UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS EXATAS E ENGENHARIAS

Curso de Graduação em Engenharia Civil

LILIANE ROTILLI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO HABITACIONAL: ESTUDO DE CASO EM CRUZ ALTA E IJUÍ /RS

Ijuí/RS

2012

LILIANE ROTILLI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO HABITACIONAL: ESTUDO DE CASO EM CRUZ ALTA E IJUÍ (RS)

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia Civil apresentado como requisito parcial para obtenção de parecer para desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Cristina Eliza Pozzobon

Ijuí/RS

2012

LILIANE ROTILLI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO HABITACIONAL: ESTUDO DE CASO EM CRUZ ALTA E IJUÍ (RS)

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em sua forma final pelo professor orientador e pelo membro da banca examinadora

Banca examinadora

_____

Profa. Cristina Eliza Pozzobon, M. Eng.
Orientadora - UNIJUÍ/DCEEng

_____

Profa. Raquel Kohler, Mestre
UNIJUÍ/DCEEng

Ijuí, 11 de dezembro de 2012

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, pela vida, saúde, pelo dom da perseverança e pelo espírito de luta que me destes.

Ao meu esposo João Artur Burin, pelo carinho, amor e incentivo para que alcançasse meu objetivo e lutasse por este ideal.

Aos meus pais, Luiz e Eliani, pela educação a mim proporcionada e os ensinamentos que ficarão para sempre; as minhas irmãs, por fazerem parte da minha vida e por acreditarem em mim.

A minha orientadora Professora Cristina Eliza Pozzobon, pela amizade, orientação, críticas, sugestões e dedicação dispensada na confecção deste trabalho e de tantos outros.

Aos meus familiares e amigos, em especial ao Tio Vanderlei e a Tia Lurdes, por terem acreditado e de alguma forma contribuído para esta conquista.

A todos os professores (a) envolvidos nesta trajetória de seis anos do curso que de alguma maneira ajudaram, incentivaram, compreenderam, colaboraram para alcance desta meta entre tantas que tenho para conquistar, meus sinceros agradecimentos.

“Uma pessoa inteligente resolve um problema, um sábio o previne.”

(ALBERT EINSTEIN)

RESUMO

Devido ao grande crescimento da construção civil no Brasil está se fazendo necessária a elaboração estratégica neste setor, que é de fundamental importância para a economia brasileira, atuando como gerador e distribuição de renda do país. Levando em conta todo esse crescimento acelerado do mercado, se faz necessário que empresas construtoras/incorporadoras avaliem o desempenho de seus negócios e gestão, aumentando a sua eficácia operacional, através de melhoria contínua de processos, controle de custos e aumento da qualidade e da produtividade, adotando para isso o planejamento estratégico, objetivando tornar-se mais competitivas para manterem-se no mercado. A presente pesquisa tem por objetivo fundamentar os métodos empregados por empresas construtoras no planejamento estratégico de empreendimentos nas cidades de Cruz Alta e Ijuí/RS. O trabalho se desenvolveu por meio de pesquisa bibliográfica, bem como pesquisa de campo, com aplicação de um questionário às empresas selecionadas. O objetivo do estudo é conhecer a metodologia aplicada no planejamento estratégico de um empreendimento por empresas construtoras das cidades de Cruz Alta e Ijuí/RS, identificando as diversas formas de planejamento adotados para visualização ampla e interdisciplinar, amparada por embasamento realista e confiável, garantindo a observância das metas e objetivos durante todas as etapas de desenvolvimento de um empreendimento. Objetiva, também, analisar o processo de concepção de um empreendimento através da formulação do planejamento e controle da produção em empresas de construção civil, estabelecendo recomendações gerenciais a partir dos resultados obtidos para o planejamento estratégico em empresas de construção civil. Da pesquisa realizada, pode-se concluir que as empresas construtoras pesquisadas das cidades de Cruz Alta e Ijuí (RS) realizam o planejamento estratégico de seus empreendimentos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Empreendimento; Construção Civil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nível estratégico, tático e operacional 12
Figura 2: Ciclo de Planejamento (Laufer & Tucker, 1987) 13
Figura 3: Fluxograma de processos de incorporação imobiliária 18
Figura 4: Questões a serem consideradas quando da concepção e planejamento estratégico de um empreendimento imobiliário 19
Figura 5: Detalhamento das questões à serem consideradas quando da concepção e planejamento estratégico de um empreendimento imobiliário 20
Figura 6: Estágios do ciclo de vida do projeto 25
Figura 7: Retroalimentação contínua do sistema de planejamento 29
Figura 8: Fluxo de informações em projetos 31
Figura 9: Cargo do Informante 35
Figura 10: Formação do Informante 35
Figura 11: Ano de conclusao da graduação 36
Figura 12: Classificação da Empresa 37
Figura 13: Tempo de existência da empresa 37
Figura 14: Realização do planejamento estratégico 38
Figura 15: Importância dada ao planejamento estratégico 39
Figura 16: Realização do processo de planejamento 39
Figura 17: Orçamento antecipado 40
Figura 18: Cronograma de tempo 40
Figura 19: Estudo prévio de viabilidade 41
Figura 20: Variáveis para decisão de implantação de um empreendimento 42
Figura 21: Fatores motivadores 43
Figura 22: Quem realiza o estudo de viabilidade 44
Figura 23: Quais as fontes de consulta 44

Figura 24: Análise da demanda de mercado 45
Figura 25: Erros cometidos 45
Figura 26: Estratégia de marketing 46
Figura 27: Redução de riscos e comercialização 47
Figura 28: Síntese dos resultados obtidos 48
Figura 29: Fluxograma do planejamento estratégico 51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 09
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 11
1.1 PLANEJAMENTO 11
1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 14
1.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL 15
1.4 FASES DO PLANEJAMENTO DE UM EMPREENDIMENTO 17
1.4.1 Novos empreendimentos 17
1.4.2 Pesquisa de mercado e definição do público alvo 18
1.4.3 Análise de viabilidade para aquisição do terreno da incorporação 21
1.4.4 Concepção do produto 22
1.4.5 Planejamento do projeto executivo e projetos de produção 26
1.4.6 Controle e análise de desempenho em projetos e obras 28
1.5 GERENCIAMENTO E PLANEJAMENTO DO PROJETO 29
2 METODOLOGIA 32
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 32
2.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 32
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 34
CONCLUSÃO 45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 57
ANEXO: QUESTIONÁRIO 59

INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil, no Brasil, cresceu significativamente nos últimos anos. Esse crescimento, por sua vez, vem exigindo grandes mudanças na gestão das empresas deste ramo de atividade econômica. Além disso, a globalização do mercado, bem como a intensificação da competitividade, também vêm exigindo empresas versáteis, inovadoras e proativas, com domínio total das técnicas de produção, podendo atender o cliente de forma ágil, eficaz e satisfatória.

Neste sentido, o setor da construção civil tem procurado investir em gestão e controle de processos, adaptando conceitos, métodos e técnicas desenvolvidas para o aumento da produtividade, diminuição das perdas e controle da qualidade dos produtos produzidos. Desta forma, o planejamento estratégico tornou-se essencial para empresas que tem como objetivo o sucesso de qualquer empreendimento, tornando-o mais eficiente e rentável.

Esta pesquisa tem como tema o planejamento da produção, delimitando-se ao planejamento estratégico em empresas de construção civil, objetivando conhecer qual a metodologia utilizada por empresas construtoras de Cruz Alta e Ijuí (RS) para a realização do planejamento estratégico de um empreendimento, bem como fundamentar os métodos empregados por estas empresas construtoras no planejamento estratégico de empreendimentos nas referidas cidades.

Pode-se afirmar que um projeto, tanto na construção civil, como em outra área, requer um planejamento antecipado para que seja executado com êxito. Em um empreendimento, há uma infinidade de variáveis envolvidas, tais como: mão de obra, suprimentos, intempéries, retrabalhos, perda de produtividade, definição de tempo, custos, recursos envolvidos, qualidade do serviço, entre outras. Estas variáveis exigem planejamento, desempenho, comparação do previsto com o realizado, ações preventivas e corretivas, proporcionando uma melhoria contínua ao processo produtivo. Diagnosticar as vocações econômicas, sociais e

culturais, bem como o perfil dos negócios existentes, é de fundamental importância para a definição das metas de trabalho.

Através de um bom planejamento pode-se prever risco e antecipar ações, pois, apesar de não representar garantia de sucesso, o planejamento otimiza as chances e colabora para a diminuição dos riscos que são efetivamente calculados, estabelecendo objetivos, etapas, prazos e meios para a concretização de um empreendimento. Por outro lado, a falta de planejamento gera incertezas de prazos, de custos e de garantia da qualidade final do serviço, resultando na falta de plano para alocação dos materiais, equipamentos, mão-de-obra, etc.

Neste contexto, o presente trabalho está estruturado como segue: inicialmente faz-se uma introdução, onde é apresentado o tema da pesquisa juntamente com sua delimitação, bem como as questões de estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas e a sistematização do trabalho.

O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica, abordando os seguintes temas: planejamento; planejamento estratégico; importância do planejamento na construção civil; fases do planejamento de um empreendimento; gerenciamento e planejamento do projeto. O segundo capítulo apresenta a metodologia.

No terceiro capítulo estão apresentados os resultados, a análise dos mesmos e as recomendações gerenciais para o planejamento estratégico em empresas de construção civil, na forma de fluxograma. Após estão apresentadas as conclusões do estudo. Ao final são apresentadas as referências utilizadas, bem como os anexos.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 PLANEJAMENTO

Oliveira (1998) define planejamento como processos e técnicas administrativas que facilitam a avaliação de implicações futuras de decisões presentes levando em conta os objetivos empresariais que facilitam tomadas de decisões no futuro de maneira mais rápida, coerente, eficiente e eficaz.

Formoso (1991, apud MOREIRA e BERNARDES, 2003, p. 10), define planejamento como "o processo de tomada de decisão que envolve o estabelecimento de metas e dos procedimentos necessários para atingi-las, sendo efetivo quando seguido de um controle".

Conforme Oliveira (1998), o planejamento objetiva maximizar resultados e minimizar deficiências através da eficiência, resolvendo problemas, agindo de maneira correta, cumprindo deveres e reduzindo custos, a eficácia por sua vez, objetiva fazer as coisas de maneira exata, criando alternativas para maximizar recursos, obtenção de resultados e aumento do lucro, já a efetividade tem como principal objetivo apresentar bons resultados ao longo do tempo.

De acordo com Guimarães (1976 apud MOSIMANN et al 1999, p. 42):

> "A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelece missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidos. Em outras palavras, PLANEJAR".

Segundo Ghinato (1996, apud MOREIRA e BERNARDES, 2003, p. 17), o planejamento é necessário em todos os níveis gerenciais de uma organização, de forma a estarem sincronizados uns com os outros.

Moreira e Bernardes (2003) afirmam que são três os níveis hierárquicos do planejamento: estratégico, tático e operacional (Figura 1).

Segundo Shapira e Laufer (1993 apud MOREIRA e BERNARDES, 2003, p.18), "No nível estratégico, são definidos o escopo e as metas do empreendimento a serem alcançadas em determinado intervalo de tempo".

Segundo Hopp e Spearman (1996 apud MOREIRA e BERNARDES, 2003, p.18), o nível estratégico diz respeito às questões de longo prazo, onde há necessidade de tomadas de decisões para preparação dos planos.

Mattos (2010) afirma que o nível estratégico, ou a longo prazo, tem por objetivo a visualização geral de etapas da obra, possibilitando identificar recursos preliminares e suas aplicações em cada fase do empreendimento, sendo possível a execução das etapas de produção.

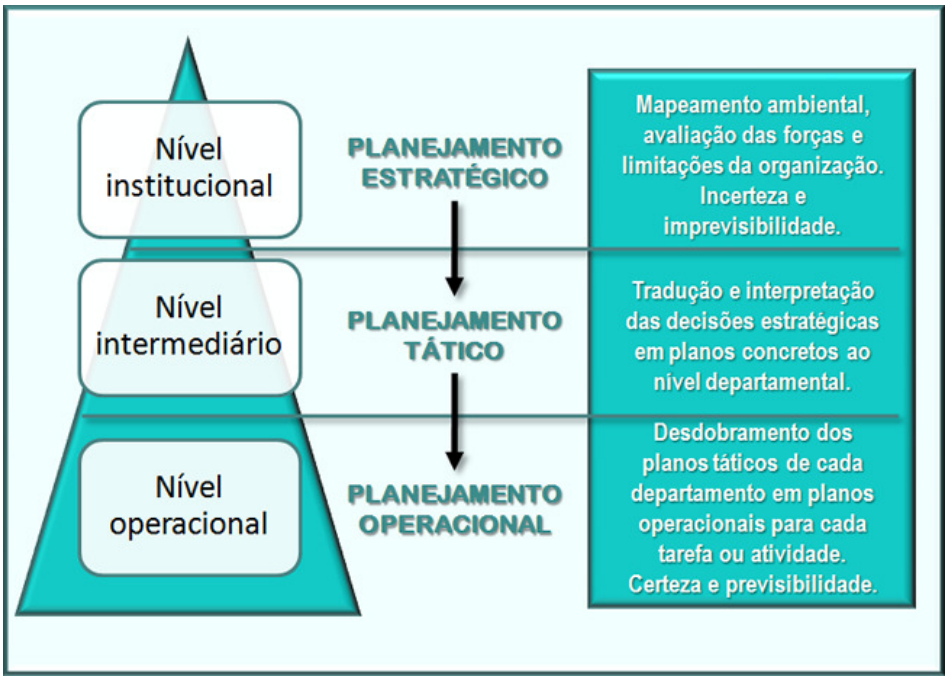
Segundo Davis e Olson (1987 apud MOREIRA e BERNARDES, 2003), "no nível tático, enumeram-se os meios e suas limitações para que essas metas sejam alcançadas".

Mattos (2010) afirma que o nível tático proporciona a elaboração do plano de compra de materiais e equipamentos, bem como prevê interferências através da qualificação da mão de obra.

Segundo Eilon (1971 apud MOREIRA e BERNARDES, 2003, p.18), "o nível operacional refere-se à seleção do curso das ações através das quais as metas são alcançadas".

Mattos (2010) menciona que o nível operacional ou de curto prazo estabelece diretrizes claras e imediatas, buscando continuidade das atividades e identificando as causas pelas quais as tarefas atrasam ou não ocorrem como planejado. A programação de curto prazo é uma das melhores ferramentas para monitorar a obra e visualizar o progresso contínuo.

Figura 1: Nível estratégico, tático e operacional



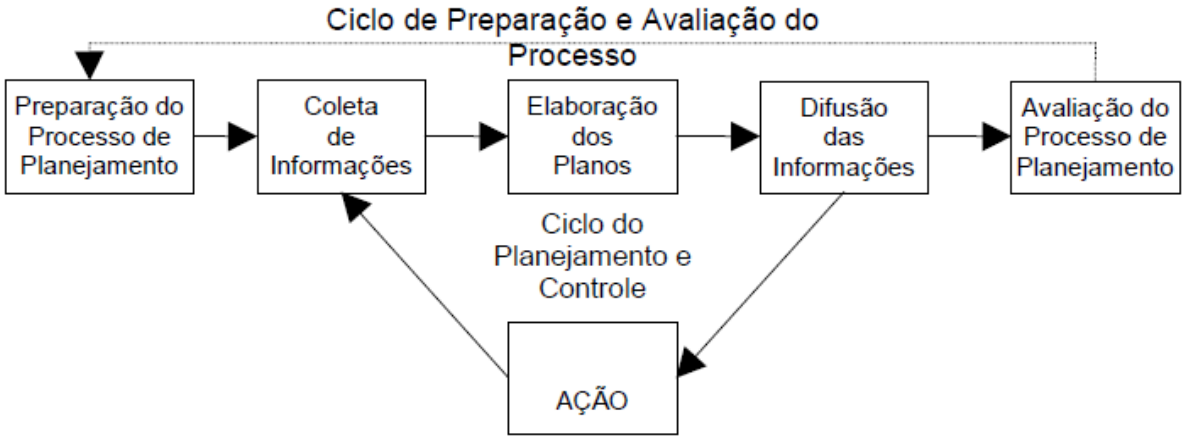
Fonte: http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=335 (2012)

Para Laufer & Trucker (1987, apud, FORMOSO, 2001, p. 6), o conceito de planejamento enquanto processo, pode ser subdividido em cinco etapas principais:

a) Preparação do processo de planejamento: etapa onde são definidos os procedimentos padrões a serem adotados na execução do processo de planejamento, exigindo análise profunda das condições que influenciam as atividades do processo.

b) Coleta de informações: a qualidade do processo de planejamento e controle depende da disponibilidade de informações para os tomadores de decisão, sendo estas informações produzidas periodicamente por diversos setores da empresa e também por intervenientes do processo, como, clientes, projetistas, poder público, consultores, sub-empreiteiros. Estas informações devem ser constituídas por um sistema de informações, onde os papéis dos diferentes responsáveis devem ser claramente definidos (Figura 2).

