



## Plano de expansão PME: Estudo de caso da construtora Método Empreendimentos

MESQUITA Karoline Souza de; ALVES Lais Amaral

NPPG, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

### Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 07 Mar 2020

Revisão: 24 Mar 2020

Aprovação: 30 Mar 2020

Palavras-chave:

Construção Civil

Planejamento Estratégico

Expansão setorial

Gestão de Processos

### Resumo

*Este artigo tem como objetivo apresentar projeções e procedimentos que podem tornar possível a estruturação e expansão de Pequenas e Médias Empresas (PME) construtoras. Serão abordados temas como a realidade da construção civil no mercado brasileiro, suas falhas e medidas mais recorrentes que levam empresas a apresentarem dificuldades no crescimento e se manterem competitivas no mercado. O artigo apresenta um caso específico de PME explorando o cenário da Método Empreendimentos, empresa de construção civil atuante no município de Maricá, Rio de Janeiro, desde 2010. Para tal, serão apresentadas as estruturas organizacionais a começar da criação da empresa até sua evolução. O ponto de maior exploração será o desenvolvimento de uma metodologia de planejamento para a expansão setorial e territorial da empresa de forma saudável e orgânica. Por fim, destaca-se os benefícios de um Sistema de Gestão Integrado e a importância em trazer suas premissas desde a base inicial das empresas.*

### 1. Introdução

A indústria da construção civil tem expressivo impacto no panorama socioeconômico brasileiro. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017), ela participa com 4,8% do PIB nacional e gera 22,4% do PIB industrial [1]. Entretanto, tais números oficiais não são capazes de abranger todo o cenário. Isto porque a construção civil movimenta mais do que é exposto em virtude das construções informais com mão de obra sem as devidas garantias trabalhistas.

Nessa conjuntura, as pequenas e médias empresas (PME) estão enquadradas como parte relevante, pois muitas veem a

terceirização como necessária para se manter dentro da competitividade local e sobreviver diante da flutuação econômica na qual o país se encontra nos últimos anos. As pequenas empresas da construção civil são compostas por sócios pessoa física e/ou pequenos empresários, que normalmente exercem função administrativa e entendem de forma intuitiva a construção civil. Na busca por equilíbrio financeiro, optam por um sistema de contabilidade e execução de obra (empreitadas) terceirizados.

O resultado desse sistema na contabilidade é o cumprimento básico da legislação societária e legislação fiscal. Por sua vez, na empreitada, geralmente, conta-se com funcionários com baixo grau de instrução

e liderados por um mestre de obra, profissional responsável por instruir e fiscalizar os serviços em obra, que não necessariamente possui uma formação sólida [2]. Algumas de suas expertises foram adquiridas em experiências de acerto e erro ao longo de sua jornada, por conseguinte há defasagem técnica.

Este artigo tem por finalidade apresentar o trabalho desenvolvido pela empresa Método Empreendimentos até o dado momento e sugerir possíveis ações para solidificar sua atuação, eliminar os pontos fracos e transformá-la em referência local. Serão apresentadas as motivações, características, etapas do processo, dificuldades encontradas e aprendizagem adquirida. Em seguida, a proposta é investigar os pontos cruciais requeridos para a expansão de uma construtora de pequeno porte, considerando aspectos financeiros e organizacionais, reavendo a postura empresarial às normas brasileiras relacionadas. Além disso, será abordado premissas referentes à implementação de um Sistema de Gestão Integrado (SGI), passo fundamental para a empresa desenvolver desde sua base inicial.

Boa parcela das empresas de construção civil se limita a seguir apenas a legislação conveniente, como a NR-18 [3]. O sistema SGI visa ampliar as normas de Gestão de Qualidade ISO 9001, Sistema de Saúde e Segurança no trabalho OHSAS 18001:2007 e Gestão Ambiental NBR ISO 14001:2004 em um único sistema.

