



**MARCOS ELACHE ROSA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO EM UMA  
EMPRESA DE PORTE MÉDIO DO RAMO DA CONSTRUÇÃO  
CIVIL HABITACIONAL**

**LAVRAS – MG**

**2021**

**MARCOS ELACHE ROSA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO EM UMA EMPRESA DE PORTE  
MÉDIO DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL HABITACIONAL**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2021**

**MARCOS ELACHE ROSA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO EM UMA EMPRESA DE PORTE  
MÉDIO DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL HABITACIONAL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 31 de novembro de 2021.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Prof.º Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

**LAVRAS - MG**

**2021**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu pai José Sergio Rosa e aos meus irmãos o apoio e cuidados comigo durante toda a minha vida. Estes merecem todos os agradecimentos e partilham de todos os êxitos por mim alcançados.

A todos os meus professores, desde o início dos meus estudos, até a chegada neste momento do ensino superior, deixo aqui meus mais sinceros agradecimentos. Nesta ocasião agradeço especialmente ao Professor Danilo Romano, parte essencial dos meus estudos no início da escolaridade, e ao Professor André Lima, que me muito me apoiou, guiou e inspirou, antes mesmo do meu início no curso.

A todos meus amigos, em especial aos que partilharam de enorme parte do meu caminho, Guilherme Cleto, João Amim, João Buscariolli, João Mendes, Luan Adorni, Francisco Sobreiro, Mariana Prolungatti, Maria Eduarda, e moradores das Repúblicas Puro de Origem e Pipinela deixo o meu obrigado pela camaradagem, pelo apoio, e por todos os momentos de alegria que tivemos.

À Cataguá Construtora e Incorporadora, meu coordenador de estágio Álvaro Mendonça e colegas de trabalho Érica Ueno, Monique Meyer e Jamila Augusta, por todos os momentos, ensinamentos e inspiração no momento crucial de transição entre a vida acadêmica e profissional.

À Universidade Federal de Lavras, meus mais puros agradecimentos por todas as experiências e lições. Tenho muito orgulho e satisfação de carregar o nome da UFLA em todo meu futuro acadêmico e profissional.

*"Homem, torna-te no que és",  
Friedrich Wilhelm Nietzsche*

## RESUMO

O estágio é um processo em que o indivíduo adquire conhecimentos por meio das atividades que são realizadas, referentes à profissão será exercida no futuro, adicionando aprendizados práticos aos teóricos vistos em sala de aula. Este relatório de estágio teve como objetivo, descrever as atividades práticas desenvolvidas no período entre 9 novembro de 2020 e 9 de novembro de 2021, em uma construtora com sede na cidade de Piracicaba, bem como apresentar as análises e ações desenvolvidas no setor de planejamento estratégico e gestão dessa organização. A Cataguá Construtora é uma prestadora de serviços na área de construção civil, reconhecida em 2021 pelo prêmio GPTW (Great Place to Work) como uma das melhores empresas para se trabalhar do estado, que atua construindo casas e apartamentos em mais de 50 cidades do estado de São Paulo. Em um primeiro momento, serão tratadas informações da empresa bem como sua história, missão, visão e valores, número de colaboradores, estrutura, segmentação e área de planejamento estratégico e gestão. Posteriormente, são descritas as atividades da área estratégica e de gestão que permeiam o estágio, como: aquisição, implementação e gestão de *softwares*; desenvolvimento de relatórios; auxílio geral aos departamentos; desenvolvimento e acompanhamento de metas. Em seguida, são descritos detalhadamente os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Através delas, foi diagnosticada na empresa, a necessidade de diversas mudanças, visto que a empresa apresenta dificuldade em relação a comunicação interdepartamental; acúmulo de função para o departamento de engenharia; dificuldade geral na questão da comunicação entre os departamentos e falta de autonomia nas decisões simples dentro de cada departamento. Como contribuição foram apresentadas sugestões, como, por exemplo, a adoção de reuniões para discutir a viabilidade dos passos a serem percorridos por cada um dos procedimentos; a divisão entre outros departamentos ou até mesmo a criação de um novo para que os orçamentos e cronogramas não fossem dimensionados pelos executores dos projetos; realização de treinamentos voltados para a comunicação interdepartamental. Diante disso, conclui-se que o objetivo do presente relatório foi atingido, pois, além de descrever as atividades desenvolvidas, foi possível ter um ganho de experiências somadas às dificuldades enfrentadas que permitiram ao discente enxergar a organização por diferentes ângulos e expressar sua percepção crítica frente à realidade vivenciada e se desenvolver.

**Palavras-chave:** Administração. Análise. Reestruturação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Fachada da sede da Cataguá Construtora.....  | 11 |
| Figura 2 - Departamentos Financeiro e Contábil.....   | 11 |
| Figura 3 - Departamentos de T.I Sistemas e Hardware.....  | 12 |
| Figura 4 - Departamentos Comercial e Crédito Imobiliário.....   | 12 |
| Figura 5 - Sala da Diretoria.....   | 13 |
| Figura 6 - Sala do Diretor Presidente.....  | 13 |
| Figura 7 - Departamento de Planejamento estratégico e qualidade.....  | 14 |
| Figura 8 - Departamentos de Engenharia, Novos Negócios, Incorporação, Marketing,<br>Relacionamento com o Cliente e Suprimentos..... | 14 |
| Figura 9 - Sala de reuniões.....  | 15 |
| Figura 10 – Cozinha.....  | 15 |
| Figura 11 - Departamento de Recursos Humanos.....   | 16 |
| Figura 12 - Aba principal do <i>software</i> MOBUSS.....  | 20 |
| Figura 13 - Aba de documentos do <i>software</i> MOBUSS.....  | 20 |
| Figura 14 - Aba de modelo de ficha de verificação do <i>software</i> MOBUSS.....  | 21 |
| <br>  |    |
| Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.....  | 18 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>                | <b>9</b>  |
| 2.1. História da Cataguá Construtora.....                        | 9         |
| 2.2. Caracterização da empresa e área de atuação do estágio..... | 10        |
| 2.3. Descrição física.....                                       | 10        |
| 2.4. Planejamento Estratégico.....                               | 16        |
| <b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>             | <b>18</b> |
| <b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>                  | <b>19</b> |
| 4.1. Aquisição, implementação e gestão de <i>softwares</i> ..... | 19        |
| 4.2. Desenvolvimento de relatórios .....                         | 23        |
| 4.3. Auxílio geral aos departamentos.....                        | 25        |
| 4.4. Desenvolvimento e acompanhamento de metas .....             | 24        |
| <b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>              | <b>27</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>30</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

O estágio é um processo em que o indivíduo adquire conhecimentos por meio das atividades que são realizadas, referentes à profissão será exercida no futuro, adicionando aprendizados práticos aos teóricos vistos em sala de aula. Há várias modalidades de estágio, sendo que o estágio curricular obrigatório é uma atividade prevista na matriz curricular dos cursos, em que a prática pode variar de acordo com o curso e podendo ser exercidos em instituições públicas, privadas, organizações não governamentais ou através de programas permanentes de extensão da universidade (SCALABRIN; MOLINARI, 2013).

