

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO CIVIL*

Evandro Vigarani Scalco**

RESUMO

Este artigo tem como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa que atua no setor de construção civil, na região da Grande Florianópolis. Esta construtora almeja se consolidar no mercado da região onde a concorrência é bastante forte. Com enfoque em construções unifamiliares, esta empresa necessita direcionar sua área de atuação e definir os melhores métodos para projetar o seu crescimento a curto, médio e longo prazo. Neste sentido, o planejamento estratégico pode contribuir para o alcance dos objetivos esperados. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista e de documentos internos da empresa. O estudo utiliza a metodologia de planejamento estratégico apresentada por Oliveira (2010) e apresenta uma sugestão de: missão, visão, valores, estratégias corporativas, objetivos, metas, ações e avaliação.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento. Projetar. Construções.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o setor da construção civil é um dos que mais cresce no país. Apesar de ter sofrido retração nos últimos anos, ainda é um dos que mais contribuem para o PIB nacional. Tendo em vista a sua importância para toda a população e também para o governo, pois gera uma infinidade de empregos diretos e indiretos, é um mercado que contribui com diversas oportunidades para se atuar, desde consultorias, elaboração de laudos técnicos e projetos, até planejamento de cronograma, custos e a própria construção em si.

A indústria da construção civil é marcada pela competitividade. A crescente entrada de empresas no mercado traz riscos de redução nos ganhos para as empresas que não possuem forças competitivas.

* Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Especialização em MBA Gestão de Obras e Projetos da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

** Engenheiro Civil graduado, pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. E-mail: evandro.vigarani@gmail.com.

Para manterem-se no mercado é necessário que as empresas conheçam seu ambiente externo, ou seja, quais são as ameaças e oportunidades em seu mercado de atuação. Fatores como concorrência, poder aquisitivo da população e políticas governamentais, em especial, o Programa Minha Casa Minha Vida, afetam diretamente as estratégias de negócio das empresas do setor. Da mesma forma, o conhecimento do ambiente interno da empresa, ou seja, suas forças e fraquezas são fundamentais para possibilitar a projeção e execução de suas metas e ações.

Deste modo é de suma importância a elaboração de um planejamento estratégico bem definido por parte dos empresários para determinar o caminho a ser seguido pela empresa tendo em vista a necessidade de projetar a situação da empresa a curto e médio prazo.

Trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa construtora e incorporadora da região da Grande Florianópolis. Os dados levantados são provenientes de documentos disponibilizados pela empresa como: Fluxo de caixa, contrato social, contratos de compra e venda, Demonstração do Resultado do Exercício e também de resultado de entrevista com os proprietários.

A empresa estudada está no mercado em torno de 1 ano e iniciou sua produção com duas unidades habitacionais de forma geminada, direcionada para o público do Programa Minha Casa, Minha Vida. Para definição de seu produto foi realizada uma pesquisa junto ao mercado imobiliário para identificação do tipo de procura demandada pelo mercado local. O valor dos imóveis acompanhou o preço da concorrência e não houve dificuldade para a realização das vendas, demonstrando que existe mercado para o produto.

Entretanto, considerando as expectativas dos donos do negócio de obter uma taxa mínima de atratividade de 16% e o resultado da primeira venda ter gerado um retorno abaixo do esperado, constata-se a necessidade de melhorar o resultado final para os novos empreendimentos, o que poderia indicar a necessidade de redução de custos, mudanças no perfil dos imóveis ou mesmo, adequação dos instrumentos de gestão da empresa. Nesse sentido, este estudo busca responder: **Qual o melhor direcionamento para uma construtora que constrói em padrão minha casa minha vida a fim de melhorar sua lucratividade?**

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1- O mercado da construção civil

Pode-se afirmar que a construção civil é um segmento que impulsiona o desenvolvimento econômico do país e é responsável pela geração de muitos empregos. Isso pode ser observado porque é uma atividade que movimenta diversos outros segmentos gerando renda e impostos contribuindo fortemente com a composição do PIB.

