



Aplicando Planejamento Estratégico em Construtora de Pequeno Porte - Estudo de Caso da Carletti Construções

LIMA, Juliana da Silva.

Pós-graduação em Planejamento, Gestão e Controle de Obras Civis - PGCOG/POLI –UFRJ.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 02 Jun 2019

Revisão: 04 Jun 2019

Aprovação: 25 Jun 2019

Palavras-chave:

Micro e Pequenas

Construtoras;

Planejamento Estratégico;

SWOT.

Resumo:

O presente trabalho se destaca por sua expressiva relevância em função das crescentes demandas geradas pela necessidade de se produzir mais conhecimentos sobre o planejamento financeiro e a capacidade de gestão das pequenas empresas da construção civil. Os megaeventos ocorridos no Rio de Janeiro a partir de 2013 promoveram um crescimento exponencial para o segmento da construção civil, propiciando o surgimento de muitas construtoras de pequeno porte que passaram a representar expressivamente as atividades do setor que continuou se expandindo até 2015. Após o aprofundamento da crise econômica a partir de 2016, boa parte dessas empresas estão encerradas, em grande parte em função da falta de um planejamento gerencial eficaz. Em função dessas realidades se visa comprovar como um planejamento estratégico pode ser um auxílio para a gestão de obras de pequeno porte e crucial para se chegar aos resultados esperados. A abordagem metodológica proposta foi a aplicação de um estudo de caso com base em vivência da autora, ao integrar a equipe responsável pela introdução de um plano de gestão estratégica nos processos de controle das obras gerenciadas pela microempresa Carletti Construções. A estratégia escolhida pela empresa conjugou uma reestruturação do organograma, implantou novos relatórios e usou a ferramenta matriz de SWOT. O referencial teórico foi sistematizado através de pesquisa exploratória, utilizando diversas bibliografias.

1. Introdução

A Construção Civil constitui-se em um segmento industrial que tem características específicas, apresentando estruturas e formatos de funcionamento consideravelmente distintos quando comparados com as demais atividades econômicas. Essas diferenças ocorrem em virtude de sua natureza, das características das empresas que a compõem e do tipo de produto gerado, que impõem um processo produtivo bem singular, representa 15,5% do PIB, está na liderança dos segmentos como a maior fonte de empregos diretos, possuindo elevado

e crescente poder multiplicador de demandas micro e macroeconômicas e por essas premissas se constituiu na mais poderosa fonte de geração de emprego e renda do país [1]

Medeiros [2] informa que, assim como as outras indústrias, as empresas do setor da construção civil tem buscado fazer investimentos para aumentar a produtividade e competitividade através do desenvolvimento tecnológico, buscando maior modernização e aprimoramento de suas práticas gerenciais, qualificação de seus quadros funcionais e, sobretudo, melhorar os processos de tomada

de decisão que, nos últimos cinco anos, tem sido norteadas pelas melhores e mais eficazes táticas de planejamento estratégico.

Muitas empresas têm procurado se tornar mais competitivas através da implantação de novas tecnologias construtivas e, dentro desse processo é natural que ocorram resistências às mudanças por parte dos funcionários, desde os operários da obra até a gerência, mesmo numa construtora de pequeno porte. Dentro dessas premissas e perspectivas torna-se primordial desenvolver metodologias que sejam de fácil e rápida implantação e que gere resultados práticos, atendendo às necessidades mais urgentes.

A autora não teve a pretensão de desenvolver detalhadamente um novo método de planejamento, mas demonstrar que metodologias simples e ferramentas já conhecidas e consagradas podem ser facilmente utilizadas por empresas construtoras de pequeno porte para realizar o planejamento de seus empreendimentos.

Partindo dessas premissas, o escopo deste trabalho se focou no estudo de caso de uma obra de reforma gerenciada pela microempresa Carletti Construções e Serviços Ltda., que englobou um planejamento tático e operacional que foi oportunamente identificado por sua Diretoria como parte do processo inicial da implantação das estratégias de modernização da gestão de suas obras. As análises e respectivos resultados foram apurados pela autora através do acompanhamento *in loco* das etapas de atendimento a um novo cliente, cuja obra iniciou em março de 2019, terminando em maio de 2019.