Segundo Sobral e Peci (2008), as organizações são um conjunto de pessoas que se unem com um objetivo em comum. Possuem um propósito de alcançar suas metas trabalhando em conjunto, visto que para atingir tais metas com o trabalho individual não conseguem atingi-las. Sendo assim, a Administração vem com o papel de estabelecer um conjunto de práticas e ações criadas para gerenciar os elementos presentes nas organizações de forma mais eficaz e eficiente para o cumprimento de metas e, conseqüentemente, acúmulo de bons resultados frente à alta competitividade, com a criação de planos, estratégias e métodos, isto é, a aplicação de diversos tipos de conhecimentos (CARVALHO, 2010).

Desse modo, o administrador é descrito como um componente proativo e imprescindível para qualquer empresa no mercado competitivo e, que para isso, o desempenho e qualificação desse profissional é o que determina o sucesso da organização (DRUCKER, 2006).

Em razão disso, um fator interessante para um administrador é a graduação em um curso que o ofereça um apoio para que seja possível se aprimorar em sua profissão. Nesse sentido, muitos cursos oferecem atividades vivenciais como o estágio, cujo seu principal objetivo seja o aprendizado teórico aplicado na prática.

É nesse contexto que se deu o estágio do autor, sendo ele uma atividade que envolve os três pilares da educação superior no Brasil: ensino, pesquisa e extensão das Instituições de Ensino Superior (IES) que permite ao aluno aprender e ser formado em seu campo de estudo com prática de trabalho e pesquisa (SLEUTJES, 1999). O primeiro pilar se resume à instrução dos alunos, ensinando a como aprender sem um instrutor, formando seus caracteres e moldando seus comportamentos; o segundo diz respeito à evolução e amadurecimento do primeiro pilar, a pesquisa acontece quando se aprofunda o conhecimento; por fim, o terceiro pilar significa aplicar o ensino e a pesquisa no contexto e cenário da sociedade (SLEUTJES, 1999).

Sendo assim, o presente relatório tem como objetivo descrever, destacar e analisar as atividades desenvolvidas no estágio supervisionado na área de Planejamento Estratégico e

Gestão na Cataguá Construtora, com sede em Piracicaba (SP).

Em um primeiro momento, serão tratadas informações da empresa bem como sua história, caracterização da empresa e área de atuação do estágio, descrição física e planejamento estratégico. Posteriormente, será relatado as principais atividades vivenciadas na empresa, detalhando-se a carga horária e seus processos técnicos. Por fim, será apresentado as sugestões para melhoria dos processos e as considerações finais.

## 2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Este tópico busca fazer uma breve caracterização da Cataguá Construtora com foco na realização do trabalho, bem como apresentar o histórico da empresa, estrutura organizacional e física, entre outras informações adicionais, almejando dessa forma uma melhor contextualização do presente trabalho.

### 2.1. História da Cataguá Construtora

A Cataguá Construtora está no mercado de construção civil desde 1986, construindo casas e apartamentos em mais de 50 cidades do estado de São Paulo. A empresa com sede em Piracicaba, nasceu de um projeto inovador para a época: o Condomínio Beija Flores – o primeiro condomínio horizontal de Piracicaba, com casas de alto padrão. Com o passar do tempo, a experiência em construção civil trouxe a especialização em construir unidades habitacionais no estado em que atua, com milhares de unidades construídas.

Desde sua fundação, a Cataguá Construtora acredita que é possível construir um futuro melhor, que é possível transformar cada vez mais sonhos e a vida das pessoas. Para isso, busca novos desafios, considera novas perspectivas e trabalha sempre atualizada com as tendências da construção civil. Interessada na relação de seus empreendimentos com as cidades em que atua e com as pessoas, a empresa objeto de estudo é comprometida com sua comunidade. Desta forma, entende-se a cidade, o bairro, a rua e o condomínio como extensões do lar, e por isso os projetos buscam as melhores soluções. Preocupada com o desenvolvimento e o crescimento da região onde chega, investe em lançamentos de produtos adequados à realidade de cada local (CATAGUÁ, 2021).

A Cataguá Construtora se preocupa com seus *stakeholders*: sejam colaboradores, clientes ou a comunidade do entorno dos seus empreendimentos. A construtora cuida e investe em seus colaboradores, formando uma equipe de profissionais da mais alta qualidade e que compartilham do mesmo propósito e valores da empresa. Em 2021, a empresa foi reconhecida pelo prêmio GPTW (*Great Place to Work*) como uma das melhores empresas para se trabalhar no Estado de São Paulo.

O crescimento da Cataguá tem impacto na sociedade, pois gera mais empregos, mais receita para as cidades e novas opções de moradia com muito mais facilidade, proporcionando uma vida melhor, mais digna e mais confortável aos seus clientes, para que eles possam ter mais boas histórias para contar.

## 2.2. Caracterização da empresa e área de atuação do estágio

A Cataguá construtora, iniciou-se como uma empresa familiar e atualmente conta com mais de 190 colaboradores, nos quais se dividem em 23 departamentos, sendo eles: Planejamento Estratégico e Gestão, Novos Negócios, Incorporação, Projetos, Engenharia, Orçamentos, Suprimentos, Administrativo Obras, Qualidade, Assistência Técnica, Marketing, Pré-Vendas, Comercial, Relacionamento com o Cliente, Crédito Imobiliário, Financeiro, Contábil, Jurídico, Recursos Humanos, Departamento de Pessoas, Recepção, TI Hardware, TI Sistemas.

O Estágio foi executado no departamento de Planejamento Estratégico, composto por dois integrantes, sendo, o gerente da área e o estagiário. Este departamento na construtora é responsável por toda a parte de inteligência de negócios com constante interação com os departamentos e as diretorias. Dentre as atividades executadas pelo departamento, se destacam:

- Desenvolvimento do Planejamento Estratégico Corporativo;
- Desenvolvimento do Planejamento Financeiro Corporativo;
- Desenvolvimento e acompanhamento de *Books* de Metas;
- Identificação de *gaps* e condução de projetos de melhoria;
- Busca constante de otimização operacional em busca de melhoria na rentabilidade e qualidade;
- Elaboração e gestão do orçamento anual;
- Análise de riscos;
- Acompanhamento de todas as auditorias internas e externas;
- Pesquisas por demanda do *C-level*.

