

**FACULDADE SENAC RIO DO SUL**  
**Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial**

**Beatriz Becker**

**Cristiano Martins**

**Gustavo Madeira Gutz**

**Jaqueline Hobus**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO ALTO VALE DO ITAJAÍ/SC**

**Rio do Sul**

**2022**

**Beatriz Becker**  
**Cristiano Martins**  
**Gustavo Madeira Gutz**  
**Jaqueline Hobus**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO ALTO VALE DO ITAJAÍ/SC**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Rio do Sul como requisito parcial para obtenção do título em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Me. Erick William Pereira

**Rio do Sul**

**2022**

Ficha de identificação da obra

B395 Becker, Beatriz.

Proposta de implantação do planejamento estratégico em uma empresa do setor de construção civil do Alto Vale do Itajaí/SC / Beatriz Becker, Cristiano Martins, Gustavo Madeira Gutz [e] Jaqueline Hibus. – 2022.

Dados eletrônicos (1 arquivo, 68 p.) : il. color.

Inclui bibliografia.

Modo de acesso: World Wide Web

Orientador: Erick William Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação) – Faculdade Senac Rio do Sul, Pós-graduação em Gestão Empresarial, 2022.

1. Planejamento estratégico. 2. Plano de ação. 3. Mapeamento de processos. 4. Gestão. I. Faculdade Senac Rio do Sul. II Martins, Cristiano. III Gutz, Gustavo Madeira. IV Hobus, Jaqueline. V Título.

CDD 22. ed.: 658.402

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Camila Emilia Catoni Custódio Maciel – CRB 14/1660.



Creative Commons – **Atribuição-NãoComercial CC BY-NC**

**Beatriz Becker**  
**Cristiano Martins**  
**Gustavo Madeira Gutz**  
**Jaqueline Hobus**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO ALTO VALE DO ITAJAÍ/SC**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Rio do Sul como requisito parcial para obtenção do título em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Me. Erick William Pereira

**Avaliadores:**

---

Prof. Me. Erick William Pereira

---

Prof. Emerson Luis Pereira - Senac

Rio do Sul, 21 de abril de 2022.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por nos conceder saúde, disposição e recursos para poder completar a pós-graduação de Gestão Empresarial. Em segundo momento agradecemos nossas famílias, que assim como nós também precisaram abdicar de inúmeros momentos para que pudéssemos atingir nossos objetivos. Agradecemos à toda equipe do Senac, que desde o início não mediram esforços para nos entregar as melhores condições possíveis de ensino. Agradecemos a todos os amigos que conhecemos em sala de aula e que compartilharam os diversos momentos de aprendizado, estresse e risos. Nossa mais profunda gratidão a todos os professores e professoras que nos brindaram com seus conhecimentos durante toda a jornada, com destaque ao querido professor Erick, que com seu senso de humor e infinita paciência nos ajudou com preciosas orientações, especialmente na conclusão deste projeto. Professores e professoras, saibam que nada disso seria possível sem vossa ajuda. Que Deus abençoe grandemente a vida de cada um de vocês!

Por último, mas nem por isso menos importante, agradecemos aos integrantes do grupo que juntos criaram este trabalho: Beatriz, Cristiano, Gustavo e Jaqueline. Éramos apenas sonhadores em busca da especialização, mas agora somos profissionais ainda mais capacitados e amigos acima de tudo. Que sorte a nossa!

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal apresentar o estudo realizado em uma empresa de pequeno porte do setor de engenharia civil e construção da cidade de Ibirama/SC. Esta empresa nasceu do sonho de um de seus dois fundadores após iniciar como projetista, ampliando seus conhecimentos com curso técnico de edificações. Tempos depois este sócio entrou para a faculdade de engenharia, graduou-se e se uniu a um grande amigo (corretor de imóveis) com o propósito de fazer com que a empresa se tornasse referência no segmento da construção civil. Porém, assim como tantos empreendimentos ativos no país, iniciaram sem nenhum planejamento estratégico adequado. O modo de operação pouco pró-ativo e muito reativo impede a empresa de alçar voos maiores, fazendo com que boa parte do esforço dos sócios fique restrito às operações do dia a dia. Preocupados com a demora na virada de chave da empresa e ameaçado por fatores externos como a concorrência e a pandemia causada pela coronavírus (que fez o setor da construção civil congelar suas ações por tempo indeterminado), os sócios admitiram que era preciso fazer algo de diferente para que a empresa voltasse a crescer e se destacar. Ao saber destas dificuldades, o grupo se propôs a realizar uma análise detalhada da empresa visando entender seu modo de operação e seus objetivos a curto, médio e longo prazo. Com o uso de entrevistas estruturadas e análises sobre as principais atividades foi possível identificar gargalos e possibilidades de melhoria, para em seguida sugerir soluções através do desenho dos principais processos e da elaboração de um planejamento estratégico. Munidos pelas técnicas e instruções adquiridas ao longo da pós-graduação de Gestão Empresarial, foi possível recrutar material suficiente para fundamentar as ações ao longo do projeto, o qual deverá servir como base para a empresa rever conceitos e definir suas ações futuras com base no plano de ações apresentado pelo grupo, sem deixar de lado o diferencial da empresa, que é atendimento humanizado e de qualidade que tanto traz satisfação e sensação de dever cumprido aos sócios.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano de ações. Análises. Mapeamento de processos. Gestão.

## ABSTRACT

The present work had as its main objective to present the study carried out in a small company in the civil engineering and construction sector in the city of Ibirama/SC. This company was born from the dream of one of its two founders after starting as a designer, expanding his knowledge with a technical course in buildings. Some time later, this partner went to engineering school, graduated and joined a great friend (a realtor) with the purpose of making the company become a reference in the civil construction segment. However, like so many active enterprises in the country, they started without any adequate strategic planning. The operating mode that is not very proactive and very reactive prevents the company from reaching greater heights, causing much of the partners' efforts to be restricted to day-to-day operations. Worried about the delay in the company's turnaround and threatened by external factors such as competition and the pandemic caused by the coronavirus (which made the construction sector freeze its shares indefinitely), the partners admitted that it was necessary to do something different. for the company to grow and stand out again. Upon learning of these difficulties, the group proposed to carry out a detailed analysis of the company in order to understand its mode of operation and its objectives in the short, medium and long term. Using structured interviews and analysis of the main activities, it was possible to identify bottlenecks and possibilities for improvement, and then suggest solutions through the design of the main processes and the elaboration of a strategic plan. Armed with the techniques and instructions acquired during the postgraduate course in Business Management, it was possible to recruit enough material to support the actions throughout the project, which should serve as a basis for the company to review concepts and define its future actions based on the plan. of actions presented by the group, without forgetting the company's differential, which is humanized and quality service that brings so much satisfaction and a sense of accomplishment to the partners.

Keywords: Strategic Planning. Action plan. Analyses. Process mapping. Management.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Definição de estratégia.....	17
Figura 2 – Pirâmide níveis de planejamento.....	19
Figura 3 – Principais unidades de trabalho e funções.....	26
Figura 4 – Exemplo de organograma funcional.....	26
Figura 5 – Exemplo da Matriz SWOT.....	29
Figura 6 – Exemplos dos principais símbolos do BPMN.....	33
Figura 7 – Exemplo de processo modelado com o BPMN.....	34
Figura 8 – Nuvem de palavras.....	44
Figura 9 – Reposição de materiais nas obras (Fluxo atual) .....	48
Figura 10 – Reposição de materiais nas obras (Fluxo sugerido) .....	49
Figura 11 – Orçamento de materiais para as obras (Fluxo atual) .....	49
Figura 12 – Orçamento de materiais para as obras (Fluxo sugerido) .....	50
Figura 13 – Vistoria nas obras (Fluxo atual) .....	51
Figura 14 – Vistoria nas obras (Fluxo sugerido) .....	52

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo Steiner de Planejamento Estratégico.....	21
Quadro 2 – Etapas da administração estratégica e sua implementação.....	21
Quadro 3 - Níveis de maturidade do mapeamento de processos.....	31
Quadro 4 - Descrição principais notações BPMN.....	33
Quadro 5 - Etapas selecionadas da administração estratégica e sua implementação.....	43
Quadro 6 – Organograma da empresa.....	53
Quadro 7 – Análise SWOT da empresa.....	54
Quadro 8 – Matriz GUT das Forças da empresa.....	57
Quadro 9 - Matriz GUT das Fraquezas da empresa.....	57
Quadro 10 - Matriz GUT das Oportunidades da empresa.....	58
Quadro 11 - Matriz GUT das Ameaças da empresa.....	58
Quadro 12 - 5W2H das ações sugeridas (Fraquezas).....	59
Quadro 13 - 5W2H das ações sugeridas (Forças).....	60
Quadro 14 - 5W2H das ações sugeridas (Oportunidades).....	61
Quadro 15 - 5W2H das ações sugeridas (Ameaças).....	62

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Atitude Proativa e Reativa.....	19
Tabela 2 - Aspectos principais da Matriz GUT.....	35
Tabela 3 - Critérios de pontuação Matriz GUT .....	36
Tabela 4 - Metodologia ferramenta 5W2H.....	37

## **LISTA DE SIGLAS**

5W2H - O quê, por quê, onde, quando, quem, como, quanto.

BPMN – Modelo e notação de processos de negócio.

GUT - Gravidade, urgência, tendência.

NBR - Norma brasileira.

NPS - Pontuação líquida do promotor.

SWOT - Forças, fraquezas, oportunidades, ameaças.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 ESTRATÉGIA	17
2.1.1 Planejamento Estratégico	18
2.1.2 Missão da empresa	22
2.1.3 Visão da empresa	23
2.1.4 Valores da empresa	23
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	24
2.2.1 Organograma	25
2.3 ANÁLISE SWOT	27
2.3.1 Ambiente interno	27
2.3.2 Ambiente externo	28
2.3.3 Matriz SWOT	28
2.4 GESTÃO DE PROCESSOS	29
2.4.1 Mapeamento de processos	30
2.4.2 Notação e software para mapeamento de processos de negócio (BPMN)	32
2.5 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO E MELHORIA DE PROCESSOS	34
2.5.1 Matriz GUT	35
2.5.2 5W2H	37
3 METODOLOGIA	38
3.1 TIPO DE PESQUISA	38

3.2 COLETA DE DADOS	39
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	43
4.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA	45
4.2.1 Missão	46
4.2.2 Visão	46
4.2.3 Valores da empresa	46
4.3 MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS	47
4.3.1 Reposição de materiais nas obras	47
4.3.2 Orçamento de materiais para as obras	49
4.3.3 Vistoria nas obras	50
4.4 ESTRUTURAÇÃO DO ORGANOGRAMA	52
4.5 ANÁLISE SWOT	53
4.6 PLANO DE AÇÃO	56
4.6.1 Matriz GUT	56
4.6.2 5W2H	58
5 CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista	68

## 1 INTRODUÇÃO

No ramo da construção civil espera-se que tudo seja meticulosamente calculado para que não haja falhas. Esse é um segmento complexo, de gerenciamento ídem. Procedimentos informais podem comprometer as etapas de conclusão e a qualidade do serviço prestado, gerando maus resultados e inibindo o crescimento da empresa. Um simples erro de cálculo pode comprometer não somente o projeto como também a execução da obra em si, colocando vidas em risco e em xeque a reputação da companhia.

Toda empresa que tenha o objetivo de se consolidar e crescer precisa contar com um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo. É verdade que qualquer planejamento é melhor que nenhum, mas um planejamento bem feito servirá não apenas para direcionar esforços, mas trará clareza sobre possíveis desperdícios e gargalos. O fato é que muitas empresas crescem de maneira desordenada, estimuladas pela demanda que surge dia após dia, fazendo com que os administradores do negócio se ocupem mais com as tarefas diárias do que com a visão de futuro, caindo no ciclo vicioso do fazer o “o que” sem pensar no “por quê?”.

Levando em conta que a construção civil é responsável não apenas por construir casas, mas também construir sonhos, o profissional deste ramo deve ser altamente perfeccionista e empático, transcrevendo no papel - e posteriormente no digital – os desejos e as vontades do cliente. Fazer essa leitura exige certa sensibilidade, e os profissionais que possuem essas qualidades têm grande chance de obter destaque na profissão. No cenário atual, devemos considerar ainda que, segundo o IBGE, a construção civil foi um dos segmentos mais atingidos no 1º ano da pandemia causada pelo coronavírus (-5,7% no PIB do 2º trimestre de 2020). A falta de insumos para as obras causou grande alvoroço no setor, comprometendo o andamento das obras e deixando as em situação complicadíssima as empresas que não contavam com reservas para emergências. Esse caos causado por algo imprevisto evidenciou o que os livros acadêmicos dizem há tempos: a ausência de processos e desperdícios nas operações são exterminadores de empresas.

Partindo desse viés, firmar parcerias estratégicas com fornecedores de matéria prima ou profissionais da construção (externo) e ter uma equipe de profissionais autogerenciáveis, pró ativos e competentes (interno) é requisito obrigatório para um alto desempenho no ramo. Com base nisso, o trabalho a seguir visa introduzir em uma empresa de construção civil do alto vale do Itajaí um planejamento estratégico que irá nortear as ações futuras da empresa.

Baseando-se nas informações obtidas através de conversas com os fundadores, de referências bibliográficas e da execução de ferramentas para diagnóstico, montamos um plano de ação voltado não apenas ao mapeamento dos principais processos, mas também à otimização dos resultados com base em indicadores de performance. Utilizou-se ferramentas tradicionais como a Matriz Gut e a Análise SWOT para transpor no papel o organograma da equipe e os principais processos da empresa com o propósito primeiro de promover a busca pela melhoria contínua e a excelência do serviço prestado.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Elaborar o Planejamento Estratégico de uma empresa do setor de engenharia e construção civil do Alto Vale do Itajaí/SC.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Definir missão, visão e valores;
- Modelar os principais processos;
- Estruturar organograma;
- Realizar a análise SWOT;
- Propor melhorias por meio de um plano de ação;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos a incerteza tomou conta de nossas vidas. A pandemia causada pelo coronavírus tornou-se um marco histórico e mexeu com a vida de todo mundo. A forma como fazíamos as coisas teve que ser repensada, tanto no campo pessoal quanto no profissional. Dia após dia os noticiários traziam não apenas informações sobre demissões em massa, como também fechamento de empresas. Tal fato se deu porque era impossível prever o que estava para acontecer. Todavia, há uma outra certeza: as empresas que possuíam uma estrutura organizada não sucumbiram tão facilmente quanto as sem nenhum planejamento. E é com base

nesse aspecto – o de levar a possibilidade de planejamento mínimo para toda e qualquer empresa, independente do ramo de atuação – que este trabalho justifica seu propósito.

Acredita-se que o planejamento estratégico proposto aqui é de suma importância não só para a empresa alvo como para todas outras empresas que nasceram sabendo operar, mas sem nenhum planejamento. E o pior de tudo é que algumas não planejam pela falta de tempo, mas porque não sabem por onde começar. Eles são bons no atendimento ao cliente, são bons nas operações que realizam e até em vender seu produto/serviço, mas não conseguem analisar as possibilidades que um planejamento bem-feito pode proporcionar à organização. Sendo assim, justifica-se este trabalho sob a ótica de quatro atores envolvidos: a empresa abordada, os acadêmicos responsáveis pelo trabalho, a instituição de ensino e a sociedade em geral.

Em relação à empresa, o propósito é fazer com que mantenham a qualidade no atendimento, mas que invistam maior esforço (especialmente da variável tempo) em pensar o negócio com o uso da gestão aplicada, definindo metas a curto, médio e longo prazo. Com relação aos acadêmicos, justifica-se o projeto com objetivo de ampliar o conhecimento teórico, aprofundando a literatura e estudos já abordados deste tema, além de conhecimento sobre a atividade de engenharia e construção civil. Ainda, conectar esse conhecimento com a realidade da empresa, com seus desafios e suas atividades diárias, buscando contribuir com a evolução da empresa, podendo direcionar esse conhecimento e vivência para o futuro de outras empresas.

Para a instituição de ensino, este trabalho proporcionará visibilidade considerando os resultados que são esperados com o planejamento estratégico da empresa, além de incluir em seu acervo este projeto, com o intuito de contribuir em futuros projetos a serem realizados pelos seus estudantes. Para a sociedade em geral, este projeto visa proporcionar conhecimento em planejamento estratégico, além de estimular e instruir a população em geral com este assunto, considerando que é extrema importância todos terem uma visão de futuro, tanto na sua vida pessoal como profissional.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo descreveu-se toda a fundamentação teórica, contendo discussões baseadas na fala dos autores citados ao longo do projeto. Utilizou-se citações diretas e indiretas, conforme a NBR 10.520.

