

NATHÁLIA GARCIA COSTA

**DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
CONSTRUTORA DE PEQUENO PORTE**

São Paulo

2023

NATHÁLIA GARCIA COSTA

**DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
CONSTRUTORA DE PEQUENO PORTE**

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

Orientador:
Prof. Roberto Mingroni

São Paulo
2023

Catálogo-na-Publicação

COSTA, NATHÁLIA

DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA CONSTRUTORA DE PEQUENO
PORTE / N. COSTA -- São Paulo, 2023. 85 p.

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

1.Planejamento estratégico 2.Construção civil
3.PMBOK® 4.Marketing 5.Pequenas empresas
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli Integra
II.t.

Dedico este trabalho a meu marido Bruno, meu
maior incentivador nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pois diante de minha fé, encontrei forças para seguir em frente e ultrapassar os obstáculos encontrados ao longo do caminho.

Agradeço à minha família, minha irmã Paolla, e em especial a meus pais Silvia Helena e Luís Cláudio, pela educação que me proporcionaram e todo suporte disponibilizado para que eu chegasse até o presente momento.

Ao meu marido Bruno, pelo incentivo diário na busca por conhecimento, e pelo encorajamento nos momentos difíceis para que eu não desistisse de tudo.

Ao meu filho de quatro patas Stark, pelo amor incondicional e companheirismo de sempre.

Ao meu orientador, Professor Roberto Mingroni, por todos os conselhos, ensinamentos, disponibilidade, atenção, paciência e empatia.

A esta instituição, pela oportunidade de ampliar meus conhecimentos, fazer novas amizades e compartilhar experiências.

À ULV – *University of La Verne*, a qual tive a chance de vivenciar uma experiência única por meio do curso *Advanced Topics in Project Management*, que proporcionou o aprimoramento dos estudos relacionados ao tema deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, os quais tive o prazer de conhecer, trocar conhecimentos, vivências e aprendizados.

RESUMO

As empresas de pequeno porte possuem como característica principal uma estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos, e grande concentração de poder em uma pessoa, a qual atua tanto na parte técnica quanto administrativa, porém muitas vezes desconhecendo os principais métodos de gestão empresarial. Somando-se a essa problemática, os cenários competitivos da atualidade induzem as empresas a explorarem novas ferramentas de tecnologia e inovação, a fim de agregar valor na sua empresa e gerar vantagens competitivas perante os concorrentes. Sendo assim, diante desses fatores, e após um diagnóstico inicial, a pesquisa propõe desenvolver o planejamento estratégico de uma construtora de pequeno porte a fim de conhecer e aplicar os conceitos e as práticas de planejamento estratégico, PMBOK® e marketing com a finalidade de reestruturá-la e obter vantagem competitiva. Para isso, realizou-se a revisão de literatura com o intuito de compreender os conceitos e etapas do processo de planejamento estratégico, PMBOK® e marketing. Após o estudo bibliográfico, foi realizado como estudo de caso o desenvolvimento de planejamento estratégico da empresa, aplicando as ferramentas e técnicas aprendidas de definição de Missão, Visão e Valores, análises internas e externas como SWOT, TOWS e Cinco Forças de Porter, aplicação do Quadro de modelo de negócios (*Business Model Canvas*), BSC - *Balanced Scorecard*, e Mapa Estratégico. Finalizando o estudo, por meio do 5W2H, foram definidos objetivos, metas, indicadores, iniciativas e cronograma para a construtora, tendo, como alguns dos objetivos estratégicos, metas relacionadas ao guia PMBOK® na parte de processos e teoria do funil de vendas no quesito marketing.

Palavras chaves: Planejamento estratégico. Gestão do empreendimento. Estratégia. PMBOK®. Marketing. Construção Civil. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

Small companies have as their main characteristic a simple organizational structure, with few hierarchical levels, and a great concentration of power in one person, who works both in the technical and administrative areas, but is often unaware of the main methods of business management. Adding to this problem, the current competitive scenarios induce companies to explore new technologies and innovation tools to add value to their company and generate competitive advantages over competitors. Therefore, in view of these factors, and after an initial diagnosis, the research proposes to develop the strategic planning of a small construction company to know and apply the concepts and practices of strategic planning, PMBOK® and marketing with the purpose of restructure it and gain competitive advantage. For this, a literature review was carried out to understand the concepts and steps of the strategic planning process, PMBOK® and marketing. After the bibliographical study, the company's strategic planning was developed as a case study, applying the tools and techniques learned to define the Mission, Vision, and Values, internal and external analyzes with SWOT, TOWS and Porter's Five Forces, application of o Business Model Canvas, BSC – Balanced Scorecard and Strategic Map. Concluding the study, through 5W2H, objectives, goals, indicators, initiatives, and schedule of the construction company were defined, having as some of the strategic objective's goals related to the PMBOK® guide in the process part and sales funnel theory in the marketing aspect.

Keywords: Strategic planning. Design management. Strategy. PMBOK®. Marketing. Construction. Micro and small companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de administração estratégica	3
Figura 2 – Estrutura de pesquisa	6
Figura 3 – Quadro de Modelo de Negócios	9
Figura 4 – Matriz SWOT	13
Figura 5 – Matriz TOWS (SWOT cruzada)	15
Figura 6 – Estrutura de cinco forças de Porter	18
Figura 7 – <i>Balanced Scorecard</i>	21
Figura 8 – Mapa estratégico.....	24
Figura 9 – Diagrama 5W2H.....	26
Figura 10 – Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK®	27
Figura 11 – Migração da sexta para a sétima edição do Guia PMBOK®	29
Figura 12 – Representação Funil de Vendas	31
Figura 13 – Fluxograma das ferramentas utilizadas	34
Figura 14 – Missão, Visão e Valores da Empresa estudada	36
Figura 15 – Quadro de Modelo de Negócios – Diagnóstico - “As is”	37
Figura 16 – Matriz SWOT da empresa.....	41
Figura 17 – Matriz TOWS da empresa.....	43
Figura 18 – Macroestratégias da empresa	45
Figura 19 – Mapa Estratégico da empresa.....	46
Figura 20 – Quadro de Modelo de Negócios – Proposta – “To be”	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cenário atual da Construtora.....	48
Tabela 2 – Resumo atual da Construtora.....	49
Tabela 3 – Objetivo Estratégico F1	49
Tabela 4 – Objetivo Estratégico F2	50
Tabela 5 – Objetivo Estratégico F3	50
Tabela 6 – Objetivo Estratégico F4	51
Tabela 7 – Objetivo Estratégico MC5.....	52
Tabela 8 – Objetivo Estratégico MC6.....	52
Tabela 9 – Objetivo Estratégico MC7	53
Tabela 10 – Objetivo Estratégico MC8.....	54
Tabela 11 – Objetivo Estratégico PI9	54
Tabela 12 – Objetivo Estratégico PI10	55
Tabela 13 – Objetivo Estratégico PI11	55
Tabela 14 – Objetivo Estratégico PI12	56
Tabela 15 – Objetivo Estratégico PI13	57
Tabela 16 – Objetivo Estratégico ACD14	57
Tabela 17 – Objetivo Estratégico ACD15	58
Tabela 18 – Objetivo Estratégico ACD16	59
Tabela 19 – Objetivo Estratégico ACD17	59
Tabela 20 – Iniciativa 1	60
Tabela 21 – Iniciativa 2	60
Tabela 22 – Iniciativa 3	61
Tabela 23 – Iniciativa 4	61
Tabela 24 – Iniciativa 5	61
Tabela 25 – Cronograma	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	<i>What, Why, Who, Where, When, How, How much/many</i>
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>
TOWS	<i>Threats, Opportunities, Weakness, Strengths</i>
VRIO	<i>Value, Rareness, Imitability e Organization</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1	JUSTIFICATIVA	1
1.2	OBJETIVOS	4
1.3	METODOLOGIA	4
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	6
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7
2.1.1	Missão, Visão e Valores	7
2.1.2	Business Model Canvas (Quadro de Modelo de Negócios)	9
2.1.3	Análise SWOT	13
2.1.4	Matriz TOWS	15
2.1.5	Estrutura das Cinco Forças de Porter	17
2.1.6	BSC – Balanced Scorecard	21
2.1.7	5W2H	25
2.2	GUIA PMBOK®	26
2.2.1	O que é o guia PMBOK® 6ª edição	26
2.2.2	O que é o guia PMBOK® 7ª edição	28
2.3	MARKETING	30
2.3.1	Teoria do Funil de Vendas	30
3.	ESTUDO DE CASO	32
3.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	32
3.2	DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
3.2.1	Missão, Visão e Valores	35
3.2.2	Aplicação do Quadro de Modelo de Negócios	36
3.2.3	Aplicação da matriz SWOT	40

3.2.4	Aplicação da matriz TOWS – Macroestratégias	43
3.2.5	Aplicação do BSC - Balanced Scorecard	45
3.2.6	Objetivos, Metas e Indicadores	48
3.2.7	Iniciativas e Cronograma	60
3.3	CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO	64
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	69

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Os cenários competitivos da atualidade induzem as empresas a explorarem novas ferramentas de tecnologia e inovação, para estarem sempre atualizadas, com métodos avançados, competitivos, a fim de agregar valor na empresa e gerar vantagens competitivas perante os concorrentes.

De acordo com Oliveira e Melhado (2008), as empresas de pequeno porte possuem certas limitações quando comparadas com empresas de maior porte e mais estruturadas, tais como: escassez de recursos financeiros e tecnológicos; estrutura organizacional simples, com poucos empregados, poucos níveis hierárquicos, e grande concentração de poder, liderança e tomada de decisão; os proprietários atuam tanto na gestão técnica como administrativa e, em geral, desconhecem as principais técnicas de gestão disponíveis, convivendo com deficiências na gestão financeira, na qual contas bancárias física e jurídica acabam se misturando, em meio a gastos administrativos excessivos, falta de sistema de controle de custos, e também a problemas de marketing, vendas e política de preços.

Diante deste cenário, o trabalho tinha como pretensão inicial reorganizar e implementar processos internos de uma construtora familiar de pequeno porte, localizada no município de Santos, por meio do guia PMBOK® 6ª e 7ª edições, grande referência no âmbito da gestão de projetos, cujo autor, o PMI – *Project Management Institute*, certifica diversos profissionais pelo mundo.

Para o PMI (2017), o ciclo de vida do projeto é conduzido por meio dos processos de gerenciamento de projetos. Cada processo produz uma ou mais saídas por meio de uma ou mais entradas, utilizando técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos apropriadas. O ciclo de vida do projeto precisa ser flexível, sendo reconhecido por meio da identificação dos processos que precisam ser executados em cada fase, execução dos processos identificados na fase apropriada, ou ajuste dos vários atributos de uma fase.

Já o PMI (2021) defende a visão de sistemas de entrega de valor. Para o autor, essa visão “muda a perspectiva dos portfólios, programas e projetos que regem o

enfoque da cadeia de valor, que vincula esses e outros recursos de negócios ao avanço da estratégia organizacional, valor e objetivos de negócios” (PMI, 2021, p.5). Ele enfatiza que os projetos não possuem apenas saídas, mas permitem que essas saídas resultem na entrega de valor para a organização e as partes interessadas. Para isso, o guia define oito domínios de desempenho que são interativos, inter-relacionados e interdependentes. Desta forma, as equipes avaliam o desempenho efetivo em cada domínio mediante medidas focadas nos resultados e não nas entregas.

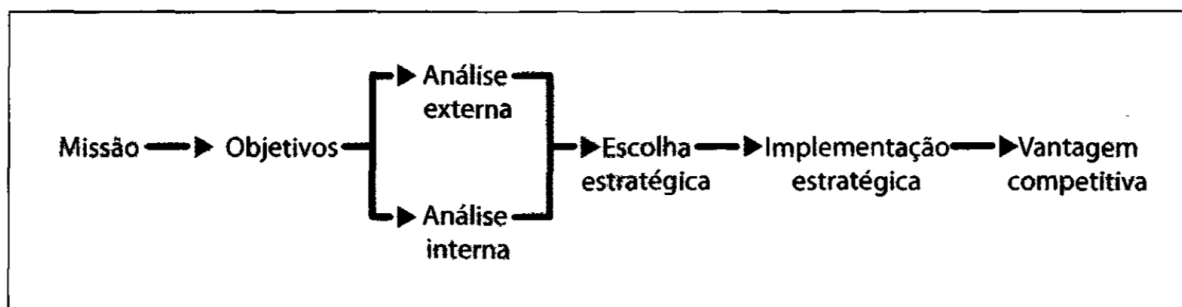
Entretanto, ao iniciar o diagnóstico da empresa em estudo, mediante contato com os resultados obtidos a respeito dos últimos anos, percebeu-se uma fragilidade de processos de gestão. Sendo assim, considerou-se como mais contributivo dar um passo atrás na reestruturação da empresa e abranger um tema mais amplo: o do planejamento estratégico. Para isso, optou-se por utilizar como embasamentos teóricos as seguintes ferramentas, além do PMBOK®: Missão, Visão e Valores; *Business Model Canvas* (Quadro de Modelo de Negócios); Análise SWOT e Matriz TOWS; Estrutura das Cinco Forças de Porter; BSC - *Balanced Scorecard*; e 5W2H.

O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.5)

Segundo Barney e Hesterly (2007) o processo de administração estratégica tem início com a definição da missão da empresa, o qual é tratado nesse trabalho pela ferramenta de Missão, Visão e Valores. As demais fases, de acordo com os autores e conforme ilustrado na figura 1, compreendem: objetivos, análise externa e interna, escolha estratégica, implementação estratégica e vantagem competitiva.

Ao conduzir uma análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Já a análise interna auxilia na identificação de suas forças e fraquezas organizacionais, além de compreender quais de seus recursos e capacidades serão fonte de vantagens competitivas. (BARNEY; HESTERLY, 2007). Ferramentas como Análise SWOT, Matriz TOWS e a Estrutura das Cinco Forças de Porter são algumas das responsáveis por essas análises.

Figura 1 – Processo de administração estratégica



Fonte: (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.5)

O BSC - *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), é também uma ferramenta de gestão estratégica, que tem por objetivo traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Segundo os autores, “as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8). Para Kaplan e Norton, o BSC permitiu a viabilização de processos gerenciais críticos como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar Iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A ferramenta 5W2H é conhecida como um plano de ação, que tem por objetivo estabelecer o desenvolvimento da estratégia por meio de ações monitoradas. Nakagawa (s.d.a) cita a importância da utilização do 5W2H em conjunto com técnicas tradicionais de planejamento estratégico como SWOT e Estrutura das cinco forças de Porter, além de técnicas recentes como o *Business Model Canvas*.

O presente trabalho tem como objetivo beneficiar como um todo a Construtora analisada mediante sua revisão estratégica, a fim de ampliar seus negócios e gerar novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Visa também auxiliar demais empresas do mesmo porte que se identificarem com o diagnóstico realizado e com as ferramentas apresentadas.

1.2 OBJETIVOS

- **Objetivo principal:**

- Desenvolver o planejamento estratégico para os próximos 5 anos de uma empresa construtora de pequeno porte, visando à reestruturação estratégica e consequente melhoria para a gestão de suas obras.
- Não é pretensão deste trabalho apresentar um planejamento financeiro e de marketing, mas apenas utilizar certos elementos dessas áreas de conhecimento que contribuirão para dar sustentação ao planejamento estratégico.

- **Objetivos secundários:**

- Auxiliar empresas que possuam as mesmas características e problemáticas da Construtora apresentada neste estudo de caso, para que possam se reestruturar estrategicamente, utilizando como base os estudos realizados e as ferramentas apresentadas.
- Oferecer um estudo bibliográfico para motivar e embasar as pessoas, proprietárias ou futuras empreendedoras, a rever estrategicamente sua empresa mediante análise de ambiente interno e externo a fim de ampliar os negócios, visando novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

1.3 METODOLOGIA

YIN (2015) explica que existem cinco principais métodos de pesquisa, e para a escolha do método mais adequado é necessário analisar o tipo de questão que se enquadra em sua problemática. As perguntas são as clássicas: “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que”, na qual questões que envolvem “como” e “por que” favorecem um estudo de caso, um experimento ou uma pesquisa histórica. Entretanto, o autor afirma que o estudo de caso possui particularidades se comparado às outras

duas, como a observação direta dos eventos estudados, entrevistas com as pessoas envolvidas, dentre outras evidências como documentos e artefatos.

O autor define o estudo de caso como

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o "caso") em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. (YIN, 2015, p.17)

É considerado um método abrangente onde os eventos comportamentais não precisam ser controlados e os limites entre o fenômeno e o contexto não sejam claramente evidentes.