Além destas, a área rotineiramente atuava nos demais departamentos em apoio à demandas específicas, uma vez que detinha do conhecimento holístico da organização, com capacidade de atuação de ponta a ponta.

## 2.3. Descrição física

A Cataguá Construtora está situada na Avenida Carlos Botelho, 275 (318,62 km) Cep 13416-140 Piracicaba, SP. O horário de funcionamento é das 08h às 17h, porém antes da pandemia da COVID-19 o horário de funcionamento era das 08h às 18h de segunda a sexta-feira. Na referida unidade operam os setores de Planejamento Estratégico e Gestão, Engenharia, Qualidade, Projetos, Suprimentos, Marketing, Pós-venda, Relações Humanas e Departamento

Pessoal, TI Sistemas, TI *Hardware*, Comercial, Crédito Imobiliário, Financeiro, Novos Negócios, Incorporação, Relacionamento com o Cliente, Contábil e Jurídico. O espaço é amplo contendo separações para reuniões e alguns setores não há uma divisão física entre as pessoas, mantendo o ambiente aberto.

A Figura 1 apresenta a fachada da Cataguá Construtora, onde é possível observar a logo da empresa.

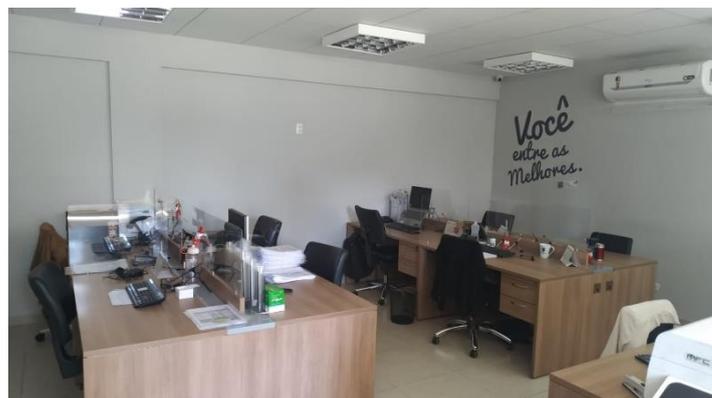
Figura 1 - Fachada da sede da Cataguá Construtora.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 2 apresenta os departamentos Financeiro e Contábil, área da empresa onde se administra os recursos financeiros. Devido ao regime de *home office*, esta área varia em frequência de 10 a 15 funcionários.

Figura 2 - Departamentos Financeiro e Contábil



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 3 apresenta os departamentos de T.I Sistemas e *Hardware*, área da empresa responsável por garantir que toda a infraestrutura de redes, banco de dados, servidores, *hardwares* e *softwares* da empresa esteja funcionando da melhor forma. Esta área conta com 3 funcionários do ramo de T.I.

Figura 3 - Departamentos de T.I Sistemas e *Hardware*.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 4 apresenta o departamento Comercial e Crédito Imobiliário, área principal da empresa onde os atendimentos aos clientes são realizados. Esta área conta com 10 funcionários do ramo Comercial e de Crédito.

Figura 4 - Departamento Comercial e Crédito Imobiliário.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 5 apresenta a sala da diretoria, área em que se concentram a maioria das reuniões entre gestores e diretores, para alinhamento na tomada de decisões de maior impacto.

Figura 5 - Sala da diretoria.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 6 apresenta a sala do diretor presidente, principal responsável pela resolução de conflitos e tomada de decisões da empresa, além de atuar como o ponto central de comunicação entre o Operacional e o Conselho de Administração.

Figura 6 - Sala do diretor presidente.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 7 apresenta o departamento de Planejamento Estratégico e Qualidade, área da empresa onde é feito o mapeamento ambiental e avaliação das forças e fraquezas da empresa para a tomada de decisões estratégicas. Esta área conta com 4 funcionários do ramo estratégico e de qualidade.

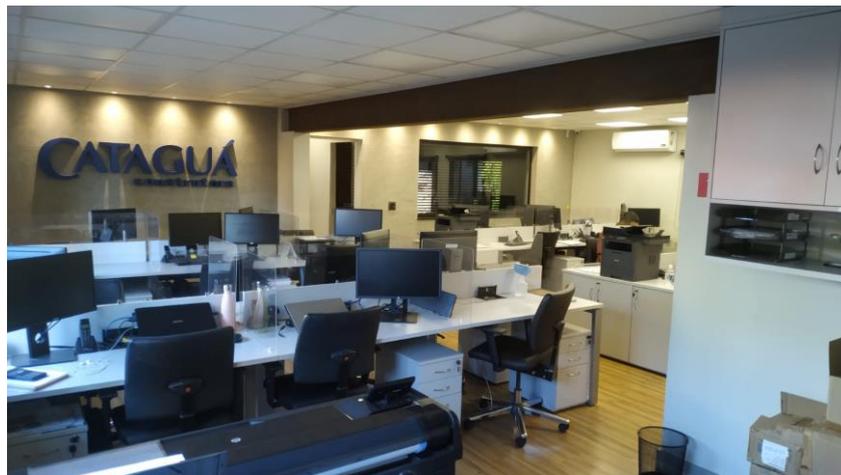
Figura 7 - Departamento de Planejamento Estratégico e Qualidade.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 8 apresenta os departamentos de Engenharia, Novos Negócios, Incorporação, Marketing, Relacionamento com o Cliente e Suprimentos, sendo estas responsáveis pelo contato com os clientes, pela prospecção, e pela busca de novos negócios. Esta área conta com 20 funcionários.

Figura 8 - Departamentos de Engenharia, Novos Negócios, Incorporação, Marketing, Relacionamento com o Cliente e Suprimentos.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 9 apresenta a sala de reuniões da empresa, onde se discutem assuntos importantes para a gestão e o futuro da empresa. É usada também para receber clientes para alinhamento de grandes negócios. Para seu uso, é necessário agendamento com a secretária para não coincidir horários.

Figura 9 - Sala de reunião.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 10 apresenta a cozinha da empresa, que é aberta para todos os funcionários. Esta área é mais utilizada no café da manhã e almoço, mas fica aberta o dia todo para que os funcionários possam tomar café.

Figura 10 – Cozinha.



Fonte: Do autor (2021).

A Figura 11 apresenta o departamento de Recursos Humanos da Empresa, área responsável pelo recrutamento, seleção e alinhamento dos talentos com a cultura e com os objetivos da empresa. Esta área conta com 4 funcionários do ramo de Recursos Humanos.

Figura 11 - Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Do autor (2021).

## 2.4. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é essencial para uma organização, pois define metas e estabelece os valores e diretrizes essenciais da organização para que ela possa tomar as melhores decisões que sejam consistentes com a missão, a visão e os valores da organização.

