



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CÂMPUS DE PALMAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL

**FABIO LOBO ARAÚJO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR DO CURSO DE  
ENGENHARIA CIVIL

Palmas/TO  
2022

**FABIO LOBO ARAÚJO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR DO CURSO DE  
ENGENHARIA CIVIL

Projeto de Pesquisa elaborado e apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II do curso de Engenharia Civil da Universidade Federal do Tocantins.

Orientador (a): Prof. Me. Bibiana Zanella Ribeiro

Palmas/TO  
2022

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

A663p Araújo, Fabio Lobo.

Planejamento Estratégico: um estudo de caso na empresa júnior de engenharia civil . / Fabio Lobo Araújo. – Palmas, TO, 2022.

144 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Engenharia Civil, 2022.

Orientadora : Bibiana Zanella Ribeiro

1. Planejamento Estratégico. 2. Empresa Junior. 3. Gerenciamento de Projetos. 4. Projetos. I. Título

**CDD 624**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

FABIO LOBO ARAUJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR DO CURSO DE  
ENGENHARIA CIVIL

Projeto de Pesquisa elaborado e apresentado como  
requisito parcial para aprovação na disciplina de  
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II do curso de  
Engenharia Civil da Universidade Federal do Tocantins.

Orientador: Prof. Me. Bibiana Zanella Ribeiro

Data de Aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Me. Bibiana Zanella Ribeiro, UFT

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Prof. Indara Soto Izquierdo, UFT

---

Prof. Me. Fernando Moreno Suarte Júnior, UFT

*Porque para Deus nada é impossível*

*Lucas 1:37*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por estar sempre ao meu lado me guiando e cuidando para que os propósitos que ele tem para minha vida se cumpram.

A professora Me. Bibiana Zanella Ribeiro, por ter sido minha orientadora e ter desempenhado tal função com dedicação e paciência. Muito obrigado pelas correções, ensinamentos, pela paciência e persistência. Aos professores Dr<sup>a</sup> Indara Soto Izquierdo e Me. Fernando Moreno Suarte Júnior, que gentilmente cederam parte de seu precioso tempo para avaliação deste trabalho. Aos Professores Salmo Sidel, Maria Carolina, Marcus Vinícius e Janaína Lima pelo apoio e inspiração.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a realização de um sonho meu e de minha família.

Dedico esse trabalho aos meus pais Ibernon Lobo e Zilda Maria, que dedicaram a vida por mim, e por me ensinarem valores muito importantes, sempre serei imensamente grato por tudo o que fizeram por mim.

A toda a minha família e em especial a minha Tia Iara que me acolheu e me apoiou no começo dos meus estudos.

Aos meus queridos amigos Gustavo e Valdilene que me acolheram e sempre me aconselharam.

Ao meu irmão Thiago que sempre esteve ao meu lado nessa jornada.

Aos meus queridos amigos Vitor, Diego e Augusto por todo o apoio.

Aos meus queridos amigos Bruno, Douglas, Rafael, Jordan, Isadora e Cássia pela amizade, lições e aprendizados.

A minha namorada Amanda pela parceria, apoio e carinho. Aos meus queridos amigos Marília, Gabriel, Kaio, Jesuíno, Carlos e Victoria pelo companheirismo.

## RESUMO

As empresas do ramo de Engenharia Civil precisam de um planejamento adequado, assim, é necessário avaliar quais são as melhores opções de atuação frente a um mercado cada dia mais instável. Um planejamento contendo os melhores caminhos estratégicos pode auxiliar as empresas nas suas tomadas de decisões e alcançar seus objetivos de forma mais rápida, econômica e eficiente. Apesar disso muitas empresas não realizam seus planejamentos antes de iniciarem suas atuações, o destino acaba sendo no final a falência da empresa. Com as Empresas Juniores (EJ) não é diferente, uma EJ inicia suas atividades muitas vezes sem um planejamento e conforme vai se ampliando este processo passa a ser mais recorrente, entretanto boa parte delas não adota o planejamento estratégico para suas ações de forma adequada ou de forma alinhada com as premissas nacionais que regulamentam as EJs. No caso de EJs de Engenharia Civil é ainda de suma importância que faça parte do planejamento estratégico dela uma política ou sistema de gerenciamento dos projetos que monitore a eficiência na sua execução e a qualidade das entregas. O objetivo deste trabalho foi o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para a Empresa Júnior de Engenharia Civil da UFT – Construft que pudesse solucionar a inadequação da realização dos planejamentos estratégicos anteriores alinhando as premissas estratégicas nacionais das EJs. Para isso foram analisados documentos internos e planejamentos estratégicos anteriores, foram realizadas pesquisas por meio de questionários, foram utilizadas ferramentas de administração e foram propostas ações com base no guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) para melhorar o gerenciamento e a qualidade dos projetos da Construft. Ao final da pesquisa obteve-se uma proposta de planejamento estratégico alinhado as premissas nacionais das EJs, uma análise do cenário atual da Construft e recomendações baseadas nas boas práticas do PMBOK para a realização dos projetos da Construft.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Empresa Júnior; Projetos; Gerenciamento de Projetos

## **ABSTRACT**

Companies in the Civil Engineering field need adequate planning, so it is necessary to evaluate what are the best options for action in a increasingly unstable market. A plan containing the best strategic paths can help companies in their decision making and achieve their goals faster, more economically and efficiently. Despite this, many companies do not carry out their planning before starting their operations, the destiny ends up being the bankruptcy of the company. With Junior Companies (JC) it is no different, an JC often starts its activities without planning and as it expands this process becomes more recurrent, however most of them do not adopt the strategic planning for their actions properly or in line with the national premises that regulate JCs. In the case of Civil Engineering JCs, it is still extremely important that a policy or project management system be part of their strategic planning that monitors the efficiency in their execution and the quality of deliveries. The objective of this work was the development of a proposal of strategic planning for the Junior Company of Civil Engineering of UFT – Construft, that could solve the inadequacy of the accomplishment of the previous strategic plans aligning the national strategic premises of the JCs. For this purpose, internal documents and previous strategic plans were analyzed, surveys were carried out through questionnaires, administration tools were used and actions were proposed based on the PMBOK (Project Management Body of Knowledge) to improve the management and quality of the Construft projects. At the end of the research, a strategic planning proposal was obtained, aligned with the national premises of the JCs, an analysis of Construft current scenario and recommendations based on PMBOK best practices for the realization of Construft projects.

**Keywords:** Strategic planning; Junior company; Projects; Project management



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respostas a pesquisa de análise SWOT .....	49
Quadro 2 – Perguntas e Respostas aos Fatores Críticos de Sucesso .....	58
Quadro 3 – Sequenciamento de atividade do projeto arquitetônico .....	109
Quadro 4 - Sequenciamento de atividade do projeto estrutural.....	110
Quadro 5 - Sequenciamento de atividade do projeto Hidrossanitário .....	110
Quadro 6 - Sequenciamento de atividade do projeto elétrico.....	111

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esquema de painel BSC .....	12
Figura 2 – Indicadores na perspectiva de mercado.....	14
Figura 3 – Representação gráfica da Ferramenta Análise SWOT.....	15
Figura 4 – Localização da Empresa Júnior de Engenharia Civil da UFT .....	24
Figura 5 – Gráfico Faturamento x Meta .....	25
Figura 6 – Quadro Resumo de Aplicação da Metodologia .....	27
Figura 7 – Fluxograma da Aplicação da metodologia.....	28
Figura 8 – Reunião de alinhamento entre a diretoria 2020 e 2021 .....	33
Figura 9 – Reunião de recepção dos novos membros e alinhamentos para o planejamento estratégico do ano de 2021 .....	34
Figura 10, Figura 11 e Figura 12 – Prints da apresentação utilizada e de uma das etapas do planejamento consolidado em planilha.....	34
Figura 13 – Ações Realizadas na Imersão de 2021 .....	35
Figura 14 – Missão, Visão e Valores da Construft.....	36
Figura 15 – Problemas levantados pela gestão 2021 .....	37
Figura 16 - Objetivos Levantados pela Gestão de 2021 .....	38
Figura 17 – Ferramentas de administração utilizadas nos Planejamentos Estratégicos da Const .....	40
Figura 18 – Gráfico de Quantidade de Problemas relacionados por Tema.....	44
Figura 19 – Forças x Anos encontradas .....	47
Figura 20 – Fraquezas x anos encontradas .....	48
Figura 21 – Oportunidades x anos encontradas.....	48
Figura 22 – Ameaças x anos encontradas.....	49
Figura 23 -Total de respostas por setor da Construft.....	54
Figura 24 – Nota média da avaliação Fernandes e Berton – Marketing e Comercial .....	55
Figura 25 – Nota média da avaliação Fernandes e Berton – Gestão de Pessoas.....	56
Figura 26 - Nota média da avaliação Fernandes e Berton – Projetos.....	56
Figura 27 - Nota média da avaliação Fernandes e Berton – Adm/Financeiro.....	57
Figura 28 – Pontos fracos por setor na Construft .....	57
Figura 29 – Pontos fracos por setor da Construft .....	58
Figura 30 - Representação do esquema dos temas estratégicos. ....	61
Figura 31 – Faturamento anual da Construft.....	64
Figura 32 – Painel estratégico com o objetivo de faturamento em 2022 .....	67
Figura 33 - Painel estratégico com o objetivo de faturamento em 2023 .....	68
Figura 34 - Painel estratégico com o objetivo de faturamento em 2024 .....	68
Figura 35 – Porcentagem anual de membros que executam soluções na Construft.....	69
Figura 36 - Painel estratégico com o objetivo de membros que executam soluções em 2022.70	
Figura 37 - Painel estratégico com o objetivo de membros que executam soluções em 2023.70	
Figura 38 - Painel estratégico com o objetivo de membros que executam soluções em 2024.71	
Figura 39 - Painel estratégico com o objetivo de motivação dos membros em 2022 .....	72
Figura 40 - Painel estratégico com o objetivo de motivação dos membros em 2023. ....	73
Figura 41 - Painel estratégico com o objetivo de motivação dos membros em 2024. ....	74
Figura 42 – Porcentagem de membros em produtos de Instância .....	76
Figura 43 – Painel estratégico com o objetivo de porcentagem de membros colaborativos em 2022. ....	77
Figura 44 - Painel estratégico com o objetivo de porcentagem de membros colaborativos em 2023 .....	77
Figura 45 - Painel estratégico com o objetivo de porcentagem de membros colaborativos em	

2024 .....	78
Figura 46 - Painel estratégico com o objetivo de taxa de colaboração em 2022.....	79
Figura 47 - Painel estratégico com o objetivo de taxa de colaboração em 2023.....	80
Figura 48 - Painel estratégico com o objetivo de taxa de colaboração em 2024.....	80
Figura 49 - Painel estratégico com o objetivo de NPS em 2022. ....	82
Figura 50 - Painel estratégico com o objetivo de NPS em 2023 .....	83
Figura 51 - Painel estratégico com o objetivo de NPS em 2024 .....	83
Figura 52 - Painel estratégico com o objetivo de Soluções Inovadoras em 2022. ....	87
Figura 53 - Painel estratégico com o objetivo de Soluções Inovadoras em 2023 .....	88
Figura 54 - Painel estratégico com o objetivo de Soluções Inovadoras em 2024 .....	88
Figura 55 - Painel estratégico com o objetivo de Cluster mais alto em 2022 .....	92
Figura 56 - Painel estratégico com o objetivo de Cluster mais alto em 2023 .....	92
Figura 57 - Painel estratégico com o objetivo de Cluster mais alto em 2024 .....	92
Figura 58 – Perspectiva Financeira 2022 .....	93
Figura 59 – Perspectiva de Mercado 2022 .....	94
Figura 60 – Perspectiva de Processos Internos 2022.....	95
Figura 61 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento 2022.....	95
Figura 62 – Perspectiva Financeira 2023 .....	96
Figura 63 – Perspectiva de Mercado 2023 .....	97
Figura 64 – Perspectivas de Processos Internos 2023 .....	98
Figura 65 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento 2023.....	98
Figura 66 – Perspectiva Financeira 2024 .....	99
Figura 67 – Perspectiva de Mercado 2024 .....	100
Figura 68 – Perspectiva de Processos Internos 2024.....	101
Figura 69 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento 2024.....	101
Figura 70 – Correlações do BSC .....	102
Figura 71 – Briefing de Projeto realizado pela Construft.....	105
Figura 72 – Briefing de Projeto Realizado pela Construft .....	106
Figura 73 – Fluxograma de ações para realização do Briefing .....	107

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios de Avaliação Fernandes e Berton (2005).....	17
Tabela 2 – Relação entre áreas de conhecimento e processos de gerenciamento .....	22
Tabela 3 - principais assuntos abordados nas imersões da Construft.....	38
Tabela 4 – Alterações realizadas na Missão, Visão e Valores deste 2017 .....	39
Tabela 5 – Problemas Levantados por cada Gestão .....	42
Tabela 6 – Objetivos estabelecidos ao longo dos anos na Construft.....	44
Tabela 7 – Análises SWOTs ao longo dos anos na Construft.....	45
Tabela 8 – Perguntas propostas para Avaliação Fernandes e Berton (2005) .....	53
Tabela 9 – Índice de classificação de Clusters .....	60
Tabela 10 – Temas principais e indicadores.....	61
Tabela 11 - Histórico Levantado do Faturamento .....	63
Tabela 12 – Índice de classificação de Clusters .....	65
Tabela 13 – Classificação de Cluster da Construft.....	65
Tabela 14 – Critérios para meta de faturamento.....	65
Tabela 15 – Valores de metas de faturamento.....	66
Tabela 16 – Cálculo do Ticket médio.....	66
Tabela 17 – Porcentagem de membros que executam projetos.....	69
Tabela 18 – Metas da porcentagem de membros que executam soluções.....	70
Tabela 19 – Meta de motivação dos membros .....	72
Tabela 20 – Histórico de porcentagem de participação dos membros da Construft em eventos .....	76
Tabela 21 – Meta de porcentagens de membros colaborativos .....	76
Tabela 22 – Meta de taxa de colaboração.....	79
Tabela 23 – Relação de EJ's de Engenharia Civil no Tocantins .....	79
Tabela 24 – Relação de EJ's presentes no Tocantins com potencial de parceria .....	80
Tabela 25 – Metas estabelecidas para o CSAT .....	84
Tabela 26 – Meta do valor faturado da solução.....	85
Tabela 27 – Cálculo para o Ticket Médio .....	86
Tabela 28 – Metas de Soluções inovadoras.....	87
Tabela 29 – Valores de Indicadores .....	89
Tabela 30 – Histórico de indicadores e nível cluster.....	89
Tabela 31 – Projeção de Faturamento no Cenário 01.....	90
Tabela 32 – Aumento da meta de faturamento por Cluster.....	90
Tabela 33 – Previsão de alcance de Cluster 5 .....	91
Tabela 34 – Projeção de Faturamento pelo Cenário 2.....	91
Tabela 35 – Informações propostas para o termo de abertura do projeto.....	103
Tabela 36 – Escopo proposto de cada tipo de projeto .....	108