Figura 2: Ciclo de planejamento



Fonte: Laufer & Tucker (1987, apud Formoso, 2001)

c) Elaboração dos planos: etapa que recebe maior atenção dos responsáveis pelo planejamento, pois está ligada ao fato de que, neste momento, é forjado o produto do processo de planejamento, ou seja, o plano de obra.

d) Difusão das informações: as informações geradas a partir da elaboração dos planos precisam ser difundidas entre os seus usuários, bem como os diferentes setores da empresa e fornecedores de materiais.

e) Avaliação do processo de planejamento: o processo de planejamento deve ser avaliado de forma que possibilite a melhoria do processo para empreendimentos futuros, ou para o mesmo empreendimento, quando for de longo período de duração/execução, fazendo-

se necessário definir periodicidade dos ciclos de avaliação, objetivando detectar falhas nas diversas etapas, possibilitando melhoria contínua.

1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

> "De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa com um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa". (OLIVEIRA, 1998).

Segundo Abell (1991), o planejamento estratégico foi marcado na década de 1970, quando administradores passaram a falar neste assunto, bem como muitas empresas, principalmente as grandes e sofisticadas, tentaram aplicá-lo, tendo êxito em sua institucionalização. Por sua vez, estas empresas são diversificadas e dividem-se organizacionalmente em várias unidades de negócios distintas. Considerando que planos estratégicos são elaborados para cada negócio individual. Ainda segundo Abell (1991), dois pontos de vista opostos são patentes, tanto na teoria como na prática. O primeiro, tornado popular nos fins da década de 1960 e 1970, estabelecendo que o ponto de partida do planejamento de um negócio é a decisão da conquista da participação do mercado, cortando, mantendo-o ou objetivando maior participação, já que é um elemento determinante da lucratividade. No segundo, contrariando o primeiro pode-se dizer que a participação de mercado é o resultado de ações, e não a própria essência da estratégia.

Segundo Chagas (2008), o planejamento estratégico compreende definir a inter-relação física estratégica existente entre as atividades básicas do empreendimento. Para este autor, esta inter-relação pode ser feita através de técnicas consagradas no mercado, tais como: diagramas tempo/caminho, redes de precedências, cronograma de barras, entre outras.

Abell (1991) define precisamente três conceitos chaves para o planejamento estratégico:

- Negócio: Intersecção de grupos de clientes e funcionalidades baseadas normalmente em tecnologia primária;

- Indústria: Conjunto de vários negócios, normalmente baseados em uma única tecnologia;

- Mercado: Intersecção de grupos de clientes e funcionalidades, incluindo todas as tecnologias disponíveis para a prestação desse serviço/oferecimento desse produto.

De acordo com Mosimann (1999), planejamento estratégico é o planejamento entre a empresa e o ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças em seu ambiente, bem como quais podem refletir na empresa, e apartir daí, definir as diretrizes estratégicas, estabelecendo caminhos e definindo onde se quer chegar.

Segundo Oliveira (2007 apud CARDOSO et al, 2008) "a finalidade do planejamento estratégico é poder estabelecer os caminhos e os cursos, os programas de ação que devem se seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos".

Souza & Arica (2002 apud CARDOSO et al, 2008) salientam a importância da participação na implantação do planejamento, fazendo que as decisões tenham apoio, superando barreiras e resistências, objetivando a eficácia.

1.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Cimino (1987) afirma que é de fundamental importância um planejamento adequado antes de se dar início ao processo de produção, evitando perda de tempo, ociosidade de mão-de-obra e equipamentos, bem como distorções no abastecimento de materiais, tendo como resultado a perda de qualidade, baixa produtividade e perdas financeiras.

Segundo Mattos (2010), o planejamento é a chave do sucesso de qualquer empreendimento, possibilitando que o gestor possa definir as prioridades, estabelecendo seqüências de execução, comparação de alternativas, monitorar atrasos e desvios, entre outros benefícios.

Ainda conforme Mattos (2010), o planejamento tem uma série de benefícios, tais como: conhecimento pleno da obra; detecção de situações desfavoráveis; agilidade de decisões; relação com o orçamento; otimização da alocação de recursos; referência para acompanhamento; padronização; referência para metas; documentação e rastreabilidade; criação de dados históricos e profissionalismo.

O planejamento permite uma melhor organização para a execução da obra, sendo necessário tomada de decisões, alocação de recursos, garantir comunicação entre todos os colaboradores da obra, estabelecendo assim referencias para o controle e diretrizes para o empreendimento (LIMMER, 1997).

Segundo Formoso (2001), planejamento é um processo gerencial que estabelece objetivos e determinação de procedimentos necessários para que os objetivos estabelecidos sejam atingido eficazmente em conjunto com o controle.

Laufer (1990 apud MOREIRA E BERNARDES, 2003, p.1), menciona que o planejamento é necessário por vários motivos:

a) Facilita a compreensão dos objetivos do empreendimento;

b) Define todos os trabalhos, proporcionando que cada participante identifique e planeje a sua parcela;

c) Desenvolve referência para orçamento e programação;

d) Proporciona melhor coordenação e integração vertical e horizontal;

e) Evita tomada de decisões erradas;

f) Melhora a produção;

g) Propicia respostas mais velozes para futuras mudanças;

h) Estabelece padrões para monitoramento, controle e revisão na execução do empreendimento;

i) Experiência através de um processo de aprendizagem sistemática.

Conforme Formoso et al (1999), são várias as causas da falta de planejamento na indústria da construção civil, tais como: normalmente planejamento e controle não são vistos como processo gerencial; os processos construtivos variam constantemente, gerando incertezas e por isso muitas vezes são negligenciados pelo gestor; o planejamento tático, formal, tem efeito limitado na execução da obra, fazendo com que a informalidade seja aplicada constantemente.

> "Planejar a construção requer a visualização antecipada do universo dos atos e fatos envolvidos, podendo citar, dentre vários, a atenção com a segurança e o meio ambiente, a escolha da metodologia adequada aos serviços, os equipamentos certos, o dimensionamento científico das estruturas, auxiliares ou definitivas, as estabilidade das escavações, o dimensionamento racional das quantidades dos recursos físicos que irão impulsionar o ritmo das obras, as considerações locais de relevo, propriedades dos solos, materiais, clima, acessos, premissas de gestão, enfim, a busca de uma visão abrangente, com tratamento adequado de tudo o que tiver relação direta ou indireta com o empreendimento" (CHAGAS, 2008).

Lima Junior (2004), afirma que o pensamento moderno sobre planejamento e administração são entendidos como processos de contínua análise e controle comportamental, focados em mitigação de riscos, devendo reconhecer que a mitigação dos riscos está na ênfase principal da gestão, buscando resultados sólidos e traduzindo os significados de ser eficaz (ganhar) e eficiente (estar preparado para continuar ganhando).

1.4 FASES DO PLANEJAMENTO DE UM EMPREENDIMENTO

1.4.1 Novos empreendimentos

Limmer (1997) define empreendimento como sendo um conjunto de atividades necessárias, ordenadas de forma lógica e relacionadas entre si, com objetivo predeterminado atendendo prazos, custos, qualidade e risco.

Segundo Myssior (s/d), a fase de concepção de um empreendimento imobiliário é considerada estratégica para o resultado do negócio, estabelecendo os objetivos e metas, bem como as características do produto a ser concebido. Esta fase do planejamento estratégico, mesmo sendo considerada de elevado grau de impacto no sucesso do empreendimento, é praticamente elaborada sem qualquer fundamentação técnico-científico e sem controle do processo.

O planejamento de um empreendimento envolve muitas questões de ordem mercadológica, construtivas, tecnológicas e ambientais, econômicas e financeiras, o que norteará a elaboração de projetos e demais serviços associados ao empreendimento (LIMMER, 1997).

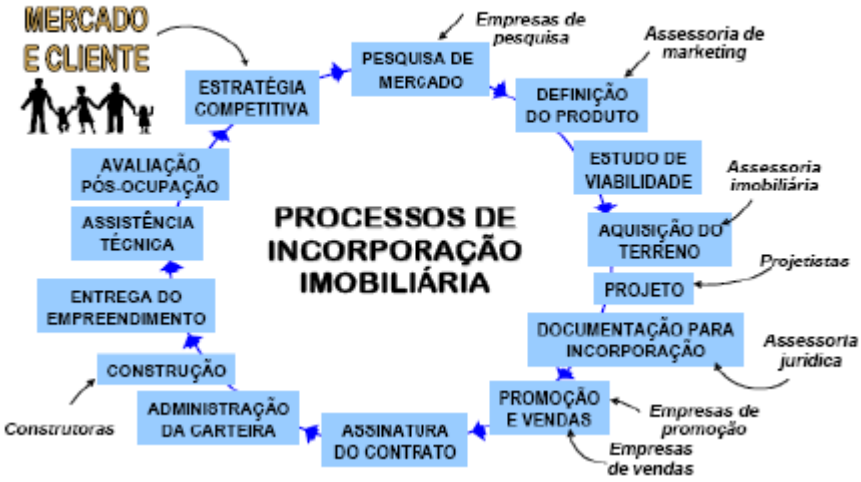
Conforme Myssior (s/d), existe uma infinidade de empreendimentos imobiliários concebidos basicamente na percepção de incorporadores, construtores, empreendedores e corretores, ou até mesmo em históricos de venda do mercado imobiliário, sem critérios técnicos ou científicos que certifiquem a sustentação destas ideias no mercado. Ainda conforme Myssior (s/d), "a complexidade de interesses e objetivos pressupõe que esta fase do negócio imobiliário seja realizada dentro de um processo que garanta a confiabilidade e sustentação da proposta, reduzindo o risco do negócio".

Leal (2007) diz que a concepção de um empreendimento pode iniciar a partir de experiências adquiridas anteriormente, bem como, estímulos externos provenientes de investidores, arquitetos, pesquisas de mercado, entre outros. O foco inicial recai sobre a carência e desejos do mercado comprador, seguida de diagnóstico desse mercado.

Lima Junior (2004) afirma que durante o desenvolvimento de um empreendimento ocorrerão desvios de rota, devido a pressões de variáveis do ambiente, sobre as quais não se dispõe de qualquer grau de monitoramento, e de outras, estruturais, sobre as quais se dispõe de capacidade de monitoramento limitada. Como exemplo de variáveis do ambiente pode-se citar a inflação dos preços, já como exemplo de variável estrutural pode-se citar a produtividade na execução de uma tarefa qualquer de construção.

> "Visto sob o ângulo gerencial e da análise e gestão dos empreendimentos, o setor tem sido vitimado pela improvisação e pelo personalismo na condução dos processos decisórios, cuja consequência se evidencia nas múltiplas histórias que se pode encontrar dos grandes sucessos aparentes, que acabam por se transformar nos fracassos, que a mídia faz retumbar. Mesmo num panorama mundial, quantos empreendimentos, ou empresas, são tratados como visionários da inovação, para, passado pouco tempo, serem usados como exemplo de má gestão. A síntese dessas histórias está na falta de decisão suportada por meios de informação de qualidade, o que significa gestão sem planejamento, cuja origem está sempre nos processos de análise praticada por meios simplistas, para atender problemas de grande complexidade, como são os da construção civil, seja pela mecânica muito particular com que se inserem os seus produtos no mercado, seja pelo longo horizonta que compreende a vida de um empreendimento, como, ainda, pelas peculiaridades dos sistemas de produção" Lima Junior (1998).

Figura 3: Fluxograma de processos de incorporação imobiliária



Fonte: Rodríguez (2004)

1.4.2 Pesquisa de mercado e definição do público alvo

Segundo Vieira (2006), há a necessidade de definição de metas do empreendimento a ser desenvolvido, levando em conta a tipologia do produto, seja ele, comercial, residencial ou industrial. Ainda conforme Vieira (2006), se faz necessária a prospecção dos terrenos disponíveis para compra/permuta no mercado, verificando os potenciais construtivos dos terrenos disponíveis, analisando a viabilidade técnica, econômica e comercial do produto, para posterior aprovação da compra do mesmo.

Conforme Myssior (s/d), a concepção de um empreendimento imobiliário é, antes de mais nada, um plano de negócios, ou seja, a formulação de um negócio, devendo contemplar as seguintes questões:

- Mercadológica: oferta e demanda, público alvo, poder de compra, concorrência, tendências, oportunidades e diferenciais competitivos, grau de inovação;

- De viabilidade: econômica-financeira;

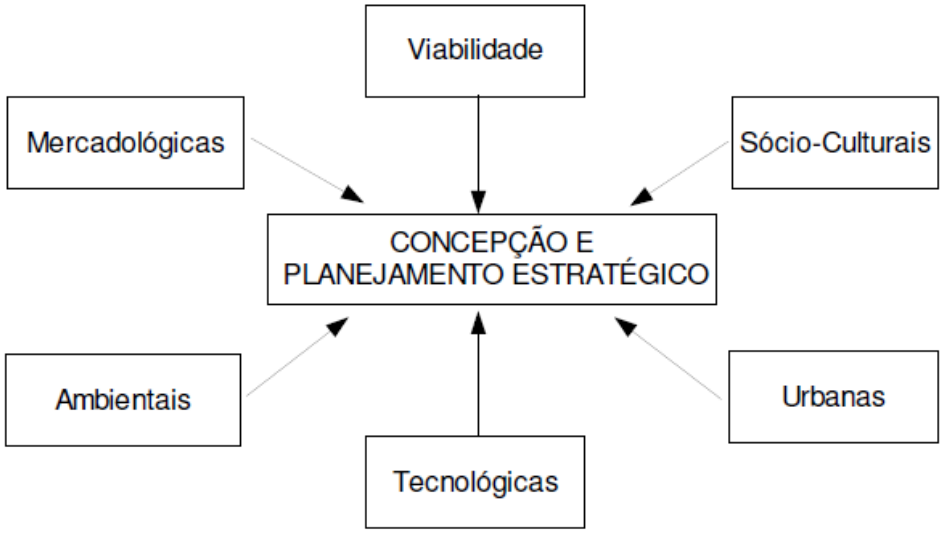
- Sócio-culturais: macro e micro regionais, culturais e históricas;

- Urbanas: tendência e viabilidade urbanística, legislação de uso e ocupação do solo, plano diretor, características viárias, infra-estrutura existente, projetos em andamento;

- Tecnológicas: tecnologias construtivas, racionalização, aumento de produtividade e eficiência;

- Ambientais: impacto e sustentabilidade ambiental (Figura 4 e 5).

Figura 4: Questões a serem consideradas quando da concepção e planejamento estratégico de um empreendimento imobiliário



Fonte: Myssior (s/d)

Figura 5: Detalhamento das questões à serem consideradas quando da concepção e planejamento estratégico de um empreendimento imobiliário

ASPECTO	COMO REALIZAR	RESULTADO
Mercadológico	Pesquisa Quantitativa e Qualitativa.	Avaliação e aceitação do produto, oportunidades, grau de inovação.
Viabilidade	Estudo de Viabilidade Econômico-Financeiro.	Resultado financeiro, fluxo de caixa, modelo de negócio e financiamento.
Sócio-Cultural	Análise Sócio-Cultural.	Adequação das interferências aos valores e cultura local.
Urbanístico	Plano Diretor, Legislação do Uso do Solo, Infra Estrutura Existente, Características Viárias, tipologias locais, projetos em andamento	Diretrizes de implantação adequadas à vocação da região.
Tecnológico	Tecnologia construtiva e de instalações, ganhos de escala e produtividade, recursos locais disponíveis	Inovação tecnológica, racionalização, aumento de eficiência e produtividade
Ambientais	Análise Ambiental e de Impactos. Análise de Recursos existentes.	Sustentabilidade Ambiental. Integração com o local. Parceria da comunidade.

Fonte: Myssior (s/d)

Vieira (2006) afirma que a etapa de pesquisa de mercado é a interface entre o mercado e o empreendedor, podendo ser chamada de interface com o cliente, intermediando as reais necessidades e condições dos clientes e o desenvolvimento de um projeto. Ainda conforme Vieira (2006), a etapa de pesquisa de mercado é um pré-requisito para definição precisa do produto imobiliário, especialmente para direcionar a compra de terrenos que atenda as especificidades do empreendimento desejado para a região pretendida.

Lima Junior (2004, apud NAVARRO, 2007, p. 4) afirma que a dificuldade de reconhecer a demanda é por si só um fator de risco para este segmento do mercado, pois por mais que se façam pesquisas de mercado, o dimensionamento e a identificação dos possíveis compradores de um certo imóvel é dotado de incertezas, visto que entre o término da pesquisa de mercado e o lançamento do empreendimento se passam meses de planejamento e desenvolvimento de projetos, tempo suficiente para a ocorrência de mudanças de interesse ou para que o comprador identificado na pesquisa já não faça mais parte do mercado. Portanto o que ocorre neste segmento de mercado é a identificação do público alvo, numa determinada região da cidade e a formatação de um produto que atenda aos anseios por qualidade e preço, sendo estas informações baseadas em tendências de mercado e velocidade de vendas de empreendimentos semelhantes.