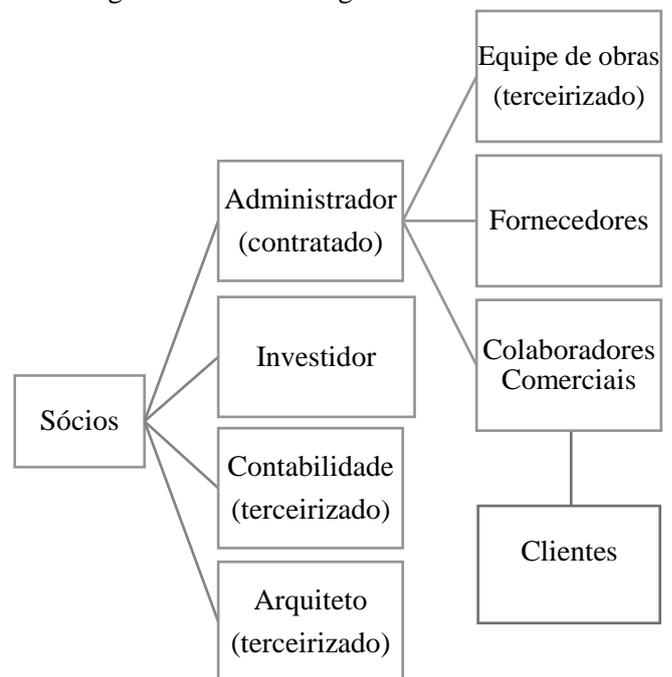
Espera-se, com este estudo, encorajar colegas de profissão e pequenos empreendedores da construção civil a almejarem a criação, evolução e sistematização de suas empresas baseados em planejamentos estratégicos e legalidades para, desta forma, reduzir meios de progressão baseados no método de tentativa e erro.

## 2. A empresa, aspectos históricos e características

A empresa Método Empreendimentos, pessoa jurídica de direito privado com dois

sócios pessoa física, atua em Maricá, região metropolitana do Rio de Janeiro. Desde 2010 na área de construção civil, tem como principal produto a construção de unidades unifamiliares e multifamiliares de pequeno porte com recursos provindos de sócios e uma rede de investidores. Teve seu início marcado pela construção empírica e sua estrutura organizacional sofreu poucas modificações ao longo desses anos. A Figura 1 mostra a estrutura organizacional da empresa entre os anos 2010 e 2017.

Figura 1: Estrutura organizacional até 2017



Fonte: O autor

Vale ressaltar que nesta estrutura, o papel do administrador se limitava a comprar insumos, contabilizar gastos, fiscalizar a assiduidade e serviço da mão de obra informal terceirizada contratada.

Em 2017, a empresa sofreu uma reestruturação organizacional e elaborou um plano de negócio para o quadriênio 2017-2020, o que será chamado neste artigo de *Estruturação 1*. O objetivo era obter um melhor entendimento de onde se pretendia chegar, a partir da sistematização da estratégia de negócio, visão, metas e missão da empresa.

A finalidade era se destacar no mercado local baseado em quesitos de qualidade, diferenciais tecnológicos e sustentáveis, além

de oferecer um atendimento singular ao cliente no pós-venda, características similares a renomadas empresas do mesmo ramo. Desde o plano 2017-2020, a Método Empreendimentos tem como meta ampliar seu mercado de atuação geograficamente para cidades vizinhas, como São Gonçalo e Niterói, regiões do mesmo estado.

### 3. Estratégia do negócio

As pequenas e médias empresas (PME) são mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidade que as grandes empresas, embora encontrem limitações próprias de seu porte [4]. Então, antes da ampliação, considera-se importante a inserção de premissas na empresa estudada sob as normas e sistemas integrados de gestão. Isto significa criar uma cultura apropriada em sua origem de forma que os valores e métodos estejam enraizados em seus colaboradores, facilitando a disseminação quando a empresa tomar proporções maiores, além de fortalecer a qualidade técnica do quadro de funcionários.

Desse modo é constatada a oportunidade de iniciar os planos de trabalho, organizados da seguinte maneira:

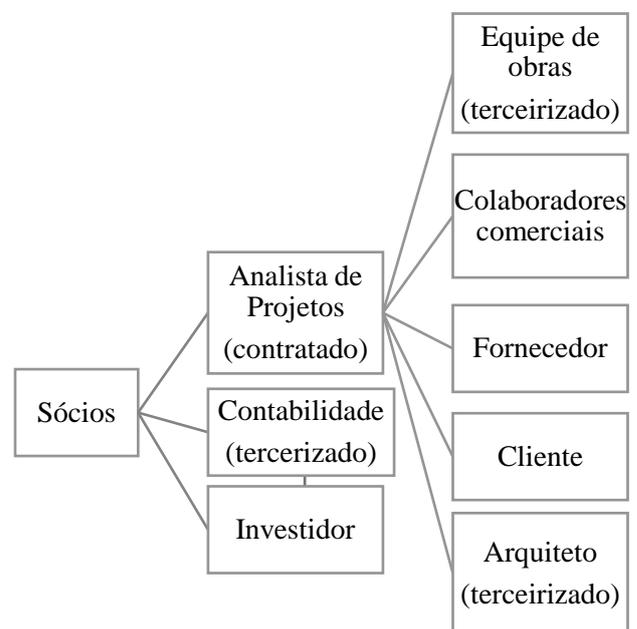
- *Estruturação 1*: Plano 2017-2020, já citado anteriormente;
- *Estruturação 2*: reestruturar e revisar o Plano 2017-2020, planejar um fortalecimento do quadro de funcionários e expansão setorial;
- *Estruturação 3*: expandir geograficamente, que já havia sido cogitado no Plano 2017-2020. Esta ação foi impossibilitada por questões financeiras e de mercado;
- *Estruturação 4*: desenvolver um plano de SGI ou a incorporação de suas premissas para PME do ramo da construção civil.

## 4. Estruturações

### 4.1. Estruturação 1 (Plano 2017-2020)

A etapa foi marcada pelo amadurecimento técnico. Em 2017, a empresa contratou um analista de projetos com formação técnica para monitorar os procedimentos de construção e administrativos de obra, como sinalizado na Figura 2. Neste mesmo momento, retomou a regularidade de construções de acordo com as possibilidades econômicas provindas da empresa (renda de construções anteriores) e seus acionistas.

Figura 2: Estrutura organizacional 2017-2020



Fonte: O autor

De julho de 2017 até janeiro de 2020, nove unidades foram construídas. Segundo projeções dos sócios, a estimativa é ampliar para mais quatro unidades até dezembro de 2020, totalizando treze unidades.

A dinâmica dos empreendimentos depende da venda e entrada de capital no fluxo de caixa para tão somente após iniciar um novo projeto. Nesse período, a construtora foi enriquecendo seus processos e desenvolvendo sistemas de controle de obras, como relatórios semanais; histórico de erros cometidos e suas correções; lições aprendidas; parâmetros de qualidade; levantamento de novos fornecedores; capacitação técnica e outros.

Paralelamente ao processo interno sistemático, é importante ressaltar que a excelência dos materiais e acabamentos dos produtos utilizados cresceram sem haver, entretanto, uma considerável variação no custo por metro quadrado construído. Por conseguinte, há uma maior assertividade do processo de ampliação de fornecedores e qualidade de insumos. Foram incluídos atributos físicos nas construções com uma arquitetura diferenciada e atributos tecnológicos e sustentáveis, por exemplo a inserção de placas solares.

Além disso, o fluxo de caixa obteve níveis crescentes e velocidade maior de venda após produto concluído. A quantidade de unidades citadas anteriormente está entre a métrica conservadora e moderada do plano feito em 2017, mas é possível acreditar que este resultado se deve a incerteza econômica ainda presente no país. Para efeito de clareza, estimou-se doze unidades no cenário conservador, quinze no cenário moderado e dezoito em um cenário agressivo para construções até dezembro de 2020.

#### 4.2. Estruturação 2 (expansão setorial)

A empresa deve reavaliar uma carga contínua de mudanças, como vem sendo feito desde 2017 tanto em quesitos sistemáticos como financeiros. A meta principal é alcançar um cenário agressivo de construção, possibilitado por uma expansão financeira com geração orgânica de caixa.

Para isso, é importante o aumento da velocidade de venda dos imóveis resultando no aumento do fluxo de obras. O principal fator a dificultar essa expansão é a instabilidade de recursos financeiros (capital de giro) causado pela sazonalidade da produção, principalmente mediante a flutuação econômica no qual o país se encontra.