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

UFT – Universidade Federal Do Tocantins

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

BSC – *Balanced Scorecard*

EJ – Empresa Júnior

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

MEJ – Movimento Empresa Júnior

PMI – *Project Management Institute*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	5
1.1.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Empresas Juniores</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Gestão estratégica</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 A Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>10</b>
2.3.1 Avaliação de desempenho no <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
<b>2.4 Análise SWOT</b> .....	<b>15</b>
<b>2.5 Fatores Críticos de Sucesso</b> .....	<b>18</b>
<b>2.6 O guia PMBOK</b> .....	<b>19</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Empresa do estudo</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2 Tipo de pesquisa</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3 Elaboração do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>26</b>
3.3.1 Definição da Visão da Organização .....	28
3.3.2 Análise do Ambiente .....	28
3.3.2.1 <i>Aplicação da SWOT</i> .....	30
3.3.2.2 <i>Fernandes e Berton</i> .....	30
3.3.3 Fatores críticos de sucesso .....	30
<b>3.4 Elaboração do BSC</b> .....	<b>31</b>
<b>3.5 Proposta de utilização das boas práticas do PMBOK nos projetos da Construft</b> .....	<b>31</b>
<b>4 ANALISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1 Definição da visão e missão da organização</b> .....	Erro! Indicador não definido.
<b>4.2 Análise do ambiente</b> .....	<b>38</b>
4.2.1 Avaliação dos dados da Construft .....	38
4.2.3.1 <i>Levantamento de Problemas mais recorrentes ao longo dos anos</i> .....	42
4.2.3.2 <i>Levantamento dos Objetivos estabelecidos ao longo dos anos</i> .....	44
4.2.4 Aplicação SWOT .....	45
4.2.4.1 <i>Avaliação das análises SWOT dos anos anteriores</i> .....	45
4.2.4.2 <i>Análise SWOT atual</i> .....	49
4.2.5 Aplicação Fernandes e Berton (2005) .....	52
4.2.6 Fatores críticos de sucesso .....	58
<b>4.3 Desenvolvimento do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>59</b>
4.3.1 Planejamento Estratégico da Rede de Empresas Juniores .....	60

<b>4.4. Empresa Júnior de Alto Crescimento .....</b>	<b>62</b>
4.4.1 Faturamento.....	63
4.4.1.1 Sistema de Clusters e o faturamento.....	64
4.4.1.2 Iniciativas Estratégicas para a meta de faturamento .....	66
4.4.2 Porcentagem de Membros que executam soluções .....	68
4.4.2.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de Porcentagem de Membros que executam soluções ...	70
4.4.3 Motivação dos Membros.....	71
4.4.3.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de Motivação dos Membros .....	72
<b>4.5 Empresa Júnior Colaborativa.....</b>	<b>75</b>
4.5.1 Porcentagem de membros colaborativos.....	75
4.5.1.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de Porcentagem de membros colaborativos .....	77
4.5.2 Taxa de Colaboração.....	78
4.5.2.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de Taxa de Colaboração .....	79
<b>4.6 Empresa Júnior Inovadora .....</b>	<b>81</b>
4.6.1 NPS .....	81
4.6.1.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de NPS.....	82
4.6.2 N° de Soluções Inovadoras.....	83
4.6.2.1 CSAT .....	84
4.6.2.2 ODS.....	85
4.6.2.3 Iniciativas Estratégicas para a meta de soluções inovadoras .....	87
<b>4.7 Empresa Júnior de Alto Impacto.....</b>	<b>89</b>
<b>4.8 Traduzir a estratégia.....</b>	<b>93</b>
4.8.1 Desenvolver o mapa estratégico.....	93
<b>4.9 Proposta de aplicação do PMBOK aos projetos de Engenharia da Construft .....</b>	<b>103</b>
4.9.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto.....	103
4.9.2 Identificar as Partes Interessadas.....	104
4.9.3 Planejar o Gerenciamento do Escopo.....	104
4.9.4 Coletar os Requisitos.....	105
4.9.5 Definir o Escopo .....	107
4.9.6 Criar a EAP .....	108
4.9.7 Definir e sequenciar as Atividades.....	109
4.9.8 Controlar o Cronograma e os custos .....	111
4.9.9 Gerenciar e controlar a Qualidade.....	111
4.9.10 Gerenciar a Equipe e Recursos.....	111
4.9.11 Encerrar o Projeto ou Fase .....	111
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>112</b>
<b>5.1 Sugestões para trabalhos futuros.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A falta da realização de um planejamento estratégico antes de iniciar a abertura de uma empresa pode ser prejudicial para todo o negócio e ainda assim, não há um levantamento de informações muito importantes para se começar um novo negócio por parte dos futuros empreendedores (SEBRAE,2017). Muitas vezes parece impossível planejar quando o ambiente está mudando constantemente, no entanto Anthony (1985) destaca a importância do planejamento estratégico durante essas mudanças. Quando uma organização opera em um ambiente turbulento, é necessário planejamento estratégico e em tempos difíceis representam maior utilidade do plano. Segundo SEBRAE SP, (2014) um tempo maior de planejamento antes de abrir uma empresa, aumenta as chances de sucesso ao se conhecer melhor o mercado.

Segundo Almeida (2001), o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que ordena as ideias do planejador, identificando o caminho a ser seguido pela empresa e logo após o ordenamento das ideias, ocorre uma organização das ações. E segundo Thompson e Strickland (2000) elaborar a estratégia significa fortalecer a posição da empresa no mercado aprimorando a satisfação do cliente e visando alcançar os objetivos de desempenho desejados.

Diante da importância do planejamento estratégico, esta pesquisa apresenta o estudo de caso, o qual teve como objetivo geral propor um modelo de planejamento estratégico, desenvolvido por meio do modelo *Balanced Scorecard*, na Construft - Empresa Júnior de Engenharia Civil da UFT. Para isso foram abordados tópicos como a análise da empresa e melhorias no gerenciamento de projetos de engenharia que é o serviço principal ofertado.

A Empresa Júnior de Engenharia Civil da UFT foi fundada no ano de 2014, seus principais serviços são a produção de projetos arquitetônicos, projetos estruturais, projetos de sistemas prediais hidráulicos, sanitários e pluviais e projetos de instalações elétricas, a empresa também atua no mercado ofertando o serviço de fiscalização de obras.

Atualmente a empresa possui um quadro total de 26 funcionários dos quais são todos alunos do curso de Engenharia Civil da UFT, e é setorizada em diretorias de Marketing/Comercial, Administrativo/Financeiro, Gestão de Pessoas, Projetos e Presidência. Possui sede na cidade de Palmas – TO e para a realização dos projetos de Engenharia os alunos são auxiliados e orientados atualmente pela Engenheira Ana Paula Felício e pela professora Orientadora Dr<sup>a</sup> Indara Soto Izquierdo.

A pesquisa apresentará a realização de um diagnóstico da Empresa, avaliando os planejamentos estratégicos já realizados pela Construft nos anos de 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021, foi realizada uma análise dentro da Construft utilizando as ferramentas de análise SWOT



e diagnóstico de Fernandes e Berton (2005).

Posteriormente, esta pesquisa em dezembro de 2021 elaborou e propôs um planejamento estratégico para ser aplicado nos próximos 3 anos (2022, 2023 e 2024), esta proposta de planejamento utilizou a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) e foi unicamente baseada nas diretrizes nacionais das Empresas Juniores regulamentada pela Brasil Júnior (2021).

## 1.1 Objetivos

Esta pesquisa tem o objetivo de elaborar um diagnóstico inicial e propor um plano estratégico para que seja aplicado pelas futuras gestões da Construft nos anos de 2022, 2023 e 2024.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor um plano estratégico para a Empresa Júnior Construft para ser aplicado no período 2022 – 2024.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar um diagnóstico da empresa avaliando o histórico dos planejamentos estratégicos anteriores, a situação atual da empresa e os fatores críticos de sucesso;
- Estabelecer o plano estratégico da Construft para o período 2022-2024;
- Propor melhorias no gerenciamento de projetos da Construft baseado nas boas práticas do *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*

## 1.2 Justificativa

O planejamento estratégico dentro de uma empresa de engenharia civil estabelece as diretrizes para o seu funcionamento, englobando aspectos como o estudo de concorrentes, clientes e produtos e ainda estabelecendo a missão, visão e os objetivos da empresa, avaliando a importância do planejamento estratégico, ele pode ser decisivo para o sucesso de uma empresa, assim a atenção dos gestores, empreendedores e engenheiros volta-se para a necessidade de uma boa realização e aplicação dele em suas respectivas empresas.

Sem conhecimentos e informações básicas de mercado e sem objetivos bem delineados

qualquer empresa, seja de engenharia ou não, tende a não obter sucesso no seu setor de atuação. Segundo SEBRAE (2016) a taxa de sobrevivência de dois anos para empresas do setor de serviços de engenharia constituídas no ano de 2012 foi de apenas 58%, significando que de 4.093 empresas constituídas no ano da pesquisa, 1719 empresas fecharam suas portas até o ano de 2014.

A estruturação de um planejamento estratégico eficiente parte da alta administração das empresas, assim a realização de estudos direcionados à execução e aplicação do planejamento estratégico pode potencializar o sucesso na atuação das empresas do setor de engenharia, atraindo a atenção de engenheiros, empreendedores, e gestores da alta administração das empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empresas Juniores

Conforme Akemi, (2019) uma Empresa Júnior (EJ) é uma empresa que possui o diferencial de ter seu quadro de membros composto exclusivamente por estudantes de graduação. O Movimento de Empresas Juniores (MEJ) foi criado e regulamentado na França, em 1967, por uma lei que objetivava estimular atividades práticas como recurso de ensino complementar à formação profissional (CAMPOS *et al* 2004).

Conforme Campos (2014) a expansão do MEJ no Brasil foi rápida: entre 1988 e 1995 surgiram 100 empresas, número alcançado na França somente após um período de 19 anos. Atualmente, o MEJ é representado pela Confederação Nacional de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (BJ), e o Brasil é reconhecido como um dos países mais ativos na expansão do MEJ (BRASIL JÚNIOR, 2019). Esta expansão provocou a criação de novas instâncias como Federações e Núcleos de EJs, com o objetivo de fortalecer o movimento no país. Com a criação da Brasil Júnior (BJ) em 2003, o MEJ pôde institucionalizar seus objetivos de se desenvolver no Brasil como agente de educação empresarial e gerador de novos negócios (BRASIL JÚNIOR, 2019).

A BJ é formada por Federações, que representam cada estado e o Distrito Federal é o órgão máximo regulador do MEJ no Brasil atuando para promover uma cultura de qualidade entre as EJs, garantindo um padrão estrutural, cujo trabalho é realizado por uma diretoria executiva, que define diretrizes e planos de ação. Em cada estado, isso ocorre por meio de uma Federação local (Feldhaus, 2009).

Segundo Akemi (2019) a empresa júnior funciona como qualquer outra empresa, possuindo CNPJ e uma responsabilidade Jurídica, e o seu lucro é revertido em capacitação para os membros. Segundo SEBRAE (2020) a empresa júnior é uma organização sem fins lucrativos em que os principais objetivos de uma empresa júnior são fomentar o aprendizado do universitário, aproximar o mercado de trabalho das universidades e elaborar projetos na área de formação dos próprios alunos.

“A empresa júnior tem a natureza de uma empresa real, com diretoria executiva, Conselho de Administração, estatuto e regimentos próprios com uma gestão autônoma em relação a Diretoria da Faculdade, Centro Acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica.” FEJESP, (2005)

Conforme Lautenschlager, (2009) o aluno participante da empresa júnior desenvolve competências como criatividade, liderança e habilidade de comunicação. Segundo Silva e Pinto (2011) as características de adaptação, coragem, comprometimento, desinibição, responsabilidade social, cumprir prazos, elaboração de projetos, boa oratória, visão crítica e visão do futuro são encontradas em alunos participantes de empresas juniores.

“Os estudantes que participam das EJs destacam-se pela visão empresarial e pelo interesse em dar o retorno à sociedade do que se produz na academia, assim preparando-se para o mercado de trabalho.” (SANTOS, 2019, p. 4)

Lautenschlager (2009) destaca que o espaço de aprendizado da Empresa Júnior possui características únicas que foram identificadas: “a liberdade de atuação; incentivo à mudança e busca do conhecimento; oportunidade de aprender com o erro; aprender novas técnicas; reconhecimento pessoal; atividades similares àquelas quando da atuação no mercado; realização pessoal; contato com outras EJ’s e abordagem de conteúdo que não existe na universidade.

Segundo Rocha e Freitas (2014), a educação empreendedora compreende três pilares: desenvolver um espírito empreendedor entre os alunos; treinar alunos para iniciar e gerenciar um negócio; e desenvolver habilidades empreendedoras necessárias para identificar e explorar negócios e novas oportunidades.

O Relatório Nacional Censo e Identidade tem como objetivo verificar a dimensão das EJ’s brasileiras e traçar o perfil delas e de seus membros (BRASIL JUNIOR, 2010). O Relatório Nacional de 2018 Brasil Junior (2018) estimou a existência de aproximadamente 805 EJs localizadas no país, que realizaram no ano de realização do censo, 2018, 18.301 projetos.

Os principais pontos destacados pelos empresários juniores neste relatório Brasil Júnior (2018) como os fatores de maior facilidade para formar uma equipe de alta performance foram, respectivamente: visão crítica e sistêmica, trabalho em equipe, delegação de tarefas e responsabilidades, gerenciamento de prazos e demandas. Já os pontos fracos foram: domínio de ferramentas ou softwares e gerenciamento do tempo e de problemas.

O censo da Brasil Junior (2018) apresentou também que em 2018 existiam 22.219 empresários juniores que alcançaram em suas EJ’s a marca de R\$ 29 milhões faturado, superando a marca do ano passado de R\$ 20 milhões, ao todo foram o conjunto de 796 EJ’s distribuídas por todo o país que juntas atingiram tais marcas. Segundo o portal da Brasil Junior (2021) até novembro de 2021 toda a rede de EJ’s alcançou a marca de faturamento de R\$ 68.151.495,89, em um total de 41.062 projetos realizados.

## 2.2 Gestão estratégica

Segundo Herrero Filho (2005) a gestão estratégica tem em sua essência o objetivo de criar uma estratégia competitiva e competências essenciais, ambas para o sucesso e êxito dos negócios. A gestão estratégica se mostra relacionada com uma estratégia competitiva uma vez que o sucesso das organizações depende de fatores internos e externos. Para Andrews (1971), a gestão estratégica é o conjunto de objetivos, políticas, propósitos, metas e planos para alcançar patamares desejados dentro do negócio em que a empresa é ou será.

Segundo Azeitão e Roberto (2010) ser diferente é o que traduz a estratégia competitiva e a entrega de um arranjo único de valor é o que advém das atividades de uma gestão estratégica e para Porter (1996), a estratégia competitiva está relacionada com ser diferente em determinadas atividades para que o resultado final seja a entrega de um conjunto único de valor.

Segundo Wheelen (2015) a globalização é a internacionalização integrada de mercados e empresas. À medida que mais indústrias se tornam globais, a gestão estratégica se torna mais importante para acompanhar, desenvolver e posicionar uma empresa com vantagem competitiva de longo prazo.