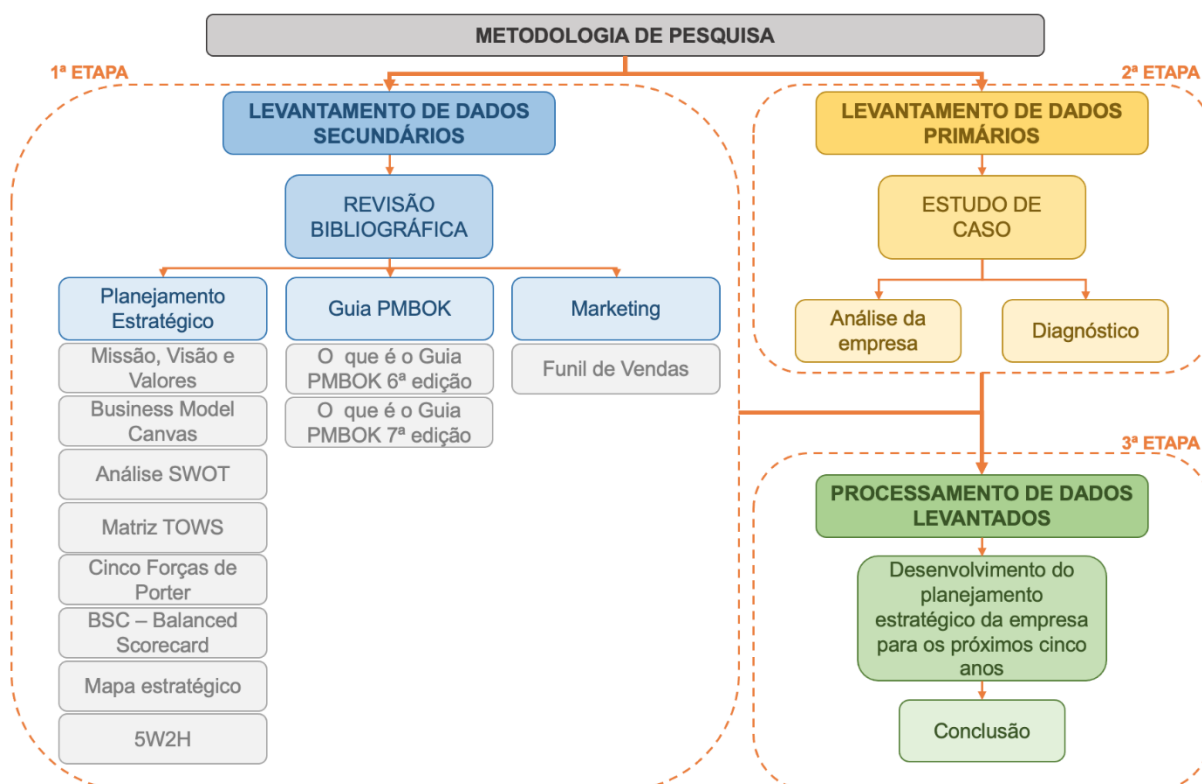
Diante deste cenário, este trabalho foi realizado em três etapas.

A primeira resultou no levantamento de dados secundários pela revisão bibliográfica dos referenciais teóricos que abrangem as temáticas do planejamento estratégico, PMBOK® e marketing.

Já a segunda etapa consistiu no levantamento dos dados primários, compreendido pelo desenvolvimento do estudo de caso, mediante a análise da empresa, coleta de dados e o diagnóstico encontrado.

Por fim, a terceira etapa representou a união das etapas anteriores, resultando no processamento dos dados levantados por meio da aplicação das ferramentas e técnicas apresentadas na literatura visitada em uma situação real, que serviu de base para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa para os próximos 5 anos e sua posterior conclusão.

Figura 2 – Estrutura de pesquisa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Essa monografia está estruturada em quatro capítulos.

O primeiro capítulo refere-se à introdução do trabalho, mediante apresentação da justificativa para sua elaboração, objetivos desejados e metodologia utilizada.

O segundo capítulo aborda a revisão da bibliografia acerca do planejamento estratégico e suas ferramentas: Missão, Visão e Valores; *Business Model Canvas* (Quadro de Modelo de Negócios); Análise SWOT e Matriz TOWS; Estrutura das Cinco Forças de Porter; BSC - *Balanced Scorecard*; e 5W2H. O capítulo ainda trata a respeito do Guia PMBOK® e de técnicas de marketing representada pela Teoria do Funil de Vendas.

O terceiro capítulo está relacionado à elaboração do Estudo de Caso, tendo início pela descrição da empresa e posteriormente o desenvolvimento do

planejamento estratégico, desde a análise da empresa, diagnóstico encontrado e aplicação das ferramentas aprendidas com a literatura visitada. O capítulo é finalizado com a conclusão em relação ao estudo realizado.

O quarto capítulo encerra o trabalho com as considerações gerais, lições aprendidas, recomendações para o tema como um todo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2007), o Planejamento Estratégico é um processo administrativo comumente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, caracterizado como sendo de longo prazo, o qual leva em consideração um diagnóstico inicial das condições internas e externas da organização, estabelece objetivos, e elabora estratégias e ações para o cumprimento desses objetivos almejados.

O planejamento estratégico aplicado na empresa permite que suas ações sejam coordenadas e direcionadas, a fim de garantir “as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.” (OLIVEIRA, 2007, p.18)

2.1.1 Missão, Visão e Valores

Missão

Segundo Barney e Hesterly (2007), a missão é o ponto de partida de uma empresa no processo de planejamento estratégico. Por meio de missões bem definidas, as empresas desenvolvem estratégias que criam vantagens competitivas. “A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar nesse ínterim.” (BARNEY; HESTERLY, 2007 p.5)

Para Kotler e Keller (2012) a missão de uma empresa precisa contemplar cinco principais características: concentração em um número limitado de metas; ênfase em políticas e valores fundamentais da empresa; definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar; visão de longo prazo; curtas, memoráveis e significativas.

Já o Nakagawa (s.d.b), define que a missão precisa esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo de forma curta e direta, para que seja de fácil fixação e transmissão por todos os envolvidos. Para o autor, a missão deve ser inspiradora e desafiadora, além de “servir com um mantra, uma crença que orienta a existência da organização” (NAKAGAWA, s.d.b, p.1).

Visão

Segundo Oliveira (2007), a visão representa as expectativas e desejos da alta administração para sua empresa. Ela é a responsável pelo norteamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

Oliveira (2007) e Nakagawa (s.d.b), concordam que a visão é o limite que a empresa deseja alcançar em um determinado período.

Valores

Para Oliveira (2007), os valores representam um conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa. O autor ainda complementa que eles são os responsáveis por sustentar todas as suas principais decisões.

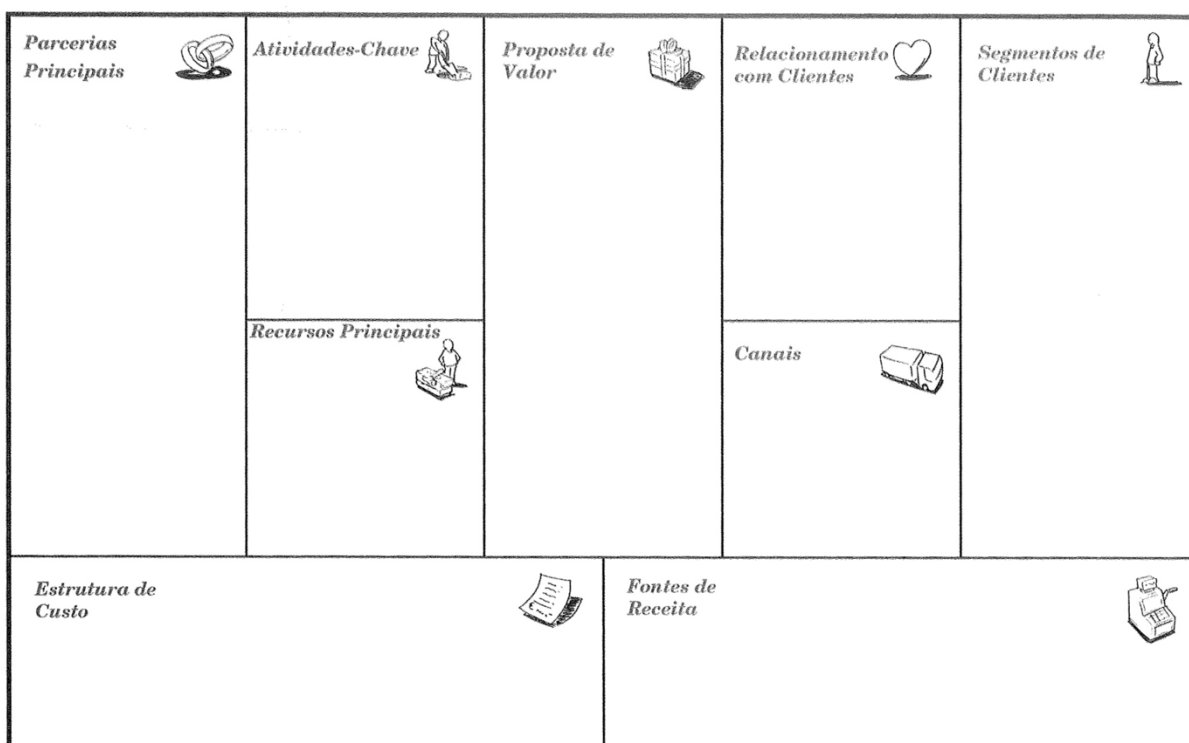
Segundo Nakagawa (s.d.b), os valores são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem se refletir nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

2.1.2 Business Model Canvas (Quadro de Modelo de Negócios)

Para Osterwalder e Pigneur (2011), a inovação em modelos de negócios tem por objetivo a criação de valor e a substituição de modelos ultrapassados. “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” Ele “é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.15).

Os autores elencam nove componentes básicos de um Modelo de Negócios para a geração de valor: Segmentos de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receita; Recursos Principais; Atividades-Chave; Parcerias Principais; Estrutura de Custo. Esses nove elementos, após identificados, são agrupados em uma ferramenta desenvolvida pelos próprios autores, denominada Quadro de Modelo de Negócios.

Figura 3 – Quadro de Modelo de Negócios



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 44)

Segmento de Cliente

O componente Segmento de Clientes define os grupos de pessoas que a empresa visa atender. Os clientes são os verdadeiros “chefes” de uma empresa, pois suas necessidades norteiam o funcionamento da empresa e a mantêm ativa. Sendo assim, ao elaborar sua estratégia de mercado, a empresa precisa analisar quais segmentos pretende servir, para então projetar seu modelo de negócios com base nas especificidades de cada grupo. Osterwalder e Pigneur (2011) exemplificam os diferentes tipos de segmentos de cliente: Mercado de Massa, Nicho de Mercado, Segmentado, Diversificada, Plataforma Multilateral (ou Mercados Multilaterais).

Proposta de Valor

Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem o componente “Proposta de Valor” como um pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico, mediante uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa, podendo representar uma oferta inovadora, ou então um conceito similar a outros já existentes no mercado, mas com características adicionais. Para os autores, o valor ofertado pode ser quantitativo (ex.: preço, velocidade do serviço, desempenho) ou qualitativo (ex.: novidade, personalização, *design*, marca/status, experiência do cliente, garantia, acessibilidade, conveniência).

Canais

O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. Os autores classificam os Canais como diretos/indiretos e particulares/parceria, além de dividi-los em cinco fases: Conhecimento, Avaliação, Compra, Entrega, Pós-venda. Os canais são o elo entre empresa e cliente e podem ter diversos propósitos, tais como: “ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa; permitir que os clientes

adquiram produtos e serviços específicos; levar uma Proposta de Valor aos clientes; fornecer suporte ao cliente após a compra.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.26).

Relacionamento com Clientes

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o componente Relacionamento com Clientes representa os tipos de relação que a empresa possui com seus Segmentos de Clientes. Essas relações podem ter como intuito a Conquista do Cliente, Retenção do Cliente, ou até mesmo para a Ampliação de Vendas. Os autores exemplificam algumas categorias de Relacionamento com Clientes: Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; Self-service; Serviços automatizados; Comunidades; Cocriação.

Fontes de Receita

“O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.30). Os autores ainda descrevem que há dois tipos de Fontes de Receitas: rendas resultantes de pagamentos únicos e rendas resultantes de pagamentos recorrentes. Essas rendas podem ser geradas mediante diversas atividades, tais como: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos, aluguéis, *leasing*, licenciamento, taxa de corretagem, e anúncios.

Recursos Principais

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os Recursos Principais representam os principais insumos que um Modelo de Negócios necessita para operar e oferecer sua Proposta de Valor para seus Segmentos de Clientes, além de manter os Relacionamentos com Clientes, ampliar mercado e gerar receitas. Eles podem ser,

segundo os autores: físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Além disso, os recursos podem ser também próprios ou alugados.

Atividades-Chave

As Atividades-Chave são as principais ações que a empresa deve implementar para o bom funcionamento do Modelo de Negócios. Elas atuam concomitante aos Recursos Principais a fim de divulgar a Proposta de Valor, alcançar mercado, manter o Relacionamento com Cliente e, por fim, gerar renda. Os autores classificam as Atividades-chave em três categorias: Produção, Resolução de Problemas, Plataforma/rede, as quais são relacionadas ao tipo de Modelo de Negócio da empresa.

Parcerias Principais

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o componente Parcerias Principais representa a cadeia de fornecedores e as alianças que a empresa constitui para o sucesso de seu Modelo de Negócios, seja para adquirir ou otimizar recursos quanto para reduzir riscos. Os autores descrevem quatro tipos de parcerias: Aliança estratégica entre não competidores; Parcerias estratégicas entre concorrentes; *Joint ventures* para novos negócios; Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Estrutura de Custo

Para os mesmos autores, o componente “Estrutura de Custo” está relacionado aos principais custos que compreendem o Modelo de Negócios, pois, para propor valor, relacionar-se com clientes e gerar renda, é necessário investimento. A Estrutura de Custos de um Modelo de Negócios é calculada após a definição dos Recursos Principais, Atividades-Chave e Parcerias Principais. Osterwalder e Pigneur (2011) classificam as Estruturas de Custo em duas grandes vertentes: direcionadas pelo

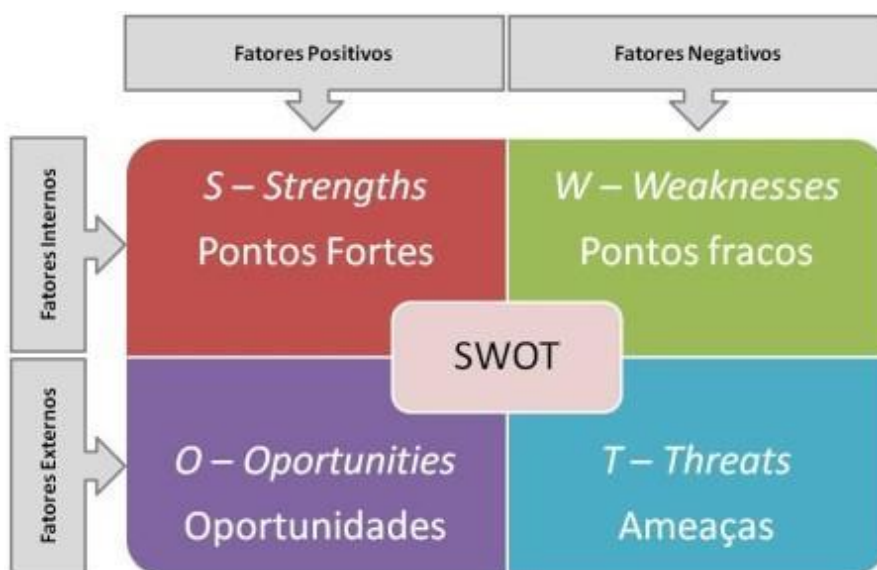
custo e direcionadas pelo valor. Além dessa classificação, os custos podem também ser caracterizados como: custos fixos, custos variáveis, economias de escala, economias de escopo.

2.1.3 Análise SWOT

Para Kotler e Keller (2012), a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa. O termo é um acrônimo das palavras em inglês que representam as quatro áreas de análise: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*.

Segundo Oliveira (2007), o diagnóstico estratégico de análise externa e interna possui quatro componentes: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Para o autor, os pontos fortes e fracos são variáveis controláveis que compõem a análise interna da empresa, ao passo que as oportunidades e ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa que compõem sua análise externa.

Figura 4 – Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)¹

¹ Disponível em: <<https://blogpegg.wordpress.com/2010/08/09/analise-swot/>> Acesso em: 15 ago. 2023

Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

De acordo com Oliveira (2007), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, considerando sua situação de produtos no mercado atual bem como sua pretensão futura. O autor considera importante que as empresas aprendam a se comportar diante da multiplicidade de forças ambientais diferentes, procurem aproveitar as oportunidades, bem como amortecer, absorver ou adaptar-se às ameaças, a fim de manter sua sobrevivência e crescimento.

Kotler e Keller (2012, p.53) definem ameaça ambiental como “um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável”. Os autores acreditam que uma unidade de negócio deve identificar as oportunidades e ameaças, bem como monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucros.

Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

Para Oliveira (2007), a análise interna de uma empresa tem por finalidade colocar em evidência os pontos fortes e fracos de sua posição atual de produtos e serviços em relação aos segmentos de mercados. O autor ainda cita os aspectos que devem ser analisados para o estabelecimento desses pontos: “funções a serem analisadas; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações.” (OLIVEIRA, 2007, p. 82)

Para Kotler e Keller (2012), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas, perceber as oportunidades atraentes e ter a capacidade de extrair o melhor proveito. Os autores ainda questionam “se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.54)

2.1.4 Matriz TOWS

A matriz TOWS é o cruzamento das informações obtidas nas análises de ambiente interno e externo da matriz SWOT. Para Oliveira (2007), ela representa a postura estratégica da empresa, a qual tem por objetivo orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, utilizando como base a definição de sua missão e a interpretação das análises executadas.