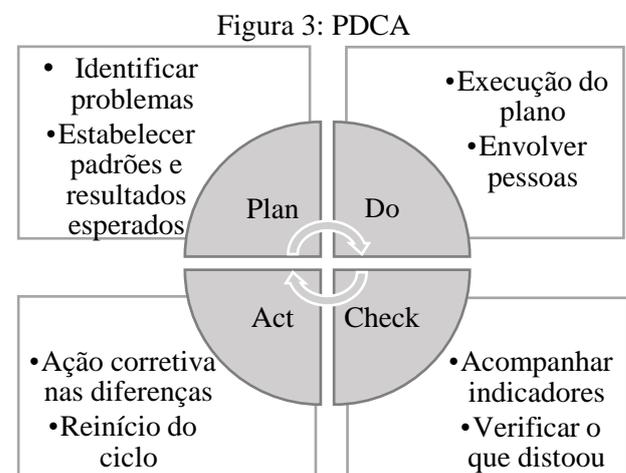
Em um segundo momento, é preciso realizar a expansão setorial/organizacional, ampliando sua área de atuação para uma empresa que produz os próprios projetos de arquitetura sem perder sua vantagem competitiva diante de concorrentes diretos.

Posteriormente, é necessário o desenvolvimento de uma mão de obra própria.

#### 4.3. Estruturação 2 (metodologia de planejamento)

Os objetivos dessa etapa são reavaliar o entendimento sobre o contexto de atuação e concorrentes locais; revisar as métricas lançadas no Plano 2017-2020 (*Estruturação I*), reconhecendo seus pontos positivos, suas forças, fraquezas, ameaças, oportunidades (*SWOT*); reconhecer a necessidade financeira para a expansão organizacional requerida; elaborar a sistematização de processos segundo os princípios de qualidade e o ciclo de melhoria contínua do PDCA, como exemplificado na Figura 3; e sistematizar a comunicação.

Além dos citados, uma ferramenta de grande importância para desenvolvimento da empresa é a documentação das *lições aprendidas*, seja com questões de projetos ou questões administrativas. Dessa forma, é possível documentar e mapear decisões que deram certo/errado, lições dessas ações e recomendações para futuras ocasiões.



Fonte: O autor

A partir da metodologia construída por Waclawovsky e Batiz [5], para uma visão sistêmica da implantação de SGI, algumas etapas foram identificadas como importantes e apropriadas também para o estudo de expansão. Vale ressaltar que alguns pontos podem ter sofrido pequenas adaptações. São eles:

**P. Planejamento:** “fase que contempla as etapas de diagnóstico inicial e elaboração do planejamento estratégico da organização” [5];

**P1. Diagnóstico inicial:** reconhecimento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e impactos;

**P.2. Planejamento Estratégico:** “é a forma de a organização olhar para seus clientes, para o mercado (...), e para si própria” [5] a partir dos processos 2.1.

Nesse processo, é de extrema importância contemplar a técnica *benchmarking* para análise interna da empresa. Nela, processos, produtos e serviços são comparados com as diretrizes aplicadas no mercado, independente do segmento. A ideia central é buscar as melhores práticas da concorrência, através da identificação, estudo e adaptação de procedimentos [6].

**P.2.1 Análise SWOT:** apresentada na Figura 4 é uma ferramenta que possibilita identificar os pontos e possíveis alterações nas estratégias para melhorar os processos ou manter no caso de resultado positivo [7].

Figura 4: Matriz SWOT

<b>Pontos Fortes</b> Estrutura financeira bem consolidada Processo de pós venda inédito no local Inovações tecnológicas e sustentáveis Profissionais motivados <i>Stakeholders</i> consolidados	<b>Pontos Fracos</b> Valores finais dos produtos Falta de mão de obra qualificada e de treinamentos/capacitação pessoal Resistência dos colaboradores comerciais diante novas metodologias
<b>SWOT</b>	
<b>Oportunidades</b> Aumento do poder de compra Desenvolvimento econômico da região Inovação de produtos Formação de novas parcerias Expansão da atuação territorial	<b>Ameaças</b> Flutuação econômica Diagnóstico incoerente das necessidades do público local Colaboradores comerciais inseguros Baixa oferta de terrenos de qualidade Concorrentes com preços inviáveis

Fonte: O autor

**P.2.2. Definição/revisão da Missão:** tornar a empresa referência local. Formar uma base sólida e ter a imagem de empresa que oferece benefícios para as principais partes interessadas (acionistas, clientes e

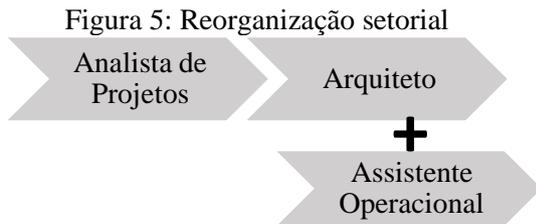
colaboradores comerciais). Tornar os produtos conhecidos pela sua qualidade fazendo com que os clientes formem uma rede espontânea de indicações e voltem a procurar os produtos caso necessário. Qualidades ímpares em que o cliente opte por investir um pouco mais, quando comparado aos concorrentes locais, pela segurança do negócio.