1.4.3 Análise de viabilidade para aquisição do terreno da incorporação

Leal (2007), afirma que, pela grande quantidade de fatores que intervém no processo e que é longo o período decorrente entre o momento de decisão e a conclusão do empreendimento, torna-se necessário analisar de forma objetiva a viabilidade econômica e financeira do mesmo, empregando técnicas gerais de engenharia econômica e de todas as informações relativas ao mercado imobiliário.

Ainda conforme Leal (2007), as técnicas mais comuns para a tarefa de análise econômica e financeira são a taxa interna de retorno (TIR) e o valor presente liquido (VPL), empregando-se também o custo periódico (CP), período de retorno do investimento (pay back) e o índice de lucratividade (IL), buscando identificar o lucro ou se a taxa de retorno é maior do que a taxa de atratividade.

Salgado (2002, apud SILVA, 2008, p. 52), afirma que um estudo de viabilidade se inicia na identificação do comprador potencial através de pesquisas de mercado e, a partir disso, estimar os valores de venda do empreendimento, consequentemente, se terá a escolha do terreno apropriado, podendo assim dar início a elaboração dos projetos e a realização do orçamento de produção.

Vieira (2006) salienta que a etapa da análise de viabilidade para aquisição de terreno para a incorporação deve ser dotada de algumas restrições legais para a edificação, tais como:

- código de zoneamento, parcelamento, uso e ocupação do solo;
- consulta à secretaria do meio ambiente, caso seja necessário interferir na vegetação;
- consulta à engenharia de tráfego municipal, quando previstas mais do que 500 vagas de garagem;
- consulta ao plano de proteção aos aeroportos, em regiões próximas a aeroportos;
- consulta ao Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico regional, quando a um raio de 300 metros de áreas de tombamento;
- levantamento planialtimétrico;
- sondagem;
- interferência com vizinhos.

Ainda conforme Vieira (2006), a partir daí, se saberá se as áreas resultantes do estudo estão dentro de padrões que viabilizam comercialmente o empreendimento, sem que se avance muito no desenvolvimento do projeto, o que o tornaria mais oneroso.

Limmer (1997), divide o projeto em várias fases interdependentes: viabilidade técnico-econômica; implementação; pré-operação; operação ou utilização; desmobilização.

Gehbauer (2002 apud LEAL, 2007, p.16), afirma que o estudo de viabilidade do empreendimento é a comparação entre estimativa de custo e rendimentos que se esperam obter por meio da comercialização do mesmo. Compreende todo o planejamento técnico necessário desde a ideia inicial até a elaboração do anteprojeto.

O estudo de viabilidade econômica é realizado para que empresas/incorporadoras tenham noção da dimensão de despesas, riscos e margem de lucratividade do empreendimento, tendo como principais variáveis para a viabilidade entre as despesas: custo do terreno, custo do projeto e viabilidade econômica, custo da construção, custo de venda, custos financeiros por empréstimos ou financiamentos, despesas jurídicas, impostos e taxas, despesas administrativas da construção e das vendas; entre as receitas: venda das unidades do empreendimento (GOLDMAN, 2004).

Conforme Limmer (1997), a viabilidade técnica-econômica é uma fase de avaliação do projeto, levando em consideração os recursos tecnológicos e as relações custo-benefício disponíveis. É nesta fase que há um desenvolvimento de um modelo preliminar do projeto a ser executado, objetivando conhecer o projeto como um todo.

Limmer (1997), afirma que "ao iniciar um empreendimento é preciso analisar a sua construtibilidade, pois pode acontecer que uma determinada metodologia de execução não seja a mais recomendada em face, por exemplo, das condições do local em que a obra será implantada. Aliás, essa é uma das características mais marcantes da construção civil: cada obra é uma obra".

1.4.4 Concepção do produto

> "É importante que instrumentos de gestão da qualidade sejam aplicados já no período de incorporação imobiliária, dando maior consistência à viabilidade do empreendimento. Neste sentido, investimentos prévios, como consulta a um projetista de fundações, levantamentos planialtimétricos, sondagens e consultas jurídico-legais, devem ser efetuados e são certamente muito válidos. O conceito que deve ser adotado pelas empresas de ponta é que o sucesso de um empreendimento começa pela definição correta do produto, seguido da aquisição do terrenos compatível para ele" (VIEIRA, 2006).

Conforme Goldman (2004), a compra do terreno é o primeiro passo para empreender um projeto, exigindo cuidado na escolha, pois o sucesso do empreendimento também dependerá da escolha e compra do terreno. Um terreno bem localizado, com solo de boa qualidade para construção, boa vizinhança, levando em conta a área adequada ao projeto, bem como valores de mercado, são requisitos avaliados para se considerar uma boa compra.

Segundo Jobim (1999), o estudo preliminar é a etapa destinada a informar um conjunto de técnicas iniciais e aproximadas, que se fazem necessária à caracterização do projeto arquitetônico geral da edificação, podendo incluir soluções alternativas. Nesta fase busca-se definir formas e dimensões, concebendo-se espaços e características em função do processo de produção. Ainda conforme Jobim (1999), o anteprojeto é a "etapa destinada à concepção e à representação do conjunto de informações técnicas provisórias de detalhamento da edificação, necessária ao inter-relacionamento das atividades técnicas de projeto e suficientes a elaboração de estimativas aproximadas de custos e de prazos dos serviços de obra implicados".

Vieira (2006) salienta que para a concepção do produto deve haver caracterização completa do mesmo, partindo do ponto de vista das necessidades dos clientes, do desenvolvimento da arquitetura, bem como os aspectos arquitetônicos com as necessidades inerentes as especialidades de projeto.

Conforme Goldman (2004), a escolha do terreno e o estudo de projeto andam juntos. É de fundamental importância o conhecimento do código de obras da região, com o objetivo de um melhor aproveitamento do terreno e das áreas a serem construídas, diminuindo assim, deficiências do projeto, tanto na questão de legislação como nas questões práticas para execução da obra.

Vieira (2006), afirma que a etapa de desenvolvimento do projeto legal e lançamento do empreendimento iniciam-se após a aquisição do terreno, e é exigida a participação antecipada dos principais escritórios de projetos das várias especialidades, definindo com maior precisão as interfaces técnico-construtivas. Vieira (2006), ainda salienta que para a definição dos projetos devem ser levados em consideração os seguintes itens:

- utilização de critérios técnicos para a contratação de projetistas, particularmente em relação à capacidade de otimização dos projetos envolvidos e a parceria existente junto à empresa construtora;
- apresentação completa e clara dos projetistas das características técnicas relativas ao empreendimento;
- participação ativa da empresa construtora sobre as diversas decisões presentes no desenvolvimento dos projetos;
- preocupação ao longo das definições de projetos quanto à minimização dos recursos empregados e resíduos gerados para construção do empreendimento;
- realização de revisão e estudo de compatibilidade dos projetos;
- elaboração de projeto para produção bastante detalhado.

Para Limmer (1997), “um projeto pode ser definido como empreendimento singular, com objetivo ou objetivos bem definidos, a ser materializado segundo um plano preestabelecido e dentro de condições de prazo, custo, qualidade e risco previamente definidas”.

O projeto está ligado à prática de projetar, criar, atividade de construir, servindo como meio de informação tecnológica ou gerencial, o estudo do projeto, por sua vez, objetiva analisar todas as etapas do empreendimento (JOBIM et al, 1999).

Dantas (1996 apud STROHHECKER, 2010, p. 9), refere que “um projeto surge de uma ideia, de uma projeção com avaliação de retorno e custos e, principalmente, da necessidade de servir. É uma concepção que vai criando formas antes de qualquer trabalho concreto, esforço físico ou desembolso de recursos”.

Segundo Limmer (1997), a vida de um projeto é composta de quatro estágios básicos: concepção, planejamento, execução e finalização. Ainda segundo Limmer (1997), na concepção a primeira análise a ser feita é identificar a necessidade de implantação do projeto. Após verifica-se a viabilidade técnica e econômica através de um plano, projeto, estimativa de custos e cronogramas preliminares, seguidos da autorização aprovada para prosseguir a implantação do projeto.

O planejamento, por sua vez, “compreende o desenvolvimento de um plano de projeto que servirá de diretriz para a sua implementação, contendo desenhos, especificações de materiais, de equipamentos e técnicas de execução, cronogramas, orçamentos e diretrizes gerenciais”.

Já a finalização tem como principal objetivo colocar a obra construída em funcionamento, bem como transferência de documentação e desmobilização de recursos.

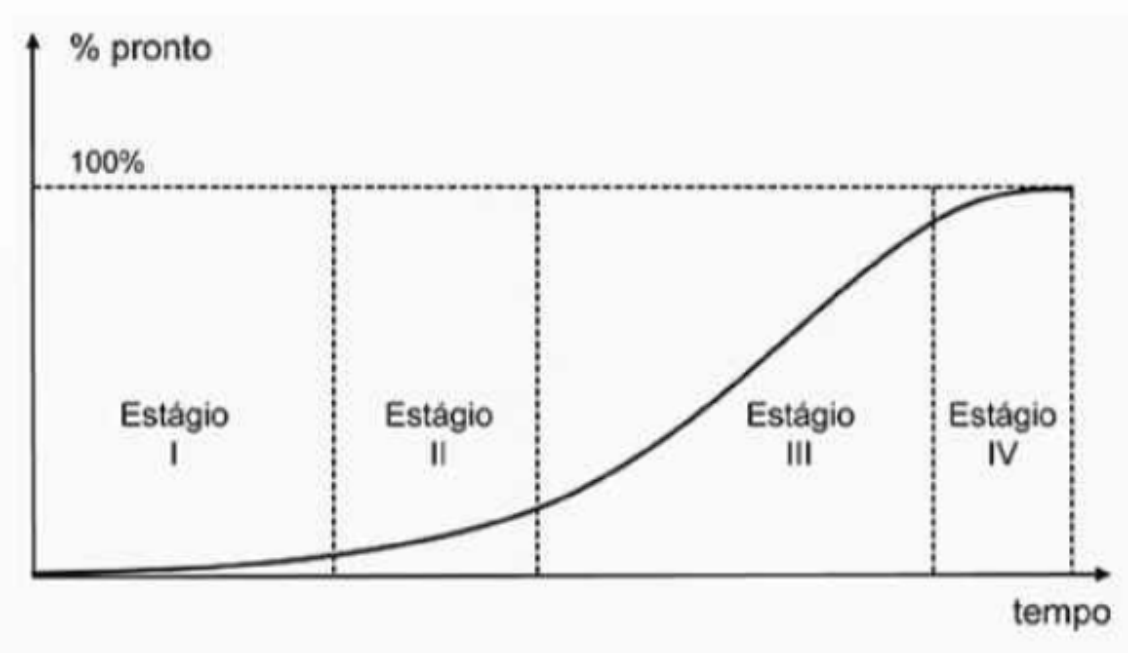
Nos dias atuais o termo “projeto” deixou de ser visto como estruturação gráfica do empreendimento, passando a ser analisado como todas as atividades dos processos inseridos no planejamento.

Conforme Mattos (2010), o projeto tem um ciclo de vida que compreende quatro estágios:

- Estágio I - Concepção e viabilidade: definição do escopo; formulação do empreendimento; estimativa de custos; estudo de viabilidade; identificação da fonte orçamentária; anteprojeto, projeto básico.

- Estágio II - Detalhamento do projeto e do planejamento: orçamento analítico; planejamento; projeto básico e projeto executivo.

Figura 6: Estágios do ciclo de vida do projeto



Fonte: Mattos (2010)

- Estágio III – Execução: obras civis; montagens mecânicas e instalações elétricas e sanitárias; controle da qualidade; administração contratual; fiscalização da obra ou serviço.

- Estágio IV- Finalização: comissionamento; inspeção final; transferência de responsabilidades; liberação de retenção contratual; resolução das ultimas pendencias e Termo de recebimento (Figura 6).

Varalla (2003 apud SILVA, 2008, p. 31), "vale a pena investir tempo e recursos na fase de projeto de uma edificação, já que durante essa etapa podemos influenciar mais fortemente nas melhores soluções".

> "Os envolvidos/responsáveis pelo processo de projeto de novos empreendimentos devem estabelecer planos para seu controle. Institui-se o planejamento do processo detalhando-se suas metas, etapas e equipe envolvida e definindo-se, dessa forma, suas respectivas responsabilidades. A importância deste aspecto revela-se no momento de se ter informações, de forma rápida e precisa, sobre o andamento de qualquer projeto em desenvolvimento pela empresa. O acompanhamento contempla o controle do previsto versus o realizado em função do tempo" (JOBIM et al, 1999).

Conforme Chagas (2008), o detalhamento do planejamento são fatores decisivos para os aspectos técnicos e econômicos, merecendo destaque especial o sistema de construção e o plano estratégico de ataque às obras, levando em conta que os estudos desta etapa requerem engenharia aplicada, habilidade e maturidade e suas decisões causam forte impacto ao empreendimento.

1.4.5 Planejamento do projeto executivo e projetos de produção

Para Limmer (2007), o tempo de duração de um projeto constitui um dos elementos fundamentais do seu planejamento, a duração de cada atividade é determinada em função do tipo e da quantidade de serviço que a compõem, bem como a função da produtividade da mão-de-obra que a executa, admitindo a disponibilidade de materiais, equipamentos entre outros recursos necessários a execução.

Segundo Goldman (2004), o orçamento da obra é uma das primeiras informações que o empreendedor deseja conhecer ao estudar determinado projeto.

Chagas (2008) cita exemplos de fatores que compõem o partido conceitual da construção, tais como, escolha do pessoal estratégico, identificação do projeto construtivamente mais eficaz, metodologias de construção e respectivos equipamentos, estratégias para mobilização de pessoal, treinamento da mão-de-obra, subcontratação de serviços, compras e armazenagem dos materiais, entre outros fatores que possam ter impacto no sucesso da construção.

Mattos (2006) diz que são muitos os itens que influenciam e contribuem para o custo de um empreendimento, sendo que, a técnica orçamentaria envolve a identificação, descrição, quantificação, análise e valorização de uma série de itens, requerendo atenção e habilidade técnica. Por o orçamento ser preparado antes do início efetivo das obras, exige muito estudo, evitando assim, erros na composição de custos e considerações descabidas. Ainda conforme Mattos (2006), o orçamento é formado por levantamento de quantidades; composição de custos; custo de mão-de-obra; custo de material e custo de equipamentos.

Segundo Chagas (2008), o sistema construtivo deve ser entendido como integração harmônica entre metodologias, força de trabalho, instalações de apoio logístico e tudo mais que for necessário para a realização física do empreendimento, devendo ser fruto de exaustivas discussões e análises dos aspectos técnicos e econômicos envolvidos. Ainda conforme Chagas (2008), os principais serviços precisam ser identificados, bem como suas quantidades, para que se possa trabalhar de maneira integrada.

Mattos (2006) afirma que os principais atributos do orçamento são:

- Aproximação: baseia-se em previsões, todo orçamento é aproximado, levando em conta a ponderação das variáveis, não sendo exato, preciso. O orçamentista não objetiva acertar o valor em cheio, mas não desviar muito do valor que efetivamente custará, fazendo uma apuração criteriosa diminuirá a margem de erro.

- Especificidade: cada orçamento tem suas especificidades, variando de cidade para cidade, de obra para obra, não podendo ser padronizado ou generalizado, havendo necessidade de adaptação da obra em questão.

- Temporalidade: manter o orçamento atualizado conforme o tempo passa, sempre havendo necessidades de ajustes devido ao custo de insumos, impostos e encargos sociais, métodos construtivos, cenários financeiros e gerenciais ao longo do tempo.

Limmer (1997) classifica os custos de um empreendimento em:

a) custo direito: gasto feito com insumos como mão-de-obra, materiais, e ainda, equipamentos e meios, incorporados ou não ao produto;

b) custos indiretos: somatório de todos os gastos com elementos coadjuvantes necessários à correta elaboração do produto ou, então, de gastos de difícil alocação a uma determinada atividade ou serviços, sendo por isso mesmo diluído por certo grupo de atividade ou mesmo pelo projeto todo;

c) custos fixos: são os que, praticamente, não variam para uma dada faixa de volume de produção;

d) custos variáveis: são os que variam de forma proporcional e direta em função da quantidade ou da dimensão dos produtos produzidos.

e) Custos semivariáveis: sãos os custos que variam em relação a quantidade produzida, de forma não proporcional. Este tipo de custo pode ter características tanto de custo fixo, como de custo variável.

Limmer (1997), afirma, que em paralelo com as atividades de engenharização, de suprimentos e de construção, é indispensável desenvolver e manter um plano de execução do projeto, de modo que seja cumprido o seu escopo, dentro do prazo, do custo e dos padrões de qualidade e de risco predefinidos.

Conforme Navarro (2007), o gerenciamento de prazos está entre os processos que concentra maiores esforços durante as fases de planejamento e implantação de um empreendimento, pois desvios de prazo geralmente afetam sua rentabilidade.

