

PROPOSIÇÃO DE INICIATIVAS PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida

Diana Avancini - FEA USP

Resumo

A construção civil é popularmente considerada o termômetro da economia, uma vez que historicamente seu desempenho caminha junto ao PIB do país, é um dos setores que mais emprega trabalhadores e ainda possui uma relação direta com a questão habitacional. O objetivo deste artigo é mostrar a análise que foi realizada no Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) da autora deste artigo sobre o desempenho operacional e indicar e o alinhamento estratégico de uma construtora brasileira familiar de pequeno porte, a Enix Construções e Empreendimentos LTDA. Com o desenvolvimento de um diagnóstico de sua situação, foi proposto e implementado iniciativas de melhoria. O entendimento final é que ajustes pontuais na operação da empresa e na organização de dados e informações podem trazer um significativo potencial financeiro e impulsionar o alcance de objetivos estratégicos de longo prazo não apenas para a empresa estudada, mas também para empresas semelhantes que possam se valer da experiência deste caso. Este trabalho é fruto de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de uma escola de Administração. O artigo mostra o trabalho desenvolvido em uma construtora e as soluções que se alcançou. É um artigo essencialmente prático e que pode trazer ideias para serem aplicadas em empresas de construção civil.

PROPOSIÇÃO DE INICIATIVAS PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

RESUMO

A construção civil é popularmente considerada o termômetro da economia, uma vez que historicamente seu desempenho caminha junto ao PIB do país, é um dos setores que mais emprega trabalhadores e ainda possui uma relação direta com a questão habitacional. O objetivo deste artigo é mostrar a análise que foi realizada no Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) da autora deste artigo sobre o desempenho operacional e indicar e o alinhamento estratégico de uma construtora brasileira familiar de pequeno porte, a Enix Construções e Empreendimentos LTDA.

Com o desenvolvimento de um diagnóstico de sua situação, foi proposto e implementado iniciativas de melhoria. O entendimento final é que ajustes pontuais na operação da empresa e na organização de dados e informações podem trazer um significativo potencial financeiro e impulsionar o alcance de objetivos estratégicos de longo prazo não apenas para a empresa estudada, mas também para empresas semelhantes que possam se valer da experiência deste caso.

Palavras-chave: construção civil, operação, estratégia

ABSTRACT

The construction industry is popularly known as a economy's thermometer, considering that historically its performance follows the country's GDP, it is one of the segments that employs the highest number of workers and also has a straight relationship with housing concern. The objective of this research is to analyze the operational and strategic performance of a small family Brazilian construction company, Enix Construções e Empreendimentos LTDA, develop a diagnosis of its current situation, to propose and develop improvement initiatives. The outcome is that punctual adjustments to the company's operation and data organization has solid financial potential and can drive the long-term strategic goals.

Key-words: construction, operation, strategy

1.INTRODUÇÃO

O mercado da construção civil é considerado popularmente como termômetro economia, pois tem impacto em diversos ramos da atividade econômica do país. Ele é um dos principais setores empregadores, além de refletir em seu crescimento as variações do PIB e estar profundamente relacionado à questões como déficit de moradia, saneamento básico e urbanização.

A Enix é uma empresa de pequeno porte que atua nesse mercado há mais de 30 anos no estado de São Paulo com foco em obras comerciais e residenciais de alto padrão e mais recentemente entrou também no ramo de super populares. Ela enfrentou nos últimos anos uma série de dificuldades financeiras devido à contração no número de obras em andamento que levou a uma forte redução de caixa e da equipe administrativa. Desde 2018 a Enix tem voltado a crescer e ampliar seu número de obras.

Dado os desafios apresentados, este artigo mostra a análise do ambiente de negócio, do ambiente interno e dos objetivos estratégicos da empresa para propor e auxiliar a implementação de um plano de melhorias que suporte seu processo de reestruturação.

2. Contexto e realidade investigada

A seguir serão apresentados o histórico da empresa, a análise da sua estrutura administrativa e financeira

2.1. Histórico da empresa

A Enix é uma empresa familiar de construção civil, voltada para construção de imóveis residenciais de médio e alto padrão em São Paulo, fundada em 1979 por um grupo de três pessoas que já trabalhavam no ramo e receberam apoio de familiares para empreitada por meio de terrenos e investimentos.

Nesse primeiro momento, a Enix seguindo o modelo de negócio de preço de custo, ou seja, uma modalidade de construção na qual o comprador, incorporador, financia a obra, de modo que a construtora não assume nenhum risco e nenhuma dívida. Esse modelo estava alinhado aos moldes da economia da época que se encontrava em um momento de grande crise econômica, no qual não haviam financiamentos públicos ou privados ao setor. As incorporadoras e construtoras desempenhavam o papel dos bancos, como explica CUNHA, 2012, p.16, financiando os adquirentes. A empresa foi crescendo seguindo esses moldes e herdeiros foram convidados a se juntar e assumir cargos administrativos.

O negócio seguiu esse formato até o começo dos anos 2000, quando houve uma mudança no mercado. A implementação do plano real e o fim da hiperinflação conseguiram estabilizar a economia e proporcionar um grande crescimento no setor da construção civil e do mercado imobiliário. Foi nessa época que surgiram as grandes incorporadoras e a facilidade ao crédito levou a um movimento chamado engenharia financeira: construções feitas a partir de financiamentos bancários, com preços muito mais competitivos. Houve então um grande desenvolvimento do mercado imobiliário e da concorrência. Um imóvel valorizou em média de 2007 a 2012, 80% do seu valor 1, em 2010 o setor da construção civil chegou ao auge de seu crescimento (13,3%)². Ao mesmo tempo, ainda na primeira década do século, 20 das principais construtoras e incorporadoras abriram capital na bolsa de valores para se capitalizar e conseguir mais recursos, entre elas, Cyrela, Gafisa, Company, Brascan, Rossi e Tecnisa.