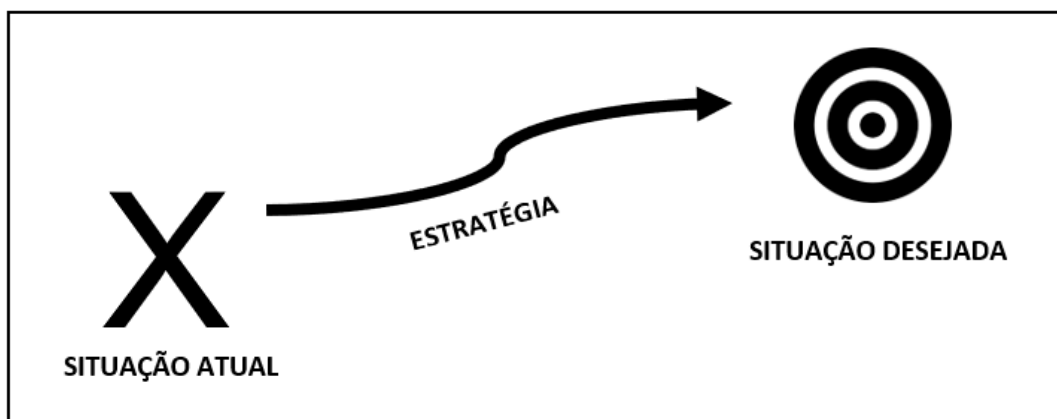
A revisão foi subdividida em várias seções, respeitando o formato de cada uma destas seções, conforme normas descritas no Manual de Trabalhos Acadêmicos do Senac.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Quando mais organizações compartilham o mesmo ramo de atuação, vendendo produtos ou serviços iguais, é necessário que elas definam a forma com que irão atuar no mercado, conhecido como a estratégia (NOGUEIRA, 2014). O autor ainda complementa afirmando que dentro da empresa a estratégia tem o intuito de estabelecer uma vantagem, um diferencial sobre os concorrentes.

Estratégia pode ser conceituada como um método de atingir os objetivos ou combater uma situação problemática, e ela vem sendo abordada desde a guerra, onde este termo se originou, na época, o intuito principal de ambos os lados era ganhar do seu oponente, cumprindo o seu objetivo (MAXIMIANO, 2011). Na figura 1, a seguir, pode-se observar que a estratégia é um método para estruturar ações e formas para alcançar objetivos.

Figura 1 - Definição de estratégia



Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

Entrando no âmbito empresarial, Mintzberg *et. al.* (2006), afirma que estratégia pode ser conceituada como um plano que incorpora todos os objetivos e ações da empresa, sendo ela

bem construída, auxilia positivamente em toda a gestão da empresa. A estratégia de uma organização é a formação de práticas que são adotadas para sua permanência no mercado e sua performance nele, entre essas práticas, estão as decisões de quanto pretende crescer como organização, como quer se posicionar no mercado, e de que forma vai confrontar sua concorrência (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia pode ser entendida como uma soma de atividades necessárias para alcançar objetivos ou resultados. Pode ser formada de plano, padrão, posição, perspectiva e pauta ou pretexto. Corroborando a ideia, Nogueira (2014) cita que a estratégia é o meio utilizado para traçar objetivos e delinear como a empresa fará para chegar no destino almejado.

Para a estratégia dar resultado no dia a dia da empresa, é necessário criar ações que sigam uma metodologia capaz de conduzir a estratégia da empresa. O planejamento faz com que isso se torne possível, sendo extremamente importante para que a organização tenha um crescimento de curto a longo prazo. (NOGUEIRA, 2014).

### **2.1.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um método que consiste na análise de todos os pontos fortes e fracos da empresa, como também oportunidades e ameaças do mercado em geral, buscando alcançar o objetivo da organização. Mediante o entendimento dos cenários a empresa traça uma linha a seguir para minimizar o impacto das ameaças e usufruir as oportunidades (FISCHMANN; ALMEIDA, 2014).

O planejamento estratégico é um processo que envolve toda a organização, atua na estruturação e no esclarecimento do direcionamento das ações para atingir o futuro desejado, e perante o futuro, pode-se ter duas atitudes, sendo ela proativa ou reativa (MAXIMIANO, 2011). A Tabela 1 explica a diferença entre elas.

Tabela 1 - Atitude Proativa e Reativa

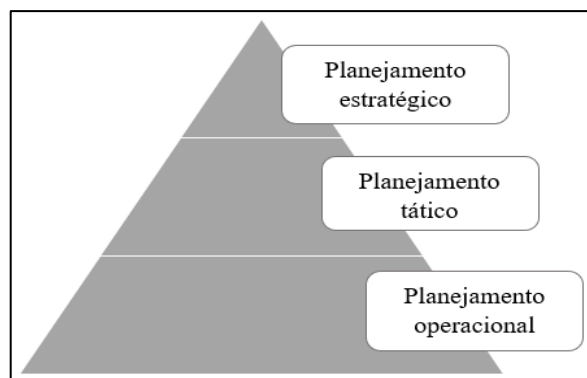
Atitude Proativa	• Entendimento das forças do ambiente
	• Impulso e desejo de mudança
	• Antecipação aos eventos
Atitude Reativa	• Rejeição das informações do ambiente
	• Tendência para estabilidade
	• Reação aos eventos

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

É importante manter o equilíbrio entre as duas atitudes, mas ambas são necessárias no ambiente organizacional. A proativa traz inovação e mudança, enquanto a reativa mantém o equilíbrio, impedindo que a empresa tome decisões bruscas e sem necessidade, mas quando se trata de uma gestão eficaz é importante que a predominância seja da atitude proativa que se antecipa aos eventos e é propícia a mudanças e adequação ao ambiente necessário (MAXIMIANO, 2011).

O planejamento engloba duas vertentes. Em primeiro lugar vem as metas, ou seja, os objetivos que a empresa tem para o futuro. Em segundo lugar vem os planos, local onde os objetivos são colocados no papel juntamente com todos os recursos necessários para realização e as tarefas que serão elencadas para execução do plano (NOGUEIRA, 2014). Conforme Maximiano (2011), os planos podem ser divididos em três esferas, conforme o seu impacto e alcance sobre a empresa. São elas: a estratégica, a tática e a operacional. A Figura 2 traz de forma clara, os níveis de planejamento em uma pirâmide.

Figura 2 - Pirâmide níveis de planejamento



Fonte: adaptado de Sobral e Peci (2013) *apud* Nogueira (2014).

No topo da pirâmide encontra-se o nível estratégico, que na visão de Nogueira (2014) é a esfera onde atuam os gestores da empresa, com foco em estratégia a longo prazo, observando todo o cenário externo, seus concorrentes e as necessidades de seus clientes. O autor ainda afirma que o planejamento estratégico é a base para a elaboração dos planos do nível tático e operacional.

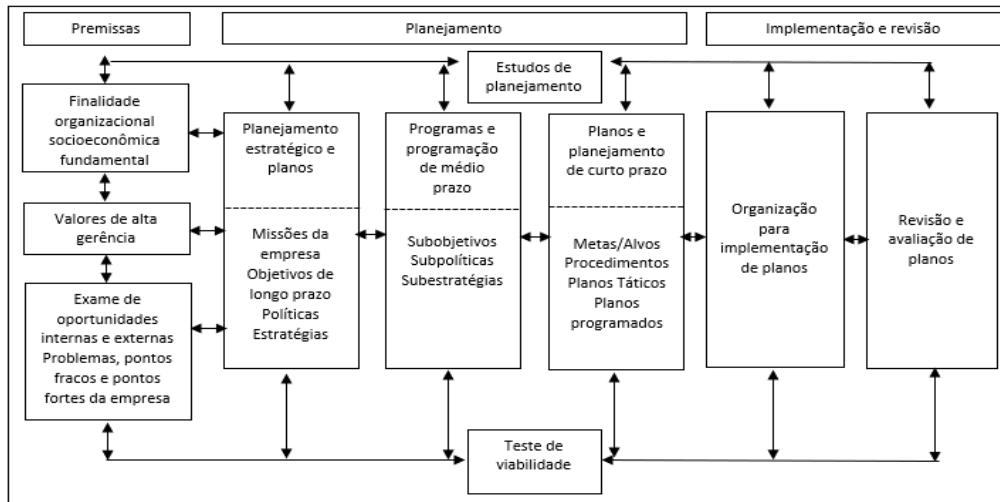
Conforme Maximiano (2011), é nesta etapa que são definidos pontos importantes da empresa, como a missão e sua visão para o futuro, observando todo o contexto do ambiente externo, além da definição do seu negócio e suas estratégias para ficar à frente de seus concorrentes, geralmente essa visão estratégica é elaborada pelos administradores, porém, também podem ser envolvidos os colaboradores se a empresa decidir assim.

Para executar as estratégias delineadas no nível estratégico, têm-se o planejamento tático (MAXIMIANO, 2011). Este nível é mais focado para execução de setores específicos da empresa (marketing, financeiro, produção), geralmente comandado pelos gerentes, e é comum que sejam elaborados para execução dentro de um ano (NOGUEIRA, 2014).

Na base da pirâmide encontra-se o planejamento operacional, onde são elencados os recursos e as tarefas que serão necessárias para cumprir os planos para alcance dos objetivos (MAXIMIANO, 2011). Nogueira (2014) complementa que neste ponto estão especificadas as tarefas rotineiras da semana ou do dia, que tiveram início no desmembramento das ações definidas no planejamento tático. Geralmente supervisores são os agentes responsáveis por acompanhar tais atividades. A execução de um bom plano no nível operacional é de extrema relevância para a conquista de tudo o que foi almejado nos demais níveis da pirâmide.

Com os pontos elencados acima, pode-se afirmar que o planejamento estratégico norteia a organização. É ele que traz clareza sobre a direção que a empresa vai seguir para atingir seus objetivos, sempre pensando em sobressair com uma atitude proativa frente aos cenários futuros e que podem englobar todos os níveis da empresa para execução. Há vários métodos que podem ser utilizados para elaborar um planejamento estratégico. A seguir, no quadro 1 estão descritos exemplos de modelos de planejamento estratégico.

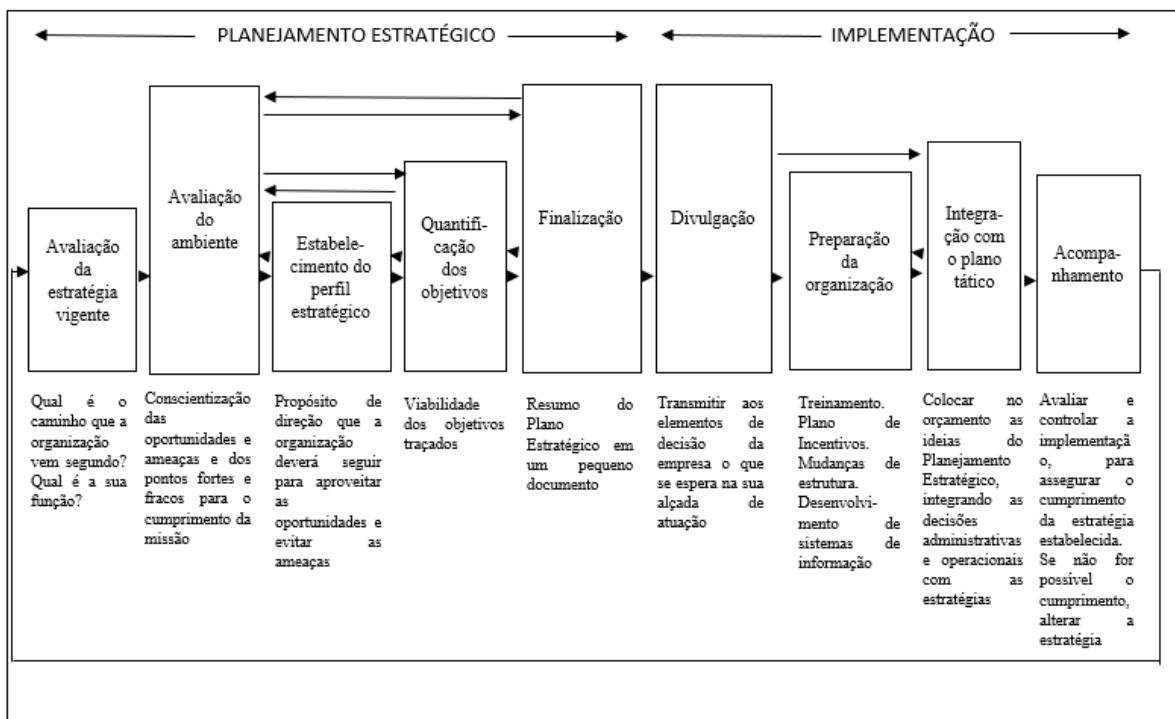
Quadro 1 - Modelo Steiner de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

No quadro 2, encontra-se o modelo apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), onde os autores definem este modelo como sendo o método básico do planejamento estratégico, cuja base é a análise SWOT. Por meio desta análise é definido as etapas seguintes, tendo como ideia principal a de tratar da elaboração de objetivos e no final do planejamento elaborar orçamentos e detalhar ações operacionais.

Quadro 2 - Etapas da administração estratégica e sua implementação



Fonte: Adaptado de Fischmann (2014).

No quadro 2, apresenta-se o modelo de estrutura para o planejamento estratégico de Fischmann (2014), onde o autor afirma ser uma síntese de vários modelos adotados. Inicia-se com avaliação da estratégia, demonstrando por qual caminho a empresa está seguindo, em seguida vem as próximas quatro etapas que são feitas simultaneamente, visto que as ideias entre elas vão se complementando. Após a finalização do planejamento têm-se as etapas de implementação.

Iniciando o planejamento com a visão estratégica da empresa, é imprescindível citar três itens que a compõem: a missão, visão e os valores da empresa. Juntos auxiliam na definição da personalidade da organização (NOGUEIRA, 2014).

### **2.1.2 Missão da empresa**

A missão da empresa condiz principalmente com o que a empresa traz de benefícios ao seu cliente, tirando o foco do produto e apontando para o que ele está agregando ao mercado (NOGUEIRA, 2014). Enfatizando essa linha de pensamento, Oliveira (2015, p. 113) corrobora dizendo que a “Missão é a razão de ser da empresa”. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Definir a missão da empresa trata-se da compreensão de qual necessidade da sociedade ela está suprimindo (MAXIMIANO, 2011).

Na visão de Oliveira (2015) para chegar a missão da empresa, é preciso responder duas perguntas básicas: onde se quer chegar com esse empreendimento e quais são as necessidades e as expectativas do mercado que o empreendimento precisa alcançar. Maximiano (2011) trata de outras perguntas que também devem ser respondidas, identificando quem são os clientes da organização, em qual ramo a empresa atua e o que ela está entregando aos seus clientes.

Para a missão ser de fácil entendimento e transmitir clareza precisa ser bem delineada e com boa escrita (NOGUEIRA, 2014). É muito importante que a empresa defina sua missão, pois ela elucida os seus valores, que dessa forma, se tornam visíveis a todos os seus *stakeholders* (MAXIMIANO, 2011). Definir a missão é descrever em poucas, porém, fortes palavras, deixando claro o porquê de a empresa existir e o que a faz ser única. Definindo a missão é preciso definir os objetivos da empresa. Posteriormente é preciso definir aonde ela pretende chegar, definindo sua visão.

### **2.1.3 Visão da empresa**

A visão significa o que a empresa quer ser dentro de meses e alguns anos, de acordo com o horizonte que os executivos ou proprietários conseguem visualizar (OLIVEIRA, 2015). Pensar onde pretende chegar a longo prazo não é uma tarefa fácil, além disso, o cenário pode mudar durante a trajetória, já que ele é incerto. Sendo assim a visão precisa ser bem definida ao preparar-se para variantes que a atinjam no percurso (NOGUEIRA, 2014).

Quigley (1993, p.4) *apud* Oliveira (2015, p. 67) diz que visão é “algo que vislumbre para o futuro desejado da empresa”. Em paralelo temos Collins e Porras (1993 p. 10) *apud* Oliveira (2015, p.67) que dizem que visão é “a idealização de um futuro desejado para a empresa”. Por fim, Hart (1994, p. 38) *apud* Oliveira (2015, p. 67) afirma que visão é a “articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro”.

A visão é considerada como os limites que os executivos ou proprietários da empresa conseguem enxergar dentro de um intervalo mais longo e com uma abordagem mais extensa (OLIVEIRA, 2015). Para definir a visão é necessário estar por dentro de tudo que está acontecendo no setor, ficar atento às oportunidades do mercado e conseguir estar à frente de seus concorrentes, pensando, dentro desse contexto, o que a organização pode alcançar (NOGUEIRA, 2014).