**P.2.3. Definição/revisão da visão e valores:** respeito aos clientes, ética, responsabilidade, investimento em tecnologia e inovação, retorno aos investidores e acionistas de forma sustentável. Adotar qualidade e métodos de pós-venda que satisfaçam cada vez mais os clientes, criar uma rede de indicações positivas beneficiando a imagem da empresa.

**P.2.4. Definição do Código de Ética:** desenvolver código institucional explicitando os valores, princípios, condutas, responsabilidade e comportamentos esperados de modo que não se confundam com a conduta individual ou interesses de seus colaboradores.

**P.2.5. Definição/revisão dos objetivos e metas estratégicas:**

**P.2.5.1** Em um primeiro momento, sugere-se que a empresa elabore e legalize os próprios projetos de arquitetura, a fim de trocar a terceirização do arquiteto responsável por esses procedimentos por um arquiteto contratado. Por efeito do conhecimento adquirido, o profissional que ocupava o cargo de analista de projeto passará a ser o arquiteto da empresa. Em consequência, com o aumento da demanda de tarefas referente a legalização, indica-se o acréscimo de outro cargo: o assistente operacional. O colaborador fará pesquisa de fornecedores, cotação de materiais, controle das entregas de insumos, registros de andamento de obras, parte das atividades que antes eram exercidas pelo analista de projetos. A reorganização setorial é vista na Figura 5.



Fonte: O autor

**P.2.5.2** Após estabilização financeira da etapa anterior, sugere-se que a empresa além de projetar, tenha mão de obra própria para construir os empreendimentos, conforme Figura 6. Esta mudança trará consigo atividades antes não realizadas com investimento direto na mão de obra de execução (treinamentos e palestras) e a introdução de premissas de um SGI como parte da conduta.

Vale destacar investimentos necessários em treinamentos sobre segurança do trabalho e meio ambiente; treinamentos para aperfeiçoamento de procedimentos, obtendo melhorias nos resultados, otimizando a produção e evitando desperdícios de tempo e materiais; disseminação de valores empresariais para estimular os profissionais a partir de uma visão de evolução e vivência. Espera-se que a empresa cada vez mais solidifique-se e tenha maior domínio e constância da qualidade do produto entregue, além de maior controle de obras.

Figura 6: Estrutura organizacional requerida ao fim da Estruturação 2



Fonte: O autor

**P.2.6. Elaboração do “Mapa Estratégico”:**

a começar pelo conhecimento e expertises conquistadas ao longo da história da organização, o “Mapa Estratégico” reúne estratégias, metas, objetivos, indicadores e propostas. O fator humano é fundamental na conversão de diretrizes estratégicas para a prontidão da organização [8].

**P.2.7. Identificação dos fatores críticos, mapa de riscos:**

entende-se que esse passo é importante, pois realiza o levantamento dos riscos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) a que se está exposto. Dessa forma, a solução ou resposta se dá de maneira mais rápida e assertiva. A gestão destes consiste em identificar as incertezas e tentar mitigá-las. Além disso, existem os riscos desconhecidos (*known-unknown*) impossíveis de serem identificados previamente e sem registros de ocorrências anteriores.

Identificar os riscos, analisar as questões, classificar a probabilidade de ocorrência e o impacto gerado (alto, médio e baixo), aumentar as oportunidades, diminuir as ameaças, determinar o profissional responsável pelas respostas (prevenir, transferir, mitigar e aceitar) e oportunidades (explorar, melhorar, compartilhar e aceitar) fazem parte do processo de gerenciamento de riscos [9].

Na figura seguinte, os *riscos* serão representados por “R” e as *consequências* por “C” organizados pelas seguintes categorias: técnico, comercial, financeiro e gerencial.