Segundo Vieira (2002), as decisões envolvendo os aspectos internos e externos, os objetivos e a alocação de recursos de uma organização são o que compõem a sua estratégia. Em resumo, uma gestão estratégica está relacionada com a realização de atividades de cunho interno e externo que sejam essenciais para que então, possa ser entregue um conjunto único de valor e que ainda posicione a organização de forma competitiva frente ao mercado.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2006) a estratégia tratada como plano se trata de um conjunto de intenções formais divulgadas antes de uma ação com um objetivo de promover a orientação para resultados posteriores. Conforme Andion e Fava (2002) o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão. Compreendendo uma das mais importantes funções administrativas com ele o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros direcionadores da organização.

Campos (2009) afirma que realização de um planejamento estratégico consiste na dissolução dos aspectos relacionados à estratégia empresarial, em conjunto com a tomada de decisões com o foco em estabelecer os objetivos e metas de médio e longo prazo.

Segundo Oliveira (2001), a relação entre os objetivos de longo prazo da empresa e as várias maneiras e estratégias para conquista-los compõem o planejamento estratégico que por sua vez facilita o dia a dia da organização. Conforme Pereira (2010) o objetivo do planejamento estratégico gira em torno de capacitar a organização a vencer da forma mais eficiente possível,

e estabelecer uma vantagem sobre seus concorrentes.

Kupinski (2016) estabelece que um planejamento de nível estratégico deve ser realizado com uma visão de longo prazo e deve envolver toda a organização em busca de decisões e ações futuras. Para Fernandes (2013) o planejamento estratégico é composto por uma visão de futuro possibilitando a ordenação das forças, no sentido de minimizar as fraquezas, possibilitar o aproveitamento de oportunidades e antecipar as ameaças que possam surgir.

Ainda conforme Oliveira (2001) o planejamento estratégico se trata de um conjunto de ações a serem tomadas pela organização de forma que o sejam conduzidos a construir um futuro que seja diferente do passado. Segundo Bryson (2011), o planejamento estratégico é uma abordagem para a formulação da gestão estratégica, e ele inclui elementos como a avaliação da missão e valores da organização; análise do ambiente interno e externo da organização; e identificação de elementos estratégicos com base nessas análises e na formulação de metas e planos.

### **2.3 A Ferramenta *Balanced Scorecard***

Desde a época de criação do *BSC* na década de 90 a ferramenta obteve uma grande utilização e aceitação por parte das empresas. Com essa aceitação, o *BSC* foi aclamado pela Harvard Business Review como umas das setenta e cinco ideias mais influentes do século XX. (LIMA, *et al.* 2012)

O *BSC* surgiu por uma percepção dos administradores de que os indicadores financeiros utilizados nas empresas não estavam refletindo a sua realidade. Segundo Kaplan e Norton (2001) a análise de indicadores financeiros nas organizações prejudicava o valor de longo prazo das mesmas, por estarem priorizando o desempenho de curto prazo em detrimento do comportamento de longo prazo.

Segundo Moraes e Campos (2004) existia uma inadequação na gestão tradicional baseada em indicadores financeiros. Os autores dizem ainda que a performance da organização é resultado dos desempenhos econômicos, financeiros e também do gerenciamento de ações internas e externas.

Se os indicadores financeiros estavam induzindo as empresas a opções errôneas, que mensurações as conduziriam por trajetórias mais adequadas? A resposta acabou sendo óbvia: Meça a Estratégia! Assim, todos os objetivos e indicadores do *Balanced Scorecard* – financeiros e não financeiros – devem emanar da visão e da estratégia da organização. (KAPLAN e NORTON, 2001, P.13)

Segundo Herrero Filho (2005) o BSC proporciona um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo e entre o foco direcionado da organização sendo eles internos ou externos e ainda não desconsidera as medidas financeiras. Além disso, Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas de desempenho que é utilizado em um sistema de medição e gestão estratégica.

Segundo Fischmann e Zilber (1999) o BSC deve balancear os indicadores financeiros e não financeiros, e fazer entender que o que as pessoas fazem na organização está ligado aos objetivos estratégicos e a construção de uma organização de sucesso. Segundo Kaplan e Norton (2001) o BSC possui uma análise da estratégia por 4 perspectivas diferentes, Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento. Cada perspectiva apresentada é dentro do BSC relacionada de alguma forma com outra perspectiva por uma relação de causa e efeito.

Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas. (KAPLAN e NORTON, 2004a, p.7)

Segundo Herrero Filho (2005) a perspectiva financeira indica se a estratégia está gerando valor econômico para a empresa e seus interessados, a perspectiva de Clientes está relacionada ao sucesso no aumento de valor percebido pelos clientes em suas compras de produtos e/ou serviços, a perspectiva de processos internos está relacionada a aplicação e execução da estratégia com foco em aumentar a geração de valor percebido pelos clientes e por fim a perspectiva de aprendizado e crescimento demonstra a integração do BSC, sendo esta perspectiva que viabiliza todas as demais.

A Figura 1 demonstra um esquema de utilização de um painel BSC. Kaplan e Norton (2001) propõem que seja realizada uma pergunta para cada perspectiva e que a resposta seja o ponto de partida para a formulação da estratégia.

Figura 1– Esquema de painel BSC

**Visão e Estratégia**

<b>Perspectiva Financeira</b>	
<b>Pergunta Proposta</b>	<b>O que deve ser definido:</b>
"Se formos bem sucedidos, como cuidaremos dos nossos acionistas?"	Objetivos Indicadores Alvos Iniciativas
<b>Perspectiva do cliente</b>	
<b>Pergunta Proposta</b>	<b>O que deve ser definido:</b>
"Para realizar a visão, como devo cuidar dos clientes?"	Objetivos Indicadores Alvos Iniciativas
<b>Perspectiva Interna</b>	
<b>Pergunta Proposta</b>	<b>O que deve ser definido:</b>
"Para satisfazer os clientes, em que processos devo ser excelente?"	Objetivos Indicadores Alvos Iniciativas
<b>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b>	
<b>Pergunta Proposta</b>	<b>O que deve ser definido:</b>
"Para realizar a visão, como a organização deve aprender a melhorar?"	Objetivos Indicadores Alvos Iniciativas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

Segundo Kaplan e Norton (2004), existe uma relação de causa e efeito entre as perspectivas, a melhoria em ações intangíveis no aprendizado e crescimento induz uma melhoria nos processos que por sua vez tendem a melhorar a perspectiva para os clientes e acionistas refletindo na perspectiva financeira.

### 2.3.1 Avaliação de desempenho no *Balanced Scorecard*

Segundo Drucker (2002), o foco e a gestão baseada no desempenho de uma organização são cada vez mais o grande desafio à área da administração, bem como sua maior necessidade. Segundo Celestino (2003) medir o desempenho, é a atribuição de valor, ao processo de eficiência objetivando a eficácia. Kaplan e Norton (1997) defendem a medição do desempenho



ao afirmarem “o que não é medido não é gerenciado” e novamente Celestino (2003) afirma que se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades e que um sistema de indicadores para essa medição afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa.

Segundo Hernandes *et al* (2000) os autores do BSC recomendam que o conjunto de indicadores deve ser escolhido conforme a visão, missão e estratégia organizacional em um desdobramento hierárquico. Segundo Francischini e Francischini (2017) os indicadores usados dentro do BSC podem ser classificados em indicadores de resultado e indicadores de tendência, sendo que os primeiros são indicadores relacionados a consequências de ações tomadas no passado e os segundos são indicadores ligados a medida da tomada de decisão.

Avaliando a perspectiva financeira do BSC Celestino (2003) apresenta que a finalidade principal dessa perspectiva é a de satisfazer as necessidades dos acionistas e estes objetivos servem como foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas. Conforme Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado.

Conforme Celestino (2003) dentro da perspectiva de clientes encontramos a possibilidade de alinhar as medidas essenciais de avaliação da satisfação, fidelidade, retenção, captação e rentabilidade para os segmentos específicos de mercados e clientes. Os indicadores de desempenho para a perspectiva de clientes assim como os da perspectiva financeira possuem uma certa variabilidade. Segundo Kaplan e Norton, (2001) é importante que a administração identifique os clientes alvo da empresa, e faça a definição das metas e indicadores da perspectiva direcionada a estes clientes.

Kaplan e Norton, (2001) apresentam um estudo de caso da empresa Mobil que após realizar um estudo de mercado percebeu a existência de cinco segmentos de mercado com clientes fiéis e que proporcionam lucro, no caso a Mobil com a realização do BSC e com um novo posicionamento estratégico decidiu estabelecer-se estrategicamente para apenas três destes segmentos de mercado. Assim, foi concluído pelos autores que os indicadores relacionados à perspectiva de mercado devam ser definidos após a decisão sobre quais segmentos de mercado serão atendidos, após isso são definidos os objetivos e os indicadores, Kaplan e Norton, (1997) recomendam cinco medidas essenciais para a perspectiva de clientes conforme Figura 2.

Figura 2 – Indicadores na perspectiva de mercado



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Dentro da perspectiva de processos internos são apresentadas por Kaplan e Norton, (1997) três processos principais, são eles Inovação, Operações e Serviço pós-venda. Segundo Tidd e Bessant (2015) a inovação agrega novos produtos e novos produtos auxiliam as empresas a conquistar novos segmentos de mercado aumentando a sua lucratividade.

Olve *et al* (2001) citam que a perspectiva de processos internos deve responder a quais são os processos que geram padrões corretos de valor para os clientes. E segundo Walter (2001) os sistemas tradicionais de medição de desempenho costumam se concentrar na melhoria dos processos existentes, através da melhoria dos indicadores de custos, qualidade e ciclos atuais.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento Kaplan e Norton, (1997) apresentam três categorias principais, listadas abaixo:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação e alinhamento;

Tais indicadores também serão posteriormente propostos para a realização da pesquisa.

Segundo Francischini e Francischini (2017) a perspectiva de aprendizado e crescimento indica como a empresa supre os seus recursos humanos e tecnológicos com o objetivo de atingir as expectativas dos acionistas e clientes. Assim, tal perspectiva representa a base final do painel estratégico.

Conforme verificado por Patzlaff e Patzlaff (2015), mesmo que os índices de cada perspectiva não possuam relações diretas com os demais índices de outras perspectivas eles se influenciam indiretamente e contribuem com o desempenho organizacional em várias dimensões. Assim como apresentado por Kaplan e Norton, (1997) que os índices apresentam uma relação de causa e efeito que influenciam no aspecto global da organização.

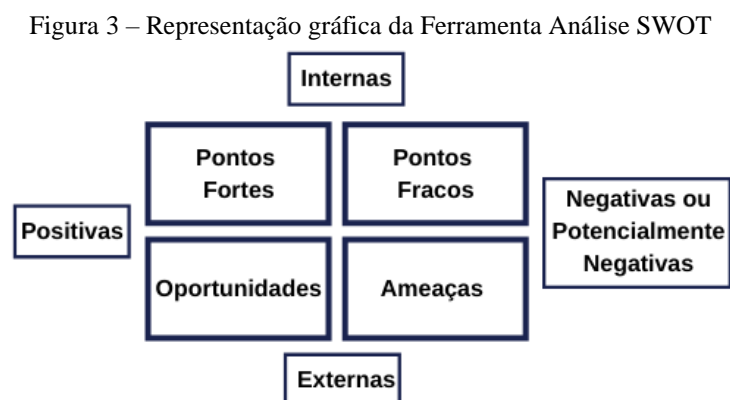
## 2.4 Análise SWOT

Segundo Matos, *et al.* (2007), a primeira fase do planejamento estratégico consiste no diagnóstico onde deve-se buscar pela resposta de qual é a situação atual da organização quanto aos seus aspectos internos e externos. Segundo Ulrich (2002) a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma das técnicas utilizadas na elaboração de diagnósticos organizacionais e na elaboração de planos estratégicos.

Segundo Oliveira (2019), a análise SWOT surgiu na década de 60, se tornando amplamente utilizada para a realização de planos estratégicos das organizações, o autor ainda cita que esta ferramenta tem o foco nas posições internas direcionando-se aos pontos fortes e fracos da organização e nas posições externas analisando as oportunidades e ameaças.

A análise SWOT que na sua tradução significam força, fraqueza, oportunidades e ameaças, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte. (FERNANDES, *et al.* 2015). Ainda segundo Fernandes, *et al.* (2015), a tomada de decisão por parte dos gestores deveria possuir o fator primordial de conhecimento das características internas e externas da organização, sejam elas microempresas ou grandes corporações.

Seguindo com a conceituação do tema, Hofrichter (2017) cita que é possível representar graficamente a análise SWOT de várias maneiras e sugere a Figura 3 como exemplo para a sua representação gráfica.



Fonte: Adaptado de Hofrichter (2017)

Segundo Rezende (2008), os pontos fortes da organização são as questões internas e que podem ser controladas apresentando condições favoráveis para a organização. Segundo Matos *et al* (2007) as fraquezas são consideradas problemas que prejudicam o desempenho da

organização e devem ser superadas.

Conforme Calaes (2006) as oportunidades representam situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que possuem a potencialidade de contribuir para a realização de algum dos objetivos da organização. Segundo Martins (2007) as ameaças são aspectos negativos do produto ou serviço da empresa em relação ao ambiente externo, são fatores que não podem ser controlados pela empresa, mas são relevantes para o planejamento estratégico.

Oliveira (2019) recomenda as seguintes perguntas para a realização da análise SWOT, “Quais as suas melhores atividades? Quais seus melhores recursos? Qual sua maior vantagem competitiva? Qual o nível de engajamento dos clientes? A mão de obra é capacitada? Existem lacunas de treinamento? Por que a concorrência foi escolhida? Por quê meu engajamento não funciona?”

O diagnóstico do ambiente interno da organização ou também chamada de análise da organização, segue os seguintes passos fundamentais: identificação das competências da organização, análise da cadeia de valor, análise das estratégias genéricas e análise das áreas funcionais da empresa. (PONTES, 2012 apud FERNANDES E BERTON, 2005)

Fernandes e Berton (2005) afirmam que objetivos de uma organização são resultados quantitativos e qualitativos alcançados em certo prazo, no contexto do seu ambiente, para atender a sua respectiva missão. Para atender estes resultados quantitativos é necessário um método de avaliação.

Segundo Brizolla *et al* (2016) a avaliação de desempenho nas organizações necessita de métodos de mensuração de desempenho os quais possibilitem informações para melhorar suas atividades. Fernandes e Berton (2005), estabelecem um método de mensuração de desempenho de toda a empresa dividindo-a nos setores de Marketing, Recursos Humanos, Produção/Operação e Finanças.