Essa obra foi escolhida como projeto-piloto para a implantação das etapas iniciais da metodologia que viabilizaria a implantação das ações de planejamento estratégico partindo da estruturação da obra de reforma em uma loja de departamentos, sediada em Santa Cruz da Serra, município de Duque de Caxias – RJ e cujo verdadeiro nome será substituído por loja ABC Ltda., visando proteção de privacidade do cliente, cuja obra é objeto deste estudo.

2. Referencial Teórico

2.1. A relevância das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no Setor de Construção Civil

Segundo dados da ADEMI-RIO [1], o segmento da indústria da construção civil no Brasil é um dos setores mais estratégicos, sendo principal responsável pela geração de empregos e em consequência para a economia do país. De acordo com o levantamento da Câmara Brasileira da Indústria da Construção, a grande participação no setor é de empresas construtoras de pequeno porte. Os dados de 2016 do CBIC [3] informam que, de um total de 233 mil empresas construtoras em atividade formal no país, pelo menos 98,37%, ou 229 mil, tinham menos de 100 funcionários. O CBIC segue informando que, 224 mil empregavam até 50 pessoas e 81,70% (190 mil empresas) não passavam de dez funcionários. Menos de 0,2% das construtoras (total de 441 em 2015) possuíam mais de 500 empregados, ainda segundo o CBIC [3].

Segundo o relatório CBIC [3], no mercado atual se tem constatado uma crescente oferta de bens e serviços acompanhados de um proporcional aumento da competitividade no setor de construção civil, principalmente no segmento de pequenas e médias empresas (PMEs). Segundo o relatório do SEBRAE [4], mais de 48% dessas empresas demonstraram incapacidade de resiliência, tendo encerrado suas atividades definitivamente, principalmente por diversos fatores originados na gestão pública que contribuíram para o aprofundamento da crise econômica brasileira. Outro fator extremamente relevante em função de contribuir para um ambiente nacional e local cada vez mais incerto, conflituoso e competitivo foi o vertiginoso declínio do número de obras e conseqüente redução das oportunidades de negócios criadas pelos grandes eventos ocorridos até 2016. Tais fatos afetaram diretamente o ambiente setorial das PMEs da construção civil que tiveram seu faturamento reduzido em até 70%, em média [5]

Para Medeiros [2], afóra as questões das externalidades políticas e econômicas,

identificou-se uma série de problemas de gestão interna das pequenas empresas do setor, que tem prejudicado a competitividade das mesmas, comprometendo diretamente a sua sustentabilidade econômica. Graves fatores de má gestão influenciaram o declínio do número de empresas ativas, citando se como exemplo: a falta de estrutura formal de planejamento e desenvolvimento, a ausência de controle eficaz e considerável desconhecimento das melhores práticas de gestão por parte dos empreendedores, podem contribuir para um modelo de gestão autofágico, incapaz de identificar as falhas e fraquezas existentes, condenando essas organizações a um fim previsível. [2].

2.2. Lócus do Estudo de Caso – A Carletti Construções e Serviços Ltda.

Segundo sua página na internet, a Carletti Construções e Serviços Ltda. [3], é “uma empresa especializada em construções e reformas em geral, manutenção preventiva e corretiva, pavimentação asfáltica, impermeabilização, locação de equipamentos, projeto de arquitetura, projeto paisagístico, projeto estrutural, instalações esportivas e recreativas”. Foi inaugurada em 2011 e sempre atuou nos segmentos da construção civil.

Ainda segundo o site da Carletti Construções [5], sua sede fica geograficamente localizada na zona industrial do Parque Uruguaiana, no município de Duque de Caxias, região da Baixada Fluminense. A empresa se caracteriza por estrutura de pequeno porte e não tem filial. Mesmo com tamanho reduzido a Carletti tem conseguido considerável relevância no segmento de serviços de construção civil atualmente na região do município de Caxias e de Petrópolis. Um de seus principais clientes de obras públicas na região é a prefeitura de Petrópolis, cuja gestão atual tem sido grande parceira, com sucessivos convites. Seus principais clientes privados são Citroen, Peugeot, Fiat, Russel Serviços, dentre Outros. Hoje o maior cliente privado é a filial regional da Coca Cola para a qual presta serviços de construções, manutenção e reformas.

