos de 10 profissionais



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

É possível notar certa particularidade com relação à diferença entre as pequenas empresas de projeto com até 10 profissionais e pequenas empresas de projeto de maior porte, por exemplo, com até 50 profissionais.

Conforme citado anteriormente, entender como quantificar os clientes em carteira pode ser um ponto importante para as pequenas empresas de projeto. Outro ponto importante é como funciona o atendimento ao cliente com relação aos tipos de serviços entregues. Quais são os tipos de serviços mais utilizados em pequenas empresas com mais de 35 clientes, por exemplo.

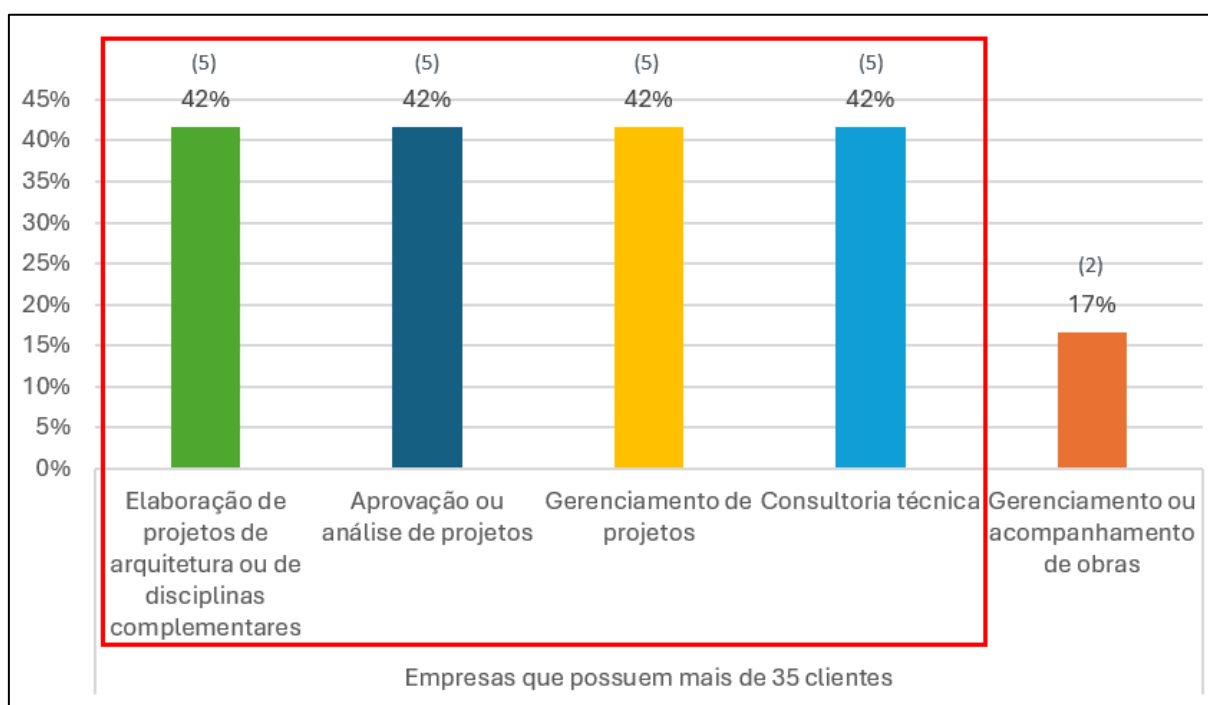
Nessa pesquisa é possível observar uma amostra dos respondentes que assinalaram que atuam em empresas que possuem mais de 35 clientes e observar quais os serviços mais prestados por essas empresas, conforme pode ser visto na Figura 48.

Os serviços de elaboração de projetos de arquitetura ou disciplinas complementares, aprovação ou análise de projetos, gerenciamento de projetos e consultoria técnica, apresentam todos por igual 42% das respostas afirmativas.

Esse nivelamento dos serviços, na perspectiva das pequenas empresas de projeto com mais de 35 clientes em carteira, mostra que possuir um leque maior de serviços ajuda a cativar essa clientela.

Isso porque, ao analisarmos a questão 4 (Figura 33) sem considerar as empresas que possuem mais clientes, nos deparamos com a elaboração de projetos de arquitetura ou de disciplinas complementares, à frente dos demais serviços prestados.