Conforme ilustrado na figura 5, as posturas estratégicas resultantes dos cruzamentos dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades são: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Figura 5 – Matriz TOWS (SWOT cruzada)

		Análise Interna		
		Predominância de		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA (2007, p. 121)

Estratégia de Sobrevivência

Segundo Oliveira (2007), a estratégia de sobrevivência é adotada quando o ambiente e a empresa estão com a predominância de pontos fracos internos e ameaças externas, apresentando perspectivas caóticas. A postura estratégica de sobrevivência é representada pela redução de despesas, pausa nos investimentos, e em último caso, liquidação do negócio. Para o autor:

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para alcançar outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”. (OLIVEIRA, 2007, p.185)

Estratégia de Manutenção

A estratégia de manutenção, de acordo com Oliveira (2007), é utilizada quando a empresa possui pontos fortes (tais como: disponibilidade financeira, recursos humanos e tecnologia), mas está cercada por um ambiente repleto de ameaças. Sendo assim, segundo o autor, a melhor postura a ser tomada diante do cenário encontrado é agir defensivamente e investir moderadamente, maximizando seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos, a fim de manter sua posição conquistada até o momento. Oliveira (2007) finaliza o tema apresentando três formas de estratégia de manutenção: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho, e estratégia de especialização.

Estratégia de Crescimento

Oliveira (2007) descreve que a estratégia de crescimento ocorre quando a empresa possui predominância de pontos fracos, porém está rodeada por um ambiente nutrido de oportunidades. Sendo assim, as ações que são realizadas nesses casos estão relacionadas ao lançamento de novos produtos e serviços ou aumento do volume de vendas. Algumas das estratégias de crescimento específicas, apresentadas pelo autor, são: estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de *joint venture*, estratégia de expansão.

Estratégia de Desenvolvimento

Para Oliveira (2007), a estratégia de desenvolvimento ocorre pela predominância de pontos fortes e de oportunidades, trazendo condições para que a empresa se desenvolva. Esse desenvolvimento pode ocorrer por meio de novos mercados e clientes e/ou novas tecnologias, resultando na construção de novos negócios de mercado. O autor complementa que a estratégia de desenvolvimento

possui diversas ramificações, sendo elas: desenvolvimento de mercado; de produtos ou serviços; financeiro; de capacidades; de estabilidade; diversificação (horizontal, vertical, concêntrica, conglomerada, interna, mista).

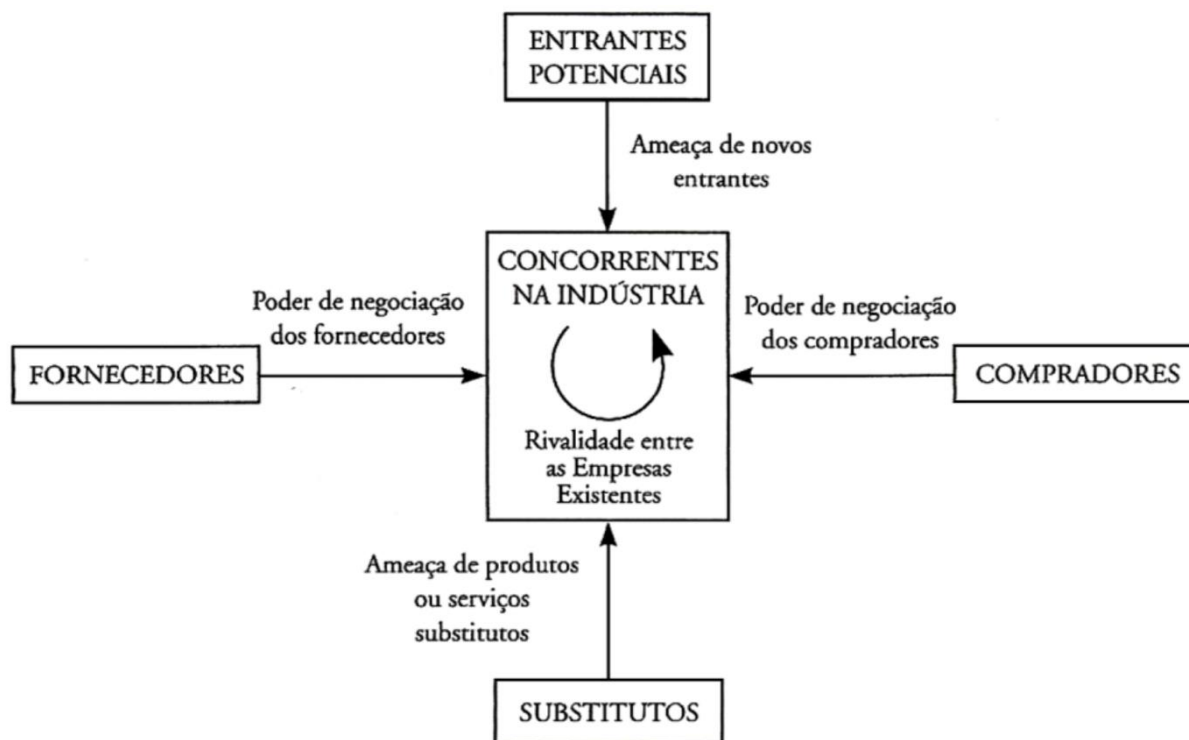
2.1.5 Estrutura das Cinco Forças de Porter

Michael Porter acredita na importância de compreender a relação entre o ambiente externo em que a empresa está inserida e a maneira como a empresa lida com esse ambiente para a elaboração de estratégias competitivas. Isso se deve à crença de que as forças externas (tanto sociais, quanto econômicas) são capazes de afetar todas as empresas em diversas intensidades. Sendo assim, nada melhor do que estudá-las para criar a habilidade em lidar com elas, se defender e influenciá-las a seu favor. (PORTER, 2004).

Segundo o autor, as cinco forças competitivas em conjunto determinam a rentabilidade e intensidade da concorrência na indústria, sendo que as forças mais acentuadas são primordiais para a formulação das estratégias. “O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.” (PORTER, 2004, p.3) “

As cinco ameaças externas identificadas por Porter são: Ameaça de Entrada; Intensidade da Rivalidade entre Concorrentes Existentes; Pressão dos Produtos Substitutos; Poder de Negociação dos Compradores; Poder de Negociação dos Fornecedores, conforme representadas na figura 6.

Figura 6 – Estrutura de cinco forças de Porter



Fonte: PORTER (2004, p.04)

Ameaça de Entrada

Para Porter (2004), ameaças de entrada são quando novas empresas estão entrando no mercado ou empresas já existentes expandindo e diversificando seu mercado atual. Essas empresas representam uma ameaça às concorrentes pois se apresentam com novas capacidades, recursos substanciais e anseio na conquista de novos mercados. Entretanto, ainda segundo o autor, as ameaças de entrada dependem das barreiras de entrada e da reação dos concorrentes existentes. Sendo assim, se a barreira de entrada da nova empresa for alta, sua ameaça de entrada será pequena para os oponentes.

Porter cita algumas fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens do custo independente de escala; política governamental.

Intensidade da Rivalidade entre Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes, segundo Porter (2004), é representada pela disputa por posição no mercado. Essa disputa pode se manifestar por meio de competição de preços, batalhas publicitárias, lançamentos de produtos, maior atendimento ao cliente e/ou garantias. Os movimentos competitivos de uma empresa têm impacto significativo sobre seus concorrentes e, portanto, podem desencadear retaliação ou esforços para contê-los, além de alguns serem considerados altamente instáveis.

Porter cita oito fatores que influenciam a rivalidade entre concorrentes: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custo de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; barreiras de saída elevadas.

Pressão dos Produtos Substitutos

Segundo Porter (2004), todas as empresas em uma indústria estão competindo com outras indústrias que produzem produtos substitutos. Esses produtos limitam lucros e reduzem fontes de riqueza que as indústrias poderiam obter, pois eles aumentam a concorrência, fornecem uma alternativa atrativa de redução de preço com aumento de desempenho, além de estipular um teto nos produtos, os quais reduzem potenciais retornos das indústrias atuantes.

Para o autor, “identificar produtos substitutos é uma questão de buscar outros produtos que possam desempenhar a mesma função do produto da indústria” (PORTER, 2004, p.25). Porter ainda defende a importância da percepção da tendência do surgimento de produtos substitutos, a fim de definir estrategicamente e antecipadamente entre evitá-lo ou aliar-se a ele.

Poder de Negociação dos Compradores

De acordo com Porter (2004), os compradores possuem poder de negociação com a indústria ao forçar por redução de preços, barganhar por maior qualidade ou serviços adicionais, e colocar os concorrentes uns contra os outros, prejudicando a lucratividade do setor. O grau de poder exercido por cada um dos principais grupos de compradores da indústria é determinado por uma variedade de fatores, incluindo as condições de mercado e a importância de suas compras em relação aos seus negócios como um todo.

O autor cita algumas condições nas quais os compradores possuem poder de negociação: ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; ele enfrenta poucos custos de mudança; ele consegue lucros baixos; compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás; o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; o comprador tem total informação.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Para Porter (2004), o poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de uma indústria é perceptível mediante ameaça de elevação de preços ou redução da qualidade de bens e serviços fornecidos. O autor complementa que fornecedores poderosos são capazes de “sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.” (PORTER, 2004, p.29).

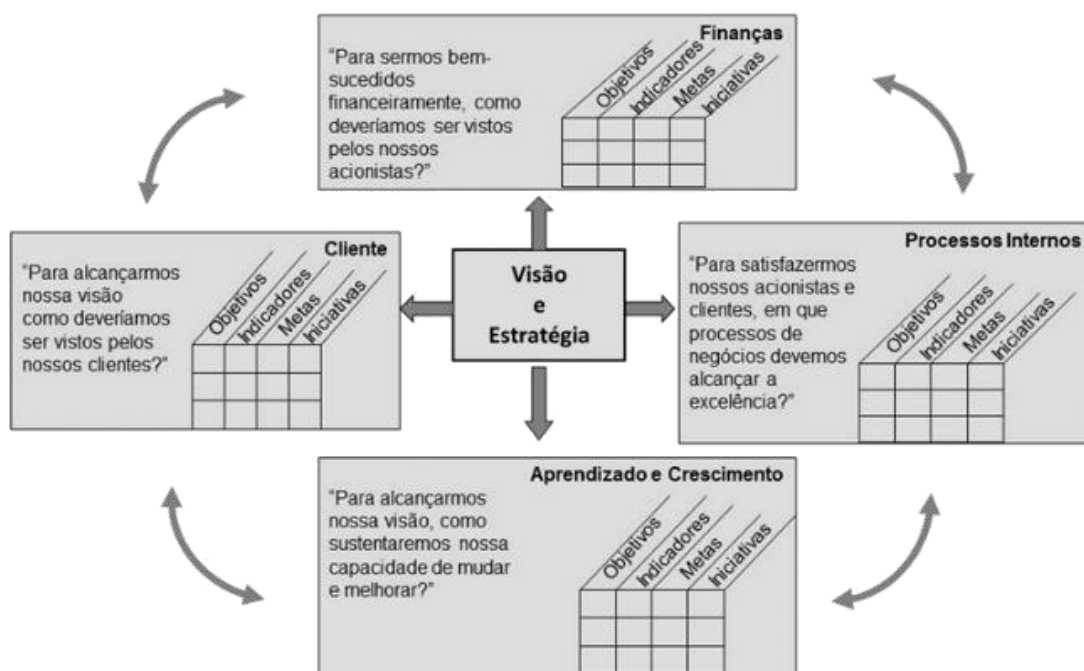
Por fim, Porter cita as principais condições que concedem poder de negociação aos fornecedores, tais como: o grupo é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com os outros produtos substitutos na venda para a indústria; a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; os produtos dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; os produtos do grupo de fornecedores são

diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

2.1.6 BSC – Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta utilizada como sistema de gestão estratégica visando administrar a estratégia empresarial a longo prazo. Sua utilização compreende primeiramente traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis por meio de um conjunto de perspectivas, e em seguida, deve-se estabelecer indicadores, metas e definir as iniciativas estratégicas.

Figura 7 – *Balanced Scorecard*



Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p.10)

Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997 p.8).

O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas, definidas pelos autores, as quais possuem relação de causa e efeito: financeira; do cliente; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento.

Perspectiva Financeira

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros estão normalmente relacionados com a lucratividade, visto que esta sintetiza as consequências econômicas das ações realizadas. Além disso, os autores acreditam que o *Balanced Scorecard* permite que as empresas visem objetivos além do plano financeiro, considerando-os como vetores de desempenho para este.

Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente, segundo Kaplan e Norton (1997), permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá, bem como as medidas de desempenho necessárias para o êxito de sua estratégia

As medidas essenciais de resultado, segundo os autores, são: “a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.26). Entretanto, deve-se levar em conta também medidas específicas de acordo com a proposta de valor da empresa para esses clientes.

Em suma, pode-se dizer que “a perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.27)

Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos processos internos, os gerentes das unidades de negócios são responsáveis por identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos possuem a capacidade de atrair e manter clientes, devido às propostas de valor geradas, além de satisfazer os acionistas, em virtude dos retornos financeiros atingidos. Sendo assim, a empresa precisa identificar, através da aplicação do BSC, processos internos novos e impactantes capazes de atingir os objetivos financeiros e dos clientes para o sucesso de sua estratégia de negócios.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento “identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.29). Para os autores, é de suma importância que as empresas invistam na melhoria contínua para oferecer valor aos clientes e acionistas e atualizar processos internos.

Kaplan e Norton (1997) conceituam que as necessidades de aprendizado e crescimento são geradas pelas perspectivas financeiras, de clientes e de processos internos, as quais revelam a situação atual e a desejada pela organização. Os autores ainda definem três fontes principais de melhoria: pessoas, por meio da reciclagem de funcionários; sistemas, mediante aperfeiçoamento da tecnologia da informação; e por fim, processos organizacionais com seus devidos alinhamentos.

Mapa estratégico

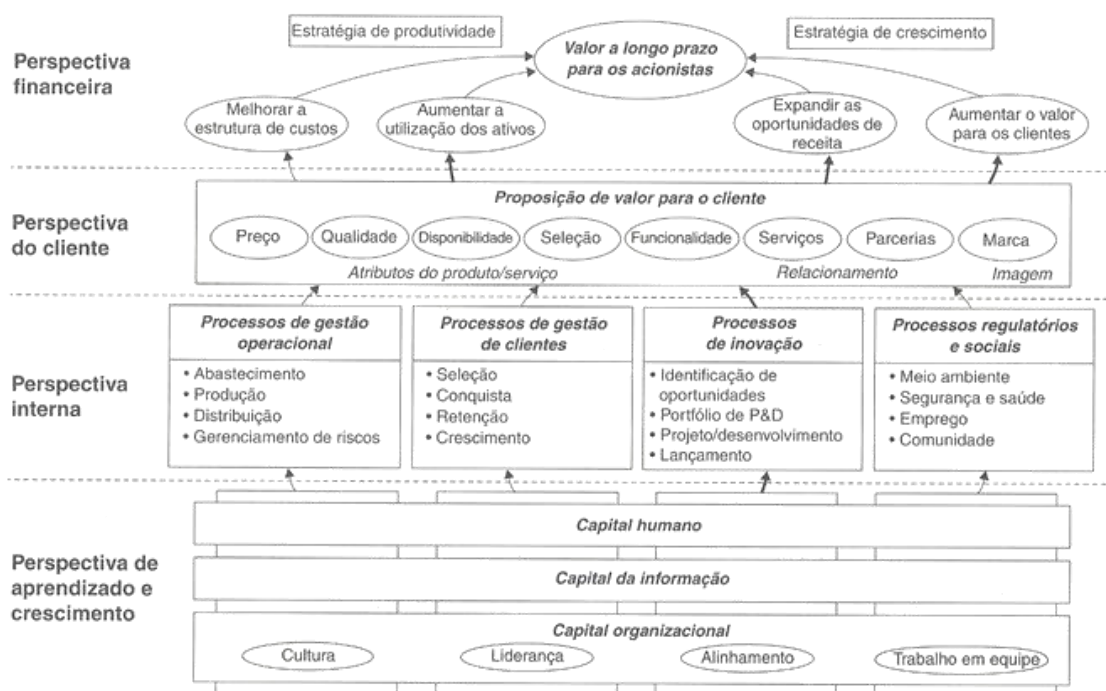
O mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (2004), consiste na representação gráfica das relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro

perspectivas do *Balanced Scorecard*, componentes da estratégia de uma organização.

O mapa genérico, apresentado na figura 8, é produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* apresentado na figura 7. A ferramenta fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, vantagem esta que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. Além disso, ilustra a dinâmica temporal da estratégia, melhora a clareza e o foco. Ele representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia. Para os autores:

[...] o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.14)

Figura 8 – Mapa estratégico



Fonte: KAPLAN; NORTON (2004, p.11)

2.1.7 5W2H

A ferramenta 5W2H é conhecida como um plano de ação, que tem por objetivo estabelecer o desenvolvimento da estratégia por meio de ações monitoradas. O Sebrae/SC afirma que a ferramenta possibilita o empreendedor planejar suas atividades, incorporando a elas os custos, prazos e responsabilidades de todos os envolvidos no projeto de forma clara e objetiva.