Quanto ao quadro organizacional e funcional, a empresa tem estrutura societária familiar, com dois sócios, sendo um deles majoritário em mais de 70% das cotas e em função desse fato toma a maior parte das decisões estratégicas isoladamente. Atualmente, a empresa possui um efetivo total de 38 funcionários. Analisando o organograma funcional da empresa, foram identificados os funcionários nos seguintes cargos: seis funcionários no apoio administrativo e comercial e os demais subdivididos nas obras.

Na equipe efetiva para a obra da ABC, foram alocados: um engenheiro, um técnico de edificações, três pedreiros, dois ajudantes de pedreiro, dois serventes, um eletricista, um instalador de drywall, fechando todo o quadro funcional com 11 pessoas na equipe.

2.3. Introduzindo o Planejamento Estratégico na Carletti

Identificando o declínio do número de obras e os cenários economicamente desfavoráveis no Brasil, o Diretor decidiu enxugar a estrutura funcional e organizacional, dinamizar os processos produtivos através da implantação de melhores práticas de gestão visando aumentar a competitividade, reduzir erros e custos.

A partir de dezembro de 2018, se iniciaram as pré-negociações com a ABC através do setor comercial da Carletti. Na segunda quinzena de fevereiro de 2019, foi formalizado o “aceite” do orçamento fornecido pela Carletti por parte da diretoria da ABC, após uma aguerrida e difícil negociação que envolveu outras três empresas concorrentes de diferentes portes que ofereceram orçamentos tão abaixo dos custos de mercado que obrigou a Diretoria da Carletti a redimensionar sua estrutura interna de forma a viabilizar uma proposta bem competitiva. Apesar de ter ganhado o orçamento da obra da ABC, tal vivencia foi determinante para o convencimento do Diretor, da premência da imediata implantação da gestão estratégica através da equipe que passou a dar suporte à ABC, em sua obra. [5].

A partir do início dos procedimentos da implantação do cronograma da obra nas

instalações da ABC, em março de 2019, foram implantadas duas etapas sequenciais quase simultâneas para avaliar os melhores procedimentos internos e externos. Em função de tais fatos se decidiu aprimorar as ferramentas de processos gerenciais estratégicos o que obrigou a Diretoria da Carletti a fazer uma profunda revisão de seus processos internos e se concluiu que a empresa deveria redimensionar a estrutura da equipe que passaria a lidar operacionalmente com a empresa ABC.

Como ferramenta metodológica complementar de análise situacional, a Diretoria optou pela Matriz de SWOT, através da qual passou a definir as melhores práticas nos setores ligados à obra da ABC, buscando adaptar estas estratégias mais alinhadas à missão, às metas e aos objetivos da empresa.

2.4. Contextualizando a Matriz de SWOT

Segundo Corrêa [7], a ferramenta metodológica matriz de SWOT é uma sigla em inglês que significa respectivamente: Strengths (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) no processo de formulação das ações estratégicas em organizações, Correa segue informando que ao usar a ferramenta metodológica análise SWOT, a Diretoria da empresa pode colher informações do ambiente interno (fazendo uma lista com as forças e fraquezas da organização) e do ambiente externo (apurando as oportunidades e ameaças que o mercado pode oferecer).

Através das informações obtidas, os relatórios da análise SWOT, passou a fornecer à Diretoria da Carletti, uma visão mais ampla do seu negócio, facilitando a escolha da estratégia para manter sua empresa no mercado fortemente competitivo. Medeiros [2], reforça que, como atualmente há um cenário economicamente adverso, com um mercado altamente competitivo, “as ações estratégicas devem ser pensadas, elaboradas e implantadas nas empresas independentemente do seu tipo e tamanho”. (p. 43).

