

GISELE DE MELLO PONCE

Planejamento estratégico em uma construtora de pequeno porte

Trabalho de Formatura apresentado
à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenharia de Produção.

São Paulo

2013

GISELE DE MELLO PONCE

Planejamento estratégico em uma construtora de pequeno porte

Trabalho de Formatura apresentado
à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fausto Leopoldo
Mascia

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Ponce, Gisele de Mello

**Planejamento estratégico / G.M. Ponce. -- São Paulo, 2013.
126 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Planejamento estratégico 2. Construção civil 3. Pequenas
e médias empresas 4. Empresas familiares I. Universidade de
São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II. t.**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, meu pai, minha mãe e meu irmão, por todo apoio, incentivo e companheirismo em todos os momentos da minha vida.

Aos meus avós, Vô Nardo, Vó Nair e Vó Bel, por todas as orações, todos os pensamentos positivos e toda luz, onde quer que estejam.

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

À minha família de coração, Lu, Ana e Tio Sérgio, por me abrigar, me ajudar e me alegrar.

Ao meu orientador, Fausto, por me guiar nessa jornada.

A todos aqueles que contribuíram para esse trabalho, mesmo que não citados diretamente, muito obrigada.

"A vida é um milhão de novos começos
movidos pelo desafio sempre novo de viver
e fazer todo sonho brilhar."

(Autor desconhecido)

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de auxiliar uma empresa do setor da construção civil a fazer um reposicionamento estratégico. A construtora é de pequeno porte e sua gestão é familiar (feita por dois irmãos). Sua atuação está centrada na construção de imóveis residenciais de alto padrão. Atualmente, a empresa passa por um momento de divisão em dois núcleos, fato este que propiciou a aplicação em prática de diversos conceitos aprendidos ao longo do curso de engenharia de produção. Com o apoio de um dos proprietários iniciou-se o planejamento pela análise dos ambientes externos e internos, da definição de visão, valores e missão, que levaram à estratégia competitiva. Posteriormente, foram levantados objetivos e metas. Por fim, para implementar a estratégia, foram propostos planos de ação, posteriormente avaliados.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Construção Civil. Pequenas e médias empresas. Empresas familiares.

ABSTRACT

This work was conducted with the objective of assisting a company in the construction industry to make a strategic repositioning. This company is a small and a family business owned by two brothers. Its activities are focused on building high standard residential properties. Currently, the company goes through a time of division into two centers, a fact that allowed the application of various concepts learned throughout the course of industrial engineering. With the support of one of the owners, the planning began with the analysis of external and internal environments, the definition of vision, mission and values, leading to the development of a competitive strategy. Subsequently, goals were established. Finally, to implement the strategy, action plans were proposed and further evaluated.

Keywords: Strategic planning. Building construction. Small and medium businesses. Family businesses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logo da Ponce	22
Figura 2 - Organograma da empresa Ponce.....	24
Figura 3 - Fases de Administração em uma empresa familiar	29
Figura 4 - Fases do planejamento estratégico.....	30
Figura 5 - Níveis do ambiente da empresa	33
Figura 6 - Os componentes do macro ambiente de uma empresa	33
Figura 7 - O modelo de concorrência das cinco forças de Porter.....	34
Figura 8 - Mapa de grupo estratégico	35
Figura 9 - Análise SWOT.....	38
Figura 10 - Mapa de atividades da empresa IKEA.....	41
Figura 11 - Estratégias genéricas.....	41
Figura 12 - Planos de Ação decorrem da estratégia, objetivos e metas.....	43
Figura 13 - Três variáveis – o que, como e quando - que devem ser consideradas na gestão de projetos	44
Figura 14 - Exemplo de divisão de sistemas para um projeto de construção civil...	44
Figura 15 - Capacidade de influenciar o custo final de um empreendimento de um edifício ao longo de suas fases	47
Figura 16 - O avanço do empreendimento em relação à chance de reduzir o custo de falhas do edifício	47
Figura 17 – Exemplo de cinco forças de Porter na construção civil	48
Figura 18 - Exemplos de fatores valorizados pelos clientes e pontos que devem ser considerados na estratégia da empresa	48
Figura 19 - Exemplo de Análise SWOT na construção civil - análise externa	49
Figura 20 - Exemplo de análise SWOT na construção civil - análise interna	49
Figura 21 - A Ponce pode ser enquadrada na gestão por demonstração e trabalho em conjunto	55
Figura 22 – Fatores e atores dos ambientes direto e indireto da empresa	59
Figura 23 - Composição do valor adicionado da cadeia de construção - 2010	59
Figura 24 - Distribuição dos domicílios por classe de renda (em %).....	60
Figura 25 - Operações de crédito como proporção do PIB: previsão 2017.....	60

Figura 26 - Ações propostas pelo programa Compete Brasil para garantir a sustentabilidade na cadeia da construção	63
Figura 27 - Evolução da participação percentual das empresas industriais por ramo de atividade na cidade de Campinas - 2001 a 2005.....	64
Figura 28 - Principais mercados brasileiros	65
Figura 29 - Áreas (em m ²) disponíveis nos principais eixos da cidade de Campinas para diferentes usos do solo.....	66
Figura 30- Mapa estratégico para Construtoras.....	70
Figura 31 - Mapa estratégico para incorporadoras	71
Figura 32 - Cinco forças de Porter e suas intensidades no setor imobiliário onde o Ponce atua.....	72
Figura 33 - Mapa de atividades da Ponce.....	91
Figura 34 - Quadro de metas com respectivos prazos, marcados em vermelho.....	99
Figura 35 - Plano de ação para setor financeiro	100
Figura 36 - Plano de Ação para o setor de contratos	101
Figura 37 - Plano de ação para o setor de marketing.....	101
Figura 38 - Plano de ação para o setor de pós-venda	102
Figura 39 - Plano de ação para o setor de recursos humanos	102
Figura 40 - Plano de ação para setor de obras	103
Figura 41 - Controle de metas	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Legenda de cores e símbolos usados no organograma.....	24
Tabela 2 - Déficit Habitacional - 2009 e 2011	61
Tabela 3 - Dados demográficos sobre a população de Campinas, RMC e estado de São Paulo	63
Tabela 4 - Evolução no número de empresas industriais por ramo de atividade na cidade de Campinas - 2001 a 2005	64
Tabela 5 - Dados de habitação e infraestrutura urbana de Campinas, RMC e estado de São Paulo	66
Tabela 6 - Número de empregados formais na construção civil no município de Campinas e respectivo índice	68
Tabela 7 - Estoque de trabalhadores na construção civil no estado de São Paulo segundo o grau de instrução (total inclui mestres e doutores).....	68
Tabela 8 - Porcentagem de trabalhadores com ensino superior completo no Estado de São Paulo (inclui mestres e doutores).....	69
Tabela 9 - Símbolos usados para descrever as intensidades de cada força no modelo sugerido por Porter	72
Tabela 10 - Planilha fornecida pela empresa para análise de expectativa de retorno em obras construídas para clientes	94
Tabela 11 - Nova planilha para análise de custos de obras para clientes e apoio para novos orçamentos	94
Tabela 12- Porcentagem de lucro bruto sobre o faturamento das últimas sete obras construídas para cliente pela Ponce	95
Tabela 13 - Planilha usada para análise de custos e ganhos de casas construídas com capital próprio.....	97
Tabela 14 - Porcentagem esperada de margem bruta para cada produto da Ponce..	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a.	Ao ano
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BIM	Building Information Modeling
CEO	Chief Executive Officer
CRECI	Conselho Regional de Corretores de Imóveis
DECONCIC	Departamento da Indústria da Construção
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCC	Índice Nacional de Custo da Construção
ISSQN	Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza
NBR	Norma Brasileira
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Prefeitura Municipal de Campinas
RMC	Região Metropolitana de Campinas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TF	Trabalho Final

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	21
1.1.	Justificativa do trabalho de formatura	21
1.2.	A empresa.....	22
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1.	Empresas familiares.....	27
2.2.	Fases do planejamento estratégico	30
2.2.1.	Fase I – Diagnóstico estratégico.....	31
2.2.2.	Fase II – Missão da empresa	38
2.2.3.	Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	42
2.2.4.	Fase IV – Controle e avaliação	46
2.3.	Recorte: planejamento estratégico na construção civil.....	46
3.	METODOLOGIA	51
3.1.	Metodologia utilizada no trabalho	51
3.2.	Plano de implementação	52
4.	COLETA DE DADOS.....	55
4.1.	Gestão familiar na Ponce	55
4.2.	Fase I – Diagnóstico estratégico	56
4.2.1.	Visão.....	56
4.2.2.	Princípios e valores	57
4.2.3.	Análise do ambiente externo	58
4.2.4.	Análise do ambiente interno.....	76
4.2.5.	Análise SWOT	80
4.3.	Fase II – Missão da empresa	88
4.3.1.	Missão	88
4.3.2.	Estratégia competitiva	89

4.3.3.	Mapa de atividades	90
4.4.	Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	92
4.4.1.	Objetivos, desafios e metas	92
4.4.2.	Expectativas de retorno	93
4.4.3.	Planejamento de projetos	98
4.4.4.	Planos de ação	99
4.5.	Fase IV – Controle e avaliação	103
5.	CONCLUSÃO	107
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
	Apêndice A - Planejamento de projetos	117

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa do trabalho de formatura

De acordo com Kehl (2010), o desenvolvimento e a aplicação de técnicas modernas e mais produtivas atendem construções de grande porte e de grande responsabilidade, porém não atinge, na maioria dos casos, construções de médio e pequeno porte. A Ponce, construtora de pequeno porte onde foi realizado este trabalho de formatura, não foge à regra.

A Ponce é uma empresa do ramo da construção civil e está no mercado desde 1993. Construindo imóveis residenciais, a empresa sempre reagiu bem às demandas de mercado e busca nichos de atuação de alta demanda e maior lucratividade. Essa empresa familiar tem como sócios dois irmãos. Ambos são negociadores habilidosos, conhecedores do mercado onde atuam e comandam de forma próspera a empresa, o que é demonstrado por seus 20 anos de existência. Porém, nota-se que há possibilidade para melhorar o planejamento, a organização a eficiência dos processos da empresa. Por exemplo, é relativamente comum um pedreiro chegar para trabalhar e os materiais necessários para esse trabalho não estarem disponíveis no canteiro de obra. Também não é raro um dos sócios dar uma ordem para um funcionário e algum tempo depois chegar o outro sócio e mandar o funcionário parar o que está fazendo e realizar outra atividade. Outro fator que ocorre com frequência é o atraso na entrega das casas.

Notam-se dificuldades no cumprimento de prazos, no emprego de recursos da empresa e também na divisão e organização do trabalho, entre outros. Os dois proprietários, engenheiros civis de formação, priorizam o lado operacional e deixam em segundo plano planejamento de médio e longo prazo. Dessa forma, o intuito de realizar o trabalho de formatura nessa empresa é trazer a visão da engenharia de produção para o negócio e assim buscar melhorar a eficácia dos processos da empresa através do foco em planejamento estratégico.

O engenheiro de produção lida com o planejamento e com a gestão de sistemas de produção, que envolve pessoas, materiais, equipamentos e o ambiente. A formação abrangente e genérica do engenheiro de produção permite a ele trabalhar em diversos

setores de uma empresa, assim como a atuar em diversos setores da economia, do primário ao terciário (ABEPRO, 2010). Dessa forma, é grande a contribuição que esse profissional tem a oferecer para o setor da construção civil, especialmente relacionada à parte de planejamento e produtividade. De acordo com Kehl (2010), “a aplicação ampla dos princípios e práticas da Engenharia de Produção na construção civil é, talvez, a maior contribuição que pode ser feita à redução dos seus custos financeiros e sociais”.

Recentemente, houve uma decisão por parte dos irmãos de separar, parcialmente, as atividades da empresa, dividindo-as em dois núcleos, duas diretorias. As casas construídas com capital próprio serão mantidas, mas, ao invés de tocarem juntos as obras, cada um construirá uma casa. As casas construídas para clientes também serão separadas, e cada um administrará receita, custos e lucros destas obras individualmente.

Assim, surge a necessidade e a possibilidade de um reposicionamento estratégico para ambos os núcleos. Como filha de um dos proprietários da empresa e prestes a me formar em engenharia de produção, o momento é extremamente oportuno para aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Além disso, a maneira como as atividades são realizadas na empresa dá abertura para implementação de um planejamento de projetos, atualmente inexistente.

1.2. A empresa

Figura 1 - Logo da Ponce
(PONCE, 2013)



A PONCE Materiais para Construção e Construtora edifica casas de alto padrão. As casas construídas variam entre 250m² em 600m². É interessante ressaltar que na Construção Civil o padrão é definido pelo nível do acabamento das casas, não pela metragem. Outro aspecto da empresa é a compra de matérias diretamente da fábrica ou de revendedores autorizados, porém não com o intuito de revendê-los e sim utilizar nas

casas que serão construídas, daí a necessidade de ter na razão social “Materiais para Construção”, o que permite a compra direto do fabricante.

A empresa possui dois tipos de produtos: casas que constrói com capital próprio e casas construídas com capital de clientes. No caso de capital próprio, a empresa compra o terreno, faz o projeto, constrói, faz paisagismo, tira toda a documentação, como o Certificado de Conclusão de Obra, popularmente conhecido como Habite-se, e o Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) e vende a casa já acabada. Quando se trata de capital do cliente, empresa e cliente acertam um preço total pela construção da casa sobre o terreno do cliente e este valor é pago ao longo da obra pelo cliente. Neste caso não estão inclusos a documentação nem o projeto do imóvel.

Quando o capital é o do cliente, a construção é personalizada de acordo com um contrato e com um memorial descritivo assinados, e a PONCE compra todos os materiais necessários para a edificação, assim como contrata mão de obra e é responsável por eventuais encargos trabalhista futuros que possam existir. O projeto (ou a planta da casa) também pode ser feito na empresa, porém esse serviço é cobrado à parte. Por fim, seja nas casas construídas com capital próprio ou para clientes, a PONCE não faz a decoração, não coloca lustres nem boxes nem armários.

Outro produto oferecido na empresa é a confecção de projetos arquitetônicos. Para as casas vendidas prontas, o projeto é sempre feito pela própria Ponce. Já clientes que desejam construir sua casa podem trazer projetos prontos, mas o mais comum é que a própria empresa faça o projeto e depois construa a casa para o cliente. Esse serviço é cobrado à parte.

A atuação da empresa restringe-se à cidade de Campinas e à construção em condomínios fechados. Em alguns raros casos, ela faz projetos e/ou constrói em cidades vizinhas, como Valinhos e Paulínia.

Os irmãos fundadores da empresa cursaram engenharia civil, porém, após terminar a faculdade, nenhum deles foi trabalhar na área. Alguns anos depois, juntaram capitais e em 1988 construíram a primeira casa juntos, ainda como atividade paralela aos seus empregos. No ano de 1993, ambos passam a dedicar-se exclusivamente ao negócio.

No início, os irmãos construíam e vendiam as casas já acabadas, com metragem aproximadamente 180m². Elas eram feitas fora de condomínio fechados, ainda bem

raros naquele tempo na região de Campinas. O padrão de acabamento também era simples. Ao adquirir mais experiência, os irmãos pegavam, eventualmente, obras para tocar por administração, onde eles recebiam um valor fixo por mês e o proprietário era quem arcava com todas as despesas da obra. Eram construídas cerca de uma casa a cada dois anos com capital próprio e duas para terceiros nesse mesmo período.

Em 1997, os irmãos compraram o primeiro terreno em um condomínio fechado, no condomínio Alphaville Campinas. A partir daí, as casas começaram a aumentar de tamanho e também a subir o padrão de acabamento.

Por volta de 1998, começaram a construir casas a preço fechado para clientes. Somente no ano de 2006 a empresa passa oficialmente a existir, inicialmente com o nome Construtora Ponce LTDA. Algum tempo depois a empresa muda sua razão social para Ponce Materiais para Construção e Construtora LTDA – ME.

Com a separação da empresa em dois núcleos, a maioria das atividades foi separada, com exceção do departamento de recursos humanos, o que pode ser observado através da *Figura 2 - Organograma da empresa Ponce*. Essa parte da empresa ainda é compartilhada por ambas as diretorias, havendo necessidade de coordenação e negociação para distribuição dos funcionários da empresa.

Figura 2 - Organograma da empresa Ponce



(Fonte: Adaptado de Ponce (2011))

Tabela 1 - Legenda de cores e símbolos usados no organograma

Cor/Símbolo	Descrição
	Atividades pelas quais o sócio administrador (diretor) A é responsável e executor
	Atividades pelas quais o sócio administrador (diretor) B é responsável e executor
	Atividades que ambos os sócios coordenam
	Atividades que outra pessoa é responsável na empresa
*	Neste setor há funcionários que são membros da família Ponce

O organograma da empresa também deixa claro não só o porte da empresa, mas também a maneira como ela é administrada. Uma única pessoa acumula diversas funções, o que é permitido pelo menor volume de trabalho.

Também é importante ressaltar que esse trabalho de formatura foi feito com o objetivo de apoiar a redefinição da diretoria A, através de um planejamento estratégico e de projetos.

Outra informação relevante é que a pessoa responsável pelos projetos na empresa não é funcionário e sim recebe separadamente por projeto feito. A empresa também faz projetos arquitetônicos para serem edificados por construtores autônomos, caso o cliente deseje.

Uma das características marcantes da Ponce é o seu caráter familiar. Seus sócios-proprietários são dois irmãos e diversos familiares trabalham diretamente na empresa, como funcionários, ou indiretamente, como prestadores de serviços.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O trabalho de formatura desenvolvido tem um caráter prático, porém, como todo trabalho acadêmico, deve possuir uma revisão bibliográfica para embasar e trazer maior credibilidade ao projeto. Assim, buscaram-se diversos autores que pudessem trazer o embasamento teórico necessário para desenvolver um trabalho consistente.

O principal autor utilizado foi Oliveira (2002), que trouxe o esqueleto da estrutura bibliográfica utilizada neste trabalho. Contudo, achou-se necessário completar a estrutura apresentada por Oliveira e assim trazer outros autores, especialmente clássicos, que preenchessem de forma mais completa e abrangente a estrutura apresentada pelo autor já citado.

Além disso, a revisão bibliográfica cobriu alguns outros aspectos relevantes para esse trabalho. Como a empresa em que foi realizado o planejamento estratégico é uma construtora, buscaram-se na literatura pontos relevantes do planejamento estratégico para uma empresa desse tipo. Outro ponto tratado foi gestão em empresas familiares, um tema relevante devido ao caráter familiar da empresa.

2.1. Empresas familiares

De acordo com Klein (2010), dirigir uma empresa é definir sua missão e visão, seus objetivos, a organização de suas atividades e de seus processos, tomar decisões, fazer avaliações, medir e controlar o seu desempenho e seus resultados. Aos líderes cabe também a formação, desenvolvimento e apoio àqueles que trabalham na empresa (KLEIN, 2010).

Além disso, o poder de um dirigente vem, em primeiro lugar, da aceitação deste pelos subordinados, da sua legitimação. Assim, gerenciar uma empresa significa ter o poder de incentivar e de motivar os demais a atingir os objetivos desejados. A legitimação não deve ser restrita aos empregados, mas também deve vir dos clientes, dos fornecedores, dos financiadores e da opinião pública (KLEIN, 2010).

Klein (2010) afirma que dois fatores são marcantes na direção de uma empresa familiar: o tamanho relacionado com estágio de desenvolvimento em que a empresa encontra-se e a participação familiar na empresa.

Com relação ao tamanho e ao estágio as fases são as seguintes (KLEIN, 2010):

Gestão por demonstração e trabalho em conjunto: a empresa é geralmente nova e/ou pequena, com cerca de 10 funcionários. O gestor de mais alto nível, em geral o proprietário, tem contato diário com os funcionários e é visto como colega de trabalho e como chefe. A legitimação de seu poder acontece através de seu trabalho, através do qual o dos demais é possível. Ele é tido como especialista. É comum que haja dois chefes, por exemplo dois proprietários (KLEIN, 2010).

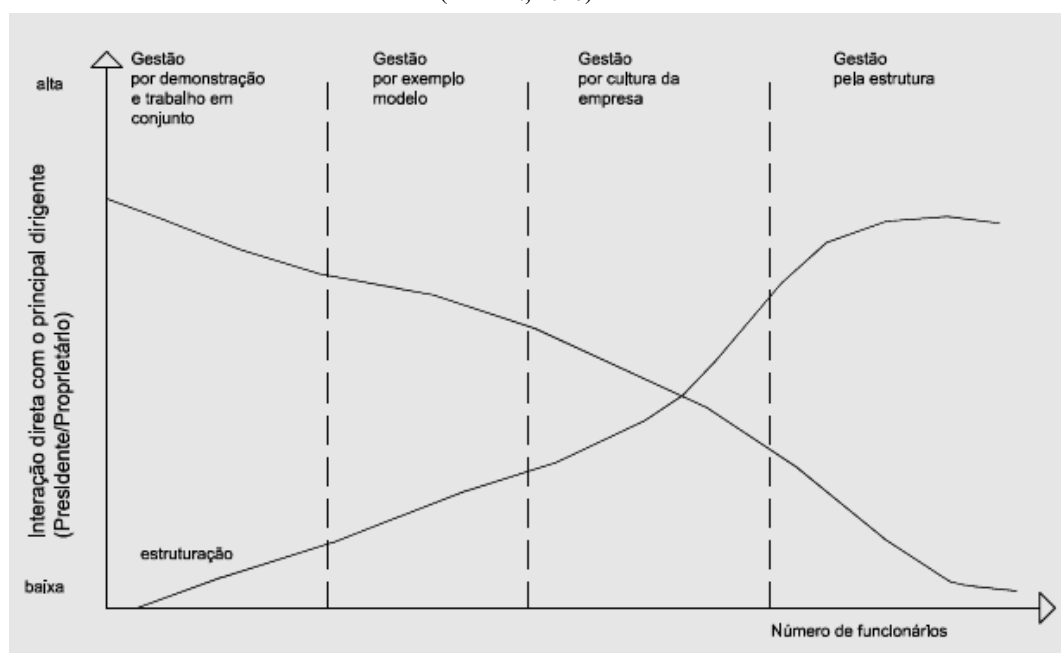
Gestão por exemplo/modelo: A empresa já tem um porte maior, em geral empregando entre 10 e 100 funcionários. Mesmo com o crescimento da empresa não há diminuição da dependência em relação ao principal gestor. O chefe não está mais no dia-a-dia de todos os funcionários, mas todos o conhecem ou já tiveram ao menos uma vez contato com ele. Devido ao aumento do número de atividades realizadas, ele delega tarefas e assim aumenta-se o grau de especialização e a necessidade de coordenação. Na hierarquia e na distribuição das atividades é possível encontrar os valores do proprietário, o que por um lado traz, em geral, uma estrutura menos eficiente, e por outro, flexibilidade e independência para os funcionários. Todos devem contribuir para a empresa e fazer o necessário (KLEIN, 2010).

Gestão por cultura da empresa: A empresa tem entre 100 e 500 funcionários e o proprietário não é mais visto como chefe nem tem influência direta no dia-a-dia da maioria dos funcionários. Atividades e funções são transferidas para outras pessoas e alguns sistemas. Suas convicções guiam os valores da empresa. Nesta fase, a cultura da empresa, na maioria das vezes não escrita, é forte e permeia todas as atividades realizadas, o que é um grande diferencial deste tipo de empresa. Enquanto empresas não familiares lutam para desenvolver e manter um cultura forte, as empresas familiares o fazem com muita facilidade (KLEIN, 2010).

Gestão pela estrutura: A empresa tem mais de 500 funcionários e a principal atividade dos gestores é profissionalizar o negócio. A existência de sistemas faz com a dependência de pessoas diminua. O nível de especialização aumenta a da mesma forma,

a necessidade de coordenação também. A diferença entre empresas familiares e não familiares diminui muito, porém a estrutura hierárquica com menos níveis naquele tipo traz maior flexibilidade quando comparado a este. Empresas familiares que passaram pelas três fases de gestão anteriormente citadas apresentam uma clara vantagem sobre as demais: procuram se profissionalizar o máximo possível, mas sem deixar de lado sua história, seus valores, sua cultura e sua experiência de trabalho em pequenas unidades (KLEIN, 2010).

Figura 3 - Fases de Administração em uma empresa familiar
(KLEIN, 2010)



Com relação à participação familiar, Klein (2010) apresenta as seguintes classificações:

Gestão do proprietário: o proprietário da empresa encontra-se no mais alto cargo de gestão. Subdivide-se em **autocracia**, quando há apenas um dono, e **gestão de parceiros**, quando dois ou mais proprietários comandam a empresa (KLEIN, 2010).

Gestão da família: quando diversos membros da família ocupam altos cargos de chefia (KLEIN, 2010).

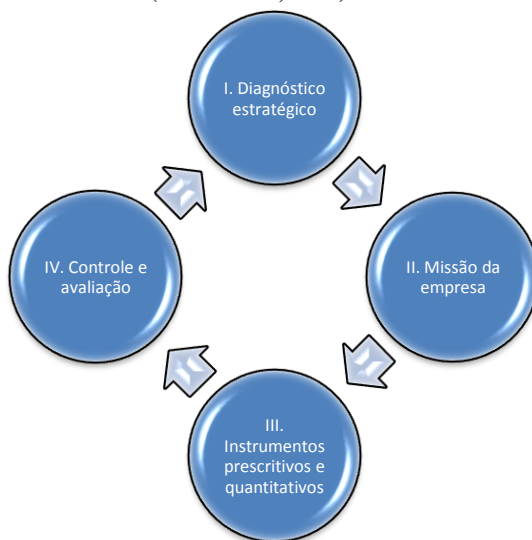
Gestão do proprietário ou da família com participação de terceiros: além do proprietário ou membros da família, estão em cargos de níveis elevados pessoas que não pertencem à família (KLEIN, 2010).