O acrônimo é formado pelas iniciais das palavras em inglês, as quais representam as perguntas que devem ser realizadas para o preenchimento do plano. 5W corresponde à *What* (o que deve ser feito?), *Why* (por que deve ser feito?), *Where* (onde será feito?), *When* (quando será feito?) e *Who* (quem será o responsável?). Já o 2H representa *How* (como será feito?) e *How much* (quanto custará?). Ou seja, a função dessa ferramenta é definir o que será feito, por que, onde, por quem, quando, como e quanto isso custará. Dessa forma, o método auxilia na organização e no planejamento de qualquer processo interno de uma empresa.

Já Nakagawa (s.d.a), complementa sobre a importância da utilização do 5W2H em conjunto com outras ferramentas de planejamento estratégico como SWOT, Estrutura das cinco forças de Porter e *Business Model Canvas*. Segundo o autor, ao finalizar a SWOT, “é preciso definir o que será feito para melhorar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos das ameaças.” (NAKAGAWA, s.d.a, p.1). No caso da Estrutura das cinco forças de Porter, deve ser realizado um plano de ação para a implementação da estratégia, a fim de conquistar a vantagem competitiva esperada. Por fim, Nakagawa aponta que não somente as técnicas tradicionais devem utilizar a ferramenta para implementar as decisões estratégicas, mas também técnicas recentes como o *Business Model Canvas*.

Figura 9 – Diagrama 5W2H

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
O QUE SERÁ FEITO? QUAL É O SEU OBJETIVO? COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?	POR QUE SERÁ FEITO? QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO? O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO? FAZ PARTE DE SUA MISSÃO? VALE A PENA?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUEM SERÁ FEITO? QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO? QUEM DEVE SER AVISADO?	QUANDO SERÁ FEITO? QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS? ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?	COMO SERÁ FEITO? COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS? QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS? O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?	QUANTO CUSTARÁ FAZER? QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?	

Fonte: Sebrae/SC (2022)²

2.2 GUIA PMBOK®

2.2.1 O que é o guia PMBOK® 6ª edição

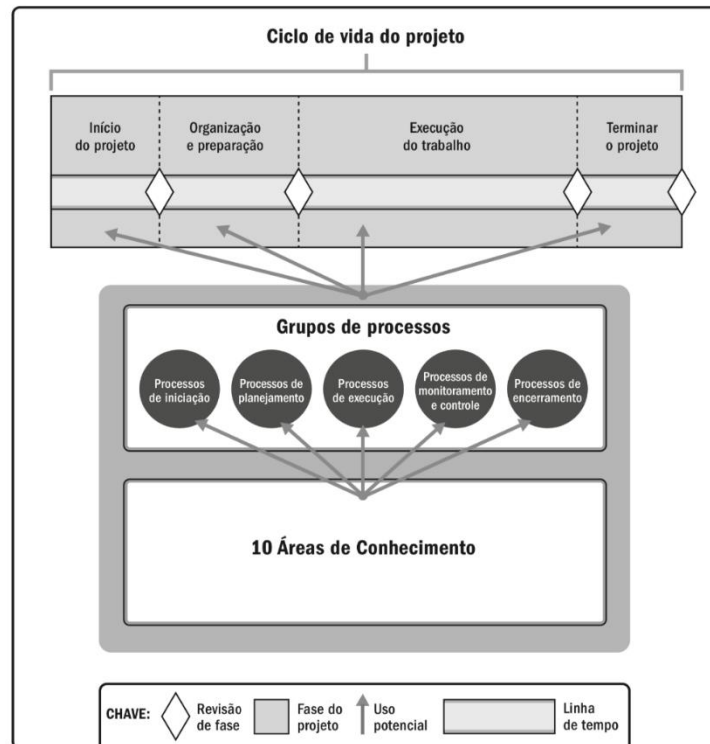
Segundo o PMI (2017, p.2),

o Guia PMBOK® é uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida necessários para a prática do gerenciamento de projetos.

O guia fornece detalhes acerca de conceitos-chave, tendências emergentes, considerações a respeito dos processos de gerenciamento de projetos e informações sobre como ferramentas e técnicas são aplicadas aos projetos. A 6ª edição do guia PMBOK® identifica e exemplifica os componentes-chave existentes em cada projeto: ciclo de vida do projeto, fase do projeto, revisão de fase, processos de gerenciamento de projetos, grupo de processos de gerenciamento de projetos, e área de conhecimento em gerenciamento de projetos.

² Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>>. Acesso em: 28 jul. 2023

Figura 10 – Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK®



Fonte: PMI (2017, p.18)

Ciclo de vida do projeto

De acordo com o PMI (2017), o ciclo de vida do projeto representa a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. Ele pode ser preditivo ou adaptativo, e tem sua importância por fornecer a estrutura básica para o gerenciamento do projeto.

O ciclo de vida do projeto precisa ser flexível o suficiente para lidar com a variedade de fatores incluídos no projeto. Nele, há uma ou mais fases associadas com o desenvolvimento do produto, serviço ou resultado, que são chamadas de ciclo de vida de desenvolvimento. Porém, o guia ressalta que os ciclos de vida do projeto são independentes dos ciclos de vida do produto, visto que este retrata a série de fases que refletem a evolução de um produto, da sua concepção à entrega, crescimento, maturidade e descontinuação.

Grupo de processos de gerenciamento de projetos

O ciclo de vida do projeto é conduzido por meio dos processos de gerenciamento de projetos. De acordo com o PMI (2017, p.23), “um Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos é um agrupamento lógico de processos de gerenciamento de projetos para atingir os objetivos específicos do projeto.” Esses processos são reunidos em cinco Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos: de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle, e de encerramento. Além disso, estão vinculados por entradas e saídas específicas, em que o resultado de um processo pode se tornar a entrada para outro. Por fim, o guia ainda ressalta que Grupos de Processos não são o mesmo que fases do projeto.

Área de conhecimento em gerenciamento de projetos

Segundo o PMI (2017), os processos podem ser categorizados por áreas de conhecimento, definidas por seus requisitos de conhecimento e descritas conforme os processos que as compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas. As dez áreas de conhecimento expostas pelo PMI (2017) são: Gerenciamento da integração do projeto; Gerenciamento do escopo do projeto; Gerenciamento do cronograma do projeto; Gerenciamento dos custos do projeto; Gerenciamento da qualidade do projeto; Gerenciamento dos recursos do projeto; Gerenciamento das comunicações do projeto; Gerenciamento dos riscos do projeto; Gerenciamento das aquisições do projeto; Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

2.2.2 O que é o guia PMBOK® 7ª edição

Segundo o PMI (2021, p.8),

A revisão mantém e aprimora a credibilidade e a relevância do Guia PMBOK®, Melhora a legibilidade e a utilidade do Guia PMBOK®. Reconhece que há valor contínuo para algumas partes interessadas na estrutura e no conteúdo das edições anteriores, e aprimora o conteúdo sem perder esse valor.

Figura 11 – Migração da sexta para a sétima edição do Guia PMBOK®



Fonte: PMI (2021, p.7)

A Sétima Edição do PMBOK® enfatiza que os projetos não produzem apenas saídas, mas permitem que essas saídas resultem na entrega de valor para a organização e às partes interessadas. Essa visão de sistema baseado na entrega de valor reflete uma mudança das áreas de conhecimento nas edições anteriores do Guia PMBOK® para oito domínios de desempenho: partes interessadas; equipe; abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida; planejamento; trabalho do projeto; entrega; medição; e incerteza.

Os domínios de desempenho de projetos representam os grupos de atividades relacionadas, essenciais para a entrega eficaz dos resultados do projeto. Eles operam como um sistema de gerenciamento de projetos integrado, com cada domínio de desempenho sendo interdependente dos demais, a fim de permitir a entrega bem-sucedida do projeto e alcançar os resultados desejados. Entretanto, os domínios de desempenho são executados simultaneamente ao longo do projeto, independentemente de como o valor seja entregue.

Outro tema abordado pela Sétima Edição como forma de expansão das edições anteriores, dedicando uma seção exclusiva, é o *tailoring* (ajustes), que já havia sido mencionado na Sexta Edição em cada uma das áreas de conhecimento. Sua seção traz o significado da expressão, explica o que pode ser classificado como *tailoring* e como aplicá-lo em cada projeto.

Por fim, outra seção introduzida na última edição apresenta uma descrição sucinta dos modelos, métodos e artefatos que auxiliam o gerenciamento de projetos, a fim de viabilizar a comunicação e a colaboração na produção de entregas e organização do trabalho. Esta seção mantém vínculos com ferramentas, técnicas e resultados de edições anteriores, porém sem delimitar quais ferramentas devem ser utilizadas, de que forma e em que momento.

2.3 MARKETING

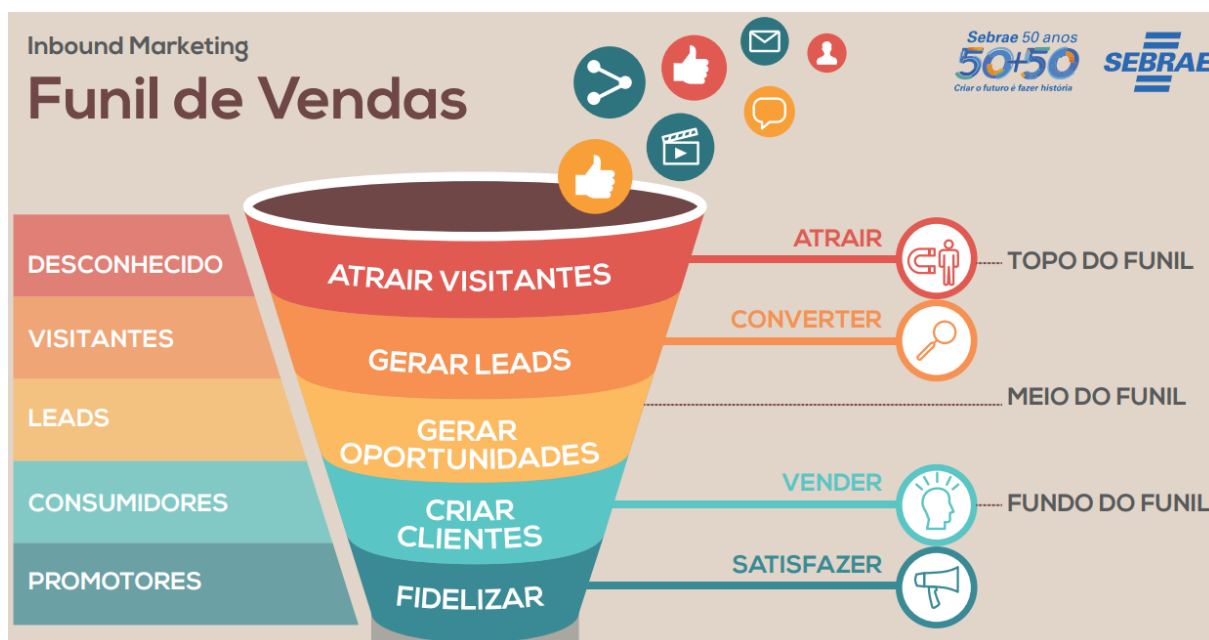
2.3.1 Teoria do Funil de Vendas

De acordo com o Sebrae (2018), o funil de vendas representa um modelo estratégico que analisa a jornada de compra de um usuário dentro de uma empresa, desde seu primeiro contato até a efetivação da venda.

Para Monteiro (s.d.), a ferramenta atua de forma a afunilar a base de interessados em três etapas: topo, meio e fundo. O mapeamento de etapas permite à empresa definir as estratégias e criar conteúdos específicos para cada fase, a fim de conduzir o avanço dos clientes em potencial para o final do funil.

Para auxiliar na organização e controle de fluxo de visitantes, *leads*, oportunidades e clientes, Monteiro (s.d.) apresenta um recurso de gestão de funil de vendas denominado CRM – *Customer Relationship Management*, que cria etapas de vendas padronizadas, registra automaticamente as interações com contatos, lembra de gatilhos, encaminha automaticamente um e-mail pós-venda e centraliza todas as informações em um só lugar.

Figura 12 – Representação Funil de Vendas



Fonte: Sebrae (s.d.)³

Topo do funil

Monteiro (s.d.) caracteriza o topo do funil como o início da jornada de compras de um futuro cliente, qualificado nessa etapa como um visitante. É considerado pelo Sebrae (s.d.) como uma fase de descoberta, aprendizado e reconhecimento do problema. Por se tratar de visitantes que não conhecem a empresa, seus produtos ou serviços, a produção de conteúdo visa atrair esse público para que ele possa se tornar um *lead*. Os artifícios indicados pelo Sebrae (s.d.) são *posts* em *blog*, *posts* em redes sociais, *infográficos*, *vídeos* e *podcasts*.

Meio do funil

Segundo Monteiro (s.d.), o meio do funil compreende a fase de reconhecimento do problema e consideração da solução. Os recursos utilizados para essa etapa, de

³ Disponível em:
<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AM/Anexos/ebook_sebrae_funil.pdf> Acesso em: 28 jul. 2023

acordo com Sebrae (s.d.), são *landing pages* (páginas de venda), *e-books* e e-mail marketing, os quais possuem como objetivo convencer o visitante a se cadastrar e fornecer seus dados para a empresa, tornando-o um *lead*. O passo seguinte, segundo Monteiro (s.d.), é munir os *leads* de informações qualificadas, aludindo-os a escolher seus produtos, a fim de encaminhá-los ao final do funil para decisão de compra.

Fundo do funil

O fundo do funil, de acordo com Monteiro (s.d.), é a etapa na qual o *lead* então qualificado se torna uma oportunidade para finalizar o negócio e se transformar em um cliente. Para o Sebrae (s.d.), representa a fase de decisão de compra, na qual são utilizados mecanismos como e-mail personalizado, demonstrações do produto, reuniões, área exclusiva em site, relacionamento via redes sociais e *newsletter*.

Entretanto, a literatura ainda afirma que após o cliente finalizar a compra é importante garantir sua fidelização. Para Monteiro (s.d.), esse cuidado com o cliente pode ser feito por meio de um contato após a aquisição do produto para checar a sua satisfação ou um acompanhamento da utilização do produto pós-compra. O Sebrae (s.d.) considera que o cliente satisfeito com a experiência se torna promotor da empresa, indicando-a para amigos e conhecidos.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é uma construtora familiar localizada no litoral de São Paulo. Pelo fato de os sócios residirem na cidade de Santos, a sede permaneceu na mesma cidade, embora todas as obras realizadas estejam concentradas na cidade de Praia Grande.

A Construtora CP (nome fictício) foi fundada em 1994 pela primeira geração da família, juntamente com um sócio/amigo. A empresa esteve atuante na construção e comercialização de imóveis residenciais verticais por mais de uma década, tendo seus valores reconhecidos por seus mais exigentes clientes. Durante esse período, o filho

do fundador fez parte do corpo de funcionários da empresa, atuando em todos os empreendimentos construídos. Após o falecimento do patriarca, os sócios se desvincularam, e em 2010 a segunda geração da família, composta pelo filho do fundador, fundou a EC (nome fictício) juntamente com sua esposa.

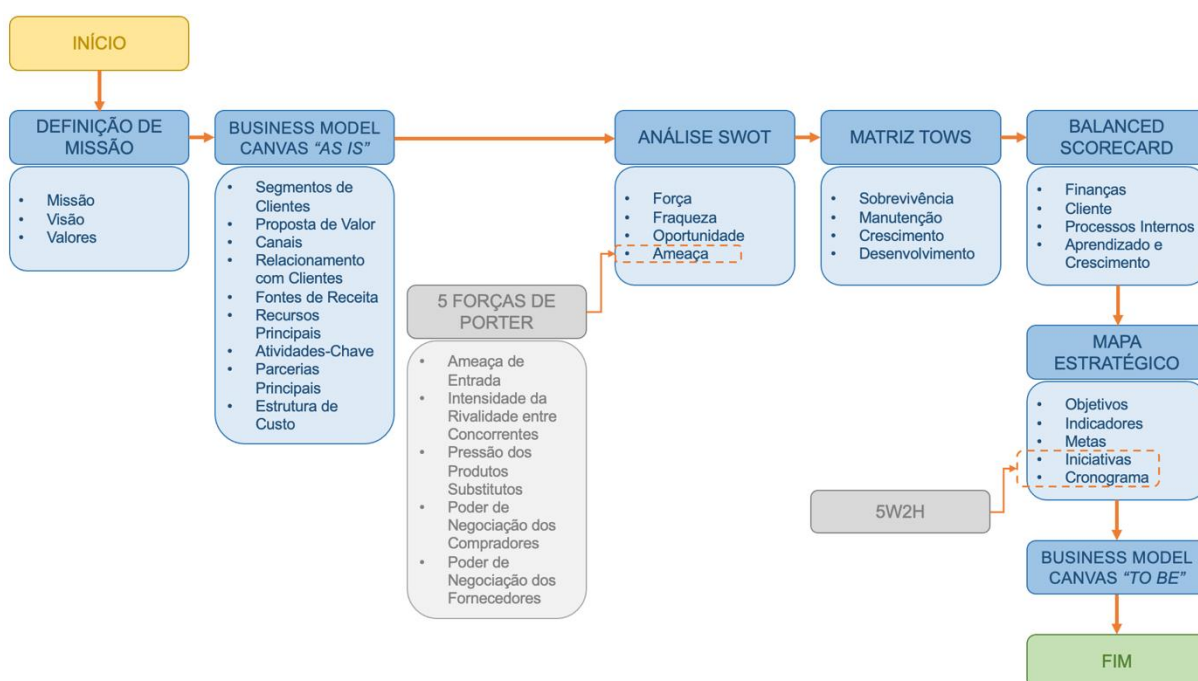
Pela insegurança e ausência de seu pai, o sócio da EC preferiu construir empreendimentos horizontais, como casas geminadas e casas de condomínio para posteriormente avançar em empreendimentos maiores. Entretanto, por não dotar de uma visão estratégica e de negócios (pois sempre esteve em posição operacional), cometeu uma série de equívocos ao não realizar adequadamente estudos de viabilidade e planejamento de projeto e obra, principalmente no âmbito de escopo, cronograma e custos. Essa falta de planejamento e controle da obra resultou em um elevado custo de execução e consequente elevado valor de venda, provocando uma recusa por parte do mercado em suas aquisições se comparado aos concorrentes, pois embora a qualidade do produto estivesse acima dos concorrentes, o preço também estava. Sendo assim, o grande intervalo entre construção e as vendas acarretou a desmotivação por parte do proprietário para a construção de novos empreendimentos.