Segundo Fernandes e Berton (2005), cada setor estabelecido é avaliado em pontos muito fortes, fortes, médio, fraco e muito fraco onde é atribuída uma nota de 0 a 5 e conforme uma série de critérios estabelecidos pelos autores apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Critérios de Avaliação Fernandes e Berton (2005)

<b>Critérios de Avaliação do Setor de Marketing</b>	<b>Critérios de Avaliação do Setor de Gestão de Pessoas</b>	<b>Critérios de Avaliação do Setor de Produção/Operações</b>	<b>Critérios de Avaliação do Setor Financeiro</b>
Clientes Fiéis a Empresa	Políticas de recrutamento	Localização e número de plantas	Lucratividade da empresa
Situação financeira dos clientes da empresa	Políticas de seleção	Tamanho das plantas	Liquidez da empresa
Imagem da empresa	Treinamento	Idade das plantas	Endividamento
Participação de mercado	Avaliação de desempenho	Nível de automação	Receitas/vendas
Localização e número adequado de pontos-de-venda	Remuneração	Nível de qualidade	Custos da empresa
Localização e número adequado de pontos de armazenamento	Plano de carreira	Produtividade	Sistema de custos gerenciais
Sistema de distribuição	Índice de acidentes de trabalho	Poder de barganha de compra	Contabilidade fiscal atualizada e confiável
Capacidade de pesquisa de mercado	Diretores competentes, líderes, empreendedores motivados	Confiabilidade dos fornecedores	Políticas de concessão de crédito
Competitividade em preço	Gerentes/Chefes competentes e motivados	Nível adequado de estoques	Políticas de cobrança
Amplitude da linha de produtos/serviços	Pessoal competente e motivado	Disponibilidade de matéria-prima	Passivo trabalhista
Produtividade da força de vendas	Trabalho desenhado de forma adequada	Integração e relacionamento com áreas da empresa	Capacidade de investimento
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa	Clima de trabalho	Sistema de informações de produção/operações	Integração e relacionamento com outras áreas da empresa
Sistema de informações de marketing	Integração e relacionamento com outras áreas da organização	-	Sistema de informações financeiras
-	Sistema de informações de Recursos Humanos	-	-

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

Segundo Silva (2010), com o modelo Fernandes e Berton cada área pode ser verificadas por meio de determinados critérios, para a área de Marketing são avaliados itens como sistema de distribuição, portfólio de produtos, satisfação de clientes, promoção e propaganda. Para área de produção, equipamentos, processo produtivo, planejamento e controle e qualidade.

Silva (2010) complementa que para a área de recursos humanos sejam avaliados o grau de motivação dos funcionários, nível de treinamento, especialização e rotação de funcionários. E por fim na área financeira ainda Silva (2010) complementa sugerindo avaliações nos indicadores de desempenho financeiro, registros e análises contábeis.

## **2.5 Fatores Críticos de Sucesso**

Segundo Coelho (2007) o sucesso de uma empresa, negócio ou, organização depende da capacidade de identificar e desenvolver um conjunto de atividades de forma eficaz. Segundo Sentanin *et al* (2008) identificar e gerenciar os fatores críticos de sucesso envolvidos em iniciativas de gestão de processos de uma empresa aumenta a chance de se alcançar sucesso.

Na administração, as áreas de resultado ou fatores que são indispensáveis ao sucesso da empresa no negócio, chama-se de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). COELHO (2007).

Segundo Colauto *et al* (2004) o conceito de fatores críticos de sucesso foi inicialmente aplicado na área de planejamento estratégico e de sistemas de informação e por apresentar uma alta eficácia, consolidou-se como um instrumento de focalização estratégica para os sistemas de planejamento em geral.

Segundo Tarapanoff (2001) os fatores que podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devem ser considerados como “críticos” e merecem atenção especial por parte da administração. Albertin (1999) considera os fatores críticos de sucesso sendo a base para a definição de informações gerenciais. E conforme Zwikael e Globerson (2005) quase todo gerente de projeto pode listar os principais fatores que distinguem entre o fracasso e o sucesso de um projeto e esses fatores são geralmente chamados de Fatores Críticos de Sucesso.

Torres e Torres (2021) recomendam 3 perguntas para analisar os fatores críticos de sucesso, são elas, “Quais são os critérios para a escolha de serviços/produtos?”, “Quais são os recursos e as capacidades competitivas que resultaram em sucesso?”, “O que foi necessário para se obter vantagem competitiva?”.

## 2.6 O guia PMBOK

PMI (2008) define um projeto com características como temporário, único e progressivo. O projeto termina quando atinge os objetivos para o qual foi criado ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos. Segundo PMI (2017), o conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK) descreve o conhecimento no âmbito da profissão responsável pela gestão destes projetos. Este conhecimento inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão.

Segundo Moraes (2012), o Guia PMBOK é uma publicação do *PMI (Project Management Institute)* que traz um conjunto de conhecimentos e boas práticas reconhecidas em gerenciamento de projetos. Também fornece um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos entre os profissionais envolvidos. Conforme PMI (2017) o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos e o gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.

Segundo PMI (2017) o PMBOK é um conjunto de práticas mundialmente conhecido, que descreve os conhecimentos gerais para a gestão de projetos, identificando e nomeando processos, técnicas, áreas de conhecimento, regras e métodos de gestão, sendo reconhecido e provado como um padrão pelo Instituto de Padrões Nacional Americano. PMI (2008) define que assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conhecimento contido no PMBOK evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas de profissionais de gerenciamento de projetos.

Segundo Perônico (2017) o PMBOK classifica em dez, as áreas de conhecimento fundamentais para o gerenciamento de projetos. São elas: gestão da integração; gestão de escopo; gestão do Cronograma; gestão de custo; gestão de qualidade; gestão de recursos; gestão de comunicações; gestão de risco; gestão de aquisições; gestão das partes interessadas no projeto. Essas dez áreas do conhecimento do PMBOK são compostas por vários processos.

**Gestão da Integração:** São os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto dentro dos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto. No contexto de gerenciamento de projetos, a integração inclui características de unificação, consolidação, comunicação e inter-

relacionamentos. Estas ações devem ser aplicadas desde o início do projeto até a sua conclusão. PMI (2017)

**Gestão do escopo:** Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com definir e controlar o que está e o que não está incluído no projeto. PMI (2017)

**Gestão do Cronograma:** O cronograma do projeto fornece um plano detalhado que representa como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados definidos no escopo do projeto, e serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho. PMI (2017)

**Gestão dos Custos:** Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. PMI (2017)

**Gestão da qualidade:** Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas. PMI (2017)

**Gestão dos recursos:** Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. PMI (2017)

**Gestão das comunicações:** Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada. PMI (2017)

**Gestão dos Riscos:** Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto. PMI (2017)

**Gestão das Aquisições:** Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. PMI (2017)

**Gestão das Partes Interessadas no Projeto:** Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto. PMI (2017)



Além das áreas de conhecimento PMI (2017) apresenta os processos de gerenciamento de projetos que se dividem em iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; Encerramento.

**Iniciação:** Os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase. PMI (2017) Segundo Enaldo Junior (2021) esta é a primeira fase do ciclo de vida de um projeto e promove o início dos trabalhos sugeridos. Nesta fase se define questões que vão estabelecer dados básicos do projeto, com intuito que o projeto iniciado atinja os objetivos propostos.

**Planejamento:** Conforme PMI (2017) são os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase. Segundo Sabbag (2009) no planejamento tem-se a intenção de mostrar meios e fins para a execução do projeto, caracterizando soluções para uma execução com maiores chances de sucesso.

**Execução:** Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto. PMI (2017) Segundo Sabbag (2009) esta fase conta com uma predominância da dimensão humana. Por esse motivo, as ações iniciais do líder do projeto é gerar um ambiente benigno a execução do projeto e criar sua equipe.

**Monitoramento e Controle:** Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes. PMI (2017). Conforme Enaldo Junior (2021) nesta fase encontramos processos exigidos para fazer o acompanhamento, análise e controle do progresso e desempenho do projeto, além de identificar qualquer necessidade de mudança no plano, e inicia-las.

**Encerramento:** Segundo PMI (2017) são os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato. Segundo Enaldo Junior (2021) nesta fase encerra-se todas as atividades e grupos de processos do projeto, ou seja, os processos executados nessa fase são realizados com o intuito de encerrar de forma formal o projeto.

Cada um destes processos se relaciona com as áreas apresentadas anteriormente em determinadas etapas de execução do projeto, essas relações são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Relação entre áreas de conhecimento e processos de gerenciamento

<b>Áreas de Conhecimento</b>	<b>Processo de Iniciação</b>	<b>Processo de Planejamento</b>	<b>Processo de Execução</b>	<b>Processo de Monitoramento e Controle</b>	<b>Processo de Encerramento</b>
Gestão da integração	Desenvolver o termo de Abertura do Projeto	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto; Gerenciar o Conhecimento do Projeto	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto; Realizar o Controle Integrado de Mudanças	Encerrar o Projeto ou Fase
Gestão de escopo		Planejar o Gerenciamento do Escopo; Coletar os Requisitos; Definir o Escopo; Criar a EAP		Validar o Escopo; Controlar o Escopo	
Gestão do Cronograma		Planejar o Gerenciamento do Cronograma; Definir as Atividades; Sequenciar as Atividades; Estimar as Durações das Atividades; Desenvolver o Cronograma		Controlar o Cronograma	
Gestão de custo		Planejar o Gerenciamento dos Custos; Estimar os Custos; Determinar o Orçamento		Controlar os Custos	
Gestão de qualidade		Planejar o Gerenciamento da Qualidade	Gerenciar a Qualidade	Controlar a Qualidade	
Gestão de recursos		Planejar o Gerenciamento dos Recursos; Estimar os Recursos das Atividades	Adquirir Recursos; Desenvolver a Equipe; Gerenciar a Equipe	Controlar os Recursos	
Gestão de comunicações		Planejar o Gerenciamento das Comunicações	Gerenciar as Comunicações	Monitorar as Comunicações	
Gestão de risco		Planejar o Gerenciamento dos Riscos; Identificar os Riscos; Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos; Realizar a Análise	Implementar Respostas aos Riscos	Monitorar os Riscos	

Áreas de Conhecimento	Processo de Iniciação	Processo de Planejamento	Processo de Execução	Processo de Monitoramento e Controle	Processo de Encerramento
		Quantitativa dos Riscos; Planejar as Respostas aos Riscos			
Gestão de aquisições		Planejar o Gerenciamento das Aquisições	Conduzir as Aquisições	Controlar as Aquisições	
Gestão das partes interessadas no projeto		Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

Fonte: Adaptado de PMBOK (2017)

Conforme pesquisa de Klingbeil e Marques (2019) com a elaboração de um modelo de gerenciamento baseado no PMBOK para escritórios de arquitetura foi possível afirmar que o saldo de fatores positivos é muito relevante, merecendo destaque primeiramente o auxílio prestado no estudo a um profissional que apresenta uma enorme bagagem técnica do serviço realizado, mas ainda uma baixa experiência na condução de seus serviços como figura central e responsável pela totalidade do projeto.

Assim como no estudo realizado por Moraes (2012) foi identificada a necessidade de mais definições e especificações do produto da empresa de estudo o que facilitaria o desenvolvimento do gerenciamento dos escopos dos projetos e destacou a área mais crítica do gerenciamento de projetos como sendo a das comunicações. E conforme o estudo de Hugo (2010) no gerenciamento da comunicação de projetos de obras de construção civil com base no PMBOK, houve uma melhora nas tomadas de decisões, visto termos todos os registros das ações anteriores e uma boa interação entre os envolvidos e o plano de comunicação se mostrou eficaz em seu propósito.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Empresa do estudo

O estudo de caso foi realizado na Empresa Júnior de Engenharia Civil da UFT (Construft), sede em Palmas, no Estado do Tocantins vide Figura 4. A empresa atende tanto pessoas físicas como jurídicas prestando serviços de realização de projetos arquitetônicos, projetos estruturais, projetos de sistemas prediais hidráulicos, sanitários e pluviais, projetos de instalações elétricas, projetos de rede de esgotamento sanitário, projetos de abastecimento e ainda fiscalização de obras.

Figura 4 – Localização da Empresa Júnior de Engenharia Civil da UFT



Fonte: Google Maps

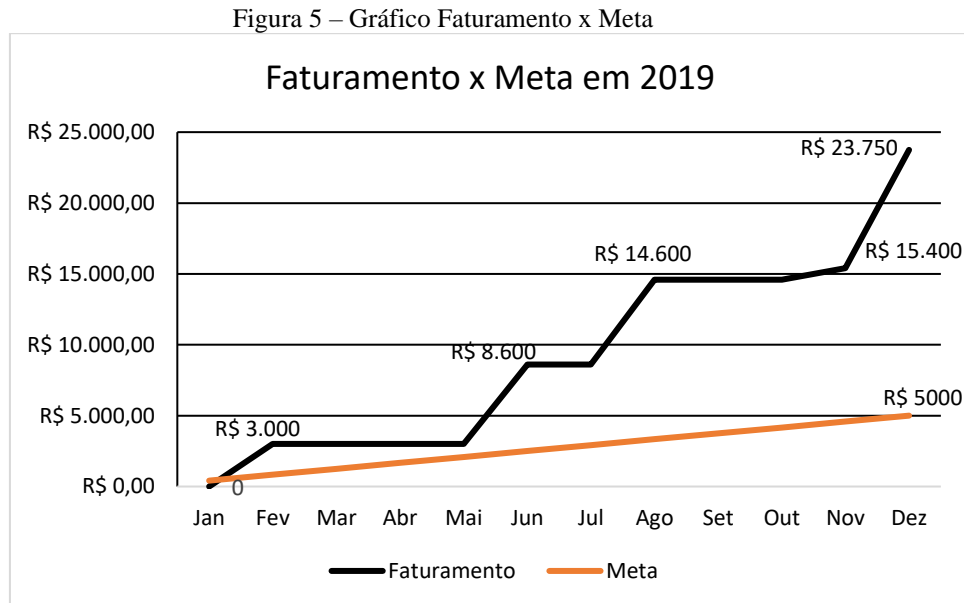
Suas atividades iniciaram em dezembro de 2014, sendo que o seu surgimento ocorreu com o apoio dos docentes do curso. Seus principais clientes são pessoas físicas, na sua maioria a procura de projetos para construções residenciais.

A empresa possui 6 setores, Marketing, Comercial, Gestão de Pessoas, Administrativo/Financeiro, Projetos e Presidência, contando com 26 funcionários alunos voluntários, 1 engenheira consultora e 1 professora orientadora.

Todos os projetos são elaborados por alunos do curso de Engenharia Civil da UFT e passam pela orientação e revisão da engenheira responsável. Além da realização dos projetos os alunos são envolvidos nas atividades corporativas da empresa em cada respectivo setor.

Durante os anos de 2019 e 2020 a Empresa Júnior de Engenharia Civil da UFT obteve os seus melhores resultados financeiros, sendo reconhecida em ambos os anos como empresa de Alto Crescimento pela entidade máxima que regulamenta as Empresas Juniores no Brasil, a

Brasil Junior. A Figura 5 é uma representação gráfica do faturamento atingido no ano de 2019 pela Construft.



Fonte: Portal Brasil Júnior (2021)

No ano de 2017, houve a criação da missão, visão e valores da empresa, elaboradas devido a uma pesquisa realizada por Vargas (2017) dentro da Empresa Júnior de Engenharia Civil da UFT em que o objetivo geral foi avaliar se a implementação de um sistema de gestão da qualidade iria auxiliar a empresa atingir suas metas. Realizou também neste mesmo ano o estabelecimento de planos de ação para resolução deles e a realização de fluxogramas para a padronização de processos internos.

Pela análise dos documentos e consulta aos membros nos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021, em cada ano foi realizado um planejamento estratégico diferente e cada um deles possuía o escopo de um ano de atuação. Não foram encontradas fontes ou comprovações de que estes planejamentos tenham sido alterados ao longo do seu ano de atuação ou mesmo que tenham sido verificados, sendo necessário novas pesquisas para avaliação.