Figura 7: Mapa de riscos

Técnico	R: Mudança do projeto executivo C: Alteração in loco, inconsistências, retrabalhos
	R: Soluções de projeto complexas C: Maior chance de erro, retrabalho, baixa produtividade
	R: Baixa qualidade de mão de obra C: Atividade mal executada, alta rotatividade
	R: Produtividade abaixo do planejado

	<p>C: Aumento do tempo de obra e custo adicional</p> <p>R: Interferências com outras empresas (vidraçaria etc)</p> <p>C: Conflitos e culpabilização</p>
Comercial	<p>R: Baixa procura dos imóveis</p> <p>C: Atraso na formação do capital de giro</p> <p>R: Fornecedores financeiramente frágeis</p> <p>C: Falência, não entrega do produto ou serviço</p> <p>R: Atraso na entrega de insumos</p> <p>C: Atraso dos processos de obra</p>
Financeiro	<p>R: Orçamento do custo de obra insuficiente</p> <p>C: Aumento do custo e redução da margem esperada</p> <p>R: Flutuação do valor dos insumos</p> <p>C: Aumento do custo de obra</p> <p>R: Baixo índice de vendas</p> <p>C: Redução do custo do produto e da margem esperada</p> <p>R: Ausência de caixa de segurança</p> <p>C: Paralisação momentânea das atividades</p>
Gerencial	<p>R: Falta de processos</p> <p>C: Conflito de informações, repetição de falhas</p> <p>R: Ausência de indicadores</p> <p>C: Desempenho mal monitorado</p> <p>R: Vistoria de obra pré entrega insuficiente</p> <p>C: Reclamações de clientes e retrabalhos</p> <p>R: Contratos mal executados</p> <p>C: Lacunas para diferentes interpretações</p>

Fonte: O autor

## P.2.8. Comunicação

**P.2.8.1 Endomarketing:** planejar o gerenciamento das comunicações estabelecendo as necessidades, relevâncias e abordagem, canais e registros das informações. Disponibilizar os dados certos nos momentos corretos entre as partes interessadas. Controlar o fluxo da informação e sua efetividade. Além disso, esse processo conta com a sistematização do endomarketing,

estratégia que visa melhorar a imagem da empresa diante os colaboradores.

### P.2.8.2 Marketing

*“O sucesso de um escritório de projetos pode ser atribuído muito mais à sua capacidade de promover-se por meio (...) da obtenção de prêmios e prática de comunicar-se constantemente com seus clientes sobre seus hábitos mais positivos (realizar projeto dentro do prazo, do orçamento, com qualidade etc.) do que aos seus esforços na racionalização do desenvolvimento dos projetos.” [6]*

Diante da imersão digital atual, vale incluir a capacidade da empresa em promover-se por meio de redes sociais com campanhas estratégicas a partir de um *branding* coerente e diferenciais tecnológicos, como simuladores de realidade virtual dos imóveis construídos, telas *touch* interativas etc.

## E. Execução

**E.1 Mapeamento de processos:** A ABNT NBR ISO 9001/2015 coloca ênfase no envolvimento das lideranças nos processos para desenvolvimento empresarial e ajuda a lidar com riscos e oportunidades de forma mais estruturada. É importante a familiarização com o documento, identificação das falhas da empresa e seu reparo, desenvolvimento do plano de implementação e treinamento e conscientização das partes que podem estimular na eficácia da empresa.

**E.2 Identificação, mapeamento, estabelecimento dos objetivos, indicadores, metas, planos de ação, pontos de medição e monitoramento e melhoramento contínuo dos processos:** a aplicação da metodologia PDCA é capaz de gerar uma melhoria contínua do SGI. Isso significa em ações como planejar, executar, verificar e agir corretivamente. Tal diretriz também vale para o gerenciamento e estruturação de processos das organizações na evolução da qualidade dos produtos e serviços [10].

**E.3. Realização de treinamentos de sensibilização:** observa-se que um

profissional treinado acarreta uma melhor percepção pelos clientes sobre o padrão de qualidade das atividades desenvolvidas, o que reverbera na satisfação e aumento do mercado. Logo, “treinamento deve ser visto como investimento, e não como despesa” [6].

## V. Verificação

**V.1 Auditorias e avaliação de resultados:** etapa que engloba as seguintes atividades: auditoria interna; planejamento de auditorias; definição e capacitação de auditores internos; execução das auditorias; e avaliação dos resultados (não conformidades, oportunidades de melhoria e boas práticas) [5]. É imprescindível considerar as diretrizes da norma ABNT NBR ISO 19011/2018.