É através da estruturação das ações estratégicas que são adotados critérios e

estabelecidas metas para definir e atingir o objetivo da empresa, influenciando na permanência da empresa no mercado, afinal, através da identificação dos pontos positivos e negativos na gestão das obras se tentou potencializar as competências e aptidões para a formulação de futuras estratégias que “consigam abrir mais caminhos para novos mercados, proporcionar um crescimento mais sustentável e aprimorar a empresa para se tornar mais competitiva em seu segmento.” [2].

2.5. Análise das Etapas de implantação do Planejamento Estratégico na Obra da ABC

Para Ansoff e McDonnell [6], a modernização empresarial deve ser entendida como uma “adoção de técnicas de organização e métodos, gerenciamento, planejamento financeiro e operacional, marketing, gestão de recursos humanos”, citando os principais setores. Tais práticas podem contribuir para a melhoria do desempenho da uma pequena empresa o setor da construção, podendo ainda fazer parte do planejamento com foco na programação da obra. Souza e Abiko [8] acrescentam que as ferramentas de gestão devem auxiliar o trabalho dos engenheiros de projeto e gestores das obras para a “obtenção de dados de programação e controle de obras de maneira rápida e precisa é sempre bem aceita no mercado da construção civil.” (p. 24).

Para Medeiros [2], para se competir melhor, as pequenas empresas devem ser idealizadas a partir das análises em que a Diretoria possa conduzir suas estratégias considerando os fatores e os agentes dos mercados que compõe seu respectivo segmento. Ao assim proceder, o empreendedor terá mais ferramentas para identificar as oportunidades e as ameaças para a realização dos seus negócios empresariais, procurando definir as melhores ações estratégicas.

A ferramenta de SWOT permitiu a elaboração e análise de dados em relação ao ambiente interno da Carletti e o ambiente externo que envolveu os possíveis cenários e fatores de fracasso ou de sucesso em relação à

obra que estava sendo implantada na ABC. Esses fatores levantaram situações reais que estavam ocorrendo tanto na Carletti quando na obra da ABC, ou respectivamente, nos ambientes interno e externo e serviu como auxílio para que os Diretores tivessem uma visão mais ampla dos pontos que influenciam os resultados e objetivos organizacionais, possibilitando que trabalhem nos fatores que podem inviabilizar a obra e ou a própria Carletti.

A concepção e implantação das ações do plano estratégico da Carletti exigem que a empresa defina sua missão e sua visão buscando direcionar os objetivos que vão posicioná-la em relação a seu mercado atual e aos novos que pretenda captar. A empresa deve realizar uma análise dos seus fatores fortes e fracos e também das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente de fora da empresa, conforme relata Wright [9].

Na página da internet da Carletti [5], constam respectivamente, os textos da Missão, onde a empresa afirma: “Atuar com cada vez mais eficácia, gerando cada vez mais o crescimento profissional e a satisfação de todos os clientes”. O texto da Visão da Carletti afirma: “Ser reconhecida como uma empresa competente e responsável nos setores em que atua pela qualidade e alto valor agregado aos clientes”. Desta forma a empresa define as linhas de diretrizes para suas futuras estratégias no caminho do aprimoramento eficaz.

Este conjunto de ações que traduzem as estratégias deve estar conceitualmente muito claro na visão dos diretores da Carletti. Para [8], as estratégias traçadas pelos Diretores da Carletti têm de estar alinhadas com a Missão, a Visão e os “objetivos da organização”. Quando esses fatores são evidenciados, Mdeitros [2] reforça que o conceito de estratégia vem a ser um “conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento gerencial e organizacional de uma empresa”. “Afiml, as estratégias de gerenciamento são os meios mais eficazes para uma pequena empresa atingir quais os seus objetivos e metas”. Corroborando uma abordagem semelhante, Corrêa [7]

compreende que o conceito de estratégia como sendo “a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos”.

2.5.1. Breve perfil da ABC Ltda.

A ABC é uma empresa de pequeno porte, possui uma sede e mais duas filiais, incluindo o Centro de Distribuição (CD) de Santa Cruz da Serra, *lôcus* da obra. Seu quadro funcional possui um total de 40 funcionários e atua no ramo de papelarias e materiais de escritório. A unidade de Caxias é o CD e segundo informado pela empresa, a sede também fica no município de Duque de Caxias. Para a Diretoria da ABC o Centro de Distribuição tem um papel estratégico para toda a empresa, pois atende todas as lojas e fica no bairro de Santa Cruz da Serra, no mesmo município. As outras filiais estão sediadas em outros municípios da região da Baixada Fluminense.