Tabela 1-Evolução do emprego na construção civil

| Ano/Mês | CAGED - SEPT / ME | | | PNAD Contínua | | |
|-----------------|-------------------|------------|------------------|--|---|--------------------------|
| | BRASIL - SALDO | | Número do Ajuste | Pessoas de 14 anos ou mais de idade ocupadas na Construção na semana de referência | | |
| | Com Ajuste | Sem Ajuste | | Ano | Trimestre móvel de coleta e de referência | Estimativa (em milhares) |
| 2017 JAN | 1.199 | -775 | 1.974 | 2017 | nov-dez-jan | 7.050 |
| FEV | -11.560 | -12.857 | 1.297 | | dez-jan-fev | 6.917 |
| MAR | -8.084 | -9.059 | 975 | | jan-fev-mar | 6.809 |
| ABR | -513 | -1.760 | 1.247 | | fev-mar-abr | 6.763 |
| MAI | -3.291 | -4.021 | 730 | | mar-abr-mai | 6.651 |
| JUN | -8.429 | -8.963 | 534 | | abr-mai-jun | 6.709 |
| JUL | 2.523 | 724 | 1.799 | | mai-jun-jul | 6.721 |
| AGO | 3.676 | 1.017 | 2.659 | | jun-jul-ago | 6.843 |
| SET | 1.931 | 380 | 1.551 | | jul-ago-set | 6.850 |
| OUT | -3.898 | -4.764 | 866 | | ago-set-out | 6.887 |
| NOV | -22.492 | -22.826 | 334 | | set-out-nov | 6.918 |
| DEZ | -55.136 | -52.157 | -2.979 | | out-nov-dez | 6.922 |
| 2018 JAN | 17.221 | 14.987 | 2.234 | 2018 | nov-dez-jan | 6.777 |
| FEV | -3.070 | -3.607 | 537 | | dez-jan-fev | 6.644 |
| MAR | 8.842 | 7.728 | 1.114 | | jan-fev-mar | 6.537 |
| ABR | 16.716 | 14.394 | 2.322 | | fev-mar-abr | 6.593 |
| MAI | 4.418 | 3.181 | 1.237 | | mar-abr-mai | 6.564 |
| JUN | -660 | -934 | 274 | | abr-mai-jun | 6.543 |
| JUL | 12.564 | 10.063 | 2.501 | | mai-jun-jul | 6.615 |
| AGO | 13.887 | 11.800 | 2.087 | | jun-jul-ago | 6.652 |
| SET | 13.584 | 12.481 | 1.103 | | jul-ago-set | 6.770 |
| OUT | 1.107 | 560 | 547 | | ago-set-out | 6.738 |
| NOV | -14.015 | -13.854 | -161 | | set-out-nov | 6.791 |
| DEZ | -53.500 | -51.576 | -1.924 | | out-nov-dez | 6.806 |
| 2019 JAN | 15.909 | 14.275 | 1.634 | 2019 | nov-dez-jan | 6.740 |
| FEV | 11.794 | 11.097 | 697 | | dez-jan-fev | 6.639 |
| MAR | -6.790 | -7.781 | 991 | | jan-fev-mar | 6.518 |
| ABR | 15.250 | 14.067 | 1.183 | | fev-mar-abr | 6.566 |
| MAI | 9.358 | 8.459 | 899 | | mar-abr-mai | 6.565 |
| JUN | 13.928 | 13.136 | 792 | | abr-mai-jun | 6.605 |
| JUL | 20.319 | 18.721 | 1.598 | | mai-jun-jul | 6.650 |
| AGO | 18.431 | 17.306 | 1.125 | | jun-jul-ago | 6.746 |
| SET | 18.331 | 18.331 | --- | | jul-ago-set | 6.859 |

Fonte: CIBIC- Boletim Estatístico-Nov/2019

Da mesma forma em que o Setor da construção civil impulsiona a economia, também sofre seus reflexos quando o país entra em recessão, pois, depende de financiamentos para se manter e demanda aquecida para aquisição de seus produtos. Conforme a Tabela 1, pode-se observar períodos de saldo negativos de empregos, principalmente em 2017, e suave recuperação a partir de abril de 2019.

Neste sentido, o governo federal tem se apoiado na construção civil para impulsionar a economia ao mesmo tempo em que procura desenvolver programas voltados para reduzir o déficit habitacional do país, como o Programa Minha Casa Minha Vida.