Para Oliveira (2015, p. 67), “a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa”. Com objetivo de nortear esse desenvolvimento da visão, Nogueira (2014), traz alguns questionamentos que podem ser usados para construí-la como, por exemplo, identificar o objetivo da organização, sua principal motivação, o que deseja mudar e qual seu sonho. Com a definição da visão concluída, o próximo passo é elucidar os valores da empresa.

### **2.1.4 Valores da empresa**

Os valores da empresa são os princípios que vão nortear toda sua trajetória e suas decisões para alcançar a missão e a visão já definidas. Isso significa dizer que para alcançar esses objetivos a organização tem “princípios intrínsecos” que acompanharão ela em seu discernimento moral e que deverão ser seguidos por todos na empresa (NOGUEIRA, 2014).

Corroborando a ideia, Oliveira (2015, p. 70), afirma que “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como

forneçam sustentação para todas as suas principais decisões”. “Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sendo que algumas empresas utilizam esses valores para sustentar seu código de ética”. (OLIVEIRA, 2015, p. 71).

Após toda essa construção de seus princípios éticos e morais da empresa, Nogueira (2014) explica que, a empresa registra isso em um documento que fica disponível para os colaboradores e, com isso, a gestão sempre espera que esses valores sejam seguidos. Os valores abordados no documento formal devem ser consistentes com o que é praticado no dia a dia de toda a organização.

Definir os valores da empresa é de extrema importância. Neles constam de forma clara e resumida qual o *core* da organização. Essas informações passam confiança aos clientes pois transmite a essência da organização, no que ela se baseia e quais princípios que ela preza durante todo o atendimento. Oliveira (2015) afirma que os valores se tornam ainda maiores para a empresa quando a alta administração se envolve com as questões do modelo de gestão da empresa.

Pode-se concluir que a missão, visão e valores são os principais direcionadores da empresa, definindo o que ela é, por que ela existe, para onde ela quer ir e quais princípios que vão nortear moralmente a alcançar esses objetivos. Uma vez identificada sua essência, é o momento de voltar a atenção à estrutura da empresa, visando que uma estrutura organizacional bem definida é fundamental para a elaboração de um bom planejamento estratégico.

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Na rotina das organizações, principalmente das quais estão buscando adaptação a um novo modelo de negócios ou estruturação, a falta de clareza de quem são os responsáveis e quem são os dirigentes por cada atividade da empresa pode ser uma negativa, gerando retrabalhos ou tarefas feitas em duplicidade e outras, sem realização alguma (OLIVEIRA; IKEDA, 2004).

As diversas formas de segregação das atividades dentro da empresa e a maneira com que essas atividades são coordenadas caracteriza a estrutura organizacional da instituição (MINTZBERG, 2009). Para atingir os objetivos da empresa é preciso elaborar uma estrutura organizacional bem definida que vá de alcance a estratégias e metas estabelecidas, sendo este um método imprescindível para conquistar o que foi planejado (WOLANIUK; HILST, 2018).

Pode-se, portanto, concluir que uma estrutura organizacional bem definida, clara e transparente caminha em consonância com a essência da organização, transmitindo a todos os *stakeholders* a imagem de uma instituição sólida e segura. Além disso, a estrutura da empresa tem como objetivo clarificar as atividades de cada colaborador, evitando retrabalhos ou conflitos de hierarquia que possam impactar no clima organizacional.

Conforme Cury (2015), a estrutura organizacional determina o fluxo e a ordem das decisões da empresa, deixando claro quem tem autoridade sobre quem, e demonstra quem são os responsáveis por operacionalizar as tarefas. A estrutura organizacional é um tema importante a ser tratado na administração das empresas, visto que auxilia no desempenho da instituição, além de que continuamente surgem novos métodos para a empresa adaptar-se à sua estrutura (KICH, PEREIRA, 2011).

Existem duas formas mais comuns de organizar uma instituição: estrutura horizontal ou vertical. De acordo com Ostroff (1999) estrutura horizontal não é baseada em funções ou tarefas, mas nos processos centrais multifuncionais. Por outro lado, a estruturação vertical é baseada em níveis hierárquicos, segregada por departamentos que atuam em determinadas funções. Conforme Maximiano (2011) o modelo vertical ou funcional dividindo por departamentos pode ser um bom método para pequenas empresas e que atuam somente com um tipo de produto ou serviço. O autor segue sua linha de raciocínio afirmando que com esse método o administrador principal consegue ter acesso fácil as atividades e divisões de funções gerando maior segurança e clareza nas responsabilidades de cada colaborador.

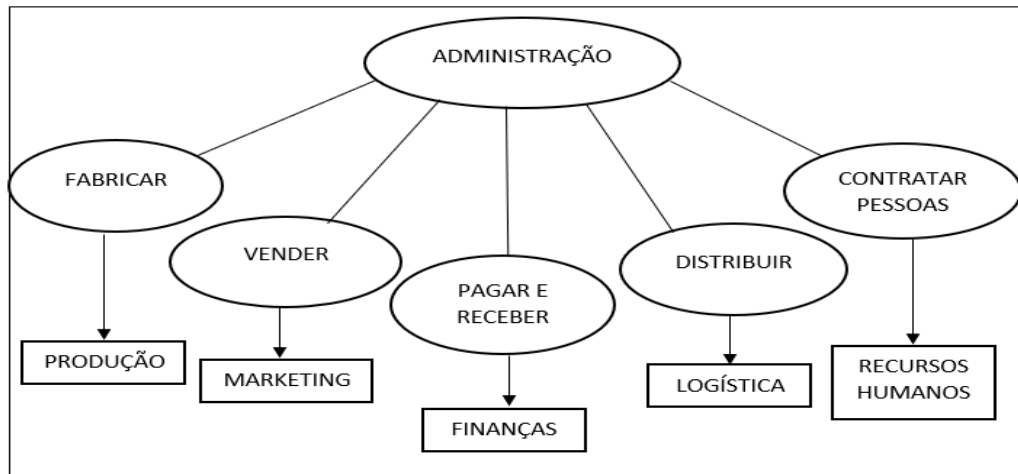
Considerando que a empresa proposta neste projeto é de pequeno porte, utilizou-se o modo de estruturação vertical. Para demonstração gráfica desta estrutura o formato escolhido foi o organograma, devidamente apresentado a seguir.

### **2.2.1 Organograma**

O organograma representa a estrutura organizacional das empresas, seja de um empreendimento menor ou de empresas de grande porte (MAXIMIANO, 2011). O organograma é uma ferramenta para analisar e identificar as tarefas realizadas pela empresa, segregando por setores, explanando todos os envolvidos pela realização das tarefas, deixando claro quem são os responsáveis e líderes que cada setor e dos colaboradores dos mesmos (OLIVEIRA; IKEDA, 2004).

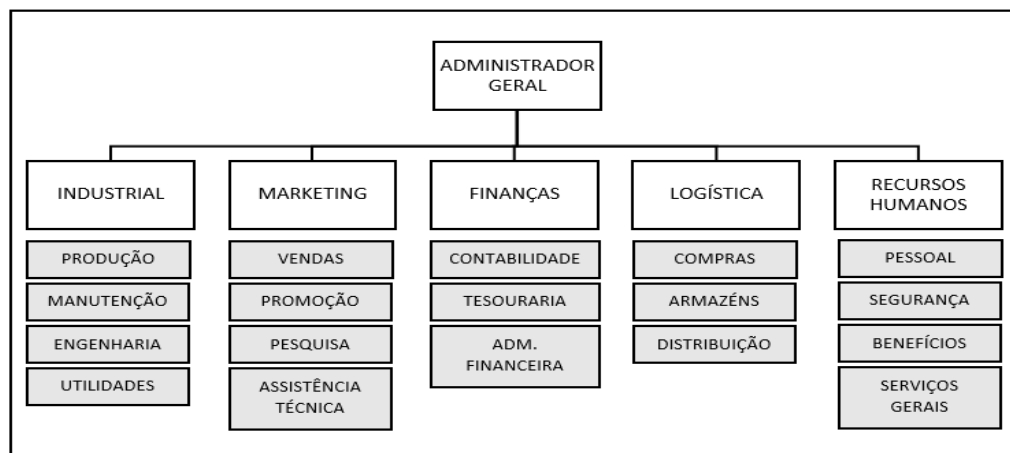
A departamentalização funcional deixa claro as atividades de cada setor em determinada função da empresa (MAXIMIANO, 2011). A Figura 3 representa um exemplo das principais unidades de trabalho de uma empresa e suas funções, enquanto a Figura 4 traz a representação de um organograma funcional.

Figura 3 - Principais unidades de trabalho e funções



Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

Figura 4 - Exemplo de organograma funcional



Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

Conforme exemplificado nas figuras, a estrutura do organograma por departamento e função auxilia no gerenciamento eficaz da organização pois elucida as atribuições de cada setor e a hierarquia definida na empresa. Como resultado da pesquisa feita por Alves, Silva e Rissi (2021) os autores constataram que a realização de um organograma bem delineado e claro contribui para a qualidade da gestão de processos da empresa.

Até então, elencou-se temas voltados totalmente a empresa em seu ambiente interno, focando na sua estrutura e identidade, sem envolver ambiente externo. Entretanto, para o planejamento estratégico ser completo e abrangente é necessário avaliar o ambiente onde a empresa está inserida, analisando o mercado e seus concorrentes.

## 2.3 ANÁLISE SWOT

A análise das forças e fraquezas é etapa de suma importância para que se possa traçar o futuro de uma organização. É nesta análise que serão traçados os objetivos e caminhos a serem percorridos para obtenção do resultado esperado pela gestão. Contudo, antes de definir qualquer objetivo é necessário avaliar o momento atual da organização. Segundo Santos (2020), é necessário que os gestores conheçam a realidade atual da organização para então definir o seu futuro. Conhecer o ambiente em que a organização está inserida também é de fundamental importância, a fim de blindar reações negativas externas, aproveitar as oportunidades, neutralizar as fraquezas e potencializar as forças. Para Almeida (2010, p. 11) “o ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis”.

A análise SWOT é uma ótima ferramenta de organização e mapeamento dos ambientes. Dividida em ambientes interno e externo, podemos elencar os pontos fortes (Strengths), os pontos fracos (Weaknesses), as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats). Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a dinâmica de organização, mapeamento e diagnóstico da análise SWOT, é ideal para cruzamento dos quadrantes, alinhando sempre com as estratégias da organização, missão, visão e valores.

### 2.3.1 Ambiente interno

No ambiente interno observa-se diretamente o interior da empresa. É nesta avaliação que se identifica os pontos fortes, ou seja, tudo aquilo que a empresa faz que a diferencia no mercado, da sua concorrência, bem como os pontos fracos, onde podemos identificar quais são os problemas que atrasam o andamento do negócio. Para Lussier (2010), a missão, a cultura, a visão e os valores são pontos de controle da organização fundamentais para o bom andamento do negócio. Williams (2010, p. 55) diz que “os ambientes internos são importantes porque afetam o que as pessoas pensam, sentem e fazem no trabalho”.

### **2.3.2 Ambiente externo**

Essa avaliação deverá ser feita para identificar as ameaças, ou seja, tudo o que possa impactar negativamente a empresa, como por exemplo, uma alteração na questão tributária, a perda de mão-de-obra qualificada ou o surgimento de novos concorrentes. Em contrapartida, é no ambiente externo que se encontram as oportunidades, que são os pontos que de alguma forma possam favorecer a empresa, como por exemplo, a mudança de governo, novos investidores, liberação de crédito a novos consumidores ou a criação de novos produtos ou serviços. Segundo Williams (2010), o ambiente externo é formado por um conjunto de reações que poderão afetar de forma positiva ou negativa uma organização. É válido lembrar que esses pontos não são de controle dos gestores e dependem de muitos fatores para se concretizarem, mas é sempre importante manter esta avaliação constante, a fim de prever algo que possa interferir na atividade da organização.

### **2.3.3 Matriz SWOT**

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a Matriz SWOT é uma ótima ferramenta de visualização e de cruzamento entre os pontos estratégicos da organização empresarial, sendo possível entender a relação entre oportunidades e ameaças, bem como das forças e fraquezas. Com os dados listados, Chiavenato e Sapiro (2009) apresentam o seguinte modelo visual de análise:

Figura 5 - Exemplo da Matriz SWOT

DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO		
	FORÇAS	FRAGILIDADES
Diagnóstico Externo:	Abordagem agressiva: aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem defensiva e de manutenção do <i>status quo</i>
Oportunidades	1	2
Ameaças	3	4
	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 183).

Para entender cada quadrante e o efeito que este terá sobre a organização empresarial, Chiavenato e Sapiro (2009), descrevem que:

- 1) Quadrante 1 (superior esquerdo): Todas as oportunidades listadas como positivas para a organização devem ser aproveitadas e que ações ofensivas devem ser intensificadas;
- 2) Quadrante 4 (inferior direito): Mostra o ponto de atenção, pois apontam as fraquezas e que estas deverão ser minimizadas para atuarem contra as ameaças;
- 3) Quadrante 2 (superior direito): Apontam que as fraquezas podem ser barreiras para a organização aproveitar as oportunidades;
- 4) Quadrante 3 (inferior esquerdo): As forças devem ser maximizadas, a fim de criar barreiras contra as ameaças externas;

## 2.4 GESTÃO DE PROCESSOS

Gestão de processos é um termo clássico em Administração, mas nem por isso simples de entender. Isolando e analisando separadamente o termo “Gestão de processos” é possível obter mais clareza e enxergar o quão importante – e interessante – esse assunto se torna. Segundo Ferreira (2010) gestão é o ato de gerir. Gerir, por sua vez, é o mesmo que conduzir, executar, governar, ou seja, coisas que de certa forma todos praticamos em nossas vidas. Alguns

com mais habilidade, outros nem tanto, mas todos aplicam fundamentos da gestão no dia a dia, seja na organização dos afazeres, seja no controle financeiro da casa.

Gestão tem muito a ver com progresso, e a humanidade a utiliza desde sempre. Nobrega (2004) força uma reflexão sobre construções clássicas, como a que os Incas fizeram em Machu Picchu ou nas pirâmides dos egípcios, assim como também contextualiza com exemplos mais recentes, como do projeto Manhattan ou projeto Apollo: um tinha objetivo de criar uma bomba atômica antes dos alemães, enquanto o outro colocou o homem na lua numa época em que os computadores tinham menos processamento do que os celulares que carregamos em nossos bolsos. Todas essas citações envolvem uma série de coisas, mas com a gestão ordenando tudo, pois é preciso ordem e assertividade na governança para concluir tais projetos.

Ferreira (2010, p.1712), define processos como “a maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas”. Se a Gestão é a forma ordenada para se atingir resultados, os Processos são as etapas sequências que nos levarão até esses resultados. Brocke (2013, p.11) explica que “processo significa posicionar atividades de trabalho individuais – rotineiras ou criativas – no contexto mais amplo das demais atividades com as quais ele se associa para gerar resultado”, ou seja, o foco está em entender o que está sendo feito, como está sendo feito e analisar a viabilidade de melhorias contínuas com base no uso racional e enxuto dos recursos, diminuindo desperdícios e tempo de execução nas tarefas. Fácil de falar. Difícil de fazer. E para que seja possível identificar gargalos ou pontos falhos na forma como as empresas tratam suas rotinas, utiliza-se a técnica do mapeamento de processos, que será apresentado a seguir.

#### **2.4.1 Mapeamento de processos**

No mundo contemporâneo, as pessoas já não são tão indispensáveis quanto eram tempos atrás. A tecnologia avança mais e mais todos, e cada vez mais os serviços manuais estão sendo automatizados. O objetivo final dessa mudança na fonte de operação é, quase que exclusivamente, pensado para aumentar a margem de lucro das empresas, afinal de contas os seres humanos, diferentemente das máquinas, possuem limitações biológicas que aumentam (e muito) a chance de erros no processo e impedem maior produtividade. Contudo, há muitos setores que ainda contam com a expertise/força de mão de obra dos homens (Nobrega, 2004). Na construção civil – tema deste trabalho – as operações são em sua grande maioria realizadas

por pessoas. Salvo alguns trabalhos específicos e pesados, o resultado obtido muito possivelmente será consequência de uma cadeia de atividades lógicas, lineares ou paralelas, planejadas e coordenadas com objetivo claro e comum. Essa sequência muitas vezes é aprendida através do conhecimento empírico, mas vai sendo cada vez mais complicado mantê-la baseada apenas na vivência do operador conforme as demandas vão aumentando. E é nessa hora que a organização precisa estar atenta aos seus processos, registrando todas as etapas de cada serviço, de cada operação.