Para Barbosa e Brondani (2005) missão significa determinar o porquê a organização existe, qual é o seu negócio e como ela opera nesse negócio. Já Silva (2005) defende que a missão é a razão de ser da empresa e para determinar qual é o negócio da empresa, porque ela existe e até mesmo em quais tipos de atividades a empresa deve se concentrar no futuro, é necessário responder a uma pergunta básica: ‘onde você quer chegar com a empresa?’

Deste modo, a Cataguá Construtora possui como missão: “Em tudo que fazemos, buscamos transformar a vida das pessoas” (CATAGUÁ, 2021).

Oliveira (1998) conceitua a visão como a forma que a organização se vê no futuro, no mercado, na comunidade, no ambiente em que atua, para se ver como uma entidade isolada e compará-la a outras organizações, concorrentes ou não. Andion e Fava (2002), discorrem que a visão da empresa consiste em um macro objetivo de longo prazo não quantificável, que serve como fator motivador para injetar vitalidade na empresa e criar um ambiente propício ao surgimento de novas ideias.

A visão da Cataguá Construtora é “Transformar a vida de 10 mil famílias de 2018 até 2022 no interior de São Paulo, sendo reconhecida pela satisfação dos clientes, colaboradores e acionistas” (CATAGUÁ, 2021).

Para Paiva (2013), valores, assim como as crenças, são a base de eventos, julgamentos

e de comportamento; e orientam as ações das pessoas classificando as ações de cada pessoa de acordo com sua importância relativa. Portanto, é uma espécie de motivação estruturada, que ultrapassa situações e ações específicas.

Os valores da Cataguá Construtora são: Integridade, Respeito com as pessoas, Comprometimento, Foco no resultado (CATAGUÁ, 2021).

### 3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Nesta seção, será descrito as atividades desenvolvidas durante o período de estágio na Cataguá Construtora, atividades estas realizadas entre 9 novembro de 2020 e 9 de novembro de 2021, totalizando 1800 horas de estágio contínuo, incluindo alguns dias de trabalho em *home office*, uma vez que no início da pandemia foi adotada a política de trabalho remoto para diminuir o fluxo de colaboradores durante o expediente. Esta política compunha-se de dois dias de trabalho remoto durante a semana. Depois da melhora do número de infectados pelo vírus na cidade, esta política foi reajustada para um dia semanal. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, apresentando uma breve descrição das mesmas e a quantidade de horas em cada uma. No total, foram desenvolvidos 4 conjuntos de atividades.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

| <b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>                          | <b>DESCRIÇÃO</b>   | <b>HORAS TOTAIS</b> |
|---|--|---------------------|
| Aquisição, implementação e gestão de <i>softwares</i> | Busca, cotação, contratação, parametrização, implantação e treinamento para uso de <i>softwares</i> no mercado que atendessem às demandas da organização. Gestão e manutenção de <i>softwares</i> ativos, inclusão e remoção de usuários, aprimoramento de parametrizações, API's, cargas de dados de entrada e saída. | 640                 |
| Desenvolvimento de Relatórios                         | Busca e tratamento de dados para elaboração de relatórios internos e externos que atendessem às demandas da diretoria da empresa.  | 500                 |
| Auxílio geral aos departamentos                       | Auxiliar os departamentos em diversos aspectos, correções de planilhas, buscas por informações, uso de sistemas, exportação de relatórios, dentre outras.  | 320                 |
| Desenvolvimento e acompanhamento de metas             | Apoiar a diretoria delineando <i>books</i> de metas e indicadores para todos os departamentos em prol do atingimento da meta do ano da organização.  | 340                 |
| <b>TOTAL DE HORAS</b>                                 |  | <b>1800</b>         |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Durante as atividades, o estagiário pôde colocar em prática o aprendizado absorvido durante a graduação, percebendo a importância de cada disciplina e a ligação entre elas na rotina administrativa da empresa.

## 4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta seção tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Elas serão descritas detalhadamente, com embasamento em conceitos da Administração e apresentar-se-ão sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas. Os processos técnicos que serão apresentados procederam de uma atuação voltada para o setor de Planejamento Estratégico e Gestão da Cataguá Construtora.

### 4.1. Aquisição, implementação e gestão de *softwares*

Nos dias atuais, diversas empresas e organizações têm adotado estratégias para melhorar os seus negócios, buscar otimizar os seus ganhos e administrar de um modo mais eficaz os seus recursos. Desta forma, a necessidade de se modificar, e se atualizar está cada vez mais comum. E com esse novo cenário da economia mundial, grandes organizações, visando maiores lucros e aumento de sua competitividade, começaram a perceber que, ao adotar *softwares* que auxiliam na gestão administrativa deixou de ser uma inovação e passou a ser comum entre as organizações, para que haja uma melhora na qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade para garantir a sobrevivência no mercado (SILVA, 2005). Segundo Jiang *et al.* (2010), uma das abordagens adotadas pelas empresas para ganhar competitividade é automatizar suas atividades, liberando assim os gestores para a estratégia do negócio principal. As empresas que possuem maturidade nos processos internos já possuem mecanismos para que a gestão seja mais automatizada, diminuindo as chances de erro.

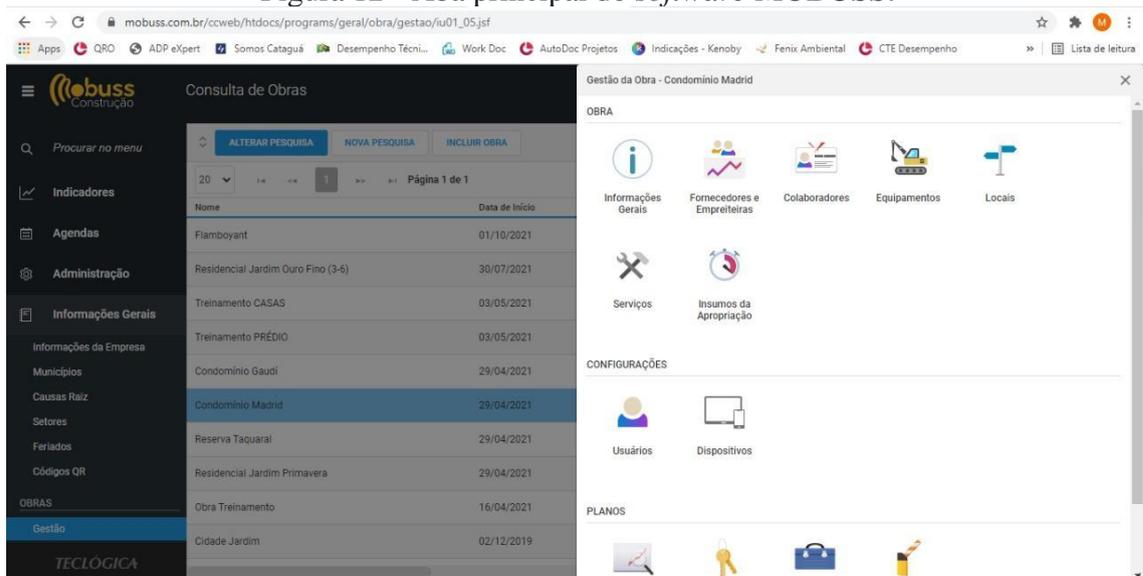
Na Cataguá Construtora, foram adquiridos dois *softwares* diferentes, auxiliando nos processos que anteriormente eram realizados manualmente ou não havia um padrão pré-estabelecido dos processos. Os *softwares* adquiridos foram o Jano-IMPROVEFY e MOBUSS, nos dois casos o estagiário fez a busca das opções no mercado, foram realizadas reuniões e propostas de contratação de pelo menos 3 outras opções, para que os gestores e diretoria pudessem elencar em ordem de custo-benefício qual *software* melhor sanaria as dores da empresa, como benefício foram considerados fatores como funcionabilidade, necessidade de hardware específico, e possibilidade de API, todo o processo entre o surgimento da demanda e a implantação durou por volta de 40 dias para os dois sistemas. Em ambos, foi necessário realizar a parametrização inicial para que os *softwares* fossem implantados para a necessidade específica da empresa, além de um treinamento para os funcionários, objetivando a