Art. 1º -O Programa Minha Casa, Minha Vida - PMCMV tem por finalidade criar mecanismos de incentivo à produção e aquisição de novas unidades habitacionais ou requalificação de imóveis urbanos e produção ou reforma de habitações rurais, para famílias com renda mensal de até R\$ 4.650,00 (quatro mil, seiscentos e cinquenta reais) e compreende os seguintes subprogramas: I - o Programa Nacional de Habitação Urbana - PNHU; e II - o Programa Nacional de Habitação Rural – PNHR (BRASIL, 2011).

Conforme o Art. 3º da referida Lei, devem ser observados alguns requisitos para indicação dos beneficiários do PMCMV:

I - comprovação de que o interessado integra família com renda mensal de até R\$ 4.650,00 (quatro mil, seiscentos e cinquenta reais);II - faixas de renda definidas pelo Poder Executivo federal para cada uma das modalidades de operações; III - prioridade de atendimento às famílias residentes em áreas de risco ou insalubres ou que tenham sido desabrigadas; IV - prioridade de atendimento às famílias com mulheres responsáveis pela unidade familiar; V - prioridade de atendimento às famílias de que façam parte pessoas com deficiência. (BRASIL, 2011).

Para as empresas que atuam na construção civil este programa se tornou uma oportunidade para alavancar seus negócios pois, a partir dos estímulos do governo para o programa, a demanda pela aquisição de imóveis tem se mantido aquecido.

Entretanto, para o sucesso dos empreendimentos é necessário que as empresas tenham uma boa gestão e saibam planejar seus negócios acompanhando as demandas e ameaças do mercado imobiliário e atuando com eficiência e eficácia na construção de suas obras.

2.2 Planejamento estratégico

Planejar é uma das atividades fundamentais de qualquer organização para que ela possa traçar seu caminho a curto médio e longo prazo, provisionando os recursos necessários ao alcance dos objetivos pretendidos.

Além de possibilitar maior organização interna, o planejamento possibilita uma análise do ambiente externo à empresa para permitir a adequação de suas estratégias ao mercado onde atua. Segundo Sertek, Guindani e Martins (2012), fatores como mudanças tecnológicas, descobertas científicas, novas reconfigurações no mercado, concorrência, redução do tempo de

vida útil dos produtos, aumento de custos, dentre outros, trazem mudanças nas empresas e proporcionam aos consumidores ampla possibilidade de consumo de produtos. Assim, as empresas que possuem boa capacidade de inovação conseguem ser mais competitivas e diferenciar seus produtos e serviços.

A capacidade de enfrentar o mercado implica primeiramente em definir as estratégias adequadas para alcançar as metas necessárias e atingir os objetivos pretendidos. Segundo Oliveira (2010, p. 185), estratégia pode ser considerada como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

Existem vários tipos de estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas de acordo com a situação em que se encontra. Oliveira (2010), identifica quatro tipos de estratégias: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

As estratégias de sobrevivência são aplicáveis quando a manutenção da empresa no mercado está ameaçada e as perspectivas estão “caóticas”. Nesta situação, cabem neste cenário estratégias de redução de custo, desinvestimento e liquidação do negócio; estratégias de manutenção são aplicáveis quando a empresa mesmo identificando ameaças, tem possibilidade de enfrentá-las preferindo tomar atitudes defensivas como: estratégia de estabilidade, de nicho e de especialização; estratégias de crescimento são necessárias quando a empresa, mesmo tendo pontos fracos, está em um mercado favorável. Assim pode aplicar estratégias de inovação, internacionalização, “Joint Venture” e expansão; estratégias de desenvolvimento são aplicáveis quando a empresa possui pontos fortes e existem oportunidades no mercado. Nesta situação a empresa pode procurar desenvolver novos mercados, novos produtos, novas capacidades, diversificação, etc. (OLIVEIRA, 2010).