Orlando (2011) diz que as empresas de alta performance precisam dispor de representações claras e objetivas ao entendimento de todos os aptos a determinada atividade, ou seja, um sequenciamento lógico e previsível do que precisa ser cumprido para que um objetivo seja atingido. Esse sequenciamento precisa deixar evidente toda a estrutura e o funcionamento básico da rotina. Para facilitar a leitura e o entendimento, utiliza-se itens visuais – também chamados de diagramas. Quando estes diagramas desenhados orientam o usuário sobre qual fluxo o trabalho deve seguir, temos então o mapeamento de processos na prática, um fluxograma (fluxo + diagrama). O uso desta técnica tem como objetivo principal dar sentido às ações, buscando sempre deixar da forma mais clara possível os cenários possíveis para cada situação vivida na busca pelo resultado pretendido.

Embora seja relativamente simples entender o propósito desse assunto, praticá-lo não é. Antes de mais nada, é necessário deixar claro que uma coisa é desenhar, ou seja, criar um processo, e outra coisa é mapear, ou seja, passar para o papel o que já é feito, mas de forma não padronizada. Orlando (2011), diz que o mapeamento tem como objetivo otimizar os processos executados dentro de uma organização pelo simples fato de que ela demonstra a forma mais sucinta e enxuta para a conclusão de uma etapa/tarefa. Redução de tempo na execução, diminuição de desperdício de recursos e clareza no objetivo final das tarefas são resultados obtidos pelo mapeamento. Mas para que tal nível de maturidade seja atingido, etapas devem ser respeitadas:

Quadro 3 - Níveis de maturidade do mapeamento de processos

1 - Observação	É a análise do processo de ponta a ponta, desde o início até o término da atividade. Faz-se a checagem das etapas, registra-se todas as informações relacionadas com propósito de detalhar da forma mais esmiuçada possível o seu funcionamento.
----------------	--

2 - Reflexão	É quando perguntamos o “por quê?” de cada etapa. Se uma resposta clara e óbvia não for encontrada, alguma ação precisa ser tomada. O entendimento é a consequência do estudo do trabalho em si, ou seja, é a clareza do porquê se faz o que se faz da forma que se faz. Somente quando compreendemos as particularidades de cada etapa de uma atividade é que conseguimos decidir se há lógica ou não no processo.
3 - Otimização	Encontrado erros ou gaps, é hora de reescrever os pontos que ainda estão soltos e/ou desalinhados com o que se espera. Essa etapa é quando o gestor ou a pessoa responsável pela análise deverá propor melhorias, sempre com o objetivo principal de diminuir o custo (tempo/recursos) para que o processo chegue ao fim da forma mais sólida possível.

Fonte: Adaptado de Orlando (2011).

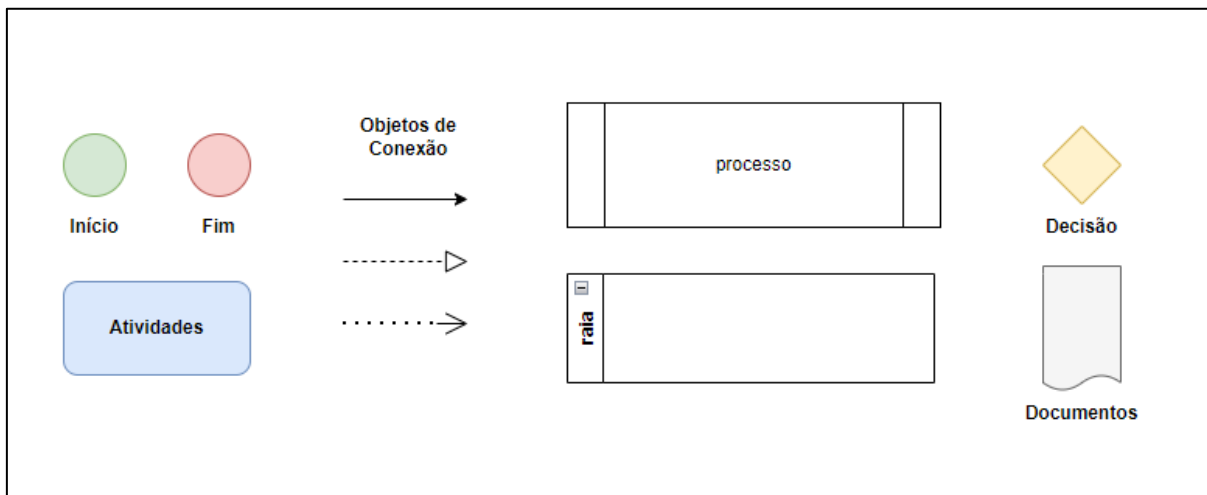
É evidente que o nível de detalhamento dos processos e a forma como eles serão transcritos numa folha dependerão dos objetivos dos leitores daquele modelo específico. Todavia, mapeamento algum é melhor que mapeamento nenhum. O mapeamento deve, em sua forma mais singular, simular cenários. O mínimo de cenários sugeridos são dois: “como será” ou “como deveria ser”. Pensando nisso, o mapeamento deve preocupar-se sempre com a possibilidade de alternativas para os impedimentos que o usuário pode encontrar ao tentar concluir a tarefa, especialmente se a atividade depender de insumos/matéria prima para sua conclusão (Oliveira e Valle, 2013).

#### **2.4.2 Notação e software para mapeamento de processos de negócio (BPMN)**

BPMN (Business Process Model and Notation, ou Modelo de Processo de Negócios e Notação) é uma espécie de notação, ou seja, representação de algo por meio de símbolos gráficos, cujo principal objetivo é de facilitar a comunicação e explicitação dos processos de negócios mapeados. Surgiu em 2002 por iniciativa da BPMI (Business Process Management Initiative, ou Iniciativa de Gerenciamento de Processos de Negócios) (Campos, 2014). Pela

grande variedade de elementos/variações dos elementos que compõe o BPMN, iremos destacar apenas os principais com suas principais ocorrências:

Figura 6 – Exemplos dos principais símbolos do BPMN



Fonte: os autores.

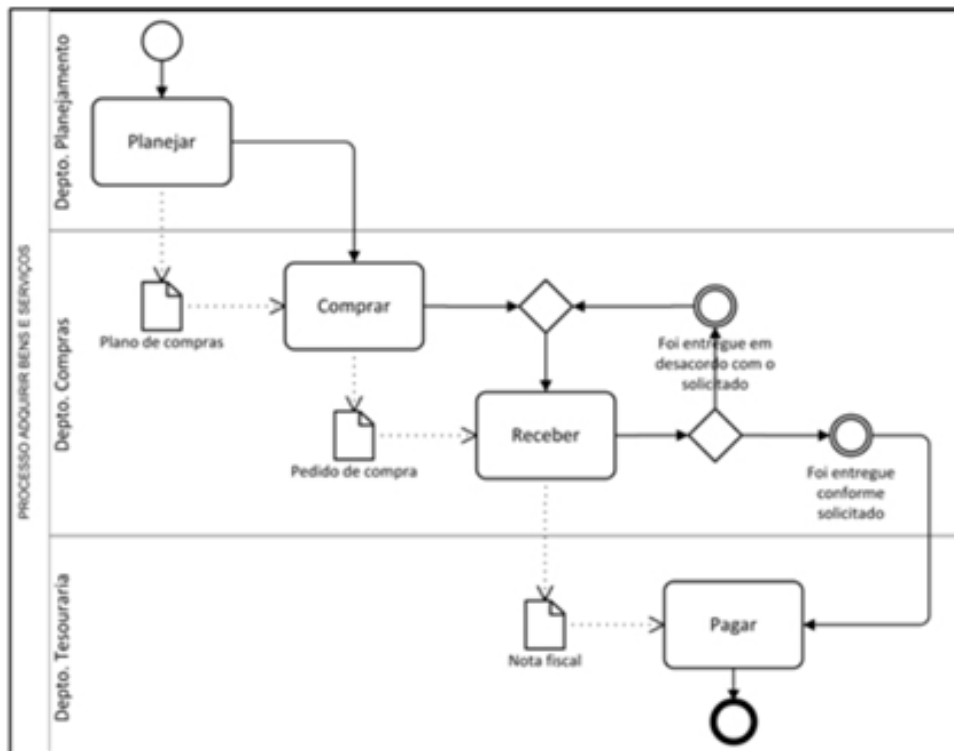
Quadro 4 - Descrição principais notações BPMN

1 - Eventos	São representados pelos círculos, e indicam o período em que as coisas acontecerão. Os mais comuns são os de inícios (círculo com linha única), intermediários (círculo com linha dupla) e término (círculo com linha grossa);
2 - Objetos de conexão	São representados pelas linhas indicadoras do fluxo de sequência. Seus principais formatos são: contínua (interligando atividades), tracejada (conectando os atores envolvidos no processo) e pontilhada (documentos complementares);
3 - Atividades	Também chamadas de atividades atômicas são representadas pelos retângulos com canto arredondado. Comumente possuem em seu conteúdo palavras-chaves ou um breve resumo da etapa da atividade;
4 - Piscinas e raias	Nome oriundo da natação. A ideia dessa notação é explicitar quem são os atores responsáveis em cada etapa do processo. A piscina é representada pelo retângulo de cantos retos que engloba todos os elementos do fluxograma, enquanto as raias são os retângulos menores (também de cantos retos) que informam quem são os atores (ou departamentos) envolvidos naquela etapa;

5 - Decisões	São representadas pelos losangos, e tem como objetivo principal promover alternativas e/ou possibilidades ao fluxo. São determinantes para nortear o caminho a ser seguido caso alguma decisão precise ser tomada;
6 – Documentos	São informações complementares para determinadas atividades, aquelas das quais o operador precisa consultar ou registrar algo.

Fonte: Adaptado de Campos (2014).

Figura 7 – Exemplo de processo modelado com o BPMN



Fonte: Campos (2014).

Há muitos outros símbolos possíveis de serem aplicados no mapeamento de processos, mas com o uso de poucas informações é possível trazer clareza para o entendimento das principais atividades recorrentes no dia a dia das empresas.

## 2.5 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO E MELHORIA DE PROCESSOS

Um dos objetivos de toda organização é prevalecer com vantagem competitiva frente à concorrência. Para tal, é necessário não apenas ter conhecimento e controle dos seus processos

internos como também buscar a melhoria contínua destes processos, de forma simples e sustentável (MARANHÃO E MACIEIRA, 2014).

O ideal para acompanhar a melhoria de processos é eliminar ao máximo o risco de decisões subjetivas, que possuem risco inerente, ou seja, quanto mais objetividade, melhor para a tomada de decisões, trazendo soluções mais coerentes e traçando um caminho mais ágil confiável (MARANHÃO E MACIEIRA, 2014).

### 2.5.1 Matriz GUT

O Método GUT foi desenvolvido por Kepner e Tregoe na década de 1980, a partir da necessidade de solução de problemas relevantes nas indústrias americanas e japonesas (KEPNER; TREGOE, 1981). É uma ferramenta utilizada para a priorização de tomadas de decisões, levando em consideração a sua gravidade, urgência e tendência do evento relacionado (MEIRELES, 2001).

A partir destas variáveis o gestor pode agir com base na prioridade, classificando quais problemas devem ser resolvidos primeiro. O grande diferencial do Método GUT em relação a outras ferramentas é a facilidade na utilização e a possibilidade de atribuir valores para cada caso concreto de maneira objetiva (MEIRELES, 2001). Um dos alicerces de uma gestão eficaz é ter sabedoria para priorizar cada ação (MARANHÃO, MACIEIRA, 2014).

Periard (2011) afirma que o primeiro passo para elaboração é listar todos os problemas relativos ao que será realizado no seu ambiente de pesquisa, e a seguir avaliá-los seguindo os três aspectos principais baseado nas definições abaixo:

Tabela 2 - Aspectos principais da Matriz GUT

Aspectos	Definição
Gravidade	Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. Analisando sempre seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido;
Urgência	Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a

	urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: “A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”;
Tendência	Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: “Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?”.

Fonte: Periard (2011).

O segundo passo é atribuir uma escala crescente de 1 a 5 conforme gravidade de cada problema. A base é o valor 5 para os problemas mais graves, e 1 para os menos graves. Para não ser algo subjetivo o momento de atribuir a pontuação, Periard (2011) recomenda a utilização do seguinte método:

Tabela 3 - Critérios de pontuação Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	não irá mudar

Fonte: Periard (2011).

Por fim, o número de cada variável deve ser multiplicado com objetivo de gerar uma pontuação para cada problema. Uma situação com extrema gravidade, urgentíssima e com tendência a piorar no curtíssimo prazo receberia nota 5 em todos os aspectos, obtendo nota máxima de 125 pontos, ou seja, esta organização terá que enfrentar primeiro (Periard, 2011).

## 2.5.2 5W2H

A ferramenta 5W2H é considerada uma forma para organizar as ideias de modo estruturado, antecedendo a implantação efetiva de alguma ação na empresa (BEHR; MORO E ESTABEL, 2008). Segundo Periard (2009) a ferramenta funciona como um *checklist* das atividades a serem desenvolvidas, atuando no mapeamento destas atividades e determinando os detalhes para sua realização.

A ferramenta garante que não haja dúvidas na execução do plano de ação proposto e nas atividades a serem desenvolvidas por cada colaborador, assim como no objetivo que se busca atingir (LENZI, KIESEL e ZUCCO, 2010).

Conforme Maranhão (2014), a ferramenta 5W2H é muito utilizada no dia a dia das organizações para fazer um acompanhamento das ações pleiteadas. O autor complementa que esse método faz com que as ações não fiquem apenas na ideia após as reuniões, direcionando o papel de cada um para que a ideia vire uma ação realizada na prática, sendo muito recomendada na gestão das empresas para aprimoramento de processos e pode ser utilizada também como ferramenta de análise.

O 5W do nome corresponde às palavras de origem inglesa *What, When, Why, Where e Who*, e o 2H, à palavra *How* e à expressão *How Much*. Traduzindo: o quê, quando, por que, onde, como, quem e quanto (BEHR; MORO e ESTABEL, 2008). Maranhão (2014), corrobora com a estrutura do 5W2H, conforme tabela a seguir.

Tabela 4 - Metodologia ferramenta 5W2H

Inicial da palavra		Finalidade
Inglês	Português	
What?	O quê?	Especificar o que será feito.
Who?	Quem?	Especificar o responsável para executar ou coordenar a ação.
Where?	Onde?	Especificar o local onde será executada a ação ou a sua abrangência.

When?	Quando?	Especificar o prazo para executar a ação.
Why?	Por quê?	Explicar a razão pela qual a ação deve ser feita.
How?	Como?	Especificar a forma pela qual (método) a ação deverá ser feita.
How much?	Quanto custa?	Prover informações sobre o custo (orçamento) necessário para executar a ação.

Fonte: Adaptada de Maranhão (2014).

Desta forma, quando tal tarefa for realizada, questiona-se cada uma dessas palavras e devem ser anotadas as respostas. Com essa ferramenta, é possível ter uma melhor segregação das tarefas dentro de um processo e ter uma visão, de maneira gerencial, como está o desenvolvimento dos processos (BEHR; MORO e ESTABEL, 2008).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para este projeto o grupo fez uso da pesquisa de caráter qualitativo - exploratório, através de entrevistas e de observação do *modus operandi* dos dois sócios envolvidos nas operações da empresa. Pela visão de Martins (2018), a pesquisa qualitativa - ou naturalística, possibilita o contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido, pois tem como preocupação central as descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés das medições.

Na pesquisa exploratória o propósito é acumular conhecimento de determinado assunto através da sondagem. Marconi (2018) afirma, que esse método de investigação de pesquisa é empírico e tem como objetivo principal a “formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos” (Marconi, p.78, 2018).

### 3.2 COLETA DE DADOS

O questionário deve seguir alguns critérios de sucesso, tais como preparação do roteiro, seleção das perguntas e possibilidade do entrevistado narrar os fatos espontaneamente (Marconi, 2018). A preocupação em garantir a captura das informações da forma mais natural possível pode ser obtida através da elaboração de um questionário com perguntas abertas, pouco estruturado e realizado através de uma entrevista informal, a fim de coletar pontos chave/dados que servirão para definir ações de planejamento. A entrevista pode ser gravada (com o consentimento do entrevistado) e posteriormente transcrita, “para que a confirme ou faça as alterações que julgar necessárias” (Vergara, p.53, 2016).