Figura 48: Serviços mais prestados pelas empresas com mais de 35 clientes



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

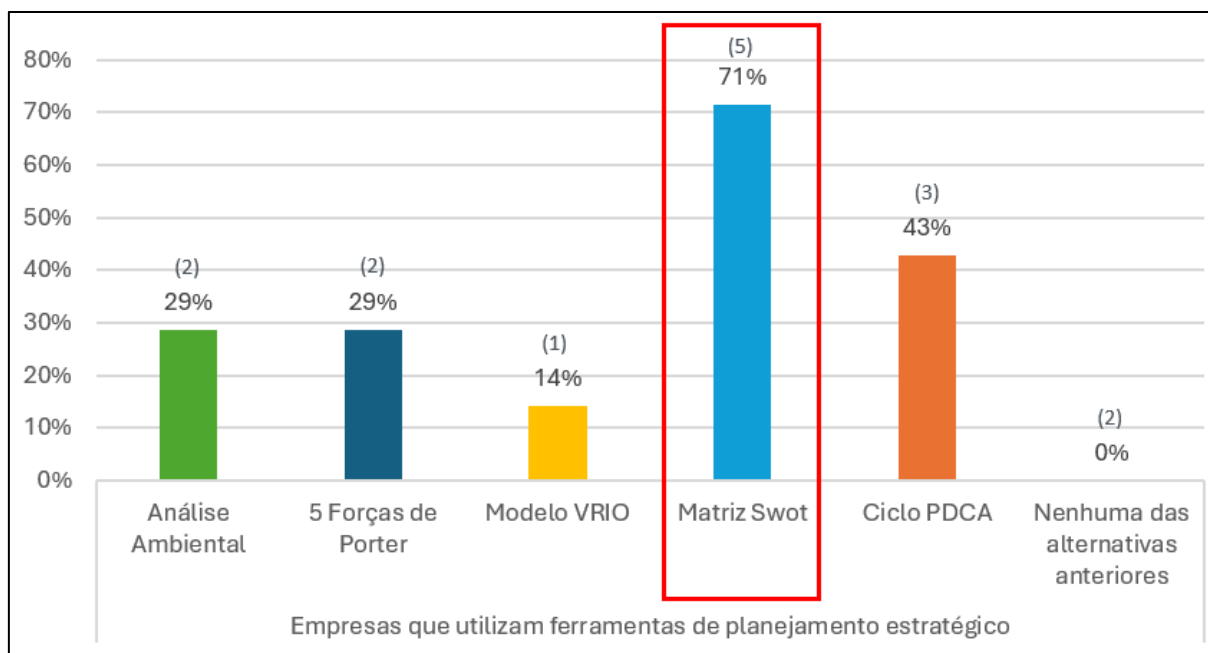
Com isso, entende-se que possuir uma carteira diversificada de clientes significa possuir também uma diversificação nos serviços prestados a esses clientes.

Dessa forma, não somente a elaboração de projetos pode suprir as necessidades dos clientes, mas também serviços como análise de projetos, consultorias técnicas, aprovação de projetos e outros serviços podem ajudar a pequena empresa de projeto a diversificar seus serviços.

A última análise refere-se à utilização das ferramentas de gestão e planejamento estratégico. A questão 11 (Figura 40) mostra que a maioria dos portes de empresa estudadas não utiliza nenhuma das ferramentas de planejamento citadas pela pesquisa.

Analisando apenas os resultados dos respondentes que, por sua vez, utilizam as ferramentas de gestão e planejamento estratégico em suas empresas, é possível observar na Figura 49 abaixo que, dentre as empresas que utilizam essas ferramentas, a matriz SWOT (71%) e o ciclo PDCA (43%) são as ferramentas mais utilizadas dentre as ferramentas citadas na pesquisa.

Figura 49: Ferramentas mais empregadas em empresas que utilizam o planejamento estratégico