apresentação e conhecimento da nova ferramenta de trabalho. Houve uma grande dificuldade na parametrização dos sistemas por se tratar de processos que eram feitos anteriormente de forma manual, fazendo-se necessário entender como o processo seria tratado no sistema, em termos de etapas, nomenclaturas, conectividade entre as ações, sendo assim necessário o cadastro pontual com muito esmero de cada atividade e, de cada colaborador que viria a fazer uso do sistema, aproximadamente 190 usuários, desde o levantamento das informações até a inserção destas no sistema, necessitou-se de tempo operacional.

Em ambos os *softwares*, o sistema de aquisição foi o mesmo, sendo que primeiramente foi feito um levantamento dos *softwares* que se encaixavam com as necessidades das áreas administrativas e operacionais, sendo realizadas inúmeras reuniões para decidir quais as melhores opções. Uma vez escolhidos, foi levado à diretoria da empresa as propostas, as quais foram estudadas e aprovadas. Em seguida foi feita a aquisição de ambos os sistemas, ocorrendo a preocupação com a parametrização uma vez que os *softwares* foram projetados para o público geral. Posteriormente, houve treinamentos aos colaboradores para familiarização com a interface do sistema e as operações iniciais. Atualmente todos os funcionários estão familiarizados com o sistema utilizado pelo setor.

O MOBUSS é o *software* de mobilidade que proporciona maior controle de obras para melhorar a rentabilidade das empresas do setor da construção. A Figura 12 apresenta o MOBUSS implementado na Cataguá Construtora.

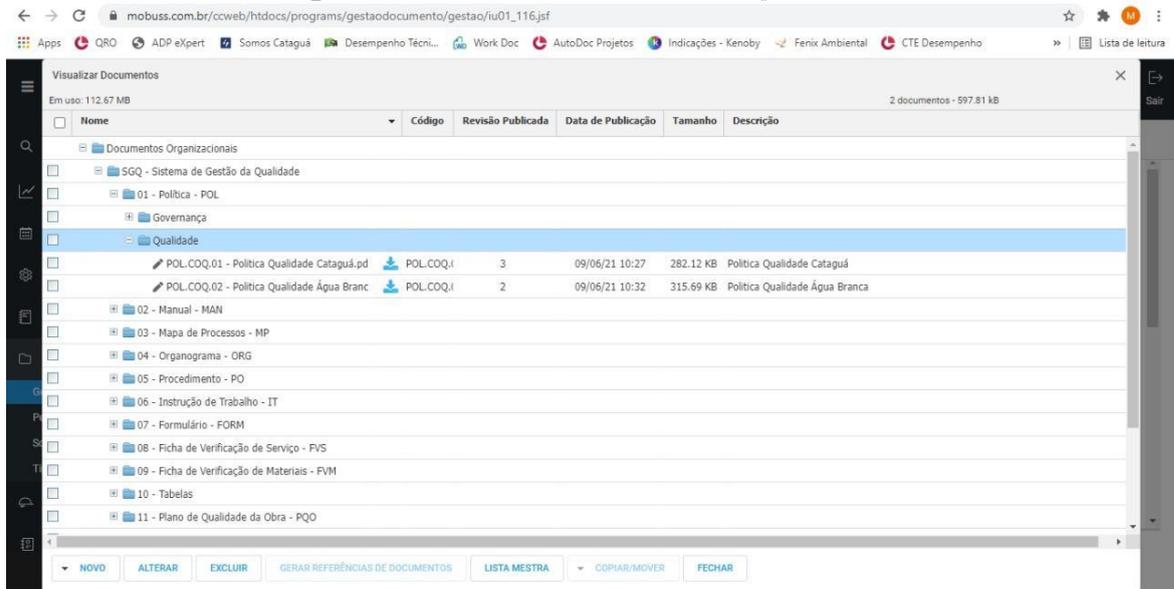
Figura 12 - Aba principal do *software* MOBUSS.



Fonte: Dados do Estágio (2021).

A Figura 13 demonstra o funcionamento do software, na aba de visualização dos documentos utilizados, mostrando a forma com que o sistema opera nesta sessão.

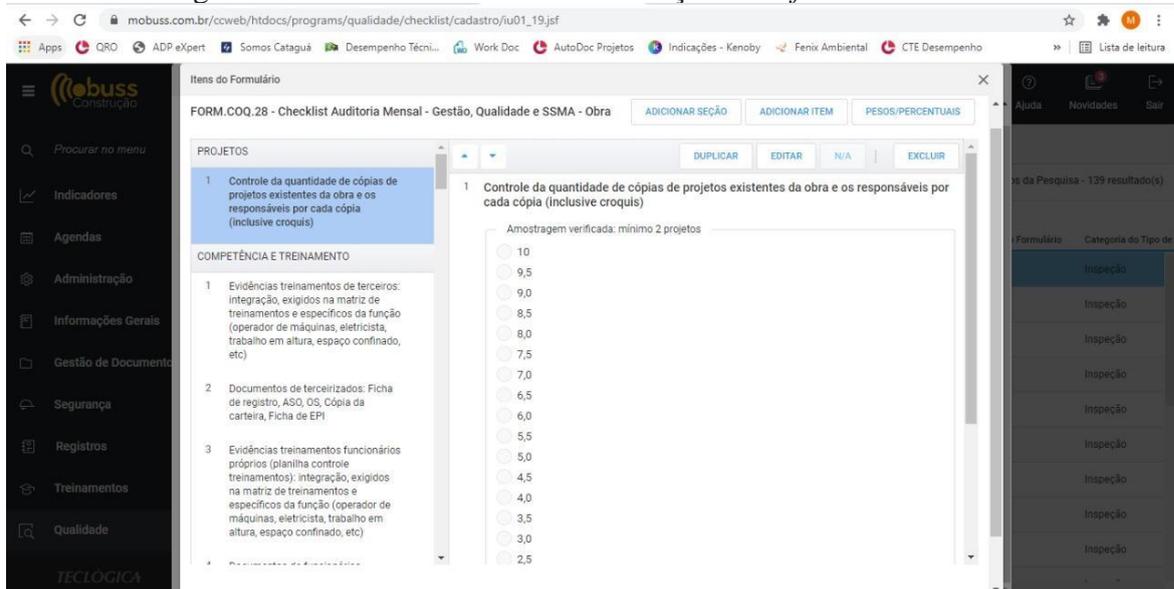
Figura 13 - Aba de documentos do *software* MOBUSS.