A autora, que pertence ao quadro técnico da Carletti, foi a engenheira responsável pela obra na ABC, porém, não teve acesso aos dados do faturamento anual nem ao organograma funcional da empresa, portanto, alguns dados são estimativas aproximadas com base em depoimentos de funcionários administrativos da ABC.

2.6. Etapa de Planejamento de Obra (EPO),

A partir da obra da ABC e como parte dos processos de melhoria, a Carletti introduziu a Etapa de Planejamento de Obra (EPO), iniciando com um Diagnóstico Situacional e Orçamentário (DISIO) que teria três finalidades: 1. Definir as sub-etapas de execução do projeto, fazer uma programação, que definiu o cronograma de execução da obra; e 2: Um controle de custos, que permitiu o acompanhamento e monitoramento do andamento financeiro do projeto a executar e 3. Ser usado como ferramenta para o levantamento das informações prévias da futura obra e cujos custos e ações inerentes irão nortear as bases para a futura proposta a ser apresentada ao cliente, neste caso, para a ABC.

2.6.1. Etapas de gestão interna da Carletti para fechamento da Obra com a ABC

Essas etapas internas de planejamento para o pré atendimento dos clientes que buscam o setor comercial da Carletti, são fundamentais para qualificar e agilizar o relacionamento com os clientes em potencial. Abaixo se lista a seqüência de cada etapa de negociação que foi redimensionada pela Diretoria da Carletti em função do novo Planejamento Estratégico implantado a partir de 2019.

1. O cliente entra em contato com a empresa através do site ou telefone, solicitando orçamento.
2. O comercial marca uma visita técnica, para conversar com o cliente, avaliar o que precisa ser feito na obra, levantar e mensurar os itens que se julgam necessários para realização da reforma para atender o cliente da melhor forma possível.
3. O técnico de orçamento realiza o DISIO que contém uma projeção de orçamento e cronograma da obra, baseado no levantamento feito com o auxílio do EMOP, TCPO, e outras referências próprias.
4. O DISIO, com o orçamento e o cronograma prévios é repassado a dois engenheiros da Carletti, após pré-avaliação dos mesmos, o DISIO é enviado ao diretor para aprovação final.
5. O DISIO aprovado é entregue ao cliente para validação, o mesmo dar o seu “de acordo”, para que seja redigido o contrato entre as partes;
6. DISIO aprovado em todas as instancias internas da Carletti, marca-se o início da obra e uma equipe empresa é designada para executar a obra, segundo o cronograma;
7. De acordo com o cronograma, compram-se os materiais e os serviços são executados.
8. A Equipe Carletti acompanha o desenvolvimento da obra em reuniões semanais liderada pelo engenheiro responsável.

9. Finalizamos a obra e entregamos ao cliente.

Muitas vezes os prazos dos cronogramas são mudados de acordo com a necessidade da obra e ou estratégias de ambas as partes de forma interveniente.

2.6.2. Implementação do diagnostico situacional e orçamentário (DISIO), na ABC

Com a implementação do DISIO, constatou-se que, mesmo com três expressivos concorrentes, a Carletti não somente ganhou a obra, mas também conseguiu uma redução média de 2,3 % nos seus custos de pré-obras em comparação com as anteriores que tiveram condições similares.

Para Ansoff e McDonnell [6], a realização de um empreendimento exige a combinação dos fatores: tempo, custo e recursos inerentes. O estabelecimento da alocação eficiente de recursos no tempo e a possibilidade de controle somente serão possíveis através de um eficiente sistema de planejamento e programação. A diretoria da Carletti pode constatar tais conceitos com base na expressiva redução dos custos no cronograma da ABC.