O desenvolvimento do planejamento estratégico na Empresa Júnior de Engenharia Civil pretende promover uma empresa mais competitiva no mercado em conjunto com um maior crescimento em todos os seus setores. A estratégia possui o intuito de apoiar a empresa a se reestruturar em seus pontos fracos, explorar os seus pontos fortes e a se posicionar no mercado, avaliando mais oportunidades de atuação e considerando e reconhecendo ameaças em potencial.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), as pesquisas que utilizam métodos qualitativos têm por objetivo explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, sem quantificar valores, mas não quantificam os valores, os dados analisados são não-métricos. Por outro lado, segundo, Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa é realizada quando os resultados da pesquisa podem ser quantificados, centrando-se na objetividade e influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

O estudo utilizou ferramentas de análise para o diagnóstico e desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, em uma primeira etapa foram consultados documentos internos e realizadas pesquisas numéricas que classificam esta etapa como quantitativa e em uma segunda etapa foram avaliadas e estabelecidas diversas premissas classificadas como qualitativas, assim esta pesquisa apresentou um caráter qualitativo e quantitativo. Conforme Fonseca (2002) a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

### **3.3 Elaboração do Planejamento Estratégico**

Para atender o objetivo geral de propor um plano estratégico para ser aplicado na Empresa Júnior Construft para o período 2022 – 2024 foram estabelecidos três objetivos específicos principais, o primeiro foi realizar um diagnóstico da empresa avaliando o histórico dos planejamentos estratégicos anteriores, a situação atual da empresa e os fatores críticos de sucesso, para atender este objetivo foi realizada uma análise dos documentos internos referentes aos planejamentos estratégicos de anos anteriores, e pesquisas com a utilização de ferramentas de administração como Análise SWOT e o Modelo de Fernades e Berton (2005).

O segundo objetivo específico apresentado foi estabelecer o plano estratégico da Construft para o período 2022-2024, para o alcance deste objetivo foi realizado um alinhamento com as premissas estratégicas nacionais das Empresas Juniores e foi utilizada a ferramenta de administração *BSC* que apresentou toda a estruturação estratégica sendo estabelecidos aspectos como os principais temas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, por fim dividiu-se a empresa em 4 perspectivas principais, financeira, mercado, processos internos e aprendizado e crescimento e cada premissas definida foi organizada dentro destas perspectivas.

O terceiro objetivo foi de propor melhorias no gerenciamento de projetos da Construft

baseado nas boas práticas do *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* para atender este objetivo foram propostas iniciativas em diversos processos propostos pelo PMBOK os quais foram mais pertinentes a Construft. Um plano de execução foi definido e é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Quadro Resumo de Aplicação da Metodologia

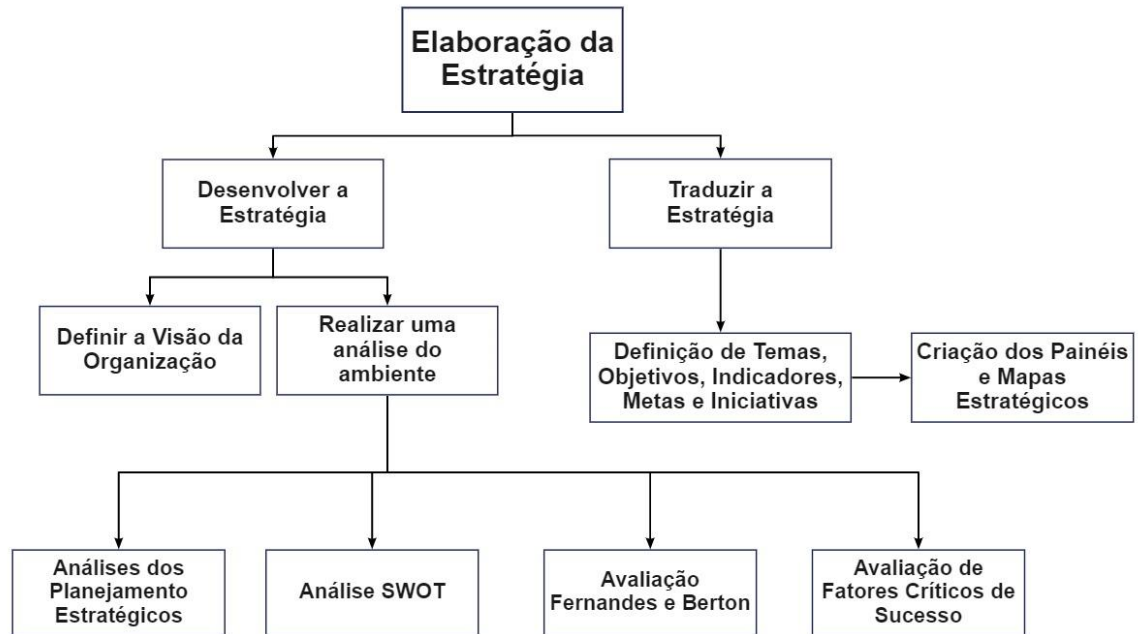
Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Plano de Ações	Estratégia
<p>Propor um plano estratégico para a Empresa Júnior Construft para o período 2022 – 2024.</p>	<p>Realizar um diagnóstico da empresa avaliando o histórico dos planejamentos estratégicos anteriores, a situação atual da empresa e os fatores críticos de sucesso;</p>	<p>Analisar os planejamentos estratégicos dos anos anteriores e os principais indicadores de resultado da Construft</p>	<p>Destacar as similaridades dos planejamentos estratégicos dos anos anteriores e realizar levantamento dos indicadores de resultado principais</p>
		<p>Aplicar formulários aos membros para a realização da análise SWOT e do questionário Fernandes e Berton (2005)</p>	<p>Obter uma visão geral da percepção dos membros e realizar uma avaliação mais completa</p>
		<p>Aplicar formulários aos membros diretores de gestões passadas da Construft para identificar os fatores críticos de sucesso</p>	<p>Detectar os principais fatores que proporcionaram resultados positivos na Construft</p>
	<p>Estabelecer o plano estratégico da Construft para o período 2022-2024;</p>	<p>Propor novos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas alinhados com as premissas apresentadas pela Brasil Junior.</p>	<p>Estabelecer e alinhar cada objetivo de acordo com as premissas nacionais para as EJ's</p>
		<p>Setorizar cada objetivo, indicador e meta conforme a metodologia BSC</p>	<p>Estabelecer de forma visual onde será necessário um plano de ações mais efetivo possibilitando uma melhor organização dos objetivos</p>
	<p>Propor melhorias no gerenciamento de projetos da Construft baseado nas boas práticas do PMBOK (Project Management Body of Knowledge)</p>	<p>Avaliar quais processos do PMBOK podem ser aplicados na Construft</p>	<p>Consultar a forma de gerenciamento atual dos projetos e compará-la com os processos do PMBOK</p>
<p>Elaborar as propostas de aplicação das boas práticas do PMBOK para os projetos da Construft</p>		<p>Avaliar cada processo do PMBOK selecionado detectando a forma mais adequada de utilização</p>	

miro

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Para a realização do planejamento estratégico foi utilizado o Fluxograma adaptado de Kaplan e Norton (1997) com etapas de elaboração do planejamento estratégico com a metodologia *BSC* apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Fluxograma da Aplicação da metodologia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A elaboração da proposta de plano estratégico da empresa realizou-se por meio de coleta de dados, pesquisas quantitativas e qualitativas, com o objetivo de traduzir um número de opiniões e informações para classificar e analisar, interpretando os fenômenos e atribuições dos processos de pesquisas. Os tópicos abaixo irão apresentar as etapas do desenvolvimento.

### 3.3.1 Definição da Visão da Organização

A Construft já possuía uma visão que foi identificada através da reunião das informações recentes e históricas da empresa.

### 3.3.2 Análise do Ambiente

No intuito de caracterizar o ambiente em que essa organização está inserida, realizou-se um levantamento e avaliação dos planejamentos estratégicos de 2017 a 2021 da empresa. Elaborou uma exploração mais aprofundada com relação a todos estes planejamentos



disponíveis, buscando pontos em comum.

Em dezembro de 2021 esta pesquisa examinou e classificou todas as ações definidas pelo planejamento estratégico da empresa realizado em janeiro de 2021, analisando os objetivos, metas, métodos e processos estabelecidos. Esta etapa avaliou também os fatores como a missão, visão e valores existentes.

Objetivando identificar alguma mudança na opinião dos membros sobre a atual visão, esta pesquisa aplicou em dezembro de 2021 uma pesquisa utilizando o *Google Forms* com a pergunta:

“Atualmente você se sente satisfeito com a atual Visão e Missão da Construft?”

Após avaliar o histórico dos planejamentos dos anos 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021 foi elaborada uma análise buscando identificar semelhanças entre os planejamentos desenvolvidos nestes anos na empresa. Foi identificado que em nenhum dos anos as gestões da Construft realizaram um planejamento com o escopo maior do que um ano de atuação, ou seja, a cada ano ocorre a troca da gestão da empresa e um novo planejamento estratégico é realizado.

Depois da avaliação dos planejamentos estratégicos anteriores da Construft, seguiu-se com aplicação da ferramenta SWOT. Uma avaliação dos documentos internos verificou que já foram realizadas análises SWOT nos anos de 2017, 2018 e 2019 estas análises foram utilizadas para apresentar e compor gráficos demonstrando os principais elementos determinados pelas gestões destes anos. Além destes gráficos esta pesquisa em dezembro de 2021 aplicou formulários dentro da Construft com o objetivo de compor uma análise SWOT nova.

O diagnóstico interno da empresa foi feito através da identificação das forças e fraquezas, sendo realizado por meio da aplicação de formulários com a ferramenta *Google Forms* o modelo do formulário continha as seguintes perguntas recomendadas para a análise por Oliveira (2019):

Perguntas para levantamento de Forças:

- Quais as suas melhores atividades?
- Quais seus melhores recursos?
- Qual sua maior vantagem competitiva?

Perguntas para levantamento de Fraquezas:

- Quais são as principais lacunas de treinamento?
- Por que a concorrência seria escolhida?
- Por quê meu engajamento de equipe não estaria funcionando?

Para o ambiente externo foram avaliadas as principais oportunidades, características que podem atingir positivamente o negócio e os eventos ou ameaças que exercem influência

negativa sobre a empresa. Foi aplicado um formulário com a ferramenta *Google Forms* em que os diretores avaliaram as seguintes perguntas.

- Quais são as maiores oportunidades?
- Quais são as maiores ameaças?

### 3.3.2.1 Aplicação da SWOT

Portanto em uma primeira análise em dezembro de 2021 foram elaborados gráficos contendo as características das análises SWOT referentes aos anos de 2017, 2018 e 2019 além desta avaliação dos planejamentos estratégicos anteriores também foram aplicados questionários em dezembro de 2021, com as perguntas indicadas por Oliveira (2019) para realização de uma nova matriz SWOT.

### 3.3.2.2 Fernandes e Berton

No intuito de complementar a análise do ambiente, em dezembro de 2021 esta pesquisa realizou uma avaliação através da aplicação de formulários baseados no modelo de Fernandes e Berton (2005), as quais se encontram no Anexo 1, com objetivo de identificar o cenário de cada setor.

Estes formulários foram aplicados somente aos membros atuais da empresa e foram selecionados de acordo com o setor que este membro estivesse realizando atividades. Assim os critérios estabelecidos por Fernandes e Berton (2005) foram inseridos nos questionários para avaliação conforme uma nota de 1 a 5, sendo 1- muito fraco, 2- fraco, 3- médio, 4- forte, 5- muito forte. Com as respostas da pesquisa realizada foi possível realizar um mapeamento sobre cada um dos setores da Construft e destacar mais pontos forte e fracos.

### 3.3.3 Fatores críticos de sucesso

A definição dos fatores críticos de sucesso, foi realizada em dezembro de 2021 através de uma pesquisa usando formulário, sendo estes aplicados a membros de gestões diferentes com o objetivo de estabelecer os fatores críticos de sucesso da Construft. Os formulários continham três perguntas recomendadas por Torres e Torres (2021) para determinar os fatores críticos de sucesso nas organizações. Essas perguntas eram as seguintes “Foi apresentada uma tabela contendo os resultados dessa análise.

### **3.4 Elaboração do BSC**

O processo de elaboração do BSC iniciou-se em dezembro de 2021 pela definição dos principais temas estratégicos para a Construft, que irão representar as “grandes dimensões” que a empresa irá buscar. Para a definição destes temas estratégicos principais foram utilizadas as premissas apresentadas pela Brasil Júnior (2021) que regulamenta todas as Empresas Juniores do Brasil (EJs) e divulgou em novembro de 2021 um documento contendo estas premissas estratégicas em que as EJs precisam para obterem destaque nos próximos três anos.

Após a apresentação dos temas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas foi aplicada a ferramenta BSC em que cada item foi setorizado nas perspectivas de análises financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Por fim foi apresentado o mapa estratégico relacionando cada um dos itens demonstrando suas relações de causa e efeito.

### **3.5 Proposta de utilização das boas práticas do PMBOK nos projetos da Construft**

O final desta pesquisa apresentou uma série de boas práticas recomendadas por PMI (2017) no documento PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) aplicadas ao gerenciamento dos projetos da Construft. O escopo de aplicação envolveu projetos arquitetônicos, estruturais, hidrossanitários e elétricos.

PMI (2017) apresenta diversos processos para o gerenciamento de projetos, entretanto recomenda avaliar a necessidade de utilização de todos os processos de acordo com o tipo de projeto, essa avaliação foi feita e só foram apresentados os processos pertinentes aos tipos de projetos realizados pela Construft.

A proposta foi desenvolvida em dezembro de 2021 para ser aplicada a partir de 2022 e iniciou-se pela apresentação de algumas informações e/ou documentos que poderiam ser utilizados pela Construft para a realização de um termo de abertura de projeto que se trata de um dos processos recomendados pelo PMBOK. Seguiu-se com a identificação das partes interessadas no projeto, uma maneira de executar um planejamento e gerenciamento do escopo do projeto. A próxima etapa referiu-se a coleta de dados para a execução do projeto, foi apresentado como a Construft faz esta coleta de dados e foi proposta uma nova forma de realizar esta coleta baseada no PMBOK.

Outra etapa foi a de definição do escopo do projeto, onde por meio de pesquisa na

literatura pode-se propor uma tabela com os principais documentos e informações que seriam pertinentes ao escopo de cada tipo de projeto. Seguindo com as etapas de gerenciamento dos projetos foram propostas Estruturas Analíticas de Projeto (EAP) para cada tipo de projeto as quais estão em anexo. Cada uma destas EAP's foi sequenciada e ordenada na etapa seguinte demonstrando uma sequência de realização dos projetos.

As demais etapas propostas para o gerenciamento dos projetos foram o controle do cronograma e custos, controle da qualidade, gerenciamento da equipe e recursos e encerramento do projeto ou fase. Em cada uma destas etapas foram apresentadas maneiras para que a Construft pudesse realizar o gerenciamento de seus projetos de forma mais assertiva.

## 4 ANALISE DOS DADOS E RESULTADOS

Os resultados são apresentados primeiramente com a análise do planejamento estratégico elaborado pela própria Construft em janeiro de 2021, seguido de uma análise dos demais planejamentos estratégicos dos anos de 2020, 2019, 2018 e 2017, logo após realizou-se a aplicação da análise SWOT, do Modelo de Fernandes e Berton (2005), o qual se encontra no Anexo 1 e dos fatores críticos de sucesso, para que desse início ao desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico. Esta proposta foi realizada baseando-se na metodologia e nas premissas estabelecidas pela Brasil Júnior (2021) e se trata de um planejamento estratégico elaborado para a aplicação nos anos de 2022, 2023 e 2024.