Fonte: Dados do Estágio (2021).

Na Figura 14, consta o modelo de ficha de verificação do *software* MOBUSS, no qual há um controle na quantidade de cópias dos documentos utilizadas durante um projeto.

Figura 14 - Modelo de ficha de verificação do *software* MOBUSS



Fonte: Dados do Estágio (2021)

O Jano-IMPROVEFY é um *software* que auxilia na gestão de metas e OKRs, avaliação de desempenho, *feedbacks*, tarefas e projetos, cálculo de bônus automático, controle orçamentário. O OKR, definido por Lamorte, é um *framework* de pensamento crítico e disciplina contínua que visa garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que impulsionam a empresa para frente (NIVEN;

LAMORTE, 2016). Sendo a sigla OKR é um acrônimo para objetivos e resultados chave (*Objective and Key Results*). De acordo com Vicente Falconi Campos (CAMPOS, 1996), o primeiro passo para o desenvolvimento do projeto é a elaboração da meta, que deve levar em consideração os três princípios que regem seu conceito, são eles: um objetivo gerencial, um valor e um prazo.

Na gestão de metas e OKRs o *software* possui uma interface com painéis personalizados de metas, OKRs, gestão à vista, mapas estratégicos, GPD, fazendo um controle de planos de correção para desvios, análise FCA, recálculo de metas diário, histórico, *forecast* e tendências, além de inteligência artificial para correção de desvios nas atividades, projetos e bônus atrelados às metas. Esses parâmetros de *output* do *software* auxiliam a empresa a gerir melhor o *book* de metas, explicado à posteriori, nas quais estão todas as metas integradas da organização, desde os colaboradores da base à alta gestão. Com o auxílio do programa, o ajuste de metas dos colaboradores se tornou mais ágil, podendo ser ajustadas mensalmente e anualmente.

Nas avaliações de desempenho o *software* realizava avaliações 90°, 180°, 270° e 360°, matriz 9-box, gráfico de movimentação, painéis personalizados, avaliação de potencial, preparo, criticidade de cargos, risco de sair e o impacto de saída. Como na parametrização não houve uma junção dos setores, há uma dificuldade em realizar as avaliações por meio do programa. Desta forma, parte do programa se tornou ocioso. O sistema ao longo dos meses passou por diversos pequenos ajustes à fim de sanar os erros cometidos na parametrização inicial, entretanto, reformar um sistema que já está em funcionamento se provou mais oneroso em questão de tempo do que realizar de forma correta desde o início, sem considerar os impactos em paralisar a operação em diversos momentos para ajustes. Seria necessária uma força tarefa de diversos setores, durante alguns dias para reestruturar a forma como o *software* foi implementado.

Na seção de gestão de *feedbacks*, houve a mesma questão das avaliações de desempenho, pois os *feedbacks* possuíam os dados das avaliações para o desenvolvimento contínuo e como *software* auxilia nos *feedbacks* ligados às avaliações de desempenho, ocorreu também a ociosidade do programa nesta funcionalidade, diminuindo os ganhos que o sistema poderia gerar para a organização, uma vez que os *feedbacks* atrelados aos indicadores, poderiam trazer outras métricas, consequentemente melhorias.

Na gestão de tarefas e projetos, o programa ajustava a execução das demandas individuais, da área e de toda empresa de maneira completa e unificada, possuindo visualização em *Kanban*, *Gantt*, tabela, gráfico, galeria, calendário, lista de rotinas, *checklists*, anexos e subtarefas, central de notificações de pendências e *chat* integrado. Essa funcionalidade do

*software* foi a mais utilizada, pois integrava todos os setores da administração, possibilitando aos usuários ter uma visão mais ampla das tarefas a serem realizadas. As informações dos funcionários para criação de usuários no sistema foram todas solicitadas ao departamento de pessoas, e imputadas no sistema de forma manual, já que o sistema não comportava carga de usuários por base, gerando uma dificuldade neste processo por cadastrar cada um dos funcionários e cada processo a ser executado.

No cálculo de bônus automático, a plataforma fazia relatórios com apuração automática, parametrização de níveis de atingimento de bônus por indicador, *workflows* de aprovações, permitindo o ajuste automático das métricas que anteriormente era realizado de forma manual por meio de previsões utilizando o Excel.

O MOBUSS, diferente do Jano, é um *software* específico para ser utilizado na engenharia civil fazendo a integração entre projetos, gestão, segurança do trabalho, qualidade, vistoria e entregas e gestão do pós-obra. Desta forma, realizou-se a parametrização inicial para deixar o *software* com a interface apropriada para a empresa, visto que ele foi projetado para uso geral de todas as organizações da engenharia civil. Após a inserção dos parâmetros da Cataguá Construtora, houve inúmeros treinamentos com os colaboradores da área de operações para que os processos que anteriormente eram feitos de forma manual, passassem a ser feitos por meio do *software*.

Houve uma redução no custo com material de escritório por diminuir a quantidade de folhas a serem utilizadas no dia a dia. Anteriormente, ocorria o consumo médio de 15.000 folhas por projeto, com consumo de tempo para imprimir, preencher as folhas e escanear cada uma delas. A grande dificuldade desta etapa do estágio foi transformar os processos manuais em digitais, principalmente na área operacional por falta de domínio pleno das regras de negócio e também por falta de conhecimento prévio do *software*. Para transformar um processo manual em um sistema, é necessário entender plenamente as regras que o sistema deverá seguir, as nomenclaturas, os parâmetros, o que não foi uma verdade no ato de implantação, mas, ao passar do tempo os demais departamentos passaram a ser acionados, para que pudessem auxiliar na parametrização de suas áreas, otimizando a utilização do *software*.