Posto isso, a autora, familiar próxima e estudante de pós-graduação em Gestão de Projetos na Construção, preocupada com o futuro da empresa, sugeriu aos sócios da EC um plano para sua reestruturação, a fim de dar continuidade ao patrimônio que eles haviam construído. Para que esse objetivo fosse alcançado, foi realizado um estudo a respeito de planejamento estratégico, no qual a autora analisou os principais pontos críticos da empresa e auxiliou na remodelagem dos processos deficientes (ou até mesmo inexistentes). Pela sua proximidade com a família, possuiu total trânsito na empresa para conseguir todos os dados necessários para as análises, entretanto não obtinha poder de decisão. Sendo assim, o planejamento traçado durante este trabalho é exploratório e colaborativo, sendo sua aplicação prática condicionada aos representantes da empresa, mediante recursos humanos e financeiros.

3.2 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a elaboração do planejamento estratégico da EC foram utilizadas as ferramentas estudadas e apresentadas no capítulo 2 desse trabalho. São elas: Missão, Visão e Valores, Quadro de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*), Estrutura das 5 Forças de Porter, Análise SWOT, Matriz TOWS, *Balanced Scorecard*, 5W2H e Mapa Estratégico. As ferramentas foram utilizadas de forma lógica, cada uma produzindo “saídas” que serviram de “entradas” para a seguinte, conforme figura 13, que demonstra essa inter-relação cronológica.

Figura 13 – Fluxograma das ferramentas utilizadas



Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

O desenvolvimento do planejamento estratégico para a EC teve início com a Definição de Missão, mediante análise da missão atual e incremento dos referenciais teóricos, resultando numa nova missão, visão e valores. A próxima ferramenta utilizada foi o *Business Model Canvas* (Quadro de Modelo de Negócios) “as is”, importante método no qual seus 9 componentes possibilitaram um diagnóstico amplo da empresa atualmente.

A etapa seguinte refere-se à Análise SWOT, com a análise de ambiente interno e externo, no qual resultaram as principais características relacionadas a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para a categoria de “ameaças” utilizou-se como referencial teórico a Estrutura das 5 Forças de Porter a qual identifica cinco principais tipos de ameaças que uma empresa está sujeita. O cruzamento dos resultados obtidos na SWOT gera uma nova matriz denominada TOWS, que resulta em quatro tipos de macroestratégias: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. As macroestratégias encontradas serviram de entrada para a ferramenta de BSC *Balanced Scorecard*.

O BSC *Balanced Scorecard* traduziu as macroestratégias da matriz TOWS em objetivos e medidas tangíveis por meio de quatro perspectivas: dos sócios, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Em seguida, o Mapa Estratégico representou todos os objetivos estratégicos do BSC pelas quatro perspectivas com suas ligações de causa e efeito. Após a definição dos objetivos, foram estabelecidos indicadores e metas para cada um. Por fim, com o auxílio da ferramenta 5W2H foram definidas iniciativas e um cronograma para aplicação das iniciativas a fim de conquistar a reestruturação da EC.

Para concluir o estudo de caso, após a passagem por todas as ferramentas, foi gerado um *Business Model Canvas “to be”*, compilando todas as estratégias formadas e objetivos traçados, a fim de apresentar o planejamento macro do modelo de negócio que se deseja para a nova EC.

3.2.1 Missão, Visão e Valores

O primeiro desafio foi refletir sobre a missão da EC: *Qual o real propósito dos sócios para a empresa e para seus clientes?* A resposta encontrada é que a EC está sempre preocupada com o bem-estar de seus clientes e com seu lugar de morar. Ela se preocupa com os detalhes, desde a escolha do terreno, concepção dos projetos, execução de ambientes confortáveis, e utilização de materiais diferenciados em comparação com as práticas da região.

Após essa reflexão foi realizada uma análise do desejo, da visão da empresa. *O que eu sonho? O que eu quero para meus clientes?* A EC deseja que seus clientes se sintam satisfeitos, felizes e realizados com a aquisição, a fim de construir relacionamentos duradouros e fidelizados. Além disso, como visão de crescimento tem-se a expansão geográfica para novas cidades e a diversificação dos produtos para alcance de novos mercados.

Por fim, foram listados os principais valores que norteiam a EC, ou seja, seus princípios e crenças, enraizados durante gerações. Valores como integridade e credibilidade norteiam a empresa, já a empatia dos sócios, o esmero e a atenção aos detalhes são reconhecimentos construídos e fortalecidos ao longo dos quase trinta anos de existência da EC.

Figura 14 – Missão, Visão e Valores da Empresa estudada



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

3.2.2 Aplicação do Quadro de Modelo de Negócios

Após o estudo e aprofundamento do referencial teórico, retirado da literatura de Osterwalder e Pigneur (2011), foi criado um Quadro de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*) baseado na situação da Construtora atualmente como um diagnóstico - “As is” (Figura 15). Para fins acadêmicos, foram utilizados alguns termos exemplificados na bibliografia, e adequados à realidade da empresa. Posteriormente, ao final do estudo de caso, foi realizado um novo Quadro de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*) representando o modelo de negócios desejado para a EC (Figura 20).

Figura 15 – Quadro de Modelo de Negócios – Diagnóstico - “As is”



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Segmento de Clientes

O tipo de Segmento de Clientes da empresa estudada, segundo os exemplos citados por Osterwalder e Pigneur (2011), se enquadra em “nicho de mercado”, visto que a empresa atende um segmento de cliente específico e especializado de pessoas que buscam uma residência para moradia, conforme pode ser observado na figura 15.

Proposta de Valor

A Proposta de Valor da EC é inexistente e foi desenvolvida durante esse trabalho. Essa falta de proposta de valor, em conjunto com a falta de atividades-chave que auxiliam na análise do público-alvo, desencadeou em equívocos de concepção do produto para o local inserido e seu público. Visto que os compradores não

enxergavam “valor” nas residências para o preço que era solicitado, houve uma certa recusa por parte do mercado, ocasionando a demora nas vendas das unidades finalizadas.

Canais

Os Canais utilizados pela EC são “particulares”, segundo a classificação de Osterwalder e Pigneur (2011), uma vez que os imóveis construídos são próprios. Entretanto, a forma de venda e divulgação pode ser “direta” (mediante o contato direto com o proprietário pela placa com o telefone da construtora na obra), ou “indireta” (mediante o contato por corretores ou imobiliárias). Canais como Facebook e o site da empresa são pouco explorados, não trazendo retorno efetivo.

Relacionamento com Clientes

A categoria que a EC se enquadra no componente de Relacionamento com Clientes, segundo categorização de Osterwalder e Pigneur (2011), é a de “assistência pessoal”, pois a empresa interage com os clientes desde o primeiro contato, passando pela assinatura do contrato de venda, até as adequações necessárias inclusas na garantia do pós-venda. A relação da empresa com o cliente não pode ser considerada como “dedicada”, pois não há um profissional específico para cada um, e pelo fato de que toda parte burocrática (de financiamento, por exemplo) deve ser vista pelo próprio cliente.

Fonte de Receita

O modo da EC gerar fontes de receitas, de acordo com as classificações de Osterwalder e Pigneur (2011), é a “venda de recursos” mediante venda dos imóveis finalizados. A empresa também já atuou com troca de terreno por área, contudo, o resultado financeiro final ainda assim consiste na venda das unidades finalizadas.

Recursos principais

Os principais recursos que a EC necessita para desenvolver suas atividades, segundo categorização de Osterwalder e Pigneur (2011), enquadram-se em três setores: no campo “físico”, com a aquisição de terreno para construir o empreendimento; no quesito financeiro, mediante recursos monetários para adquirir os insumos necessários, contratar mão de obra, e sustentar a empresa até a venda das unidades; e no âmbito “humano”, com a contratação de mão de obra direta para erguer o empreendimento e mão de obra indireta para gerenciar e controlar a produção e andamento da obra.

Atividade-chave

As Atividades-Chave executadas pela EC podem ser classificadas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), como de “produção”, visto que suas etapas refletem o desenvolvimento, fabricação e entrega de um produto. O desenvolvimento pode ser associado à escolha e aquisição do terreno, projetos e aprovações. A fabricação pode estar relacionada às aquisições de insumos, contratações e execução da obra. Por fim, a entrega do produto é a unidade finalizada, sua venda e assistência pós-venda. Como foi citado anteriormente, não era realizada nenhuma análise prévia de público-alvo, e as atividades-chave desempenhadas pela EC não possuíam vínculo com nenhuma proposta de valor.

Parcerias principais

O tipo de parceria praticada pela EC, segundo as definições de Osterwalder e Pigneur (2011), é considerada como “relação comprador-fornecedor” para aquisição de recursos e atividades particulares. Essa definição enquadra a empresa tanto como compradora, no caso da aquisição dos insumos, quanto fornecedora, no caso da venda dos imóveis finalizados aos clientes. Há também uma parceria de confiança com o escritório de contabilidade terceirizado que presta os serviços para a empresa durante anos, porém atualmente não há parcerias efetivas com imobiliárias ou corretores autônomos. Essa ausência, em conjunto com a falta de um departamento

comercial (ou algum tipo de parceria externa) que entenda de vendas e divulgação da empresa e dos produtos, também pode ser considerado como um dos motivos da demora nas vendas.

Estrutura de Custos

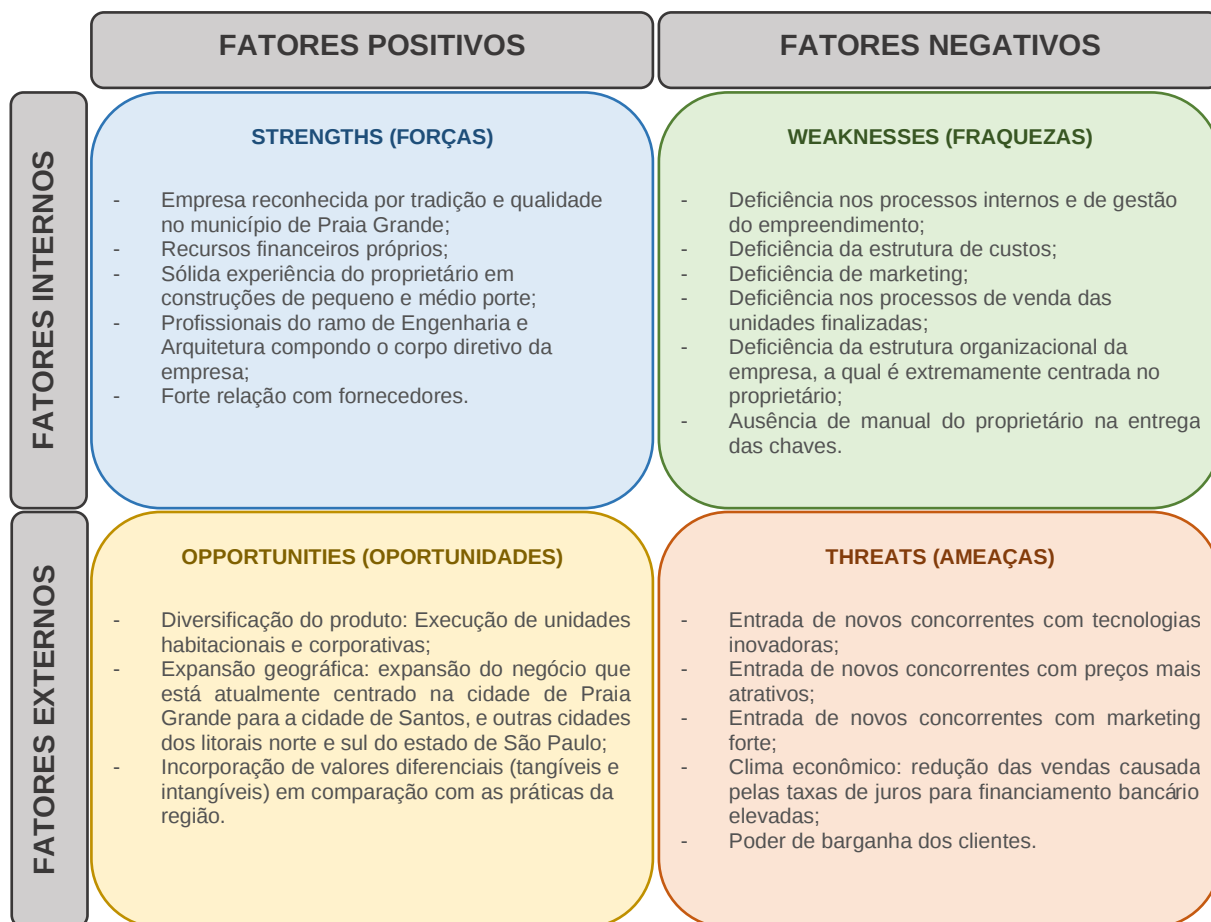
A Estrutura de Custo da EC não pode ser classificada exclusivamente, segundo definições de Osterwalder e Pigneur (2011), como “direcionada pelo valor” ou “direcionada pelo custo”, pois a empresa encontra-se entre esses extremos, visando uma entrega baseada no valor, porém com custo intermediário (nem custo baixo, tampouco custos exorbitantes). Sendo assim, ela pode ser considerada tendenciosamente mais direcionada pelo valor do que pelo custo.

Pelo fato de a EC estar vivendo um momento de pausa nas atividades de construção, a Estrutura de Custo da empresa é composta atualmente apenas por custos fixos, tais como o salário do funcionário, o pró-labore dos sócios, os honorários do escritório de contabilidade e contas como IPTU e condomínio dos imóveis finalizados que ainda estão disponíveis para venda. Entretanto, à medida que as obras forem iniciadas, também serão computados os custos variáveis de acordo com a demanda de gastos e contratações.

3.2.3 Aplicação da matriz SWOT

A elaboração da matriz SWOT teve como embasamento a literatura de Oliveira (2007). A figura 16 representa os principais pontos positivos e negativos da empresa sob a ótica dos fatores internos e externos, os quais resultam em características relacionadas à força, fraqueza, oportunidade e ameaça.

Figura 16 – Matriz SWOT da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Forças

Devido ao fato de a empresa encontrar-se no mercado de imóveis na Praia Grande por gerações, o atual proprietário da EC possui sólida experiência no ramo da construção civil, além de ter sua empresa reconhecida por sua tradição, qualidade na entrega e compromisso com o cliente. É uma empresa conservadora, que utiliza de seus recursos próprios para aquisição de terrenos e execução das obras. Além disso, possui como uma de suas principais características a relação forte e duradoura com seus fornecedores, garantindo entrega rápida, preço justo e produtos de qualidade. Outra vantagem competitiva está no fato do corpo diretivo da empresa ser composto por profissionais de engenharia e arquitetura, os quais possuem técnicas para

execução do empreendimento e assertividade/propriedade na hora da tomada de decisão.

Oportunidades

Mediante os fatores internos de Forças, foi possível analisar algumas oportunidades que a empresa pode absorver em seu portfólio. A primeira está relacionada à diversificação de produto com a construção de unidades corporativas adicionalmente às unidades habitacionais executadas atualmente. Em seguida, aparece como anseio a expansão geográfica por meio da descentralização dos empreendimentos na cidade de Praia Grande, e o avanço para a construção dos empreendimentos em cidades como Santos, e algumas cidades-chave do litoral norte e sul do estado de São Paulo. Há também o desejo pela incorporação de valores diferenciais, tangíveis e intangíveis, nos novos empreendimentos, destacando-os da concorrência na região.