Planejamento estratégico pode ser compreendido como “processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competência) e fracos (incompetência ou possibilidade de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

Esta análise pode ser realizada por meio da ferramenta Análise de SWOT. Também conhecida no Brasil como matriz FOFA, permite a análise das forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da empresa contribuindo para a avaliação do negócio e do cenário econômico para auxiliar na tomada de decisões. São identificados os pontos fortes e fracos da empresa trazendo uma noção do seu ambiente interno

na busca de melhorar os pontos fracos e intensificar os pontos fortes. A análise externa procura conhecer a realidade do ambiente onde a empresa atua e não consegue controlar. Fatores como tendências, novidades, queda no padrão de consumo, tecnologias, concorrência, podem afetar o desempenho da empresa ou a imagem do negócio. Seu principal objetivo é realizar um diagnóstico para prevenir condições negativas e fortalecer os aspectos que fazem a empresa se diferenciar (ENDEAVOR, 2015).

A operacionalização do Planejamento estratégico demanda uma metodologia estruturada e completa. Oliveira (2010), apresenta uma metodologia organizada em quatro fases básicas: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação, as quais apresentam as definições a seguir:

Fase I- Diagnóstico- determinam-se as condições atuais da empresa, verificam-se todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. Esta fase pode ser dividida em: *identificação da visão da empresa*, onde são identificados os desejos e expectativas dos donos do negócio; *identificação dos valores* os quais representam os princípios e crenças da empresa que servem como sustento para as principais decisões da empresa; *análise externa e interna* onde na análise interna, procurando-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização (variáveis controláveis) e na análise externa, procura-se verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações e; *análise da concorrência* para verificar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes.

Fase II- Missão da empresa- Nesta fase é identificada a razão de ser da empresa. Além disso, define-se a postura que a empresa terá perante o mercado (OLIVEIRA, 2010).

Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica da organização, em outras palavras, como ela se posiciona diante de seu ambiente. A postura estratégica propicia um diagnóstico da organização pelo confronto de seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Desse modo, a organização poderá adotar uma postura estratégica de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento (LIMA; TOMIELLO; SILVEIRA, 2004, p.7).

Fase III-Instrumentos Prescritivos e quantitativos- estes instrumentos organizam e indicam o que deve ser feito pela organização para que suas ações sejam direcionadas aos propósitos correspondentes à missão, “de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias”. Estes instrumentos incluem: objetivo geral da empresa, objetivo funcional, desafio, meta, estratégia, política, plano de ação e projeto. Os instrumentos quantitativos se referem às “projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional, que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, dos projetos e das atividades previstas” (LIMA; TOMIELLO; SILVEIRA, 2004, p.7-8).

Fase IV-Controle e avaliação – refere-se a estruturação aos mecanismos para identificação de como o planejamento está sendo executado, se as ações estão sendo realizadas conforme previsto, dentro dos cronogramas físico e financeiro; se os objetivos e metas foram alcançados, etc.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias políticas adotadas pela empresa. (OLIVEIRA, 2010, p.267).

3 METODOS DO ESTUDO

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, que para Yin (2005), é um estudo profundo e exaustivo do objeto, para que se possa conhece-lo de forma ampla e detalhada, utilizado para se examinar acontecimentos contemporâneos, quando não se pode manipular comportamentos relevantes.

A abordagem foi qualitativa na qual os indivíduos entrevistados são estimulados a responderem livremente sobre os assuntos investigados.

Para o levantamento dos dados foram realizadas duas entrevistas com dois proprietários da empresa sobre o funcionamento da empresa, suas dificuldades internas e externas e sobre o cenário externo à empresa. Também foram levantados os interesses, objetivos e metas. Por meio dos dados coletados foi possível elaborar em conjunto com os proprietários, a visão da empresa, a missão e valores da empresa e construir a Matriz SWOT que serviu como base para a elaboração do planejamento estratégico.

Também foram utilizados dados provenientes de documentos disponibilizados pela empresa como: Fluxo de caixa, contrato social, contratos de compra e venda, Demonstração do Resultado do Exercício.

4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir da metodologia de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2010), e dos dados coletados junto aos donos do negócio, construiu-se uma proposta de planejamento estratégico construídas com quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos (ações, metas, indicadores e padrão) e controle e avaliação.

4.1 Diagnóstico estratégico

Esta fase apresenta uma análise das condições atuais da empresa, partindo-se da definição da visão e valores adotados por ela e discute de sua realidade externa e interna.