## **4.2. Desenvolvimento de relatórios**

Organização e reorganização de serviços, segundo Pinheiro (1995), enfocam sucintamente o relatório como instrumento de controle, arrolando questões objetivas que visam à análise crítica de projetos de relatório. Segundo Forbes (2005), os gerentes tomam decisões

rotineiras que impactam fortemente o lucro operacional, como, por exemplo, alterações no *mix* de produtos, preços, promoção, dentre outras, as quais requerem que sejam velozes, conforme. No desenvolvimento dessas atividades, os gestores utilizam os relatórios gerenciais, como afirma (FREZATTI, 2006). Além disso, as decisões operacionais são importantes, pois é no nível micro que a estratégia deliberada é executada e testada. Também é por meio desse processo que pode surgir a estratégia emergente (THOMAS; AMBROSINI, 2015). E os objetivos estratégicos transformam-se em resultados (SRIVASTAVA; SUSHIL, 2015). Desta forma, contata-se que o desenvolvimento dos relatórios é de suma importância para as organizações.

Durante todo o período de estágio, foram feitos levantamentos de dados de todos os setores da Cataguá Construtora, tanto para a implantação de novos sistemas como para a elaboração de relatórios semanais, mensais e os de demanda pontual das gerências ou da diretoria. O levantamento e a compreensão de alguns indicadores ajudaram diretamente os gestores a assimilar a realidade de cada um dos projetos e setores, sendo usados como base para tomada de decisões de curto e longo prazo. Segundo Müller (2014), é de suma importância a integração entre as estratégias empresariais com os processos operacionais. Assim, a gestão orientada por um sistema de indicadores de desempenho é crucial para que essa integração aconteça, de forma a alinhar os objetivos estratégicos com as ações operacionais. Isso é necessário para manter o alinhamento da empresa e a sua sustentação no longo prazo.

Na Cataguá Construtora, os indicadores mais utilizados eram os de qualidade, gestão de pessoas, operações, financeiros e de processos das obras, ocorrendo reuniões para a discussão dos relatórios com a diretoria, demonstrando os indicadores de cada setor e gerando vários aprendizados em geral por meio dos pontos positivos e a serem melhorados na organização. Na visão do autor, os indicadores que mais resultavam em ações impactantes e positivas na operação, eram os indicadores de avanço físico de obra, aderência ao orçamento, tanto de obras quanto dos departamentos internos, valor geral de vendas mensal, e por fim mas não menos importante, aderência ao fluxo de caixa. Estes indicadores supracitados, de forma geral e em uma linha cronológica, asseguravam que o produto seria entregue no prazo acordado com o cliente e o agente financiador, que não estaria custando mais que o previsto, que estaria sendo vendido na velocidade prevista e conseqüentemente o caixa da empresa seria mantido positivo.

### **4.3. Auxílio aos departamentos**

O departamento de atuação do estagiário, era responsável por dar apoio aos outros

departamentos por se tratar de um setor estratégico da empresa. Deste modo, durante o período de estágio ocorreram diversas atividades de melhorias entre os departamentos, como a implementação do *software*, no qual havia a necessidade de compreender cada setor de forma a adaptar o sistema a realidade atual de cada um dos departamentos, através de fornecimento de relatórios, ajuda para elaborar planilhas e ajustes emergenciais do dia a dia da organização.

Dada a amplitude e complexidade da operação, por vezes, os departamentos não obtinham a visão holística necessária para busca ou entendimento de algum dado, então solicitava-se ao departamento de Planejamento Estratégico, o levantamento ou tratamento desse dado, vide exemplo o GERIC, um pacote de dados enviados à Caixa Econômica Federal. Dados estes que eram enviados pelo departamento Financeiro, e que mantinha toda a operação de crédito para com a Caixa Econômica Federal em funcionamento.

Em outros momentos, os departamentos necessitavam de aprimoramento dos próprios processos, desenvolvimento de planilhas, relatórios para acompanhamento, treinamentos contínuos de uso dos sistemas e as novas parametrizações a estes realizadas. Nos mesmos moldes, o departamento de Planejamento Estratégico era acionado para entendimento da mensuração e atingimento das metas globais da empresa, ou das metas dos departamentos de forma individualizada, e no auxílio do desenvolvimento dos planos de ação necessários para o atingimento delas.

#### **4.4. Desenvolvimento e acompanhamento de metas**

Os indicadores são medidores de uma atividade e expressam um número que indica que as coisas podem ser medidas e, se podem ser medidas, podem ser comparadas e administradas, como preconizam Globerson e Frampton, *apud* Camargo (2000, p. 51), ao afirmarem que “você não pode administrar o que não pode medir”. Desse modo, medir e produzir indicadores é uma necessidade para a administração e utilizar indicadores é fazer medição do que se quer administrar. Portanto, medir é produzir informações utilizando indicadores, e fazer uso de indicadores é gerenciar com base em informações. Botelho (2003) ensina que é preciso estar constantemente atento aos indicadores para que eles sejam efetivamente utilizados pelos gerentes. Chama isso de gerenciamento, quando, com base nas informações do sistema de indicadores, é possível tomar decisões ou interferir em processos de forma competente.

Na Cataguá Construtora existe um documento chamado *Book* de Metas na qual contém as metas de todos os departamentos, cada qual assinado pelo gestor responsável, e aprovado pela diretoria a fim de formalizar, explicitar e expor as metas e métricas traçadas para o período,

facilitando o acesso a informações claras sobre as metas a serem atingidas em determinado período, normalmente separados por projetos. Para a criação das metas, foram levados em consideração os indicadores de todas as áreas, assim, as metas individuais e dos setores estivessem alinhadas com a administração estratégica da organização.

Durante o período de estágio houve inúmeras atividades de apoio para delinear os *Books* de Metas, reuniões periódicas com os departamentos para compreender melhor a necessidade de cada uma. A maior dificuldade neste levantamento foi a compreensão dos indicadores de cada setor para que houvesse uma mensuração realista, a fim de que as metas sugeridas fossem passíveis de serem alcançadas. Ao realizar os estudos de metas, ficou evidenciado em alguns casos a discrepância entre o que era esperado pela alta gestão, e o que era realmente atingível, fazendo com que a meta anual fosse recalculada 3 vezes, a fim de se tornar mais coerente com a realidade.

## 5. SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Todos os projetos desenvolvidos durante o período de estágio demonstraram desde o início, um excelente planejamento estratégico que está sendo praticado pela Cataguá Construtora. Entretanto, com o decorrer do tempo, as particularidades pertencentes a uma organização a qual advém de uma empresa de cunho familiar, expuseram que havia a necessidade de diversas mudanças, desde os procedimentos à forma que a empresa se organiza.