### 4.1 Análise do planejamento de 2021

A cada ano a Construft realiza uma troca na sua gestão, mudando os diretores e a maioria dos membros, com a análise dos documentos internos da Construft pode-se verificar que foram realizados planejamentos estratégicos desde o ano de 2017 e não foram encontrados registros de nenhuma reunião de troca de gestão o que ocorria de forma informal, até que e em dezembro de 2020 foi realizada uma imersão com os diretores da gestão 2020 e os diretores da gestão 2021 para que fosse realizada esta troca da gestão e com ela fossem passadas informações sobre a gestão e o planejamento estratégico. A Figura 8 apresenta o momento da reunião de alinhamento entre a diretoria 2020 e 2021.

Figura 8 – Reunião de alinhamento entre a diretoria 2020 e 2021



Fonte: Acervo Construft

No mês de janeiro de 2021 foi realizada outra imersão dos membros para a elaboração de uma discussão com relação a todo o aspecto estratégico para o escopo do ano de 2021 da empresa. Esta imersão ocorreu com todos os membros, e de forma colaborativa, foi desenvolvida uma revisão na missão, visão e valores da empresa, uma discussão sobre os principais problemas em conjunto com um plano de ação para resolvê-los e a definição de novas metas anuais.

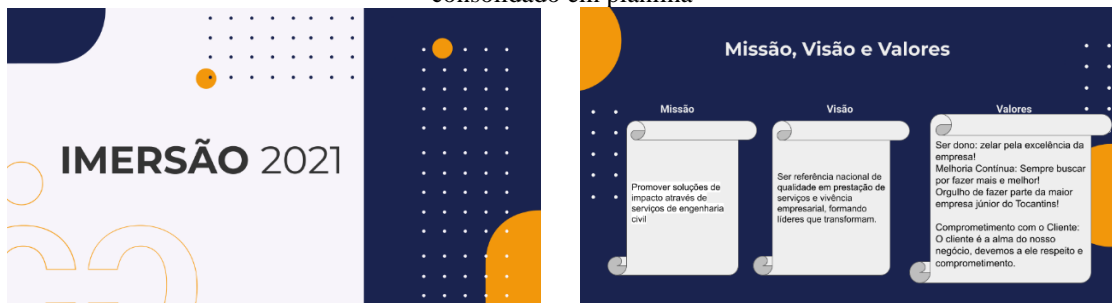
A Figura 9 apresenta uma das reuniões de alinhamento para a execução do planejamento estratégico de 2021. As Figura 10, 11 e 12 apresentam prints da apresentação e uma das etapas do planejamento consolidada em planilha.

Figura 9 – Reunião de recepção dos novos membros e alinhamentos para o planejamento estratégico do ano de 2021



Fonte: Acervo Construft

Figura 10, Figura 11 e Figura 12 – Prints da apresentação utilizada e de uma das etapas do planejamento consolidado em planilha



	A	B	C	D
1	Objetivo Anual:	Tri AC	Indicador	Meta
2	Financeira	Alcançar a meta de faturamento	Faturamento e Farol Verde	67 k
3		Executar obra	Nº de Obras executadas	1
4	Mercado	Fechar 46 projetos	Nº de Projetos	46
5		Fecha com os 3 condomínios	Nº de Contratos	3
6		Aumentar a prospecção ativa e passiva	Leads	
7	Processos	Investir em tráfego pago na internet	Leads	40% de taxa de conversão
8		Aumentar Taxa de conversão	Taxa de conversão	
9		Melhoria na entrega dos projetos	NPS	
10	Aprendizado	Cursos de Tráfego Pago (Douglas e Vitão tem cursos)	N/A	2
11		Mentoria da Triade	N/A	1

Fonte: Acervo Construft

A seguir são descritas os principais pontos levantados pela gestão de 2021 ao realizarem o seu planejamento estratégico em janeiro de 2021.

O Planejamento Estratégico de 2021 da Construft utilizou ferramentas da administração como o BSC, *Brainstorming*, Matriz GUT, 5 Porquês, 5W2H. A Figura 13 abaixo apresenta as principais definições estabelecidas no início do ano de 2021.

Figura 13 – Ações Realizadas na Imersão de 2021

### Ações Realizadas na Imersão de 2021

1 - Revisão da Missão e dos Valores da Construft

2 - Identificação, Priorização de Problemas e criação de um plano de ações para possíveis soluções

3 - Levantamento de Objetivos, metas e indicadores

4 - Criação de Plano de Ação para atingir os objetivos

5 - Definição de uma forma de Monitoramento do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para a realização da revisão da missão e dos valores da Construft foi realizado um

*brainstorm* durante a imersão no início do ano de 2021, para a identificação, priorização de problemas e criação de um plano de ações para possíveis soluções foram utilizadas respectivamente as ferramentas de *brainstorming*, 5 Porquês, Matriz GUT e 5W2H.

A missão, visão e os valores que foram revisados no início do ano de 2021 são apresentados na

Figura 14.

Figura 14 – Missão, Visão e Valores da Construft

**Missão**

Promover serviços de Engenharia Civil que idealizam, viabilizam e proporcionam soluções com excelência

**Visão**

Ser referência nacional de qualidade em prestação de serviços e vivência empresarial, formando líderes que transformam.

**Valores**

**Ser dono:** zelar pela excelência da empresa!

**Melhoria Contínua:** Sempre buscar por fazer mais e melhor!

**Comprometimento com o Cliente:** O cliente é a alma do nosso negócio, devemos a ele respeito e comprometimento.

**Orgulho** de fazer parte da maior empresa júnior do Tocantins!

Fonte: Adaptado de Planejamento Estratégico - Construft (2021).

Os principais problemas identificados pela gestão que precisariam ser resolvidos no ano de 2021 podem ser visualizados na Figura 15.



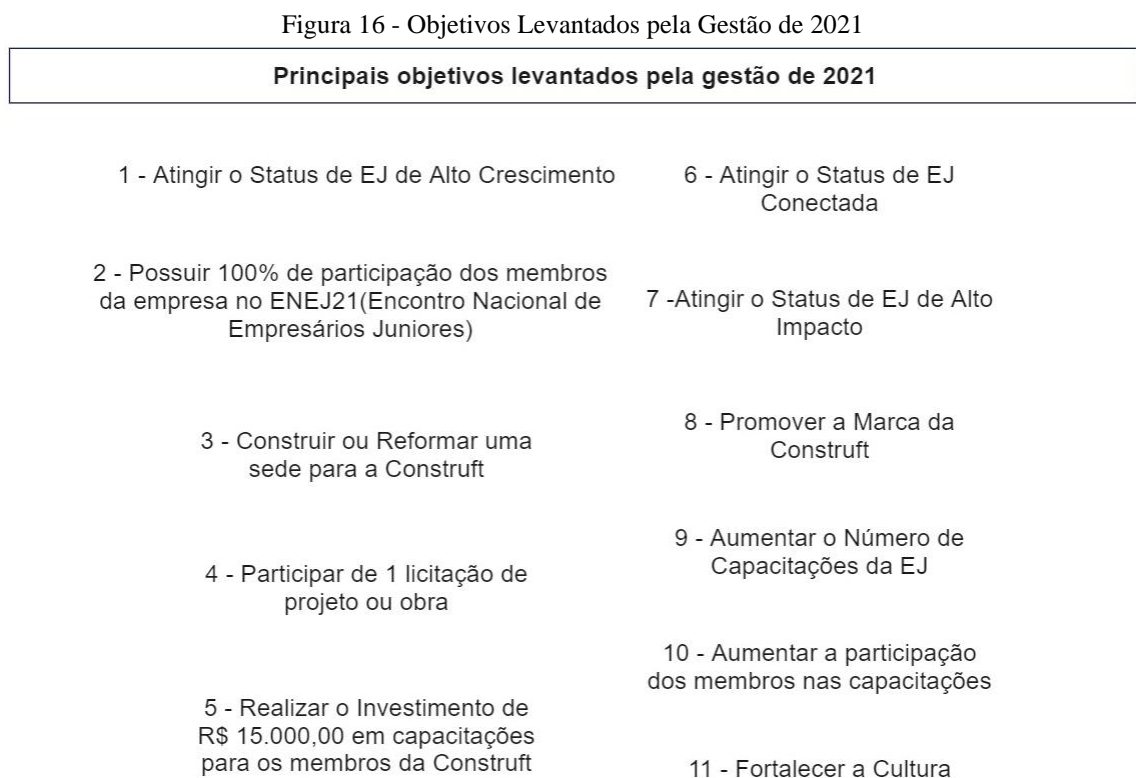
Figura 15 – Problemas levantados pela gestão 2021

<b>Principais problemas levantados pela gestão de 2021</b>	
1 - Muitos atrasos na entrega de projetos	12 - Falta de cursos técnicos (Projetos, Softwares)
2 - Falta de padronização nos projetos e falta de metodologia definida	13 - Falta de parcerias vantajosas
3 - Falta de setor de gestão de qualidade associada aos projetos	14 - Falha no processo trainee
4 - Falta de Acompanhamento do Planej. Estratégico	15 - Contratos sem padrão e descentralizado
5 - Falta de Acompanhamento do Planej. Tático	16 - Não temos cultura bem definida
6 - Falha no processo de jornada do cliente	17 - Dificuldade em motivar os membros
7 - Falta de um responsável técnico para projetos de engenharia	18 - Ociosidade de alguns membros
8 - Falta de clareza nos cursos que a Construft possui	19 - Falha na valorização do membro
9 - Falta feedback dos membros dentro da diretoria	20 - Falhas na fiscalização de obras
10 - Desorganização do drive	21 - Ranking não estimula os membros a fazerem suas atividades
11 - Falta membro para ministrar as capacitações	22 - Falta de materiais para a geração de conteúdo

Fonte: Adaptado de Planejamento Estratégico - Construft (2021).

Os objetivos levantados nesta mesma imersão são apresentados na

Figura 16.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

## 4.2 Análise do ambiente

### 4.2.1 Avaliação dos dados da Construft

Após uma avaliação dos registros da empresa, identificou-se que desde o ano de 2017 as gestões começaram a realizar uma imersão, cujo objetivo seria definir o planejamento estratégico da empresa, a Tabela 3 abaixo apresenta um resumo dos principais assuntos abordados na imersão de cada ano em que se tem registro na empresa.

Tabela 3 - principais assuntos abordados nas imersões da Construft

2017	2018	2019	2020	2021
Revisão da Missão, Visão e Valores	-	Revisão da Visão	Revisão da Missão, Visão e Valores	Revisão da Missão e dos Valores
Identificação e Priorização de Problemas	Identificação, Priorização de Problemas e criação de um plano de ações para possíveis soluções	Identificação, Priorização de Problemas e criação de um plano de ações para possíveis soluções	Identificação e Priorização de Problemas	Identificação, Priorização de Problemas e criação de um plano de ações para possíveis soluções
Análise Interna e Externa	Análise Interna e Externa	Análise Interna e Externa	-	-
Levantamento de Objetivos	Levantamento de Objetivos e metas	Levantamento de Objetivos e metas	Levantamento de Objetivos, metas, indicadores e ações	Levantamento de Objetivos, metas e indicadores
Criação de um Plano de Ação para atingir os objetivos	-	-	Criação de Plano de Ação para atingir os objetivos	Criação de Plano de Ação para atingir os objetivos
Criação de Fluxogramas para os processos da empresa	-	-	-	-
Checagem dos objetivos e replanejamento	-	-	-	-
-	-	-	Modelo de Negócios Canvas	-
-	-	-	-	Monitoramento do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Avaliando a tabela acima, pode-se verificar que no ano de 2017 foi estabelecida uma missão, visão e valores para a empresa, os quais se mantiveram até o ano de 2018, sendo que em 2019 foi alterada a Visão, já em 2020 foram modificadas a Visão, Missão e Valores, e em 2021 houve novamente mudança na Missão e os Valores, a Tabela 4 abaixo mostra o resumo dessas variações.

Tabela 4 – Alterações realizadas na Missão, Visão e Valores deste 2017

<b>Estratégia</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Visão	Atingir o status de modelo nacional de produtividade e qualidade em projetos, no Movimento Empresa Júnior (MEJ) até 2020	Sem Alterações	Atingir o status de modelo regional de produtividade e qualidade em projetos, no Movimento Empresa Júnior (MEJ) até 2020.	Ser referência nacional de qualidade em prestação de serviços e vivência empresarial, formando líderes que transformam.	Sem Alterações
Missão	Ser referência em prestação de serviços de engenharia civil, alinhando o conhecimento teórico da universidade ao valor inestimável da prática, prezando sempre pela satisfação de nossos clientes	Sem Alterações	Sem Alterações	Promover soluções de alto impacto através de serviços de engenharia civil.	Promover serviços de Engenharia Civil que idealizam, viabilizam e proporcionam soluções com excelência
Valores	- Ética profissional - Responsabilidade social - Comprometimento com o cliente - Melhoria contínua - Ser dono	Sem Alterações	Sem Alterações	-Ser Dono -Melhoria Contínua -Deixar um Legado -Comprometimento com o Cliente	-Ser Dono -Melhoria Contínua -Orgulho de fazer parte da maior Empresa Júnior do Tocantins -Comprometimento com o Cliente

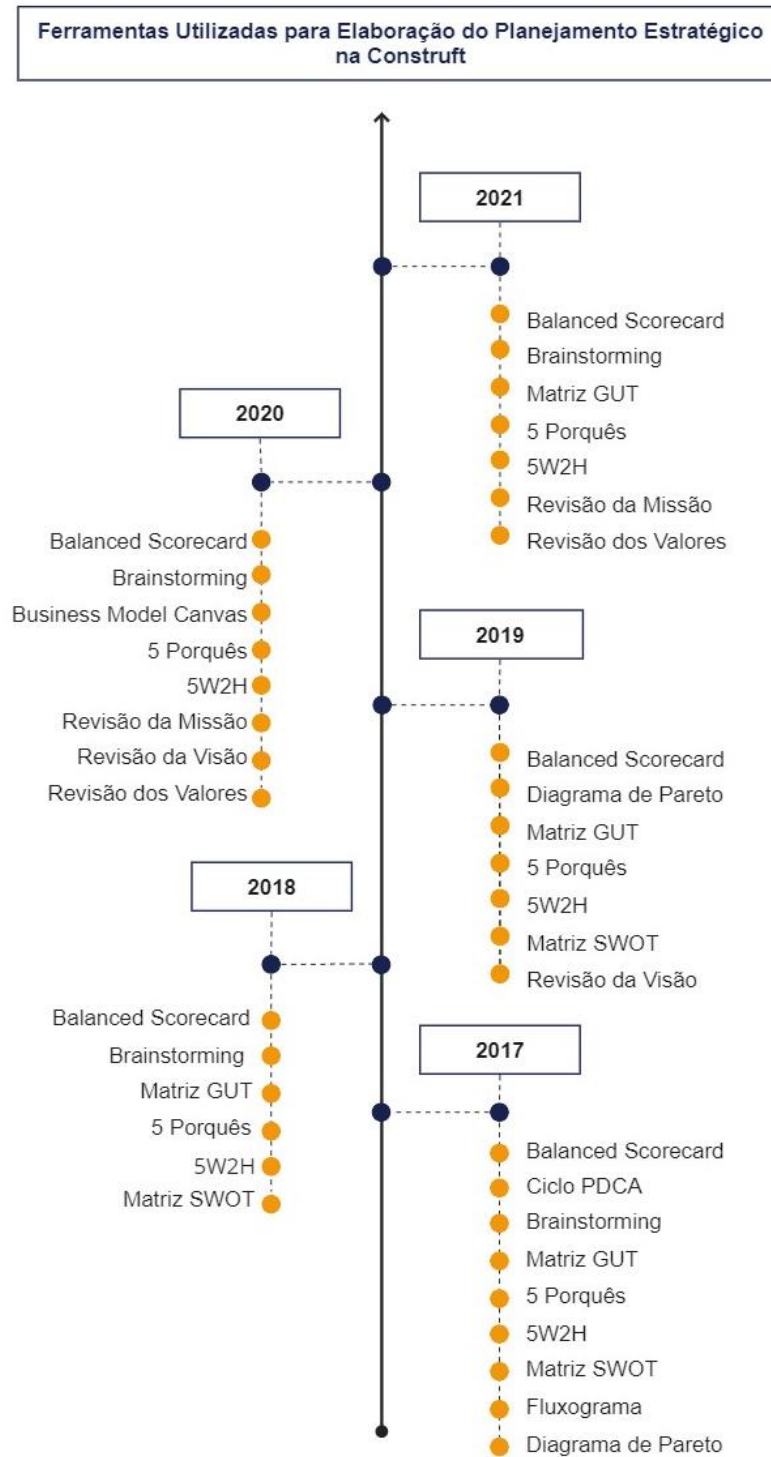
Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Durante o ano de 2017 foi realizada uma pesquisa por Vargas (2017) de caráter descritivo com o objetivo geral de avaliar se a implantação de um sistema de gestão da qualidade auxiliaria a Construft a alcançar as metas definidas pela gestão, esse sistema de gestão da qualidade utilizou diversas ferramentas da qualidade como Matriz SWOT, Ciclo PDCA, 5W2H dentre outras.