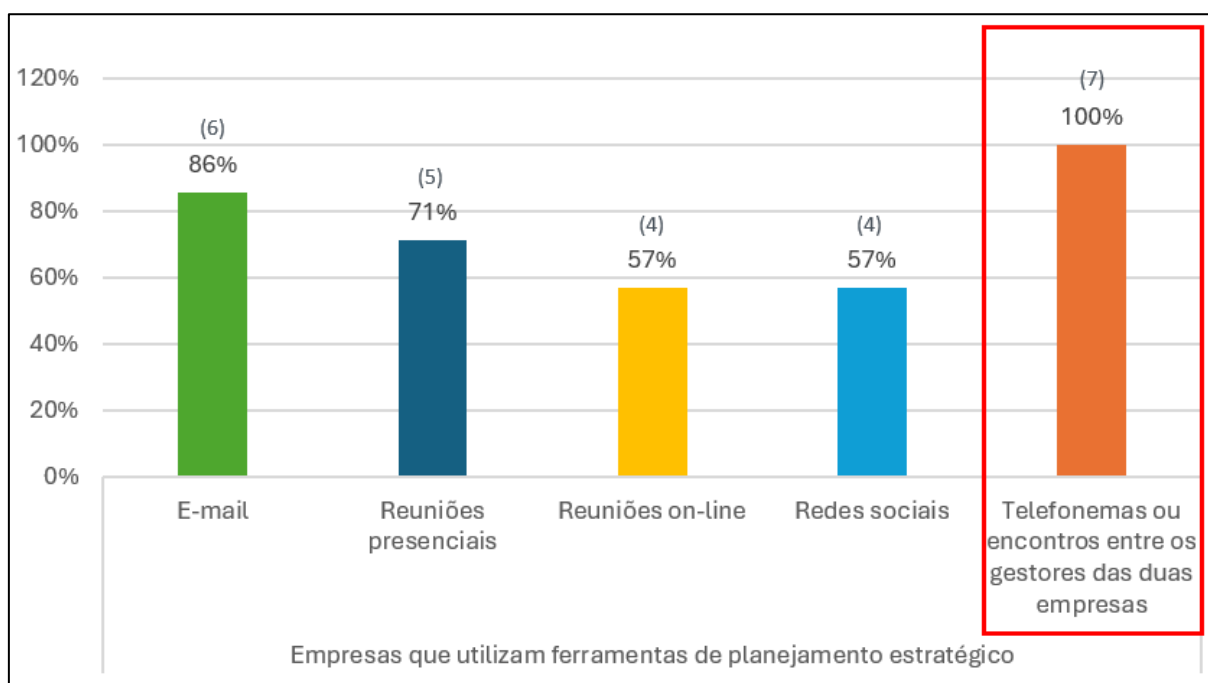


Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

As empresas que utilizam esses tipos de ferramentas, segundo a pesquisa, também possuem poucos concorrentes (entre 2 e 5 concorrentes) e possuem também uma carteira ampliada de clientes (mais de 35 clientes).

Além disso, conforme mostra o gráfico da Figura 50, 100% das empresas que utilizam as ferramentas de planejamento citadas na pesquisa, comunicam-se com o cliente de maneira mais próxima, por meio de telefonemas e encontros entre os gestores.

Figura 50: Comunicação com o cliente em empresas que utilizam o planejamento estratégico



Fonte: Dados do questionário elaborado pelo autor (2025).

Essa é a única análise que, a partir do cruzamento de dados da pesquisa, gerou respostas com 100% de votos em uma das alternativas. Ou seja, as pequenas empresas respondentes de todos os portes, que praticam a utilização de ferramenta de gestão e planejamento estratégico, utilizam também como meio de comunicação, os telefonemas ou encontros diretos com os gestores.

Isso demonstra o quanto a necessidade de aproximação com o cliente é grande, e tal informação só é compreendida por empresas engajadas na utilização de ferramentas de gestão.

5. CONCLUSÃO

5.1 LIDAR COM A IMPREVISIBILIDADE DO MERCADO

A pesquisa revelou que a imprevisibilidade no mercado da construção civil é uma das principais, se não a principal dificuldade, das pequenas empresas de projeto. É certo que o mercado da construção civil brasileira é marcado por diversos ciclos ligados à economia.

É um mercado extremamente vulnerável a crises econômicas, variações na taxa de juros, restrições de crédito e fenômenos ligados à saúde como, por exemplo, a pandemia de COVID-19, que interferiu muito nesse mercado devido as suas restrições físicas.

Essa fragilidade na construção civil é característica de um mercado que possui uma cadeia de trabalho muito extensa, desde a extração da matéria-prima até a o produto final entregue ao consumidor.

A pesquisa revelou que aproximadamente 56% dos respondentes identificam a oscilação do mercado como o maior desafio enfrentado pelas pequenas empresas de projeto, confirmando que essa dificuldade é, sim, um ponto crítico para essas empresas.

É certo que esses fatores expõem as pequenas empresas de projeto a riscos financeiros e a grandes quedas na entrada de serviços por criarem uma grande fragilidade no relacionamento com o cliente.