### A. Ação

**A.1 Análise crítica:** com base na normas citadas e nos autores mencionados, propõe-se que esta etapa deve incluir e não se limitar a: considerar as normas vigentes e requeridas na construção civil e no processo de gestão de qualidade; a metodologia desenvolvida e aplicada; os resultados das auditorias e avaliações dos colaboradores; pesquisas de satisfação internas e com clientes; desempenho dos processos; evolução do produto nos quesitos técnico, financeiro e tecnológico; análise dos objetivos, programas e metas conquistados; ações preventivas e corretivas; recomendações de melhorias; retroalimentação das análises e metodologias a partir dos dados coletados. Ao findar o processo, reinicia-se o ciclo PDCA.

## 5. Custos

O custo é resultado da eficiência da gestão, isto porque a empresa deve gastar o mínimo possível para gerar seus produtos e, dessa forma, eliminar desperdícios. Por outro lado, o preço de venda é consequência do mercado e não pelo critério adotado pela empresa para se conhecer o custo de seus

produtos [6]. Na *Estruturação 1* (item 4.1), em busca de um retorno ideal para os acionistas, os valores finais dos imóveis eram determinados após aplicação de um percentual (*mark up*) sob o custo total da obra.

No segundo semestre de 2019, a empresa viveu um momento de baixa velocidade de venda após finalização de um empreendimento, acarretando em uma rentabilidade menor e na insuficiência de caixa seguro para realização de novo projeto. Este acontecimento comprova a necessidade de um embasamento mais profundo para definição do percentual. Sugere-se, antes da *Estruturação 2*, revisão do *mark up* para facilitar a formação de reserva financeira para o capital de giro a partir de uma velocidade de venda maior.

Outros pontos importantes, como encurtamento do ciclo econômico; controle da inadimplência; não se endividar a qualquer custo; alongar o perfil do endividamento; reduzir custos; e substituição de passivos [6] são condutas já empregadas na empresa e por este motivo não necessitam de uma revisão sistemática profunda.

É importante enfatizar que, além do aumento da velocidade de venda, fluxo de caixa e reserva financeira, o domínio dos controles das receitas, dos custos fixos, dos custos diretos e custos indiretos são imprescindíveis para toda e qualquer expansão (setorial ou geográfica).

## 6. Sistema de Gestão Integrada

Com o tempo, houve crescente cobrança do mercado mundial e do consumidor sobre os serviços e produtos entregues pelas empresas sob a ótica das normas técnicas de qualidade, sustentabilidade ambiental e social e proteção à integridade física e saúde dos funcionários. Entretanto, hoje não basta atender às necessidades e expectativas do consumidor para ter uma competitividade no mercado. Valores adequados, financeiros e não-financeiros podem e devem ser gerados

para a comunidade, acionistas e a sociedade em geral [11].

Por meio deste cenário, as empresas buscam a integração de processos e sistemas para diminuir gastos com desenvolvimento e manutenção de sistemas separados, no qual alguns processos se superpõem e geram custos dispensáveis. Manter os sistemas de qualidade, meio ambiente e SST separadamente torna a evolução da empresa mais dispendiosa e difícil. O Sistema de Gestão Integrada (SGI), englobando NBR ISO 9001:2008, NBR ISO 14001:2004 (gestão ambiental), OHSAS 18001:2007 (gestão da saúde e segurança no trabalho) e NBR 16001:2004 (gestão da responsabilidade social), aparece como uma solução para sanar essa problemática.

Para implementação de SGI em uma empresa é fundamental que a alta direção e gestores de processos estejam engajados no propósito e tenham conhecimento sobre o assunto, por meio de cursos específicos, palestras, consultorias ministradas por um profissional experiente em SGI em construtoras [10]. Experiências de outros estudos apontam que a criação e implementação do manual SGI obteve resultados como:

*“(...) redução de duplicidades e burocracias, redução de conflitos entre os sistemas; economia de tempo da alta direção; abordagem holística e visão sistêmica; melhoria da comunicação; melhoria da qualidade de vida e nas condições de trabalho.”* [5]

O SGI e sua implementação são temas complexos que demandam artigos exclusivos para tais. Tendo em vista o enfoque principal deste artigo (maturação e expansão da Método Empreendimentos), o tema SGI será limitado a uma apresentação da importância e necessidades deste para o crescimento saudável da empresa como uma meta a ser trabalhada após sucessivas expansões para além das descritas nesse artigo. As premissas do SGI, como consideração e otimização de normas, serão implementadas desde a base da *Expansão 2* citada. A regulamentação desse sistema, inclusive com certificados,

necessitará de mais recursos financeiros e humanos da empresa, no qual cabe um outro estudo aprofundado dos requisitos requeridos.