Fraquezas

Embora a experiência e qualidade técnica dos sócios possua grande destaque, as maiores fraquezas encontradas no ambiente interno da EC devem-se às deficiências nos quesitos de gestão em amplos setores, tais como: gestão do empreendimento, de processos, de custos, de marketing, de vendas, e de estrutura organizacional (a qual é extremamente centrada no proprietário). Além disso, outra deficiência pontuada pela autora está no fato de a empresa não entregar aos seus clientes um manual do proprietário no momento da entrega das chaves.

Ameaças

Devido a algumas fraquezas existentes no ambiente interno da empresa, ela se mostra vulnerável à ameaça de entrada de novos concorrentes no ambiente externo em alguns aspectos: seja no âmbito de marketing mais forte, preço mais atrativo, ou tecnologias inovadoras. Outras ameaças que a empresa pode vir a enfrentar estão relacionadas ao aspecto financeiro, quer com o poder de barganha dos clientes, ou então com o clima econômico do país.

3.2.4 Aplicação da matriz TOWS – Macroestratégias

Depois de finalizada a matriz SWOT clássica, foram cruzados os resultados obtidos dos fatores internos de Forças e Fraquezas com os resultados dos fatores externos de Oportunidades e Ameaças, gerando uma nova matriz denominada TOWS. Como explicado por Oliveira (2007), essa matriz é fundamental para direcionar as macroestratégias da empresa no âmbito da sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Figura 17 – Matriz TOWS da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Estratégia de Sobrevivência

Devido às fraquezas e ameaças observadas, foram definidas duas estratégias de suma importância para a sobrevivência da empresa. A primeira está relacionada à competitividade em custos, visto que essa é uma ameaça face à concorrência local e às margens do negócio. A segunda refere-se à reestruturação dos processos internos e de gestão da EC, pois muitos deles são demasiadamente deficientes, tais como: gestão do empreendimento, gestão de custos, estrutura organizacional, planejamento e controle, e marketing, o que impacta na existência da empresa a longo prazo caso não sejam corrigidos.

Estratégia de Manutenção

Ao analisar os cenários de forças e ameaças, percebe-se uma empresa sólida, tradicional e reconhecida no município da Praia Grande, que possui recursos próprios e conhecimentos técnicos, porém ameaçada constantemente pela entrada de novas empresas concorrentes, dotadas de tecnologias e marketing acentuados. Para isso, uma estratégia de manutenção encontrada está relacionada com o fortalecimento da marca, a fim de divulgar e expandir para novos mercados quem é a EC e o que ela fornece/proporciona aos seus clientes.

Estratégia de Crescimento

Em virtude das fraquezas encontradas, sobretudo pelo fato de a maioria dos processos serem deficientes, em contraponto com as oportunidades observadas de diversificação de mercado e produto, foram concebidas duas estratégias de crescimento para a empresa. A primeira refere-se à descentralização das ações e tomadas de decisões mediante reestruturação dos processos internos e organizacionais. Já a segunda, visa à expansão geográfica da EC para atingir mercados mais rentáveis e novos clientes.

Estratégia de Desenvolvimento

Embora a EC conte com sua tradição, solidez, *know-how* e reconhecimento, o constante avanço da tecnologia na construção civil exige a melhoria contínua e aprendizado para esse campo de conhecimento, sobretudo ao considerar seu anseio pela expansão interna e geográfica, conquista de novos mercados, diversificação de produtos e incorporação de novos valores. Sendo assim, a estratégia de crescimento proposta objetiva a utilização de tecnologias construtivas sustentáveis e de ponta na execução de seus empreendimentos. Essa estratégia, além de suprir a necessidade de atualização contínua da EC perante o mercado e seus concorrentes, também auxilia em outros aspectos tais como o aumento de produtividade, adição de valor, dentre outros benefícios, a depender da tecnologia utilizada.

Ao final das análises críticas entre os fatores internos (fraquezas e forças) e os externos (ameaças e oportunidades), os campos estratégicos de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento deram origem às seis macroestratégias representadas na figura 18, as quais foram utilizadas como *input* para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*., discorrido no capítulo 3.2.5.

Figura 18 – Macroestratégias da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

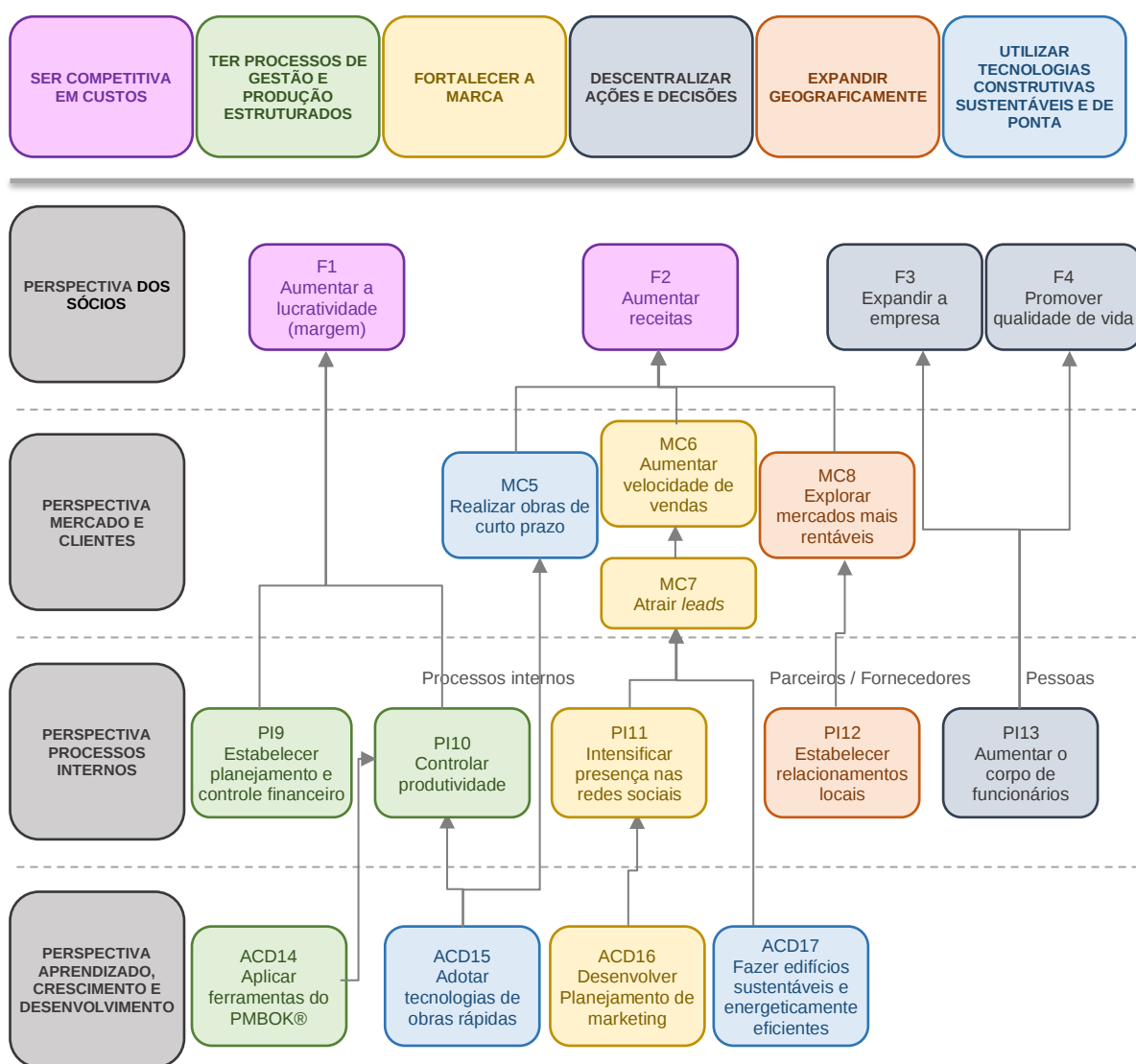
3.2.5 Aplicação do BSC - Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que destrincha as macroestratégias representadas na Figura 18 em objetivos estratégicos segundo quatro perspectivas: dos sócios; de mercado e clientes; de processos internos; e de aprendizado, crescimento e desenvolvimento.

Os objetivos estratégicos definidos no mapa da Figura 19 possuem relações de causa e efeito, às quais são representadas pelas setas que os interligam.

Os objetivos que estão nos quadrantes de “perspectiva dos sócios” e “perspectiva de mercado e cliente” são objetivos finais, já as “perspectivas de processo interno” e “perspectiva de aprendizado, crescimento e desenvolvimento” contemplam os objetivos de meio. Sendo assim, ao ler o mapa de cima para baixo os objetivos são conectados pela relação de “como”, porém, ao ler o mapa de baixo para cima, os objetivos possuem relações de “para quê”.

Figura 19 – Mapa Estratégico da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Perspectiva dos Sócios

A perspectiva dos sócios foi assim denominada pois ela representa o desejo deles perante a empresa como um todo e não somente medidas financeiras tradicionais como receita e lucro. Um exemplo é a necessidade de expansão para novas localidades ao mesmo tempo que se anseia pela qualidade de vida dos proprietários.

Perspectiva de Mercado e Clientes

A perspectiva de Mercado e Clientes concentra-se em como a empresa atende às necessidades e expectativas dos clientes e sua participação no mercado. Para essa perspectiva foram pensados em objetivos que tratassem a respeito de marketing, relacionamento com o mercado e canais de comunicação.

Perspectiva de Processos Internos

Durante a elaboração do mapa estratégico apresentado na Figura 19, juntamente com o *briefing* do cenário atual da empresa, ao olhar para dentro da organização, foi observada uma deficiência em seus processos internos. Sendo assim, grande parte das ações estão voltadas para a melhoria dos processos internos utilizando como referência os guias PMBOK® 6ª e/ou 7ª edição, a fim de nortear as atividades e auxiliar na reestruturação da EC.

Perspectiva de Aprendizado, Crescimento e Desenvolvimento

Os objetivos descritos na perspectiva de aprendizado, crescimento e desenvolvimento visam à capacidade da EC de se adaptar às mudanças do mercado, mediante implantação de novas tecnologias, processos padronizados e estruturados e construções avançadas.

3.2.6 Objetivos, Metas e Indicadores

Com o intuito de estabelecer metas e indicadores coerentes com a realidade da empresa, primeiramente foi feito um *benchmarking* com o sócio principal, explicando as ferramentas utilizadas nesse trabalho e solicitando os dados necessários para a realização do estudo. Sendo assim, foram coletados dados dos empreendimentos já executados da empresa e, posteriormente, realizada uma análise considerando a duração de execução de cada obra, custos, valor de venda, ano de venda e a margem adquirida.

Pelo fato de os empreendimentos terem tido um grande intervalo entre os anos de construção e venda, para alcançar um valor de margem mais fidedigno com a realidade, optou-se por simular um custo atualizado, considerando como forma de medir a inflação, o índice INCC desde o mês de dezembro do ano de início da construção até dezembro do ano de sua venda.

Tabela 1 – Cenário atual da Construtora

Obra	Ano início construção	Ano término construção	Duração da obra	Ano venda	Custo	Custo atualizado *Base INCC dezembro ano início até dezembro ano venda	Valor de Venda	Margem
MJC 653	2010	2012	2 anos	2020	R\$ 409.268,28	R\$ 767.111,98	R\$ 570.000,00	-25,70%
MJC 657				2020	R\$ 409.268,28	R\$ 767.111,98	R\$ 580.000,00	-24,39%
RB 1	2012	2015	3 anos	2021	R\$ 233.221,98	R\$ 430.052,94	R\$ 313.500,00	-27,10%
RB 2				a venda	R\$ 233.221,98	R\$ 469.499,79	R\$ 390.000,00	-16,93%
RB 3				a venda	R\$ 233.221,98	R\$ 469.499,79	R\$ 390.000,00	-16,93%
RB 4				2020	R\$ 233.221,98	R\$ 377.754,90	R\$ 330.000,00	-12,64%
JMJ 1	2013	2017	4 anos	2022	R\$ 129.391,45	R\$ 240.843,99	R\$ 261.250,00	8,47%
JMJ 2				a venda	R\$ 129.391,45	R\$ 240.843,99	R\$ 295.000,00	22,49%
JMJ 3				2020	R\$ 129.391,45	R\$ 193.780,70	R\$ 199.500,00	2,95%
JMJ 4				2020	R\$ 129.391,45	R\$ 193.780,70	R\$ 200.420,00	3,43%
JMJ 5				a venda	R\$ 129.391,45	R\$ 240.843,99	R\$ 280.000,00	16,26%
JMJ 6				2020	R\$ 129.391,45	R\$ 193.780,70	R\$ 240.000,00	23,85%

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022).⁴

⁴ Dados do INCC disponíveis em: <<https://www.idinheiro.com.br/calculadoras/calculadora-correcao-de-valor-por-indice/>> Acesso em: 13/12/2022

A partir dos dados coletados foi possível também mapear a quantidade de unidades vendidas por ano, a receita bruta total e a média por unidade.

Tabela 2 – Resumo atual da Construtora

Ano venda	Unidades vendidas	Receita bruta	Média por unidade	Média geral
2020	6	R\$ 2.119.920,00	R\$ 353.320,00	R\$ 316.705,00
2021	1	R\$ 313.500,00	R\$ 313.500,00	
2022	1	R\$ 261.250,00	R\$ 261.250,00	
2023	4	R\$ 1.355.000,00	R\$ 338.750,00	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Após a análise do cenário atual da empresa, foram estabelecidos indicadores associados aos objetivos inicialmente enumerados, e posteriormente, metas para seu cumprimento.

Objetivo Estratégico F1

Para a elaboração das metas do Objetivo Estratégico F1 foi considerada no ano de 2024, como referência, uma margem equivalente à somatória das margens das quatro unidades que ainda estão à venda. As demais projeções são baseadas em dados do cenário atual, almejando constante desenvolvimento, porém considerando o aumento global, ou seja, na empresa como um todo e não por empreendimento. Entretanto, importante salientar que, nos anos de 2025 e 2028 não haverá unidades para serem vendidas. Sendo assim, não está sendo considerada a aplicação de margem para esses anos.

Tabela 3 – Objetivo Estratégico F1

Objetivo Estratégico F1	Aumentar a lucratividade (margem)					
Indicador	(Preço de venda – Custos totais) /Custos totais x 100					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	4,88%	-	10%	15%	-

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico F2

Seguindo a mesma diretriz do objetivo anterior, a meta de receita prevista para 2024 está considerando a somatória das quatro unidades que ainda estão à venda. Em 2025 não haverá construção pois a empresa estará ajustando seus processos internamente, em 2026 estão sendo consideradas as duas casas que serão construídas em Iguape no primeiro semestre e, em 2027, as duas casas construídas no segundo semestre do ano anterior mais as duas casas construídas no primeiro semestre do ano referido. Essas receitas consideram os respectivos quantitativos por ano, adicionando ao valor final as margens esperadas no Objetivo Estratégico F1. Em 2028, segundo cronograma elaborado e metas almejadas de vendas rápidas, não haverá casa disponível no mercado, apenas o edifício em construção em Santos com previsão de término em 2030.

Tabela 4 – Objetivo Estratégico F2

Objetivo Estratégico F2	Aumentar receitas					
Indicador	Receita bruta					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meta	-	R\$ 1.350.000,00 (4 por ano)	-	R\$ 770.000,00 (2 por ano)	R\$ 1.610.000,00 (4 por ano)	-

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico F3

Pelo fato de ainda haver unidades habitacionais à venda, e pelo processo de reestruturação vivenciado pela EC, nos anos de 2023, 2024 e 2025 não será iniciada nenhuma atividade de construção. Somente em 2026, após finalizados os principais processos, é que se reiniciarão as atividades construtivas, seguindo o cronograma da tabela 25 e os objetivos estratégicos, no qual serão executadas duas casas em Iguape a cada 6 meses. No ano seguinte o intuito é construir mais duas casas nos primeiros 6 meses e iniciar a construção de um edifício em Santos no segundo semestre.

Tabela 5 – Objetivo Estratégico F3

Objetivo Estratégico F3	Expandir a empresa					
Indicador	Unidades iniciadas por ano					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meta	0	0	0	4 casas em Iguape	2 casas em Iguape 1 edifício em Santos	0

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico F4

Atualmente as atividades como pagamento de contas, pagamento de salário, compras de materiais, vendas das unidades, serviços de contabilidade, dentre outras, estão centradas no sócio principal da empresa, que acaba se sobrecarregando e não desfrutando de tempo de qualidade e atividades de lazer. Atrelado a isso, está o fato de que os sócios não possuem uma rotina ou controle das horas trabalhadas, sobrepondo os horários de trabalho e de descanso. Para que esse objetivo seja alcançado com êxito, é de extrema importância a realização do objetivo PI13, que diz respeito à contratação de funcionários, e que será apresentado mais adiante.