Essas mudanças de mercado levaram ao crescimento de um novo modelo de negócio, a construção com preço máximo garantido. Nesse modelo, a construtora se compromete com um preço e tempo máximo da obra e podendo incorrer em multas caso o acordado não seja seguido.

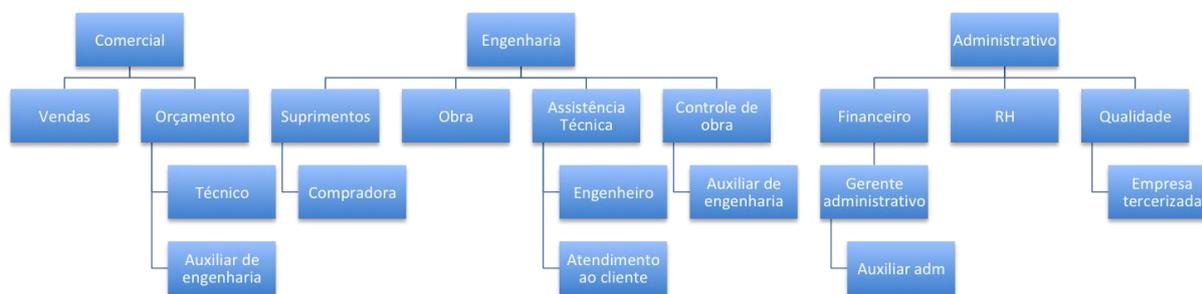
Diferentes dinâmicas contratuais permitem também que construtora e incorporadora dividam os riscos dos empreendimentos. Os sócios inicialmente com muita aversão a risco não queriam seguir esse caminho, mas as pressões de mercado provocaram uma grande redução no número de obras da construtora, de modo que atualmente ela segue esse novo modelo.

Mais recentemente, desde 2014, a crise no Brasil fez com que a Enix, assim como todo mercado da construção civil, sofresse com a baixa demanda e falta de recursos. O desemprego, a falta de confiança no mercado, dificuldade ao crédito e altas taxas de juros que vieram com a crise levaram a uma redução de 32% nos lançamentos residenciais de São Paulo 3. Novamente a Enix enfrentou uma redução drástica no número de obras que, mas dessa vez sem reservas de caixa. Essa situação a obrigou a ampliar seu escopo de projeto, variando de prédios de altíssimo padrão até residências do Minha Casa Minha Vida, programa do Governo Federal que visa fornecer casas a baixo custo para a população de baixa renda.

Essa pesquisa busca então implementar a metodologia apresentada em “Planejamento Estratégico na Prática” e "Manual do planejamento estratégico", ambos do autor Martinho Isnard R. de Almeida, professor associado do departamento de administração da FEA USP. para auxiliar a Enix em sua reestruturação pós crise e fornecer as bases para que ela volte a crescer e atinja seus objetivos estratégicos de longo prazo.

2.2- Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Enix é formada por três grandes departamentos, Comercial, Engenharia e Administrativo, cuja liderança é dividida entre os sócios da empresa. Cada obra da Enix atua como um empreendimento independente e possui sua própria estrutura organizacional. Abaixo, foi construído um organograma para ilustrar a estrutura. O foco desse estudo será nas áreas Comercial e Administrativa, uma vez que entendeu-se junto a diretoria que são aquelas com maior espaço para desenvolvimento.



Quadro 1 – Estrutura Organizacional da Enix

O que percebe-se é que, como a estrutura da Enix é muito enxuta, muitas responsabilidades são divididas entre os departamentos e, principalmente os sócios, dividem comandos e transitam entre as funções. Conversando com a alta cúpula da empresa, o que eles esperam é que, quando atingirem novamente estabilidade financeira, eles possam ampliar o time e as tarefas fiquem mais definidas entre cada cargo e cada elemento da estrutura organizacional.

A função comercial de vendas da empresa é exercida por dois dos sócios que desempenham as funções de relacionamento com o cliente. Como parte de seu posicionamento, a Enix se esforça para agradar e atender às demandas de seus stakeholders, em especial as incorporadoras que seus clientes diretos. Atualmente as práticas relacionadas a essa área são: reuniões com clientes, visita às obras finalizadas e em andamento.

De forma geral o desempenho dessa área é positivo quando considerado o relacionamento com o cliente. A Enix é reconhecida no mercado por ser uma empresa “fácil de se trabalhar”, por atender bem às demandas das incorporadoras. É comum na empresa que seus clientes sejam fiéis, sempre chamando-a para participar de concorrências e com frequência voltando a contratá-la. Por outro lado, trata-se de uma área muito dependente do relacionamento pessoal dos sócios da empresa, sem uma documentação formal do histórico de negociações.

A área de orçamento é uma das mais estratégicas para o negócio, pois preço é um fator muito importante na tomada de decisão dos clientes. Por conta disso e da alta demanda de trabalho, ela possui uma equipe própria, seu trabalho varia muito de acordo com cada projeto, mas o bom relacionamento com fornecedores torna a comunicação com os mesmos mais fácil e rápida, conferindo em alguns casos até condições melhores de preço e prazo de pagamento.