A coleta de dados através das entrevistas ocorreu em dois momentos, com intervalo de 07 meses entre a primeira parte da entrevista e a segunda: 24 de agosto de 2021 e 17 de março de 2022. Os dados coletados na primeira parte da entrevista serviram para definir os objetivos específicos e fundamentar a proposta de planejamento estratégico do grupo. Na segunda etapa buscou-se a consolidação dos *insights* obtidos durante o intervalo de tempo através da utilização das ferramentas descritas na fundamentação teórica. Esta etapa do projeto permite identificar os pontos que mais carecem de atenção, direcionando os esforços para a tomada de decisões por parte da equipe gestora da empresa.

Além da entrevista utilizou-se também um segundo método para a coleta de informações da empresa em questão: o estudo de caso. Estudo de caso é uma técnica que permite um aprofundamento em determinado fato ou fenômeno, de maneira a entender o seu contexto, isolando o objeto de estudo e entendendo as variáveis que possam estar o influenciando.

Segundo Gil (2002), o estudo de caso é uma pesquisa difundida e amplamente utilizada em áreas sociais e biomédicas. Quando feita de maneira correta e estruturada, permite ao pesquisador amplo conhecimento sobre determinado caso de um ou poucos objetos. A aplicação deste tipo de pesquisa em áreas sociais, por diversas vezes foi tratada como algo não preciso, tendo como função apenas para estudos exploratórios, porém, hoje é sabido que um estudo de caso bem estruturado, permite ao pesquisador uma identificação clara do contexto do objeto de pesquisa. Segundo Gil (2002), este tipo de estudo tem como propósito:

- Identificar e explorar a realidade do fenômeno pesquisado;
- Manter o caráter único do fenômeno;
- Contextualizar a pesquisa, de forma a entender a situação deste fenômeno;

- Desenvolver teorias e hipótese;
- Explicar as variáveis que não podem ser identificadas em experimentos em situações complexas;

Durante a pesquisa teórica sobre este assunto, ficou evidenciado que a utilização não estruturada do estudo de caso, pode ser prejudicial aos resultados, pois como não é possível realizar experimentos e ter procedimentos metodológicos, o estudo tende a adotar o viés do pesquisador. Segundo Gil (2002), é necessário que o pesquisador esteja atento ao planejamento e na coleta de dados, a fim de minimizar estas tendências.

Antes de entender quais são as etapas descritas pelos autores deste assunto e que devem estar previstas no planejamento, é necessário entender que o estudo de caso pode ser múltiplo ou único e o modelo a ser utilizado dependerá do tempo destinado à coleta de dados, do tipo do fenômeno/objeto e do acesso aos dados necessários para a realização de teorias e análises. Segundo Gil (2002), os estudos de casos únicos são mais utilizados em ciências biomédicas, onde deseja-se saber a causa de uma doença e o seu respectivo tratamento e os estudos de casos múltiplos são geralmente utilizados nas áreas sociais e econômicas, a fim de perceber os diversos contextos inseridos no problema e melhorando a qualidade da pesquisa. Entretanto, quando o acesso aos múltiplos casos forem de difícil acesso ao pesquisador, é normal que ele adote um caso único para foco, mantendo o formato de exploratório da pesquisa.

O estudo de caso deve ser bem estruturado no seu planejamento, porém segundo Gil (2002), não há consenso entre os principais autores sobre quais etapas devem ser seguidas. Desta forma, com base no trabalho de Yin (2001) e Stake (2000), Gil (2002) apresenta algumas etapas que poderão ser seguidas:

1. Definição do problema a ser estudado - Motivo principal da pesquisa;
2. Definição do fenômeno, objeto ou indivíduo - Contexto atual;
3. Estudo de caso único ou múltiplo;
4. Protocolo - Registro de como será a conduzido o estudo de caso;
5. Coleta de dados - Documentos, entrevistas, relatórios;
6. Avaliação dos dados;
7. Relatório final;

Um dos métodos utilizados para levantamento de dados foi a entrevista. Isso permitiu conhecer a realidade e contexto da nossa proposta deste projeto, de forma pessoal, criando um laço com o objetivo alvo.

Com base nos autores citados anteriormente, houve o foco na pesquisa semiestruturada por se tratar de algo em que foi possível extrair as informações necessárias para elaboração das demais etapas deste projeto. Contextualizando, a entrevista semiestruturada é utilizada com frequência em pesquisas qualitativas e segundo Scorsolini-Comin (2016), elas proporcionam uma maior flexibilidade e compreensão dos assuntos a serem abordados, haja vista, que o pesquisador poderá fazer ajustes, a fim de extrair o melhor resultado do entrevistado. Esta flexibilização permite que a entrevista ganhe um aspecto diferente, pois será possível identificar o comportamento do entrevistado e direcionar para obtenção das respostas que ajudarão nos resultados.

Para um bom desempenho neste tipo de entrevista, que é bem amparada pela pesquisa qualitativa, o pesquisador deverá estar preparado e seguro do seu conhecimento sobre o assunto a ser estudado, percebendo as mudanças e comunicações do seu entrevistado, realizando os ajustes a fim de extrair o máximo de informações para otimização dos resultados de sua pesquisa.

O processo de entrevistas trata-se de um processo que exigirá o máximo preparo e planejamento por parte do pesquisador, haja vista, que o seu entrevistado possui expectativas, experiências e crenças diferentes. Se planejar bem para uma rodada de entrevistas é de fundamental importância para o bom andamento do processo e atingimento dos resultados necessários na coleta de dados.

Scorsolini-Comin (2016) afirma que o fundamental é adequar as perguntas para que cumpram com o objetivo de responder aos seus questionamentos, sempre alinhadas com o seu problema principal, com linguagem clara e objetiva.

Segundo Scorsolini-Comin (2016), conhecer o perfil do seu entrevistado ajudará no sucesso da entrevista, pois será necessário que o pesquisador faça ajustes de acordo com o andamento e colocação das perguntas e respostas, passando de um perfil formal para informal ou vice-versa, de acordo com a necessidade do momento.

A montagem do roteiro e explicação de como será o processo, ajudará na criação de empatia com o entrevistado e fará com que as respostas sejam dadas com máxima sinceridade, o que é fundamental para otimizar os resultados. Será importante que o pesquisador defina a quantidade de perguntas e o tempo limite para aplicação da entrevista, a fim de não cansar o seu entrevistado, sempre começando de forma leve e abordando assuntos gerais, para então entrar com ênfase nas demais questões específicas. Segundo Scorsolini-Comin (2016), começar com questionamentos de abrangência geral é importante para conhecer e se conectar com o seu

entrevistado, bem como para conhecer o que realmente é importante para ele. A montagem de um roteiro que faça sentido entre uma pergunta e outra, também ajudará na condução do processo.

Durante a pesquisa sobre este assunto, foi percebido que vários fatores são importantes para a construção de um bom roteiro, pois ele garantirá o sucesso da entrevista. Para Scorsolini-Comin (2016), o roteiro está em constante movimento e podemos criar melhores práticas para obtenção do resultado, mantendo a reflexão sobre a sua estrutura e uso.

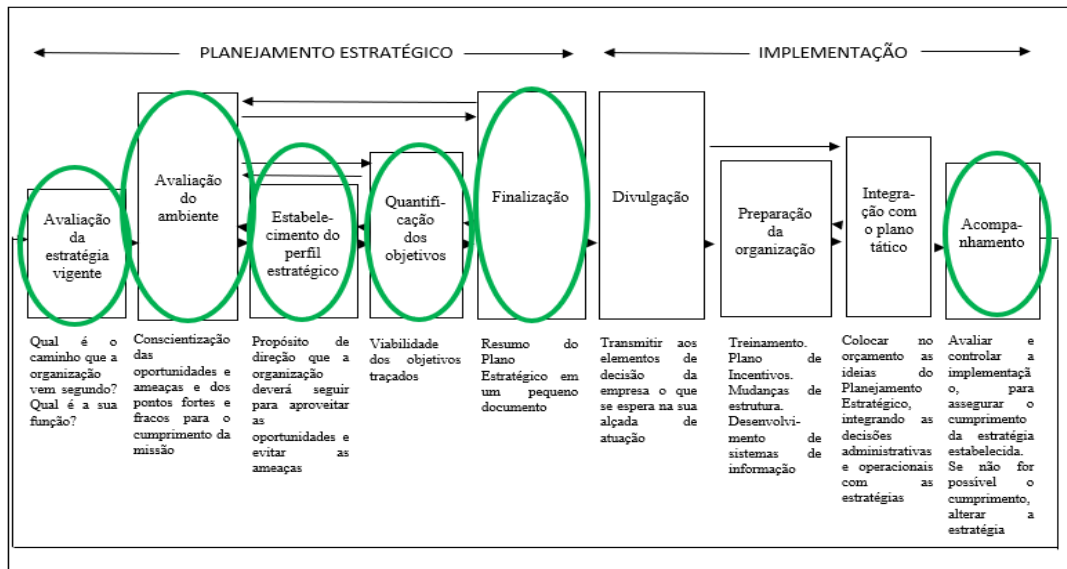
### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio da interpretação do discurso do entrevistado, que por meio da coleta e transcrição conseguiu repassar pontos importantes para o atendimento dos objetivos deste trabalho. Foi realizada a seleção dos pontos mais importantes do discurso e com base nele foi possível realizar a análise SWOT do negócio, assim como planejar as ações de melhoria para que se obtenha uma estratégia mais adequada para que a empresa possa ter maior desempenho em seu mercado de atuação. Com base no discurso do entrevistado, foi possível extrair uma nuvem de palavras com os conceitos centrais da entrevista.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa, será abordada a construção efetiva do planejamento estratégico, com as informações obtidas nas conversas com o sócio e o que foi percebido no decorrer do contato com a empresa. Referente ao modelo utilizado como base na elaboração do planejamento, foram abordados dois modelos no referencial teórico, o que mais se enquadra no planejamento estratégico proposto é a apresentada pelo Fischmann (2014), conforme quadro 3.

Quadro 5 - Etapas selecionadas da administração estratégica e sua implementação



Fonte: Adaptado de Fischmann (2014).

O planejamento estratégico apresentado utilizará algumas etapas do modelo escolhido, mais especificamente as etapas que estão circundadas que serão abordadas, sendo todas as etapas de elaboração com a identificação do perfil estratégico vigente e a etapa de acompanhamento dentro da implementação, onde haverá indicadores para controlar e medir as ações propostas.

#### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A empresa participante do planejamento estratégico é uma organização que atua há quatro anos no mercado, possui dois sócios, a entrevista foi realizada com um dos sócios. A nuvem de palavra a seguir foi gerada com base no discurso dele.

Figura 8 - Nuvem de palavras



Fonte: os autores.

Percebe-se que no discurso do entrevistado, a prestação do serviço com honestidade em todo o processo, somados ao atendimento de forma justa e com atenção às necessidades do cliente (atendimento ao sonho dele). Estes são os pilares que fundamentam a empresa e sua estratégia. Entretanto, é claro para o gestor que há necessidade de mão de obra especializada, aumento do quadro de colaboradores e a necessidade de capacitação de toda a equipe.

Sobre a área de atuação: atende toda a região do Alto Vale do Itajaí e, em alguns casos, quando solicitado pelo cliente, atende a outras regiões abrangendo Vale do Itajaí e litoral. Quando questionado sobre o público-alvo, o mesmo afirmou que não tem definido, visto que são públicos diversos, sendo atendidos da mesma forma, a sua colocação quanto ao atendimento foi a seguinte: “a mesma forma que a gente atende uma pessoa da Classe C, atende uma pessoa classe A, mesmo prazo, mesma qualidade, mesmo serviço”.

A organização presta serviços de engenharia civil e construtora, fornecendo toda parte de projetos de planta baixa, 3D, estruturais e complementares, até a entrega da obra pronta ao cliente, sendo responsável por toda a construção, compra de materiais, contratação de pedreiro e acompanhamento rotineiro do andamento da obra, intermediando também a parte burocrático do financiamento habitacional, quando necessário.

## 4.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

No roteiro abordado, foram feitos questionamentos voltados a entender o propósito da empresa, com qual objetivo nasceu, visão de futuro e que valores são essenciais no funcionamento da empresa. Uma das falas iniciais do sócio foi a seguinte: “o que a gente preza muito no trabalho que a gente faz é ver a realização do sonho de alguém sendo executada por nós”. Ele frisou que muitos dos seus clientes têm o sonho da casa própria, e o quanto ele fica satisfeito em ver que eles entregam aquele sonho pronto para o cliente.

Quando questionado sobre o que não pode faltar no atendimento ao cliente, o sócio abordou com firmeza: “nós trabalhamos principalmente com honestidade”. Ele afirmou repetidas vezes que prezam pela transparência e o preço justo no trabalho prestado, sendo verdadeiro com os clientes. No decorrer da conversa, quando questionado sobre o que não faria em momento nenhum, abordou um exemplo de um profissional que falou que eles estavam perdendo dinheiro, e nessa conversa frisou que é preciso “trabalhar sendo honesto com aquilo que você acredita, e fazendo o melhor para alguém que está ajudando”.

O sócio continuou explicando que: “não passaria a perna do cliente”, e que na hora de cobrar do cliente sempre “o justo, comparado ao mercado, o injusto não”, explicou que não ultrapassa essa barreira para ganhar dinheiro, não sendo oportunista. Durante a conversa, o sócio explicou que em toda a obra, caso haja qualquer erro, mesmo sendo erro do pedreiro que é terceirizado, a empresa arca com a despesa, visto ter se comprometido com o cliente perante o que ele contratou.

O próximo assunto abordado na entrevista foi onde a empresa pretende chegar. Sobre este questionamento, o sócio respondeu que o objetivo dele “é executar prédios, do início até o final”. Explicou que já fez projetos de prédios de até quatro andares, mas ainda quer fazer a parte da execução e tornar mais frequente essa área de atuação na empresa. Outro interesse para o futuro, seria aquisição de terrenos para construir imóveis para venda. Entrando no assunto de qual necessidade que a empresa supre do cliente, o sócio afirmou que é o “sonho da realização da casa própria”, onde a maior parte de seus clientes buscam os serviços da empresa com o objetivo de sair do aluguel.

O sócio foi questionado no que a empresa se diferencia dos concorrentes, e a resposta do mesmo foi: “o coração, forma de atender, o coração nosso é a nossa forma de atender, a nossa forma de conversar, a nossa forma de dar atenção ao cliente”, frisou ainda o quanto eles motivam os clientes a irem adiante com o sonho, dando opções para que de alguma forma eles

consigam ter a realização do que desejam, “a gente tenta abrir esse leque mentalmente, e de coração, para que as pessoas também sintam que a gente tá ali para apoiar eles, e não só para ganhar o dinheiro deles”. O sócio concluiu afirmando que esse atendimento diferenciado gera a satisfação do cliente.

#### **4.2.1 Missão**

Com todos os pontos citados acima sobre a entrevista, considerando que os pontos mais marcantes trazidos pelo sócio foram realização de sonhos, construção da casa própria, atendimento de coração, humanizado, honesto e de forma justa, sugere-se a seguinte missão: “Propor soluções em engenharia civil visando a realização de nossos clientes”.

#### **4.2.2 Visão**

Em termos da visão, considerando que a empresa tem como objetivo crescer, construir prédios e expandir sua área de atuação para fora do Alto Vale do Itajaí, a sugestão de visão para é: “Tornar-se referência em engenharia e construção civil no Vale do Itajaí e litoral até o ano de 2027, buscando atendimento de excelência e satisfação dos clientes”.

Com o objetivo de mensurar o atingimento da visão referente a satisfação dos clientes, será utilizada a pesquisa *NPS (Net Promoter Score)*, que conforme Oliveira, Vieira Filho e Kovalski (2016), trata-se de um método de pesquisa com questionamentos que possuem opções de resposta de 0 a 10, que identificam conforme as respostas, três tipos de clientes: os detratores, com notas de 6 ou menos, demonstrando insatisfação e deslealdade a empresa, os neutros, com notas de 7 a 8, demonstrando indiferença, se vier oferta da concorrência vão aceitar, e os promotores, com respostas de 9 e 10, onde demonstram lealdade e satisfação.

Para cálculo da nota de *NPS*, demonstrando o percentual de clientes satisfeitos é utilizada a seguinte fórmula: % de promotores - % de detratores, com isso alcançará o nível de satisfação dos clientes (OLIVEIRA;VIEIRA FILHO;KOVALESKI, 2016). Como parâmetro para alcance da visão, é necessário que esse nível alcance 80% para considerar que o trabalho realizado está suprindo a necessidade do cliente com a satisfação do mesmo.