Entretanto, segundo Oliveira (2005) e Souza (2009), quando a cultura da utilização de ferramentas de gestão estratégica está instalada na empresa, é possível adotar um modelo de gestão organizado que permite à empresa ganhar mais autonomia frente às instabilidades externas do mercado.

Como foi observado no *Survey*, a maioria dos respondentes de diversos portes de pequenas empresas de projeto relataram que não conhecem e não utilizam as ferramentas de gestão abordadas na pesquisa em suas empresas.

Assim, entende-se que, para superar os efeitos da imprevisibilidade de forma organizada no mercado da construção civil, a pequena empresa de projeto deve:

- Possuir uma cultura de planejamento estratégico;
- Adotar ferramentas de análise e gestão estratégica;
- Fomentar a capacitação contínua dos profissionais envolvidos;
- Mensurar e corrigir o caminho crítico da empresa através das ferramentas de análise.

Além desses pontos, a gestão de riscos em projetos é essencial para reduzir os efeitos de incertezas e maximizar os resultados positivos (SOUZA, 2009 apud PMBOK, 2004).

Ou seja, lidar com a imprevisibilidade não é apenas sobreviver às crises do mercado, mas sim aprender a se adaptar às dificuldades, percorrendo dentro da oscilação do mercado um caminho de oportunidades, inovação e fortalecimento da pequena empresa de projeto.

5.2 A COMPETITIVIDADE E AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES

A pesquisa mostra que a competitividade não está ligada somente à existência de outras empresas no mercado que produzem entre si o mesmo tipo de serviço. Está ligada também à comunicação com o cliente.

Kotler e Keller (2019) explicam que o *marketing* é a criação de um relacionamento duradouro e lucrativo com seus clientes e esse é o princípio de uma gestão comercial sólida: comunicar-se de forma assertiva e objetiva com o cliente.

Essa comunicação é um pilar estratégico para todas as pequenas empresas de projeto, é uma forma de garantir maior assertividade em meio à alta competitividade do mercado.

Conforme apontado no *Survey*, a comunicação com o cliente é a segunda maior dificuldade das pequenas empresas de projeto atuantes no setor da construção civil.

Os dados indicam que, apesar de existir alta frequência na comunicação entre contratante e contratado, os contatos que são realizados muitas vezes não estão integrados em um sistema de planejamento estratégico; dessa forma eles tornam-se contatos sem objetivos e sem laços comerciais.

Ou seja, transmitir o valor do trabalho desenvolvido para o cliente, fica cada vez mais difícil quando as interações entre contratante e contratado servem apenas para comunicar algo a respeito de um serviço ou contrato.

Essa relação de comunicação com o cliente para estreitar laços comerciais sugere mais maturidade comercial, contribuindo diretamente com o relacionamento entre as organizações.

Assim, a eficácia em meio à competitividade do mercado e a melhora das práticas de comunicação não se limitam apenas à frequência do contato com o cliente e nem à forma como essa comunicação acontece.

Essa comunicação envolve principalmente:

- A cultura de uma comunicação estratégica, que agregue valor ao produto entregue pela empresa; entre outras palavras, mostrar ao cliente que ele não compra apenas um projeto, ele compra também uma experiência.

Essa experiência é a vivência desde o primeiro contato com a empresa de projeto, o atendimento, a facilidade na compra, a atenção aos itens de projeto, o cuidado na conferência do projeto. Todas essas sensações movem a expectativa do cliente, isso faz com que aquele projeto seja exclusivo para o cliente.

- A integração das práticas de comunicação estratégica e o planejamento estratégico da empresa é fundamental para alinhar os objetivos de competitividade no mercado com as interações do cliente.

Por exemplo, ao realizar um estudo, uma empresa de projetos identificou que, para se destacar no mercado, precisaria melhorar a aproximação e o relacionamento com seus clientes. Para isso, adotou como meta a criação de uma cultura organizacional voltada à verificação contínua da satisfação do cliente, assegurando que os projetos entregues estivessem de acordo com as expectativas e os parâmetros definidos. O cliente está atendendo às

expectativas e parâmetros solicitados. Essa iniciativa, além de fortalecer o vínculo com o cliente, configura uma prática efetiva de comunicação estratégica.