A maior parte das atividades dessa área são desempenhadas por empresas terceirizadas, pois não fazem parte do core da empresa e nem de seu *know-how*, ao mesmo tempo em que compreendem tarefas muito técnicas como controle de folha de pagamento, imposto de renda e processo para tirar certificações. Por conta disso, os sócios entenderam que seria melhor contratar especialistas nas áreas.

Ainda assim, no que diz respeito a área de qualidade, destaca-se um ponto relacionado diretamente à Enix. Para tirar algumas certificações como o ISO 9000, muito importante para conseguir créditos com a Caixa Econômica Federal, a construtora precisa preencher uma ficha de controle de obra e eventualmente um fiscal pode fazer a checagem. Preencher a ficha é uma função do engenheiro de obra e, mesmo que os superiores exijam o preenchimento correto, diversas vezes isso é feito de forma incorreta e já houve casos em que o fiscal percebeu e penalizou a empresa.

O que os engenheiros de obra afirmam é que parar o trabalho para pegar a ficha manualmente e depois passar para o computador, toma muito tempo e por isso fazem o preenchimento todo de uma vez, muitas vezes antes das atividades serem realizadas e havendo qualquer imprevisto apenas atualizam a ficha.

2.3 Análise Financeira

As finanças da Enix passaram a ser documentadas e administradas somente em 2017 após uma reestruturação da empresa e da troca do diretor responsável. Atualmente ela é dividida em duas grandes frentes: as finanças das obras e as finanças administrativas. Quem arca sobre os gastos relacionados diretamente à cada uma das obras, materiais, mão-de-obra, equipamentos, etc. é o próprio cliente e por isso é feito um controle de gastos muito rigoroso e um relatório gerencial de cada obra é construído mensalmente e enviado ao seu respectivo cliente. Nesse relatório cada o gasto é justificado e confrontado ao orçamento inicial. É muito raro haver erros de orçamento ou problemas na obra que incorram em multas e gastos não previstos para Enix. A empresa de fato já possui muita expertise na área e segue muito bem seus contratos tanto em termo de prazos quanto de valores.

As receitas da Enix relacionadas à sua atividade fim se dão por meio de uma taxa administrativa cobrada do cliente, uma porcentagem do valor da obra definida em contrato e alguns serviços de manutenção. Vale destacar a existência de uma conta de receita e uma de gasto que se refere ao custos de obra arcados pela Enix que posteriormente serão reembolsados pelo cliente e exigem um controle rigoroso de caixa.

Além da gestão financeira de cada obra, há um controle das despesas administrativas que envolvem principalmente gastos com pessoal de escritório, aluguel, manutenção e impostos. Esses gastos precisam ser pré-aprovados por um dos diretores da empresa por meio de uma Requisição de Compra e quando chega a Nota Fiscal ela é inputada no sistema e direcionada ao seu centro de custo. Toda conciliação bancária é feita pela equipe financeira por

meio desse sistema. O pagamento de salários e encargos trabalhistas, assim como a gestão fiscal e contábil da empresa é realizada por uma empresa terceirizada que apresenta relatórios mensais dos gastos e o Balanço Patrimonial já consolidado.

Para os gestores da Enix o Balanço Patrimonial como é apresentado pela contabilidade é de difícil leitura e não propicia a geração de análises e insights. Por conta disso, é feito um controle paralelo de caixa em planilhas do Excel que contabilizam mensalmente as receitas e despesas da empresa. O que se percebe é que, há uma preocupação com o controle financeiro geral da empresa, ou seja, se ao final de cada mês ela está gerando caixa. Essa é uma análise global do negócio que poderia ser melhor desenvolvida ao construir o resultado financeiro de cada obra e o resultado final da empresa. Com essas informações seria possível avaliar tanto a negociação dos contratos de obra quanto a eficiência administrativa da Enix.

Primeiramente então foi construído um fluxo de caixa para cada uma das obras em andamento. A análise dos resultados por obra concluiu aquilo que já era esperado. Cada uma das obras, por si só, é lucrativa e capaz de gerar caixa para empresa. Mesmo após o desconto dos custos administrativos arcados pela Enix o resultado ainda é positivo, o que significa que as taxas de administração cobradas estão adequadas para eficiência da empresa em sua atividade fim. Isso é muito importante porque a Enix já segue as práticas de mercado no que diz respeito à taxa de administração e portanto não possui muita flexibilidade para aumentar sua receita. Ao mesmo tempo, ela tem se mostrado muito eficiente ao estimar seus custos, sem precisar arcar com gastos extras sobre os contratos.

Em seguida foi analisado o resultado administrativo da Enix, ou seja, a partir do resultado de cada uma das obras em andamento, como são cobertos os gastos administrativos e se há sobra de dinheiro para sustentar novos investimentos e como estão as projeções para 2020. Houve um trabalho de separar contas que antes eram analisadas de forma única entre aquilo que era administrativo e aquilo que era referente às obras, como os gastos de mão-de-obra. Também foi feita uma fórmula para facilitar a visualização do caixa da empresa até o momento.

Nesse ponto o que ficou claro que a Enix é muito consistente em seus custos, mas um fator determinante para o resultado é o número de obras, principalmente quando analisadas as séries históricas. A Enix possui poucas despesas administrativas, entretanto esses gastos são, em sua maioria, fixos. Por conta disso, se o número de obras diminui, a receita oriunda da taxa de administração também vai cair, porém os gastos administrativos não. Em 2017 e no começo de 2018, quando a Enix enfrentou um forte crise financeira devido à queda no número de obras, sua geração de caixa ficou negativa por quase um ano, queimando suas reservas quase por completo.