#### **4.2.3 Valores da empresa**

Sobre os valores da empresa, com base no que se registrou da entrevista, considerando suas principais falas, os valores identificados da empresa são:

- Honestidade
- Comprometimento
- Atendimento humanizado
- Ética
- Respeito
- Interesse genuíno

#### 4.3 MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS

Representou-se nesta seção do projeto alguns dos modelos de processos de negócio da empresa. Cada modelo exhibe práticas realizadas em cada atividade e, para melhor entendimento, realizou-se uma análise comparativa dos principais processos. Com base nos estudos do grupo foram identificadas possibilidades de melhorias que poderão, dentre todas as vantagens, liberar o sócio/engenheiro para funções estratégicas das quais hoje ele está afastado pela alta demanda de atividades.

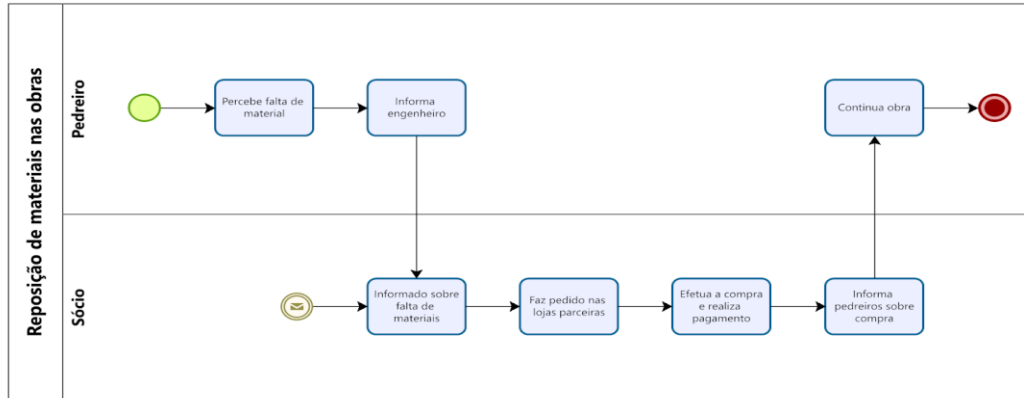
Utilizou-se entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados para modelagem dos processos da empresa, além da Matriz GUT para definição de quais eram os mais críticos. A representação gráfica ficou por conta da linguagem BPMN (Business Process Modeling Notation), sendo utilizado o software Bizagi Modeler para descrever os processos de negócio de forma clara e simplificada. Nesta etapa obteve-se a versão inicial do mapeamento dos processos.

##### 4.3.1 Reposição de materiais nas obras

Observou-se que o sócio/engenheiro é a única pessoa responsável por repor os materiais necessários em todas as obras coordenadas pela empresa. Embora boa parte das reposições seja algo previsível, sempre existem ocorrências que não foram previstas no projeto/execução, obrigando os pedreiros a interromperem o andamento da obra por falta de material. Quando imprevistos ocorrem, os pedreiros avisam o sócio. Ele (sócio) precisa então interromper o que está fazendo (seja atendimento externo ou processos burocráticos internos)

para atender a demanda. Esses imprevistos acontecem repetidas vezes, exigindo esforço extra do sócio, que como descrito em outros momentos, já possui sobrecarga de atividades.

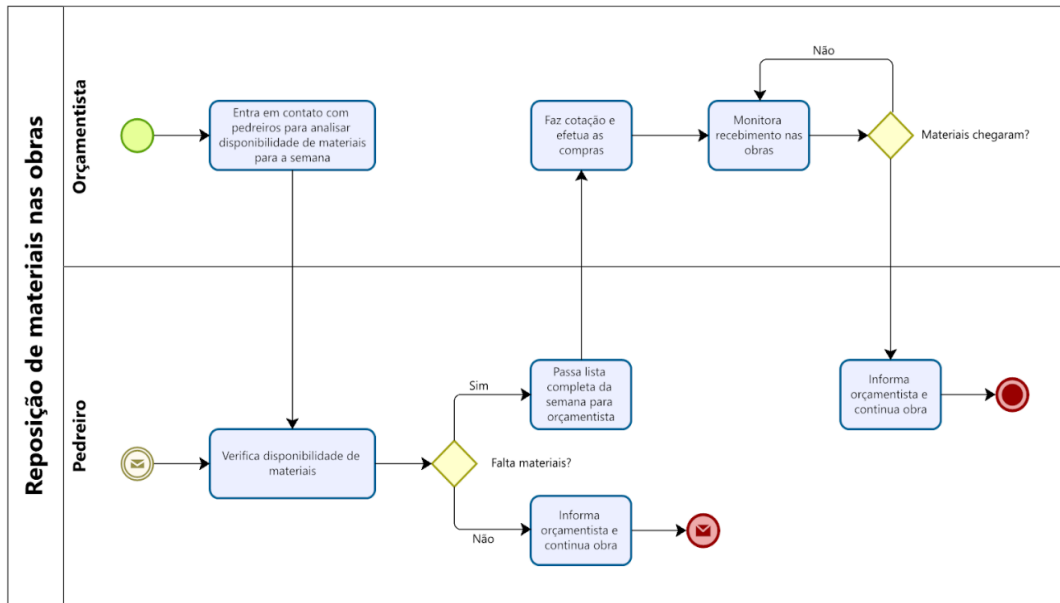
Figura 9 - Reposição de materiais nas obras (Fluxo atual)



Fonte: os autores.

Com base no estudo realizado pelo grupo, sugere-se que um profissional Supervisor de Orçamentos (Orçamentista - CBO 410230) faça parte do quadro de colaboradores da empresa. As atribuições operacionais deste profissional envolvem algumas características básicas, tais como: elaborar orçamentos, fazer cotações com fornecedores e efetuar compras, todavia espera-se que além das atividades descritas acima o supervisor de orçamento trate de auxiliar os sócios na reposição dos materiais e supervisão básica das obras, estando em contato direto com os pedreiros, antecipando possíveis rupturas e realizando compras no tempo certo, garantindo o abastecimento eficiente em todas as obras, conforme desenhado no fluxo abaixo.

Figura 10 - Reposição de materiais nas obras (Fluxo sugerido)

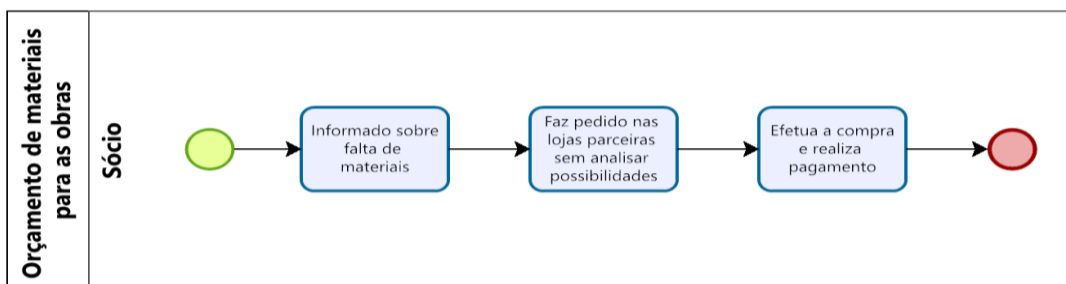


Fonte: os autores.

### 4.3.2 Orçamento de materiais para as obras

Após as entrevistas com o sócio da empresa evidenciou-se que não existe nenhum planejamento para a compra dos materiais necessários nas obras, e que toda compra é feita apenas com os fornecedores parceiros, que são locais e cujo relacionamento com os sócios é de longo tempo. Embora haja negociação de um percentual de desconto nos preços e condições de pagamento mais longas com estes fornecedores parceiros, as compras seguem sendo reativas, ou seja, realizadas somente quando há demanda, conforme pode-se observar no fluxo abaixo.

Figura 11 - Orçamento de materiais para as obras (Fluxo atual)

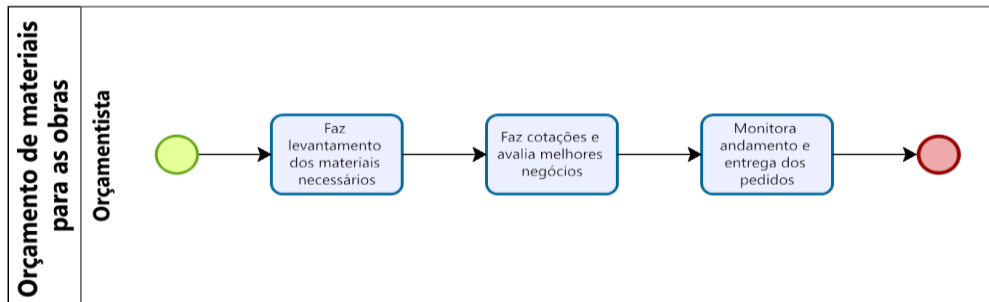


Fonte: os autores.

Com base no cenário atual, o grupo analisou as possibilidades que um supervisor de orçamentos poderia trazer à empresa. Com alguém dedicado à tarefa de orçar materiais, espera-

se que os custos com a compra de materiais diminuam, levando em conta que atualmente o sócio proprietário compra sem realizar pesquisa de mercado, fechando negócios com o fornecedor que garanta a entrega mais rápida. Abaixo, o grupo desenhou um fluxo que visa a colaboração de um orçamentista nas atividades da empresa:

Figura 12 - Orçamento de materiais para as obras (Fluxo sugerido)

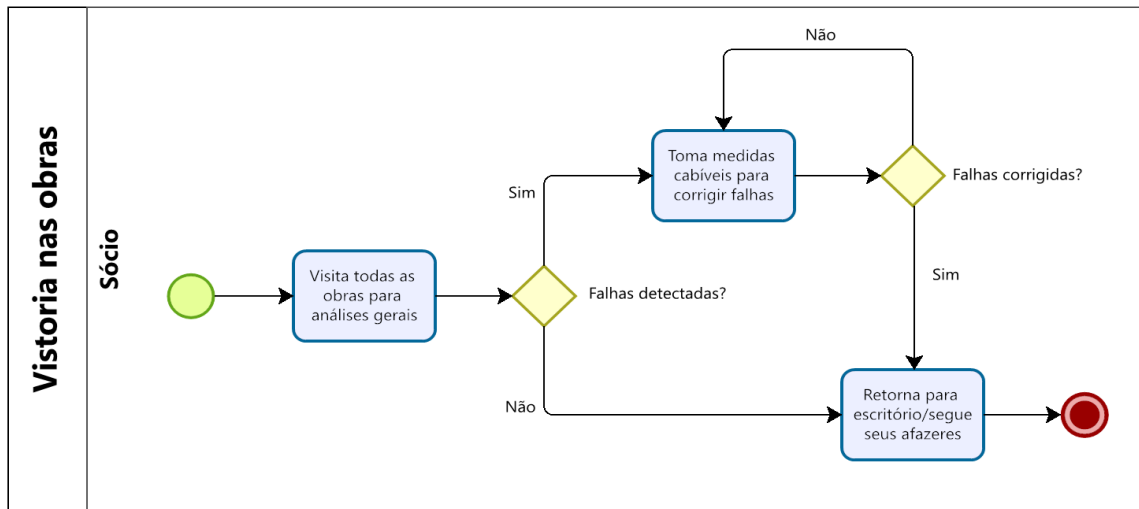


Fonte: os autores.

#### 4.3.3 Vistoria nas obras

Analisou-se nas entrevistas com o sócio que o processo de visitação nas obras é um dos mais importantes para o sucesso do negócio. Não apenas pela certeza de que as coisas estão saindo conforme o projeto, mas também por diminuir retrabalho e desperdício de materiais com erros na execução da obra. Mesmo com toda a experiência dos profissionais envolvidos nas obras, erros acontecem e custam caro. Por esse motivo o sócio faz diversas visitas nas obras, de acordo com a necessidade/complexidade do projeto. Essas visitas demandam custos de deslocamento e, principalmente, tempo do sócio, que muitas vezes precisa vistoriar coisas extremamente básicas nas obras, conforme fluxo abaixo.

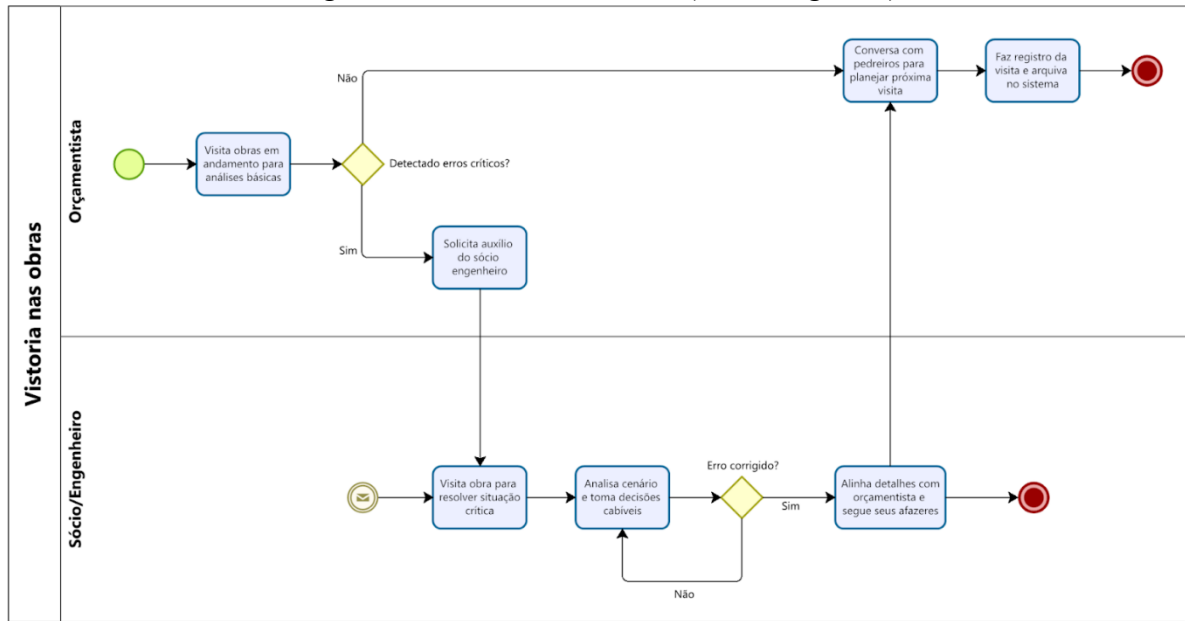
Figura 13 - Vistoria nas obras (Fluxo atual)



Fonte: os autores.

Com base nas análises do grupo, sugere-se que o supervisor de orçamento participe das visitas com o sócio durante algum tempo (meses). Essas visitas servirão para que o sócio o ensine sobre situações básicas, a fim de que consiga realizar vistorias básicas enquanto realiza a verificação dos materiais faltantes em cada obra. Ao auxiliar o sócio nesta função, o supervisor de orçamento também garante um maior relacionamento com os pedreiros, eliminando a necessidade de acionar o sócio para assuntos triviais, que podem ser solucionados sem a necessidade de decisões críticas. Contudo, a vistoria do sócio/engenheiro não deve ser descartada, porém espera-se que o número de visitas caia entre 20% e 30% após os 6 primeiros meses, conforme o supervisor de orçamentos for adquirindo experiência e ganhando autonomia para corrigir situações básicas, acionando o sócio/engenheiro somente quando a situação fugir do seu conhecimento/controlado.

Figura 14 - Vistoria nas obras (Fluxo sugerido)



Fonte: os autores.