Gestão puramente de terceiros: apenas terceiros estão envolvidos com a gestão da empresa (KLEIN, 2010).

Algumas das características de empresas familiares são: os processos pouco formalizados quando comparados com empresas não familiares, o que traz maior flexibilidade (KLEIN, 2010); o grande poder por compromisso, da ligação (KLEIN, 2010); estrutura pouco verticalizada (KENYON-ROUVINEZ, 2012); cultura organizacional forte (KENYON-ROUVINEZ, 2012) e coerência entre valores da empresa com os do proprietário (KENYON-ROUVINEZ, 2012).

2.2. Fases do planejamento estratégico

Figura 4 - Fases do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2002)



Em seu livro planejamento estratégico Oliveira (2002) apresenta quatro fases para elaborar o planejamento estratégico de uma empresa. Na *Figura 4 - Fases do planejamento estratégico* são mostradas tais fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

Na Fase I – Diagnóstico Estratégico – é necessário identificar, inicialmente, a visão da empresa, para depois fazer uma análise do ambiente externo, do ambiente interno e por último dos concorrentes (OLIVEIRA, 2002).

Na Fase II – Missão da Empresa – inicia-se o processo estabelecendo a missão da empresa. Após deve-se firmar os propósitos atuais e potenciais, para então estruturar e

debater cenários. Então se estabelece a postura estratégica e, enfim, macro estratégias e macro políticas (OLIVEIRA, 2002).

A Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos – divide-se em duas partes: a prescritiva e a quantitativa. Na primeira, prescritiva, deve-se começar estabelecendo objetivos, desafios e metas. Depois é necessário criar estratégias e políticas funcionais. Por último, fixam-se projetos e planos de ação. Na segunda parte, a quantitativa, analisam-se recursos e expectativas de retorno, através de um plano orçamentário (OLIVEIRA, 2002).

Na Fase IV – Controle e Avaliação – é comparado o desempenho com as metas estabelecidas, analisam-se desvios e medidas corretivas para os desvios são tomadas (OLIVEIRA, 2002).

A seguir são detalhadas e complementadas por outros autores as fases de I a IV.

2.2.1. Fase I – Diagnóstico estratégico

2.2.1.1. *Visão*

O primeiro passo para realizar o planejamento estratégico consiste em definir a visão da empresa, a partir da qual será guiado todo esse processo. A visão é a declaração da idealização do futuro da empresa, a partir dos pontos de vistas de proprietários e principais executivos (OLIVEIRA, 2002).

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

2.2.1.2. *Princípios e valores*

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

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

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

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

2.2.1.3. *Análise externa*

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

A compreensão desse ambiente permite à empresa definir sua estratégia, considerando oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2002). O autor (OLIVEIRA, 2002) divide essa análise do ambiente externo em duas partes: o direto e o indireto. No ambiente direto, a empresa tem condições de influenciar ou é influenciada diretamente. Já no ambiente indireto, isso ocorre indiretamente. Na

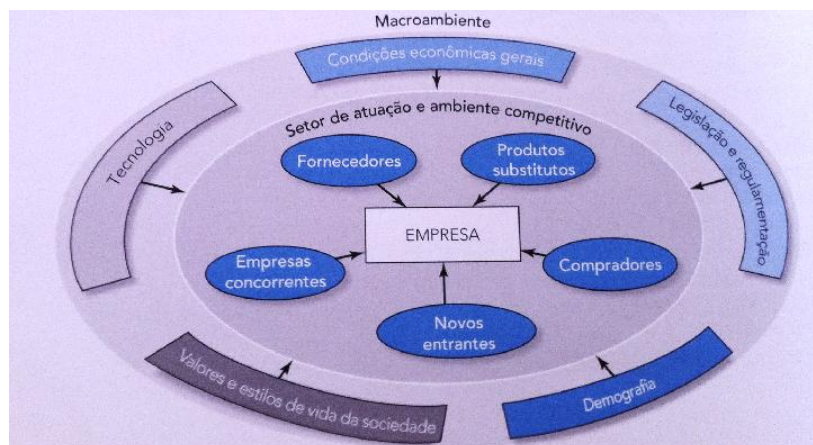
Figura 5 - Níveis do ambiente da empresa há uma ilustração dessa divisão.



De forma semelhante, porém mais detalhada, os autores Gamble e Thompson Jr (2012) também apresentam a *Figura 6 - Os componentes do macro ambiente de uma empresa* para a análise do macro ambiente de uma empresa. Eles também propõem sete questionamentos que devem ser respondidos para desenvolver uma estratégia adequada ao setor competitivo. São elas (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012):

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

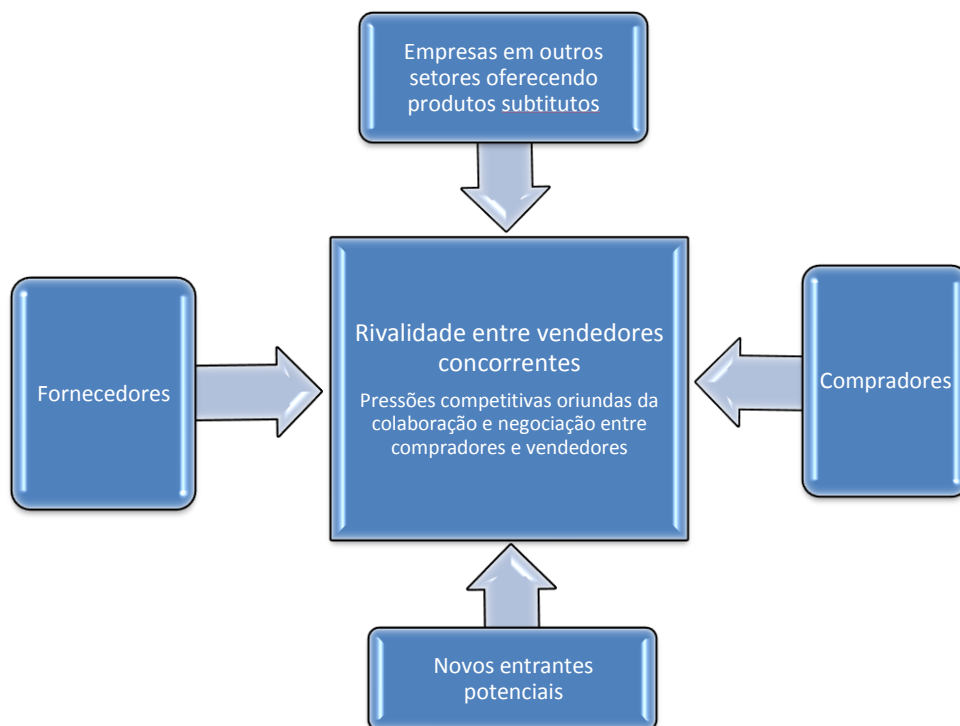
Figura 6 - Os componentes do macro ambiente de uma empresa
(GAMBLE e THOMPSON JR., 2012)



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

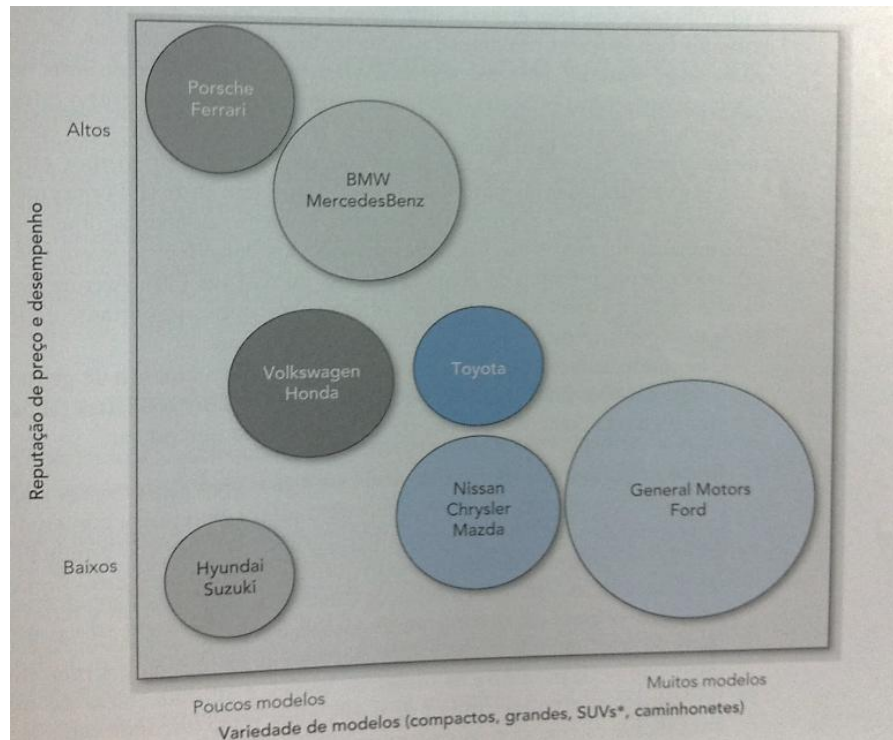
Para indagar a respeito das forças competitivas atuantes no setor, os autores (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012) sugerem usar o modelo das cinco forças de Porter que aparece na *Figura 7 - O modelo de concorrência das cinco forças de Porter*. Essa figura aqui adaptada e proposta por Gamble e Thompson Jr. (2012) é uma adaptação do modelo originalmente proposto pelo autor americano. A análise dessas forças provê uma compreensão profunda da competição no mercado e da força que cada agente possui. Como regra, a pressão exercida pelo conjunto das forças e a lucratividade são inversamente proporcionais (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012).

**Figura 7 - O modelo de concorrência das cinco forças de Porter
(GAMBLE e THOMPSON JR., 2012)**



Por fim, para compreender as posições que os concorrentes ocupam no mercado, é proposto que seja feito um mapa de grupo estratégico. Esse mapa reúne os integrantes do setor com posições e metodologias semelhantes e que competem no mercado. Usando duas variáveis de interesse, como, por exemplo, faixa de preço/qualidade, cobertura geográfica e amplitude linha produto, deve-se desenhar círculos proporcionais ao faturamento relativo da empresa no setor (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012). A *Figura 8 - Mapa de grupo estratégico* mostra um exemplo de mapa de grupo estratégico do setor automobilístico.

Figura 8 - Mapa de grupo estratégico
(GAMBLE e THOMPSON JR., 2012)



De forma complementar à de visão proposta por Gamble e Thompson Jr (2012), Porter (1989) defende que há duas preocupações centrais na escolha da estratégia: a estrutura do mercado no qual a empresa compete e a posição ocupada pela empresa nesse mercado. Ressalta também que essas preocupações podem mudar com o tempo e o posicionamento antes lucrativo pode torna-se desinteressante. Assim, a empresa bem sucedida não só reage ao seu ambiente, mas também o influencia a seu favor.

2.2.1.4. Análise Interna

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

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

- “Como a estratégia empresarial está funcionando?”
- “Quais são os recursos e as competências importantes da empresa, do ponto de vista da competitividade?”

- “Os preços e os custos da empresa são competitivos?”
- “Do ponto de vista competitivo, a empresa é mais forte ou mais fraca que seus concorrentes?”
- “Quais são os assuntos e os problemas que merecem atenção direta dos gestores?”

A primeira abordagem para a análise interna é identificar de que maneira a estratégia empresarial está funcionando, como ela é concretizada nos diferentes setores da empresa (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012).

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

Segundo Gamble e Thompson (2012), para que o recurso seja competitivo, além de valioso ele deve atender a mais três requisitos: ser raro, difícil de copiar ou imitar e não ser facilmente superado por forças e competências substitutas. Afirmam também que, em muitas empresas, individualmente os recursos não atendem a esses requisitos. Contudo, através do agrupamento dos recursos elas desenvolvem um sistema coerente e valioso que atende e assim apresenta vantagem competitiva (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012).

Avaliar e desenvolver competências também é parte essencial do desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012). Gamble e Thompson Jr (2012) definem três vocábulos ligados à competência: competência, competência essencial (core competence) e competência diferenciada. O primeiro, competência, diz respeito à “atividade interna que a empresa desempenha com excelência” (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012, p. 72). O segundo vocábulo, competência essencial, é a “atividade interna desempenhada com excelência e que tem papel central na estratégia e na competitividade de uma empresa” (GAMBLE e

THOMPSON JR., 2012, p. 72). Por último, competência diferenciada refere-se à “atividade competitivamente valiosa que uma empresa desempenha melhor que seus concorrentes” (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012, p. 72).

Além de avaliar as competências que a empresa já possui, também é necessário levantar competências ainda não internalizadas e que precisam ser desenvolvidas para possibilitar a realização da estratégia almejada (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012).

2.2.1.5. Análise SWOT

Ainda dentro do âmbito da avaliação de recursos e competências da empresa, considerando a influência tanto de fatores externos quanto internos, os autores Gamble e Thompson Jr (2012) recomendam o uso da análise SWOT, sigla que vêm do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Essa ferramenta bastante simples, porém muito eficaz para mensurar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa, deve ser aplicada não simplesmente para montar uma lista com estas informações, mas sim para transformar esse conteúdo em base para desenvolver, adaptar ou aperfeiçoar a estratégia empresarial (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012). A *Figura 9 - Análise SWOT* traz um exemplo de uma forma visual para apresentar essa análise.

**Figura 9 - Análise SWOT
(SIGNIFICADOS, 2012)**

	POSITIVO	NEGATIVO
Ambiente Interno	Forças (S)	Fraquezas (W)
Ambiente Externo	Oportunidades (O)	Ameaças (T)

2.2.2. Fase II – Missão da empresa

2.2.2.1. Missão

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

Drucker (1998) completa e detalha o conceito de missão da empresa. Afirmar que uma empresa é composta por muitas pessoas trabalhando junto e para que haja coordenação e harmonia entre as diversas atividades realizadas é preciso que haja uma missão comum, objetivos empresariais límpidos e realísticos. A definição de uma missão e finalidade para a empresa não só coordena essas atividades, mas também permite a criação de um panorama e compreensão gerais, importantes para a tomada de decisão (DRUCKER, 1998).

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

De acordo com Drucker (1998), para definir a missão e finalidade é preciso responder a cinco perguntas:

- “Quem é nosso cliente?”
- “Que vem a ser valor para o cliente?”
- “Qual é o nosso ramo?”
- “Qual será o nosso ramo?”
- “Qual deve ser o nosso ramo?”

Segundo esse autor, é o cliente que determina qual é o ramo da empresa, por isso deve-se começar respondendo a essa questão. Também afirma que a divergência de opiniões no processo de definição é esperada e agrega valor, porém é preciso ter um método para chegar a uma resposta consensual e objetiva (DRUCKER, 1998).

2.2.2.2. *Estratégia e vantagem competitiva*

De acordo com Porter (1996), a eficiência operacional não é condição suficiente para ter um desempenho superior ao dos concorrentes. Também não é suficiente escolher um nicho de mercado onde não haja, naquele momento, competidores. Para superá-los é preciso estabelecer uma diferença que a empresa consiga preservar, é preciso definir uma estratégia.

Estratégia é criar um posicionamento único e valioso, envolvendo o conjunto de atividades da empresa. É importante que a estratégia empresarial seja pensada num horizonte de longo prazo, para poder nortear as atividades e para que toda a organização possa ser coerente e contribuir com ela (PORTER, 1996).

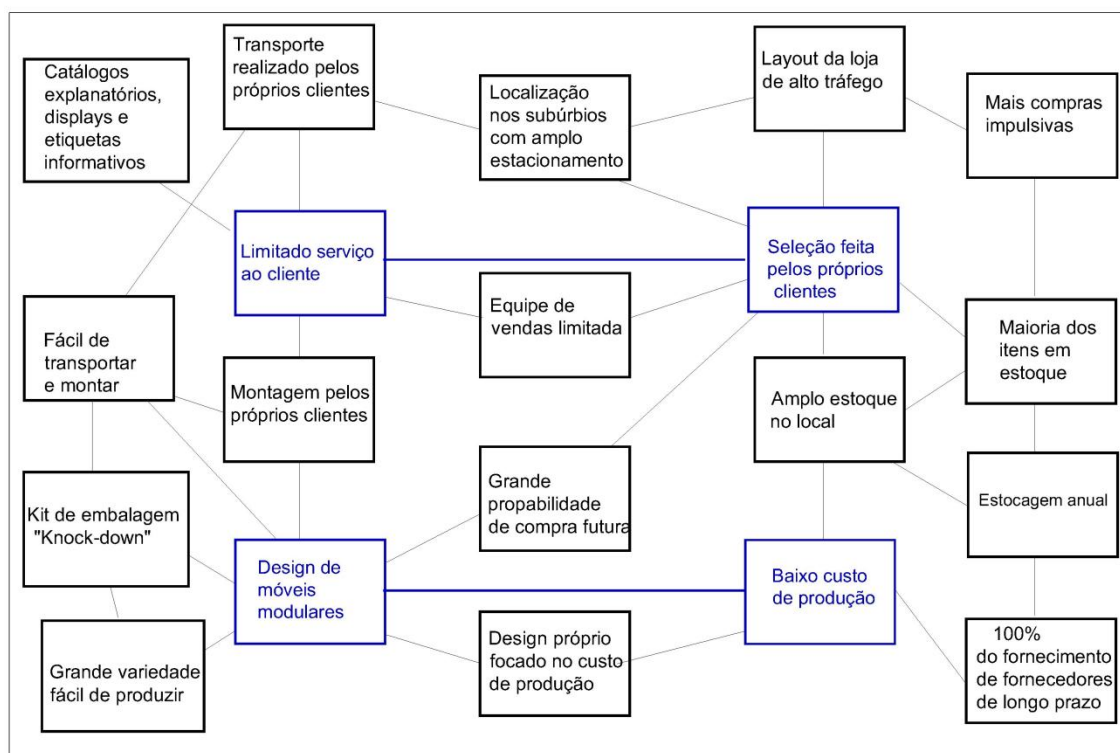
Mintzberg (2006) também define o conceito de estratégia, porém de forma mais ampla. Para ele, a estratégia pode ser compreendida por cinco pontos de vistas, por cinco Ps: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Essa definição pode parecer inicialmente diferente da acima dada por Porter, contudo ela vem ao encontro da primeira. Posição e perspectiva indicam, respectivamente, o posicionamento da empresa no mercado e a maneira como a organização vê seus objetivos. Plano é o projeto ou “algum tipo de curso de ação *conscientemente pretendido*” (MINTZBERG, 2006, p. 24), pretexto uma intenção e padrão a maneira como efetivamente são tomadas as ações. Assim, as visões dos autores se completam.

Contudo, Porter (PORTER, 1996) enfatiza que somente ter uma boa estratégia, um bom posicionamento, não é suficiente para manter a vantagem competitiva sustentável. O concorrente pode facilmente se reposicionar e continuar competindo com a empresa. É preciso tomar decisões envolvendo trade-offs. Porter (1996) afirma que dessa forma é possível proteger a empresa daqueles que pretendem copiar a estratégia. Posicionar trade-offs cria a necessidade de tomar decisões e propositalmente limita o que a empresa oferece. Os imitadores minam suas estratégias e degradam o valor de suas atividades, o que dificulta a simples cópia bem sucedida do posicionamento.

Desenvolver uma estratégia, tomar decisões que envolvam trade-offs e compatibilizar suas atividades com a estratégia é uma forma de ajustar e sustentar a competitividade. Isso minimiza a ação dos concorrentes, pois copiar uma única atividade bem feita é difícil e um sistema todo coerente é praticamente impossível (PORTER, 1996).

Uma maneira de visualizar se as atividades realizadas pela empresa estão alinhadas com a estratégia é a montagem de um mapa atividades (PORTER, 1996). Em suas partes centrais, esse mapa ressaltava os pontos da estratégia da empresa e ao redor são colocadas as atividades. A *Figura 10 - Mapa de atividades da empresa IKEA* mostra um exemplo da empresa de origem sueca IKEA que vende móveis e objetos de decoração de baixo custo.

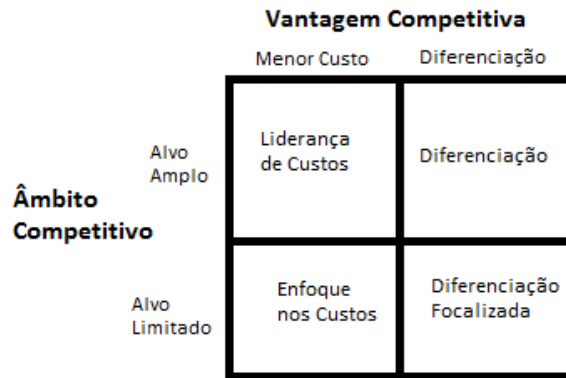
**Figura 10 - Mapa de atividades da empresa IKEA
(PORTER, 1996)**



Por envolver complexos processos decisórios que englobam toda a organização, cabe aos altos níveis de administração o papel de desenvolver a estratégia. Também cabe a eles comunicarem e ensinarem para os demais a estratégia a ser seguida (PORTER, 1996).

Para obter êxito no longo prazo, uma empresa precisa manter uma vantagem competitiva sustentável. Para tal, Porter (1989) apresenta duas opções de estratégia competitiva: menores custos e diferenciação. Menores custos envolve ter uma estrutura que, à mesma qualidade, oferece um produto de menor custo ao cliente, o que torna o negócio mais rentável. A segunda estratégia, diferenciação, consiste em oferecer um diferencial único ao cliente, podendo cobrar mais por isso e assim tornando o negócio mais lucrativo. Na *Figura 11 - Estratégias genéricas* são mostradas as quatro estratégias genéricas (PORTER, 1989), que nomeiam os dois tipos de estratégia anteriormente citados quando o âmbito competitivo é amplo ou restrito.

**Figura 11 - Estratégias genéricas
(PORTER, 1989)**



Oliveira (2002) afirma que através do planejamento estratégico, a empresa objetiva conhecer e assim poder utilizar da melhor forma possível seus PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, além de definir um plano de trabalho efetivo.

2.2.3. Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

2.2.3.1. Implementação do plano estratégico

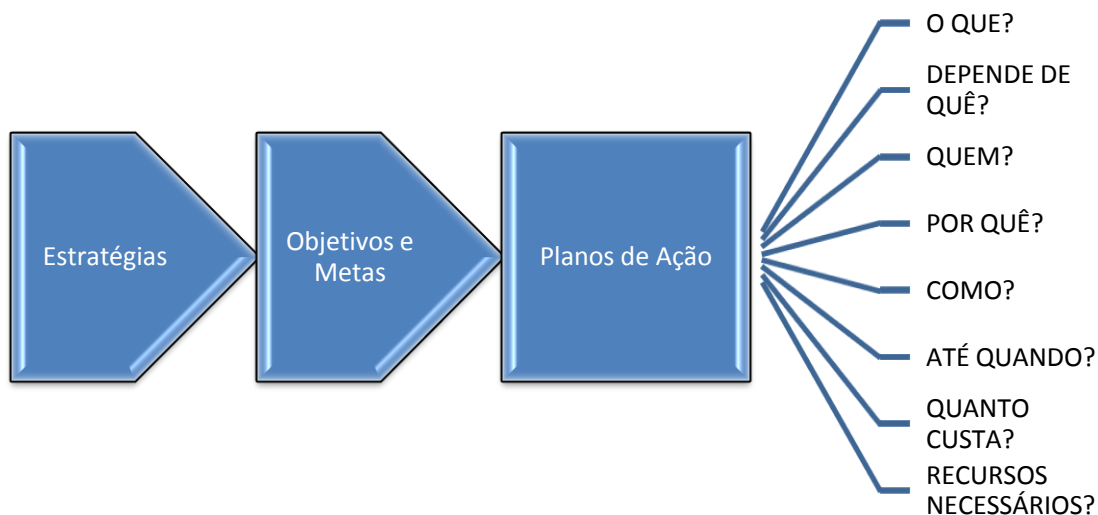
Para concretizar e colocar em prática o planejamento estratégico, Costa (2007) afirma que objetivos e metas devem ser definidos. Eles podem ser quantitativos ou qualitativos e é crucial que sejam tangíveis e executáveis, além de observáveis e verificáveis, especialmente no caso de serem qualitativos.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

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

Além dos objetivos e metas, Costa (2007) propõe montar planos de ação para a implementação da estratégia. Esses planos devem ser derivados das estratégias, objetivos e metas, trazendo informações sobre o que será feito, de que depende essa ação, quem será o responsável pela ação, o porquê dela, como será feita, até quando será

feita, quanto custa e quais são recursos necessários para sua execução. Essa ideia é representada na *Figura 12 - Planos de Ação decorrem da estratégia, objetivos e metas*, obtida a partir da junção de duas figuras presentes no livro *Gestão Estratégica* do autor (COSTA, 2007). Por fim, Costa (2007) propõe a montagem de um cronograma para a implementação da estratégia.

Figura 12 - Planos de Ação decorrem da estratégia, objetivos e metas (COSTA, 2007)



2.2.3.2. Planejamento de projetos na construção civil

Para a fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos é preciso determinar recursos necessários para viabilizar a conquista de objetivos e metas. A Ponce tem um processo de produção por projetos, onde cada produto de manufatura é único. Dessa forma, demanda um planejamento de projetos para poder determinar quais são os recursos necessários.

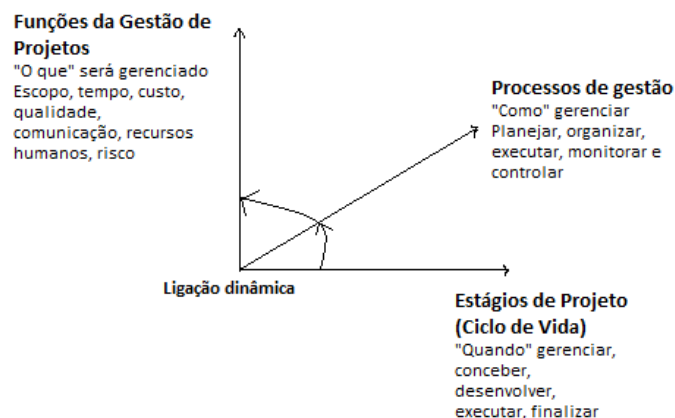
De acordo com Ahuja, Dozzi e Abourizk (1994), um projeto, seja ele de construção ou não, é um empreendimento único com objetivo definido pelo seu escopo, duração, custo e qualidade. Afirmam ainda que a gestão de projetos significa gerir os recursos escassos, como mão-de-obra, materiais, máquinas e dinheiro, aplicando técnicas para dirigi-los e controlá-los dentro do escopo do projeto (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994).