- A utilização de novas ferramentas atreladas a rotinas de comunicação organizadas, como um sistema de gestão interno da empresa com armazenamento de dados e comunicação interna para deixar informações documentadas. A *Monday*, por exemplo, é uma ferramenta que reúne todas as comunicações da empresa e todos os arquivos em um só programa, aumentando a assertividade da comunicação.

Portanto, é necessário que haja um treinamento ou uma instrução de profissionalização no relacionamento com o cliente criando uma dinâmica maior entre contratante e contratado, visando parcerias, melhor comunicação e uma experiência mais impactante positivamente para o cliente; essa é a chave para que as pequenas empresas de projeto se destaquem e superem a competitividade do mercado.

5.3 FORTALECIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CENÁRIOS CRÍTICOS DO MERCADO

Ao longo dessa pesquisa, o planejamento estratégico foi visto como a principal lacuna a ser preenchida pelas pequenas empresas de projeto. Isso devido a um grande descompasso entre o reconhecimento da importância do planejamento estratégico e a aplicação prática dessas ferramentas.

Ou seja, os gestores das pequenas empresas de projeto até entendem a necessidade de um planejamento estratégico, mas não entendem a finalidade de cada ferramenta e sua aplicação.

Eventualmente o planejamento estratégico faz questionamentos referentes à instabilidade e à competitividade da empresa no mercado e, muitas vezes, isso reflete em questões ligadas ao interior da empresa apontando, por exemplo, críticas de adaptações a novas culturas e dificuldade da implantação de novos processos na equipe.

Então, a partir da revisão bibliográfica, especialmente com base no modelo de administração estratégica proposto por Oliveira (2005) e com base na sequência lógica apresentada por Souza (2009), é possível compreender as ferramentas abordadas na pesquisa:

- A análise ambiental visa a mapear o ambiente macro ou o ambiente geral em que a empresa está inserida. Com essa ferramenta é possível observar as oportunidades e antecipar ameaças para auxiliar tomadas de decisão.
- A análise das 5 forças de Porter serve para realizar uma análise da competitividade entre o setor. Assim é possível entender o grau de rivalidade entre os concorrentes, verificar as ameaças, entender o poder de barganha dos clientes e o nível de substituição dos produtos fornecidos pela empresa, favorecendo a empresa conseguir diferenciação no mercado através de um produto que agregue valor para o cliente.
- A análise VRIO verifica através do valor, da raridade, da imitabilidade e da organização, os recursos internos da empresa e a capacidade desses recursos gerarem vantagem competitiva. A empresa verifica os recursos internos mais valiosos, mais raros e mais difíceis de os concorrentes imitarem; isso estimula uma organização estrutural dos processos internos.
- A matriz SWOT busca consolidar as questões internas da empresa como suas forças e suas fraquezas e busca observar também as questões externas como as oportunidades e as ameaças do mercado. Isso ajuda a definir cenários, garantir uma visão mais ampla da empresa no mercado, facilitando a organização das estratégias ofensivas e defensivas da empresa.
- O ciclo PDCA desenvolve e monitora a execução das estratégias de forma que exista um controle do processo. Monitorando as ações, avaliando o desempenho, realizando os ajustes e promovendo uma cultura de melhoria contínua.

Quando a pequena empresa de projeto adota um modelo de planejamento estratégico, seus objetivos podem se tornar mais claros, e os benefícios obtidos podem refletir melhoras nos processos de gestão.

Para que a pequena empresa de projeto possua um direcionamento claro deve existir a profissionalização da gestão estratégica através das ferramentas abordadas

na pesquisa, alinhando recursos internos junto a oportunidades e ameaças do ambiente externo.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa monografia tem como objetivo mostrar a limitada utilização de métodos e ferramentas de gestão em pequenas empresas de projeto.

A falta de uma estrutura organizacional, de um planejamento estratégico e da utilização de processos comerciais como o treinamento ou uma instrução de profissionalização no relacionamento com o cliente, amplia ainda mais a insegurança no mercado, resultando em um cenário de grandes desafios ligados a alta imprevisibilidade e competitividade no setor da construção civil.

A baixa maturidade estratégica das pequenas empresas de projeto limita a capacidade de adaptação a um mercado que já é naturalmente volátil e competitivo, dificultando ainda mais os efeitos do crescimento sustentável nessas empresas.

Uma vez que, segundo a CBIC (2023), existe 98,6% de micro e pequenas empresas no setor da construção civil representando quase que a totalidade de empresas no setor, a pesquisa buscou, por meio de uma revisão bibliográfica e de um *Survey*, práticas e estratégias para auxiliar essas empresas a enfrentarem os desafios impostos pelo mercado.