Desde a segunda metade de 2018 a Enix já vem apresentando um resultado melhor, com geração de caixa positiva e grande aumento do número de obras em andamento e em perspectiva de início para 2020, o que recuperou os anos de crise. Isso gerou confiança entre os sócios da empresa para investirem no negócio e atuarem como sócio em um dos empreendimentos. O resultado desse investimento atual é realmente promissor e gera um clima de otimismo entre os sócios da empresa. Ainda assim essa é uma estratégia que deve ser implementada de forma gradual, sem comprometer um plano de reservas financeiras nem a geração de caixa. A grande vantagem é que como a participação da Enix é pequena, limitando-se aos 10%, o risco do empreendimento também é pequeno e fica quase em sua totalidade sob responsabilidade da incorporadora.

A fim de auxiliar essa visão de longo prazo da Enix e melhorar a visualização e o entendimento do seu desempenho financeiro foi elaborado um relatório financeiro já automatizado com as planilhas de controle acima. A ideia é que ele mostre dentro dos trimestres como foi o resultado da empresa e a composição dos seus custos e receitas.

O entendimento da composição das receitas e despesas pode ser muito estratégico e ainda não é feito pela empresa. Foi feita então uma análise vertical de todas as contas do

Demonstrativo de Resultados (DRE), mensalmente, desde setembro de 2018 até dezembro de 2020, incluindo as projeções para o próximo ano. A primeira coisa que se observou para as despesas é que seus valores e sua proporção varia muito entre os meses, pois pela natureza do negócio, os gastos não são constantes. Por conta disso, a diretoria da Enix preferiu receber uma visão trimestral dessas contas, como pode ser visto abaixo em um dos gráficos retirado do relatório financeiro elaborado do terceiro trimestre de 2018.



Quadro 2 – Relatório financeiro do terceiro trimestre de 2019

3 Análise do ambiente organizacional

A construção civil e o mercado imobiliário são setores altamente influenciados pelo panorama econômico do país, pois dependem muito do acesso ao crédito tanto por parte das empresas, para realização de obras, quanto dos consumidores finais, para financiar a aquisição de imóveis. Além disso, as expectativas para economia também influencia muito esses consumidores em sua decisão de compra, de modo que índices como taxa de desemprego e inflação também são importantes para avaliar e entender o desempenho do setor.

O efeito disso para construção é que ela é a primeira a sentir os efeitos de uma crise econômica e a última a se recuperar. Dados do IBGE mostram exatamente isso, em especial em 2015, durante a crise econômica, se o crescimento do PIB brasileiro foi de menos 3,5%, o da construção foi de quase menos 17%.⁴

Além do mau desempenho do PIB, em 2015 a inflação ultrapassou 10% e a Selic chegou a 14%.⁵ Todo esse cenário econômico, combinado com as incertezas políticas e a não perspectiva de melhora, resultou no pior índice de confiança do consumidor da década, bem como o da construção. Como consequência, o mercado imobiliário foi duramente atingido. Tanto no Brasil como um todo, quanto em São Paulo, houve uma redução drástica no número de lançamentos. Mesmo com os poucos lançamentos, a redução drástica na demanda por imóveis resultou em um índice VSO (Venda Sobre Oferta) muito baixo, cerca de 5,7% segundo relatório do Secovi.⁶

A partir de 2019 as perspectivas são melhores tanto para economia do país como um todo, quanto para a construção e para o mercado imobiliário. Após um crescimento fraco, de 1% em 2018, espera-se para esse ano um crescimento de 2,1%. Esse número ainda é modesto e está muito atrelado às expectativas de importantes reformas políticas, como a da previdência que reduziria importantes gastos do governo e possibilitaria uma real reestruturação das

finanças públicas e dos investimentos. A economia mundial também não está muito aquecida, o que reduz em certo nível os negócios feitos com o Brasil e também afeta nosso PIB doméstico.

Junto ao aumento do PIB, a taxa de juros e o acesso ao crédito auxiliaram o ambiente de negócios em 2018 e espera-se o mesmo em 2019. A taxa Selic caiu para 7,75%, o que estimula a movimentação da economia. Em paralelo, o juros imobiliário da Caixa econômica federal, que costuma dar a base para os demais bancos, também caiu de 11% em 2017 para 9% atualmente, facilitando a compra e venda de imóveis no país.⁷

De fato, essas pequenas melhorias econômicas tiveram um impacto positivo sobre o consumidor, cujo nível de confiança teve seu pico dos últimos 5 anos em dezembro de 2018 e continuou subindo nos primeiros meses de 2019⁸. O índice de confiança da construção também subiu em relação ao ano passado, segundo relatório da FGV⁹. Ainda assim, é importante ressaltar que, como foi dito anteriormente, a construção civil é sempre o último setor a se recuperar em épocas de crise e, de fato, mesmo com todas essas melhorias, o PIB do setor permaneceu em queda em 2018 pelo quinto ano consecutivo (-2,5%)¹⁰.