Em um projeto, diversos sistemas coexistem, como, por exemplo, o de custos, financeiro, contábil, de controle do cronograma, de pessoal, de marketing, de comunicação, entre outros. Para ser bem-sucedido, há a necessidade de integração entre

as diversas partes para construir um objetivo comum. Há também a necessidade de controlar prazos e custos.

Para projetos de construção, é necessário ter um ponto de início e de fim bem definidos. Projetos simples podem ser completados com sucesso com uma estrutura mais simples e menos formal. Por exemplo, a construção de uma garagem não requer tanto controle como a de uma usina nuclear (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994).

Figura 13 - Três variáveis – o que, como e quando - que devem ser consideradas na gestão de projetos (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994)



O modelo de gestão de projetos proposto pelos autores considera que três variáveis devem ser tratadas simultaneamente na gestão de projetos, como mostrado na *Figura 13 - Três variáveis – o que, como e quando* - que devem ser consideradas na gestão de projetos. São essas três dimensões: a função da gestão de projeto, indicando o que deve ser gerido; o processo de gestão, apontando o como deve ser gerido; e o estágio de desenvolvimento, com o quando será gerido.

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

Figura 14 - Exemplo de divisão de sistemas para um projeto de construção civil (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994)



Os autores recomendam a divisão do projeto em sistemas, para facilitar a divisão de atividades e de responsabilidades. A *Figura 14 - Exemplo de divisão de sistemas para um projeto de construção civil* traz um exemplo dessa divisão.

Para realizar o planejamento, os autores (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994) apresentam um roteiro que pode servir de base:

- I.** Identificar todos os elementos do projeto, como, por exemplo, estrutura, fundação, elétrica e mecânica.
- II.** Identificar todos os agentes envolvidos, inclusive terceirizações.
- III.** Identificar responsabilidades de cada agente com relação aos elementos do projeto.
- IV.** Identificar elementos-chave no projeto, como por exemplo, início, término da estrutura, da fundação, da elétrica, etc..
- V.** Identificar projetos separados ou subprojetos nos elementos-chave.
- VI.** Identificar as interfaces entre os projetos ou subprojetos.
- VII.** Identificar para cada evento, elemento-chave e interface quais informações são necessárias. Por exemplo, base para receber concreto concluída e bomba disponível.
- VIII.** Identificar o nível hierárquico mais alto que requer informação sobre determinado evento, elemento-chave ou interface.

O nível de detalhe escolhido depende do projeto a ser executado, mas devem-se discriminar as tarefas a serem realizadas, mesmo que de forma macro, para poder fazer o planejamento (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994).

Na construção civil, tradicionalmente, a produtividade do trabalho recebe maior atenção, devido à maior facilidade de medi-la e controlá-la a baixo custo (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994). Porém, os autores afirmam que a preocupação com a gestão dos materiais vem aumentando. O custo dos materiais pode representar 50% ou mais de um projeto no setor da construção civil (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994) e a melhoria na gestão de materiais pode aumentar a produtividade do trabalho em até 6% (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994). Também é interessante que as responsabilidades pela gestão de materiais não seja muito fracionada, evitando que várias pessoas sejam responsáveis pelo processo, pois isso aumenta os problemas que podem surgir (AHUJA, DOZZI e ABOURIZK, 1994).

2.2.4. Fase IV – Controle e avaliação

De acordo com Oliveira (2002), a fase IV de controle e avaliação deve ser feita para verificar, a partir do que foi estabelecido na fase III, com os princípios delineados na fase II e de acordo com as análises feitas na fase I, como a empresa está. Ainda de acordo com o autor (OLIVEIRA, 2002), essa última fase consiste em comparar situações alcançadas com as previstas, em se tratando de objetivos e desafios, e também de avaliação das estratégias e políticas adotadas.

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

2.3. Planejamento estratégico na construção civil

O planejamento estratégico é algo inerente a qualquer empresa de qualquer setor. Porém, para realizá-lo de maneira adequada, aspectos particulares de cada ramo devem ser observados. Assim, há a necessidade de fazer um recorte para o planejamento

estratégico na construção civil, uma vez que a empresa abordada nesse trabalho de formatura é desse setor.

A Figura 15 - Capacidade de influenciar o custo final de um empreendimento de um edifício ao longo de suas fases e a Figura 16 - O avanço do empreendimento em relação à chance de reduzir o custo de falhas do edifício, feitas através das considerações do Construction Industry Institute e apresentadas por Melhado e Agopyan (1995), mostram, ao longo de cada fase de um empreendimento, a capacidade de influenciar e interferir em seu custo final.

Figura 15 - Capacidade de influenciar o custo final de um empreendimento de um edifício ao longo de suas fases (MELHADO e AGOPYAN, 1995)

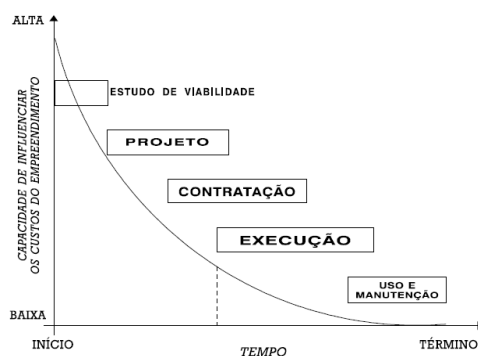
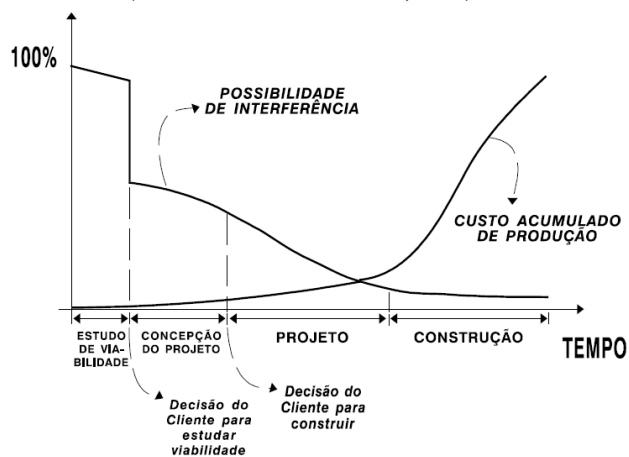


Figura 16 - O avanço do empreendimento em relação à chance de reduzir o custo de falhas do edifício (MELHADO e AGOPYAN, 1995)



É nítido que as maiores possibilidades de influência encontram-se nas fases iniciais, especialmente, as de estudo de viabilidade e de projeto. Dessa forma, o estudo de viabilidade e projeto devem ser vistos pela empresa como pontos cruciais do planejamento estratégico. A existência de uma estratégia empresarial clara e compartilhada por todos na empresa permite que haja um interesse em comum entre as

partes de projeto e construção e o projeto deve ser visto parte fundamental para agregar eficiência e qualidade ao produto (MELHADO e AGOPYAN, 1995).

Além de considerar os aspectos anteriormente citados no desenvolvimento da estratégia, como por exemplo, análise do macro ambiente e SWOT, Cardoso (2009) afirma que o planejamento estratégico de uma empresa de construção deve estar voltado para a produção e que a tecnologia e a gestão devem também estar inseridas na estratégia. O autor sustenta também que a racionalização e a tecnologia construtivas, a inovação e a competitividade são partes fundamentais da estratégia da empresa de construção (CARDOSO, 2009). Além disso, fatores críticos de sucesso da empresa devem ser ligados diretamente ao que é valor para o cliente (CARDOSO, 2006).

A *Figura 17 – Exemplo de cinco forças de Porter na construção civil* traz um exemplo de aplicação dessa ferramenta para uma análise no setor da construção civil. A essa figura cabe um importante comentário: Porter propôs um modelo de cinco forças e Figura 17, apresentada por Cardoso (2009) mostra seis forças. Contudo, fornecedores e subempreiteiros podem ser englobados e compreendidos como uma única força. Fornecedores são vistos, em geral, como supridores de matéria-prima e subempreiteiros como de força de trabalho terceirizada e especializada. Assim sendo, ambos provêm a empresa com algum tipo de recurso e consequentemente podem ser englobados como uma única força.

Figura 17 – Exemplo de cinco forças de Porter na construção civil
(CARDOSO, 2009)



Cardoso (2009) também defende que a empresa deve desenhar sua estratégia, e consequentemente os fatores críticos de sucesso, alinhados com o que é valor para o cliente. A *Figura 18* traz alguns exemplos para o mercado da construção civil.

Figura 18 - Exemplos de fatores valorizados pelos clientes e pontos que devem ser considerados na estratégia da empresa
(CARDOSO, 2009)



Outro ponto para o desenvolvimento da estratégia apontado por Cardoso (2009) é a realização da análise SWOT. As *Figura 19 - Exemplo de Análise SWOT na construção civil - análise externa* e *Figura 20 - Exemplo de análise SWOT na construção civil - análise interna* trazem exemplos dessa análise para uma empresa do setor da construção.

Figura 19 - Exemplo de Análise SWOT na construção civil - análise externa
(CARDOSO, 2009)

ANÁLISE EXTERNA		
Forças de Porter	Ameaças	Oportunidades
Concorrentes	Redução dos custos dos concorrentes Concorrentes criarem diferenciais competitivos sem aumento de preços	Trata-se de um bom concorrente, com possibilidade de atuação em outras regiões/mercados
Novos entrantes	Construtoras oferecerem produtos semelhantes por preços inferiores Surgimentos das cooperativas habitacionais	Utilização do reconhecimento do nome da empresa no seu e em novos mercados
Fornecedores de materiais e serviços	Problemas com a entrega (prazo, qualidade, quantidade etc.) Quebra das parcerias estabelecidas Formação de cartéis e aumento excessivo de preços (ex:cimento)	O aumento do número de opções de produtos e serviços (novas tecnologias) Fornecedores buscando firmar parcerias Grande número de fornecedores de materiais em processo de qualificação de produtos
Fornecedores de Mão-de-obra	Dificuldade de deslocamento da mão-de-obra própria para outras regiões Desconhecimento da mão-de-obra de outras regiões Aumento da rotatividade da mão-de-obra	Utilização de subempreiteiros especializados Utilização de diferentes formas de contratação de mão-de-obra (tarefeiro/horista)
Clientes	Aumento do custo trabalhista (são profissionais autônomos e micro empresários)	Maior velocidade de vendas em outras regiões Atuação com clientes diferentes (ex:cooperativa)

Figura 20 - Exemplo de análise SWOT na construção civil - análise interna
(CARDOSO, 2009)

ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Apresenta grande conhecimento do sistema construtivo utilizado	Não apresenta experiência com outros sistemas construtivos
Apresenta sistema construtivo que resulta em menores custos na produção de edifícios	Sistema construtivo dificulta a atuação da empresa em empreendimentos comerciais
Grande conhecimento de seus custos em função do seu produto ser seriado	Apresenta terrenos em região estagnada (para o seu tipo de unidade padrão)
Pouquíssima dependência de subempreiteiros de mão-de-obra (própria)	Possui reduzido corpo de técnico de engenharia
Apresenta fortes parcerias com fornecedores de material e serviços de engenharia e projetos na região de atuação	Apresenta elevados custos administrativos e de encargos trabalhistas
Apresenta equipe de projeto integrada com equipe técnica de produção e comercial	Possui equipes de produção com experiência exclusiva no sistema construtivo padrão da empresa
Possui equipes de produção com grande capacitação no seu sistema construtivo e com maior vínculo com a empresa	Nunca atuou em outras regiões e com unidades de baixo, médio alto e alto padrão.

3. METODOLOGIA

3.1. Metodologia utilizada no trabalho

Para o planejamento estratégico, a metodologia aplicada a esse trabalho foi baseada nas quatro fases que Oliveira (2002) apresenta: I. Diagnóstico estratégico; II. Missão da empresa; III. Instrumentos prescritivos e quantitativos; IV. Controle e avaliação.

Neste livro, Oliveira (2002) desenvolve o planejamento estratégico de forma prática e simples. Contudo, ao apresentar os conceitos que fundamentam esta metodologia, o faz de maneira simplificada e resumida. Dessa forma, ocorreu a necessidade de recorrer a outros autores para consolidar melhor tais conceitos. Em alguns momentos, deu-se preferência por alguns autores clássicos, como Porter (1989) e Drucker (1998). Em outros casos, como, por exemplo, na análise externa, buscou-se uma literatura mais recente, que auxiliasse o trabalho com uma abordagem mais atual.

Abaixo apresentamos um detalhamento da metodologia utilizada, explicitando os diferentes autores consultados para cada etapa.

No diagnóstico estratégico, a primeira fase, os seguintes passos foram feitos:

- Identificação da visão e direção da empresa segundo os conceitos apresentados por Oliveira (2002), com obtenção de dados juntos ao Diretor A com questionários abertos e observações da empresa;
- Princípios e valores por Costa (2007) e Tamayo e Gondim (1996) através de observações e validação de dados com o Diretor A;
- Análise externa do ambiente da empresa por Oliveira (2002), por Gamble e Thompson Jr. (2012) e Porter (PORTER, 1989), com obtenção de dados em diferentes veículos de informação de renome, especialmente da construção civil;
- Análise interna por Gamble e Thompson Jr. (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012), com entrevistas semiestruturadas com o Diretor A;

- Análise SWOT por Cardoso (CARDOSO, 2009) e (SIGNIFICADOS, 2012) com questionário aberto para o Diretor A.

Para a segunda fase, missão da empresa, foi feita a seguinte abordagem:

- Definição de missão da empresa, seus propósitos e potenciais por Oliveira (2002) e Drucker (1998), com validação de proposta junto ao Diretor A;
- Especificação da estratégia combinando os conceitos apresentados por Porter (1996), Mintzberg (2006), Melhado e Agopyan (1995) e Cardoso (2009), com validação de proposta junto ao Diretor A;
- Confecção de mapa de atividades da empresa, de acordo com Porter (1996), com validação de dados junto ao Diretor A.

Na terceira fase, instrumentos prescritivos e quantitativos, os seguintes passos foram feitos:

- Análise prescritiva:
 - Definição de objetivos, desafios e metas e planos de ação por Costa (2007), com entrevistas semiestruturadas com o Diretor A.
- Análise quantitativa:
 - Planejamento de projetos na construção civil por Ahuja, Dozzi e Abourizk (1994), com validação de dados junto ao Diretor A.

A quarta e última fase proposta por Oliveira (2002), foi feita para avaliar a implementação e efetividade dos planos de ações propostos.

3.2. Plano de implementação

O desenvolvimento do planejamento estratégico foi feito em parceria com o Diretor A. Ele é o principal gestor e só faria sentido fazer um planejamento estratégico se o mesmo estivesse envolvido. O ambiente familiar e de pequeno porte da empresa permitiu a proximidade entre os diversos envolvidos na elaboração e na implementação do planejamento estratégico, especialmente com o pessoal de projetos e administrativo da empresa.

Dessa forma, informações e dados foram buscados para traçar as fases iniciais do planejamento estratégico, que tratam da visão, valores, análise de ambiente externo e

interno e missão da empresa. Posteriormente, com análises mais detalhadas da empresa, foi possível estabelecer uma estratégia competitiva e então traçar objetivos e metas. Esses objetivos culminaram em planos de ações para serem implementados.

Além dos planos de ações, outros dois pontos fizeram parte da implementação do planejamento estratégico na Ponce: quadros na sede da empresa e planejamento de projetos. Os quadros na sede da empresa foram usados para comunicar a todos os que trabalham na empresa sua visão, missão e valores, assim como metas e planos de ação. O planejamento de projetos foi usado para que os funcionários possam ter um guia e maior iniciativa em pontos que aliviem o trabalho do Diretor A, possibilitando o gerenciamento de mais obras.

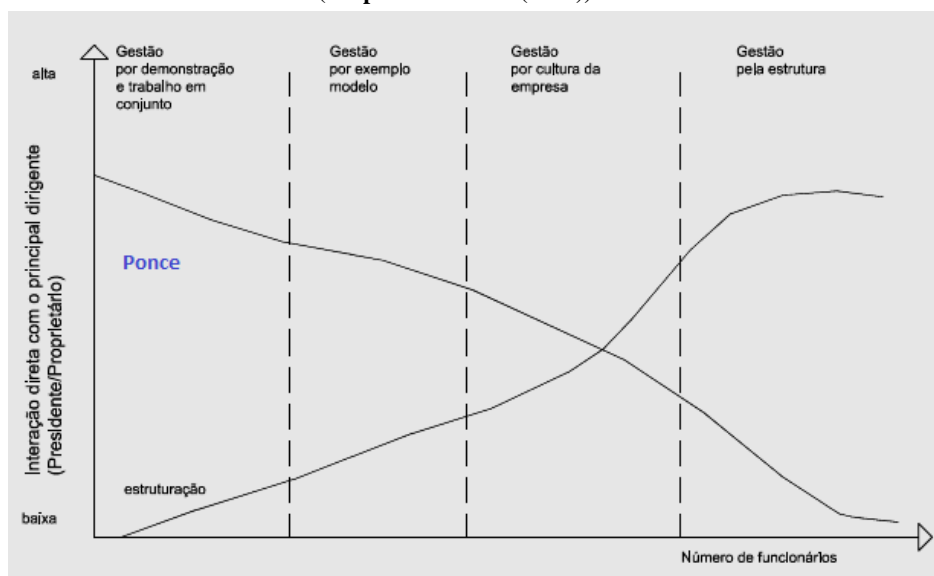
4. COLETA DE DADOS

Baseando-se na revisão bibliográfica, esse capítulo visa à coleta de informações que permitiram a aplicação dos diversos conceitos vistos. Junto ao gestor e funcionários da Ponce e outras fontes relevantes foram levantados os dados e depois junto ao gestor foi desenvolvido o planejamento estratégico como um todo, incluindo também o planejamento de projetos. A coleta de dados foi feita conforme detalhamento na seção *3.1- Metodologia utilizada no trabalho.*

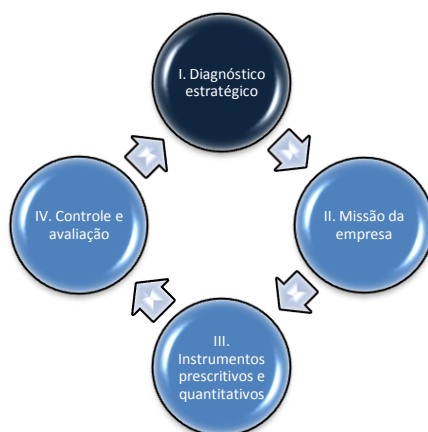
4.1. Gestão familiar na Ponce

A Ponce Materiais para Construção e Construtora é uma empresa de pequeno porte, conforme o organograma mostrado na seção *1.2- A empresa.* Os proprietários são responsáveis e executores da maioria das atividades da empresa. Assim, de acordo com a classificação proposta por Klein (2010), a Ponce pode ser enquadrada no primeiro quadrante à esquerda, de gestão por demonstração e trabalho em conjunto e também como gestão do proprietário – gestão de parceiros. São os sócios que dão todas as diretrizes e detalhes de como as tarefas devem ser executadas e muitas vezes eles mesmos o fazem. A estrutura é pouco verticalizada e não há processos formalizados.

Figura 21 - A Ponce pode ser enquadrada na gestão por demonstração e trabalho em conjunto (adaptado de Klein (2010))



4.2. Fase I – Diagnóstico estratégico



4.2.1. Visão

Em parceria com o sócio proprietário da empresa, a visão da Ponce foi definida da seguinte forma:

Através da implementação de sua marca, a Ponce busca ser uma empresa reconhecida no mercado como referência na área da construção civil, através da satisfação do cliente. Busca também manter e melhorar sua rentabilidade, sendo um negócio atrativo para seus investidores.

No longo prazo a empresa pretende ser reconhecida pelo que faz e tornar seu nome uma marca no mercado da construção civil, independente de continuar atuando no nicho de mercado atual ou em um diferente do atual.

Atualmente a empresa atua exclusivamente construindo casas de alto padrão em condomínios fechados. Esse nicho de mercado é atrativo e rentável para a empresa, porém surgem novas oportunidades no mercado que a empresa está considerando aproveitar, que também ajudaria na implementação da marca. Essa oportunidade está na construção de pequenos condomínios fechados com casas de padrão mais simples. A comercialização de mais unidades possibilitaria maior divulgação da empresa. Outro ponto importante dessa nova oportunidade é a possibilidade de padronização dessas casas e redução de custos inerentes a essa padronização. Assim, a empresa busca através de sua ação concretizar sua visão.

4.2.2. Princípios e valores

Dedicação ao cliente: os produtos oferecidos pela empresa são feitos sempre considerando as necessidades e demandas dos clientes. Com relação a projetos, não há um padrão ou mesmo um estilo arquitetônico pré-definido pela empresa, mas busca-se atender ao gosto e necessidade do cliente. É feito uma proposta inicial de projeto e o cliente pode solicitar mudanças daquilo que não o agradou. O mais comum é que em dois estudos chegue-se numa versão aprovada pelo cliente. Em alguns casos extremos já foram feitas mais de 15 versões antes da aprovação final.

Nas casas que são vendidas prontas, a empresa procura sempre estar atualizada com o que o cliente daquele padrão busca, quais são suas necessidades, qual o seu perfil, para construir uma casa que seja bem vista e valorizada no mercado.

Quando a empresa constrói uma casa para cliente, a dedicação é ainda maior. O cliente, geralmente, acompanha de perto as diversas etapas da obra, especialmente a fase de acabamento. O cliente não só tem o poder de escolher o material de acabamento como também recebe apoio na escolha, com base em critérios de beleza, estilo e qualidade. Outro ponto que mostra a dedicação ao cliente é a possibilidade de alterar o projeto da residência quando a obra já está em andamento. Neste caso os custos são cobrados à parte do cliente.

A empresa também coloca sua experiência e conhecimento do mercado a serviço do cliente. Orienta-o sobre aspectos que podem valorizar sua casa e também sobre itens de conforto e segurança essenciais. Por exemplo, se um casal de meia idade, de idosos ou que tenha algum idoso na família tiver um terreno em aclive ou declive e desejar construir uma casa com mais de dois pavimentos, a empresa orientará o cliente a colocar uma plataforma elevatória no projeto. Seu custo é bem mais baixo que de um elevador e sua manutenção barata. Assim, caso haja algum problema de locomoção com alguns dos moradores, ele não terá dificuldade para ir de um pavimento ao outro.

Transparência, honestidade e ética: A empresa procura ter uma relação bem transparente e honesta com o cliente. Antes de iniciar qualquer serviço, a empresa passa um orçamento detalhado para o cliente. Caso o cliente opte por construir com a empresa, além do contrato de prestação de serviços é feito um memorial descritivo detalhado, que abrange todas as etapas e materiais usados na construção. Não só com

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

Qualidade: O critério de escolha inicial dos materiais que são usados nas obras é a qualidade. Um padrão mínimo é estabelecido pela empresa e caso chegue ao mercado um material com preço bem inferior ao atualmente usado pela empresa, ele só será usado na obra caso atenda a esse padrão. Na confecção de projetos além das especificações trazidas pelos clientes, a empresa incorpora praticidade, conforto, luminosidade e ventilação para tornar a casa mais agradável.

Atualização: os profissionais da Ponce procuram estar sempre atualizados com o que há de mais atual no ramo, não só com relação aos materiais de construção, mas também na parte de automação residencial. Apesar de não realizar a parte de automação, a empresa deixa a casa pronta para recebê-la, não sendo necessário quebrar paredes e pisos para a instalação. Alguns funcionários e os proprietários da empresa participam regularmente de feiras e outros eventos do setor, para conhecer tendências e lançamentos.

4.2.3. Análise do ambiente externo

Para dar início a análise do ambiente externo da forma como foi proposta na seção 3.1 -*Metodologia utilizada no trabalho*, foi feita coleta de dados sobre a conjuntura econômica na construção Civil no Brasil e sobre suas perspectivas nos próximos anos. Em seguida buscaram-se informações sobre o mercado de Campinas, onde a Ponce atua. Então foram analisados junto ao gestor da empresa os grupos estratégicos do setor, as cinco forças de Porter e, por fim, a integração vertical e a economia de escala no setor.

A *Figura 22 – Fatores e atores dos ambientes direto e indireto da empresa* traz algumas variáveis que têm influencia sobre a empresa, sua atuação e sua lucratividade. Esses pontos são tratados com maiores detalhes nas seções a seguir.

A indústria da Construção Civil tem importância estratégica no desenvolvimento do país, em seu crescimento econômico e na geração de empregos e de renda. Seu desempenho está intimamente ligado com o crescimento e andamento da economia nacional (DECONCIC/FIESP, 2012).

**Figura 22 – Fatores e atores dos ambientes direto e indireto da empresa
(Adaptado de Oliveira (2002))**

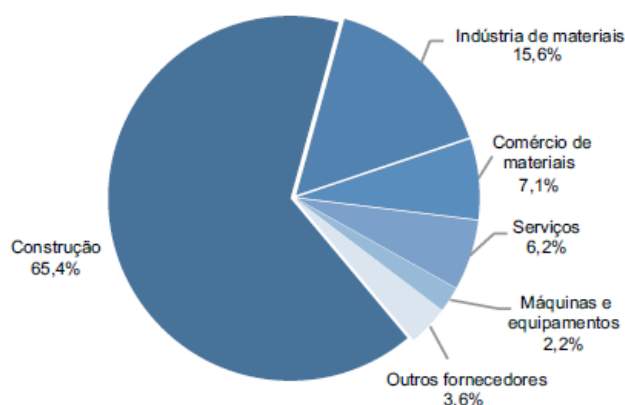


4.2.3.1. Indústria da construção civil no Brasil

Em se tratando de PIB, o Brasil é uma das principais economias globais, ocupando a 6ª posição no ranking (DECONCIC/FIESP, 2012). Por outro lado, o país possui um IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de 0,730, numa escala que vai de 0 (pior) a 1 (melhor), ocupando a 85ª posição no ranking mundial (OLIVEIRA, 2013).