Esta pesquisa apresentou como conclusão os resultados da implementação de um modelo de gerenciamento que estaria sempre buscando a eficácia e a eficiência organizacional, este modelo de gerenciamento não apresentou total continuidade nos anos subsequentes, entretanto algumas ferramentas iniciais foram utilizadas posteriormente como mostra a .

Figura 17 em um histórico das ferramentas utilizadas para a realização dos planejamentos estratégicos dos anos seguintes.

Figura 17 – Ferramentas de administração utilizadas nos Planejamentos Estratégicos da Construft



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Com a avaliação dos planejamentos estratégicos anteriores foi possível identificar

determinados pontos em comum ao longo dos anos analisados que foram o levantamento de problemas para serem resolvidos na gestão e os principais objetivos da gestão naquele ano.

#### 4.2.3.1 Levantamento de Problemas mais recorrentes ao longo dos anos

Observou-se que um dos assuntos mais recorrentes nestes planejamentos é o levantamento dos problemas dentro da empresa, em todos os anos a listagem destas dificuldades identificadas na imersão, aconteceram em um momento de aplicação da ferramenta *brainstorm* com toda a empresa. A única exceção foi dentro do ano 2020 em que um formulário ficou disponível durante todo o ano para o preenchimento destes problemas e os membros poderiam inserir os problemas notados durante a gestão. A Tabela 5 lista os problemas levantados por cada gestão.

Tabela 5 – Problemas Levantados por cada Gestão

2017	2018	2019	2020	2021
Não se tem gerenciamento de projetos	Falta Transparência	Ociosidade dos membros	Gerenciamento de projetos	Muitos atrasos na entrega de projetos
Poucos membros sabem executar os projetos	Detalhamento de Processos	Falta de Gerenciamento de Projetos	Falha na divisão de tarefas	Falta de padronização nos projetos e falta de metodologia definida
O setor comercial não é eficaz	Gerenciamento dos Documentos	Capacitação ineficiente	Falha na seleção das equipes nos projetos	Falta de setor de gestão de qualidade associada aos projetos
Não se tem padronização dos processos internos	Controle dos Membros Ativos	Falha na Divisão de Tarefas	Falha de comunicação	Falta de Acompanhamento do Planej. Estratégico
A comunicação interna não é boa	Perfil dos membros	Falta de Comunicação	Muita burocracia nos requerimentos a respeito de custos fixos	Falta de Acompanhamento do Planej. Tático
Os membros não disponibilizam muito tempo para a empresa	Acesso ao drive	Descumprimento de Prazos	Muitas chances para membros que não se dedicam	Falha no processo de jornada do cliente
A Construft não possui uma sede	Comunicação interna da diretoria	Falta de Transparência	Falta de humanização na empresa	Falta de um responsável técnico para projetos de engenharia

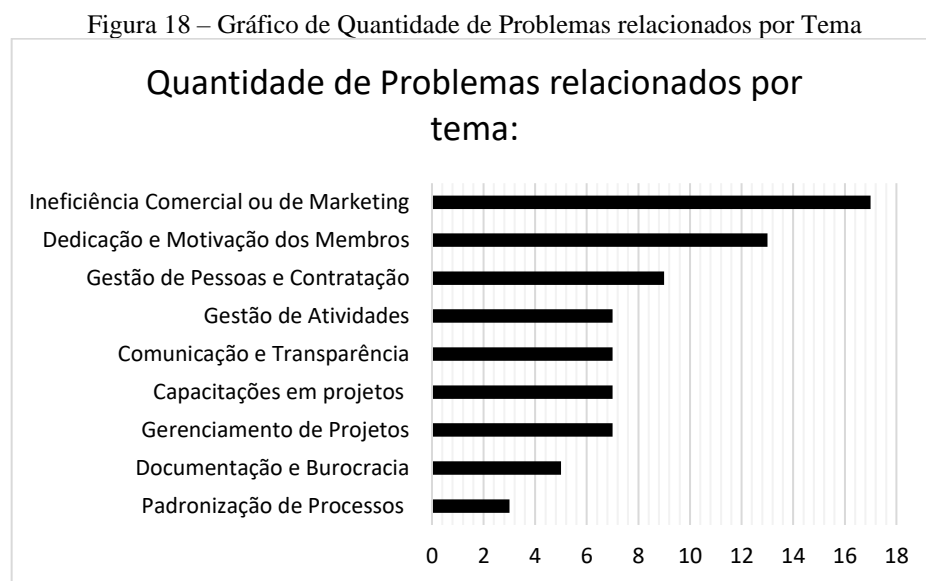
2017	2018	2019	2020	2021
O marketing voltado para o curso de engenharia civil precisa melhorar	Comprometimento dos membros	Falta de União	Medo de assumir responsabilidades	Falta de clareza nos cursos que a Construft possui
	Motivação dos membros	Ausência de Gestão da Qualidade	Falta de foco	Falta feedback dos membros dentro da diretoria
	Centralização de função	Setor Comercial Ineficaz	Falta de uma postura séria com o cliente	Desorganização do drive
	Cultura de Valores		Membros não sabem vender	Falta membro para ministrar as capacitações
	Inatividade do site		Não tem gestão de conhecimento	Falta de cursos técnicos (Projetos, Softwares)
	Falta meios dinâmicos de divulgação de informativos		Membros que conseguem estágio se desmotivam	Falta de parcerias vantajosas
	Padronização do feedback dos clientes		Falta de um plano de carreira efetivo	Falha no processo trainee
	Parceria com egressos		Falta debater resultados do formulário de clima organizacional	Contratos sem padrão e descentralizado
	Parceria com curso de civil		Organização das capacitações	Não temos cultura bem definida
	Parceria entre cursos		Falta softwares licenciados	Dificuldade em motivar os membros
	Conhecimento de gestão		Não entregar as notas fiscais	Ociosidade de alguns membros
	Desistência dos membros			Falha na valorização do membro
	Cogestão			Falhas na fiscalização de obras
	Capacitação			Ranking não estimula os membros a fazerem suas atividades
	Falta orientador			Falta de materiais para a geração de conteúdo
	Identidade da empresa			
	Prospecção			
	Padronização das apresentações			

2017	2018	2019	2020	2021
	Precificação			
	Planejamento Financeiro			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Avaliando a tabela acima, foi possível realizar um gráfico agrupando os problemas por tema, podendo ser observado na

Figura 18.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.2.3.2 Levantamento dos Objetivos estabelecidos ao longo dos anos

Durante todos os anos foi observado o apontamento dos objetivos da empresa para o escopo de um ano, em todos os anos foi utilizada a ferramenta BSC, estes objetivos são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Objetivos estabelecidos ao longo dos anos na Construft

2017	2018	2019	2020	2021
Lucrar R\$ 17.000,00	Faturamento de R\$ 8.000,00 em projetos	Faturamento de R\$ 8.000,00	Faturamento de R\$ 25.000,00	Atingir o Status de EJ de Alto Crescimento
Executar Projetos	Executar 10 Projetos	Estabelecer um teto de R\$ 6.000,00 em gastos	Fechar 10 Contratos com Pessoas Físicas	Possuir 100% de participação dos membros da empresa no ENEJ21(Encontro



2017	2018	2019	2020	2021
				Nacional de Empresários Juniores)
Visitar 8 clientes por mês	Faturamento de 2.000,00 em eventos	Fechar 5 parceiros fixos e 6 parceiros previstos (para o semestre)	Fechar 2 Contratos com Pessoas Jurídicas	Construir ou Reformar uma sede para a Construft
Desenvolver uma política de premiação	Fechar 5 Contratos	Fechar 20% dos clientes pelas mídias sociais	Fechar 1 Contrato com Órgão Público	Participar de 1 licitação de projeto ou obra
Dividir os membros em equipes de outras áreas	Fechar 20% dos clientes pelas mídias	Universalizar o conhecimento	Promover a Marca da Construft	Realizar o Investimento de R\$ 15.000,00 em capacitações para os membros da Construft
Elaborar manual de projeto estrutural	Universalizar o Conhecimento	Melhorar o clima organizacional	Melhorar a Comunicação	Atingir o Status de EJ Conectada
Capacitação em Cadeia	Extinção da desistência	Aprender a gerir o tempo	Mais membros Assumindo Responsabilidades	Atingir o Status de EJ de Alto Impacto
-	Aumentar porcentagem de inscrições no próximo processo seletivo	-	Tornar a Empresa mais Humana	Promover a Marca da Construft
-	Melhorar o clima organizacional	-	Melhorar a Produtividade	Aumentar o Número de Capacitações da EJ
-	Aprender a gerir o tempo	-	Membros que saibam emitir quantitativos de Projeto Arquitetônico	Aumentar a participação dos membros nas capacitações
-	-	-	Membros capacitados em projetos	Fortalecer a Cultura
-	-	-	Membros capacitados em gestão	-
-	-	-	Membros capacitados em vendas	-

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.2.4 Aplicação SWOT

##### 4.2.4.1 Avaliação das análises SWOT dos anos anteriores

São apresentados a seguir na Tabela 7 os itens levantados nos anos de 2017, 2018 e

2019 em que foram realizadas análises internas e externas da empresa com a ferramenta SWOT.

Tabela 7 – Análises SWOTs ao longo dos anos na Construft

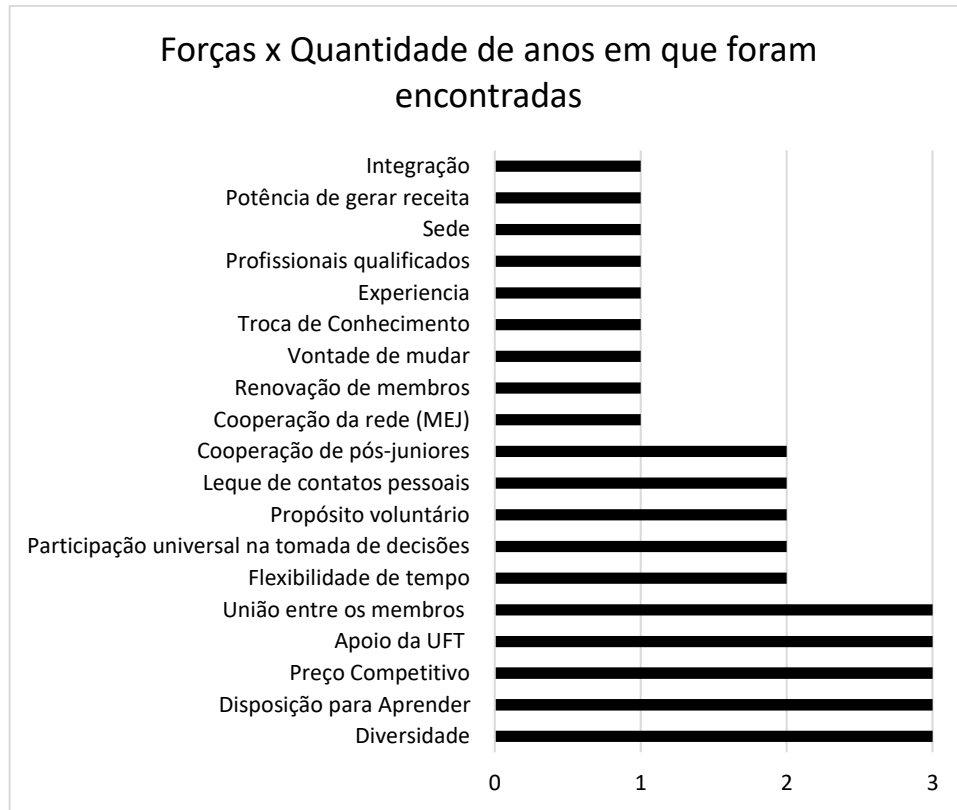
<b>Perspectiva de Análise</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Forças</b>	Diversidade de pessoas	Vontade de mudar	Diversidade de talentos
	Disposição em aprender	Troca de Conhecimento	Iniciativa de aprendizado
	Preço competitivo	Experiencia	Preço competitivo
	Flexibilidade de tempo	Profissionais qualificados	Flexibilidade de tempo
	Apoio da UFT	Disposição para aprender	Apoio da UFT
	Cooperação da rede (MEJ)	Preço competitivo	Amizade entre os membros
	Amizade entre os membros	Sede	Participação universal na tomada de decisões
	Participação universal na tomada de decisões	Diversidade de membros	Propósito voluntário
	Propósito voluntário	União entre os membros	Leque de contatos
	Renovação de membros	Potência de gerar receita	Reconhecimento na UFT
	Leque de contatos pessoais	Integração	Cooperação de pós-juniores
	Cooperação de pós-juniores	-	-
<b>Fraquezas</b>	Problema de comunicação interna	Capacitação insuficiente	Problema de comunicação interna
	Gerenciamento de projetos ruim	Dependência dos professores para projetos	Mau gerenciamento de projetos
	Dependência de professores para captação de novos projetos	Inexperiência em projetos	Falta de transparência
	Sem estrutura física de trabalho	Alta rotatividade dos membros	Alta rotatividade dos membros
	Deficiência na estruturação dos processos internos	Negligencia por falta de remuneração	Falta de experiência em projetos
	Alta rotatividade de membros	-	-
	Falta de experiência em projetos	-	-
<b>Oportunidades</b>	Adaptação ao mercado	Isenção de impostos	Adaptar ao mercado externo
	Isenção de impostos	Licitações	Isenção de impostos
	Parcerias com coach/professores/profissionais	Profissionais externos qualificados	Parcerias com coach, profissionais e professores