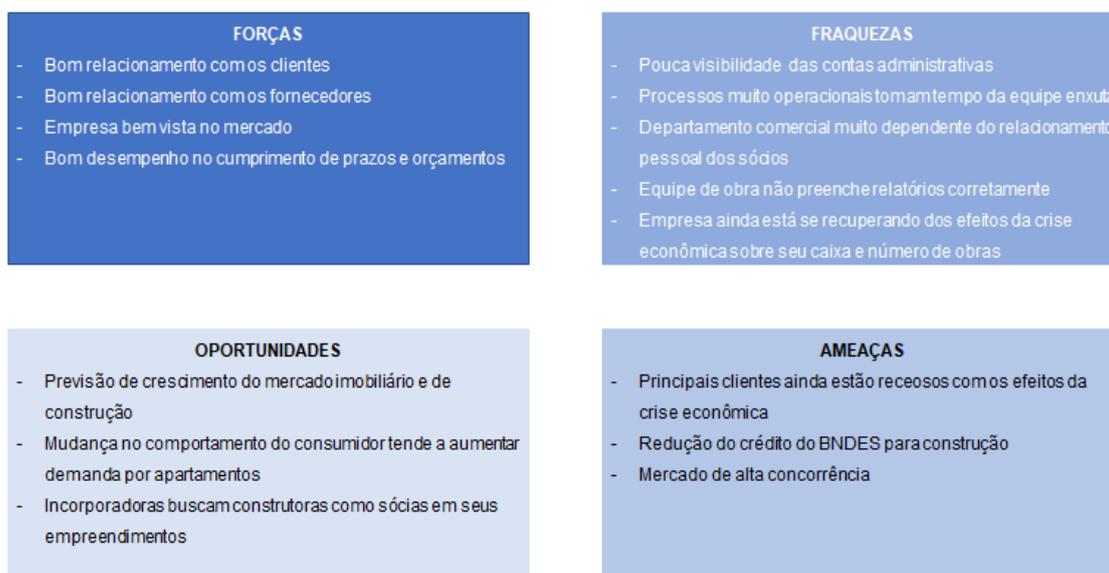
4 Estabelecimento da estratégia vigente

O principal aspecto da estratégia atual levantado pela diretoria da Enix como crucial sobre a forma que trabalha e do qual eles não abrem mão de forma absoluta é o fato “da Enix não competir com os seus clientes”. Isso significa dizer que ela atuará somente como construtora e não como incorporadora, ou seja, não vai empreender sozinha e vender apartamentos. Os sócios acreditam que se a Enix começasse a empreender, ela seria vista como concorrente das incorporadoras e por consequência elas não teriam interesse em contratá-la como construtora, perdendo a principal fonte de recursos e sua atividade core. Segundo eles, essa prática não é bem vista no mercado.

Por outro lado, isso não impede que a Enix entre como sócia das obras em que é contratada como construtora. Essa forma de investimento é muito almejada pelos sócios e é vista por eles como o próximo passo de desenvolvimento para empresa. Para que esse modelo de negócio não entre em conflito com a estratégia de não concorrência, a diretoria da Enix faz questão que a participação nas obras se limite a uma parcela pequena do negócio, normalmente algo em torno de 10%. A ideia é que, no momento em que a Enix for sócia de várias obras em andamento, a soma de suas pequenas participações e o resultado para empresa será próxima a de um empreendimento solo. Dessa forma os ganhos seriam equivalentes, mas os riscos são minimizados e não ocorre a “concorrência” com seus clientes.

5 Diagnóstico do problema e/ ou oportunidade

O diagnóstico da empresa foi resumido no quadro da análise SWOT abaixo. Nele, as principais influências externas à empresa são apresentadas como Oportunidades e Ameaças e as principais características internas que são divididas entre Forças e Fraquezas.



Quadro 3 –Resumo das análises em uma matriz SWOT

A partir desse levantamento, foi realizada uma reunião com o diretor administrativo da Enix para determinar a priorização de quais fatores deveriam ser abordados neste plano inicial. Devido principalmente à restrições orçamentárias, optou-se por solucionar problemas administrativos que representam um baixo investimento, com grande potencial de melhoria operacional.

A fraqueza relacionada a pouca visibilidade das contas administrativas foi sanada principalmente por meio do relatório financeiro desenvolvido dentro da fase de análise deste trabalho. Todas as planilhas criadas, bem como o relatório trimestral desenvolvido, foram entregues ao departamento e já estão dando suporte às suas atividades.

No que diz respeito às oportunidades de mercado, ficou claro que a Enix já possui uma visão estratégica que está bastante alinhada com a visão de futuro estudada neste relatório. Isso significa dizer que a empresa, ao seguir seus objetivos de atuar como sócia minoritária nos empreendimentos de seus clientes, está trabalhando de forma alinhada com as oportunidades de mercado, aproveitando o momento econômico favorável e a procura das incorporadoras por esse serviço.

As ameaças, por sua vez, estão muito relacionadas aos efeitos que a crise econômica teve sobre todo o setor. A perspectiva de melhora diminui o seu peso e relevância na análise de forma geral, no entanto, é preciso ter cuidado. A Enix ainda está se reestruturando financeiramente, apesar de um sentimento geral de melhora entre os clientes, eles ainda estão receosos, alguns lançamentos ainda estão atrasados ou parados até segunda ordem.

O resultado final desse diagnóstico é então que a Enix tem muito potencial para aproveitar o futuro favorável do mercado, e tudo que construiu até hoje em termos de expertise e relacionamento foram peças fundamentais para isso. No entanto, ainda é preciso ter cuidado, a empresa ainda não está completamente reestruturada do impacto sofrido nos últimos anos e nesse sentido, algumas medidas de ajustes operacionais e administrativos podem auxiliar justamente em uma melhor reestruturação e preparação para atingir seus objetivos estratégicos.

6 Proposta de intervenção

A seguir será mostrado alguns dos frutos do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

6.1 Automatização de relatórios

A elaboração de orçamentos é uma das atividades mais críticas para o negócio da Enix. Ele é o principal fator de decisão de seus clientes pela contratação ou não da empresa, além de ser a base para o estabelecimento do preço máximo sugerido, ou seja, se ele se distanciar muito do gasto real, implicará em gastos não previstos para empresa. Sendo assim, ter agilidade e acuracidade nesse processo é fundamental.