Com relação ao PIB da construção civil, espera-se um crescimento da ordem de 3,6% a.a. entre 2014 e 2017 (DECONCIC/FIESP, 2012), valor próximo ao de crescimento do PIB nacional, de 4,1% no mesmo período (DECONCIC/FIESP, 2012).

**Figura 23 - Composição do valor adicionado da cadeia de construção - 2010
(DECONCIC/FIESP, 2012)**

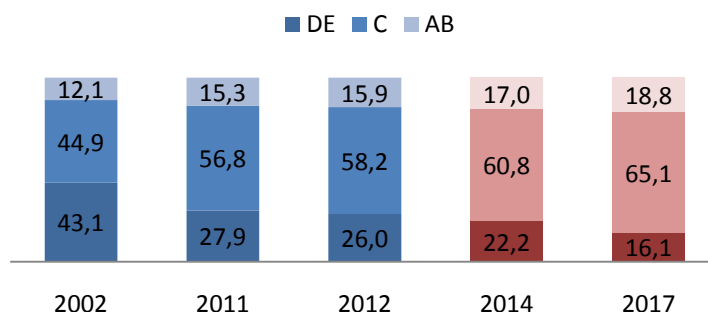


Dentro do setor da construção civil há diversas áreas que contribuem para adicionar valor à cadeia. Alguns exemplos são a construção em si, o comércio de materiais de construção, serviços de engenheiros e arquitetos, fabricação de materiais, aluguel de equipamentos, entre outros. A *Figura 23 - Composição do valor adicionado da cadeia*

de construção - 2010 mostra a participação de cada uma dessas áreas para o valor adicionado na cadeia da construção no ano de 2010 (DECONCIC/FIESP, 2012).

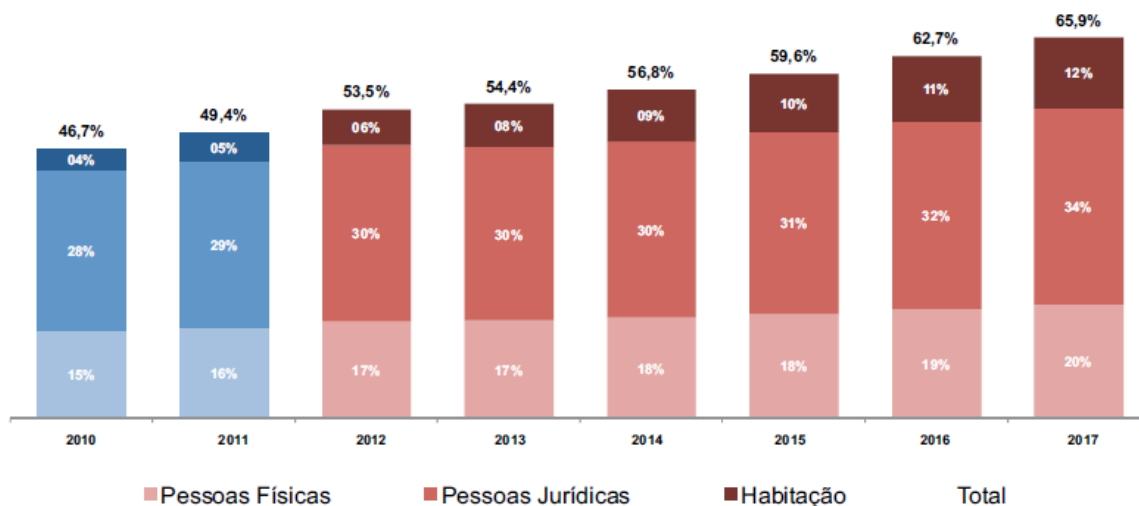
Nos últimos anos houve mudança na distribuição de renda no país e consequente melhora de vida da população mais humilde. A *Figura 24 - Distribuição dos domicílios por classe de renda* mostra essa evolução e uma projeção para os próximos anos, com diminuição significativa das classes D e E e aumento da classe C, chamada classe média brasileira (DECONCIC/FIESP, 2012). A *Figura 24* também evidencia aumento das classes mais altas, a A e a B, com maior poder aquisitivo.

Figura 24 - Distribuição dos domicílios por classe de renda (em %)
(DECONCIC/FIESP, 2012)



Outro ponto relevante é o aumento do mercado de crédito nos últimos anos, o que é favorável para a construção civil. A *Figura 25 - Operações de crédito como proporção do PIB: previsão 2017* mostra esse aumento e sua projeção para os próximos anos (DECONCIC/FIESP, 2012). Um ponto importante revelado pela figura é o aumento do crédito para habitação, que tem perspectiva de dobrar entre 2012 e 2017.

Figura 25 - Operações de crédito como proporção do PIB: previsão 2017
(DECONCIC/FIESP, 2012)



Especificamente sobre o crédito no setor imobiliário, o governo federal tem concedido subsídios e financiamentos para a construção de novas moradias. O Programa Minha Casa Minha Vida tem o intuito de reduzir em 14% o déficit habitacional existente no país, através da construção de moradias populares (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2009). A *Tabela 2 - Déficit Habitacional - 2009 e 2011* apresenta o déficit habitacional nacional nos anos de 2009 e 2011, assim como a respectiva diferença entre os anos. Essa figura traz dados relacionados a número de habitações precárias, coabitação, ônus excessivo com aluguel e adensamento excessivo de moradores em domicílios alugados, que somados totalizaram um déficit habitacional da ordem de 6 milhões de moradias no ano de 2011 (DECONCIC/FIESP, 2012).

Tabela 2 - Déficit Habitacional - 2009 e 2011
(DECONCIC/FIESP, 2012)

Déficit	2009	2011	Diferença %
Habitações precárias	1.064.457	1.182.057	11,0%
Coabitação	2.486.462	1.887.102	-24,1%
Ônus excessivo com aluguel	2.456.707	2.603.250	6,0%
Adensamento excessivo de moradores em domicílios alugados	379.888	389.470	2,5%
TOTAL	6.387.514	6.061.879	-5,1%

Outro aspecto importante a ser observado no ambiente externo da empresa são as tecnologias existentes do mercado, o possível surgimento e adoção de novas e a velocidade de adoção de criação de novas tecnologias e inovação.

A indústria da construção civil não é tão dinâmica quanto, por exemplo, a indústria de eletrônicos. A inovação desse setor acaba mais restrita aos materiais usados do que em outros pontos da cadeia, como, por exemplo, nos métodos construtivos. Além disso, a construção civil no Brasil é muito tradicional. Em sua tese de mestrado, a autora Luana Sato (2011) afirma que na construção de alto padrão, as técnicas construtivas usadas são as mesmas desde 1930, quando houve a separação entre elementos estruturais e de vedação. Ela (SATO, 2011) defende que novos métodos construtivos surgiram, porém para serem economicamente viáveis, há a necessidade de construção de muitas unidades, o que não é possível no alto padrão, uma vez que os clientes desse segmento exigem exclusividade de projeto. Outro ponto importante defendido por ela (SATO, 2011) é o fato desse segmento não ter a melhoria da produtividade como foco.

Com relação à tecnologia de informação adotada na construção civil, Prates (2010) afirma que, no Brasil, há uma defasagem de cerca de 15 anos quando comparado a

outros países, como os Estados Unidos. O uso da tecnologia BIM (Building Information Modeling), que integra já na fase inicial de projeto todos os aspectos da cadeia construtiva, desde o projeto arquitetônico até os administrativos, como cronograma e compra de materiais, ainda é incipiente mesmo nas grandes construtoras e incorporadoras. A Ponce não usa nenhum recurso BIM.

Com relação à legislação, o setor da construção civil não costuma sofrer grandes regulações por parte do governo. As medidas de interferência normalmente adotadas são mais no sentido de incentivar a cadeia do que de regulamentar e restringir. Uma consulta ao site do SindusCon-SP/Campinas (SINDUSCON-SP, 2013), o Sindicato das Indústrias da Construção Civil do Estado de São Paulo – Regional Campinas, na seção Jurídico – Legislação, permite ao visitante ter acesso a todas leis, decretos, portarias, instruções normativas, medidas provisórias e resoluções relacionados ao setor. A maioria delas não dispõe sobre uma regulação direta do setor ou mesmo restrições. Outro ponto que comprova a baixa regulamentação do setor é a não existência de uma agência reguladora nacional que controla o setor da construção civil. Das nove agências existentes no país, nenhuma tem como objetivo a regulação desse setor (MAIA, 2009).

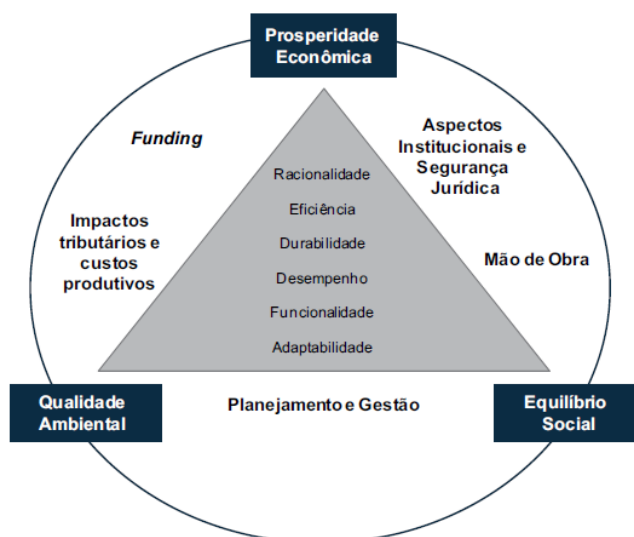
No dia 19 de junho de 2013 a norma ABNT NBR 15575 entrou em vigor. Ela estabelece parâmetros mínimos obrigatórios para diversos requisitos técnicos, como desempenho acústico e térmico, garantia, vida útil, durabilidade, entre outros (ABNT, 2013).

Especificamente para a Ponce, a NBR 15575 não causou impactos diretos. Ao entender o mercado de alto padrão, as exigências mínimas da norma já eram exigências dos clientes da empresa e assim não há necessidade de adequação à norma, uma vez que ela já é cumprida.

Para tornar a cadeia da construção sustentável, ela deve estar apoiada nos três pilares da sustentabilidade: prosperidade econômica, qualidade ambiental e equilíbrio social. Para colocar esse tripé em prática diversas as ações precisam ser tomadas. A publicação Construbusiness (DECONCIC/FIESP, 2012), através de ações propostas pelo Programa Compete Brasil, apresenta a *Figura 26 - Ações propostas pelo programa Compete Brasil para garantir a sustentabilidade na cadeia da construção* como um resumo de ações que precisam ser adotadas por toda a cadeia. Essas mudanças são de vital

importância não só para preservação do meio ambiente, mas também para o desenvolvimento social do país e para garantia de competitividade do setor.

Figura 26 - Ações propostas pelo programa Compete Brasil para garantir a sustentabilidade na cadeia da construção
(DECONCIC/FIESP, 2012)



4.2.3.2. Dados demográficos, a construção civil e o mercado residencial na cidade de Campinas

Campinas está localizada a cerca de 100 km da Capital do estado de São Paulo e possui 1.091.946 habitantes (PREFEITURA MUNICIPAL CAMPINAS, 2013). Com área de quase 800 km², a cidade tem um crescimento populacional da ordem de 1%, próximo a média estadual. Esses e alguns outros dados demográficos da cidade estão dispostos na *Tabela 3 - Dados demográficos sobre a população de Campinas, RMC e estado de São Paulo*. RMC refere-se a região metropolitana de Campinas.

Tabela 3 - Dados demográficos sobre a população de Campinas, RMC e estado de São Paulo
(PREFEITURA MUNICIPAL CAMPINAS, 2013)

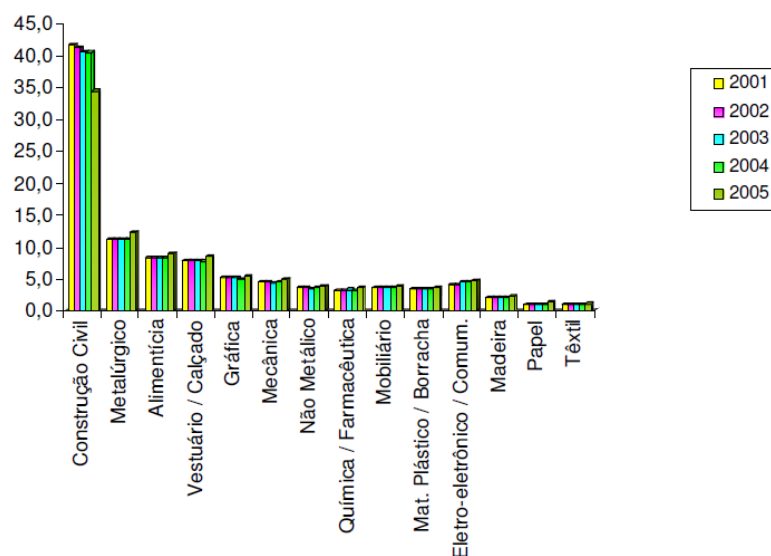
Território e População	Ano	Município	RMC	Estado
Área (Em km ²)	2011	795,70	5.226,62	248.209,43
População	2011	1.091.946	3.047.664	41.674.409
Densidade Demográfica (Habitantes/km ²)	2011	1.372,31	583,10	167,90
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População - 2000/2010 (Em % a.a.)	2010	1,10	1,70	1,09
Grau de Urbanização (Em %)	2010	98,28	97,48	95,88
Índice de Envelhecimento (Em %)	2011	62,23	54,91	51,24
População com Menos de 15 Anos (Em %)	2011	20,28	20,66	22,51
População com 60 Anos e Mais (Em %)	2011	12,62	11,34	11,53
Razão de Sexos	2011	92,92	96,55	94,65

A Tabela 4 - Evolução no número de empresas industriais por ramo de atividade na cidade de Campinas - 2001 a 2005 revela um dado interessante do município: o número de indústrias na construção civil é bem superior às demais (SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO URBANO E MEIO AMBIENTE/PMC, 2007). Esse dado não diz nada, diretamente, sobre o faturamento da construção civil na cidade, porém mostra a importância dessa cadeia para Campinas. A Figura 27 - Evolução da participação percentual das empresas industriais por ramo de atividade na cidade de Campinas - 2001 a 2005 apresenta graficamente a evolução do número de empresas no município.

Tabela 4 - Evolução no número de empresas industriais por ramo de atividade na cidade de Campinas - 2001 a 2005
(SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO URBANO E MEIO AMBIENTE/PMC, 2007)

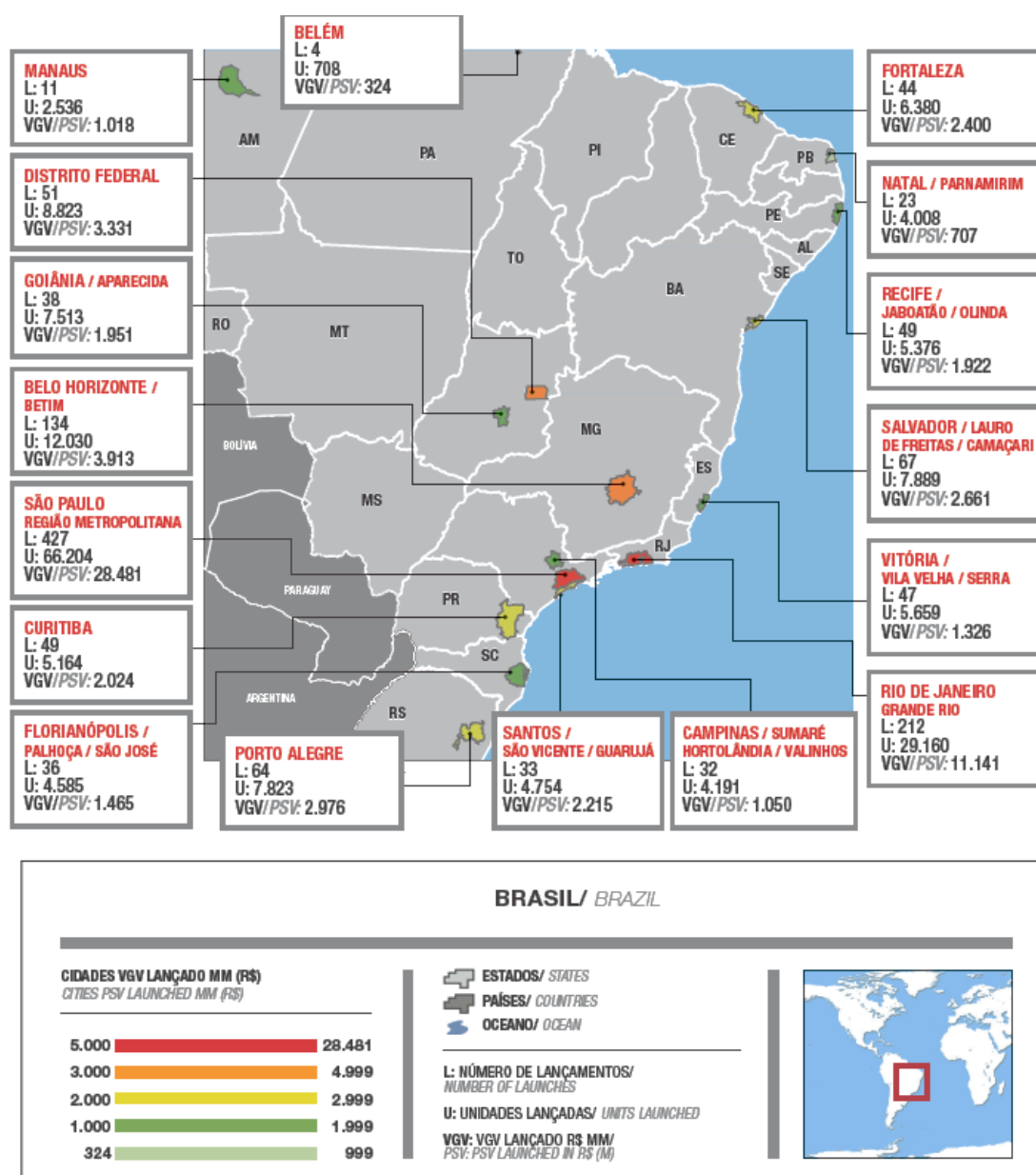
Ramo/Atividade	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
Construção Civil	2.121	41,6	2.203	41,1	2.218	40,3	2.193	40,3	1807	34,3
Metalúrgico	566	11,1	594	11,1	605	11,0	599	11,0	637	12,1
Alimentícia	421	8,3	439	8,2	447	8,1	441	8,1	460	8,7
Vestuário / Calçado	392	7,7	412	7,7	419	7,6	414	7,6	440	8,3
Gráfica	255	5,0	268	5,0	272	4,9	267	4,9	279	5,3
Mecânica	219	4,3	230	4,3	234	4,3	234	4,3	250	4,7
Não Metálico	174	3,4	182	3,4	185	3,4	185	3,4	198	3,8
Química / Farmacêutica	152	3,0	161	3,0	173	3,1	169	3,1	181	3,4
Mobiliário	178	3,5	187	3,5	191	3,5	190	3,5	198	3,8
Material Plástico / Borracha	168	3,3	177	3,3	180	3,3	179	3,3	180	3,4
Eleto-eletrônico/Comunicação	204	4,0	214	4,0	238	4,3	234	4,3	243	4,6
Madeira	102	2,0	107	2,0	109	2,0	109	2,0	112	2,1
Papel	46	0,9	48	0,9	49	0,9	49	0,9	59	1,2
Têxtil	41	0,8	43	0,8	44	0,8	44	0,8	49	0,9
Demais Empresas Industriais	61	1,2	89	1,7	136	2,5	136	2,5	177	3,4
Total de Empresas	5.100	100,0	5.354	100,0	5.500	100,0	5.443	100,0	5.270	100,0

Figura 27 - Evolução da participação percentual das empresas industriais por ramo de atividade na cidade de Campinas - 2001 a 2005
(SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO URBANO E MEIO AMBIENTE/PMC, 2007)



A empresa Lopes (2012) divulgou em seu anuário um mapa com os principais mercados imobiliários brasileiros, dentre os quais está Campinas. A *Figura 28 - Principais mercados brasileiros* mostra esse mapa com números sobre a construção civil. É importante ressaltar que VGV significa valor geral de venda, indicando o valor potencial de venda de todas as unidades lançadas em um empreendimento (PORTAL VGV, 2009).

Figura 28 - Principais mercados brasileiros
(LOPES, 2012)



O Guia de Investimento de Campinas: Indicadores de Excelência, uma publicação da Prefeitura para atrair investidores para a cidade, afirma que a construção civil no município está em plena expansão (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS,

2010). Nesse mesmo guia, ela apresenta dados sobre áreas disponíveis nos principais eixos para diferentes usos do solo, entre eles o habitacional, que é de quase 25 milhões de m². A *Figura 29 - Áreas (em m²) disponíveis nos principais eixos da cidade de Campinas para diferentes usos do solo* apresenta esses dados.

Figura 29 - Áreas (em m²) disponíveis nos principais eixos da cidade de Campinas para diferentes usos do solo
(PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS, 2010)

Áreas disponíveis nos principais eixos	
Uso do solo (potencial construtivo em m ²)	Total (m²)
► Comercial, serviços e institucional	13.080.000
► Industrial	8.350.000
► Tecnológico	5.500.000
► Habitacional	24.720.000
► Logístico	21.900.000
► Total	73.550.000

Na cidade Campinas, o déficit habitacional estimado é de cerca de 40 mil unidades. A meta do governo de Jonas Donizette, que assumiu o cargo de prefeito em 01 de Janeiro de 2013, é de zerar esse déficit até o ano de 2016 (BUENO, 2013). O alvo inicial da prefeitura foi a fase I do Programa Minha Casa Minha, para famílias com renda de até R\$1600,00/mês. Já foram contratadas 8100 unidades e espera-se chegar a 20.000 nesta fase. Para as fases II e III do programa, que beneficia famílias com renda até R\$5.000,00, a prefeitura pretende contratar também a construção de 20.000 unidades (BUENO, 2013). A Tabela 5 - Dados de habitação e infraestrutura urbana de Campinas, RMC e estado de São Paulo traz mais informações sobre o déficit habitacional.

Tabela 5 - Dados de habitação e infraestrutura urbana de Campinas, RMC e estado de São Paulo
(PREFEITURA MUNICIPAL CAMPINAS, 2013)

Habitação e Infraestrutura Urbana	Ano	Município	RMC	Estado
Domicílios com Espaço Suficiente (Em %)	2000	90,17	87,60	83,16
Domicílios com Infraestrutura Interna Urbana Adequada (Em %)	2000	89,25	90,19	89,29
Coleta de Lixo - Nível de Atendimento (Em %)	2000	98,85	99,03	98,90
Abastecimento de Água - Nível de Atendimento (Em %)	2000	97,30	97,23	97,38
Esgoto Sanitário - Nível de Atendimento (Em %)	2000	86,45	83,12	85,72

De acordo com o gerente de desenvolvimento urbano da Cyrela, Marcelo Puntel, há um demanda reprimida por imóveis de alto padrão na Cidade de Campinas. Corroborando com essa afirmação, o delegado da sub-regional do CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) de Campinas, José Carlos Fioto, a procura por imóveis na faixa de 1 milhão é grande (FRANCHINI, 2013).

Um levantamento feito pelo CRECI, revela que em 2012, os imóveis mais vendidos no estado de São Paulo foram os com valores superior a R\$ 200 mil, somando 50% de toda a procura (FRANCHINI, 2013). Esse estudo revela que a queda das vendas foi de 15% quando comparado a 2011, porém no interior do estado a queda foi menor do que a média estadual, ficando em 10% (FRANCHINI, 2013).

Por outro lado, no atual momento a expectativa desse mercado é boa, com perspectiva de estagnação ou mesmo crescimento, com destaque para os imóveis de alto padrão (FRANCHINI, 2013). Há também um aumento na procura por imóveis mais afastados dos grandes centros, com áreas verdes e cidades próximas a Campinas, como Americana, Santa Bárbara e Paulínia são bastante atrativas para investidores (FRANCHINI, 2013).

Outro ponto relevante na análise do ambiente externo é a disponibilidade de força de trabalho para a construção civil, também chamada de estoque de mão de obra. Dados do SindusCon-SP da regional de Campinas (SINDUSCON-SP, 2013) mostram que desde de Março de 2012 houve estabilização desse estoque para a Construção Civil no município. A *Tabela 6 - Número de empregados formais na construção civil no município de Campinas e respectivo índice* traz não só o número de empregados formais do setor em Campinas, mas também mostra o índice de emprego, que tem como base o mês dezembro de 2010 (SINDUSCON-SP, 2013). A análise desse índice, que pouco variou nos 20 meses apresentados, revela estabilidade.