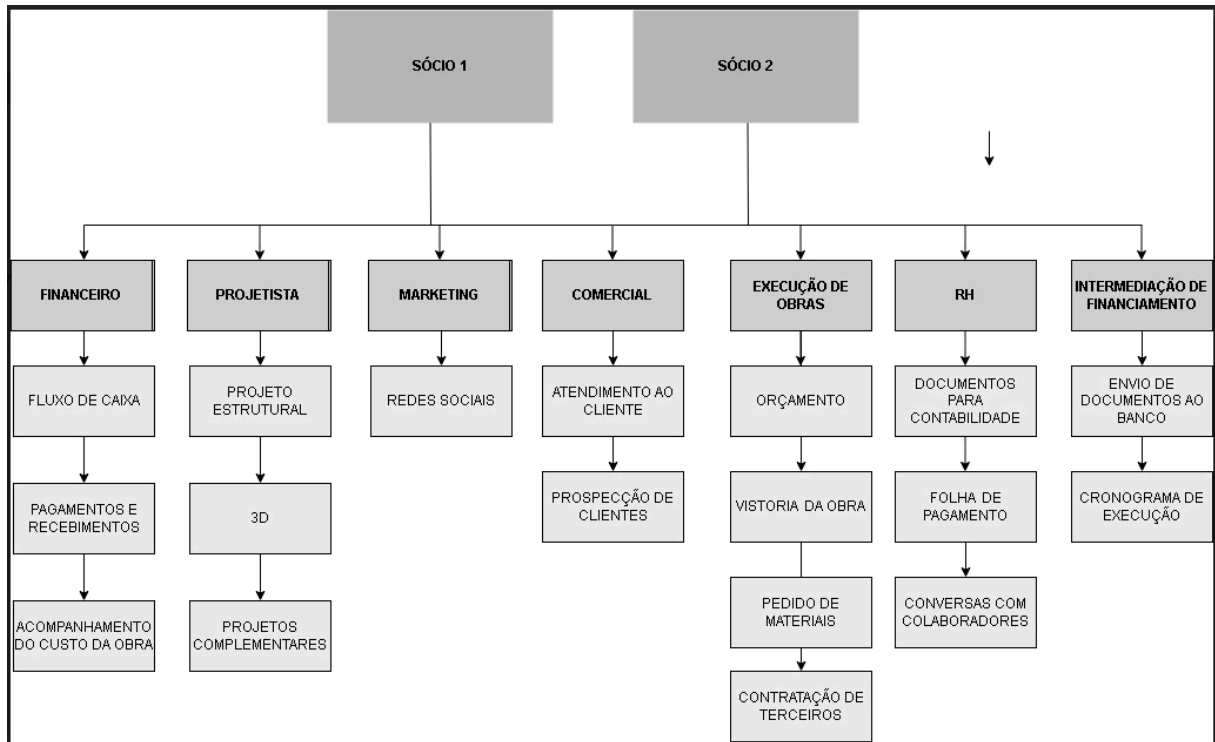
Os modelos desenhados neste projeto podem orientar a empresa a definir novas formas de tratar suas principais operações, de olho na construção enxuta. Redução de custos nas compras, não desperdício e eliminação do retrabalho são consequências que tendem a se tornar realidade conforme a melhoria nos processos seja inserida nas operações da organização.

#### 4.4 ESTRUTURAÇÃO DO ORGANOGRAMA

No roteiro abordado, foi questionado ao sócio a questão da hierarquia, e a empresa está organizada da seguinte forma, no topo estão os sócios, “nós que decidimos”, logo abaixo está o setor financeiro que também é responsável pelo RH, e ao lado está o setor de projetos, todos são subordinados pelos sócios.

Durante a entrevista, percebe-se que a equipe necessita de mais colaboradores para completar o quadro de colaboradores “estamos com três vagas em aberto, na parte de marketing que seria para menor aprendiz, e estamos atrás de alguma para parte de 3D, para ter duas pessoas no 3D”.

Quadro 6 - Organograma da empresa



Fonte: os autores.

Conforme a tabela acima, com o organograma atual da empresa, a equipe é composta por cinco colaboradores. Os dois sócios são responsáveis pela área comercial, execução das obras e do marketing. O terceiro colaborador é responsável pelo financeiro, RH e intermediações dos financiamentos, e o quarto e quinto colaboradores são responsáveis pela execução dos projetos.

Com essa estrutura é possível perceber a sobrecarga no trabalho, e o próprio sócio afirmou isso quando foi questionado se dão conta de todo serviço, e ele confirmou “não, não damos conta”.

#### 4.5 ANÁLISE SWOT

Durante toda a entrevista, o sócio foi citando tanto coisas positivas da empresa, como questões que ainda poderiam ser mais bem exploradas, além de informações intrínsecas que foi percebido sobre a organização, essa junção, possibilitou a construção da análise SWOT, fazendo uma análise tanto do ambiente interno, suas forças e fraquezas, quanto externo, suas oportunidades e ameaças perante o mercado que atua, como mostra o Quadro 5.

Quadro 7 - Análise SWOT da empresa

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<b>Forças</b>		<b>Fraquezas</b>
		Atendimento focado no cliente;	Dificuldade em delegar tarefas;
		Experiência no mercado;	Não possuem processos desenhados;
		Serviço completo (do projeto à execução da obra);	Sem polivalência dos colaboradores;
		Acompanhamento com frequentes vistorias;	Alta centralização das demandas nos sócios;
		Intermediação do financiamento imobiliário;	Falta de colaboradores para estrutura organizacional completa;
		Credibilidade;	Agenda desorganizada (não há prioridade nos afazeres);
FATORES EXTERNOS	<b>Oportunidades</b>		<b>Ameaças</b>
		Atuação em outras regiões de SC (meio oeste e litoral);	Falta de mão de obra especializada (pedreiros terceirizados);
		Setor de construção de prédios;	Legislação;
		Licitação de prefeituras;	Concorrentes;
		Atuação com empreendimentos empresarias (Galpões);	Instabilidade econômica do país;

Fonte: os autores.

Sobre seu ambiente interno, em suas forças, o atendimento focado no cliente foi algo que chamou atenção, visto que durante toda a entrevista, o sócio demonstrava esse cuidado ao falar do cliente, frisava o atendimento personalizado e a realização do sonho do mesmo, como já foi citado anteriormente em sua missão. Já a experiência no mercado, no qual atuam há quatro anos, traz segurança ao cliente.

Os serviços oferecidos de fornecer desde o projeto até a entrega da casa pronta, com acompanhamento constante em vistorias na obra, e ainda disponibilizam ao cliente a opção de intermediar um financiamento bancário para essa construção, além da credibilidade que foi identificado que o mesmo possui na região, são um conjunto de diferenciais que agregam valor ao serviço prestado, e representam uma vantagem competitiva.

Já falando sobre as fraquezas da organização, quando questionado sobre a possibilidade de delegar as funções, o sócio afirma o seguinte: "é mais fácil eu fazer do que ensinar", visto que ele já sabe o procedimento, não gerando retrabalho, porém, o sócio admitiu que isso é um erro, e que, sim, precisaria ensinar mais para poder delegar. Tem muitas funções que só ele ou o outro sócio sabem, e que, se eles não estiverem, não tem quem consiga suprir a demanda, trazendo para discussão também que não possuem desenho dos seus processos, de como funcionam, para nortear outros da equipe caso precisem tomar a frente de alguma atividade, sócio também afirmou que sente falta de um colaborador responsável e de confiança para a realização de algumas tarefas.

Não repassar ou delegar atividades aos colaboradores impacta também na falta de polivalência da equipe, que seria outra fraqueza identificada. Sobre autonomia dos colaboradores, foi percebido que os projetistas não têm autonomia para iniciar e finalizar um projeto totalmente sozinhos, quem sabe até tratar do projeto direto com o cliente, podendo tirar um pouco dessas demandas dos sócios.

O sócio foi questionado se ele considera a equipe, pensando a nível da concorrência, como sendo um ponto forte da empresa ou se a equipe precisaria estar mais estruturada. Sobre este tema o sócio concorda ao mencionar durante a entrevista que “precisaria estar melhor”, que os sócios trabalham até muito tarde e já acordam cedo trabalhando, para resolução de assuntos operacionais, e que se acontecer algo com eles a empresa para, evidenciando assim, a alta centralização de demandas na mão dos sócios.

Sobre pensar em formas para contratação de colaboradores e melhor estruturação da equipe, o sócio afirma que “precisa tirar um tempo para discutir sobre isso, a gente não está tirando tempo para isso”, a correria do dia a dia os impossibilita parar para essa conversa. Falando dessa correria diária, foi identificado também que o sócio precisa “apagar incêndio” muitas vezes, e não consegue ter uma organização bem estruturada de sua agenda.

Atualmente o perfil estratégico dos sócios é operacional, o que acarreta não destinarem um tempo para conversa sobre alinhamentos estratégicos entre eles, ao ser questionado sobre essas reuniões estratégicas, o sócio falou: “a gente já comentou em fazer, a gente se cobra para fazer, mas a gente não faz”, nesse contexto, fica mais difícil para eles obter uma visão de longo prazo bem delineada.

Outro assunto que a empresa pode se aprofundar para melhorar o desempenho é a gestão de custos e orçamento das obras, onde em entrevista foi identificado que muitas vezes o orçamento é feito na correria, sem muita análise, e, como, os pedreiros solicitam os materiais, muitas vezes, só quando falta, é solicitado do fornecedor que entrega mais rápido ou até mesmo o próprio sócio busca e faz entrega de material na obra, o que demanda de mais tempo do gestor para atividades operacionais.

No outro quadrante estão as oportunidades percebidas durante a conversa, lá em sua visão, o sócio mencionou a vontade de trabalhar com construção no litoral, em outro momento demonstrou certo interesse também em atuar no meio oeste, sendo estas, oportunidades de expansão. Outra oportunidade no mercado em que atua é que o sócio tem intuito de partir para o ramo de construção de prédios, sendo que ele já projetou prédios, porém quer construí-los também.

Outros dois ramos que podem ser explorados e licitações em prefeituras e atuação com empreendimento empresariais, construção de galpões, a empresa já fez galpões, porém não é um dos seus focos atualmente, mas que poderia ser um serviços mais divulgado, até por que hoje atuando com construção de casas por meio de financiamentos, seu fluxo de caixa fica aguardando liberação de valor por partes construída, onde precisam investir dinheiro na frente, para receber depois, com a inclusão de mais ramos, pode trazer o benefício de um fluxo de caixa mais equilibrado com outras fontes de faturamento.

Analisando o ambiente externo e suas ameaças, foi identificado na conversa, que a falta mão de obra especializada dos pedreiros é um problema que pode impactar na expansão da área de atuação ou novos ramos. Outra ameaça seriam os concorrentes que possuem na região, tendo desafio de se manter à frente deles, com suas vantagens competitivas. Além dos pontos já citados, a legislação que possui alteração frequente e a instabilidade econômica do país podem ser outros pontos que podem afetar o desempenho da empresa.

Pensando em tudo o que foi elencado, com análise dos ambientes, próxima etapa é definir as prioridades a serem trabalhadas, e que ações podem ser feitas para explorar as oportunidades e suas forças, amenizar o impacto dessas ameaças, e melhorar as suas fraquezas para que, no futuro, se tornem suas forças e seus diferenciais competitivos.

#### 4.6 PLANO DE AÇÃO

Com os dados coletados, realizou-se o diagnóstico empresarial (apresentado na análise SWOT) e com o auxílio de ferramentas visuais, destacamos no ambiente interno as Forças e as Fraquezas e no ambiente externo, as Oportunidades e as Ameaças, a fim de criarmos ações específicas para cada quadrante e apresentar os pontos que devem ter a devida atenção por parte dos sócios, a fim de minimizar os efeitos negativos a curto, médio e longo prazo, bem como otimizar os fortes da empresa.

##### 4.6.1 Matriz GUT

Antes de definir as ações, foi necessário elencarmos quais os pontos devem ser tratados como urgentes e que merecem maior atenção por parte dos sócios. Para a realização desta tarefa, utilizamos a Matriz GUT, por entender que esta ferramenta permite de forma simples,

analisarmos o atual cenário e assim tomar as decisões corretas para organização. Os pontos atribuídos em cada quadrante da Análise SWOT, de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência, é de responsabilidade dos autores deste projeto e tais notas, foram atribuídas com base no resultado dos nossos aprendizados durante a Pós-Graduação em Gestão Empresarial, no conhecimento sobre o atual cenário da organização e nas experiências profissionais de cada um.

Analisando o ambiente interno, destacamos através da Matriz GUT as Forças e Fraquezas da empresa, sendo:

Quadro 8 - Matriz GUT das Forças da empresa

Forças: Como impulsionar?	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Acompanhamento com vistorias frequentes na obra	4	4	4	44
Oferece serviço completo - projeto e execução	2	3	2	19
Atendimento focado nos clientes	2	3	3	12
Intermediação de financiamento imobiliário	2	2	2	6
Experiência no mercado	2	2	1	4
Credibilidade	2	2	1	3

Fonte: os autores.

Quadro 9 - Matriz GUT das Fraquezas da empresa

Macro Processo	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Desorganização de agenda, não definem lista de tarefas e prioridades	5	4	4	80
Alta centralização de demandas nos sócios	5	4	3	60
Gestão de custos e orçamento das obras	5	4	3	60
Falta de alinhamentos estratégicos entre os sócios	5	3	3	45
Dificuldade de delegar	5	3	2	30
Falta de visão a longo prazo	5	3	2	30
Falta de colaboradores para estrutura organizacional completa	3	3	3	27
Falta de autonomia dos colaboradores	3	3	2	18
Não possuem desenho dos processos	3	2	2	12
Sem polivalência dos colaboradores	2	2	2	8

Fonte: os autores.

Com as prioridades apontadas na Matriz GUT, elencamos os pontos do ambiente interno que serão tratados no Plano de Ações, sendo:

#### Forças

1. Acompanhamento com vistorias frequentes na obra;
2. Projeto e Execução das obras;
3. Atendimento focado nos clientes;

#### Fraquezas

1. Desorganização de agenda;

2. Alta centralização de demandas sob a responsabilidade sócios;
3. Gestão de custos e orçamentos das obras;

Analisando o ambiente externo, destacamos através da Matriz GUT as Oportunidades e Ameaças da empresa, sendo:

Quadro 10 - Matriz GUT das Oportunidades da empresa

Oportunidades: Como aproveitar?	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Atuação no litoral catarinense e meio oeste	2	2	2	6
Setor de construção de prédios	2	2	2	14
Licitações de prefeituras	2	2	3	11
Atuação com empreendimentos empresariais - galpões	3	3	3	20

Fonte: os autores.

Quadro 11 - Matriz GUT das Ameaças da empresa

Ameaças: Como evitar?	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Falta de mão de obra especializada - pedreiros terceirizados	5	4	4	61
Legislação	1	1	2	4
Concorrentes	3	3	2	11
Instabilidade econômica do país	2	2	2	9

Fonte: os autores.

Com as prioridades apontadas na Matriz GUT, elencamos os pontos do ambiente externo que serão tratados no Plano de Ações, sendo:

#### Oportunidades

1. Atuação com empreendimentos empresariais (galpões);
2. Construção de Prédios;
3. Licitações de Prefeituras;

#### Ameaças

1. Falta de mão-de-obra especializada e terceirizada;
2. Concorrentes;
3. Instabilidade econômica do país;

#### 4.6.2 5W2H

Sabendo dos pontos prioritários apresentados em cada Matriz GUT, devidamente separados nos ambientes interno e externo, iremos sugerir as ações que julgamos importantes para resolução das fraquezas, fortalecimento dos pontos fortes, blindagem das ameaças e

aproveitamento das oportunidades. A fim de tratarmos estes pontos de forma visual, utilizamos a ferramenta 5W2H (adaptada dos autores estudados), por entendermos que a mesma possibilita a organização e delegação das ações, bem como o controle dos prazos estabelecidos e mensuração dos resultados.

Com relação às Fraquezas, elaboramos o seguinte conjunto de ações:

Quadro 12 - 5W2H das ações sugeridas (Fraquezas)

5W					2H		Indicadores
O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	
Organizar a agenda de tarefas e demandas	Permitir que todos os compromissos sejam previstos e as tarefas realizadas com máxima qualidade	Na sede da empresa	Todos os colaboradores e sócios	Até 06/2022	Ferramentas digitais (Wrike/Trello/Agenda do e-mail)	Possuem a modalidade grátis, que permite usuários ilimitados e criar tarefas para serem compartilhadas com todos	Analisar se está tendo uma otimização dos números de projetos, vistorias e atendimentos aos clientes.
Delegação de tarefas	Para liberar tempo para os sócios pensarem no estratégico e para gerar autonomia para os colaboradores	Na sede da empresa	Sócios	Até 08/2022	1: Elencar as tarefas que não precisam depender dos sócios e delegar 2: Realizar treinamentos para capacitar os colaboradores	Custo Zero	1: Número de reuniões entre os sócios/alinhamento estratégico. 2: Quantificar o número de tarefas delegadas.
Organizar a gestão de custos, orçamentos e cronograma das obras	Criar um controle sobre a mão-de-obra externa e criar economia na compra de materiais a serem utilizados nas obras	Na sede da empresa	Setor de RH/Financeiro	Até 10/2022	Contratar um colaborador para organizar a gestão de custos, orçamentos e cronograma das obras	Salário (conforme a categoria) + Comissão por resultados de economia e eficiência no tempo de execução das obras	Reduzir os custos das obras e tempo de execução

Fonte: os autores.

No quadro apresentado acima, organizamos os pontos a serem melhorados, destacando os responsáveis pelo andamento de cada ação, prazos e caminhos que podem ser adotados para a minimização destes problemas.