Para Limmer (2007), o planejamento do projeto deve conter os seguintes elementos:

- resumo descritivo do projeto;
- especificações das características e níveis de desempenho do produto final;
- definição da metodologia de execução;
- cronograma mestre, composto de rede de atividades, listagem de eventos e marcos significativos;

- procedimentos e práticas de projeto, administrativos e operacionais, compatibilizadas entre gerenciador e proprietário;

- alocação de recursos de mão-de-obra, materiais e equipamentos, com respectivos histogramas de distribuição e curvas S;

- matriz de responsabilidades;

- organização do projeto, com estrutural operacional;

- plano de gerenciamento;

- plano de alocação qualitativa de pessoal;

- sistema de informações do projeto;

- sistema de controle do projeto.

Conforme Chagas (2008), a regra principal é tratar a construção como um conjunto de atividades que devem estar permanentemente integradas num ciclo continuado de atitudes gerenciais, objetivando aprimoramento constante, devendo seguir os seguintes atos:

a) Planejar: corresponde à definição do planejamento estratégico, envolvendo decisões sobre o sistema da construção, o plano de ataque e, em seguida o detalhamento deste planejamento.

b) Orçar: corresponde ao cálculo de custos e preços de venda do empreendimento, tendo como base o planejamento e a realidade do mercado de fornecedores e prestadores de serviço.

c) Executar: corresponde a construção com base no que foi planejado e orçado, devendo predominar a ação nas causas, com superação dos resultados, com ênfase nas pessoas destinando treinamento para implantação do trabalho com produtividade e segurança.

d) Avaliar/controlar: corresponde a influenciar os três atos anteriores de modo a fazer acontecer o que foi planejado, devendo empreender ações para conhecer os dado e fatos, por meio deles fazer as correções necessárias.

Ainda conforme Chagas (2008), os itens “a” e “b” estão na busca da eficácia, já os itens “c” e “d” na busca da eficiência.

1.4.6 Controle e análise de desempenho em projetos e obras

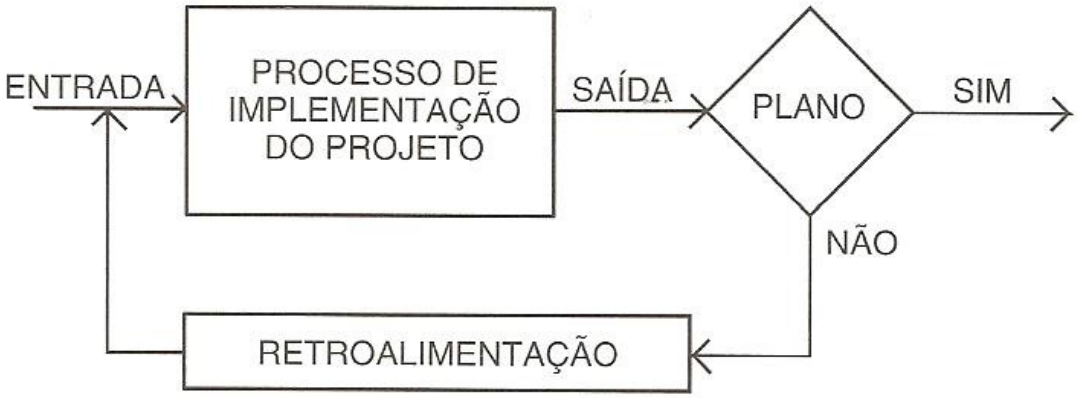
Limmer (1997) afirma que durante a implementação de um projeto, os parâmetros definidos para a sua execução devem ser controlados, objetivando serem atingidos dentro dos padrões preestabelecidos, daí surgindo a necessidade do controle do projeto, tendo como

função principal detectar desvios de forma que se tenha em qualquer época o realizado mais próximo possível do planejado.

Goldman (2004) salienta que antes que efetivamente se comece a controlar, é necessário que o serviço já esteja devidamente detalhado através do planejamento previamente elaborado, permitindo uma seleção de prioridades e importâncias no controle. Para um funcionamento efetivo do controle, se faz necessário o conhecimento das especificações técnicas e de acabamentos, dos projetos, do orçamento detalhado, do cronograma físico-financeiro e da execução.

Conforme Limmer (1997), o controle representa o fechamento do ciclo lógico de gerenciamento de um projeto, verificando o que foi executado, analisando os resultados alcançados, comparando com o planejado a fim de determinar o progresso, detectar desvios ocorridos e estabelecer condições para sua correção, através de uma retroalimentação contínua do sistema de planejamento, programação e controle (Figura 7).

Figura 7: Retroalimentação contínua do sistema de planejamento



Fonte: Limmer (1997)

1.5 GERENCIAMENTO E PLANEJAMENTO DO PROJETO

O projeto se constitui de uma entidade complexa, composta de uma série de atividades inter-relacionadas, tais como, mão-de-obra, materiais e equipamentos, neste sentido, há necessidade de desenvolver esforços para: a) estruturar uma equipe para coordenar as atividades; b) estabelecer um plano de implementação do projeto; c) definir responsabilidades; d) estabelecer um sistema de informações; e) criar um mecanismo de controle e de avaliação do andamento do projeto; f) criar um mecanismo de tomada de

decisões; g) cadastrar o que foi executado, visando à formação de um banco de dados. (Limmer, 1997).

> "Por outro lado, gerenciar um projeto é assegurar também que o mesmo seja planejado em todas as fases, permitindo, através de mecanismos de controle, uma vigilância contínua onde os impactos de prazos e/ou custos sejam analisados e projetados para um horizonte de curto e médio prazos, possibilitando antecipar decisões gerenciais que garantam a execução do projeto no curso desejado" (LIMMER, 1997).

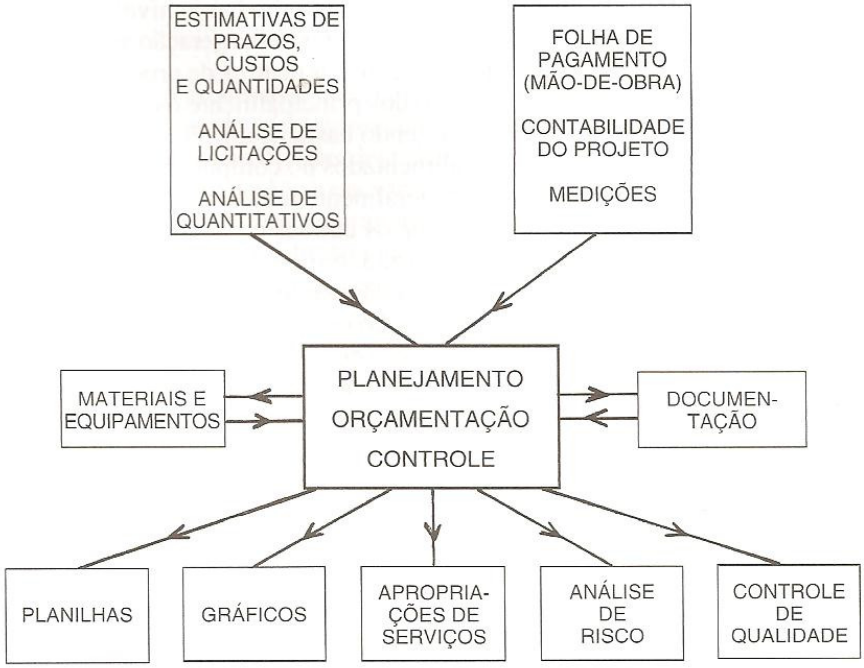
Jobim (1999) afirma que nos últimos anos, a construção civil tem buscado novas formas de gestão e melhoria de seus processos, buscando diminuir a imprevisibilidade e a pouca organização nas empresas do setor através de programas de qualidade.

Durante o desenvolvimento do empreendimento haverá desvios de rota, devido a pressões de variáveis do ambiente, sobre as quais não se dispõe de qualquer grau de monitoramento, e de outras, estruturais, sobre as quais se dispõe de capacidade de monitoramento limitada (LIMA JUNIOR, 2004).

> "O pensamento moderno sobre planejamento e administração os entende como processos de contínua análise e controle comportamental, focados em mitigação de riscos. Deve-se reconhecer que na mitigação dos riscos está a ênfase principal de gestão, no sentido de se buscar resultados sólidos, traduzindo o significado de ser **eficaz** (ganhar) e **eficiente** (estar preparado para continuar ganhando)" (LIMA JUNIOR, 2004).

Conforme Vieira (2006) qualquer tentativa de melhorar a gestão de projetos deve partir do composto de várias fases que atendam as necessidades de todos os agentes envolvidos, desde o empreendedor até o cliente que irá adquirir o produto, levando em conta a necessidade de sistematização de informações com o universo dos envolvidos.

Figura 8: Fluxo de informações em projetos



Fonte: Limmer (1997)

2 METODOLOGIA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva, envolvendo levantamento bibliográfico sobre o tema, utilizando-se de um estudo de caso, pois fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, objetivando descobrir fatos ou situações que precisam ser modificadas, investigando alternativas capazes de serem substituídas.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo do tipo levantamento, documental e bibliográfica, pois se utiliza de fonte de papel e documentos para construir um modelo da realidade, envolvendo interrogação direta aos gestores de empresas construtoras nas cidades de Cruz Alta e Ijuí/RS, cujo comportamento se deseja conhecer.

Do ponto de vista da forma de abordagem classifica-se em pesquisa quantitativa, pois traduz em números as opiniões e informações que serão classificadas e analisadas.

2.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Inicialmente, para responder aos objetivos propostos neste trabalho, houve um contato com 8 (oito) empresas construtoras dos municípios de Ijuí e Cruz Alta/RS, sendo que destas 2 (duas) da cidade de Cruz Alta e as outras 6 (seis) da cidade de Ijuí. Trata-se de uma amostra não-probabilística, para tomar conhecimento dos processos utilizados e/ou aplicados pelas mesmas para lançamento de um empreendimento.

O instrumento de pesquisa é um questionário (Anexo) aplicado ao gestor ou engenheiro civil da empresa, o qual contempla além das perguntas específicas, a identificação do respondente e instruções que esclarecem o propósito de sua aplicação. As questões são do tipo múltipla escolha, com o intuito de investigar a prática de procedimentos realizados por cada uma dessas empresas no momento da aplicação de recursos e métodos de planejamento, bem como conhecer o grau de importância dado ao planejamento do produto a ser lançado.

O questionário baseou-se no trabalho realizado anteriormente por Silva (2008), sobre estudo de viabilidade de empreendimentos residenciais nas empresas construtoras/incorporadoras da cidade de Tubarão/SC.

Após a elaboração do questionário, o mesmo foi aplicado em uma empresa da cidade de Santo Angelo (RS), servindo de questionário piloto para desenvolvimento e aplicação nas demais empresas. Foram necessários pequenos ajustes no questionário estruturado, melhorando assim o material de coleta de dados.

A tabulação dos dados, o seu tratamento e a confecção dos gráficos foram realizados em planilha eletrônica do Microsoft Excel, sem tratamento estatístico.

A análise dos dados foi feita levando em conta as referências consultadas. A partir dos resultados obtidos, bem como dos subsídios teóricos extraídos a partir da revisão bibliográfica realizada, foram elaboradas as recomendações gerenciais para o planejamento estratégico em empresas de construção civil. Estas constituem-se no produto final deste trabalho e foram apresentadas, inclusive, sob a forma de fluxograma do processo.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi realizada nas cidades de Cruz Alta e Ijuí (RS), tendo como ponto de partida a aplicação de um questionário às empresas construtoras/incorporadoras, que visa conhecer a metodologia utilizada por estas empresas para realização do planejamento estratégico de empreendimentos.

Os dados coletados nos questionários foram analisados através da estatística descritiva, com o auxilio do programa Microsoft Excel. Levando-se em conta a relevância de cada uma das questões aplicadas, seus resultados foram apresentados através de figuras.

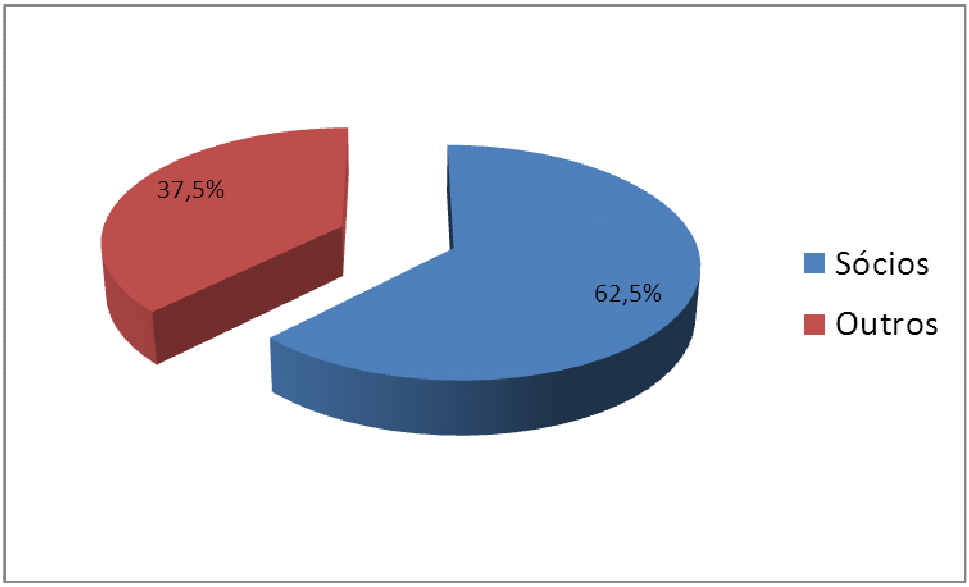
Para se conhecer o perfil das empresas selecionadas, bem como algumas das características das mesmas, também foram elaboradas figuras com o cargo do informante, a formação, ano de conclusão da graduação, bem como a classificação das empresas conforme o número de funcionários e o tempo de existência da mesma.

Foram selecionadas oito empresas que atuam no ramo da construção civil nas cidades de Cruz Alta e Ijuí (RS), sendo, dentre estas, duas atuantes na cidade de Cruz Alta e as outras seis na cidade de Ijuí.

A Figura 9 destaca que 62,5% dos informantes apresentam-se como sócios e 37,5% correspondem a outros cargos. Portanto, conclui-se que há um predomínio dos proprietários das empresas atuando na direção das mesmas, sendo responsáveis pelo planejamento estratégico, bem como pela gestão.

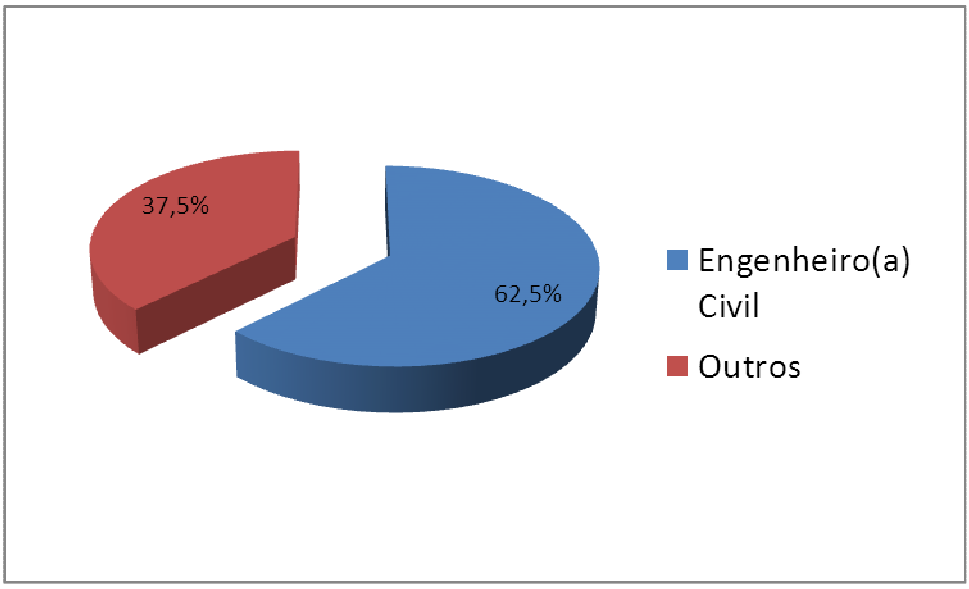
Na Figura 10, 62,5% dos informantes afirmam ser formados no Curso de Engenharia Civil, o que permite conhecer o nível de conhecimento dos profissionais que atuam nessa área. Em relação ao tempo de formação, 62,5% coloram grau a mais de 10 anos, o restante, 37,5% informaram ter colado grau a menos de 10 anos (Figura 11).