Considerando-se os desejos dos proprietários, seus princípios e valores foi definida a seguintes visão organizacional: **“Ser referência em construções populares na região onde atua, realizando obras com excelência, respeitando prazos com os clientes e contribuindo para o alcance do sonho da “casa própria”.**

Os principais valores adotados para direcionamento da empresa são: **respeito ao cliente, ética, qualidade, compromisso**”. Estes valores refletem o pensamento da empresa de que todas as obras precisam ser realizadas com qualidade; que os relacionamentos da empresa com seus clientes, fornecedores e comunidade devem ser éticos e respeitosos e que os compromissos contratados por ela sejam resguardados.

4.1.1 Análise do ambiente externo e interno da empresa

Figura 1- QMATRIZ SWOT- Construtora e incorporadora

| | FORÇAS | FRAQUEZAS |
|-------------------------|---|---|
| FATORES INTERNOS | Qualidade dos produtos Localização Preços praticados | Baixo capital de giro Empresa nova no mercado Pouca experiência no ramo |
| | AMEAÇAS | OPORTUNIDADES |
| FATORES EXTERNOS | Forte concorrência Alto custo da mão de obra (empreiteiras) Instabilidade nas políticas e programas governamentais Demora na legalização e incorporação dos imóveis. | Demanda pelos produtos Estímulo do Programa Minha casa Minha Vida |

Fonte: O autor

A qualidade do material utilizado na construção e do serviço de mão de obra contratado para as primeiras obras realizadas são pontos fortes para a empresa. Associado a este fator, está a localização em bairro residencial em de um loteamento com boa infraestrutura e com proximidade de serviços públicos básicos para a população de baixa renda.

Outro fator positivo foi o preço de venda dos imóveis que acompanhou as práticas do mercado local e favoreceu a rapidez na realização das vendas.

Algumas fraquezas foram detectadas, como baixo capital de giro. Este fator dificulta o trabalho contínuo da empresa fazendo com que tenha que aguardar o retorno dos investimentos iniciados para possibilitar o início de novos projetos. A pouca experiência e tempo de atuação no mercado limita a busca por captação de recursos externos que poderiam alavancar os negócios da empresa.

O mercado imobiliário é caracterizado pela forte concorrência, com o aparecimento de novos entrantes continuamente. Assim, é necessário recriar os projetos tornando-os diferenciados daqueles existentes no mercado. Entretanto, o Programa Minha Casa Minha Vida, estabelece limites de valor para financiamento o que dificulta a diferenciação, pois, os custos também precisam ser mantidos dentro de uma certa faixa, para garantir o equilíbrio econômico da empresa.

Outra ameaça que se apresenta neste setor é a instabilidade nas políticas e programas governamentais, principalmente devido à mudança recente de governo. O produto da empresa é atualmente direcionado para o público do Programa Minha Casa Minha Vida, que depende das prioridades do governo para que continue crescendo. Assim, realizar a busca de capital de terceiros, neste momento, pode representar uma decisão de alto risco.

Ainda, se tratando do setor público, observa-se que os prazos para aprovação dos projetos e legalização de serviços junto às prefeituras, bem como, os procedimentos de legalização de incorporação dos imóveis junto aos cartórios são longos, tornando morosa a finalização dos procedimentos de construção e venda dos imóveis.

Mesmo com as dificuldades apresentadas, observa-se que o mercado da construção civil, neste segmento, continua aquecido, havendo grande procura por residências no padrão oferecido pela empresa. Este aquecimento é influenciado pelo Programa Minha Casa Minha Vida que se acredita que será mantido devido ao seu papel social e também por influenciar o aquecimento de diversos outros setores econômicos, gerando emprego e renda. Assim, ainda representa uma oportunidade para as empresas que atuam nesta área.

Considerando o cenário apresentado sugere-se a adoção de estratégias de manutenção que conforme Oliveira (2010), são aplicáveis quando a empresa mesmo identificando ameaças, mas tem possibilidade de enfrentá-las preferindo tomar atitudes defensivas para se manter no mercado. Assim a empresa poderia adotar estratégias de estabilidade buscando manter o equilíbrio financeiro e/ou estratégia de nicho dedicando-se apenas a um produto em um único mercado.