Tabela 6 - Número de empregados formais na construção civil no município de Campinas e respectivo índice
(Adaptado de SindusCon-SP (2013))

	Nº de empregados	Índice ¹
2012		
Jan	85.611	112,48
Fev	86.970	114,26
Mar	87.979	115,59
Abr	89.612	117,73
Mai	89.537	115,59
Jun	89.239	115,59
Jul	88.470	115,59
Ago	88.564	115,59
Set	88.015	115,59
Out	87.501	115,59
Nov	86.244	115,59
Dez	83.866	115,59
2013		
Jan	85.969	112,95
Fev	87.295	114,69
Mar	87.867	115,44
Abr	88.756	116,61
Mai	88.853	115,59
Jun	89.122	115,59
Jul	88.518	115,59
Ago	88.695	115,59

Além da estabilidade no estoque de força de trabalho, outro dado importante é o nível de instrução dos trabalhadores do setor. Dados apresentados pela CBIC (2013) revelam que a maioria dos trabalhadores tem baixa qualificação, em que sua maioria não possui educação superior. A *Tabela 7 - Estoque de trabalhadores na construção civil no estado de São Paulo segundo o grau de instrução (total inclui mestres e doutores)* traz um detalhamento do número de trabalhadores segundo o grau de instrução. Esses dados são do estado de São Paulo. A *Tabela 8 - Porcentagem de trabalhadores com ensino superior completo no Estado de São Paulo (inclui mestres e doutores)* revela que aproximadamente 6% dos trabalhadores desse ramo possuem ensino superior completo, incluindo mestres e doutores.

Tabela 7 - Estoque de trabalhadores na construção civil no estado de São Paulo segundo o grau de instrução (total inclui mestres e doutores)

¹ Base: Dez/2010=100 (SINDUSCON-SP, 2013).

(Adaptado de CBIC (2013))

Ano	Analfabeto	Até o 5º ano Incompleto do Ensino Fundamental	5º ano Completo do Ensino Fundamental	Do 6º ao 9º ano Incompleto do Ensino Fundamental	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	Educação Superior Incompleta	Educação Superior Completa	TOTAL
2012	4.510	53.874	56.157	94.307	145.393	62.639	236.400	18.846	47.805	720.729
2011	4.638	57.958	64.820	100.164	149.063	65.024	229.200	16.600	44.595	732.822
2010	4.554	55.244	63.643	98.334	141.404	56.406	191.268	15.015	39.900	666.425
2009	4.195	53.396	65.572	95.096	124.463	48.175	155.803	12.583	33.525	593.322

Tabela 8 - Porcentagem de trabalhadores com ensino superior completo no Estado de São Paulo (inclui mestres e doutores)

(Adaptado de CBIC (2013))

Ano	Total de Trabalhadores	Educação Superior Completa	% de trabalhadores com ensino superior completo
2012	720.729	47.805	6,6%
2011	732.822	44.595	6,1%
2010	666.425	39.900	6,0%
2009	593.322	33.525	5,7%

4.2.3.3. Análise de grupos estratégicos

O mercado imobiliário brasileiro vem sofrendo uma grande expansão nos últimos anos. De acordo com o anuário do mercado imobiliário publicado pela Lopes (2012), o volume de lançamentos de 2012 foi da ordem de R\$ 80 bilhões de reais, concentrados principalmente na região sudeste, onde a demanda é mais estável, a mão de obra é mais qualificada e os preços são mais altos. Sendo o mercado imobiliário um mercado bastante grande, espera-se que as organizações se dividam em grupos estratégicos, de forma a capturar as diferentes oportunidades e demandas do setor.

Para fazer a análise dos grupos estratégicos existentes no setor da construção civil, é preciso, inicialmente, diferenciar dois tipos de empresas atuantes nesse segmento: construtoras e incorporadoras. Construtoras são empresas que têm como único foco e responsabilidade a construção do edifício (TREVISAN, 2010). Já a incorporadora é responsável por articular o negócio imobiliário, comprando o terreno, fazendo o estudo de viabilidade, desenhando o produto e assumindo o risco do negócio, entre outros (TREVISAN, 2010). Sendo dois tipos de empresa distintos, com focos distintos, é possível montar dois mapas estratégicos, analisando cada um desses grupos.

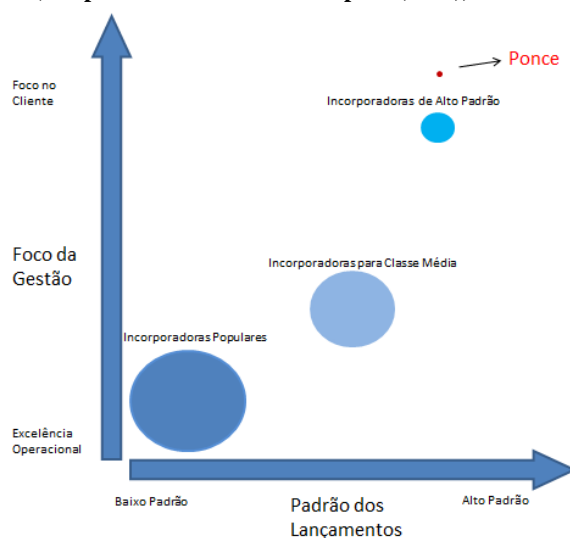
Para ambos os tipos de empresa, o eixo da abcissa será o *padrão dos lançamentos*, dividido entre baixo e alto padrão. Para cada tipo de padrão os clientes são muito distintos, com necessidades e anseios diferentes. O poder aquisitivo de cada tipo de comprador também é diferente, assim como as margens de lucro de cada segmento.

Para compor o mapa dos grupos estratégicos, o eixo das ordenadas será o *foco da gestão* em ambos os casos. Contudo, para as construtoras, por terem como objetivo a construção do edifício, através de especificações previamente fornecidas, esse eixo será subdividido em qualidade e custo, como é mostrado na

Figura 30- Mapa estratégico para Construtoras. Para incorporadoras, a divisão será entre foco no cliente e excelência operacional, como é mostrado na *Figura 31 - Mapa estratégico para incorporadoras.*

A sutil distinção de cada grupo estratégico é importante, pois a construtora, com uma atividade mais operacional, deve distinguir bem qual é o seu foco, para poder ter competitividade no mercado, oferecendo um produto de maior qualidade ou então com um custo menor. Dessa forma, as construtoras de alto padrão oferecem um produto de alta qualidade para o mercado de alto padrão. As construtoras de médio padrão oferecem um produto de padrão e qualidade intermediários, enquanto as de baixo padrão focam em oferecer produtos com o menor custo, uma vez que seus clientes têm baixíssimo poder aquisitivo.

Figura 30- Mapa estratégico para Construtoras
(Adaptado de Gamble e Thompson (2012))

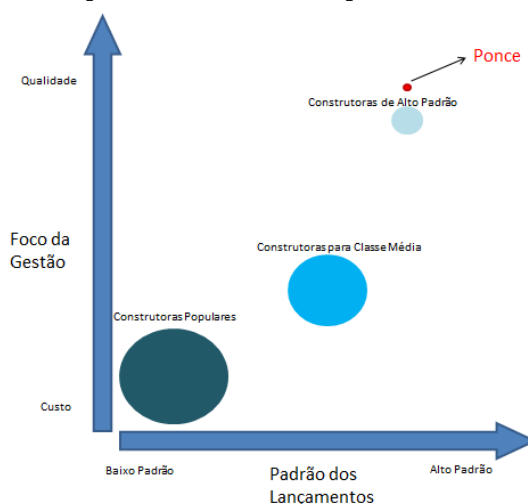


Para incorporadoras, por não terem o foco em uma atividade construtiva, mas sim de desenvolvimento e concepção de produto, compra de terreno e estudo de viabilidade,

entre outros, irá focar em ter um excelente desempenho operacional, para desenvolver produtos de menores custos através da excelência operacional, ou então de foco no cliente, oferecendo produtos mais personalizados ou até mesmo exclusivos, que atendam a demanda de um público que têm maior poder aquisitivo.

Em ambos os mapas pode-se afirmar que as incorporadoras e construtoras de baixo padrão são as que estão em maior número. Nesse segmento, com objetivo de diminuir o déficit habitacional, o Governo Federal lançou o programa Minha Casa Minha Vida, estimulando o mercado de baixo padrão (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2009), que é extremamente limitado pelo poder aquisitivo de seus compradores, dependendo basicamente de financiamentos governamentais para viabilizar a compra da casa própria.

**Figura 31 - Mapa estratégico para incorporadoras
(Adaptado de Gamble e Thompson (2012))**



O padrão médio é também bastante representativo, quer seja para construtoras ou para incorporadoras. Com a queda dos juros, maior acesso ao crédito e aumento da massa salarial da população, a demanda por empreendimentos de padrão médio cresceu substancialmente nos últimos cinco anos, junto com a emergência da classe C (DECONCIC/FIESP, 2012).

O alto padrão representa uma parcela menor de mercado. Ao subir o padrão dos imóveis, tanto pelas maiores margens, quanto pela maior exigência dos consumidores, o foco estratégico das empresas passa a ser o cliente e a qualidade do produto entregue. A atenção e o relacionamento com o cliente passam, gradativamente, a ser prioridade.

A Ponce desempenha os dois papéis. Ela é uma incorporadora quando compra um terreno, faz um projeto, constrói a casa e coloca-a a venda. Quando constrói para clientes atua como construtora, sendo responsável por edificar o projeto do cliente. A empresa atua no mercado de alto padrão e seu posicionamento no mercado de construtoras e incorporadoras pode ser visto, respectivamente, na *Figura 30* e na *Figura 31*. Ela desenvolve produtos personalizados, de acordo com os desejos do cliente, com alto nível de acabamento e uso de materiais de maior qualidade. Contudo, é uma empresa de pequeno porte e faz poucas unidades durante um ano e sua representação no mapa de grupos estratégicos seria apenas um ponto infinitesimal.

4.2.3.4. Cinco forças de Porter

Figura 32 - Cinco forças de Porter e suas intensidades no setor imobiliário onde o Ponce atua
(Adaptado de Cardoso (2009))

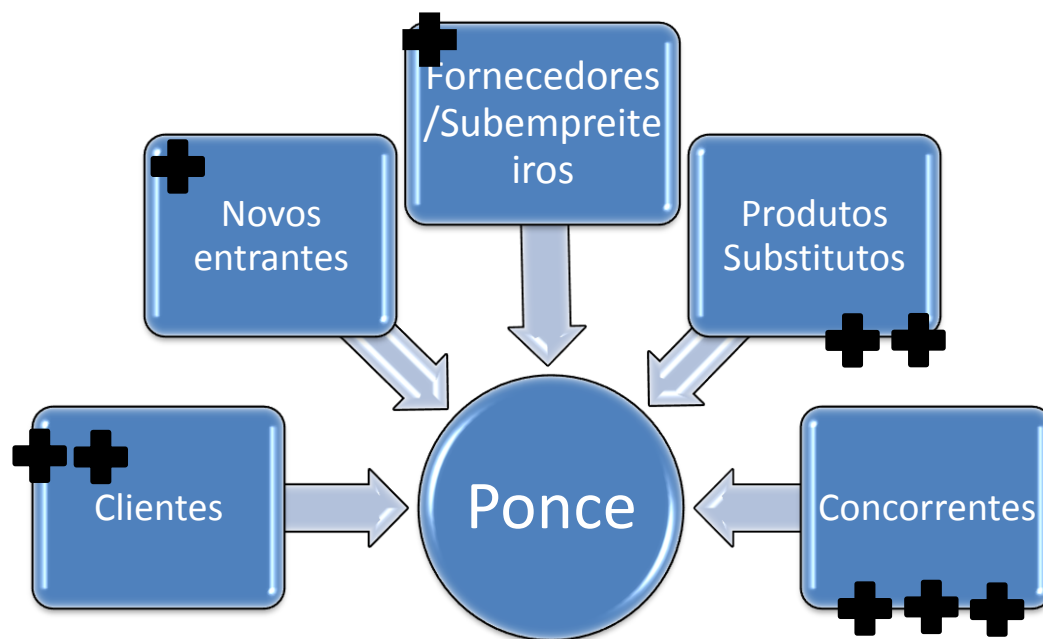


Tabela 9 - Símbolos usados para descrever as intensidades de cada força no modelo sugerido por Porter

Símbolo	Intensidade da força
+++	ALTA
++	MÉDIA
+	FRACA

A *Figura 32 - Cinco forças de Porter e suas intensidades no setor imobiliário onde o Ponce atua* permite observar as diferentes forças existentes na Construção Civil e suas

intensidades. Fornecedores é a força menos intensa. Há muitos fornecedores no mercado, de diversos portes, o que faz com que a concorrência seja alta, diminuindo preços. Também há uma vasta oferta de subempreiteiros e, em geral, essa mão de obra não é muito qualificada, o que também diminui essa força.

A estrutura do mercado permite que haja muitos novos entrantes, especialmente de pequeno porte. Porém, muitos não conseguem manter-se no mercado devido a sua inexperiência. Grandes *players* novos são mais raros, devido especialmente à alta demanda de capital.

Produtos substitutos também representem uma força de média intensidade, pois há uma grande oferta de imóveis residenciais, como apartamentos, casas de em blocos estruturais, casa de madeiras, entre outros.

Os clientes também têm um poder de barganha de média intensidade, pois são suas necessidades e desejos que determinam as características dos imóveis que serão construídos. O não atendimento dessas necessidades faz com que o produto fique emperrado no mercado.

A força de maior intensidade na construção de imóveis residenciais é a dos concorrentes. Há muitas pessoas físicas e jurídicas atuando nesse mercado e a competição é acirrada, o que também diminui os preços que podem ser cobrados.

O relativo equilíbrio entre as forças, a existência de diversos players no mercado na cadeia produtiva como um todo faz com que haja uma boa concorrência entre as diversas partes e um equilíbrio no mercado, permitindo que ele seja lucrativo para muitos e não apenas para um elo da cadeia.

No mercado em que a Ponce atua os concorrentes são a força de maior intensidade. A principal ameaça é a oferecer preços bem abaixo do que a Ponce pratica, podendo tornar inviável o negócio da empresa. A atuação de seus concorrentes, com preços bem competitivos, obriga a empresa a buscar constantemente soluções para diminuir custos e otimizar seus lucros.

Atualmente, a estrutura de mercado da construção civil, com poucas forças de alta intensidade, traz uma situação favorável para a Ponce e permite a atuação em um mercado lucrativo. Contudo, mesmo em um ambiente favorável, a empresa precisa de

cautela e pensar constantemente nos seus custos, para manter o bom posicionamento alcançado.

4.2.3.5. Análise da concorrência

A análise dos concorrentes é uma parte crucial do ambiente externo, além de ser a principal força atuando dentro do mercado da Ponce, por isso merece um maior detalhamento. Entender os concorrentes, suas ações e o posicionamento da empresa é essencial para qualquer empresa.

Os principais concorrentes da Ponce são:

- Outras construtoras, tanto as que vendem casas prontas quanto as que constroem para o cliente;
- Profissionais liberais que prestam serviço de construção de casas (em geral por administração);
- Outras casas prontas para vender, construídas por qualquer pessoa;
- Outros arquitetos e engenheiros civis que prestam serviço de fazer o projeto das casas.

Com relação a posicionamento dentro do mercado, é possível dizer que os concorrentes mais fortes são as grandes e médias construtoras. Elas podem oferecer melhores preços e têm uma estrutura que permite menores custos. Elas têm condições de fazer maiores economias de escala, reduzindo assim o custo do material. Elas também têm, em geral, uma estrutura que permite o funcionamento da empresa de forma mais dinâmica e eficiente, reduzindo também custos operacionais.

É muito difícil falar em *market share* da empresa. A Ponce nunca fez um comparativo ou uma estimativa sobre qual a porcentagem que detém no mercado em que atua. O que se pode afirmar é que a empresa tem um percentual bem baixo, devido ao seu pequeno porte.

4.2.3.6. Integração vertical e economia de escala no setor da construção civil

O setor da construção civil é extremamente segmentado, quer seja em nichos de atuação relativos a diferentes faixas de renda, quer seja na separação das indústrias fornecedoras de insumos para os prestadores de serviço, construtores ou mesmo

incorporadores. Em geral, a integração vertical é bem pequena, com cada participante do mercado focando em um tipo de atividade e não na busca por dominar a cadeia.

As grandes indústrias não costumam ter lojas próprias, e sim distribuir seus produtos para vendedores de diversos tamanhos, que fazem a venda para o consumidor final ou construtor. Também não é usual uma incorporadora construir seus prédios, normalmente terceirizando esse serviço. Mesmo pequenos construtores contratam subempreiteiros especializados como força de trabalho. Assim, a integração vertical no setor é extremamente limitada.

Por outro lado, a economia de escala desempenha um papel fundamental no setor. Em qualquer segmento que se atue, o mercado limita o ganho por unidade. Contudo, dificilmente limita o número de unidades vendidas por um único ator. Assim, mesmo com uma margem menor, ao construir muitas unidades, é possível ter um ganho atrativo. Essa condição é especialmente importante para o mercado de baixa renda, que têm foco operacional e precisa ter um produto extremamente acessível. Conforme sobe a renda a que o empreendimento é destino, também sobem as margens associadas. Contudo, a economia de escala torna-se uma aliada na redução de custos e consequente melhora de lucros, tornando o negócio ainda mais atrativo. Para Dias (2011), a perspectiva de compras em larga escala oferece vantagens não só para compradores. Mas também para fornecedores.

4.2.3.7. Forças que impulsionam mudanças

Algumas forças de mercado e mesmo do Governo impulsionam mudanças na construção civil, mesmo que não sejam mudam radicais e sim incrementais. Um dos pontos mais relevantes é a pressão pela sustentabilidade. Novas leis surgem, obrigando as empresas a tratar de forma correta seu lixo e resíduos. Os consumidores também estão mais exigentes e demandam produtos que tenham melhor desempenho perante o meio ambiente, usando menos energia, menos água, menos materiais. Dessa forma, a empresa também se preocupa em oferecer um produto que atende esses requisitos, que aumentam com o passar do tempo. Diversos itens são considerados na empresa para trazer a sustentabilidade para seus projetos e casas: uso máximo da iluminação natural; boa ventilação para diminuir a necessidade de ar-condicionado; construção de cisternas nas casas que captam a água da chuva para uso posterior na irrigação do jardim; válvulas de descarga do tipo “dual-flush”; aquecimento solar para a casa e piscina.

Por outro lado, Lamberts (2011) afirma que o setor da construção civil tem muito a progredir no que diz respeito à sustentabilidade e que os padrões adotados são muito baixos. Mesmo normas que tratam de desempenho e adequação ambiental trabalham com o “mínimo mínimo” (LAMBERTS, 2011) e o setor precisa se adequar, pois não cumpre esse padrão. Assim, pode-se assumir que as exigências tendem a elevar cada vez mais e a Ponce deverá adequar-se a elas.

Outra força relevante que impulsiona mudanças no mercado é a melhoria das condições de trabalho para os funcionários da construção civil como um todo. Trabalhar em um ambiente mais limpo e seguro são exigências que vêm crescendo nos últimos tempos e acarreta mudanças importantes no canteiro de obra.

As forças que impulsionam mudanças aumentam o custo da construção no setor como um todo. Dessa forma, há uma maior pressão para conseguir melhorar o lucro, situação mais difícil devido ao aumento.

4.2.4. Análise do ambiente interno

A Ponce possui um know-how, uma expertise e na construção de casas de alto padrão. A qualidade de seu produto é muito boa, especialmente da fase de acabamento, algo que é notado e reconhecido pelos clientes. Por outro lado, a capacidade de entregar esse valor para o cliente está limitada a poucas pessoas na empresa. Em outras palavras, o conhecimento gerado fica com as pessoas e não é compartilhado. Por exemplo, na etapa de projetos há uma arquiteta que realiza todas as etapas relacionadas a projeto. Na obra, o engenheiro diretor A cuida da gestão de todas as fases e aspectos, da logística de materiais ao financeiro. Não há funcionários que possam assumir o lugar dessas pessoas, nem que seja temporariamente num período de férias ou mesmo de afastamento por doença.

Outra característica da empresa é a variação de demanda. Os proprietários fazem a gestão da mesma alterando entre casas para clientes e casas construídas com capital próprio. Quando o número de obras para terceiros cresce, a construção das casas de capital próprio são temporariamente interrompidas. Quando a demanda cai, as obras de capital próprio são retomadas. Do ponto de vista de equilíbrio de recursos e alteração da demanda isso é interessante. Contudo, o tempo para edificar casas próprias pode-se

estender em demasia, por exemplo, uma casa de 500m² levou cinco anos para ser finalizada e posta à venda, prazo considerado longo pela empresa.

Com relação à mão de obra, a empresa conta com oito funcionários trabalhando diretamente no canteiro. São eles azulejistas e ajudantes de pedreiros. Os primeiros são funcionários próprios por serem mais especializados e difíceis de contratá-los no mercado ou de terceirizar. Os ajudantes também próprios são essências em vários momentos e em todas as etapas da construção. Há também um funcionário responsável pela logística de materiais, disponibilizando-os nos canteiros de obra. Todos os funcionários trabalham para ambos os diretores.

Na diretoria B há uma secretária que faz serviços burocráticos, administrativos e também ajuda na contabilidade em projetos de capital próprio e de clientes da diretoria B. Não há uma secretária na diretoria A. Os serviços que caberiam a uma secretaria são feitos pelo próprio diretor A, ou pela arquiteta. É importante ressaltar que a arquiteta não faz projetos nem outros serviços para a Diretoria B.

Com relação à força de trabalho terceirizada, seja por empresas ou por empreitada, a empresa é bastante criteriosa em sua escolha. A preferência é por profissionais que já prestaram serviço para a Ponce. Para contratar novos terceirizados ou empreiteiros, a empresa averigua alguns serviços já realizados, para ter certeza da qualidade do serviço. Dessa forma, evita ter prejuízo com retrabalhos e também com perda de qualidade.

Nesse momento, a empresa está com um bom fluxo de caixa e não tem usado de nenhum meio de financiamento a não ser parcelamento direto com fornecedores. Contudo, em um passado não muito distante, a empresa usava com frequência financiamentos com taxas de juros muito elevados, conhecido popularmente por cheque especial. Nos dias de hoje, caso não haja liquidez momentânea, empréstimos caros e rápidos, como o cheque especial, ainda são a principal fonte de financiamento junto aos bancos.

O fato de ser uma empresa pequena, com poucos funcionários, com uma estrutura enxuta e baixos custos, em que o cliente lida direto com o proprietário permite a empresa ter flexibilidade, tanto no atendimento ao cliente quanto na resolução de problemas. Por outro lado, a capacidade desse sistema é bem restrita e ele geralmente

opera com o máximo de seus recursos. O modelo atualmente utilizado não permite o crescimento da empresa.

A empresa possui poucos ativos imobilizados. São eles:

- Quatro veículos do tipo pick up, sendo dois pertencentes a cada núcleo;
- Softwares para desenhar os projetos em 2D e 3D;
- Softwares para cálculos estruturais;
- Software de contabilidade para gerenciar gastos da empresa.

O maior gasto de capital da empresa está na produção de produtos, na compra de insumos e com força de trabalho, não em investimentos em maquinário ou ativos imobilizados.

Outro ponto importante para a Ponce é a capacidade de atender aos desejos e necessidades dos clientes, produzindo um produto com bom custo-benefício, adequado para o segmento em que atua. Saber alinhar os anseios dos clientes com critérios arquitetônicos de conforto, de luminosidade, de estética, de funcionalidade, etc. no projeto e de engenharia na construção, com qualidade a preços competitivos é uma competência importante para atuar no mercado da construção civil, especialmente no de alto padrão. Essa capacidade é subjetiva e assim de difícil mensuração, sendo difícil afirmar categoricamente que a Ponce possui essa competência. Contudo, clientes que constroem com a empresa, na grande maioria das vezes, indicam-na para pessoas próximas, como amigos e família. Clientes que já construíram ou fizeram projeto com a empresa também costumam retornar. Também é possível ressaltar que o preço oferecido ao cliente é competitivo no mercado, assim como o tipo de contrato usado, a preço fechado. Apesar dessas qualidades, é possível buscar melhorias para a empresa, de modo a alcançar maior eficiência.

Conhecer os anseios do cliente e transformá-los em critérios de projeto é igualmente importante na venda de casas prontas. Antes da venda, a Ponce desconhece o comprador sendo risco dessa operação elevado. Portanto, a empresa tem que desenhar e construir um produto que agrade a um cliente que a empresa não conhece individualmente. O fato de as casas próprias serem vendidas em um pequeno espaço de tempo mostra que a empresa tem agradado ao mercado. Novamente, é preciso atenção especial nesses

critérios de projeto, pois eles não fixos. O que agrada hoje ao cliente pode não agradar no futuro.

Mudando o foco, a força de trabalho do canteiro de obra é algo que precisa de maior atenção do gestor. O Diretor A manifestou seu descontentamento com alguns funcionários, desejando trocá-los, por diversos motivos (por não contribuição para um bom ambiente de trabalho, por falta de organização ou de empenho, respeito aos horários, entre outros). Contudo, essa é uma decisão delicada. O posicionamento do Diretor B é diferente do Diretor A e ainda não conseguiram chegar a um acordo sobre o assunto. Dessa forma, a decisão de troca é postergada, prejudicando o andamento de algumas atividades da empresa. Também com relação à força de trabalho, a Ponce não possui nenhum tipo de treinamento ou apoio a atualização de seus funcionários, sejam eles do escritório ou da obra.

Por fim, outros pontos que o Diretor A acredita que merecem atenção são contratos, negociação de preço com clientes, empreitadas, fluxo de caixa e controle de custos. Esses pontos, mesmo que não apresentem problema nesse momento na empresa, são críticos e podem trazer grandes prejuízos para a Ponce se não tratados de maneira correta. Algumas cláusulas no contrato de construção para clientes precisam ser alteradas para garantir o recebimento da correção das parcelas pelo Índice Nacional de Custo da Construção (INCC). A negociação de preços com clientes é importante, nos dois produtos ofertados pela empresa, para garantir uma margem operacional atrativa e que não traga prejuízos, especialmente nos contratos a preço fechado. O fluxo de caixa precisa ser acompanhado de perto, para não usar financiamentos caros. Além disso, a contabilidade gerencial é de suma importância para avaliar empreendimentos feitos e ter uma base para novos orçamentos.