2.7. Elaboração do DISIO, auxiliado pela ferramenta de Análise de SWOT

A elaboração metodológica do Diagnostico Situacional e Orçamentário (DISIO), foi feito com um questionário elaborado em planilha eletrônica que continha perguntas e valores direcionados para cada sub-etapa da obra, envolvendo demolições e reforços estruturais. A Carletti não autorizou a divulgação dos modelos das planilhas, que foram a base do relatório gerado previamente como parte da construção da proposta. Esta planilha está sendo a base para a construção de um aplicativo para celular que está sendo prevista a entrada em operação até o final de 2020, quando estará sendo utilizado pelos engenheiros, mestres de obra e até operários para controle de fluxos de materiais, solicitação de compras e outras funcionalidades visando a otimização das obras e redução de custos.

A sequencia de ações das etapas abaixo está descritas no fluxograma da Figura 1.

- a) Diagnóstico Situacional e Orçamentário (DISIO),
- b) planejamento do processo de planejamento
- c) reunião da informação
- d) preparação de planos
- e) difusão da informação
- f) avaliação do processo de planejamento da obra

Figura 1 – Implantação da Etapa de Planejamento de Obra (EPO)

Fonte: Autora

Conforme foi sendo implantada a Etapa de Planejamento de Obra (EPO) foram tomadas decisões relativas aos respectivos cenários de obra, construídos pelas demandas da ABC. Nessa premissa foram definidos os níveis de detalhamento do planejamento, após ser feito o relatório prévio da obra com o Diagnóstico Situacional e Orçamentário (DISIO), que também passou a servir de levantamento para construir propostas para os clientes em potencial. Logo em seguida se analisou a frequência das demandas de replanejamento e o grau de controle a ser efetuado. Na segunda fase da Etapa, se fez a coleta das informações necessárias para se realizar o planejamento. A fase de preparação das planilhas de orçamento é a que recebeu maior atenção dos engenheiros responsáveis pelo planejamento em função da situação de grande concorrência nas propostas. Em seguida houve a quarta fase desta Etapa: a difusão da informação. As informações foram transmitidas e partilhadas de acordo com as necessidades de seus usuários e os respectivos responsáveis pelo planejamento de cada obra na empresa deve discernir quem deve recebê-las e qual seu formato necessário. Conforme a proporção de obra e sua relevância estratégica, os diretores assumem essa liderança para, após a continuidade, deixar a condução com os engenheiros em forma de escala. Na última fase desta Etapa, se fez uma avaliação de todos os subprocessos dentro do escopo geral da

Etapa de



Planejamento de Obra (EPO).

Conforme informado por Corrêa [5], para uma pequena empresa implantar seu planejamento estratégico, deve partir de uma integração inicial e forte engajamento da alta gerência, que irá implantar diretrizes para agregar valor e servir de diretriz para os demais níveis. No nível tático, as gerências e os engenheiros de obra devem tomar decisões usando ferramentas que auxiliem o equacionamento da tomada de decisão usando os meios e procedimentos que serão utilizados para executar a obra. Todo o planejamento operacional deverá estar ligado e monitorando as rotinas dos canteiros, ou seja, as questões relativas à produção de cada empreendimento, na busca da eficiência e eficácia. (p. 67)

Com base na matriz de SWOT, analisando os aspectos internos, foram observadas as seguintes conclusões da Diretoria em relação aos 30 primeiros dias de implantação da Fase 1 do Planejamento Estratégico para a empresa e respectivas: Do ponto de vista de: 1 Processos internos, onde identificou-se: 1.1 Uma dificuldade de comunicação entre as equipes e assim parte dos formulários DISIO demoraram a ser respondidos; 1.2. Não houve reunião de esclarecimentos nem treinamento prévio para que as equipes pudessem entender e absorver melhor as novas rotinas e mais elementos de controle e monitoramento; 1.3. Havia a previsão da elaboração de três DISIOs e mal conseguiram um na primeira fase; 1.4. O monitoramento do planejamento realizado no escritório central da Carletti ainda precisa de mais treinamento das pessoas envolvidas no suporte às equipes no canteiro de obras na ABC, pois se observou certo descompasso entre as equipes.