## 7. Conclusões

A flutuação econômica e política atual do Brasil apresentam frequentes adversidades para as PME. O estudo de perspectivas é a metodologia principal para quem busca preservar um empreendimento em atividades plenas, assegurando competitividade satisfatória. Vale também ressaltar a relevância da inovação constante. Isto é não apenas tecnologia, mas inovação são pessoas, ideias e principalmente gestão.

A escolha pela amplitude e visibilidade do futuro da Método Empreendimentos culminou na ameaça de superficialidade, o que, talvez, compõe uma “fragilidade” do estudo, mas cabe esclarecer que esta exposição é somente o prelúdio para discussões mais densas. Em relação a futuras pesquisas, diversos caminhos podem ser explorados de forma a preencher questões não abordadas no presente trabalho, almejando o avanço do conhecimento e aprofundamento sobre temas como o SGI.

Primeiramente, após implementação efetiva da *Estruturação 2 e 3*, citadas neste trabalho de forma teórica, será possível relatar quais métodos foram imprescindíveis para o sucesso do plano, quais sofreram correções e quais estavam equivocados. Em segundo lugar, poder-se-á abordar metodologia detalhada da implementação do SGI, seus pré-requisitos e os benefícios acarretados no cenário da competitividade empresarial.

Embora haja vasta literatura e diversas referências sobre o assunto, o percurso realizado no artigo revela que ainda há uma deficiência e campo de exploração sobre a temática aplicada às realidades locais do microempreendedor em seus primórdios até sua estabilização e seus planos de expansão. Logo, o estudo deste caso cumpriu a missão de avaliar o cenário, levantar métodos para expansão e nortear as possibilidades de próximos passos da empresa. Para isso,

autores foram convocados, ao longo do artigo, para debater o tema proposto de acordo com a realidade local. Conclui-se que a *Método Empreendimentos* passou de métodos empíricos, em seus anos iniciais, para um sistema empresarial baseado em metodologias científicas, visando sua consolidação e progresso contínuo, o que abre oportunidades para expansão e domínio do mercado regional. O presente trabalho trouxe um direcionamento a ser explorado pela construtora num futuro próximo a fim de exemplificar e nortear PME em situações similares.

## 8. Referências

- [1] Construção é o setor com maior queda no PIB de 2017, mas dá sinais de recuperação. Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), 01/03/2018. Disponível em: <<https://cbic.org.br/construcao-e-responsavel-por-mais-de-50-dos-investimentos-no-pais/>>. Acesso em: 20 de out. 2019.
- [2] LIBA, Amauri; PEREIRA, Anísio Cândido. **Custos Em Pequenas Empresas da Construção Civil**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2002. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2791/2791>>. Acesso em: 12 dez. 2019.
- [3] BENITE, A. G. **Sistema de Gestão da segurança e saúde no trabalho para empresas construtoras**. 2004. 22 edf. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.
- [4] BARBOZA, L. C. **Gestão em pequena empresa**. 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=12018>>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- [5] WACLAWOVSKY, Edna; BATIZ, Eduardo. Metodologia para implementação de sistemas integrados de gestão com uma visão sistêmica. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, 2010. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_113\\_739\\_16036.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_739_16036.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- [6] OLIVEIRA, Otavio J.; MELHADO, Silvio Burratino. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo: Pini, 2006.
- [7] KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [8] KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 6.ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 1997.
- [9] PMI - Project Management Institute – PMBOK - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 5. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2013.
- [10] GUERRA, Marco Aurélio d’Almeida. **Sistema de gestão integrada em construtoras de edifícios: como planejar e implantar um SGI / Marco Aurélio d’Almeida Guerra, Cláudio Vicente Mitidieri Filho**. – 2 edição – São Paulo: Pini, 2015.
- [11] KARAPETROVIC, S. **Estrategies for the integration of management systems and standards**. TQM Magazine, Bradford, v. 14, n.1, p.61-7, 2002.