4.2.4.1. Fatores críticos de sucesso

De acordo com o que é valor para o cliente da Ponce, os fatores críticos de sucesso para uma boa atuação no mercado da construção civil são:

- **Custo:** ter um custo baixo, que permita uma boa margem de lucro.
- **Economia de escala e bom preço de aquisição de materiais:** comprar com economia de escala ou de um fornecedor que esteja em um nível menor na

cadeia produtiva para poder conseguir preços menores. Por exemplo, comprar um piso direto do fabricante e não de um grande magazine.

- **Cuidado com o passivo trabalhista:** a forma como a Ponce trabalha, ela assume todos os riscos relativos a processos trabalhistas, inclusive nas obras que constrói para clientes. Assim, ela deve se precaver, evitando deixar brechas para que haja processos na justiça.
- **Satisfação do cliente:** essencial conhecer as demandas, necessidades e vontades de seus clientes, que têm alto poder aquisitivo, são bem instruídos e muito exigentes. Para poder ter sucesso, a empresa precisa satisfazer esse cliente.
- **Tradução das necessidades do cliente em critérios de projeto:** somente compreender os anseios, necessidades e desejos do cliente não é suficiente. É preciso alinhá-los com requisitos arquitetônicos e de engenharia, oferecendo um produto de qualidade com bom custo-benefício.

4.2.5. Análise SWOT

Juntamente com o gestor da empresa, foram levantados pontos fortes e fracos, assim como ameaças e oportunidades. Eles estão listados e explicados a seguir. Optou-se por não fazer um quadro como foi proposto na bibliografia, pois cada item continha um grande número de itens e a formatação em tabela não ficaria boa para ser colocada em uma folha A4.

4.2.5.1. Pontos fortes

- Contratos a preço fechado

Esse modelo de contrato oferece para o cliente uma garantia de que o custo da obra não ultrapassará o valor inicialmente estipulado. Na construção civil, quando uma casa é construída para um cliente, geralmente usa-se o modelo de contrato por administração, onde os custos do construtor são reembolsados pelo proprietário. Em muitos desses casos, o construtor ganha um percentual sobre os gastos, o que leva a um menor interesse em reduzir custos e muitas vezes o orçamento inicialmente previsto não é suficiente para finalizar a construção. Por outro lado, o contrato a preço fechado dá segurança para o cliente que seu projeto será construído dentro do orçamento, o que faz com que eles vejam com bons olhos o negócio da empresa.

- Preço extremamente competitivo

O preço que a Ponce oferece para seus clientes quando constrói a preço fechado é extremamente competitivo. Comparado aos concorrentes, o preço oferecido pela Ponce é ligeiramente menor, o que traz mais clientes para a empresa. O preço para a construção de casas para clientes também é competitivo quando comparado à aquisição de um imóvel pronto, ficando bem abaixo deste.

O preço cobrado para construir casas para clientes também se mostrou mais competitivo do que construir por conta própria quando o cliente não tem nenhuma experiência com construção. Mesmo que o cliente tenha tempo e disposição para dedicar-se à obra, sua falta de experiência geralmente leva a erros e necessidade de refazer determinadas tarefas que foram realizadas, o que aumenta o custo².

- Alta qualidade, especialmente no acabamento

A qualidade diferenciada, especialmente na parte de acabamento, é percebida pelos clientes, especialmente quando eles comparam suas residências com a de colegas que não foram feitas pela empresa. Neste caso são os pequenos detalhes que fazem diferença: uma batida de pastilhas que foi assentada uniformemente e seus rejuntas possuem todos os mesmos tamanhos; Portas de madeira que não estufam porque foram pintadas inclusive na parte superior e inferior, evitando infiltração. Esse padrão de qualidade é atendido nas casas vendidas prontas ou nas construídas para clientes.

- Contratos transparentes

Esse ponto é válido especialmente para casas construídas para cliente. Antes mesmo do fechamento do contrato são discutidos em detalhes com o cliente todos os itens que estarão inclusos na construção, incluindo seus padrões e faixa de preços. Após discussão, é elaborado um contrato, do qual o memorial descritivo faz parte. A maneira como o contrato é redigido visa minimizar danos para ambas as partes. Um exemplo é o fato de nenhum cliente ter entrado até hoje na justiça contra a Ponce ou mesmo contra seus proprietários.

² De acordo com depoimento de clientes que são conhecidos dos donos da empresa e que optaram por construir por conta própria e não pela empresa.

Para casas vendidas prontas são assinados contratos de compra e venda. Nesse caso também se busca fazer um contrato completo que proteja ambas as partes. Contudo, o foco é a criar meios para garantir o recebimento dos valores acordados.

- Flexibilidade

A empresa tem uma estrutura enxuta e os clientes lidam diretamente com os proprietários da empresa. Isso permite que alterações solicitadas por clientes sejam feitas sem necessidade de consulta e aprovação de instâncias superiores da hierarquia. Dessa forma, a flexibilidade é grande.

- Facilidade para o cliente

A facilidade trazida para o cliente é notável. Quando compra uma casa pronta, o cliente não precisa passar pelo estresse que pode ser construir. Também esse é um grande diferencial quando a casa é construída para o cliente. É a empresa que gerencia todas as etapas da obra, que compra os materiais, que contrata e responsabiliza-se pela mão de obra, que lida com fornecedores, prazos, qualidade, etc. O cliente pode assim construir um projeto que atenda suas necessidades, mas não precisa ter tempo para acompanhar de perto a obra.

- Experiência/Grande conhecimento do sistema construtivo utilizado

A empresa atua no mercado há muito tempo e possui grande conhecimento da técnica utilizada. Além disso, a experiência acumulada por tantos anos é um grande diferencial, pois muitos problemas que podem surgir são facilmente contornados por já terem aparecido anteriormente.

- Integração entre equipe de projeto e de produção

A equipe de projeto e de produção (construção) tem o escritório no mesmo lugar, o que facilita a comunicação direta entre as partes. Assim, o projeto do imóvel é sempre desenvolvido pensando nos custos de construção. Um exemplo é que a arquiteta evita deixar vãos grandes sem pilares, pois isso aumenta muito o custo de construção. Ao fazer isso é possível atender ao cliente e mesmo assim diminuir custos de produção.

- Compra de fornecedores em níveis menores da cadeia construtiva

A Ponce, por ter em sua razão social “Materiais para Construção”, consegue comprar diretamente de fabricantes ou de grandes distribuidores. O fato de não precisar

comprar de lojas que vendem para o consumidor final faz com que ela consiga preços bem mais competitivos dos materiais que compra. Outro ponto favorável é que consegue comprar somente a quantidade que usará, não precisando fazer estoques. Por exemplo, a maioria dos materiais de acabamento, como pisos, revestimentos, pastilhas, louças, metais, cubas, dentre outros, que representam um custo elevado na construção, podem ser comprados direto da fábrica, nas quantidades desejadas.

- Tradução dos anseios de clientes em critérios de projeto

A empresa tem um bom desempenho ao compreender as necessidades e desejos do cliente assim desenhar um produto adequado ao mercado, com boa aceitação.

4.2.5.2. Pontos fracos

- Não cumprimento de prazos na entrega das obras é comum

É comum que as obras para clientes atrasem. Esse atraso é de 2 a 4 meses para obras que são previstas para 12 meses e de 4 meses para obras que seriam feitas em 16 meses.

- Dificuldade de cobrar reajustes quando o cliente faz alterações e o prazo da obra aumenta por causa destes

Durante a construção da casa para um cliente, não é difícil que o mesmo solicite alguma alteração no projeto já durante a execução da obra. Para a empresa é fácil atender a essa solicitação, devido a sua estrutura enxuta e o curto processo de decisão. O cliente também concorda, normalmente, em arcar com os custos diretos da mudança, contudo, na maioria dos casos, não aceita que essa mudança foi uma das causas de atraso na obra. Dessa forma, o cliente não quer pagar pelo reajuste sobre as parcelas, que está descrito no contrato de prestação serviço assinado antes de iniciar a construção.

- Não existe nada de produção seriada, cada casa diferente da outra, pouca mecanização, processo muito artesanal, em função da personalização de cada casa

Cada obra realizada tem um projeto totalmente diferente do outro. Isso é visto como um ponto fraco pela empresa, pois assim é mais difícil prever prazos, fazer análise de custos, ganhar economia de escala. Cada projeto merece atenção especial da Ponce, pois novos problemas e desafios surgem a cada dia.

O método construtivo utilizado, muito artesanal, com pouca utilização de máquinas, deixa a empresa dependente da mão de obra, que não é muito qualificada, e também é lento. Outras construtoras que utilizam métodos construtivos diferentes têm um lead time bem menor. Contudo, o uso de bloco cerâmico de vedação, atualmente utilizado pela empresa, permite a construção de casas com um desenho arquitetônico mais arrojado, que os demais métodos não oferecem. Ter uma casa bela, com um design que atenda ao seu gosto, é uma exigência do cliente da Ponce, que não aceita casas do tipo “caixotão”.

- Dificuldade de redução de custos através de economia de escala com fornecedores devido à personalização de cada casa

Existe grande dificuldade para se implantar um sistema eficiente de compras para que seja possível ganhar através da economia de escala (compra de grandes quantidades do mesmo material de uma única vez, com isso é possível barganhar junto aos fornecedores). Tal dificuldade acontece devido ao alto nível de personalização do serviço prestado: geralmente casas de alto padrão em que as mudanças são previstas inclusive contratualmente. Vale ressaltar ainda que um grande diferencial desta empresa é o nível de personalização e flexibilidade que se admite ao longo de toda a obra, fato este que gera o problema discutido neste item.

- Dificuldade de comprar de fornecedores com economia de escala

Para a Ponce, não é interessante fazer estoques, especialmente pela mobilização de capital, mas também pela falta de espaço de armazenamento. A empresa procura, quando possível, comprar mais unidades de um mesmo produto, porém as quantidades compradas ainda são pequenas os descontos obtidos junto aos fornecedores também.

- Restrito a um único sistema construtivo

A empresa não possui know-how para utilizar nenhum outro método construtivo que não o de blocos cerâmicos de vedação.

- Possui equipes de produção com experiência exclusiva no sistema construtivo padrão da empresa

Por se tratar de um serviço altamente personalizado a empresa desenvolveu ao longo dos anos um sistema construtivo próprio, o que fez com que seus colaboradores se tornassem especialistas. Este fato gera uma dificuldade, dado que fica mais difícil lidar

com a rotatividade natural dos colaboradores bem como em um momento de expansão a contratação de novas pessoas.

- Sistema construtivo é demorado, arcaico e extremamente artesanal

Todos os processos de construção de cada projeto são feitos manualmente. Quase nenhum material pré-moldado é utilizado, tudo é feito artesanalmente, tijolo por tijolo, viga por viga, piso por piso, o que torna o processo lento.

- Toda a gestão da empresa está na mão de praticamente uma única pessoa

Todos os processos de tomada de decisão cabem ao Diretor A ou B. Eles são responsáveis por todas as atividades da empresa e não delegam tarefas. Têm apenas funcionários que seguem as ordens passadas por eles.

Não há até hoje um processo de sucessão bem definido. Outro ponto a ser ressaltado é que na ausência de qualquer um dos diretores este indivíduo somente poderá ser substituído pelo seu par, fato que causa frequentemente uma sobrecarga de trabalho e responsabilidades em uma única pessoa. Essa característica é recorrente em empresas de ordem familiar, há uma centralização excessiva dos trabalhos bem como das tomadas de decisão. Todos esses pontos ditos acima levam a um problema ainda maior: não há transferência de conhecimentos, experiências e treinamentos.

- Não fornecimento do manual de manutenção para comprador/cliente

Ao entregar uma casa para seu cliente ou comprador, a empresa não entrega um manual formal de manutenção da casa. Assim, alguns clientes recorrem à empresa para solicitar garantia de muitos produtos que deveriam ser acionados diretamente ao fabricante. Um exemplo é quando o motor da piscina para de funcionar. Ao invés de contatar o fabricante o cliente entra em contato com o a empresa solicitando reparo. Para não prejudicar sua imagem e manter o bom relacionamento com o cliente, a empresa vai atrás de consertar o montar. Mesmo que o cliente pague peças e mão de obra, a empresa incorre em custos e também perde tempo com algo que não é de sua responsabilidade.

4.2.5.3. Ameaças

- Mudança na legislação que faça com que os loteamentos fechados sejam abertos ou que novos loteamentos fechados não sejam aprovados

Para a legislação brasileira, um loteamento fechado não é compreendido como uma unidade, mas sim como um conjunto de terrenos cercado por um muro. Caso haja uma lei que não permita novos loteamentos fechados, a empresa deverá buscar um outro mercado para atuar. Contudo, a probabilidade disso acontecer é baixa.

- Mudança na legislação que não permita mais a compra direta da fábrica de materiais

Caso saia alguma lei que não permita uma construtora também ser uma loja de materiais para construção a empresa precisaria repensar sua política de compra de materiais para usar nas obras. Apesar de não revender materiais, o fato de ter “materiais para construção” em sua razão social permite que a empresa compre direto de fabricantes e de grandes distribuidores, diminuindo seus custos.

- Concorrente oferecer preço fechado muito baixo/ter custo muito menor

Caso concorrentes ofereçam preços constantemente muito abaixo dos praticados pela Ponce, a empresa pode ter sua competitividade comprometida e não conquistar novos clientes.

- Uso de novo sistema construtivo de menor custo

Caso surja um novo material que substitua o bloco cerâmico de vedação, com as mesmas características de qualidade e flexibilidade de projeto, a empresa teria dificuldades em adaptar-se a ele, podendo perder competitividade.

- Crise no setor imobiliário

Uma crise no setor imobiliário afetaria profundamente a empresa, uma vez que ela atua nesse segmento.

- Queda na qualidade do material nacional com entrada de produtos chineses

Muitos produtos já consolidados no mercado nacional estão sofrendo com a concorrência de produtos chineses, que chegam com um preço e qualidades inferiores. Para ter condições de continuar no mercado, fabricantes nacionais podem optar por diminuir a qualidade de seus materiais também, para assim poder oferecer um produto de menor preço. Isso pode prejudicar a qualidade do produto oferecido pela Ponce.

4.2.5.4. Oportunidades

- Atuação em um nicho de mercado pouco explorado por outras empresas

A Ponce atua em um nicho de mercado onde há menos concorrência de grandes empresas. Nesse nicho atuam muitos profissionais liberais com maior ou menor grau de escolarização, mas poucas empresas.

- Modelo de contrato a preço fechado

Quando constrói casas para clientes, a Ponce o faz através de um contrato a preço fechado, que trás muito mais segurança para o cliente, uma vez que ele sabe o quanto irá gastar antes de iniciar a construção e o maior risco fica por conta da empresa. No mercado, a maioria dos contratos de construção de casas é feita por administração, em que o construtor recebe baseado em uma porcentagem dos custos. Nesse modelo, quem assume o risco é o cliente.

- Pequeno condomínio de casas de alto padrão iguais

A oportunidade seria comprar um terreno com metragem alta e fazer um pequeno condomínio de casas de alto padrão iguais. Há a possibilidade de associar-se com outros investidores para levantar o capital necessário.

- Novos métodos construtivos ou produtos para diminuição de custos e prazos

Observar no mercado o surgimento de outros métodos construtivos que possam mostrar-se mais competitivos que o atualmente usado pela empresa, o bloco cerâmico de vedação. Outro ponto importante é o surgimento de novos produtos no mercado que também podem representar diminuição de custos. A empresa está sempre atenta a novos lançamentos e adota-os, caso mostrem-se competitivos.

- Estabelecimento de parcerias com fornecedores

Para alguns produtos, a empresa estabelece parcerias com seus fornecedores. Estender parcerias para novas áreas poderia trazer mais competitividade e qualidade para os produtos da Ponce.

4.3. Fase II – Missão da empresa



4.3.1. Missão

Missão da Ponce: Atuando no mercado residencial de alto padrão, a Ponce busca oferecer para seus clientes imóveis de alta qualidade com facilidade, praticidade e com bom custo-benefício.

A empresa atua e pretende continuar atuando no ramo imobiliário residencial de alto padrão. Moradia é uma necessidade do ser humano que faz parte de suas necessidades mais básicas, independente de credo, raça, nacionalidade ou classe social. Para que seu negócio seja atrativo para seus proprietários, a Ponce deve atuar em um segmento de mercado lucrativo e o mercado de alto padrão permite a obtenção de margens melhores. Além disso, a empresa possui uma vasta experiência nesse mercado, conhecendo bem sua dinâmica, seus clientes e fornecedores.

Na construção de casas de alto padrão, os imóveis devem ter alta qualidade, compatíveis com o padrão para que o imóvel seja valorizado e também para que atenda às exigências do consumidor de maior renda, que compra esse imóvel. Outro ponto importante da missão da empresa é facilitar o processo construtivo e trazer praticidade para o cliente, de modo que ele possa ter o imóvel que deseja, sem incômodos com o processo construtivo, que pode ser desgastante para quem não está acostumado a lidar com ele. Esses são fatores que agregam valor ao negócio e também a marca e podem culminar em boa reputação, essencial para a empresa, uma vez que a conquista de novos clientes ocorre, em sua vasta maioria, por indicação.

Por fim, a empresa também almeja oferecer para seu cliente um bom custo-benefício, de forma que qualidade e custo estejam bem equilibrados. Isso também contribui para uma boa reputação e também agrega valor à marca da empresa.

4.3.2. Estratégia competitiva

A Ponce optou por atuar no segmento de alto padrão, devido às oportunidades surgidas, à possibilidade de atuar em um segmento lucrativo e também à capacidade da empresa de traduzir em critérios de projeto anseios dos clientes.

Dentro do mercado imobiliário de alto padrão, os clientes são exigentes. Assim, dentro do segmento, a qualidade do produto entregue deve ser alta, independente da empresa que atue nesse mercado. É possível destacar o cuidado na estética, no assentamento de materiais e em diversos outros detalhes. Contudo, o cliente vê isso como ponto positivo para a empresa, mas não determinante como um critério ganhador de pedido. Dessa forma, a empresa precisa ter um preço competitivo para atuar no mercado, dentro daqueles praticados no mercado ou ligeiramente a baixo, para poder ganhar clientes.

Logo, como estratégia competitiva, a Ponce opta por um modelo de *ênfase nos custos*. Devido a seu pequeno porte, a empresa não tem condições para atuar em campo extremamente amplo, devendo assim escolher um segmento. No caso, a empresa optou, devido a oportunidades surgidas nos últimos anos, por atuar no segmento de imóveis residenciais de alto padrão, que considera mais lucrativo por unidade vendida.

Assim sendo, o plano da empresa é buscar no mercado imobiliário de casas de alto padrão, em que as grandes construtoras, geralmente, não atuam, oportunidades que tragam alta rentabilidade. Outro ponto relevante é manter o custo do empreendimento o mais baixo possível, para tornar a atividade mais atrativa, mas a redução de custo não pode prejudicar a qualidade. É importante ressaltar que a estratégia de enfoque em custo é coerente com a missão da empresa.

Como complemento, conforme visto na revisão bibliográfica, os seguintes pontos ainda podem ser vistos na definição da estratégia:

- *Plano* da empresa: Atuar em segmento lucrativo dentro do ramo imobiliário residencial;

- *Posição* da empresa no mercado: Escolha de um nicho: casas de alto padrão.
- *Perspectiva* da empresa: Necessidade de observar os concorrentes, especialmente nos movimentos de queda de preço.
- *Pretexto* da empresa: Atuar com um baixo custo, porém com qualidade.
- *Padrão* de decisão da empresa: Pensar no desejo, necessidade e satisfação do cliente, mas sempre priorizar ações de menor custo.

Para consolidar a sua estratégia, a empresa tem como um dos fatores críticos de sucesso a flexibilidade e a personalização, pontos em que ela consegue adquirir vantagem competitiva em relação às grandes construtoras devido a sua construção flexível. Ela constrói uma casa de acordo com as necessidades e desejos de cada cliente. A qualidade da obra, a personalização da mesma e o nível de acabamento elevado se contrapõem aos padrões unificados estabelecidos pelas empresas de grande porte, fazendo com que a Ponce ganhe a parcela de mercado que quer uma casa personalizada.

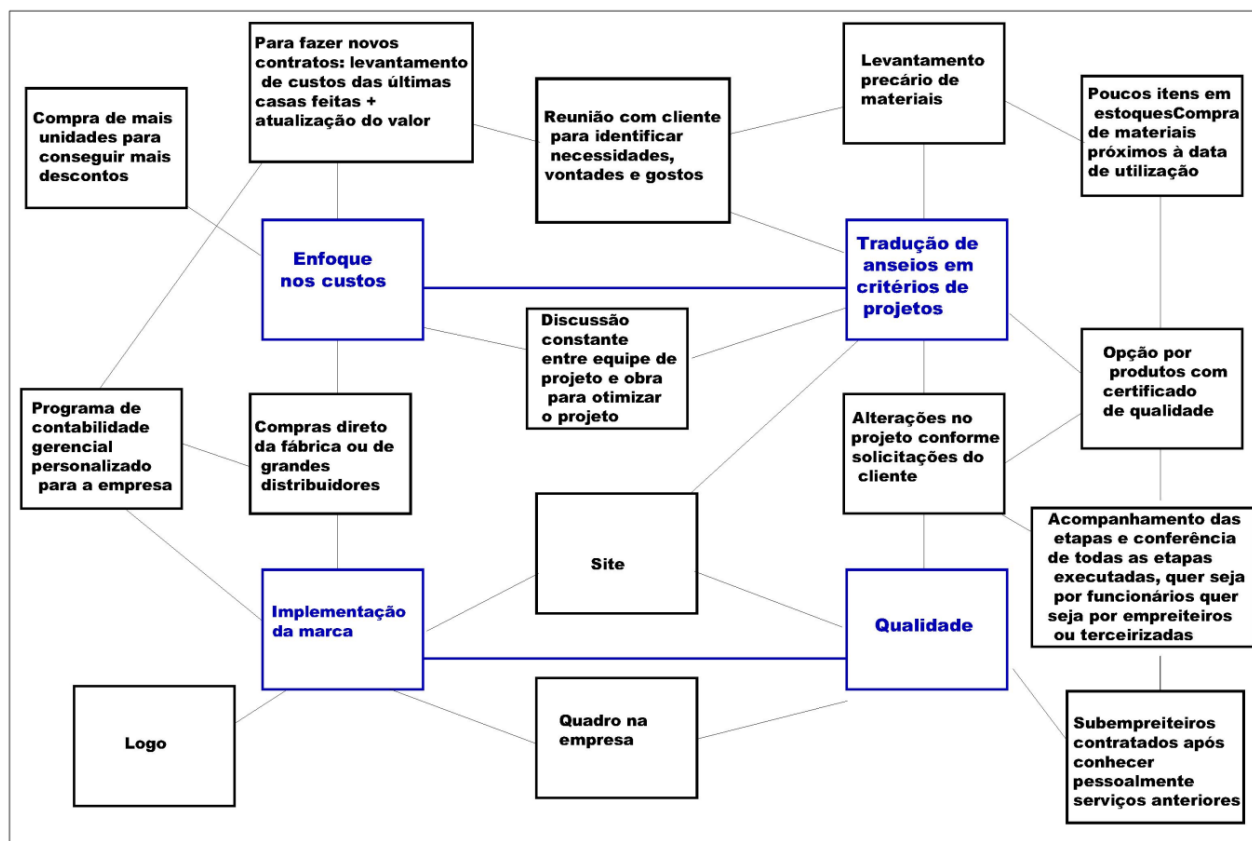
Outro fator crítico de sucesso é a margem de lucro da empresa. A maneira como a empresa opera permite que seu lucro seja interessante para os proprietários e torna o negócio mais atrativo.

A Ponce tem um nicho de clientes específico, de alta especialização e personalização. Tudo isso para satisfazer os sonhos dos clientes onde a exclusividade também faz parte. Portanto podemos dizer que a competência essencial da empresa está na satisfação plena das expectativas dos clientes proporcionando-lhes realização dos sonhos explicitados acima.

4.3.3. Mapa de atividades

O mapa de atividades foi desenvolvido com o intuito de verificar se as atividades da Ponce Materiais para Construção e Construtora estão coerentes com a estratégia desenvolvida por ela.

Figura 33 - Mapa de atividades da Ponce
(Adaptado de Porter (1996))



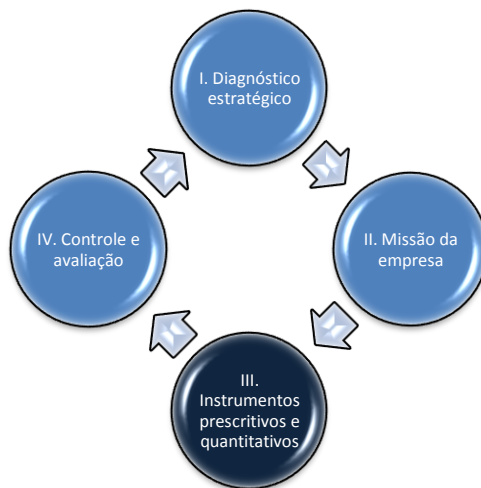
Com relação às atividades da Ponce, é possível afirmar que a maioria de suas atividades são coerentes com a estratégia traçada. Contudo, dois pontos do mapa merecem atenção: levantamento precário de materiais e compra de materiais próximos à data de utilização.

Com relação ao levantamento precário de materiais, essa atividade prejudica o enfoque em custos objetivado pela empresa. Ao não quantificar corretamente o material necessário, muitas vezes eles faltam no canteiro e a obra fica parada por horas até a chegada desse material, o que indiretamente sobe o custo de produção e também prejudica a confiabilidade de prazos.