Tabela 6 – Objetivo Estratégico F4

Objetivo Estratégico F4	Promover qualidade de vida dos sócios					
Indicador	Horas trabalhadas por semana + férias por ano					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meta	-	48h + 15dias	44h + 20dias	40h + 30dias	32h + 30dias	32h + 45dias

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico MC5

Como pôde ser visto na tabela 5 - Objetivo Estratégico F3, os dois primeiros anos serão de ajustes internos nos processos da empresa, para que em 2026 a EC possa realizar obras rápidas em Iguape, de custo baixo e com alta velocidade de venda, visando um público preocupado com o custo-benefício. O intuito dessas obras rápidas em Iguape é juntar capital e migrar para mercados mais rentáveis como a

cidade de Santos, onde a expectativa é executar obras mais elaboradas para um público mais elevado, considerando diferenciais tecnológicos, ambientes amplos e localização estratégica. Como meta futura, a intenção da empresa é atingir os condomínios da Riviera de São Lourenço, na cidade de Bertioga, um nicho de mercado de alto padrão que está em constante crescimento no mercado imobiliário.

Tabela 7 – Objetivo Estratégico MC5

Objetivo Estratégico MC5	Realizar obras de curto prazo					
Indicador	Prazo máximo de obra					
Meta	Casas em Iguape	Casas em Santos	Edifícios em Santos	Casas em Praia Grande	Casas em Riviera	-
	6 meses	1 ano	3 anos	1 ano	1 ano	-

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico MC6

Aumentar a velocidade de vendas é um objetivo muito importante para a EC, visto que um dos grandes problemas que a construtora enfrentou foi o longo período entre a construção e as vendas das unidades, o que ocasionou uma queda brutal nas margens adquiridas e um relativo prejuízo, considerando valores atualizados. Com isso, a empresa visa alcançar esse objetivo mediante alteração geográfica, utilização de técnicas construtivas mais rápidas como estrutura pré-moldada e/ou metálica, e sobretudo com a implantação de um setor de marketing dedicado à divulgação do empreendimento antes e durante a construção, além de parcerias estratégicas com corretores e imobiliárias locais a fim de aumentar o raio de alcance e o engajamento da empresa no mercado local.

Tabela 8 – Objetivo Estratégico MC6

Objetivo Estratégico MC6	Aumentar velocidade de vendas					
Indicador	Tempo entre o primeiro anúncio e a assinatura do contrato					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	-	-	6 meses	6 meses	-

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico MC7

Para atingir o objetivo estratégico MC6, descrito anteriormente, é necessária a utilização de ferramentas de marketing para a atração e conquista dos clientes. Segundo a teoria do funil de vendas apresentada pelo Sebrae (s.d.), os clientes começam como “seres desconhecidos”, são atraídos para se transformarem em visitantes, posteriormente são convertidos a *leads* (ao gerar um retorno por parte do potencial comprador), tornam-se clientes ao fechar o negócio, e por fim, tornam-se promotores/ divulgadores da empresa ao serem encantados.

O Objetivo Estratégico MC7 tem por meta medir a quantidade de *Leads* que a EC for capaz de converter no mês, ou seja, o retorno desse visitante ao utilizar as técnicas do funil de vendas para atrair os futuros clientes. Para os anos de 2023, 2024 e 2025, não estão sendo contempladas metas, visto que atualmente a empresa não possui nenhuma técnica nem controle para tal, e que a implantação da ferramenta será feita a partir de 2026. As demais metas representam os anseios de conquista perante a utilização da teoria do funil, planejamento de marketing e o departamento de marketing que será criado para divulgação da empresa e seus produtos.

É importante ressaltar que o êxito desse objetivo estratégico está diretamente relacionado aos objetivos PI11 (Intensificar presença nas redes sociais) e ACD16 (Desenvolver planejamento de marketing).

Tabela 9 – Objetivo Estratégico MC7

Objetivo Estratégico MC7	Atrair <i>Leads</i>					
Indicador	Quantidade de pessoas que fizeram contato / Quantidade de visualizações					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	-	-	Implantação	Definir na implantação	Definir na implantação

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico MC8

Ao longo dos seus quase 30 anos de existência, a EC esteve presente apenas no mercado da Praia Grande, empregando uma metodologia conservadora. Entretanto, a meta atual é expandir para mercados mais rentáveis. A ideia inicial é a construção de residências rápidas na cidade de Iguape, pelo fato de a EC já possuir

lotes de terrenos não construídos na cidade. Após a venda dessas unidades, a margem adquirida será utilizada para a construção de empreendimentos na cidade de Santos, os quais dependem de mais recursos iniciais, demandam mais tempo de construção, porém com resultados mais rentáveis.

Tabela 10 – Objetivo Estratégico MC8

Objetivo Estratégico MC8	Explorar mercados mais rentáveis					
Indicador	Novas cidades alcançadas					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	-	Iguape	Santos	-	-

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico PI9

Uma grande deficiência encontrada ao analisar a EC está nos processos de controles de custo. Contas pessoais são utilizadas em conjunto com a conta empresarial; não há controle de gastos por empreendimentos; não há previsão de gastos para um novo empreendimento mediante planilha de quantidades iniciais. O Objetivo Estratégico PI9 é de suma importância para que a empresa possa mapear todos os gastos envolvidos com cada projeto, criar centros de custos separados e ter um valor de venda condizente com o executado.

Tabela 11 – Objetivo Estratégico PI9

Objetivo Estratégico PI9	Estabelecer planejamento e controle financeiro					
Indicador	Aplicar ferramenta de gestão financeira					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	Implantação e teste	Consolidação	-	-	-

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico PI10

Além da implantação de ferramentas para controle de custos, é importante também controlar a produção e o planejamento, por meio de análises de produtividade, comparando semanalmente o que foi previsto inicialmente e o realizado por obra com base no seu cronograma, a fim de gerar dados consistentes, sempre visando à lucratividade e a melhoria contínua.

Tabela 12 – Objetivo Estratégico PI10

Objetivo Estratégico PI10	Controlar a produtividade					
Indicador	Realizado / Previsto $\leq 105\%$ e $\geq 95\%$ em prazo e custo por obra					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	-	-	100%	100%	100%

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico PI11

Atualmente a presença da empresa nas redes sociais é muito fraca, por meio de contas no Facebook e Instagram, porém sem publicações desde um longo período. O objetivo acima tem como intuito utilizar-se de duas redes sociais principais: o LinkedIn voltado para público formal, do ramo corporativo, visando a parcerias futuras; e o Instagram para divulgar a marca e os empreendimentos para o público informal, considerado como o cliente final.

Tabela 13 – Objetivo Estratégico PI11

Objetivo Estratégico PI11	Intensificar presença nas redes sociais					
Indicador	Postagens por mês					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	0	4	8	12	12	12

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico PI12

Pelo fato de a EC almejar a expansão geográfica, é necessária a inclusão da empresa no mercado local, seja para parcerias com fornecedores, para a contratação de mão-de-obra local como também para divulgação e vendas. Isso ajuda a EC a construir uma rede de relacionamentos locais estável, permite o crescimento e destaque da marca, além de evidenciar a preocupação constante da empresa com a população local.

Tabela 14 – Objetivo Estratégico PI12

Objetivo Estratégico PI12	Estabelecer relacionamentos locais					
Indicador	% de fornecedores locais em cada empreendimento					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	-	30%	50%	50%	70%

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico PI13

O aumento do efetivo de mão de obra indireta, como dito anteriormente, é de extrema importância para descentralizar as ações e tomada de decisões do sócio principal, a fim de promover uma melhor qualidade de vida e ao mesmo tempo a ampliação da empresa de forma saudável e sustentável. Para a reestruturação da EC, as contratações em 2024 precisam contemplar um funcionário do setor financeiro, um funcionário do setor de engenharia ou arquitetura para gerenciar todo o planejamento dessa nova fase e um funcionário de marketing que auxiliará na divulgação da marca e no engajamento da empresa nos meios sociais. No ano subsequente, para a mobilização dos insumos e equipamentos necessários para as construções, será necessária a contratação de um funcionário responsável pela área de suprimentos e contratos. Em 2026, para a equipe de campo, provavelmente a EC utilize a estratégia de terceirização de empreiteira por empreendimento. Já para a equipe indireta, será contratado um assistente financeiro, um de engenharia e um administrativo, a fim de dar suporte aos seus superiores e não sobrecarregar nenhum integrante da empresa.

Diante dessa premissa, essa é uma estimativa inicial, que poderá ser complementada com a contratação de funcionários caso haja demanda por departamento.

Tabela 15 – Objetivo Estratégico PI13

Objetivo Estratégico PI13	Aumentar o corpo de funcionários indireto					
Indicador	Número do efetivo indireto					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	3 (atual)	6	7	10	10	10

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico ACD14

Como modo de aprendizado, a EC almeja a criação de processos padrões utilizando como base as ferramentas guiadas pelo PMBOK® 6ª e/ou 7ª edições, por meio da padronização de um ciclo de vida para o empreendimento e formatação dos respectivos processos de gestão nas áreas de conhecimento e domínios de desempenho prioritários. Esse objetivo permitirá a empresa obter padrões que auxiliarão na sua expansão, nas atividades de planejamento e controle, resultar em ganhos por obras organizadas e estruturadas, além da geração de valor para o cliente final.

Tabela 16 – Objetivo Estratégico ACD14

Objetivo Estratégico ACD14	Aplicar ferramentas do PMBOK®					
Indicador	Etapas da implantação das ferramentas no projeto e execução					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	-	Em desenvolvimento	Teste	Consolidação	Melhoria contínua

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico ACD15

Pelo fato de a EC ter sofrido no passado com o grande intervalo entre a construção e venda das unidades, a meta atual é utilizar tecnologias de obras rápidas

para construir de modo ágil em Iguape, para que, juntamente com o desenvolvimento do planejamento de marketing (tabela 18 – Objetivo Estratégico ACD16), a empresa possa vender as unidades de forma rápida, com o intuito de gerar receita constante, retroalimentando os novos empreendimentos.

Tabela 17 – Objetivo Estratégico ACD15

Objetivo Estratégico ACD15	Adotar tecnologias de obras rápidas					
Indicador	Etapas de implantação das tecnologias					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	-	Em desenvolvimento	Teste	Consolidação	Melhoria contínua

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico ACD16

Juntamente com o objetivo de intensificar a presença nas redes sociais, o planejamento de marketing visa divulgar mais a marca e atingir seu público-alvo, ou no caso, sua *persona*⁵. Atualmente os clientes só encontram as casas para venda ao passarem em frente às unidades e entrarem em contato pelo telefone que consta na placa. É necessária maior presença da empresa no mercado, seja por divulgação nas redes sociais, distribuição de panfletos, comparecimento em eventos relacionados. Além dessa inexistência de uma função de comercial e de divulgação da EC, a ausência de uma visão de marketing fez com que a empresa não analisasse criteriosamente o público para qual estava construindo bem como seu local de implantação, resultando na rejeição do mercado perante o valor atribuído aos imóveis e a consequente demora em suas vendas. Diante disso, além da utilização das técnicas da Teoria do Funil de Vendas abordadas pelo Sebrae (s.d.), para a aplicação de um planejamento de marketing efetivo, é importante a exploração de outras

⁵ personagem semifictício que é baseado em dados e no comportamento real dos seus clientes ideais.
Fonte: SEBRAE (s.d.b., p.7)

ferramentas que abordam o mapeamento das necessidades e anseios dos clientes, tais como *Buyer Canvas Persona*⁶ e VRIO⁷.

Tabela 18 – Objetivo Estratégico ACD16

Objetivo Estratégico ACD16	Desenvolver planejamento de marketing					
Indicador	Etapas da implantação do planejamento de marketing					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	Em desenvolvimento	Teste	Consolidação	Melhoria contínua	-

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Objetivo Estratégico ACD17

Visando à constante atualização com o mercado imobiliário, as tendências e os segmentos de clientes, juntamente com o objetivo de construir edificações diferenciadas e inovadoras, a EC pretende incorporar em seu portfólio a execução de edifícios sustentáveis e energeticamente eficientes, sobretudo com o objetivo de alcançar o público da Riviera de São Lourenço. Para que esse objetivo seja alcançado, é necessário o investimento em aprendizado para o desenvolvimento dessas novas técnicas.

Tabela 19 – Objetivo Estratégico ACD17

Objetivo Estratégico ACD17	Fazer edifícios sustentáveis e energeticamente eficientes					
Indicador	Etapas de implantação das soluções					
Meta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	-	-	-	-	-	Aprendizado e criação de padrão

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

⁶ Ferramenta que visa reunir informações objetivas para avaliar questões subjetivas do indivíduo. Ou seja, os seus medos, anseios, dores, sonhos e outras características que, essencialmente, fazem com que uma pessoa deseje algum produto ou serviço. Fonte: SEBRAE (s.d.b., p.7)

⁷ Criado por J. B. Barney e W.S. Hesterly, o acrônimo significa Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização e refere-se a uma metodologia que se baseia na análise dos recursos internos de uma empresa visando à sua vantagem competitiva.

3.2.7 Iniciativas e Cronograma

Após definidos os indicadores e metas para cada objetivo estratégico, eles foram traduzidos em ações tangíveis e mensuráveis. Para organizar e definir as iniciativas, utilizou-se a ferramenta 5W2H de forma adaptada. Nas tabelas a seguir foram aplicados alguns dos acrônimos: “O quê” (título da iniciativa), “Por quê”, e “Como”. Os acrônimos “Quem” e “Quando” foram representados na tabela 25 em um cronograma único.

Tabela 20 – Iniciativa 1

Iniciativa 1 Implantar ferramenta de gestão financeira	
Macroestratégia	Ter processos de gestão e produção estruturados; Ser competitiva em custos
Objetivos que impactam	F1 – Aumentar a lucratividade PI9 – Estabelecer planejamento e controle financeiro
Por quê?	Estabelecer controle financeiro
Como?	1. Contratar profissional responsável pela área financeira 2. Criar e utilizar planilhas de controle 3. Criar centros de custos por obras 4. Desenvolver processos

Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

Tabela 21 – Iniciativa 2

Iniciativa 2 Promover o marketing	
Macroestratégia	Fortalecer a marca
Objetivos que impactam	MC6 – Aumentar a velocidade de vendas MC7 – Atrair Leads PI11 – Intensificar presença nas redes sociais ACD16 – Desenvolver planejamento de marketing ACD17 – Fazer edifícios sustentáveis e energeticamente eficientes
Por quê?	Aumentar a velocidade de vendas
Como?	1. Contratar profissional responsável pela área de marketing 2. Criar conta no LinkedIn 3. Aumentar publicações nas redes sociais (LinkedIn e Instagram) 4. Atrair visitantes e convertê-los em <i>Leads</i> 5. Desenvolver processos de produção de edificações energeticamente eficiente para atrair clientes

Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

Tabela 22 – Iniciativa 3

Iniciativa 3 Delegar tarefas	
Macroestratégia	Descentralizar ações e decisões dos sócios
Objetivos que impactam	F3 – Expandir a empresa F4 – Promover qualidade de vida dos sócios PI13 – Aumentar corpo de funcionários
Por quê?	Expandir a empresa e gerar qualidade de vida para os sócios
Como?	1. Contratar profissional responsável pela área de engenharia 2. Criar <i>templates</i> , fluxos de processos e procedimentos padrão 3. Criar matriz de responsabilidades

Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

Tabela 23 – Iniciativa 4

Iniciativa 4 Alcançar novas cidades	
Macroestratégia	Expandir geograficamente
Objetivos que impactam	F2 – Aumentar receitas MC8 – Explorar mercados mais rentáveis PI12 – Estabelecer relacionamentos locais
Por quê?	Explorar mercados mais rentáveis
Como?	1. Fazer <i>networking</i> com os principais fornecedores locais 2. Participar de eventos locais 3. Fazer parcerias estratégicas

Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

Tabela 24 – Iniciativa 5

Iniciativa 5 Utilizar as tecnologias da construção para executar obras rápidas e limpas	
Macroestratégia	Utilizar tecnologias construtivas sustentáveis e de ponta
Objetivos que impactam	MC5 – Realizar obras de curto prazo PI10 – Controlar produtividade ACD14 – Aplicar ferramentas do PMBOK® ACD15 – Adotar tecnologias de obras rápidas
Por quê?	Realizar obras com alta produtividade e curto prazo
Como?	1. Buscar conhecimento e capacitação 2. Elaborar projeto piloto que contempla essas tecnologias 3. Contratar equipe/empreiteira especializada 4. Executar obra piloto utilizando as tecnologias

Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

O cronograma apresentado na tabela 25 apresenta a sequência de atividades que serão desenvolvidas, o prazo que elas terão e quem será o responsável por sua execução.

Para o início de 2024, foi planejado que o sócio principal da EC contrate profissionais para a área financeira e de engenharia, além de criar uma matriz de responsabilidades que definirá o papel de cada integrante-chave na reestruturação estratégica da empresa. Ainda no primeiro semestre de 2024 a área financeira será responsável por criar planilhas de controle e desenvolver processos, enquanto que o setor de engenharia criará templates, fluxos de processos e procedimentos padrão. Para o segundo semestre, focará no setor de marketing, com a contratação de um responsável pela criação de uma conta no LinkedIn, publicações nas redes sociais (LinkedIn e Instagram) e elaboração de conteúdo digital.

Para o primeiro semestre de 2025 a EC tem como objetivo iniciar as tratativas preliminares em Iguape, fazendo networking com os principais fornecedores locais, participando de eventos locais e entendendo o mercado. Ao mesmo tempo, será realizada a busca por conhecimento e capacitação de tecnologias da construção para executar obras rápidas e limpas. No segundo semestre do mesmo ano, programou-se fazer parcerias estratégicas, elaborar um projeto piloto que contemple as tecnologias de construção rápida e iniciar a contratação de equipe/empreiteira especializada.