A Enix possui um programa de solução de mercado para elaboração de orçamentos e nele é possível fazer o download do relatório final na forma de um arquivo de Excel. Em paralelo, quando as incorporadoras procuram a Enix para fazer o orçamento de uma obra, muitas vezes elas já possuem seu próprio modelo padronizado, em sua maioria seguindo os moldes da caixa econômica, e pedem para seguir com ele. Atualmente o processo de adaptação da planilha gerada internamente ao modelo de cliente é feito de forma manual, o que exige muito tempo de uma equipe pequena e pode incorrer ainda em erros humanos.

Como esse material é gerado em Excel, foi possível desenvolver códigos em VBA que tornasse o processo mais automático e rápido. Ainda que não tenha nenhum especialista nessa linguagem na equipe, há pessoas que possuem um conhecimento básico de programação, de forma que, uma vez que o código for desenvolvido, é possível sua manutenção e ajuste interno pela Enix.

O custo estimado do projeto caso fosse desenvolvido externo a empresa é de R\$550,00 para o desenvolvimento do código, orçamento feito por aluno universitário da POLI-USP. O código desenvolvido para esse trabalho não gerou custo nenhum para empresa

6.2 Desenvolvimento de uma apresentação comercial

Durante o processo de orçamento e seleção da construtora, é uma prática comum que as incorporadoras peçam apresentações comerciais com informações institucionais e outras obras do portfólio da empresa. Mesmo nos casos em que não há deliberadamente uma solicitação, pode ser um instrumento interessante para compor a estratégia comercial da empresa. Também no primeiro contato entre a Enix e o cliente, os representantes comerciais fazem uma breve apresentação antes de entrarem nos detalhes do projeto e usam como apoio um arquivo de powerpoint, entretanto ele está em um formato desatualizado e até simplista quando comparado ao material de suas concorrentes. Entendeu-se então ser necessário uma revisão dessa apresentação, atualizá-la para trazer informações mais relevantes para os seus clientes e reestruturá-la, de maneira a modernizá-la e deixá-la mais atrativa e interessante para quem a lê.

Para realização dessa apresentação primeiramente foi feita uma reunião com o diretor comercial para rever os pontos mais importantes que deveriam constar no material e qual seria a melhor forma de apresentá-los. Alguns pontos importantes da cultura da empresa também foram revisitados, como seus quatro pilares, de forma a entender melhor seus significados e como eles se traduziam no dia-a-dia e nas operações da empresa.

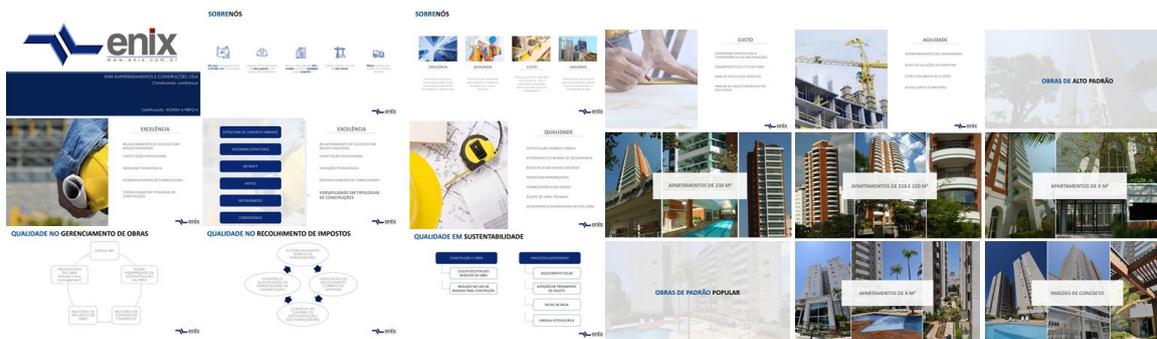
O slogan original da empresa foi resgatado, como uma forma de homenagem aos sócios fundadores e de perpetuar os valores originais da empresa. Também selecionamos as obras mais interessantes de serem apresentadas aos clientes, de forma a explorar todo portfólio de atuação na Enix, apresentar bons resultados com fotos aspiracionais dos prédios já construídos.

Houve em paralelo um trabalho de levantamento e organização de um banco de imagens com as fotos dos prédios entregues e das imagens aspiracionais compradas para elaboração do site há alguns anos. Também ficou determinado que o diretor comercial seria responsável por delegar a gestão desse banco para alguém de seu time. A partir de então, foram feitas algumas

trocas com a equipe comercial para ajustes até chegar à versão final que já está sendo usada nas reuniões com clientes.

O custo estimado desse projeto caso fosse desenvolvido externo à empresa, com um profissional de artes visuais é de 800 reais. O orçamento de design foi feito com o profissional Bruno Reis para apresentação com até 45 slides e slide de obra em modelo aberto para permitir a atualização.

Seguem alguns destaques da nova apresentação:



Quadro 5 – Apresentação comercial da Enix

6.3 Histórico de negociações da Enix

Como já foi mencionado anteriormente, a estratégia comercial da Enix está muito atrelada ao relacionamento pessoal dos sócios da empresa com seus clientes. Se por um lado isso é um dos pilares que compõem o diferencial da mesma, por outro isso dificulta e escalabilidade e ainda pode vir a ser um problema futuro quando esses sócios se afastarem.