Em se tratando de compra de materiais próximos à data de utilização, essa atividade é muito importante para diminuir estoques. Os espaços de armazenagem no canteiro de obra e mesmo na sede da empresa também são limitados, aumento ainda mais a necessidade de postergar ao máximo as compras. Contudo, itens de acabamento possuem um prazo de entrega mais longo do que a maioria dos outros itens utilizados e a empresa posterga muito a compra desse material. Não é incomum acontecer de a empresa optar por adquirir esse produto de um representante com preço mais elevado,

porém com menor prazo de entrega para não interromper o processo construtivo. Isso reflete diretamente nos custos, aumentando-os. Itens de acabamento representam um custo elevado na construção e comprá-los por bons preços é essencial para concretização da estratégia de enfoque em custos.

4.4. Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos



4.4.1. Objetivos, desafios e metas

Como desdobramento de sua visão, missão e estratégia, a Ponce estabeleceu os seguintes **objetivos** para os próximos 5 anos:

- ✓ Fazer projetos de imóveis residenciais;
- ✓ Construir casas com capital próprio;
- ✓ Construir casas para clientes;
- ✓ Atuar no segmento de alto padrão, sendo a maioria de casas entre 250 e 350 m² e algumas com mais de 350m²;

A empresa pretende dar continuidade as atividades feitas atualmente, vendendo casas prontas e construindo casas para clientes. Também tem intenção de continuar atuando no segmento de alto padrão, pois além de lucrativo, ainda está em expansão na cidade de Campinas.

Para concretizar seus objetivos, a empresa estabeleceu as seguintes **metas** para o ano de 2013:

- ✓ Fazer 12 projetos ao longo do ano;

- ✓ Construir duas casas para cliente;
- ✓ Finalizar últimos detalhes da casa M (500m²) vendê-la;
- ✓ Finalizar obra da casa AB (510m²) até a fase de pintura;
- ✓ Começar obra com capital próprio no loteamento SP (290m²).

A empresa também estabeleceu algumas metas mais específicas para diferentes áreas da empresa, que precisam de especial atenção do gestor:

- ✓ Financeiro: Não usar meios de financiamento caros, como o cheque especial. Construção de uma planilha com custos operacionais anuais.
- ✓ Contratos: Aprimorar o contrato para receber de maneira correta e evitar que o cliente não pague a correção da parcela pelo INCC, especialmente em situações em que há atraso na obra porque o cliente pediu alterações no projeto original.
- ✓ Marketing: Criação de logo da empresa e do site.
- ✓ Pós-Venda: Confecção de manual de manutenção das casas, com especificações sobre como fazer a manutenção da construção e de equipamentos instalados, assim como de quem acionar em caso de defeito.
- ✓ Recursos Humanos: Renovação de 50% da equipe que trabalha nos canteiros de obra.

Na primeira semana de Janeiro de 2014 está prevista uma reunião com Diretor A, Arquiteta e estagiário, filho de ambos, para estabelecer as metas desse ano. A empresa opta por fazê-la em Janeiro, pois o clima de ano novo é sempre mais favorável e contributivo para engajar todos os envolvidos nela. O fim de ano é, geralmente, bem corrido na empresa, com aumento da procura de seus serviços, o que acarreta em sobrecarga de todos que trabalham na empresa. Assim, perde-se o interesse em fazer o planejamento. A pausa entre Natal e Ano Novo permite que todos respirem um pouco e o os dias seguintes a essa pausa são melhores para fazer o planejamento para o ano que acabou de iniciar.

4.4.2. Expectativas de retorno

A partir da definição de valores, visão e missão da Ponce e também de sua estratégia competitiva, foram analisados dados da empresa para determinar uma expectativa de retorno.

Os primeiros dados analisados foram relativos às obras construídas para clientes. Foram disponibilizados dados das últimas sete obras construídas, consolidados em uma planilha usada pela própria empresa como base para fazer novos orçamentos. Essa planilha é apresentada na *Tabela 10 - Planilha fornecida pela empresa para análise de expectativa de retorno em obras construídas para clientes*.

Tabela 10 - Planilha fornecida pela empresa para análise de expectativa de retorno em obras construídas para clientes³

Obra	Área total (m²)	Valor Contratado	Valor diferença padrão	Valor recebido	Custo Obra	Custo m²	Lucro Apurado
J	482	R\$ 163.940,00	R\$ 8.000,00	R\$ 171.940,00	R\$ 141.336,89	R\$ 293,23	R\$ 30.603,11
C	499,42	R\$ 184.400,00	R\$ 17.600,00	R\$ 202.000,00	R\$ 150.364,41	R\$ 301,08	R\$ 51.635,59
RA	313,6	R\$ 93.578,00	R\$ 3.284,00	R\$ 97.095,48	R\$ 78.027,80	R\$ 248,81	R\$ 19.067,68
MA	292,01	R\$ 87.132,80	R\$ 2.354,00	R\$ 90.410,88	R\$ 75.284,81	R\$ 257,82	R\$ 15.126,07
JC	310,08	R\$ 92.528,00	R\$ 4.634,00	R\$ 96.005,64	R\$ 85.052,81	R\$ 274,29	R\$ 10.952,83
A	348,91	R\$ 111.000,00	R\$ -	R\$ 123.240,00	R\$ 106.020,62	R\$ 303,86	R\$ 17.219,38
V	286,79	R\$ 95.072,80	R\$ -	R\$ 101.169,25	R\$ 84.802,80	R\$ 295,70	R\$ 16.366,45

Os valores apresentados não incluem nenhum tipo de projeto, como o arquitetônico ou estrutural, que são cobrados à parte do cliente. O lucro apurado que é mostrado na planilha é o lucro bruto, ou seja, despesas operacionais tais quais juros, imposto de renda, salário de funcionários do escritório, etc. ainda precisam ser deduzidos para chegar a uma margem líquida. A empresa não forneceu esses dados, pois não os têm de uma maneira compilada que permita uma análise consistente e coerente.

Foi proposta a adição de algumas colunas nessa planilha, para facilitar a comparação entre as obras. A nova planilha está representada pela *Tabela 11 - Nova planilha para análise de custos de obras para clientes e apoio para novos orçamentos*, que traz em azul as colunas adicionadas.

Tabela 11 - Nova planilha para análise de custos de obras para clientes e apoio para novos orçamentos

Obra	Área total (m²)	Valor Contratado (R\$)	Preço(R\$)/m² contratado	Valor diferença padrão (R\$)	Valor recebido (R\$)	Custo Obra (R\$)	Custo/m² (R\$)	Lucro Apurado (R\$)	Duração Contratual (meses)	Duração Efetiva (meses)	Lucro mensal (R\$)	% de lucro sobre faturamento

Essa nova planilha apresenta diversas vantagens:

- ✓ Novos dados solicitados são de fácil acesso para a empresa;
- ✓ Comparar o reflexo de um desconto dado ao cliente no preço do metro quadrado na lucratividade da obra;

³ Dados tratados para preservar o sigilo da empresa.

- ✓ Possibilidade de comparar a duração contratual e efetiva das obras, buscando as causas para atraso;
- ✓ Possibilidade de visualizar um lucro mensal para mensurar um valor de retirada;
- ✓ Comparar obras de diversos tamanhos e preços de venda sob uma única escala, a porcentagem.

Preenchendo a nova planilha com dados que faltavam, foi possível fazer uma análise e assim estimar o ganho esperado para as obras construídas para clientes. A partir da *Tabela 12- Porcentagem de lucro bruto sobre o faturamento das últimas sete obras construídas para cliente pela Ponce*, estabeleceu-se uma faixa como meta de ganho para as casas construídas para clientes.

Tabela 12- Porcentagem de lucro bruto sobre o faturamento das últimas sete obras construídas para cliente pela Ponce
(Elaborada pela autora)

Obra	Área total (m²)	% de lucro bruto sobre o faturamento
J	482,00	17,80%
C	499,42	25,56%
RA	313,60	19,64%
MA	292,01	16,73%
JC	310,08	11,41%
A	348,91	14,48%
V	286,79	16,18%

As porcentagens da Tabela 12 refletem os problemas que ocorreram durante a construção e também de divergências contratuais com clientes. Da obra J esperava-se um lucro maior, por ser uma casa com quase 500m², porém seu ganho não ficou mais próximo das casas de menor tamanho, entre 250 e 350 m². Nesse caso houve atraso na obra e o cliente não quis pagar o reajuste das parcelas pelo INCC, o que diminuiu o faturamento. O atraso na obra ocorreu por dois motivos. O primeiro foi a dificuldade da empresa de alocar seus funcionários de acabamento para a obra, devido a alta demanda, maior do que a capacidade. O segundo foi que o cliente pediu algumas alterações no projeto previamente feito e também solicitou que alguns materiais de acabamento por ele escolhido fossem trocados. Apesar de pagar a diferença de mão de obra e material em decorrência das alterações, o cliente não quis pagar o reajuste das parcelas faltantes. Quando a obra atrasa, conforme previsto em contrato, o cliente deixa de pagar a

mensalidade até que parcela e etapa da obra estejam novamente concordantes. Nesse caso, a cliente deixou de pagar por algum tempo e ao acertar os pagamentos entendeu que o atraso foi causado unicamente pela empresa e não aceito pagar a diferença da correção pelo INCC.

Duas outras obras também chamam atenção: JC e A. RA, MA e JC foram de menor tamanho, construídas ao mesmo tempo para um pai e dois filhos, em três terrenos vizinhos. Durante a negociação, eles conseguiram um preço por metro quadrado menor, pois três obras seriam simultaneamente construídas. Porém, o lucro da JC foi bem inferior. Houve um problema na contratação da empreitada de força de trabalho da etapa de pintura, que teve que ser refeita. Assim, o ganho foi menor. Já a obra A, o preço de venda do metro quadrado foi baixo, o que levou a um lucro menor. A empresa aceitou um preço menor para essa construção porque estava em um momento de baixa demanda.

Assim sendo, definiu-se a porcentagem de ganho esperada para as casas construídas para clientes. Para casas entre 250m² e 350m², espera-se um ganho entre 17 e 20%. Para casas com mais de 350m², essa faixa fica entre 23 e 28%. Naturalmente, valores à cima dessas porcentagens são bem-vindos, assim como abaixo não são desejados.

Para obras construídas com capital próprio, a empresa só possui dados consistentes para análise de uma obra. As demais já têm mais de quatro anos que foram finalizadas e os custos não refletem o momento do mercado e podem apresentar muitas distorções se usados para calcular o ganho esperado. Contudo, duas obras recentes, uma finalizada que está à venda e outra que será finalizada em alguns meses podem ajudar no cálculo do ganho esperado. Uma dessas obras já está finalizada, então apenas a receita de venda foi estimada. Já a outra está iniciando a pintura e foi estimado o gasto que ainda será realizado, assim como a receita que será obtida. A *Tabela 13 - Planilha usada para análise de custos e ganhos de casas construídas com capital próprio* foi construída para a análise da faixa de ganho esperada. Em azul estão valores que a empresa espera conseguir, que ainda não foram realizados.

Tabela 13 - Planilha usada para análise de custos e ganhos de casas construídas com capital próprio⁴
(Elaborada pela autora)

Obra	Metragem (m²)	Custo Casa (R\$)	Custo terreno (R\$)	Custo Total (R\$)	Valor de venda (R\$)	% de Comissão	Valor comissão (R\$)	Valor recebido (R\$)	Lucro Bruto (R\$)	Tempo de Construção (meses)	Lucro mensal (R\$)	% Lucro Bruto sobre faturamento
M	500	153.891,28	180.000,00	333.891,28	520.000,00	6%	31.200,00	488.800,00	154.908,72	36	4.303,02	31,7%
AB	510	187.003,48	200.000,00	387.003,48	620.000,00	6%	37.200,00	582.800,00	195.796,52	36	5.438,79	33,6%
BA	290	77.037,91	50.000,00	127.037,91	170.000,00	6%	10.200,00	159.800,00	32.762,09	14	2.340,15	20,5%

Com a planilha apresentada na tabela *Tabela 13* foram definidas duas expectativas de ganho com relação a casas construídas e vendidas prontas pela Ponce. Para casas entre 250 e 350 m² espera-se um retorno entre 20 e 25%. Para casas maiores que 350m², entre 31 e 36%. Novamente, valores acima são bem-vindos, abaixo, indesejados.

A *Tabela 14 - Porcentagem esperada de margem bruta para cada produto da Ponce* mostra um resumo para as margens brutas esperadas para os dois tipos de produtos da empresa.

Tabela 14 - Porcentagem esperada de margem bruta para cada produto da Ponce
(Elaborada pela autora)

Metragem (m²)	Casas para cliente (%)	Casas próprias (%)
250 - 350	17 e 20	20 a 25
+ 350	23 e 28	31 a 36

Alguns comentários sobre a expectativa de ganho são relevantes. Os custos operacionais da empresa são bem inferiores aos gastos com as obras. Contudo, é importante adicioná-los no cálculo da lucratividade, para mensurar o quanto de lucro a empresa realmente realiza. Uma das propostas desse trabalho é que seja montada outra planilha com custos anuais, em que os dados operacionais estejam compilados.

Outra questão é o fato de os sócios da empresa não fazerem uma retirada de pró-labore. Ambos trabalham exclusivamente na Ponce, porém veem todo o ganho como lucro da empresa e não contabilizam o custo de seu trabalho para a empresa. Ambos são engenheiros e atuam como engenheiros e administradores da empresa. Caso fosse necessário contratar um engenheiro ou um administrador para trabalhar na empresa, o salário desse funcionário não seria baixo, elevando os custos da empresa. Outra particularidade de não fazer uma retida de pró-labore é a não separação entre o ganho por trabalho e a remuneração do capital investido na empresa.

⁴ Dados tratados para preservar o sigilo da empresa.

4.4.3. Planejamento de projetos

Um planejamento de projetos para uma obra de 300m² foi realizado com o intuito de levantar todas as tarefas a serem realizadas, sua duração, antecessores, responsáveis e executores. Ele pode ser visto no *anexo 0 - Planejamento de projetos*. O objetivo foi identificar pontos onde pudesse haver contribuição de outras pessoas, especialmente do pessoal de escritório, nas atividades realizadas pelo Diretor A no que diz respeito às etapas de construção. Dessa forma, busca-se dividir tarefas e aumentar a capacidade da empresa.

O planejamento de projetos foi baseado em uma obra que está sendo feita para um cliente. Porém, procurou-se fazê-lo de forma que possa ser usado para qualquer casa construída entre 250 e 350m². Para usá-lo para casas com mais de 350m² seria necessário rever as durações de cada uma, porém as atividades e as precedências continuam as mesmas. Nesse planejamento foram incluídas atividades de realização do projeto da obra, incluindo projeto arquitetônico, estrutural, elétrico, hidráulico, etc..

Outro objetivo almejado na realização do planejamento foi dar uma base de acompanhamento e visão das próximas etapas, de forma que aqueles que forem responsáveis por ajudar a aliviar a carga de trabalho do Diretor A possam fazê-lo antecipando-se, não apenas esperando seu comando ou ordem.

Como resultado do planejamento, foi possível verificar que as seguintes etapas apresentam possibilidade de serem realizadas pelo pessoal do escritório:

- ✓ Levantamento de materiais a serem utilizados na obra;
- ✓ Compra de materiais;
- ✓ Disponibilização de materiais por funcionário de logística;
- ✓ Escolha de materiais de acabamento pela arquiteta.

A execução de tarefas no canteiro de obra fica a cargo dos funcionários de obra, de empreiteiros ou de empresas terceirizadas. O Diretor A mantém-se responsável por todas as etapas da obra, coordenando-as e verificando os serviços executados.

4.4.4. Planos de ação

A seção 4.4.1- *Objetivos, desafios e metas* apresentou metas de diferentes áreas da empresa que necessitam de maior atenção do gestor, assim como metas gerais que englobam toda a empresa.

Para as metas gerais que dizem respeito a toda a empresa, por serem corriqueiras, foi proposto um quadro de metas para ser usado como acompanhamento do andamento do cumprimento ou não das mesmas. A *Figura 34 - Quadro de metas com respectivos prazos, marcados em vermelho* mostra esse quadro. Achou-se necessário também estabelecer prazos para as metas, que podem ser vistos abaixo:

- ✓ Fazer 12 projetos ao longo do ano, um por mês;
- ✓ Construir duas casas para cliente, a primeira iniciando até fevereiro de 2013 e a segunda até agosto de 2013;
- ✓ Finalizar últimos detalhes da casa M (500m²) até maio de 2013 e vendê-la até dezembro de 2013;
- ✓ Finalizar obra da Casa AB (510m²) até a fase de pintura até dezembro de 2013;
- ✓ Começar obra com capital próprio no loteamento SP (300m²) até março de 2013.

Já para aquelas, por não fazerem parte das atividades do dia-a-dia da empresa, foram propostos planos de ação para garantir que sejam postas em prática.

**Figura 34 - Quadro de metas com respectivos prazos, marcados em vermelho
(Elaborada pela autora)**

Metas Gerais	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Fazer 12 projetos ao longo do ano												
Iniciar construção para cliente												
Iniciar construção para cliente												
Finalizar últimos detalhes casa M												
Vender casa M												
Finalizar AB até pintura												
Começar obra própria no SP												

4.4.4.1. Financeiro

Verificação semanal de contas a pagar e comparação com valores a receber e saldo em conta corrente. Se o valor das contas a pagar superarem a soma dos outros dois, ações corretivas devem ser tomadas. Em primeiro lugar, devem-se resgatar aplicações

da empresa, como, por exemplo, da poupança. Em segundo lugar, deve-se buscar empréstimo de curto prazo com taxas de juros baixas em instituições financeiras, como capital de giro ou conta garantida. É importante salientar que essa ação é válida para solucionar problemas de fluxo de caixa no curtíssimo prazo, ou seja, menos de um mês.

Quando há perspectiva de problemas de fluxo de caixa em um prazo maior, de 2 a 6 meses, a empresa já toma ações corretivas em busca de capital com menores custos, não sendo necessário traçar um plano de ação para essa situação.

O Estagiário da empresa ficará responsável por verificar se o capital em caixa somado com as contas a receber será suficiente para a semana ou não. Caso não seja, deverá comunicar o Diretor A, que tomará as providências necessárias. O prazo para iniciar esta atividade é 01/08/2013.

Com relação à planilha com dados operacionais anuais, será confeccionada em janeiro de 2014 com os dados de janeiro a dezembro de 2013. É importante frisar que a empresa já captura em seu bando de dados tais informações, porém a análise não é feita em conjunto com os custos das obras e dedução da margem bruta.

Figura 35 - Plano de ação para setor financeiro
(Elaborada pela autora)

<p>Se $(\text{Contas a pagar} \geq \text{Contas a receber} + \text{Saldo Conta Corrente})_{\text{semana}} \rightarrow \text{Ação}$ Responsável: <u>Estagiário</u></p> <p>Ações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resgate de Aplicações da empresa. 2. Empréstimo de curto prazo com taxas de juros baixas em instituições financeiras. <p>Responsável: <u>Diretor A</u> Prazo: <u>01/07/2013</u></p> <p>Planilha com custos operacionais 2013 Responsável: <u>Estagiário</u> Prazo: <u>25/01/2013</u></p>

4.4.4.2. Contratos

Para o próximo contrato assinado com cliente deverá ser inclusa uma cláusula explicitando a necessidade de ter um pedido por escrito por parte do cliente para solicitar alterações no projeto da casa e consequente alterações na obra. O construtor também deverá entre por escrito o aceite do pedido e informar em quanto tempo será

aumentado o prazo de construção, se haverá dilatação no prazo de pagamento e que o INCC irá continuar a corrigir as parcelas normalmente durante toda a vigência do contrato.

O Diretor A será o responsável por redigir essa cláusula. O prazo para realizar a atividade é o próximo contrato assinado a partir do dia 01/08/2013.

Figura 36 - Plano de Ação para o setor de contratos
(Elaborada pela autora)

Inclusão de cláusula no contrato de construção para cliente sobre possíveis alterações de projeto durante a obra, de forma a garantir o recebimento da correção pelo INCC.

Responsável: Diretor A

Prazo: Próximo contrato a partir do dia 01/08/2013.

4.4.4.3. Marketing

Até o dia 31/07/2013 deverá ser montado o site da empresa e também o logo da empresa. A arquiteta da empresa dará as diretrizes de conteúdo, suporte para escolha de design e também será responsável por aprovar o trabalho final desenvolvido pelo estagiário, que criará o site.

Figura 37 - Plano de ação para o setor de marketing
(Elaborada pela autora)

Criação do site e logo da empresa

Responsável: Estagiário

Diretrizes, suporte e aprovação

Responsável: Arquiteta

Prazo: 31/07/2013

4.4.4.4. Pós-Venda

Para confecção do manual de manutenção, deverá ser feita uma lista de itens usados durante a construção que caso apresentem defeito, o proprietário deve entrar em contato diretamente com o fabricante. Um exemplo são as lâmpadas de LED para iluminação da piscina. Essa lista também deverá conter informações sobre quem é o fabricante, telefone de contato, site, etc. O manual de manutenção também deverá conter informações adicionais sobre manutenção da casa: o que deverá receber manutenção e com que frequência.

Além disso, o manual deverá conter informações sobre cores de tintas usadas na casa e outras informações para o proprietário. Esse manual deverá ser entregue para todas as casas construídas pela Ponce.

O Estagiário será o responsável por confeccionar o manual do cliente. O Diretor A dará o suporte técnico e fará a aprovação do manual. A realização dessa ação deve ter início imediato, para garantir que as obras que estão sendo construídas neste ano sejam entregues com manual de manutenção.

Figura 38 - Plano de ação para o setor de pós-venda
(Elaborada pela autora)

Levantamento de itens e redação das instruções de manutenção		
Responsável: <u>Estagiário</u>		
Suporte técnico e aprovação		
Responsável: <u>Diretor A</u>		<u>Prazo: Imediato</u>

4.4.4.5. Recursos Humanos

Troca de alguns funcionários do canteiro de obra até Dezembro de 2013. Deverão ser despedidos aproximadamente 50% dos funcionários que não estão atendendo às necessidades da empresa há algum tempo e novos deverão ser contratados. O Diretor A será o responsável por essa ação.

O maior desafio no plano de ação está em concretizar essa meta. Resolver essa questão não depende apenas do Diretor A tem um posicionamento e tomar uma decisão com relação a isso, mas de uma intensa negociação com o núcleo B. Dessa forma, o prazo para conclusão dessa atividade será maior: Julho de 2014.

Figura 39 - Plano de ação para o setor de recursos humanos
(Elaborada pela autora)

Dispensar 50% dos funcionários do canteiro de obra e contratar novos.		
Responsável: <u>Diretor A</u>		
<u>Prazo: Julho de 2014</u>		

4.4.4.6. Obra

Como foi levantado no item 4.4.3 *Planejamento de projetos*, é necessário maior engajamento do pessoal de escritório em diversas etapas da obra, diminuindo a carga de trabalho do Diretor A. Assim, com a ajuda do planejamento de projetos feitos, arquiteta

A *Figura 41 - Controle de metas* traz a avaliação das metas gerais definidas pela empresa. O quadro verde indica em que mês a meta foi cumprida. Com relação a projetos, o ideal seria fazer um projeto por mês, evitando sobrecarga, porém a demanda é extremamente variável. O quadro mostra em que mês a empresa pegou novos projetos e também a quantidade dos mesmos em cada mês.

Uma das casas para cliente foi iniciada no mês que a empresa havia previsto, porém a segunda atrasou três meses, pois o cliente estava aguardando o banco liberar o financiamento de parte do dinheiro para a construção.

A casa da M foi finalizada com um mês de atraso e está a venda. A empresa já recebeu três ofertas, mas recusou-as, pois as propostas estavam muito abaixo do valor pedido ou envolviam aceitar imóveis como troca que não interessavam para a empresa. Na obra AB já foi iniciada a pintura e a previsão é que até dezembro esta etapa esteja finalizada. A obra no Swiss Park, de 290m², foi iniciada no mês previsto.

Com relação às metas específicas a diferentes áreas da empresa, a empresa conseguiu implementar com sucesso a nova cláusula no contrato, sendo que a mesma já está contida no contrato assinado para a obra iniciada em novembro. O site (www.poncearquiteturaeconstrucao.com) e logo da empresa (mostrado na seção 1.2 - A empresa) também foram criados dentro do prazo estabelecido. A meta de não utilizar financiamentos com altas taxas de juros têm dado certo, não só pelo controle, mas pelo bom fluxo de caixa que a empresa tem apresentado nos últimos meses. Com relação à planilha de custos operacionais, a empresa está coletando os dados para, a partir de janeiro de 2014, utilizar a planilha e fazer as análises de custos operacionais.

Em relação ao objetivo de pós-venda, uma lista de itens está sendo feita e pretende-se fazer a redação do manual mais próximo à data de entrega da obra. Contudo, o manual que poderia estar pronto para ser entregue junto com casa M, que está a venda, não foi feito. Este é um ponto que apresenta possibilidade de melhorias

A divisão de tarefas das atividades das obras entre funcionários do escritório e Diretor A ainda não foi implementada. A *Figura 41 - Controle de metas* revela que o volume de trabalho no escritório aumentou bastante nos últimos meses, o que sobrecarregou a arquiteta e o estagiário. Nesse fim de semestre, o estagiário também têm muitas provas e trabalhos na faculdade e trabalha menos tempo. Tudo isso

dificultou a diminuição da carga de trabalho de Diretor A. Contudo, a Ponce tem intenção de iniciar essa divisão em dezembro de 2013.

Conforme dito na seção 4.4.4- *Planos de ação*, o maior desafio para a empresa seria a troca dos funcionários do canteiro de obra. Até o momento, apenas um deles foi desligado da empresa. Não há perspectiva para quando esse plano de ação poderá ser concretizado.

5. CONCLUSÃO

O objetivo de realizar um planejamento estratégico na empresa não partiu de uma necessidade de reposicionamento frente a mudanças ocorridas no mercado, mas sim da necessidade de reposicionamento e definição de papéis dentro da própria empresa, uma vez que ela está dividindo-se em dois núcleos. Outro ponto relevante do planejamento estratégico para o núcleo A é a necessidade de dividir com os demais envolvidos na empresa qual a estratégia adotada, de forma a criar sinergia.