Dessa forma, com base na construção da pesquisa e nos dados obtidos conclui-se que as pequenas empresas de projeto precisam, urgentemente, de uma profissionalização em seus setores.

Com tantas ferramentas de planejamento estratégico disponíveis, não é viável que os gestores dessas pequenas organizações entendam que a maior dificuldade da empresa está na oscilação do mercado, sendo que a maioria não utiliza ferramentas de gestão e não compreende a profissionalização desses setores.

A mentalidade reativa dos gestores deve passar a ser uma mentalidade proativa onde exista:

- A adoção de ferramentas de gestão estratégica. Segundo Ribeiro (2024), Souza (2009) e segundo o PMI, a imprevisibilidade do mercado exige uma gestão baseada em planejamento e análises, principalmente análises de riscos.
- A estruturação de rotinas comerciais, buscando entender e aprimorar a comunicação com o cliente, enfocando a fidelização por meio de novas tecnologias no mercado. Segundo Kotler e Keller (2019), o relacionamento com o cliente é um ativo estratégico que pode gerar lucro dentro da empresa, e com isso é necessária a utilização de técnicas modernas de *marketing* e comunicação.
- A implementação da cultura da utilização de ferramentas de gestão estratégica de forma monitorada e promovendo a melhoria contínua. Conforme apresentado por Souza (2009) e Oliveira (2005), para as pequenas empresas de projeto alcançarem um crescimento sustentável, as ferramentas de planejamento estratégico são essenciais na criação de rotinas de gestão mais eficientes, utilizando até mesmo indicadores (KPIs) e resultados-chave (OKRs) para verificar a performance e garantir alinhamento com os objetivos da empresa.

Existem outros pontos a considerar, como adoção de tecnologias digitais a exemplo do BIM e do Business Intelligence (BI) que, conforme Fischer (2019) e Tomioka *et al.* (2020), podem ampliar a eficiência e a assertividade nas decisões. Porém, as pequenas empresas muitas vezes possuem menor acesso a recursos tecnológicos e esbarram em limitações financeiras.

Mesmo com essas limitações financeiras, existem reações proativas que a empresa pode adotar, como a capacitação dos profissionais, a inovação em estratégias e maior foco no cliente, e que podem fazer com que essas empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem no mercado da construção civil.

Portanto, não é através da improvisação que essas organizações irão alcançar seus objetivos, mas sim por meio da proatividade e da profissionalização da gestão, chaves para que essas pequenas empresas de projeto progridam no mercado volátil e competitivo da construção civil.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, C. H.; GUIMARÃES, I. F. G.; NASCIMENTO, A. B. S.; ANDRADE, P. A. F. L. Lean construction: Perspectivas no âmbito da construção civil brasileira. (2023). **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), 2023. DOI: 10.7769/gesecv14i2.1729. Acesso em: 14 jan. 2025.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: Casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.
- COLARES, A. C. V.; GOUVÊA, D. A. P.; COSTA, J. S. Impactos da pandemia da COVID-19 no setor de construção civil. (2021). **Percurso Acadêmico** 11(21):188-208, 2021. DOI: 10.5752/P.2236-0603.2021v11n21p188-208. Acesso em: 18 nov. 2024.
- CBIC. **Contribuições da CBIC**. À comissão especial do novo marco regulatório para PPPS, concessões e fundos de investimentos em infraestrutura. (2019). COINFRA: Comissão de infraestrutura. Brasília-DF, 2019.
- COSTA, K. G. V. da; SANTOS, R. B. dos; BRAGA, J. de M. Uma análise sobre o potencial do setor de construção civil na dinamização do mercado de trabalho brasileiro nos anos recentes. (2021). **A Economia em Revista - AERE** 28(3):33-51, 2021. Disponível em : <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=UMA+AN%C3%81LISE+SOBRE+O+POTENCIAL+DO+SETOR+DE+CONSTRU%C3%87%C3%83O+CIVIL+NA+DINAMIZA%C3%87%C3%83O+DO+MERCADO+DE+TRABALHO+BRASILEIRO+NOS+ANOS+RECENTES&btnG=>>. Acesso em: 14 jan. 2025.
- FISCHER, Katherine. **Implementação do conceito de modelagem da informação em empresas projetistas**: Análise do processo de gestão de pessoas. (2019). Monografia (Especialização em gestão de projetos na Construção Civil) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. DOI: 10.24840/978-972-752-272-9_0031-0041. Acesso em: 21 jan. 2025.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing 15º Ed.** 2019. Pearson Education do Brasil Ltda. São Paulo – SP.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing 12º Ed.** 2006. Pearson Education do Brasil Ltda. São Paulo – SP.