Figura 9: Cargo do informante



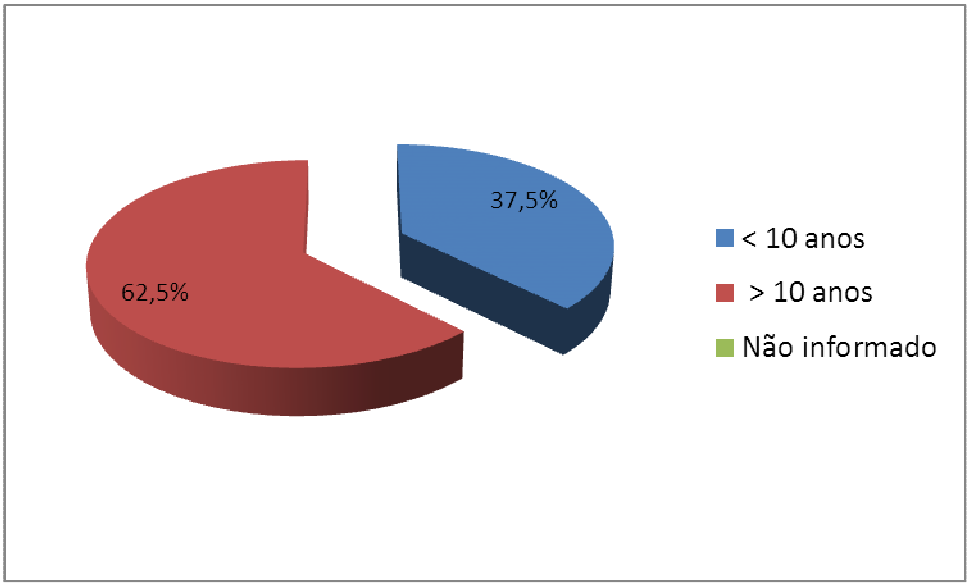
Fonte: Próprio autor (2012)

Figura 10: Formação do informante



Fonte: Próprio autor (2012)

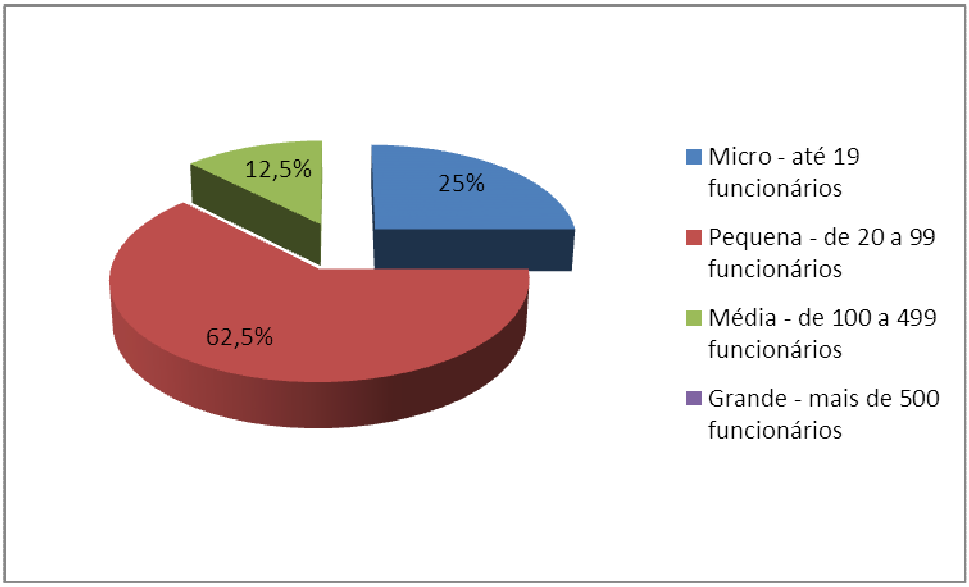
Figura 11: Ano de conclusão da graduação



Fonte: Próprio autor (2012)

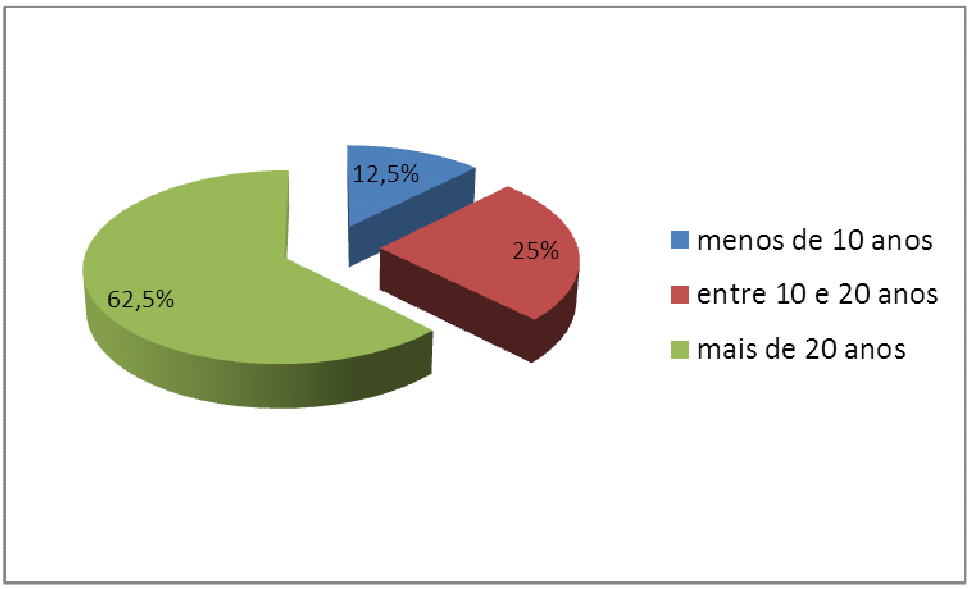
Das empresas selecionadas, observa-se que 62,5% são classificadas como pequena empresa, 25% classificadas como microempresa e 12,5% classificadas como empresas de médio porte, destarte, o perfil das construtoras/incorporadoras que atuam nas cidades de Cruz Alta e Ijuí (RS) tem sua maioria caracterizada por pequenas empresas (Figura 12). Entre as empresas pesquisadas, 12,5% delas atuam no mercado a menos de 10 anos, sendo que 25% atuam no ramo entre 10 e 20 anos e a maioria atua no ramo a mais de 20 anos (Figura 13).

Figura 12: Classificação da empresa



Fonte: Próprio autor (2012)

Figura 13: Tempo de existência da empresa



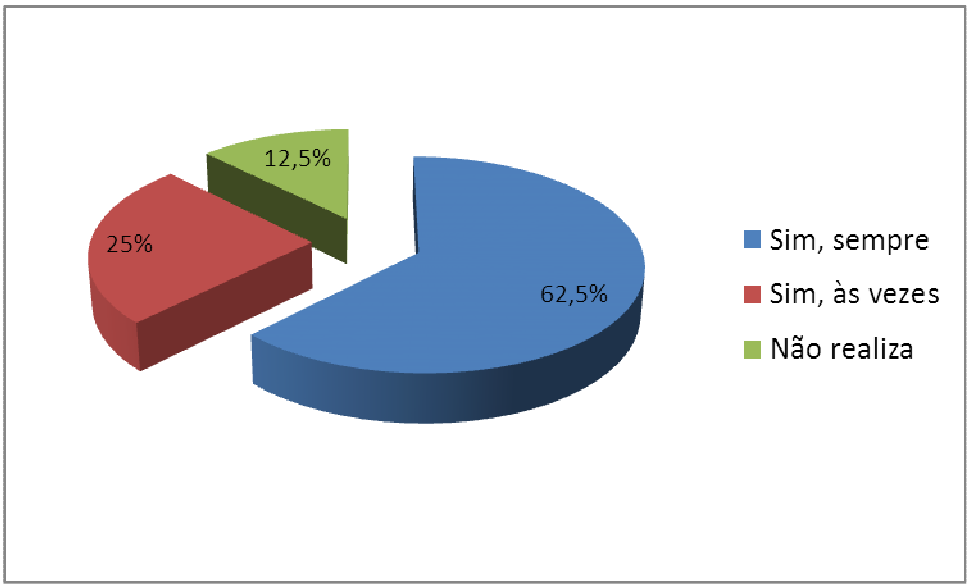
Fonte: Próprio autor (2012)

Analisando as figuras acima, pode-se afirmar que a maioria das empresas selecionadas possuem experiência no ramo da construção civil, por se tratar, na sua maioria, de empresas com tempo de existência maior do que 20 anos.

A seguir serão relatados os resultados obtidos da parte técnica do questionário, esclarecendo que a análise dos resultados foi feita de forma integrada.

Primeiramente foi questionado aos informantes se a empresa realiza planejamento estratégico para o lançamento de um empreendimento, obtendo como resultado que 62,5% delas sempre realizam planejamento, 25% dizem realizar o planejamento às vezes, enquanto que 12,5% informaram não fazer planejamento para lançamento de um empreendimento (Figura 14).

Figura 14: Realização do planejamento estratégico

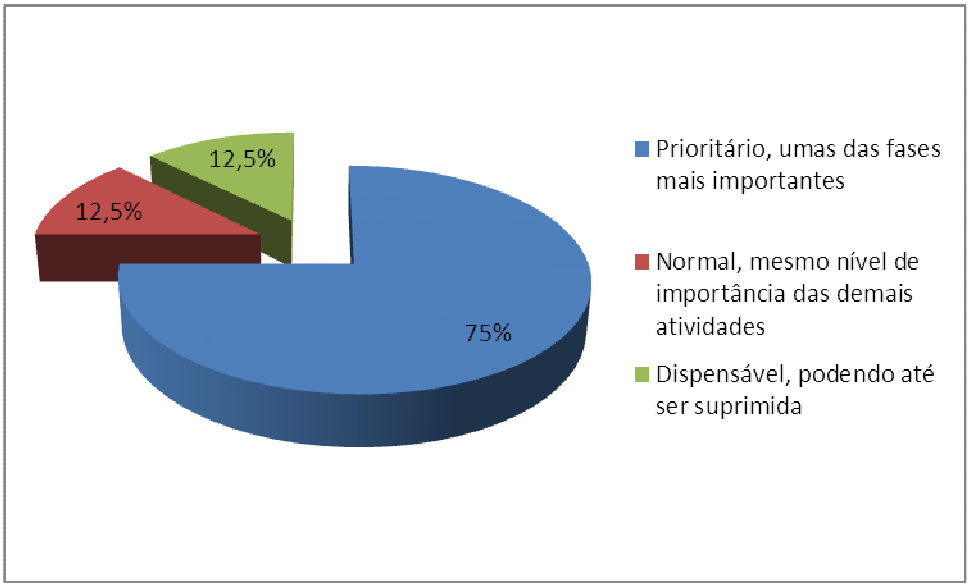


Fonte: Próprio autor (2012)

Quanto à importância dada pelas empresas ao planejamento estratégico dos empreendimentos, conclui-se que 75% delas consideram o planejamento de seus empreendimentos como prioritário, sendo uma das fases mais importantes, 12,5% afirmam dar uma importância normal, ou seja, sem maior ênfase para o planejamento, e 12,% afirmam que o planejamento é dispensável, podendo até ser uma fase suprimida (Figura 15).

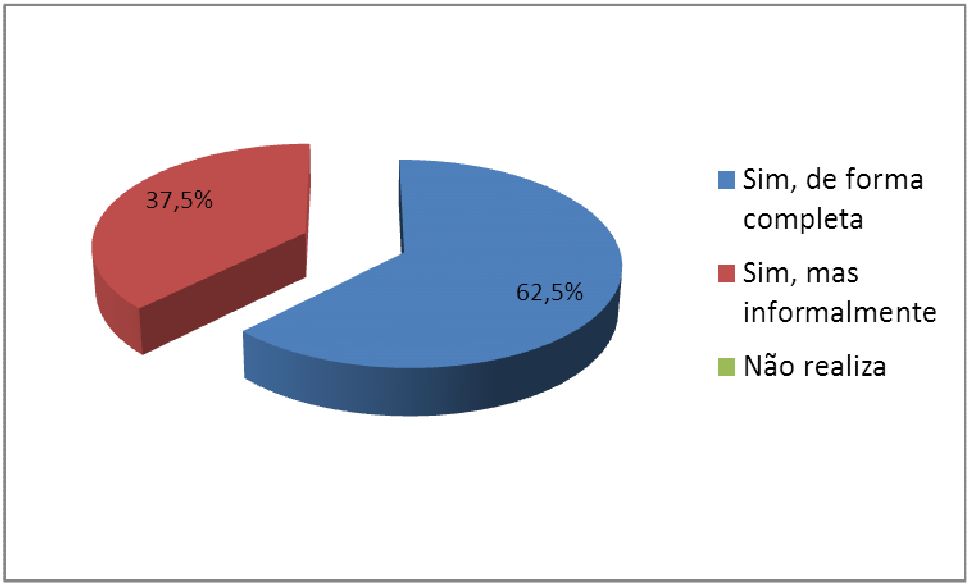
Dentre as empresas escolhidas, 62,5% delas afirmam realizar todo o processo de planejamento de um empreendimento de forma mais completa, isto é, idealização, estudos preliminares, estudo de viabilidade, ante-projeto, projeto legal, projeto para a produção, sendo que 37,5% afirmam fazer esse planejamento, mas informalmente, baseado em experiências anteriores e nenhuma empresa diz não realizar o processo de planejamento (Figura 16).

Figura 15: Importância dada ao planejamento estratégico



Fonte: Próprio autor (2012)

Figura 16: Realização do processo de planejamento

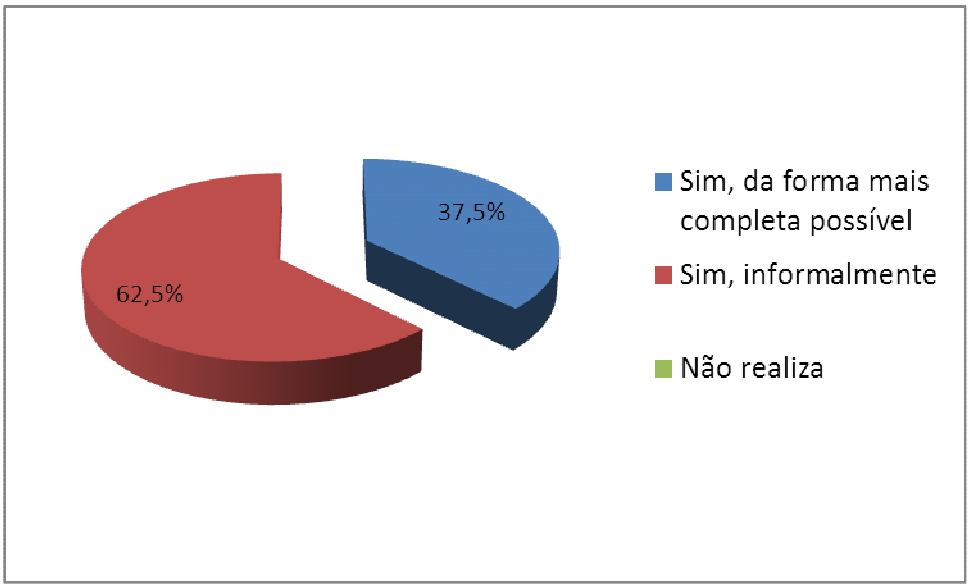


Fonte: Próprio autor (2012)

Da figura 17 conclui-se que 37,5% das empresas construtoras/incorporadoras confeccionam um completo orçamento de todos os gastos antes do lançamento de um empreendimento, já 62,5% afirmam realizar um orçamento, mas informalmente, demonstrando que os empreendedores persistem em lançar empreendimentos sem um levantamento completo dos gastos, baseando-se comumente em indexadores, tais como o CUB (Custo Unitário Básico).

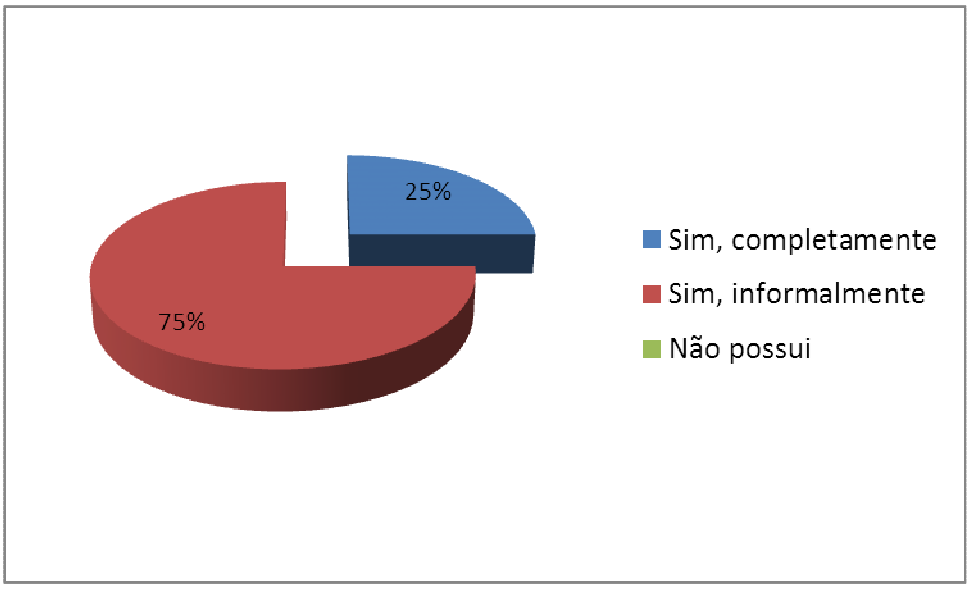
A Figura 18 mostra que 25% das empresas afirmam fazer o cronograma de tempo de forma completa para a realização do lançamento do empreendimento, enquanto que 75% afirmam fazer, mas de maneira informal. Levando em consideração estes dados, afirma-se que apesar do atraso na execução e entrega do empreendimento gerar grandes transtornos as construtoras/incorporadoras, bem como para clientes, não é dado a devida importância ao cronograma de tempo.