4.1.2 Missão da empresa e macropolítica

Foi definida, em conjunto com os proprietários, a seguinte missão organizacional: **“Construir moradias com qualidade, beleza e funcionalidade”**. Esta missão representa a preocupação com a realização de obras de boa qualidade, que também sejam atraentes aos olhos do comprador e que possam cumprir sua função social como espaço para residir adequadamente, individualmente ou com uma família.

Como macropolítica definiu-se “realização de obras seguras e com qualidade que atendam as necessidades dos clientes e que garantam o crescimento da empresa no mercado”.

Para possibilitar seu alcance foram definidas como objetivos estratégicos:

- a) Aumentar a lucratividade da empresa
- b) Melhorar os processos internos da empresa
- c) Aperfeiçoar continuamente o produto

4.1.3 Metas, ações e indicadores

Tabela 1 - Ações financeiros

| OBJETIVO: Aumentar a lucratividade da empresa | | | |
|--|---|---------------------|--|
| AÇÕES | METAS | INDICADORES | PADRÃO |
| Rever contratos com empreiteiras | Reduzir 10% do custo do contrato | Valor contratado | 90% do valor atual |
| Buscar novos fornecedores | Melhorar a compra de materiais | Custo de materiais | 85% do valor atual |
| Realizar contratos de parceria, com o pagamento do terreno após a construção da obra | Dobrar o número de empreendimentos realizando novas formas de contratação | Número de Contratos | 100% dos terrenos de novos empreendimentos |

Conforme dados disponibilizados pela empresa estudada, a aquisição de materiais de construção representou uma fatia importante dos gastos realizados, representando 27% do custo do empreendimento. A redução de gastos na compra de materiais pode ser alcançada buscando-se novos parceiros e realizando uma maior pesquisa de preços. Empresas com pouco tempo no mercado possuem baixa poder de barganha, o que pode ser melhorado a partir da busca e seleção

de bons fornecedores e primando pelo bom relacionamento no cumprimento de prazos de pagamentos.

No primeiro empreendimento realizado, a contratação de serviço de empreiteira correspondeu a 20% do custo total dos imóveis, representando o terceiro maior gasto do projeto. Sugere-se buscar novas parcerias no sentido de reduzir em pelo menos 10% deste gasto.

A aquisição de terrenos é um fator preponderante na definição do negócio imobiliário pois, interfere diretamente no interesse do comprador e no preço de venda do imóvel. Para empreendimentos de pequeno porte, como é o caso da construção de casas geminadas, o valor do imóvel é representativo. No caso da empresa estudada, o custo do terreno correspondeu a 43% do custo da obra. Um alto valor investido em terreno quando adquirido e pago antes da realização da obra pode limitar o capital de giro necessário para a realização da construção. Neste sentido, sugere-se a aquisição de terrenos mediante contratos de permuta entre imóveis ou contrato de compra e venda com pagamento após a conclusão da obra.

Tabela 2 - Ações de melhoria de processos internos

| OBJETIVO: Melhorar os processos internos da empresa | | | |
|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|
| AÇÕES | METAS | INDICADORES | PADRÃO |
| Antecipar processos legais dos imóveis junto aos órgãos competentes | Reduzir tempo de aprovação e registros em 30% | Tempo de obra entregue ao cliente | 6 meses após o início das obras |
| Construir fluxograma para os processos de aprovação de projeto, legalização da obra e Incorporação dos imóveis | Organizar os procedimentos legais da empresa | Fluxogramas | 100% construídos |
| Elaborar projeto geral para cada empreendimento | Dispor de um projeto geral da obra que inclua gestão e engenharia. | Projeto | 100% construído |

Os procedimentos legais necessários para autorização de construção, liberação e incorporação da obra consomem tempo e recursos das empresas.

Considera-se incorporador a pessoa física ou jurídica, comerciante ou não, que embora não efetuando a construção, compromisse ou efetive a venda de frações ideais de terreno objetivando a vinculação de tais frações a unidades autônomas, em edificações a serem construídas ou em construção sob regime condominial, ou que meramente aceite propostas para efetivação de tais transações, coordenando e levando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega, a certo prazo, preço e determinadas condições, das obras concluídas (BRASIL, 1964).