A fim de iniciar um processo de descentralização da área comercial, sugere-se manter um registro histórico das negociações com seus principais clientes a fim consolidar as informações e facilitar sua consulta sempre que necessário. A ideia é que as informações comerciais não fiquem tão restritas ao relacionamento pessoal dos sócios da Enix, mas que possam ser passadas adiante se necessário e ainda melhorar o preparo dos participantes de reuniões futuras.

Também recomenda-se a elaboração de um registro com todos os contatos de clientes da empresa. Uma ficha de rápido acesso com o nome dos representantes dos clientes e seus contatos. Mais uma vez, espera-se depender menos dos sócios para o acesso à informação. Abaixo é possível ver o exemplo de ficha de histórico e a planilha cadastral.



Cliente	Nome do contato	Telefone	Email	Histórico de obras	Histórico de orçamentos	Data da última reunião	Status	Observação
Nome da Empresa	Um ou dois nomes que são os principais contatos no cliente	Um ou dois telefones de contato	Email de contato	Já foram feitas obras com esse cliente? Quais	Já foram feitos orçamentos para esse cliente? Quais? Para que tipos de obra? A Enix ganhou a concorrência?		O que foi discutido? Quais são os próximos passos?	Outras informações pertinentes

Quadro 6 - Planilha cadastral

6.4 Calendário para controle de recursos de obra

A Enix possui alguns funcionários fixos que trabalham diretamente nas obras e não nas atividades administrativas de escritório, são eles os coordenadores de obra, engenheiros, mestres de obra, encarregados e auxiliar administrativo. O custo dessas pessoas quando estão alocadas em obras é pago diretamente pelo cliente, entretanto, quando estão desalocadas é a Enix diretamente que arca com seus salários e benefícios. Por conta disso é muito importante ter um controle rigoroso dos períodos de alocação de cada um deles, de forma a minimizar os custos da Enix.

Atualmente esse controle é feito em uma planilha de excel com o nome de cada funcionário e a obra em que ele está trabalhando. Por mais que toda informação necessária esteja na planilha, a visualização e o entendimento dos períodos em que cada pessoa está sendo paga pelo cliente não é tão clara. Foi sugerida então uma mudança na planilha para ela ser preenchida no formato de calendário, na imagem abaixo é possível ver a planilha proposta.



Quadro 7 – Alocação de mão de obra própria

Um bom entendimento da taxa de alocação dos funcionários é importante também para compreender a necessidade de novas contratações. Os custos trabalhistas são muito significativos para Enix, como foi visto anteriormente, então é importante ter muita certeza da necessidade de um novo funcionário, se isso será de fato um gargalo por tempo significativo, ou se eventualmente a Enix precisa se preparar para arcar com esses salários.

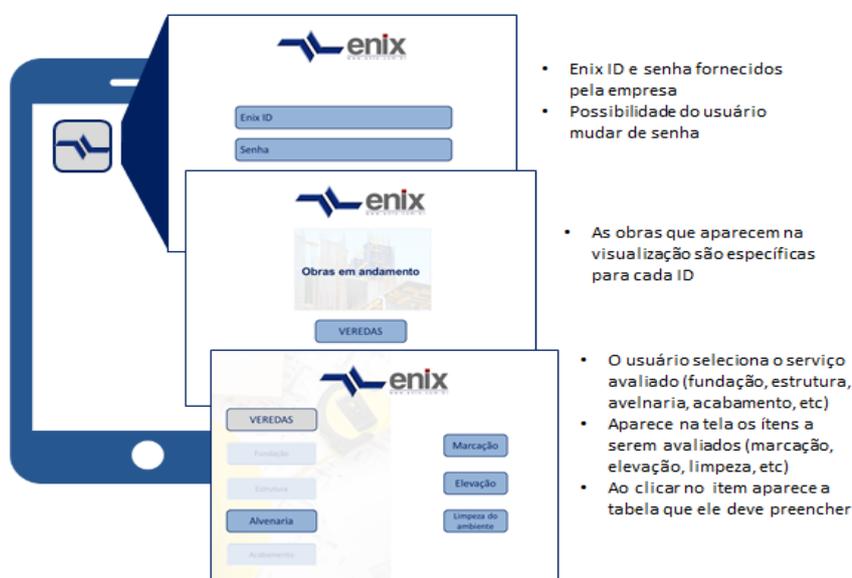
A princípio, considerando as alocações das obras já vigentes apontadas no calendário o número de funcionários parece adequado, com 4 desalocações devido ao término da obra Veredas. No entanto, existem outras obras no pipeline de 2020 que, por ainda não terem assinado contrato, não entraram no calendário oficial, mas a empresa tem como certo seus inícios. Levando isso em conta, se o resultado positivo se sustentar, é possível considerar até a contratação de mais um engenheiro.

6.5 Aplicativo para controle de obras

Em entrevistas realizadas com os mestres e coordenadores de obras, além da equipe administrativa de obras, um dos problemas apontados como mais relevantes no departamento foi a dificuldade de engajar os mestres de obra com o preenchimento das fichas de controle. Tratam-se de fichas impressas nas quais, para cada etapa da obra, deve ser feito um controle de

segurança e qualidade seguindo determinadas especificações. Eventualmente, fiscais visitam as obras e, se as fichas não estão corretas nem atualizadas a Enix precisa pagar multas e ainda corre o risco de perder algumas certificações importantes para a concessão de créditos da Caixa Econômica. Ao todo são mais de 50 fichas distintas que precisam ser preenchidas, variando de acordo com o serviço em questão.