Figura 17: Orçamento antecipado



Fonte: Próprio autor (2012)

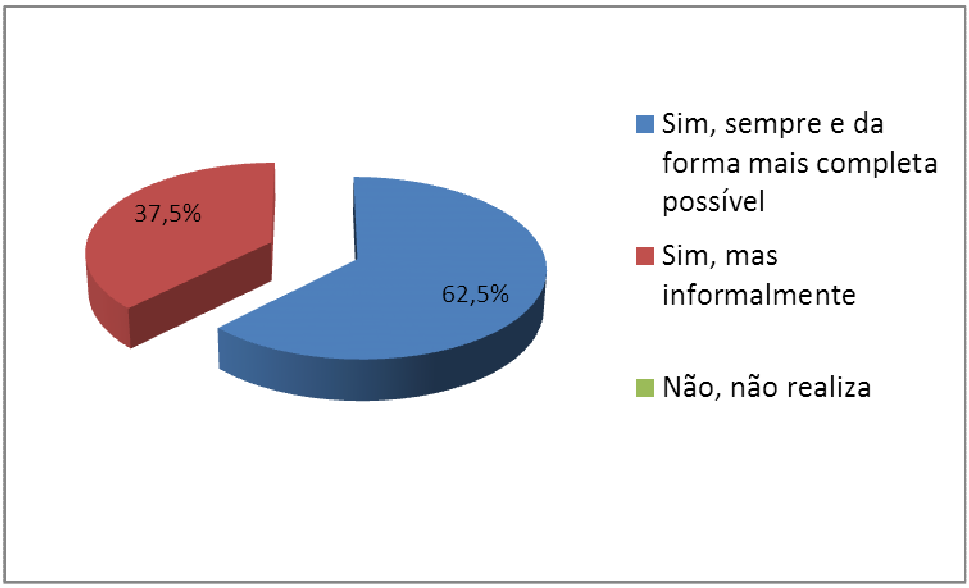
Figura 18: Cronograma de tempo



Fonte: Próprio autor (2012)

Dentre as empresas selecionadas 62,5% afirmam realizar um estudo de viabilidade do empreendimento antes da decisão do seu lançamento, enquanto que, 37,5% realiza o estudo, mas informalmente, podendo-se concluir que estas empresas que realizam o estudo de viabilidade da maneira mais completa possível são conhecedoras de todo o processo de planejamento estratégico de um empreendimento (Figura 19).

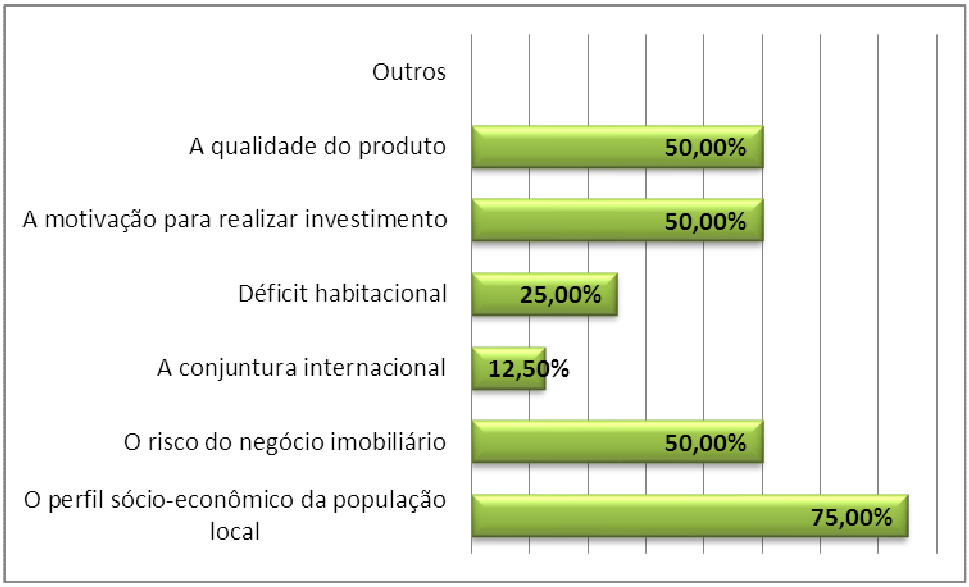
Figura 19: Estudo prévio de viabilidade



Fonte: Próprio autor (2012)

Dentro do cenário econômico da região, existem algumas variáveis que as empresas construtoras/incorporadoras consideram de maior importância na decisão pela implantação ou não de um empreendimento imobiliário residencial, dentre as quais o perfil sócio econômico da população local foi o mais apontado, por 75% das empresas (correspondendo a 6 empresas); seguido do risco do negócio imobiliário, da qualidade do produto e, da motivação para realizar investimentos, ambos considerados importantes por 50% das empresas selecionadas (correspondendo a 4 empresas). O déficit habitacional foi apontado por 25% das empresas (correspondendo a 2 empresas) e a conjuntura internacional por 12,5% delas (Figura 20).

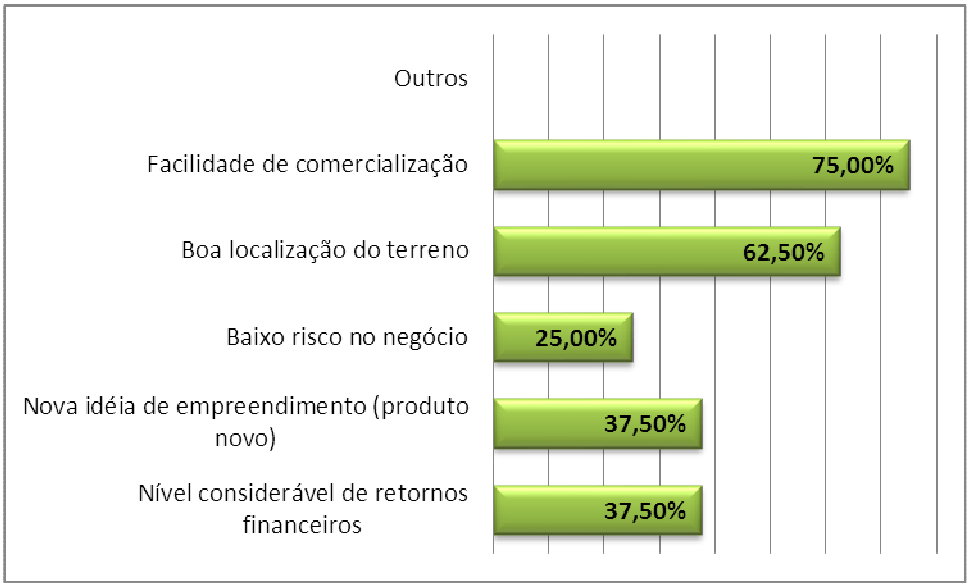
Figura 20: Variáveis para decisão de implantação de um empreendimento



Fonte: Próprio autor (2012)

Buscando conhecer quais fatores são suficientemente motivadores para a realização de um empreendimento nas cidades de Cruz Alta e Ijuí (RS), a facilidade de comercialização do mesmo é um dos fatores que apresenta maior índice de apontamento, correspondendo a 75% das empresas selecionadas (correspondente a 6 empresas); seguido da boa localização do terreno, com 62,5% (correspondendo a 5 empresas, e, ainda, 37,5% das empresas (correspondente a 3 empresas) consideram como um importante fator a nova ideia de empreendimento (produto novo), bem como, nível considerável de retornos financeiros. Já o baixo risco no negócio foi apontado com a menor porcentagem pelas empresas, correspondendo a 25% (2 empresas) (Figura 21).

Figura 21: Fatores motivadores



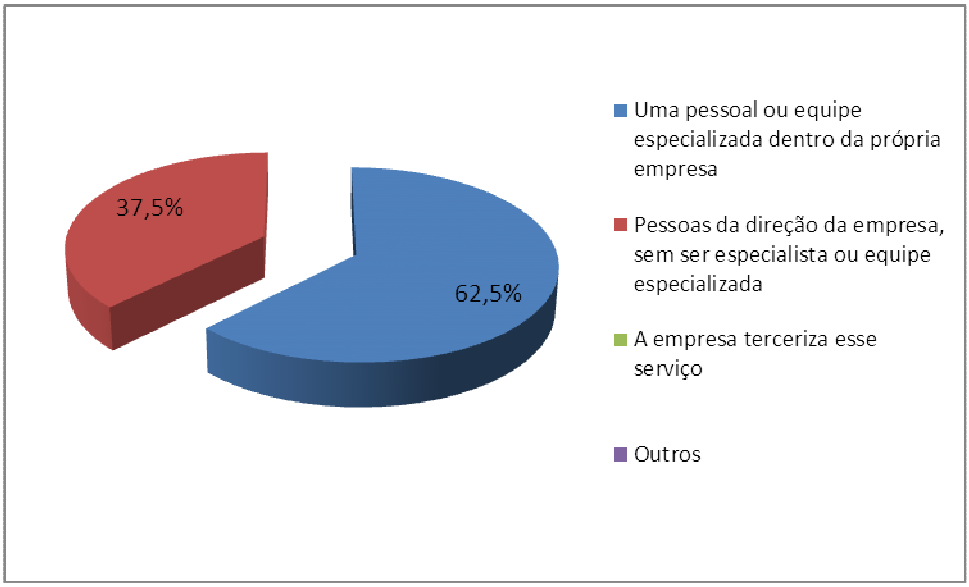
Fonte: Próprio autor (2012)

No que diz respeito às pessoas responsáveis pelo estudo de viabilidade de empreendimentos residenciais cumpre destacar que 62,5% (correspondente a 5 empresas), ou seja, a maioria dos informantes afirma que uma pessoa ou equipe especializada dentro da própria empresa é que realiza o estudo; 37,5% (3 empresas) afirmam que o estudo de viabilidade é feito por pessoas da direção da empresa, sem ser especialista ou equipe especializada. Observa-se que as empresas não costumam terceirizar este serviço (Figura 22).

Dando continuidade ao questionário, pergunta-se quais são as fontes de consulta para obtenção de informações na realização do estudo por integrantes da própria empresa, 75% das empresas (6 empresas) indicaram como sendo a maior fonte de consulta as imobiliárias e a análise pós-ocupação de empreendimentos já realizados pela empresa, 37,5% (3 empresas) apontam as visitas in loco, 25% (2 empresas) afirmam ser a imprensa escrita ou falada, e 12,5% (uma empresa) das empresas escolhidas dizem ser a aplicação de questionários entre outros (Figura 23).

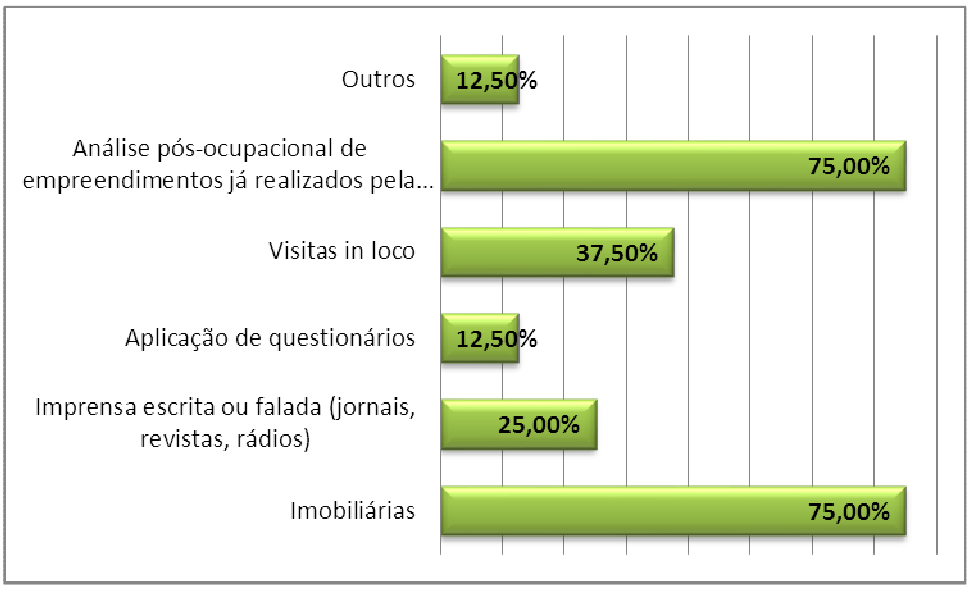
Salienta-se a importância das imobiliárias da região, bem como o papel fundamental dos clientes após a ocupação dos imóveis, ambos servindo como fonte de consulta/parâmetro para futuros empreendimentos.

Figura 22: Quem realiza o estudo de viabilidade



Fonte: Próprio autor (2012)

Figura 23: Quais as fontes de consulta

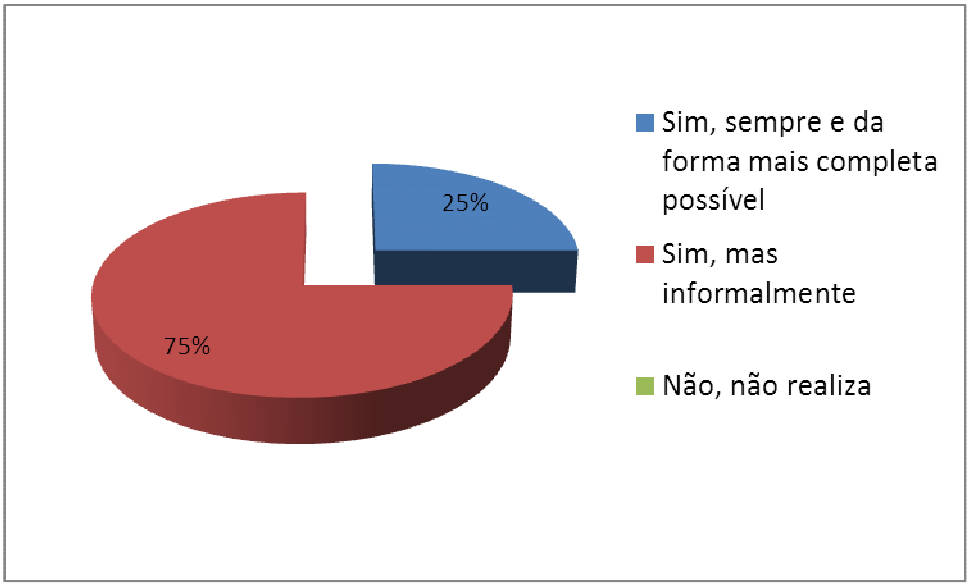


Fonte: Próprio autor (2012)

Com o objetivo de realizar uma análise da demanda de mercado antes do lançamento de um empreendimento, 25% dos informantes dizem realizar a análise sempre e da forma mais completa possível, enquanto que 75% dizem realizar, mas informalmente.

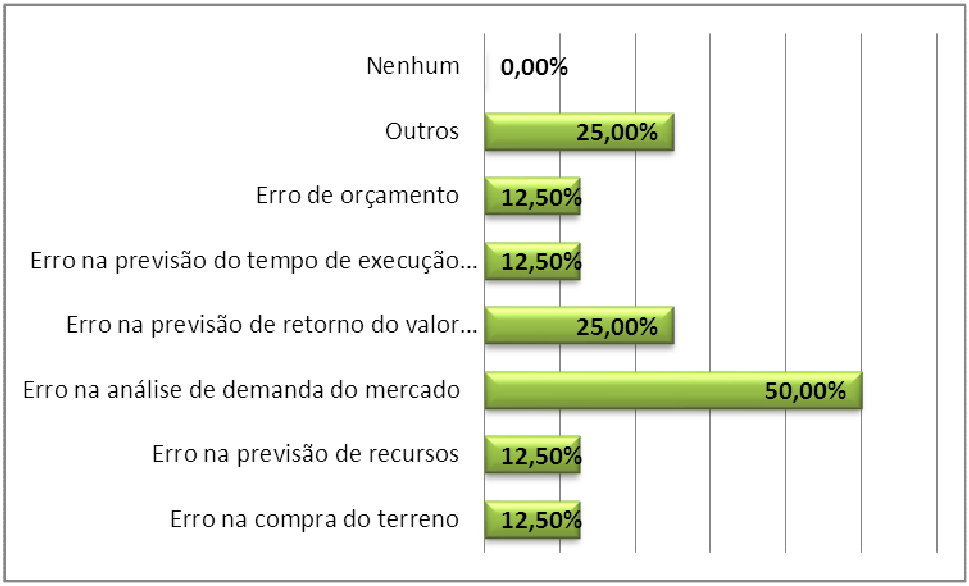
O percentual de empresas que realiza informalmente a análise da demanda do mercado é considerado bastante elevado por se tratar de um estudo que exige identificação do público alvo, lei da oferta e da procura, qualidade, necessidades dos clientes.