Durante a entrevista realizada, ficou claro que a alta demanda de projetos e obras, tornou o processo diário automático e que este precisa ser organizado e descentralizado entre todos os colaboradores da equipe, para que seja possível realizar o crescimento da empresa, proporcionar uma melhora nos lucros, bem como liberar os sócios para que possam trabalhar em novas oportunidades.

Com relação às Forças, elaboramos o seguinte conjunto de ações:

Quadro 13 -5W2H das ações sugeridas (Forças)

5W					2H		Indicadores
O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	
Otimizar as Vistorias nas obras	Garantir a qualidade na execução e minimizar os possíveis erros	1: Externo/Obras 2: Meio digital	Sócios e Empresa desenvolvedora	1: Conforme agenda 2: Até 05/2023	1: Visitas organizadas por agenda com o check-list 2: Criação de um acervo digital, com fotos, cronograma e custos da obra	1: Custo financeiro zero 2: Dropbox (gratuito)/ Desenvolvedor de site ou app	1: Analisar por semana cada check-list preenchido 2: Cronograma de implantação da ferramenta digital
Fortalecer o serviço prestado do Projeto até Execução das obras	Fornecer ao cliente o acesso a esse serviço, além de levar transparência ao mesmo	Na sede da empresa	1: Colaborador escolhido pelos sócios 2: Responsável pelo marketing	1: Até 10/2022 2: Até 06/2022	1: Desenhar um fluxo de forma lúdica para demonstrar ao cliente como funciona o passo a passo, desde o projeto até a entrega da obra 2: Fortalecer as divulgações do marketing	1: Custo zero 2: Custo da hora do marketing/impulsioneamento digital	1: Medir a satisfação dos clientes durante o processo. 2: Analisar a quantidade de leads captados, fazendo a relação entre antes e depois das ações
Otimizar o atendimento focado nos clientes	Garantir o cliente como centro principal das ações da empresa e agilizar a troca de informações	Meio digital	Sócios	A cada entrega da obra ao cliente, a partir de 06/2022	Desenvolver e aplicar pesquisa de satisfação aos clientes ao final da entrega da obra	Formulário do Google (Google Forms)	Medir a satisfação através da ferramenta NPS

Fonte: os autores.

No quadro apresentado acima, organizamos os pontos que devem ser fortalecidos, destacando os responsáveis pelo andamento de cada ação, prazos e caminhos que podem ser adotados para a otimização dos mesmos.

Hoje a empresa se destaca pelo nível de excelência e pela quantidade de serviços oferecidos para o cliente, executando o primeiro projeto, encaminhando o financiamento imobiliário, execução e acompanhamento de cada obra, por exemplo. De forma a maximizar os pontos apontados no Quadro 4 - Matriz GUT das Forças da empresa, organizamos as ações a fim de que seja possível estreitar o relacionamento com os clientes, deixando os mesmos como centro total do processo, garantindo transparência em todas as etapas do processo e garantindo a máxima qualidade em cada uma delas.

Com relação às Oportunidades, elaboramos o seguinte conjunto de ações:

Quadro 14 - 5W2H das ações sugeridas (Oportunidades)

5W					2H		Indicadores
O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	
Fomentar a atuação com empreendimentos empresariais	Ampliar o portfólio da empresa e trazer nova fonte de receita	1: Redes sociais 2: ACIRS, outros núcleos	1: Responsável marketing 2: Sócios	Iniciar até 10/2022	1: Divulgação desse serviço pelo marketing 2: Participação ou parcerias com núcleos empresariais para criar novo círculo de pessoas voltadas a empreendedores	1: Custo da hora do marketing 2: Custo zero	1: Quantificar a captação de leads 2: Quantificar o número de negócios gerados
Iniciar a construção de prédios	Ampliar a área de atuação e trazer nova fonte de receita	1: Redes sociais 2: Atendimento externo	1: Responsável marketing 2: Sócios	1: Iniciar até 02/2023 2: Conforme agenda, iniciar até 02/2023	1: Divulgação desse serviço pelo marketing 2: Visitas a potenciais clientes (CNPJ e CPF)	1: Custo da hora do marketing 2: Custo de deslocamento	1: Quantificar a captação de leads 2: Quantificar o número de negócios gerados
Trabalhar com Licitações de Prefeituras	Para trazer nova fonte de receita	Na sede da empresa, por meio on-line e na prefeitura presencial se necessário	Sócios	Até 06/2023	1: Pesquisar sobre o processo de licitação, e a documentação exigida em cada cidade do Alto Vale 2: Acompanhar on-line licitações em andamento para realizar a inscrição	Custo zero	Quantificar as participações em licitações

Fonte: os autores.

No quadro apresentado acima, organizamos os pontos que podem ser aproveitados pela empresa para ampliação do portfólio e para a criação de novas receitas, destacando os responsáveis pelo andamento de cada ação, prazos e caminhos que podem ser adotados.

Neste quadro de Oportunidades, sugerimos que todas as ações deverão ser colocadas em práticas pelos sócios, pois eles possuem a expertise e são responsáveis pelo planejamento da empresa como um todo e como apurado durante as entrevistas, já é algo que está nos sonhos de um deles. Destacamos ainda que, a sugestão das Oportunidades somente deverá ser realizada após a minimização das Fraquezas, a fim de se buscar o crescimento de forma saudável, sem comprometer o que já foi construído pela empresa.

Com relação às Ameaças, elaboramos o seguinte conjunto de ações:

Quadro 15 - 5W2H das ações sugeridas (Ameaças)

5W					2H		Indicadores
O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	
Minimizar a falta de mão-de-obra terceirizada (pedreiros)	Permitir que todas as obras sejam realizadas com máxima qualidade e dentro do prazo previsto	Ambiente Externo	Sócios	Até 08/2022	1: Prospecção em escolas preparatórias (Obra Kolping) 2: Fazer parceria com empresas empreiteiras que dispõem de mão de obra	Custo zero	Quantificar o número de pedreiros disponíveis
Conhecer os concorrentes	Conhecer os concorrentes e o que eles oferecem no mercado ao seus cliente, visando não perder clientes para a concorrência	Na sede da empresa	Sócios	Até 12/2022	Realizar pesquisa de mercado no Alto-Vale sobre preço, prazo, qualidade e atendimento	Custo zero	Documentar as informações coletadas
Acompanhar notícias sobre a instabilidade econômica do país	Para evitar impactos repentinos sem conhecimento, de situações que poderiam ter sido acompanhadas e previstas	Meio digital	Sócios	Semanalmente	Acompanhar sites e páginas que tratam sobre a economia do país ligada ao setor de construção civil	Custo zero	Compartilhar as notícias entre os sócios

Fonte: os autores.

No quadro apresentado acima, organizamos os pontos que devem ser monitorados com máxima atenção, pois podem de alguma forma interferir negativamente dentro da empresa, destacando os responsáveis pelo andamento de cada ação, prazos e caminhos que podem ser adotados.

Assim como no quadro de Oportunidades, sugerimos que as ações apresentadas acima, sejam colocadas em práticas pelos sócios, a fim de blindar a empresa das possíveis ameaças que podem de alguma forma ter um efeito negativo no que já foi construído. Tais situações, como um efetivo maior de mão-de-obra terceirizada, conhecimento do mercado e das ações dos concorrentes e o acompanhamento das situações econômicas do país que possam afetar a empresa, são de extrema importância para se manter o planejamento estratégico alinhado, a empresa de maneira sólida e a frente no mercado.

Por fim, salientamos que as ações definidas em cada quadro estão ligadas entre si e que uma depende da outra. De forma clara e objetiva, mostramos os pontos que merecem a atenção e que eles foram sugeridos de forma a otimizar os pontos positivos, neutralizar os negativos, aproveitar as oportunidades e blindar as ameaças, para que a empresa possa continuar prosperando de forma organizada, promovendo qualidade de vida para os sócios e colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho realizado pelo grupo teve seus objetivos principais atingidos, ou seja, entender melhor o modelo de negócio proposto pela empresa para poder propor melhorias fundamentadas pelas análises do grupo. Observou-se durante todo o período de pesquisa e estudos que o segmento da construção civil foi altamente prejudicado com a chegada da pandemia causada pelo coronavírus, mas que ao contrário de outros segmentos que permaneceram estagnados por uma janela de tempo maior, a construção civil teve um aumento considerável de operações, especialmente em 2021, 2º ano da pandemia. É possível que as novas modalidades de home office tenham sido o grande causador desse aquecimento no setor, especialmente porque as pessoas acabaram por ficar mais tempo em suas casas e, conseqüentemente, observando que algumas melhorias ou reformas poderiam ser realizadas durante esse período. Não fosse a falta de matéria prima possivelmente os resultados seriam ainda melhores, mas de qualquer forma houve sustentação suficiente para que as empresas do ramo conseguissem se manter ativas, mas com a necessidade de otimização ainda mais evidente do que em outrora.

Observou-se também que algumas premissas servem de características para empresas de alta performance do ramo e que fazem a diferença para que cheguem ao topo do setor: a construção enxuta e a abertura de novos mercados. A construção enxuta tem como diretrizes a redução de custos nos preços de compra dos materiais, a eliminação do desperdício e a não necessidade de retrabalho. Essas três ocorrências por si só já são críticas, mas quando chegam juntas podem complicar demais a vida financeira dos negócios. Dessa forma, o grupo acredita que a contratação de um supervisor de orçamentos é o melhor caminho para que a organização analisada neste projeto consiga se tornar mais competitiva no mercado, pois este profissional não só ajudará a diminuir os custos de compras dos materiais para as obras, como também poderá contribuir com as vistorias básicas nas obras e na tratativa direta com os pedreiros, liberando várias horas por semana de afazeres operacionais dos sócios.

Acredita-se que se os sócios serão liberados de diversas horas semanais de rotinas operacionais se investirem algum tempo na capacitação desse novo profissional (orçamentista), diminuindo a dependência e criando redundância nas operações. Acredita-se também que o canal direto dos pedreiros com alguém especialista em cotações e orçamentos pode fazer com que a empresa se torne mais agressiva no sentido de mercado, podendo optar por duas novas abordagens: aumento da margem de lucro (pois comprará mais barato o que antes comprava

sem planejamento nenhum) ou diminuição de preço nos projetos/execução da obra, aumentando o *market share*.

Além da otimização dos resultados possibilitado pela construção enxuta, espera-se que com a liberação das operações por parte dos sócios, um leque de possibilidades muito interessantes se abra, já que o grande destaque da empresa é o atendimento diferenciado. Em todas as conversas realizadas com o sócio engenheiro ficou mais que evidente a paixão pela qual o mesmo tem em atender seus clientes e *prospects* com atenção. Todavia, para que isto ocorra é preciso ter a cabeça tranquila, e especialmente uma agenda organizada e controlada, cenário utópico atualmente.

Com o reforço de um profissional no quadro de colaboradores, treinamento dos colaboradores, delegação de tarefas e a soma das demais ações propostas no plano de ação, os sócios disponibilizarão de mais tempo para pensar de fato nas ações futuras, visando outros mercados, observando as oportunidades elencadas na matriz SWOT, além de aumentar animadamente a qualidade do atendimento prestado que é um ponto forte a ser explorado, seja na conversa presencial ou no atendimento virtual, ter tempo a mais para dar atenção extra aos clientes é um diferencial que certamente será relevante na hora do fechamento de um negócio, afinal de contas a empresa trabalha com um bem mais que valioso: o sonho da casa própria.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVES, Rosângela; SILVA, Vitor do Nascimento da; RISSI, Maurício. Gestão de processos em instituições de ensino superior: caracterização dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias. **Revista Capital Científico**, Paraná, v.19, n.2, p. 91-108, abr/jun. 2021. Disponível em: <https://portal.sc.senac.br/portal/site/biblioteca>. Acesso em: 27 out. 2021.

ANDRÉ, L. N. Campos. **Modelagem de Processos com BPMN 2. ed.** Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

BEHR, Ariel.; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ciência da Informação, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1210>. Acesso em: 26 out. 2021.

BROCKE, Jan Von; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. 9. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

FABIO SCORSOLINI-COMIN. **Técnicas de Entrevista: Método, Planejamento e Aplicações**. São Paulo: Vetor Editora, 2016. v. 1ª edição ISBN 9788575857977. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2419051&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 27 mar. 2022.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua português**. Curitiba: Positivo, 2010.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. 22 reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

KICH, Juliane Ines Di Francesc; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.9, n.4, p. 1045-1065, dez. 2011. Disponível em: <https://portal.sc.senac.br/portal/site/biblioteca>. Acesso em: 26 out. 2021.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 1. ed. [s. l.]: Elsevier, 2015.

LENZI, Fernando Cesar; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux. **Ação empreendedora: Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo. Editora Gente Liv e Edit Ltda. 2010

LUSSIER, Robert N. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARANHÃO, Mauriti. **O processo nosso de cada dia: modelagens de processos de trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Editora Arte & Ciência, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRELA JEFFMAN DOS SANTOS. **Planejamento de Marketing: Uma Abordagem Prática**. [S.l.]: Editora Appris, 2020. ISBN 9788547344856. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2478681&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 1 mar. 2022.

NOBREGA, Clemente. **A ciência da gestão - Marketing, inovação, estratégia: um físico explica a gestão - a maior inovação do século XX - como uma ciência**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. Pearson Education do Brasil, 2014. E-Book. Disponível em <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/>. Acesso em: 25 ago. 2021

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Eduardo Alves; VIEIRA FILHO, Fernando Castro; KOVALESKI, João Luiz. Investigação e análise da satisfação de clientes usando o método net promoter score para promover melhorias de produtos e processos. **Revista Uningá Review**, Paraná, v.28, n.3, p. 134-141, out/dez. 2016. Disponível em: <https://portal.sc.senac.br/portal/site/biblioteca>. Acesso em: 19 abr. 2022.

ORLANDO, Pavani Junior; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

OSTROFF, Frank. **The horizontal organization**. New York: Oxford, 1999. E-Book. Disponível em <https://archive.org/details/FrankOstroffTheHorizontalOrganizationWhatBookZZ.org>. Acesso em: 29 nov. 2021.

PAIM, Rafael. *et al.* **Gestão de Processos. Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo**, 2011. Disponível em: <https://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo>. Acesso em: 26 out. 2021  
VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. (org.) **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto; IKEDA, Ana Akemi. A estrutura organizacional na era da Internet: um estudo sobre a incorporação de atividades ponto.com ao negócio de uma empresa do mercado livreiro. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v.3, n.2, p. 135-151, abr./jun. 2004. Disponível em: <https://portal.sc.senac.br/portal/site/biblioteca>. Acesso em: 27 out. 2021.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WOLANIUK, Silvia de L. Hilst; HILST, Silvio de Mattos. **Gestão em segurança empresarial**. São Paulo. Intersaberes, 2018. E-Book. Disponível em <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/>. Acesso em: 26 out. 2021.

## **APÊNDICE A – Roteiro da entrevista**

### **Planejamento Estratégico**

Em qual região atuam?

Quais os principais serviços oferecidos?

Qual período de atuação?

Com qual objetivo a empresa nasceu?

Qual o propósito da empresa?

Onde pretendem chegar com a empresa?

Quais valores que a empresa presta?

Como se veem daqui a 10 anos?

Vocês atendem algum público-alvo específico?

Qual a necessidade dos clientes que vocês atendem?

Quem são seus principais fornecedores?

O que os diferencia da concorrência?

Na sua opinião, o que é indispensável em um bom atendimento?

Qual o diferencial do atendimento da sua empresa em comparação à concorrência?

Na sua visão, o que gera satisfação aos clientes?

### **Organograma/Processos**

Quais os três principais processos na empresa?

Quem são os responsáveis por estes processos?

Quantas horas do seu dia são gastas com esses processos?

Quem executa os processos na ausência dos responsáveis pelos processos citados?

Há hierarquia na empresa? Se sim, como funciona?

Há divisão de setores dentro da empresa? Se sim, quais são?

Descreva um dia seu de trabalho, da resposta de um whatsapp de trabalho já na manhã até o último contato com a empresa, seja pelo whatsapp, telefone ou no escritório até a noite.

Qual o percentual aproximado investido no seu trabalho comercial, visita em obras, processo operacional e estratégias?

Você gostaria de focar o seu tempo mais em estratégia e menos em operacional? Por quê?

Com a estrutura atual da empresa e sua rotina descrita, você acredita que seria possível focar o seu tempo mais em estratégia e menos em operacional?

### **Análise SWOT**

Quais os pontos fortes da empresa?

Quais os pontos fracos da empresa?

Observando o ambiente externo, quais as oportunidades da empresa atualmente no mercado?

Analisando esse mesmo ambiente externo, o que hoje pode ser considerado como uma ameaça para empresa?