Já no primeiro semestre de 2026, com a equipe contratada e o projeto piloto elaborado, planeja-se executar uma obra piloto – um conjunto de duas casas – em Iguape, utilizando as tecnologias de obras rápidas e limpas e com prazo estimado de construção em 6 meses. No segundo semestre, como meta, pretende-se vender essas duas casas iniciais e executar mais duas casas na mesma cidade, no mesmo prazo e utilizando a mesma tecnologia. Para as vendas atenderem ao prazo estipulado como meta nos objetivos estratégicos, serão utilizadas as ferramentas de marketing para atrair visitantes e convertê-los em *leads*, bem como parcerias com imobiliárias e/ou corretores locais.

No primeiro semestre de 2027 pretende-se vender as duas casas finalizadas em 2026 e construir mais duas casas nos mesmos parâmetros utilizados anteriormente. Ao mesmo tempo, iniciar-se-á a chegada da EC na cidade de Santos

para networking e análise do mercado local. Para o segundo semestre, a empresa visa vender as duas casas de Iguape recém finalizadas e iniciar a construção de um edifício em Santos com prazo estimado de 3 anos.

Em 2028, concomitante ao andamento da construção do edifício em Santos, serão desenvolvidos processos de produção de edificações energeticamente eficientes para atrair clientes. Para uma visão a longo prazo, após a empresa estar reestruturada, abastecida de tecnologias avançadas e processos consolidados, tem-se a pretensão de construir casas no bairro da Riviera de São Lourenço, na cidade de Bertioga, local conhecido pelo público de alto padrão que possui interesse em residências sofisticadas e dotadas de tecnologias construtivas sustentáveis e energeticamente eficientes.

Tabela 25 – Cronograma

	Ações	Início	Término	Responsável
1	Implantar ferramenta de gestão financeira			
1.1	Contratar profissional responsável pela área financeira	02/01/24	01/02/24	Sócio
1.2	Criar planilhas de controle	02/02/24	01/06/24	Financeiro
1.3	Criar centros de custos por obras	Por obra	Contínuo	Financeiro
1.4	Desenvolver processos	02/02/24	01/06/24	Financeiro
2	Promover o marketing			
2.1	Contratar profissional responsável pela área de marketing	01/05/24	01/06/24	Sócio
2.2	Criar conta no LinkedIn	02/06/24	02/06/24	Comunicação
2.3	Aumentar publicações nas redes sociais (LinkedIn e Instagram)	01/06/24	Contínuo	Comunicação
2.4	Atrair visitantes e convertê-los em <i>leads</i>	01/07/26	Contínuo	Comunicação
2.5	Desenvolver processos de produção de edificações energeticamente eficiente para atrair clientes	02/01/28	20/12/28	Engenharia
3	Delegar tarefas			
3.1	Contratar profissional responsável pela área de engenharia	02/01/24	01/02/24	Sócio
3.2	Criar <i>templates</i> , fluxos de processos e procedimentos padrão	02/02/24	01/06/24	Sócio
3.3	Criar matriz de responsabilidades	02/02/24	Contínuo	Sócio
4	Alcançar novas cidades			
4.1	Fazer networking com os principais fornecedores locais	02/01/25	Contínuo	Sócio
4.2	Participar de eventos locais	02/01/25	Contínuo	Sócio
4.3	Fazer parcerias estratégicas	01/06/25	Contínuo	Sócio

5	Utilizar tecnologias da construção para executar obras rápidas e limpas			
5.1	Buscar conhecimento e capacitação	02/01/25	31/05/25	Engenharia
5.2	Elaborar projeto piloto que contempla essas tecnologias	01/06/25	20/12/25	Engenharia
5.3	Contratar equipe/empreiteira especializada	01/12/25	01/02/26	Engenharia
5.4	Executar obra piloto utilizando as tecnologias	02/02/26	31/07/26	Engenharia

Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

3.3 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO

O trabalho teve como pretensão original o desenvolvimento de ferramentas de gestão e métodos ágeis para a empresa em questão. Porém, com o decorrer do processo, à medida que o diagnóstico foi avançando, percebeu-se que a EC vivenciava problemas básicos de planejamento e marketing. Um problema inicial que na concepção da autora era apenas sobre processos, ao analisar os números dos últimos anos, na qual acreditava-se que a empresa havia tido lucros em suas vendas, percebeu-se que não era exatamente esse o resultado financeiro real. Sendo assim, optou-se por retroceder algumas etapas e fazer um estudo quase ao ponto de “re-fundá-la”, mantendo seus princípios e valores, porém agregando técnicas, procedimentos e novos conhecimentos.

A utilização das ferramentas de planejamento estratégico, além de reestruturarem a base da empresa, mediante análises internas e externas, teve grande importância na abertura de novos horizontes, possibilidades de negócios e alcance de mercado. Outrossim, os novos procedimentos implementados permitirão à EC controlar as ações e verificar continuamente se estão contribuindo para o resultado esperado, e em caso de desvios, há a celeridade para implementação de mecanismos de ajustes.

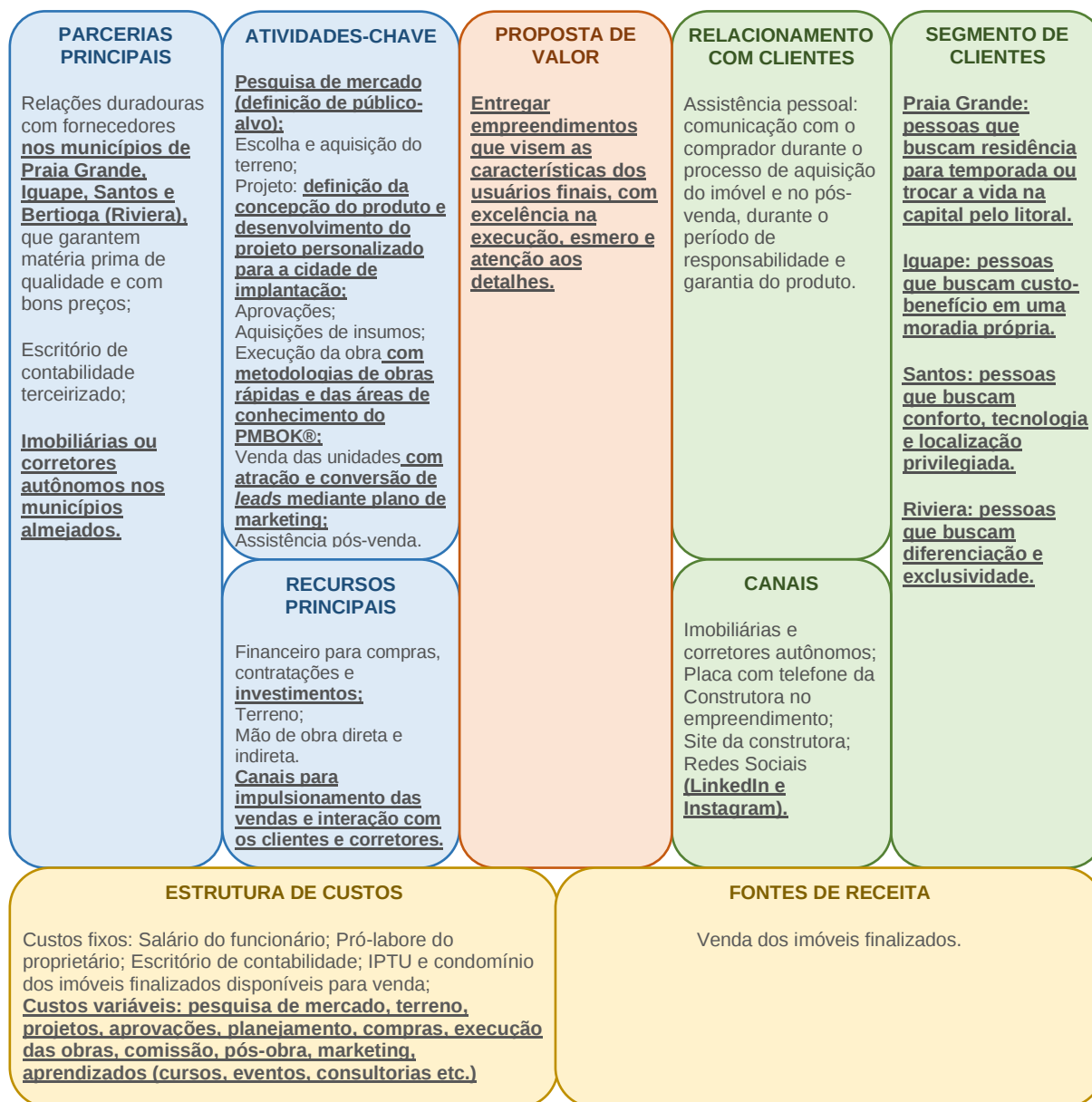
Conhecimentos de PMBOK® e de marketing também foram de grande magnitude para a elaboração do referido trabalho. Definido como objetivo estratégico de aprendizado, crescimento e desenvolvimento, os guias PMBOK® 6ª e 7ª edições possibilitam o estudo aprofundado para implementação de processos de gestão nas áreas de conhecimento mais críticas, bem como a definição de um ciclo de vida

padronizado para o empreendimento, além de trazer a visão de sistema baseado na entrega de valor por meio da utilização de oito domínios de desempenho. Já no âmbito do marketing, tema relevante no mercado atual, foi estudado a respeito da teoria do funil de vendas, com o intuito de instruir os funcionários para a utilização de procedimentos e técnicas de venda a fim de gerar o engajamento da construtora nos novos cenários competitivos.

Não foi objetivo do trabalho a elaboração de um planejamento financeiro e de marketing, porém o decorrer do processo mostrou ser de grande valia para a reestruturação da EC na prática. Sendo assim, foi adicionada como meta de aprendizado e processos internos, a elaboração futura desses planejamentos, como pôde ser observado nos objetivos estratégicos e no cronograma (tabela 25).

Como conclusão deste Estudo de Caso, temos o Quadro de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*) atualizado (figura 20), representando o novo modelo de negócios almejado para a EC, resultante do desenvolvimento de todas as ferramentas estratégicas de planejamento apresentadas neste trabalho.

Figura 20 – Quadro de Modelo de Negócios – Proposta – “To be”



Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

Em suma, o tipo de Segmento de Clientes da EC foi alterado para segmentado, segundo termos exemplificados por Osterwalder e Pigneur (2011), visto que os grupos de mercado visados pela empresa possuem necessidades e problemas similares porém com algumas particularidades sutis que as distinguem, como foi destacado na figura 20. Primeiramente serão executadas casas em Iguape, para um público que visa o custo-benefício. Posteriormente, após a EC adquirir recursos com as casas de Iguape e criar fôlego financeiro, será atendido o público de Santos, que visa

empreendimentos que unem conforto, localização e tecnologia. Embora a empresa busque a expansão geográfica, ainda serão realizadas obras na Praia Grande, porém visando o público que mora na capital ou no interior, mas que possuem interesse em mudar para o litoral. O último público a ser atendido, após solidez e validação da reestruturação, será na Riviera de São Lourenço, no município de Bertioga, atendendo a um público de alto padrão e exigência, consequentemente demandando mais recursos.

Diante desse cenário, a proposta de valor criada para a EC está baseada em alguns pilares citados por Osterwalder e Pigneur (2011) como “Personalização” e “*Design*”, ao entregar empreendimentos que visem às características dos usuários finais, com excelência na execução, esmero e atenção aos detalhes, não pensando exclusivamente na redução de custo para “fazer o que deve ser feito” e vender suas unidades por um preço mais acessível.

Para divulgação da empresa e de seus produtos foi pensada como canal a migração para outras redes sociais, como o LinkedIn e o Instagram - o primeiro visando ao lado corporativo e formal, enquanto o segundo, o lado pessoal e informal. Outro canal a ser implantado será por meio de parcerias com corretores autônomos ou imobiliárias nas cidades empreendidas.

As atividades-chave foram pensadas de acordo com a proposta de valor definida pela EC a fim de gerar valor para o cliente. Sendo assim, entende-se a necessidade de pesquisa de mercado como atividade inicial para definir o público-alvo. Os projetos passam a ser concebidos de forma personalizada considerando o usuário final e o local de implantação do empreendimento. As obras serão executadas segundo metodologias de obras rápidas e das áreas de conhecimento e domínios de desempenho do PMBOK®. Os empreendimentos passarão a ser vendidos utilizando um plano de marketing para atração e conversão de *leads* em clientes.

Por fim, para a realização das atividades-chave acima, serão necessários recursos financeiros para investimentos em cursos, eventos, consultorias etc, além da inclusão na estrutura de custos variáveis da empresa das demais atividades como: pesquisa de mercado, terreno, projetos, aprovações, planejamento, compras, execução das obras, comissão, pós-obra, marketing.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu à autora adquirir conhecimentos a respeito dos conceitos, ferramentas e processos de gestão estratégica que nortearam a análise, diagnóstico e desenvolvimento do planejamento estratégico para a construtora de pequeno porte em questão.

Uma estratégia é um conjunto de ações que os gestores adotam para melhorar o desempenho de uma empresa, a fim de obter a vantagem competitiva em relação as concorrentes. O planejamento estratégico estruturado permite a empresa delinear objetivos de longo prazo, com estratégias e ações necessárias para alcançá-los, por meio do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas.

As ferramentas de planejamento estratégico são de grande relevância para a reestruturação de uma empresa. Com sua utilização em conjunto, do mesmo modo que foi elaborado no presente trabalho, é possível fazer um diagnóstico completo das problemáticas enfrentadas, pontos fortes e fracos existentes, bem como as ameaças e oportunidades a serem lidadas. Mediante identificação do cenário existente, o empreendedor é capaz de estabelecer metas e ações fundamentadas com maiores chances de acerto, além de monitorar constantemente o controle dos resultados.

Posto isso, acredita-se que o trabalho tenha sido enriquecedor para a empresa estudada, bem como será de grande valia para proprietários ou futuros empreendedores que necessitem reestruturar ou estruturar estrategicamente suas bases, almejando a ampliação dos negócios ou inserção/engajamento no mercado competitivo atual.

REFERÊNCIAS

5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. **Sebrae**. Santa Catarina, 30 dez. 2022. Empreendedorismo. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>>. Acesso em: 28 jul. 2023.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo, SP. Pearson Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, A. DE S. Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 3ª ed. São Paulo, SP.: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações. 2ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: VI Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, SP, 1999.

GONÇALVES, A. C.; FILHO, C. G.; NETO, M. T. R. Estratégia Empresarial: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006. 325 p.

HILL, C.; JONES, G. O essencial da administração estratégica: casos reais e aplicação prática da teoria. São Paulo: Saraiva, 2013. 418 p.

HOFRICHTER, M. Análise SWOT: Quando usar e como fazer. 1ª edição. Porto Alegre: Revolução eBook, 2017. 15 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard. São Paulo: Elsevier. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios do Marketing. 7ª edição. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LUECKE, R. Estratégia: Criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008. 195 p.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral de administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, C. Funil de vendas: E jornada de Compras no Digital. **Sebrae**, s.d. Disponível em:

<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f8f9380ac384b273d6ea0ba8b040c4c/\\$File/19770.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f8f9380ac384b273d6ea0ba8b040c4c/$File/19770.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2023.

NAKAGAWA, M. 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores. **Sebrae**, s.d.a. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>> Acesso em: 28 jul. 2023.

NAKAGAWA, M. Missão, Visão, Valores (Clássico). **Sebrae**, s.d.b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 28 jul. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 23a ed. São Paulo: Atlas, 2007. 303 p.

OLIVEIRA, O. J. de; MELHADO, S. B. Proposta de um modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 106-126, 2008. DOI: 10.4237/gtp.v3i2.55. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/view/50944>. Acesso em: 26 abr. 2022

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **Como administrar empresas de Projeto de Arquitetura e Engenharia Civil**. 1ª ed. São Paulo: Pini, 2006.

OSTERWALDER, A. 2004. The business model ontology: a proposition in a design science approach. Tese (Doutorado) – Université de Lausanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK®.** 6ª ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK®.** 7ª ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

PORTER. M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 35a edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

SEBRAE. Cartilha: O quadro Modelo de Negócios – um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Brasília: SEBRAE, 2013.

SEBRAE. As 5 etapas fundamentais do funil de vendas. Rio Grande do Sul: Sebrae, 2018. Disponível em: < https://sebraers.com.br/wp-content/uploads/2019/01/e-book_-aumentando-o-relacionamento-com-o-seu-cliente.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2023.

SEBRAE. Guia prático para criar a persona do seu negócio. Pernambuco: Sebrae, s.d.b Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2ed14d56fbc0a5cd9decd065eba65558c/\\$File/30715.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2ed14d56fbc0a5cd9decd065eba65558c/$File/30715.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2023

SEBRAE. Você sabe o que é o funil de vendas no marketing digital? S.d. *E-book*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AM/Anexos/ebook_sebrae_funil.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2023.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; tradução: Cristhian Matheus Herrera. - 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.