Figura 24: Análise da demanda de mercado



Fonte: Próprio autor (2012)

Figura 25: Erros cometidos

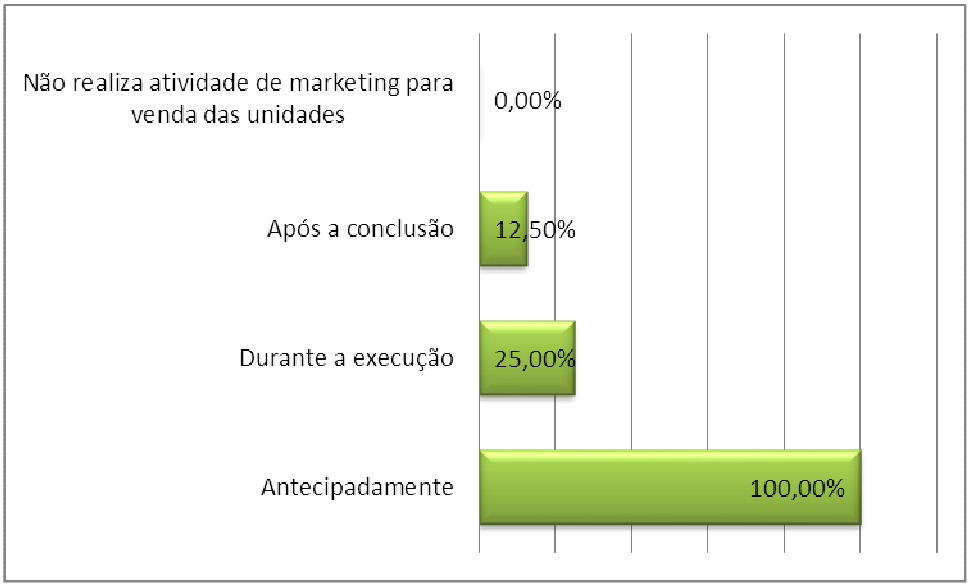


Fonte: Próprio autor (2012)

Analisando a Figura 25, pode-se afirmar que o maior erro cometido pelas empresas selecionadas em relação aos erros já cometidos pelas mesmas em empreendimentos anteriores, dificultando a comercialização dos referidos empreendimentos é o erro na análise de demanda do mercado; este citado por 50% das empresas (correspondente a 4 empresas), logo em seguida o erro na previsão de retorno do valor investido, bem como, o erro na previsão do tempo de execução das obras, estes com 25% (2 empresas). Já os erros na compra

do terreno, erros na previsão de recursos, erros no orçamento e outros tipos de erros foram citados por 12,5% (correspondendo a uma empresa) das empresas selecionadas.

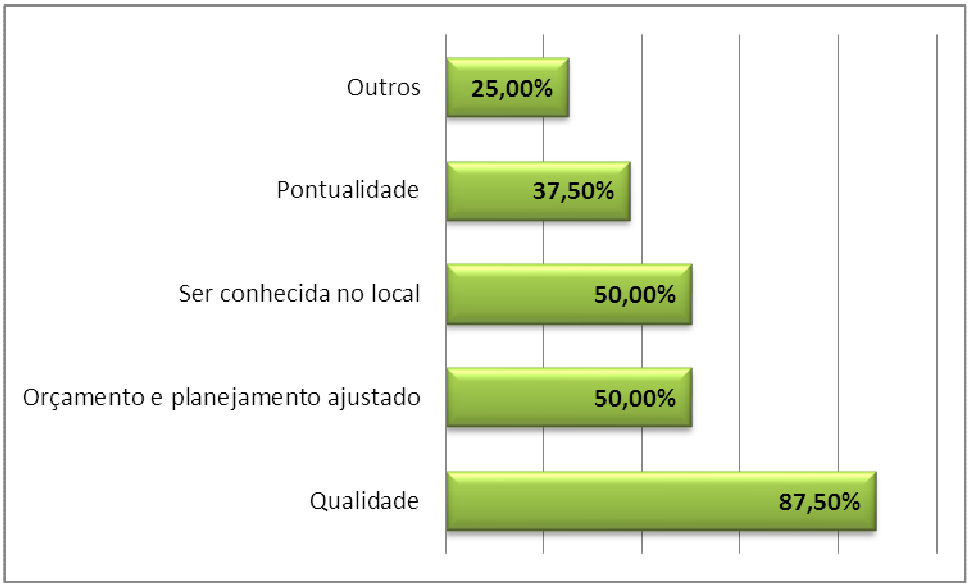
Figura 26: Estratégia de marketing



Fonte: Próprio autor (2012)

Objetivando identificar em qual momento as empresas colocam à venda seus empreendimentos/produtos, os informantes foram questionados acerca do momento em que acontece na empresa o marketing de vendas, na qual 100% (8 empresas) das empresas afirmaram ocorrer antecipadamente, 25% (correspondente a 2 empresas) indicaram que é realizado durante a execução e 12,5% (uma empresa) após a conclusão do empreendimento. Esse resultado é considerado um fator positivo para as empresas do setor, pois a maioria das empresas realiza a estratégia de marketing antecipadamente ou durante a execução, fazendo com que o público consumidor tome conhecimento e automaticamente viabilize a comercialização das unidades.

Figura 27: Redução de riscos e comercialização

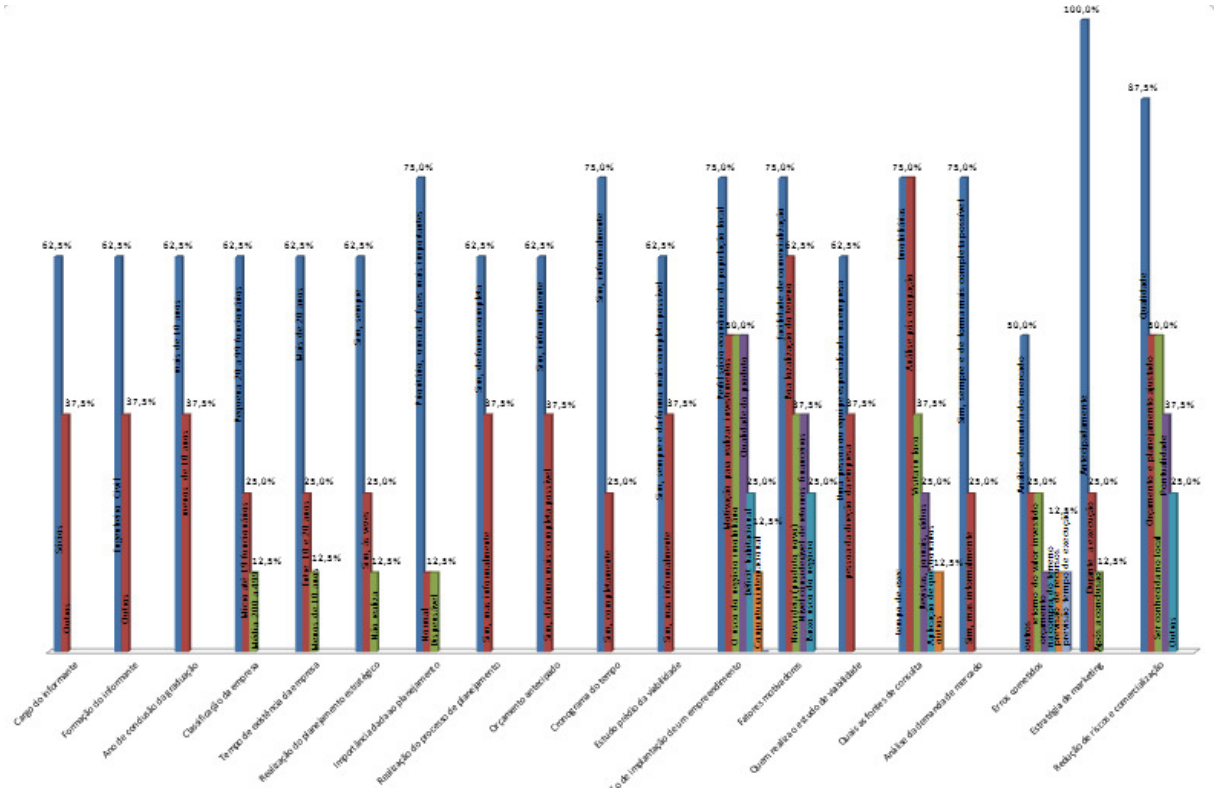


Fonte: Próprio autor (2012)

Em relação aos fatores que a empresa acredita possuir como diferenciais na redução de riscos do negócio e facilitação da comercialização, conclui-se 87,5% (correspondente a 7 empresas) das empresas priorizam a qualidade do produto, sendo que 50% (4 empresas) atribuem a redução de riscos e de comercialização ao orçamento e planejamento ajustado, bem como, a empresa ser conhecida no local onde atua, 37,5% (correspondendo a 3 empresas) apontam a pontualidade e 25% (2 empresas) atribuem a outros fatores, tais como trabalhar com capital próprio.

A seguir será apresentado uma síntese dos resultados obtidos para melhor visualização dos itens abordados na pesquisa, bem como, algumas considerações relevantes.

Figura 28: Síntese dos resultados obtidos



Fonte: Próprio autor (2012)

O planejamento de empreendimentos deve seguir padrões de segurança e qualidade, e se tratando de empreendimentos imobiliários, os quais tem um elevado risco e demandam grandes investimentos de capitais, observa-se que na maioria das empresas a tomada de decisão é realizada por seus sócios, os quais tem a responsabilidade no processo de planejamento estratégico. Além da experiência no mercado, se faz necessária a busca constante pela informação e atualização das empresas e das suas equipes.

O estudo de viabilidade é feito da forma mais completa possível por 62,5% das empresas, correspondendo a cinco empresas, sendo que, uma porcentagem considerável, 37,5%, correspondente a 3 empresas, fazem o estudo de viabilidade de maneira informal, fazendo com que alguns fatores, tais como, a escolha do terreno para o empreendimento, o nível de retorno financeiro, bem como a comercialização possam ser prejudicados devido a falta de um levantamento mais preciso do mercado consumidor e de suas necessidades.

Levando em conta o risco que se tem na construção civil, o planejamento é feito por 100% das empresas, sendo que na sua maioria, este processo é realizado informalmente, preocupando, pois quanto maior for o grau de estudo do planejamento, melhores serão os resultados obtidos, minimizando. Itens como orçamento e cronogramas são de fundamental importância para a realização do empreendimento com maiores chances de sucesso.

A questão orçamentária e o fator tempo apresentaram-se como um fator relativamente negativo, considerando o elevado percentual de empresas que confeccionam um orçamento informal da previsão de gastos e da previsão do tempo.

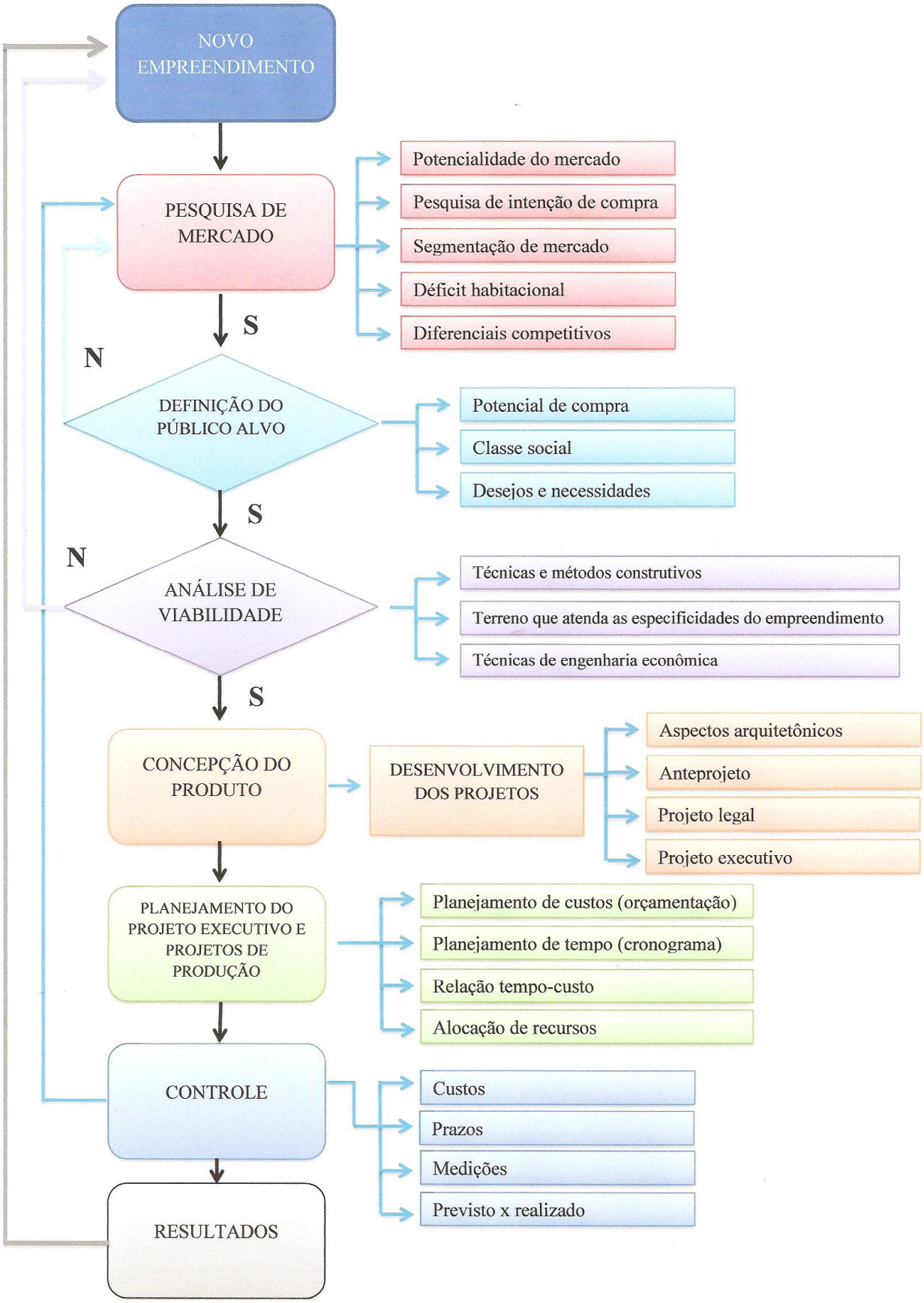
Observa-se também que um dos fatores que mais motiva as empresas para o lançamento de um empreendimento é a facilidade de comercialização, destacada por 75% das empresas selecionadas, correspondente a 6 empresas, tendo como principal minimização de riscos a qualidade do imóvel a ser lançado e principal fonte de consulta as imobiliárias da região, bem como a análise pós ocupação, ambas citadas por 75% das empresas. Entre os erros que a empresa considera ter cometido em empreendimentos anteriores, merece destaque a análise de demanda do mercado, apontado por 50% das empresas, correspondente a 4 empresas, mostrando que o estudo de viabilidade e a pesquisa de mercado tem um papel fundamental para a realização do empreendimento a ser lançado.

Há que se mencionar que a maioria dos informantes considerou importante tanto a realização do planejamento estratégico quanto a confecção de um estudo de viabilidade de um empreendimento, engrandecendo o presente estudo e denotando o interesse dos mesmos pelo tema.

De maneira geral, a presente pesquisa possibilitou a identificação das principais dificuldades encontradas pelas empresas pesquisadas nas cidades de Cruz Alta e Ijuí/RS quando da decisão pela implantação ou não de um empreendimento, apresentando fatores regionais motivadores da decisão por implantar o empreendimento.

A partir dos resultados anteriores, foi possível elaborar um fluxograma a ser seguido para desenvolver o planejamento estratégico de um empreendimento de construção civil (Figura 29).

Figura 29: Fluxograma do planejamento estratégico



Fonte: Próprio autor (2012)

Deste fluxograma são tecidas as seguintes recomendações gerenciais:

Para que seja realizado um completo estudo do planejamento estratégico de um empreendimento, o empreendedor deverá: tomar a decisão de lançar um novo empreendimento, seguido de uma pesquisa de mercado para posterior definição do público alvo, após fazer a análise de viabilidade do empreendimento, desenvolvimento dos projetos, bem como o posterior planejamento do projeto executivo e dos projetos de produção, para que assim possa ser realizado o controle do previsto x realizado e fazer a análise dos resultados.

Assim, para que estas etapas sejam realizadas com sucesso o empreendedor deve perseguir e identificar as oportunidades certas nos momentos certos. Pesando fatores políticos, sociais e econômicos que devem ser analisados durante a etapa de planejamento e sintoniza-las com o tempo, devendo manter-se atualizado e em sintonia com o mercado.