MELHADO, S. B.; ALBUQUERQUE NETO, E. T. de. **A certificação de sistemas da qualidade pelas normas ISO 9000 e a sua aplicabilidade em escritórios de projetos no setor da construção civil.** (1998). Congresso latino-americano tecnologia e gestão na produção de edifícios: Soluções para o terceiro milênio, 1998. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/346718075_A_CERTIFICACAO_DE_SISTEMAS_DA_QUALIDADE_PELAS_NORMAS_ISO_9000_E_A_SUA_APLICABILIDADE_EM_ESCRITORIOS_DE_PROJETOS_NO_SETOR_DA_CONSTRUCAO_CIVIL_NO_BRASIL/citations>. Acesso em: 19 jan. 2025.

NEVES, P. do N.; SILVA, J. R. da. Efeitos econômicos da pandemia da COVID-19 na construção civil brasileira: Um estudo de 2020 a 2021. (2023). **Building the way** - Revista do Curso de Letras da UEG, 2023. DOI: 10.31668/buildingthewayv13i1.13634. Acesso em: 12 nov. 2024.

NUNES, J. M.; LONGO, O. C.; ALCOFORADO, L. F.; PINTO, G.O. O setor da Construção Civil no Brasil e a atual crise econômica. (2020). **Research, Society and Development**, 9(9):e393997274, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i9.7274. Acesso em: 11 nov. 2024.

OLIVEIRA, Otávio José de. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios.** (2005). Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. DOI: 10.11606/T.3.2005.tde-15062005-112500. Acesso em: 19 jan. 2025.

OLIVEIRA, O. J. de; MELHADO, S. Proposta de um modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. (2009). **Gestão & Tecnologia de Projetos**, 2009. DOI: 10.4237/gtpv3i2.55. Acesso em: 19 jan. 2025.

PMI – Project Management Institute, (2017). PMBOK – Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Project Management Institute, Newtown Square, PA: 6. ed.

RIBEIRO, H. S. M.; SANTOS, J. A. N. dos; GREGÓRIO, L. T. D.; SILVA, A. R. da; MATA, E. K. da. Práticas críticas para a implantação da gestão de riscos em projetos nas micro e pequenas empresas do setor de construção civil no sudeste do Brasil. (2024). **Revista de Gestão e Secretariado**. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i8.3962>. Acesso em: 12 nov. 2024.

SERASA EXPERIAN. **Guia do Business Intelligence**: Como tomar decisões usando dados. (2023). Grupo Serasa Experian, 2023. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/blog-pme/guia-do-business-intelligence/>. Acesso em: 21 jan. 2025.

SERASA E SEBRAE. **Guia Prático**: Como planejar a expansão do seu negócio. (2022). Projeto Aprenda Serasa e Sebrae, 2022. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/blog-pme/expansao-negocio/>. Acesso em: 21 jan. 2025.

SEBRAE. **Categoria de formalização de empresas**. (2020). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

SINAENCO. **Sobre Sinaenco**. (2016). Disponível em: <https://www.sinaenco.com.br/sinaenco/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

SOUZA, Flávia Rodrigues de. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios**. (2009). Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. DOI: 10.11606/D.3.2009.tde-20072009-145610. Acesso em: 12 nov. 2024.

SOUZA, F. R. de; WYSE, M.; HUKAI, M.; MELHADO, S. B. **Análise da interdependência entre as ações rotineiras em uma empresa de projeto e a sua gestão**: aquisição de uma ferramenta de trabalho. (2008). VIII Workshop brasileiro, 2008. Acesso em: 21 jan. 2025.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. 2. ed. **Administração da produção** 2002. Editora Atlas S.A. São Paulo – SP.

TOMIOKA, A. M.; ARMAS, O. F.; NEVES, J. M. S. das; PIACENTE, F. J. PROCESSOS INTERNOS DE GESTÃO NA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL: Um estudo de caso. (2020). **Revista Interface Tecnológica** 17(1): 253-265, 2020. DOI: 10.31510/infav17i1.774. Acesso em: 14 jan. 2025.