A ideia é que para facilitar o trabalho dos mestres de obra e engaja-los no preenchimento e controle das informações esse processo seja feito por meio de um aplicativo no celular dos funcionários. Em entrevistas qualitativas feitas com dois mestres de obras, ambos se mostraram dispostos a usar o aplicativo e afirmaram que “acompanhariam as fichas com mais frequência se elas fossem disponibilizadas no celular”. O aplicativo é bem simples, cada um tem um perfil atrelado às obras nas quais está envolvido e dentro de cada obra uma relação das informações que devem ser preenchidas. O aplicativo permite input de fotos para controle, envia notificação para os aparelhos para lembrar os mestres de obra que faltam informações serem preenchidas, etc. Foi desenvolvido um projeto de aplicativo junto da Espresso Labs e o orçamento levantado foi de 40 mil reais envolvendo design, desenvolvimento e teste.



Quadro 8 - Aplicativo para uso pelo celular

As informações do aplicativo são as mesmas da tabela preenchida atualmente. O grande diferencial é realmente a praticidade do uso do celular, a possibilidade de notificações cobrando o preenchimento e o maior controle por parte da gerência dessas informações.

É recomendado que seja feito um período de testes do aplicativo e uma apresentação para equipe. O plano sugerido é de que, uma vez pronto, seja agendada uma reunião com todos os mestres de obras e pessoas que serão usuárias do app para apresentar os objetivos da ferramenta e suas funcionalidades. A confecção da apresentação pode ser negociada junto aos desenvolvedores contratados ou elaborada pelo próprio time de qualidade que acompanhará o desenvolvimento da ferramenta. Em seguida, nos primeiros três meses de uso do app o controle deve ser feito paralelamente às fichas. Essa etapa é importante para garantir o bom funcionamento do sistema e solicitar eventuais correções junto à desenvolvedora.

Como a Enix ainda está se recuperando dos problemas financeiros dos anos anteriores, a sugestão é começar esse processo por meio de um formulário online que será enviado via whatsapp para os mestres de obra. O controle do preenchimento terá que ser feito pelo

departamento de obras em conjunto com o de qualidade e em paralelo entre no budget de 2020 ou de 2021 o desenvolvimento do aplicativo em si.

7 Conclusões e contribuições

Esse trabalho buscou aplicar os conceitos de administração geral com foco em planejamento estratégico em um caso real de mercado, o da construtora Enix. Para tanto, foi estudada uma metodologia específica, levantada uma análise de mercado e uma análise interna da empresa a fim de elaborar um diagnóstico e propor objetivos de curto prazo que fossem significativos para o negócio.

Ao longo desse processo, alguns pontos que devem ser destacados são, primeiramente, a importância do setor imobiliário e da construção civil para o mercado brasileiro. Conhecido como “o termómetro de economia” esses setores foram muito impactados pela crise econômica e possuem uma relação direta com a questão habitacional e a geração de empregos do país. A Enix, por ser uma empresa de médio porte, familiar, sofreu muito esses impactos e teve tanto o seu caixa quanto a sua operação muito reduzida nos últimos anos e agora está em uma fase crucial de reestruturação para voltar ao crescimento positivo.

Outro ponto importante dessa iniciativa foi que, além de trazer um olhar externo sobre a empresa e levantar iniciativas que muitas vezes não haviam sido consideradas pelos líderes da organização, ele buscou implementar os objetivos propostos, garantindo a captura do valor das iniciativas propostas além da economia no desenvolvimento em si.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho possibilitou tanto o estudo e a pesquisa acadêmica de uma metodologia desenvolvida por professores da FEA USP, quanto a aplicação prática desses conceitos, consolidando os aprendizados ao longo do curso em um caso real de mercado que trouxe benefícios para a Enix que se disponibilizou para auxiliar esse estudo, unindo a academia ao mercado.

8 Referências

ALMEIDA, Ribeiro Isnard Martinho. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001

FISCHMANN, A., ALMEIDA, M. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013

TEIXEIRA, H., SALOMÃO, S., TEIXEIRA, C. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Elsevier Editora, 2015.

1. <<http://g1.globo.com/especial-publicitario/zap/imoveis/noticia/2016/04/o-auge-e-queda-do-mercado-imobiliario-em-uma-decada.html>> acessado em fevereiro de 2019

2. <<https://www.secovi.com.br/downloads/pesquisas-e-indices/balancos-do-mercado/2016/arquivos/anuario-do-mercado-imobiliario-2015-v2pdf.pdf>> acessado em fevereiro de 2019
3. <<http://construcaomercado17.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/73/bolsa-de-valores-disputa-capital-281505-1.aspx>> acessado em fevereiro de 2019
4. IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual da indústria da construção**: relatório técnico. Rio de Janeiro, 2015.
5. <<https://www.secovi.com.br/downloads/pesquisas-e-indices/balancos-do-mercado/2016/arquivos/anuario-do-mercado-imobiliario-2015-v2pdf.pdf>> acessado em fevereiro de 2019
6. SECOVI – SINDICATO DE HABITAÇÃO. **ANUÁRIO DO MERCADO HIMOBILIÁRIO**. São Paulo, 2015
7. SECOVI – SINDICATO DE HABITAÇÃO. **ANUÁRIO DO MERCADO HIMOBILIÁRIO**. São Paulo, 2018
8. <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/12/21/confianca-do-consumidor-termina-o-ano-na-maxima-em-quase-5-anos-aponta-fgv.ghtml>> acessado em março de 2019
9. <https://portalibre.fgv.br/data/files/DB/E2/D3/0A/AC419610E87B8B868904CB A8/Sondagem%20do%20Consumidor%20FGV_press%20release_Fev19.pdf> acessado em março de 2019
10. <<https://www.secovi.com.br/downloads/url/2394>> acessado em março de 2019