Nos últimos anos, poucas áreas se desenvolveram tanto e tão rápido quanto a indústria da construção civil. O conhecimento do mercado se transformou numa das mais importantes ferramentas empresariais, os meios de comunicação em tempo real através da internet, ou de pesquisas como questionários, servem como instrumento de coleta de dados para os vários modelos e técnicas de pesquisa. Estas pesquisas são frequentemente desprezadas por empreendedores responsáveis por negócios de pequeno e médio porte, imaginando ser de alto custo e processos complicados. Mas não é bem assim, com um pouco de esforço e organização, qualquer empresa tem condições de montar uma estrutura simples e eficiente para conseguir informações que serão o ponto de partida para se obter ganhos significativos no desempenho da empresa.

No momento em que há a necessidade do lançamento de um empreendimento, se faz também necessário conseguir informação, o máximo de informação confiável sobre o mercado e os clientes. A coleta de dados assume um papel indispensável na administração de qualquer negócio e em todas as suas etapas, desde o planejamento inicial até a conquista de novos clientes e a consolidação da empresa. Na era da qualidade total, o conhecimento profundo do mercado e da clientela é tão importante quanto um produto competitivo e um gerenciamento eficiente. Na construção civil é importante identificar as potencialidades de mercado, as intenções de compra, o déficit habitacional, bem como os diferentes potenciais competitivos e a segmentação de mercado.

A segmentação do mercado significa dividi-lo em grupos de compradores potenciais que tem necessidades, desejos, percepções de valor e comportamento de compra semelhantes, podendo ser dividida de duas formas: de acordo com característica dos consumidores:

demográfica (sexo, idade, raça ou etnia, condição socioeconômica, nível de instrução e tipos de famílias), geográfica (bairro, cidade, região) e psicográfica (atividade, interesse e opinião) e pela relação dos consumidores com o produto: por benefícios e pela lealdade com a empresa construtora/incorporadora.

Através da pesquisa de mercado, que engloba os fatores acima citados, define-se o público alvo.

Após a definição do público alvo, baseado nos desejos e interesses do mesmo, faz-se a análise de viabilidade do empreendimento, tendo como primeiro passo a escolha do terreno que atenda as especificidades do empreendimento, as técnicas e métodos construtivos, bem como, visando retorno financeiro, usa-se das técnicas de engenharia econômica.

O terreno escolhido deve atender as necessidades gerais do empreendimento, levando em consideração o espaço necessário, a vegetação nele existente, a matrícula regularmente registrada, o tipo de solo, declividades excessivas, o uso e ocupação do solo, entre outras características relevantes no momento de dar continuidade a realização do empreendimento.

A concepção do produto deve abranger o desenvolvimento dos projetos, tais como, anteprojeto, projeto legal, projeto executivo, bem como a compatibilização dos mesmos através de troca de informações entres os diversos profissionais responsáveis por cada projeto, seja ele pelo projeto arquitetônico, projeto de fundações, projeto estrutural, projeto elétrico, hidráulico. No anteprojeto serão definidas as dimensões e características da obra, elaboração da planta baixa de cada pavimento, contendo informações de cada ambiente, pilares, cálculos de áreas e instalações gerais. Após a aprovação do anteprojeto pelos gestores e clientes, deve-se encaminhar o projeto legal, este estando de acordo com as normais indicadas pelos órgãos competentes, objetivando aprovação junto a prefeitura municipal. O projeto executivo, por sua vez, é mais técnico, consistindo no desenvolvimento detalhado do anteprojeto, bem como a integração dos demais projetos complementares, dando plenas condições à execução da obra.

O planejamento do projeto executivo e projetos de produção deve abranger o planejamento de custos, planejamento de tempo, a relação tempo-custo e alocação de recursos necessárias ao empreendimento.

A técnica orçamentaria envolve precisão e eficiência na identificação e quantificação dos fluxos de materiais (consumos) e de trabalho (produtividade e produção), fluxos financeiros, no tempo e no espaço, atendendo às necessidades da tecnologia de construção.

Em geral, para se elaborar um orçamento que seja efetivamente viável do ponto de vista técnico é necessário levantar e conhecer com profundidade o consumo de materiais em

cada um dos serviços a serem realizados, a quantidade de mão-deobra, a incidência das leis trabalhistas sobre o custo da mão-de-obra, o tempo de uso dos equipamentos necessários aos serviços, os custos financeiros decorrentes, os custos administrativos (indiretos), a carga tributária que irá pesar sobre os serviços etc. Além disso, o profissional orçamentista deve ser conhecedor da realidade do mercado, das condicionantes regionais e locais, o tipo de gerenciamento que se pretende empregar na execução da obra, os métodos construtivos, a possibilidade de ocorrência de fenômenos climáticos que venham a interferir nos custos da obra, etc.

Com base na produção da equipe é possível fazer um planejamento do tempo, através de um cronograma de execução da obra, levando em conta a relação tempo-custo e a alocação de recursos em cada etapa, incluindo a fixação dos objetivos, previsão de recursos, prevenção de dificuldades. Desta forma, o panorama do projeto pode ser avistado e planos podem ser traçados norteando a execução das atividades inerentes a sua implantação.

Em relação ao controle, os desvios precisam ser analisados, medidos e apartir disso feito uma comparação do previsto x realizado. O controle ganha importância apartir do instante em que é fruto de uma programação, leva-se em conta a visão sistêmica do conjunto de interferências entre os diversos tipos de insumos e desses como o resultado da obra, visando a coleta de informações e o aumento do conhecimento num processo de aprendizado contínuo.

E, por fim, a análise dos resultados devem ser aplicadas e corrigidas, para que se evite erros em empreendimentos futuros.

CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou fundamentar os métodos empregados por empresas construtoras no planejamento estratégico de empreendimentos nas cidades de Cruz Alta e Ijuí (RS). Para verificação dos métodos utilizados foi aplicado um questionário a 8 (oito) empresas selecionadas, dentre as quais, 2 (duas) atuantes na cidade de Cruz Alta, e as outras 6 (seis) atuantes na cidade de Ijuí.

Quanto ao perfil das empresas selecionadas, bem como, suas características constatou-se que em sua maioria, o principal responsável pela gestão, bem como pelo planejamento estratégico dos empreendimentos, são os proprietários ou sócios, sendo que a maioria destes tem formação em engenharia civil. Com esta observação, conclui-se que a gestão das empresas e dos empreendimentos são realizadas por profissionais com competência e conhecimento mínimo de planejamento estratégico. Nota-se também que a maioria dos profissionais que atuam neste setor tem vasta experiência, pois atuam no ramo a mais de 10 anos.

Quanto à classificação das empresas selecionadas conclui-se que 62,5% delas são consideradas de pequeno porte, por ter um número de funcionários variando de 20 a 99, observando também que nenhuma das empresas classifica-se como de grande porte (mais de 500 funcionários).

O planejamento estratégico apresenta grande percentual de realização, mostrando que as empresas que são competitivas no mercado, buscando aperfeiçoamento e precisão em seus projetos e execuções, dão grande importância ao processo de planejamento e controle da produção à medida que o mesmo tem um forte impacto no desempenho da função de produção. Observa-se, devido ao tratamento prioritário dado pelas empresas selecionadas a fase de planejamento estratégico de seus empreendimentos, que há mudanças na conjuntura setorial, pois as empresas construtoras vêm alterando seus processos de produção, no sentido

de reduzir custos e adequar a realidade dos produtos ofertados às condições do mercado, ganhando em eficiência e desencadeando processos de alterações organizacionais e tecnológicas.

Uma das formas de planejamento adotados pelas empresas selecionadas é a compatibilização de projetos antes de dar início ao processo de execução, dependendo da atuação conjunta de todos os setores envolvidos em cada processo gerando informações sobre acontecimentos futuros, representados através de planos, programas e recursos necessários para que os objetivos do empreendimento sejam atingidos. É importante salientar que o orçamento de todos os gastos, bem como, o cronograma antecipado para a realização do empreendimento é feito de forma informal, o que preocupa, pois é através do orçamento que se determina quanto irá custar o empreendimento, tratando-se de uma ferramenta imprescindível para o gerenciamento do empreendimento, devendo ser elaborado o mais próximo possível da realidade. Como o tempo é elemento significativo e as incidências e custos ocorrem em momentos diferentes, deve-se ter bem claro a taxa de atratividade, bem como, os custos financeiros incidentes, devendo ser dada maior importância ao orçamento e ao cronograma de tempo, evitando assim, custos inesperados.

Dentro do processo de concepção de um empreendimento, observa-se que o estudo da viabilidade tem sido um dos fatores de grande importância para as empresas pesquisadas, salientando que a maioria realiza o estudo prévio de viabilidade da forma mais completa possível, levando em conta pesquisa de mercado e público alvo, analisando o perfil socioeconômico da população local, risco do negócio, déficit habitacional, qualidade do produto a ser lançado, localização do terreno, facilidade de comercialização, bem como, retornos financeiros.

Diante da revisão bibliográfica realizada e, a partir das respostas ao questionário, foi possível elaborar uma série de recomendações gerenciais, as quais foram ilustradas em um fluxograma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, Derek F. **Definição do negócio:** ponto de partida do planejamento estratégico. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1991. 315p., il.

CARDOSO, Frederico Salucci; PESSOA, Ricardo Galito; DIAS, Rick Julião. Implementação de métodos de análise estratégica em uma construtora. In: SIMPÓSIO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 4., 2008 [Viçosa, MG]: Universidade Federal de Viçosa (UFV), 2008. Disponível em: http://pt.scribd.com/doc/73698654/Artigo13. Acesso em: 17 mai 2012.

CIMINO, Remo. **Planejar para construir**. São Paulo, Pini, 1997. 232p., il.

CHAGAS, Luis Roberto Batista. **Engenharia da construção**: obras de grande porte. São Paulo, Pini, 2008. 252p., il.

FORMOSO, Carlos Torres. **Planejamento e controle da produção em empresas de construção**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001, 50 p.

_____ (Coord) et al. **Termo de referência para o processo de planejamento e controle da produção em empresas construtoras.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999. 27 p.

GOLDMAN, Pedrinho. **Introdução ao planejamento e controle de custos na construção civil brasileira.** 4. ed. São Paulo: Pini, 2004. 176 p.

HAKIN, Daniel. ABC do planejamento estratégico. **Suma Econômica**. 1CD-ROM, Rio de Janeiro, s/d.

JOBIM, Margaret Souza Schmidt et al (Org). **Controle do processo de projeto na construção civil**. Porto Alegre: FIERGS/CIERGS, 1999. 215 p. il.

LIMMER, Carl Vicente. **Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras**. Rio de Janeiro: LTC, 1997. 225 p. il.

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e controle de obras.** São Paulo: Pini, 2010. 420 p. il.

_____. **Como preparar orçamento de obras**. São Paulo: Pini, 2006. 286 p. il.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 137 p.

MYSSIOR, Sergio. **Por um novo processo de concepção e planejamento estratégico de empreendimentos imobiliários**. Dissertação (Pós Graduado em Gestão Empresarial) – Fundação Getulio Vargas, Belo Horizonte, s/d, 6 p.

LEAL, Carlos Eduardo Souza. **Análise de viabilidade técnica/econômica**. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia civil). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2007. 84 p.

LIMA JUNIOR, João da Rocha. **Decisão e planejamento:** fundamentos para a empresa e empreendimentos na construção civil. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 2004. 58 p.

_____. **Decidir sobre investimentos no setor da construção civil.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 1998. 76 p.

NAVARRO, Silvana Sugano. **Planejamento de empreendimentos imobiliários:** gestão de risco orientada a gestão de prazo com ênfase na identificação de alertas antecipados. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de construção civil. São Paulo, 2007. 277 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 294 p. il.

SILVA, Géridi Mateus da. **Estudo de viabilidade de empreendimentos residenciais nas empresas construtoras/incorporadoras da cidade de Tubarão/SC.** Trabalho de conclusão de curso (Engenharia civil). Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2008, 123p.

VIEIRA, Helio Flavio. **Logística aplicada à construção civil:** como melhorar o fluxo de produção nas obras. São Paulo: Pini, 2006. 178 p. il.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO HABITACIONAL: ESTUDO DE CASO EM CRUZ ALTA E IJUÍ (RS)

1. APRESENTAÇÃO:

O questionário abaixo visa conhecer a metodologia utilizada por empresas construtoras de Cruz Alta e Ijuí (RS), com o objetivo de fundamentar os métodos empregados no planejamento estratégico de empreendimentos nas cidades de Cruz Alta e Ijuí (RS).

"O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente afetam somente uma parte da empresa".

Através de um bom planejamento pode-se prever risco e antecipar ações, pois, apesar de não representar garantia de sucesso, o planejamento otimiza as chances e colabora para a diminuição dos riscos que são efetivamente calculados, estabelecendo objetivos, etapas, prazos e meios para a concretização de um empreendimento.

Esta pesquisa visa identificar as diversas formas de planejamento adotados para visualização ampla e interdisciplinar, amparada por embasamento realista e confiável, garantindo a observância das metas e objetivos durante todas as etapas de desenvolvimento de um empreendimento.

2. CARACTERIZAÇÃO DO INFORMANTE E DA EMPRESA:

Cargo: _____

Formação (Curso/ Ano de conclusão/ instituição): _____

_____

Função na empresa: _____

Número de funcionários da Empresa: _____

Tipo (ramo):_____

Tempo de Existência da empresa: _____

3. PARTE TÉCNICA:

1- A empresa realiza planejamento estratégico para o lançamento de um empreendimento?

( ) Sim, sempre

( ) Sim, às vezes

( ) Não realiza

2- Qual a importância que a empresa dá ao planejamento estratégico de seus empreendimentos?

( ) Prioritário, uma das fases mais importantes.

( ) Normal, mesmo nível de importância das demais atividades

( ) Dispensável, podendo até ser suprimida

3- A empresa realiza todo o processo de planejamento do empreendimento, antes do lançamento, (idealização, estudo preliminar, estudo de viabilidade, ante-projeto, projeto legal, projeto para a produção)?

( ) Sim, de forma completa

( ) Sim, mas informalmente

( ) Não realiza

4- A empresa confecciona um completo orçamento de todos os gastos antes do lançamento do empreendimento?

( ) Sim, de forma mais completa possível

( ) Sim, informalmente

( ) Não realiza

5- Antes do lançamento do empreendimento, a empresa já possui todo o cronograma de tempo para a realização do empreendimento?

( ) Sim, completamente

( ) Sim, informalmente

( ) Não possui

6- A empresa realiza um estudo prévio da viabilidade do empreendimento antes da decisão pelo seu lançamento?

( ) Sim, sempre e da forma mais completa possível

( ) Sim, mas informalmente

( ) Não, não realiza

7- Dentro do cenário econômico da região, quais variáveis a empresa considera de maior importância na decisão pela implantação ou não de um empreendimento imobiliário residencial?

( ) O perfil sócio-econômico da população local

( ) O risco do negócio imobiliário

( ) A conjuntura internacional

( ) Déficit habitacional

( ) A motivação para realizar investimento

( ) A qualidade do produto

( ) Outros

8- Na fase do estudo de viabilidade quais fatores são suficientemente motivadores para a realização do empreendimento na cidade de Cruz Alta/Ijuí (RS)?

( ) Nível considerável de retornos financeiros

( ) Nova ideia de empreendimento (produto novo)

( ) Baixo risco no negócio

( ) Boa localização do terreno

( ) Facilidade de comercialização

( ) Outros _____

9- Quem realiza o estudo de viabilidade de empreendimentos residenciais para a empresa?

( ) Uma pessoa ou equipe especializada dentro da própria empresa

( ) Pessoas da direção da empresa, sem ser especialista ou equipe especializada

( ) a empresa terceiriza esse serviço

( ) Outros _____

10- Em caso de realização do estudo por integrantes da própria empresa, quais são as fontes de consulta para obtenção das informações?

( ) Imobiliárias

( ) Imprensa escrita ou falada (jornais, revistas, rádios)

( ) Aplicação de questionários

( ) Visitas in loco

( ) Análise pós-ocupacional de empreendimentos já realizados pela empresa

( ) Outros _____

11- A empresa realiza uma análise da demanda de mercado antes do lançamento de um empreendimento?

( ) Sim, sempre e de forma mais completa possível

( ) Sim, mas informalmente

( ) Não, não realiza

12- Quais erros a empresa considera que cometeu em empreendimentos anteriores que dificultaram a comercialização do mesmo?

( ) Erro na compra do terreno

( ) Erro na previsão de recursos

( ) Erro da análise de demanda de mercado

( ) Erro na previsão de retorno do valor investido

( ) Erro na previsão do tempo de execução da obra

( ) Erro de orçamento

( ) Outros _____

( ) Nenhum

13- Quando acontece a estratégia de marketing no lançamento do empreendimento?

( ) Antecipadamente

( ) Durante a execução

( ) Após a conclusão

( ) Não realiza atividade de marketing para venda das unidades

14- Quais fatores a empresa acredita que possui como diferenciais na redução de riscos do negócio e facilitação da comercialização?

( ) Qualidade

( ) Orçamento e planejamento ajustado

( ) Ser conhecida no local

( ) Pontualidade

( ) Outros _____