Nos procedimentos havia uma dificuldade em relação a comunicação interdepartamental, uma vez que o departamento de qualidade ficava responsável por determinar os procedimentos e realizar auditorias internas em cada departamento, aferindo as notas dos indicadores de qualidade e processos dos departamentos, estes indicadores eram gatilhos chaves para os books de metas da empresa, e conseqüentemente para o atingimento de PLR e bônus do ano. A grande adversidade é que um procedimento dependia diretamente de vários departamentos e muita das vezes, ocorriam divergências em relação aos prazos e formas de se fazer determinada etapa. Seria interessante para os departamentos que houvesse algumas reuniões para discutir a viabilidade dos passos a serem percorridos por cada um dos procedimentos, diminuindo a incidência de erros por falta de uma comunicação integrada.

Outra questão a ser levantada é o acúmulo de função para o departamento de engenharia, como há no mesmo setor a responsabilidade pela obra, projetos, suprimentos e orçamentos, há uma dificuldade em relação à imparcialidade do processo quando tange as metas a serem cumpridas. Como o departamento que define os valores é o mesmo que o aplica nas obras, conseqüentemente ocorre uma dificuldade em ser imparcial em relação ao orçamento e cronograma, ocorrendo sempre uma submeta e a mesma é sempre batida. Para atenuar essa situação, seria interessante que a organização dividisse entre outros departamentos ou até mesmo a criação de um novo para que os orçamentos e cronogramas não fossem dimensionados pelos executores dos projetos.

Há na empresa uma dificuldade geral na questão da comunicação entre os departamentos, na qual muita das vezes, não ocorre uma visão holística entre os departamentos, sendo que tal fato pode ser consequência do aumento exponencial da empresa nos últimos anos, saltando de 50 funcionários para quase 190. Ao mesmo tempo, ocorre uma falta de autonomia nas decisões simples dentro de cada departamento, como a compra de algum insumo ou mudança simples, tendo sempre que passar pela diretoria para liberação. Para que haja uma melhora, uma sugestão seria a realização de treinamento dos funcionários para a compreensão da importância da visão holística do negócio, criando o entendimento que um departamento

impacta diretamente o outro e conseqüentemente no funcionamento da máquina operacional, acabando com a individualização das atividades, desenvolvendo a interação intra e interdepartamental, melhorando a comunicação e a troca de informações.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste presente relatório foi descrever, destacar e analisar as atividades desenvolvidas no estágio supervisionado na área de Planejamento Estratégico e Gestão na Cataguá Construtora, com sede em Piracicaba. As seguintes atividades foram feitas pelo autor do relatório durante o seu período de estágio: aquisição, implementação e gestão de *softwares*, desenvolvimento de relatórios, auxílio geral aos departamentos, desenvolvimento e acompanhamento de metas.

Descrevendo as atividades realizadas durante o estágio, foi possível analisar os processos técnicos utilizados no departamento de Planejamento Estratégico e Gestão da Cataguá Construtora. Concluiu-se que todos os processos realizados foram de extrema importância para a operacionalização, inovação e efetividade dos processos da área de estágio e dos outros departamentos da empresa.

Algumas considerações em relação a possíveis melhorias para os processos da empresa foram sugeridas, como por exemplo: a comunicação organizacional como um todo e as funções do departamento de Engenharia. O estágio realizado foi de suma importância para que o graduando em Administração colocasse em prática os conhecimentos adquiridos na sala de aula. Além do desenvolvimento de habilidades técnicas, como agir estrategicamente, conseguir solucionar as adversidades que surgiram durante o estágio, houve um aumento no conhecimento da teoria aprendida durante a graduação por ter que buscar soluções para a Cataguá por meio da literatura levando inovação na empresa supracitada e contribuir com os processos inerentes a sua área, que esteve envolvido durante o período de estágio.

Os conhecimentos adquiridos pelo estagiário durante o período de um ano, foram de extrema importância para sua vida acadêmica e pessoal por gerar no mesmo, bases sólida de para lidar com as adversidades e compreender que mesmo com algumas situações difíceis passadas pela organização, dos eventos que fujam do controle, se houver um bom planejamento, uma liderança respeitável, e um direcionamento único para todos, a organização consegue se manter no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. In: MENDES, J. T. J. (Eds.). **Economia empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 27-38.
- BOTELHO, Amaury Sílvio. **Os Indicadores de desempenho e o piloto automático**. 2003. Disponível em: <[www.qsp.org.br](http://www.qsp.org.br)>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- BARBOSA, R. E.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico e organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>>. Acesso em: 8 nov. 2021.
- CAMARGO, Leonidas Lopes de. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri). In: **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**. 1996. p. 331-331.
- CATAGUÁ. **Site**. 2021. Disponível em: <<https://catagua.com.br/>>. Acesso em: 06 de nov. de 2021.
- CARVALHO, Alexey. **O novo perfil do Administrador**. 2010. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acesso em: 06 de nov. de 2021.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade**. 7. ed. São Paulo: Nobel, 2006.
- FORBES, D. P. Managerial determinants of decision speed in new ventures. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 355-366. 2005.
- FREZATTI, F. O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. **Revista de Administração**, v. 41, n. 1, p. 5-17, 2006.
- JIANG, Y. et al. Process-oriented software outsourcing decision based on genetic algorithm. **IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics**, n. 2010, p. 386-391, 2010.
- MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. [S.l.]: Wiley Corporate F&A, 2016.
- OLIVEIRA, Waldemar. Valores, Crenças, Missão, Visão e Política de Qualidade. In: MELLO, J; CAMARGO, M. **Qualidade na saúde**. São Paulo: Best Seller, 1998, p. 59-67.
- PAIVA, K. C. M. D. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens

trabalhadores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 100-106, 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743879015>>. Acesso em: 8 nov. 2021.

PINHEIRO, Hésio Fernandes. **Organização e reorganização de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SCALABRIN, Izabel Cristina; MOLINARI, Adriana Maria Corder. A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. **Revista Unar**, v. 7, n. 1, p. 1-12, 2013.

SILVA, A. L. D. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica**, v. 8, n. 1, p. 159-173, 2005. Disponível em: <<http://periodicos.unincor.br/index.php/iniciacaocientifica/article/view/4316>>. Acesso em: 30 out. 2021.

SLEUTJES, Maria Helena Silva Costa. Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 3, p. 99-111, 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7639/6177>. Acesso em: 06 nov. 2021.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SRIVASTAVA, A. K.; SUSHIL. Modeling organizational and information systems for effective strategy execution. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 28, n. 4, p. 556-578, 2015.

THOMAS, L.; AMBROSINI, V. Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. **British Journal of Management**, v. 26, n. S1, p. 105-124, 2015.