Outro ponto relevante para desenvolver o planejamento estratégico é a possibilidade de examinar os recursos necessários, definir papéis e distribuir atividades, de forma a aliviar a sobrecarga de trabalho do Diretor A e aumentar a capacidade da empresa. Apesar de esta distribuição não ter sido implementada no desenvolvimento deste trabalho, foi dado o pontapé inicial para começá-lo.

A abordagem estratégica é também o primeiro passo para poder desenvolver um plano tático e operacional, de forma a melhorar os processos e a eficiência operacional da empresa para aumentar sua capacidade e também sua rentabilidade. Também foi importante para criar sinergia entre os diversos envolvidos com a empresa, quer sejam eles funcionários ou não. Por ser uma empresa familiar, é comum que membros da família contribuam em atividades da empresa, muitas vezes sem receber para isso. Conhecer a estratégia da empresa é necessário para que essa contribuição, por menor que seja, seja efetiva.

Acreditamos que nossa maior contribuição para a Ponce foi proporcionada pelas planilhas de custo e lucratividade, tanto para obras de cliente como para obras próprias. Era comum dizer que casas próprias davam mais lucro, mas não havia uma mensuração de quanto mais. Outro ponto relevante foi chamar a atenção para as despesas operacionais, para a importância de analisá-las e conhecer a real lucratividade do negócio. A compilação e análise de dados e informações sobre custo e rentabilidade sempre foram maior preocupação do Diretor B do que do A. O Diretor A sempre se preocupou com comprar bem os insumos para a obra, mas não acompanhava de perto a contabilidade gerencial da empresa. Com a divisão, é imprescindível que assuma essa

preocupação, tento controle sobre um pilar de sustentação para qualquer negócio: a lucratividade.

Do ponto de vista do negócio, acredito que três propostas podem ser usadas pela Ponce para equilibrar seus negócios, aumentar a rentabilidade, permitir o crescimento da empresa de forma sustentável e também melhorar a qualidade de vida dos sócios:

- ✓ Maior divisão e delegação de tarefas;
- ✓ Estabelecimento de um pró-labore mensal, com bônus anuais dependendo do resultado da empresa, separando contas da empresa de contas pessoais;
- ✓ Maior foco nas casas construídas com capital próprio, evitando que elas fiquem paradas.

Ao dividir e delegar tarefas é possível aumentar a capacidade da empresa, permitindo seu crescimento. Porém, não basta transferir todas as responsabilidades para outra pessoa e esperar que ela faça tudo tão bem como alguém que tem mais de 20 anos de experiência no ramo. É preciso ensinar, acompanhar e treinar essa pessoa.

Estabelecer um pró-labore mensal evitaria que os sócios pudessem ter maior planejamento pessoal, o custo dos serviços por eles prestados à empresa seria contabilizado e seria mais fácil separar o dinheiro que é da empresa do que é pessoal. Atualmente não há essa divisão.

Por fim, os diretores afirmam que casas construídas com capital próprio oferecem maior rentabilidade. Contudo, frequentemente elas acabam sendo interrompidas por falta de capacidade e deslocamento de pessoal para obra de clientes, objetivando cumprir contratos assinados. A empresa precisaria traçar planos mais concretos para que isso não ocorra, focando em seu negócio mais rentável.

Como reflexão final deste trabalho, pode-se afirmar que os objetivos pretendidos foram alcançados. A engenharia de produção contribuiu para que a empresa percebesse a importância da gestão do negócio, não apenas da operação, sendo possível notar mudança no posicionamento do diretor junto ao qual o trabalho foi feito. A definição do planejamento estratégico com o apoio do gestor da empresa possibilitou o delineamento de uma estratégia competitiva clara, desdobrada em objetivos, metas e planos de ação.

Por outro lado, é possível afirmar que este trabalho não esgota as possibilidades de melhoria para a empresa. O planejamento estratégico deve ser compreendido como os passos iniciais para nortear outras melhorias a serem implementadas a partir deste momento. São pontos que podem ser explorados pela empresa:

- ✓ Detalhamento do planejamento de projetos: levantamento de recursos necessários (humanos, financeiros, materiais) e montagem de cronograma da obra;
- ✓ Mapeamento de caminho crítico do projeto, para determinar quais atividades necessitam de maior controle para não atrasar o prazo de entrega;
- ✓ Avaliação de como os dados da contabilidade gerencial são captados;
- ✓ Criação de indicadores para medir o desempenho da empresa;
- ✓ Gestão de conhecimento e treinamento, entre outros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO. **ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, 2010. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=440&s=1&c=417>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

ABNT. Imprensa. **ABNT**, 2013. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/m5.asp?cod_noticia=1230&cod_pagina=962>. Acesso em: 30 set. 2013.

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

BNDES. A Empresa. **BNDES**, 2013. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/>. Acesso em: 10 jan. 13.

BUENO, H. Notícias. **CBN Campinas**, 01 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.portalcbncampinas.com.br/?p=44934>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

CARDOSO, F. F. **Slides aula PCC2301-Gestão da Produção na Construção Civil I**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2006.

CARDOSO, F. F. **Slides de Aula PCC5301 - Gestão da Produção na Indústria da Construção Civil**. Escola Politécnica da USP. São Paulo. 2009.

CBIC. Banco de Dados/Rais-Ministério do Trabalho. **CBIC - Câmera Brasileira de da Indústria da Construção**, 13 out. 2013. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/emprego/rais-ministerio-do-trabalho>>. Acesso em: 29 out. 2013.

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

DECONCIC/FIESP. **Construbusiness 2012 - Competitividade Sustentável**. DECONCIC-Departamento da Indústria da Construção/ FIESP-Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. São Paulo, p. 78. 2012.

DIAS, G. Compras mais inteligentes. **Construção Mercado**, 2011. Disponível em: <<http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/124/compras-mais-inteligentes-centralizar-compras-envolve-reestruturacao-interna-da-299554-1.aspx>>. Acesso em: 01 nov. 2013.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

EXAME. Saiba que garantias as construtoras precisam dar. **Revista Exame**, 19 maio 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/imoveis/noticias/saiba-garantias-construtoras-precisam-dar-imovel-561093>>. Acesso em: 07 out. 2013.

FRANCHINI, G. Economia, Notícias. **CBN Campinas**, 02 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.portalcbnbcampinas.com.br/?p=47814>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

GAMBLE, J. ; THOMPSON JR., A. A. **Fundamentos da Administração Estratégica**. 2ª. ed. Porto Alegre: AMGH , 2012.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, p. 7-12, 2000.

ITC. Relatório anual 2012. **ITC - Inteligência Empresarial da Construção**, 2013. Disponível em: <http://www.itc.etc.br/indices_detalhes.asp?intPaginaAtual=1&idreg=33>. Acesso em: 30 ago. 2013.

KEHL, S. P. Produtividade na Construção Civil. In: CONTADOR, J. C.; OUTROS **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 4ª. ed. São Paulo: Blücher, 2010. Cap. 12, p. 431-446.

KENYON-ROUVINEZ, D. H. Familienunternehmen "richtig" führen. In: KOERBELE-SCHMIDT, D. A.; FAHRION, H.-J.; WITT, P. D. P. **Family Business Governance**. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2012. p. 91-107.

KLEIN, S. B. **Familienunternehmen**: Theoritische und Empirische Grundlagen. Köln: EUL Verlag, 2010.

LAMBERTS, R. Construindo sustentabilidade. **téchne**, Maio 2011. Disponível em: <<http://techne.pini.com.br/engenharia-civil/170/construindo-sustentabilidade-pesquisador-critica-desempenho-das-edificacoes-com-certificacao-287840-1.aspx>>. Acesso em: 20 out. 2013.

LOPES. **Anuário do Mercado Imobiliário Brasileiro**. Lopes. 20. 2012.

MAIA, S. Agências Reguladoras. **Portal Brasil**, 2009. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/agencias-reguladoras>>. Acesso em: 31 out. 2013.

MELHADO , S. B.; AGOPYAN, V. O CONCEITO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS: DIRETRIZES PARA SUA ELABORAÇÃO E CONTROLE. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP**, São Paulo, 1995.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Conteúdo Multimídia. **Ministério da Fazenda**, 25 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/audio/2009/marco/a250309.asp>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

MINTZBERG, H. Cincos Ps da Estratégia. In: _____ **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 24-29.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 17ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

OLIVEIRA, M. Brasil melhora IDH, mas mantém 85ª posição no ranking mundial. **G1**, 14 mar. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2013/03/brasil-melhora-idh-mas-mantem-85-posicao-no-ranking-mundial.html>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

PONCE. Home. **Ponce Arquitetura e Construção**, 2013. Disponível em: <www.poncearquiteturaeconstrucao.com>. Acesso em: 17 set. 2013.

PONCE, N. **Organização e divisão de trabalho em um negócio familiar**. Metrocamp. Campinas, p. 153. 2011.

PORTAL VGV. O que é VGV? Saiba o significado deste termo tão comum no mercado imobiliário. **Portal VGV**, 2009. Disponível em: <<http://www.portalvgv.com.br/site/o-que-e-vgv-saiba-o-significado-deste-termo-tao-comum-no-mercado-imobiliario/>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

PORTAL VGV. Portal VGV. **Portal VGV**, 27 fev. 2013. Disponível em: <<http://www.portalvgv.com.br/site/saiba-quem-sao-as-100-maiores-construtoras-do-brasil/>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.

PRATES, V. BIM avança no Brasil. **Construção Mercado**, 2010. Disponível em: <<http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/112/artigo283816-1.aspx>>. Acesso em: 02 out. 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL CAMPINAS. Dados do Município e Região Metropolitana. **Prefeitura Municipal de Campinas**, 2013. Disponível em: <<http://www.campinas.sp.gov.br/governo/seplama/dados-do-municipio/cidade/>>. Acesso em: 18 maio 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS. **Guia de Investimento: Indicadores de Excelência**. Prefeitura Municipal de Campinas. Campinas, p. 64. 2010.

SATO, L. **A Evolução das Técnicas Construtivas em São Paulo: Residências Unifamiliares de Alto Padrão**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 183. 2011.

SEBRAE. No Brasil, 90% das empresas são familiares. **SEBRAE-SC**, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 14 dez. 12.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO URBANO E MEIO AMBIENTE/PMC. **Indicadores econômicos do município de Campinas**. Prefeitura Municipal de Campinas. Campinas, p. 121. 2007.

SIGNIFICADOS. Significado de SWOT. **Significados**, 2012. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/swot/>>. Acesso em: 30 maio 2013.

SINDUSCON-SP. Emprego, 2013. Disponível em: <http://www.sindusconsp.com.br/campinas_msg.asp?id=3229>. Acesso em: 29 out. 2013.

SINDUSCON-SP. Legislação. **SindusCon-SP/Campinas**, 2013. Disponível em: <http://www.sindusconsp.com.br/campinas_msg.asp?id=2030>. Acesso em: 31 out. 2013.

TAMAYO, Á.; GONDIM, M. D. G. C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, p. 62-72, Abril/Junho 1996.

TREVISAN, R. A diferença entre construtora e incorporadora. **Ricardo Trevisan: Arquitetura, Urbanismo e Gestão**, 31 jul. 2010. Disponível em: <<http://ricardotrevisan.com/2010/07/31/a-diferenca-entre-construtora-e-incorporadora/>>. Acesso em: 02 nov. 2013.

Apêndice A - Planejamento de projetos

Nome da tarefa	Duração	Antecessores	Responsável	Executor
Projetos			Arquiteta	
Levantamento topográfico	10			Empresa terceirizada
Arquitetônico	22	2		Arquiteta
Aprovação Prefeitura e Condomínio	44	3		Funcionário da Empresa - Escritório
Estrutural	7	3	Diretor A	Diretor A
Elétrico + Iluminação	3	5		Arquiteta
Hidráulico	3	5		Funcionário da Empresa - Escritório
Executivo	7	6, 7, 5, 3		Funcionário da Empresa - Escritório
Design de Interiores(definição de material de acabamento, gesso e iluminação)	10	5, 8		Arquiteta
Paisagismo	3	3		Empresa terceirizada
Orçamento e Contrato			Diretor A	
Levantamento de Custos da Construção + Orçamento	5	5		Diretor A
Preenchimento e assinatura Contrato e Memorial Descritivo	10	12		Funcionário da Empresa - Escritório
Serviços Preliminares			Diretor A	
Instalação poste de água e luz	2	11, 4, 8, 13		Funcionário da Empresa - Obra
Solicitação e ligação de água e esgoto e energia elétrica	10	15		Funcionário da Empresa - Escritório
Limpeza do terreno	2	11, 4, 8, 13		Funcionário da Empresa - Obra
Terraplenagem	11			
Contratação de serviço	8			Diretor A
Execução	3	19, 17		Empresa terceirizada
Verificar se precisa pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Contratação Mão de Obra Bruta	22	13		Diretor A
Fechamento da obra/Barracão de Materiais/Banheiro	27	20, 17, 15		Funcionário da Empresa - Obra
Fundação			Diretor A	

Verificar se precisa pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Marcação Obra de brocas e baldrames	3	22, 25		Empreiteiro
Contratação de perfuratriz	8	13		Funcionário da Empresa - Escritório
Perfuração brocas	3	27, 26		Empreiteiro
Contratação de concreto usinado	3	13		Funcionário da Empresa - Escritório
Encher	0,5	29, 28, 27		Empresa terceirizada
Espetar ferragem	1	30		Empreiteiro
Execução baldrames, ferragem, concretagem e impermeabilização	66	31		Empreiteiro
Bruto			Diretor A	
Verificar se precisa pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Levantamento de materiais	1	5		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais	1	35		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização de materiais na obra	5	36		Funcionário da Empresa - Logística
Execução Paredes altura laje	44	32, 34, 37		Empreiteiro
Execução 1ª laje	15	34, 38, 67		Empreiteiro
Execução paredes pavimento superior	22	34, 39		Empreiteiro
Executar 2º laje	15	34, 40, 69		Empreiteiro
Torre caixa d'água e beirais	10	34, 40		Empreiteiro
Muretas varandas, escadas	15	34, 41		Empreiteiro
Telhado			Diretor A	
Levantamento de Materiais	1	5		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais	1	45		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	7	46		Funcionário da Empresa - Logística
Contratação mão de obra telhado	10	13		Diretor A
Reboco da região caixa água e beirais	5	86		Empreiteiro
Fazer madeiramento	5	50		Empreiteiro

Colocação de Rufos e Calhas	3	51, 56		Empreiteiro
Colocação das telhas	2	52		Empreiteiro
Instalação tubulação água quente	6	63, 64		Empreiteiro
Instalação tubulação água fria	7	63, 64		Empreiteiro
Montagem Reservatório água quente e água fria	5	63, 64, 89, 51		Empreiteiro
Montagem telhado caixa d'água (madeiramento + telhas)	2	56		Empreiteiro
Instalação de rufos área externa	5	87, 88, 89		Empreiteiro
Hidráulica e Elétrica Brutas			Diretor A	
Verificar se precisa pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Levantamento de materiais	1	6, 7		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais	2	61		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	1	62		Funcionário da Empresa - Logística
Mão de Obra	1	13		Diretor A
Execução durante execução Baldrame	3	32, 60, 63		Empreiteiro
Execução após levantamento das paredes pavimento inferior	3	38, 60, 65		Empreiteiro
Execução antes de encher lajes térreo	2	60, 66		Empreiteiro
Execução após levantamento das paredes pavimento superior	3	40, 60, 67		Empreiteiro
Execução antes de encher a laje do pavimento superior	3	60, 68		Empreiteiro
Execução antes do reboco nos banheiros pavimento superior	6	60, '67		Empreiteiro
Execução antes do reboco nos demais cômodos pavimento superior	6	60, 70		Empreiteiro
Execução antes da massa de preparação do pavimento superior	6	60, '69		Empreiteiro
Execução antes do reboco no térreo - banheiros, cozinha, área de serviço	6	60, 72		Empreiteiro
Execução antes do contra-piso no térreo	6	60, '71		Empreiteiro
Execução antes do contra-piso externo	6	60, '72		Empreiteiro
Teste de vazamento de água quente e fria	1	75		Diretor A

Batente			Diretor A	
Compra de Material	1	5		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	10	78		Funcionário da Empresa - Logística
Instalação (antes do reboco)	5	78, 79		Empreiteiro
Reboco (Paredes e Contra-piso)			Diretor A	
Verificar se preciso pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Levantamento de Materiais	1	5		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais	1	83		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	5	84		Funcionário da Empresa - Logística
Contratar Mão de Obra	22	13		Diretor A
Execução reboco interno pavimento superior	25	70, 71, 80, 82, 85, 86		Empreiteiro
Execução reboco interno pavimento inferior	25	73, 80, 82, 85, 86		Empreiteiro
Execução reboco externo	30	80, 82, 85, 86		Empreiteiro
Molduras de Concreto			Diretor A	
Verificar se preciso pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Levantamento de materiais	1	3, 5		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra	1	92		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	10	93		Funcionário da Empresa - Logística
Instalação	5	91, 89SF +30 days, 94		Empresa terceirizada
Contramarco de Alumínio			Diretor A	
Verificar se preciso pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Levantamento de materiais	1	3		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais	1	98		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	5	99		Funcionário da Empresa - Logística
Instalação	10	87, 88, 97,		Empreiteiro

		100, 104		
Contra-piso			Diretor A	
Verificar se preciso pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Execução contra-piso interno	5	74, 87, 88, 103, 81		Empreiteiro
Execução contra-piso externo	3	75, 89, 103, 81, 215		Empreiteiro
Massa de preparação para os pisos			Diretor A	
Verificar se preciso pedir material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Compra de Material	1			Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	5	108		Funcionário da Empresa - Logística
Execução	10	72, 107, 109, 102, 104, 105		Empreiteiro
Elétrica de Acabamento			Diretor A	
Levantamento de materiais	1			Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais	1	112		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	4	113		Funcionário da Empresa - Logística
Fiação, interruptores e tomadas sem fixação na parede	3	114		Empreiteiro
Fixação das tomadas e interruptores	1	115, 175		Empreiteiro
Teste de iluminação	1	116		Diretor A
Gesso			Diretor A	
Escolha de locais onde haverá trabalho de gesso	1	6		Arquiteta
Desenhos	1	119		Funcionário da Empresa - Escritório
Contratação do serviço	10	13		Diretor A
Execução de forros, golas e outros trabalhos de gesso	10	121, 81, 87, 88, 110		Empresa terceirizada
Pisos e Revestimentos			Diretor A	
Escolha de materiais	1	3, 13		Arquiteta
Paginação	1	124		Funcionário da Empresa - Escritório
Levantamento de materiais	1	125		Funcionário da Empresa -

				Escritório
Compra de materiais	1	126		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	40	127		Funcionário da Empresa - Logística
Instalação piso nas varandas	5	76, 128, 144, 118, 115		Funcionário da Empresa - Obra
Instalação piso e revestimento nos banheiros	15	76, 128, 144, 118, 115		Funcionário da Empresa - Obra
Instalação revestimento na cozinha	4	76, 128, 144, 118, 115		Funcionário da Empresa - Obra
Pisos parte inferior interna	5	76, 128, 144, 118, 115		Funcionário da Empresa - Obra
Piso da garagem	3	76, 128, 144, 118, 115		Funcionário da Empresa - Obra
Piso da área de lazer	3	76, 128, 144, 118, 115		Funcionário da Empresa - Obra
Piso e revestimento da área de serviço	5	76, 128, 144, 118, 115		Funcionário da Empresa - Obra
Acabamento nas churrasqueira e balcão	5	76, 128, 144, 118, 115		Funcionário da Empresa - Obra
Rejuntamento de pisos e revestimentos	10	136, 135, 134, 133, 132, 131, 130, 129		Funcionário da Empresa - Obra
Peças de granito			Diretor A	
Desenhos das pias, balcões, soleiras, pingadeiras e peitoris	2	8, 13		Funcionário da Empresa - Escritório
Escolha de tipo de granito	1	8, 13		Arquiteta
Compra	1	139, 140, 149		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	35	3		Funcionário da Empresa - Escritório
Assentamento de lavatório, pias e tampas	10	123, 142, 130, 131, 132, 134, 135		Funcionário da Empresa - Obra
Assentamento de soleiras e pingadeiras	5	142		Funcionário da Empresa - Obra
Assentamento balcões e pias da churrasqueira	5	123, 142, 134, 158		Funcionário da Empresa - Obra
Louças e metais			Diretor A	
Escolha de materias	1	8		Arquiteta
Levantamento de materiais	1	147		Funcionário da Empresa - Escritório

Compra de materiais	1	148		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	12	149		Funcionário da Empresa - Logística
Instalação das Bacias e colagem cubas de sobrepor	3	150, 138, 123, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135		Funcionário da Empresa - Obra
Instalação de metais	2	151, 187		Funcionário da Empresa - Obra
Churrasqueira			Diretor A	
Verificar se há material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Levantamento de material	1	9		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de material	1	155		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	5	156		Funcionário da Empresa - Logística
Execução e reboco das paredes de apoio da região da churrasqueira	3	154, 106, 81, 157, 105		Funcionário da Empresa - Obra
Montagem da churrasqueira	1	158, 157		Funcionário da Empresa - Obra
Montagem chaminé churrasqueira	2	159		Funcionário da Empresa - Obra
Portas e Ferragens			Diretor A	
Levantamento de materiais	1	8		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais	1	162		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	1	163		Funcionário da Empresa - Logística
Mão de Obra Portas e Ferragens	1	13		Empresa terceirizada
Instalação das portas internas e ferragens	4	164, 165, 77, 81, 118, 173		Empresa terceirizada
Pintura			Diretor A	
Escolha	1	8		Arquiteta
Levantamento de materiais	1	168		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais de pintura	1	169		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra do material de pintura	3	170		Funcionário da Empresa - Logística
Mão de Obra Pintura	25	13		Empreiteiro
Aplicação de Massa corrida (áreas	10	171, 172, 153, 138,		Empreiteiro

internas)		151, 123		
Selador para gesso (áreas internas)	6	118, 123, 173		Empreiteiro
Duas demãos de pintura interna	4	174		Empreiteiro
Selador para paredes externas	3	171, 172, 153, 138, 151, 123		Empreiteiro
Selador e pintura nos muros	4	171, 172, 153, 138, 151, 123		Empreiteiro
Grafiato partes externas	10	176		Empreiteiro
Encomenda de gradis e corrimão	22			Funcionário da Empresa - Escritório
Instalação de Gradis	2	164, 165, 77, 81, 118, 173, 144		Empresa terceirizada
Instalação de corrimão interno	1	175		Empresa terceirizada
Pintura gradis externo	2	180, 171, 172		Empreiteiro
Limpeza das calhas, pintura de rufos e calhas	2	178, 182		Empreiteiro
Fixação das cumieiras do telhado	3	183		Funcionário da Empresa - Obra
Limpeza do laje forro do pavimento superior	1	175, 182, 183		Funcionário da Empresa - Obra
Guarda do pisos e revestimentos que sobraram da obra no forro	1	185		Funcionário da Empresa - Obra
Demão final de pintura interna	3	186, 193, 199, 203		Empreiteiro
Pintura das cores mais fortes externamente	3	184, 186, 187		Empreiteiro
Esquadrias de Alumínio e Portões			Diretor A	
Levantamento de Materiais	1	8		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra	1	190		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na Obra	44	191		Funcionário da Empresa - Logística
Instalação	3	186		Empresa terceirizada
Pisos de laminado			Diretor A	
Escolha	1	8		Arquiteta
Levantamento de materiais	1	195		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra	1	196		Funcionário da Empresa - Escritório

Disponibilização na obra	10	197		Funcionário da Empresa - Logística
Instalação	3	198, 186, 193, 166, 175, 181		Empresa terceirizada
Aquecedor solar			Diretor A	
Levantamento de Materiais	1	8		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais (Reservatório e Placas)	1	201		Funcionário da Empresa - Escritório
Instalação de placas	3			Empresa terceirizada
Calçada			Diretor A	
Verificar se há material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Desenhos	1	8		Funcionário da Empresa - Escritório
Levantamento de Materiais	1	206		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra	1	207		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	5	208		Funcionário da Empresa - Logística
Mão de Obra	22	13		Diretor A
Elaboração da calçada	15	209, 210, 133, 134, 205		Empreiteiro
Piscina e Casa de Máquinas			Diretor A	
Verificar se há material básico/Pedir	2			Funcionário da Empresa - Obra
Contratação Bobcat	5	13		Diretor A
Execução Buraco	1	214		Empresa terceirizada
Contratação mão de obra piscina	10	13		Diretor A
Execução estrutura e paredes	10	213, 215, 216		Empreiteiro
Reboco e Impermeabilização	5	217		Empreiteiro
Levantamento de equipamentos	1	8		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de equipamentos	1	219		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	10	220		Funcionário da Empresa - Logística
Instalação dos equipamentos	3	218		Empreiteiro
Contra-piso ao redor da piscina	3	213, 218		Empreiteiro
Piso ao redor da piscina	3	223		Funcionário da Empresa - Obra

Impermeabilização do piso ao redor da piscina	2	223		Funcionário da Empresa - Obra
Escolha de materiais de acabamento para piscina	1	8		Arquiteta
Paginação	1	226		Funcionário da Empresa - Escritório
Levantamento de materiais	1	227		Funcionário da Empresa - Escritório
Compra de materiais	1	228		Funcionário da Empresa - Escritório
Disponibilização na obra	22	229		Funcionário da Empresa - Logística
Assentamento acabamento	3	230		Funcionário da Empresa - Obra
Rejuntamento	2	231		Funcionário da Empresa - Obra
Limpeza Bruta	5	212, 204, 200, 194, 193, 167, 161, 153, 146, 138, 123	Diretor A	Funcionário da Empresa - Obra
Paisagismo	10	233	Diretor A	Empresa terceirizada
Contabilidade de Custos			Funcionário Empresa - Escritório	Funcionário da Empresa - Escritório