Analisando-se os aspectos externos, se constatou o seguinte: 2.1. As equipes de interface da ABC que integravam a execução da obra no canteiro não aceitavam os critérios de monitoramento e controle da equipe Carletti; 2.2. O responsável da ABC não se submetia às diretrizes de prazos do EPO, quebrando continuamente o cronograma de obras; 2.3. Muitas vezes eram necessários retrabalhos na apuração das informações, pois as equipes da ABC forneciam informações

improcedentes; 2.4. Pessoas do administrativo de períodos diferentes não seguem os planos do DISIO; 2.5. Dificuldade de atualização dos planos por parte dos responsáveis pelo planejamento, por não disporem de informações do canteiro de obras para a retroalimentação do planejamento.

3. Conclusões

Após os primeiros 30 dias da obra na ABC, compreendidos entre março e meado de abril de 2019, concluiu-se ser extremamente desafiadora a implantação da EPO com base no DISIO e auxiliado pela SWOT, pelos anteriormente analisados. Mas mesmo considerando bem difícil alocar e conjugar fatores de tempo para a execução do EPO, principalmente durante a reforma do empreendimento, quando ocorre uma tendência das equipes a darem preferência pela atenção a operações rotineiras, mais antiga, bem menos eficaz e mais custosa tanto para a Carletti, quanto para a ABC.

Outra constatação foi o fato de que empresas construtoras como a Carletti possuem equipes de pessoal bastante reduzida, havendo poucos funcionários para cuidar de todas as tarefas da empresa, mesmo exclusivamente direcionadas para clientes como a ABC. Assim, atividades como planejamento e controle tornam-se bastante desafiadoras de serem implementadas e realizadas. Como foram nomeados pela Diretoria como líderes das equipes de implantação das fases do EPO, alguns engenheiros reclamaram que deveriam receber adicionais de salário, por considerarem tais práticas responsabilidades adicionais a suas rotinas. Os engenheiros como líderes das equipes e responsáveis por todas as interfaces entre a alta direção da Carletti, seu setor administrativo e sua equipe de trabalho. Da mesma forma é absolutamente estratégico para gerenciar as demandas do responsável da ABC.

Avaliando mais uma vez do ponto de vista da SWOT, nos aspectos externos e internos, os engenheiros das obras tem um papel absolutamente estratégico, sendo potencial de

pontos fracos a concentração de tarefas diárias, obras e ocupado em tempo integral, com o impedimento de realizar um planejamento adequado por não possuir tempo disponível. Outra questão é a possibilidade de se contratar um profissional somente para o planejamento, que não chega a ser levada em conta, pois, considera-se que não existiria um retorno financeiro. Essa questão pode ser vista como ameaça do ponto de vista de aspectos externos.

4. Referências

- [1] ADEMI-RIO - Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário. *Relatório Mercado da Construção Civil-2010-2018*. 2019. Disponível em: http://www.ademi.org.br/article.php3?id_article=70140. Acesso em: 12.04.2019
- [2] MEDEIROS, M. C..I. *Gestão do conhecimento aplicada ao processo de projeto na construção civil: estudo de caso em construtoras de pequeno porte*, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) - USP. 2015.
- [3] CBIC- Câmara Brasileira da Indústria da Construção-Avaliação do Potencial de Impacto Econômico - 2016. Disponível em: <https://cbic.org.br/category/publicacoes/infraestrutura/page>. Acesso em: 20.05.2019
- [4] SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. *Programa Sebrae da qualidade total para as micro e pequenas empresas*. São Paulo, SEBRAE, 2017.
- [5] CARLETTI Construções e Serviços Ltda. 2019. Disponível em: <http://www.carlettiservicos.com.br/apresentacao/>. Acesso em: 01.04.2019
- [6] ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2003
- [7] CORRÊA; W. *Diagnóstico organizacional: a elaboração da análise SWOT na empresa Kedson Guedes de Araújo Navegações Ltda*. Monografia. Curso de Administração de Empresas da

Universidade Federal do Amazonas – UFAM. 2009

- [8] SOUZA, Roberto de; ABIKO, Alex. *Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte*. São Paulo, v. 335, 2007.
- [9] WRIGHT, Peter L. *Administração estratégica: conceitos* - São Paulo: Atlas, 2010.