Conforme dados disponibilizados pela empresa analisada o gasto relativos à questões legais do primeiro empreendimento realizado representou 4,7%. Neste aspecto, não o que reduzir, uma vez que, os preços são de serviços públicos e não podem ser negociados. Entretanto, cabe à empresa organizar suas atividades de forma a reduzir ao máximo o tempo gasto neste processo.

Uma das formas de ganhar tempo é organizar fluxogramas contendo todos as etapas, documentos e prazos necessário para cada procedimento. Estes procedimentos devem fazer parte do projeto geral do empreendimento de forma para que cada processo seja iniciado com maior antecedência possível. Ressalta-se aqui, o processo de incorporação imobiliária, a qual demanda um conjunto importante de documentos comprobatórios a serem apresentados pela empresa e que possuem um prazo longo de tramitação.

Quanto maior tempo consumido entre o início de execução da obra e sua venda ao comprador, maior é o tempo de retorno do investimento, o Payback (tempo necessário para recuperar o investimento realizado). O projeto já realizado pela empresa apresentou um payback de 9,5 meses com uma obra executada em 4 meses. Isso significa que a maior parte do tempo está atrelada a atividades de legalização e venda. Isso justifica a necessidade de melhoria nos processos internos da empresa.

Tabela 3 - Ações para melhoria do produto para o cliente

| OBJETIVO: Aperfeiçoamento contínuo do produto | | | | | |
|--|--|------|----|-----------------------|-------------------|
| AÇÕES | METAS | | | INDICADORES | PADRÃO |
| Exigir da empreiteira garantia de reparação imediata de falhas | Obras | 100% | de | Número de falhas | 100% de qualidade |
| | acordo | com | o | | |
| | previsto | | | | |
| Medir a satisfação do cliente | Avaliar a satisfação de 100% das obras entregues | | | Número de reclamações | 0% de reclamações |

O cliente é o elemento chave do sucesso de qualquer empreendimento. Não basta realizar uma boa pesquisa de mercado e projetar uma boa obra. É necessário garantir que o produto, ou seja, o imóvel, seja entregue com qualidade, em cumprimento às obrigações contratuais e que satisfaça o comprador. Para possibilitar esta condição, sugere-se que a empresa revise seus contratos com empreiteiras e exija reparação imediata de falhas, caso se manifestem após a conclusão da obra.

Outra forma de estabelecer a melhoria contínua nos processos e produtos da empresa é realizar a medição da satisfação do comprador de cada imóvel. Isso pode ser realizado pela própria empresa logo após, a entrega do imóvel ou após alguns meses de uso. As observações do comprador poderão ser valiosas para o desenvolvimento dos novos projetos.

4.1.4 Acompanhamento e avaliação

O acompanhamento se dará de forma contínua verificando-se se todas as ações estão sendo realizadas conforme foram previstas e dentro do tempo definido, pelos proprietários da empresa. O alcance das metas será medido comparando-se o resultado de cada ação proposta com o padrão estabelecido.

5 CONCLUSÕES FINAIS

Após a finalização deste estudo de caso, percebe-se a importância da elaboração do planejamento estratégico pelas empresas, pois por meio dela a empresa estudada conseguirá direcionar as suas ações frente ao mercado, evidenciando suas forças e suas fraquezas, de modo que ações deverão ser tomadas para corrigir problemas críticos, fazendo com que a empresa se mantenha estável em tempo de crise e cresça cada vez mais em tempos com a economia em ascensão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 12.424, de 16 de junho de 2011**. Altera a Lei no 11.977, de 7 de julho de 2009, que dispõe sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida - PMCMV e a regularização fundiária de assentamentos localizados em áreas urbanas. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12424.htm>

Acessado em: 29 Nov. 2019.

_____. **Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4591.htm>

Acessado em: 28 Nov. 2019.

CIBIC- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Boletim Estatístico- Ano XV, n.º 09, Set/2019. Disponível em:

http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/Boletim_Ano15n09.pdf

Acessado em: 29 Nov. 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

INSTITUTO ENDEAVOR. Matriz SWOT: entenda como usar e as vantagens para a sua empresa. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/entenda-matriz-swt/>>

Acessado em: 29 Nov. 2019.

LIMA, Arnaldo José de.; TOMIELLO, Naira; SILVEIRA, Rosana Rosa. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**. Teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos metodologias e práticas. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2010.