<b>Perspectiva de Análise</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	Integração com outros cursos	Integração entre os cursos	Integração com outros cursos
	Licitações	Adwords	Competitividade fraca
	Ambiente externo pouco competitivo	-	Tendência de alta no mercado de engenharia civil
Ameaças	Sem assistência na parte jurídico e contábil	Outras EJ's competindo	Sem assistência na parte jurídica e contábil
	Conjuntura econômica	Deficiência na parte jurídica/contábil	Semestre reduzido
	Burocracia da UFT	Atual situação econômica	-
	Greves	Burocracia da UFT	-
	Possível falta de apoio docente/profissional	Falta apoio docente profissional	-
	-	Falta de credibilidade profissional	-

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

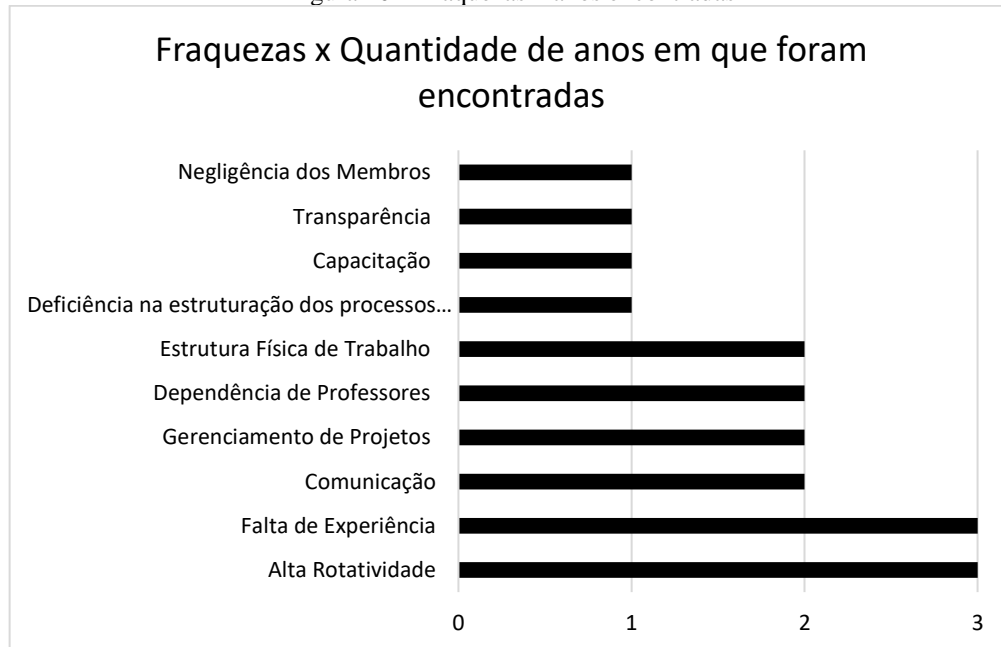
Assim, foram listadas nas Figura 19, Figura 20, Figura 21, Figura 22, abaixo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Construft e a quantidade de anos em que elas foram encontradas.

Figura 19 – Forças x Anos encontradas



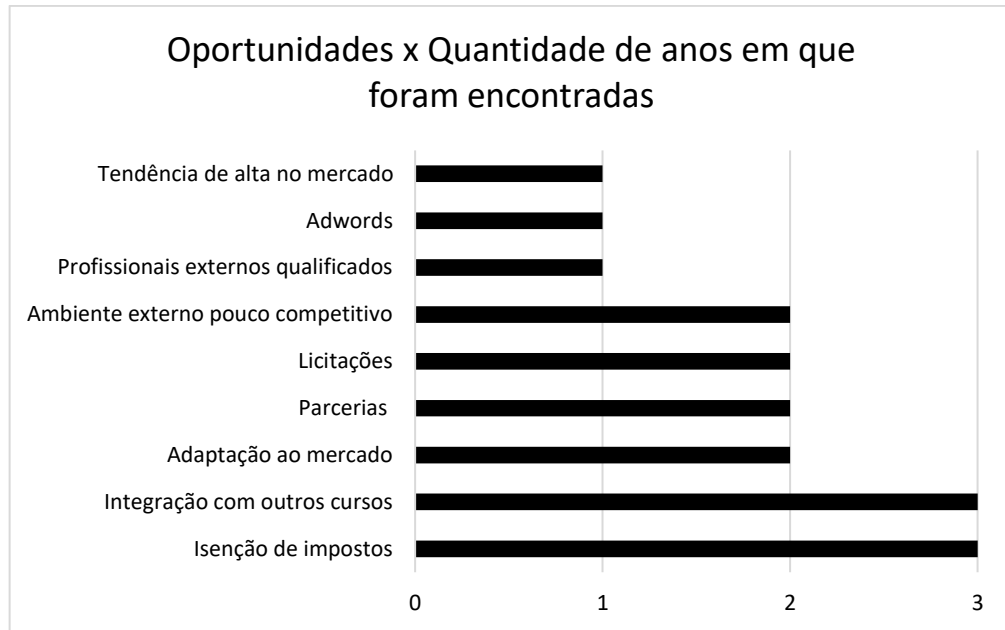
Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 20 – Fraquezas x anos encontradas



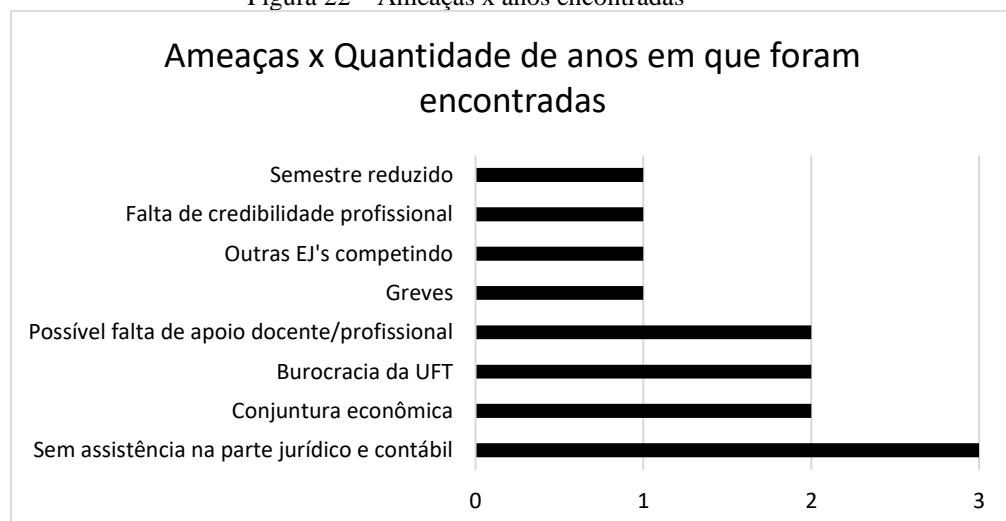
Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 21 – Oportunidades x anos encontradas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 22 – Ameaças x anos encontradas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.2.4.2 Análise SWOT atual

A pesquisa direcionada aos atuais diretores da Construft constatou as maiores forças,

fraquezas, ameaças e oportunidades avaliadas dentro da Construft, a pesquisa teve um total de 5 diretores respondentes da gestão de 2021. O Quadro 1 apresenta as respostas.

Quadro 1 – Respostas a pesquisa de análise SWOT

FORÇAS	Nome do Respondente	Sandy Linniker	Gabriel Vaz Viana	Isaac Martins de Carvalho	Douglas Barbosa da Costa	Pedro Guilherme Alves Silva
	Cargo (Gestão 2021)	Diretora de Projetos	Diretor de Marketing	Diretor de Gestão de Pessoas	Diretor Presidente	Diretor Comercial
	Quais as melhores atividades da Construft?	Elaboração de projetos, estímulo do perfil empreendedor de cada membro, formação de líderes, gestão de negócios e projetos, atividades em grupo.	Gestão de redes sociais, desenvolvimento de projetos.	Vivência empresarial, participação em projetos e fiscalizações de obras	Projetos, execução de reformas e capacitação interna.	Café com Construft e atendimento ao cliente
Quais os melhores recursos da Construft?	Orientadores dispostos a ajudar, cursos e softwares disponíveis para os membros, acesso direto ao mercado de trabalho antes mesmo da graduação	Licenças de softwares, capacitações	Acesso à cursos e softwares de graça para os membros.	O dinheiro do caixa e a disposição dos membros voluntários.	Bastante membros, software a disposição, dinheiro em caixa	
Quais são as maiores vantagens competitivas da Construft?	A pessoa que vive essa experiência do MEJ, está um passo a frente dos demais acadêmicos. Pois, problemas por exemplo, que seriam vistos posteriormente a formação, podem ser encarados e resolvidos ainda como acadêmicos. Preparando um profissional mais qualificado para o mercado.	Custo benefício, completa personalização do projeto	Em termos de mercado, os preços abaixo da média e com qualidade reconhecida por seus clientes. Em termos acadêmicos, uma experiência grandiosa na vida do aluno, muito além do que se aprende em sala de aula	Baixo preço e baixo custo de operação.	Marketing, preço e atendimento ao cliente	

	<b>Fique à vontade para escrever a sua opinião sobre quais seriam as maiores Forças da Construft!</b>	A coletividade na resolução de problemas, medo de não errar, proatividade, liderança.	É uma empresa diretamente ligada ao universo acadêmico, espaço de convivência com várias novidades construtivas e ambiente estimulante ao aprendizado.	O trabalho em equipe sem dúvida faz a diferença na Construft	A vontade dos membros voluntários.	Espírito empreendedor
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>Quais são as principais lacunas de treinamento da Construft?</b>	Falta de comprometimento, falta de acompanhamento e de um sistema eficiente	Capacitações eficientes, dificuldade de engajamento dos membros e dificuldade em que seja entendido a necessidade das capacitações	Falta de comprometimento de alguns membros e também falhas na cobrança e acompanhamento por meio dos membros à frente dos treinamentos	As principais dificuldades são fazer os membros internalizar a necessidade dos treinamentos para a realização de atividades da empresa e também para o seu desenvolvimento individual futuramente.	Gerenciamento de Projetos e Vendas
	<b>Por que a concorrência seria escolhida?</b>	Por terem maior experiência e reconhecimento no mercado	Pela maior confiança na empresa, como a Construft é composta por alunos muitos clientes se sentem receosos	Porque quando se trata de alunos, muita gente acaba tendo um certo receio, e acabam optando por empresas com engenheiros seniores e com mais experiência de mercado.	Pela agilidade na entrega, embora tenhamos um custo baixo e qualidade, nossos projetos ainda atrasam muito porque esse processo ainda não foi ajustado dentro da empresa.	Experiência
	<b>Caso acontecesse porquê o engajamento de equipe não estaria funcionando?</b>	Falta de alinhamento com os objetivos da empresa, falta de comprometimento	Não funcionaria por falta de motivação principalmente por não haver remuneração os membros não se dedicam inteiramente	Acredito que a pandemia acabou contribuindo pra isso. Uma realidade bem diferente e adversa onde muita gente acabou se acomodando	Por falta de propósito, talvez por falta de alinhamento com o propósito da empresa.	A união e a flexibilidade dos membros para realização dos serviços é um dos principais pilares do Construft, não vejo a empresa sem isso, mas uma das dificuldades

						que tivemos para o melhor engajamento, foi a pandemia.
	<b>Fique a vontade para escrever quais seriam as maiores Fraquezas da Construft!</b>	Não houveram respostas para esta pergunta.	Não houveram respostas para esta pergunta.	Não houveram respostas para esta pergunta.	Não houveram respostas para esta pergunta.	Rotatividade dos membros, proatividade em alguns aspectos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Na sua opinião quais são as maiores Oportunidades da Construft?</b>	Desenvolver e aperfeiçoar as habilidades como Engenheiro (a) estando ainda no ambiente acadêmico, oportunidade de conhecer pessoas e projetos que estão em sintonia com os seus objetivos profissionais...	Liderança, realidade de mercado, networking	A maior oportunidade que a Construft te dá é a de errar. Coisa que não vai ser aceito no mercado no futuro. Mas que na Construft você pode aprender muito com os erros, sem colocar riscos em sua carreira e nem riscos à outras pessoas.	As maiores oportunidades até agora aproveitadas foi a parceria com professores e entidades da própria universidade que indicam serviços de dentro e de fora da UFT para a empresa.	Contatos com pessoas do meio, experiência antecipada, espírito empreendedor
<b>AMEAÇAS</b>	<b>Na sua opinião quais são as maiores Ameaças da Construft?</b>	No atual momento, a falta de encorajamento advinda, principalmente, do distanciamento social a que fomos submetidos.	Pouco engajamento de alguns membros, receio em assumir papéis de liderança	A questão do trabalho em grupo, da mesma forma que é um grande aliado, pode ser uma ameaça também. Pessoas que se acomodam e esperem pelos outros, podem acabar atrapalhando o andamento de projetos. Membros que não estejam alinhados ao crescimento da empresa, ao bem comum, também são ameaças à Construft.	As maiores ameaças para a empresa são a falta de engajamento e de foco entre os membros voluntários.	Ociosidade de membros, ausência de responsabilidades dos membros e apoio da UFT

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).



Com a realização deste mapeamento das forças foi possível apresentar os diferenciais do negócio, definindo as vantagens que a Construft possui sobre a concorrência. A análise das fraquezas identificou os pontos internos que interferem e prejudicam o crescimento e desenvolvimento da empresa. Com a análise externa da empresa foi possível mapear as suas principais oportunidades, abrindo mais as opções de atuação e de melhorias para o negócio, é de suma importância que tais oportunidades possam ser reconhecidas e exploradas. Com a análise externa pode-se constatar as principais ameaças para a empresa, por se tratar de uma análise de aspecto externo tais ameaças não podem ser controladas, entretanto ter o conhecimento delas pode ser o diferencial para o desempenho da empresa, por assim ser possível contorná-las ou minimizá-las.

#### 4.2.5 Aplicação Fernandes e Berton (2005)

O modelo de avaliação de Fernandes e Berton (2005) teve como objetivo estabelecer um panorama geral de todos os setores da Construft, foi realizada uma avaliação da atual situação da empresa dentro de todos os seus setores por meio da aplicação de formulários aos membros de cada setor da empresa.

Este modelo realizou uma divisão da empresa nos setores de Marketing, Projetos, Gestão de Pessoas e Financeiro, e em cada setor desses foram avaliados uma série de requisitos tais como avaliação de mercado, pessoal competente e motivado, produtividade das operações, custos da empresa, etc. todos eles descritos na Tabela 8 abaixo.

Tabela 8 – Perguntas propostas para Avaliação Fernandes e Berton (2005)

<b>Critérios de Avaliação do Setor de Marketing</b>	<b>Critérios de Avaliação do Setor de Gestão de Pessoas</b>	<b>Critérios de Avaliação do Setor de Projetos</b>	<b>Critérios de Avaliação do Setor Financeiro</b>
A empresa possui Clientes Fiéis?	O quão forte são as Políticas de recrutamento?	Localização	Lucratividade da empresa
Qual é a Situação financeira dos clientes da empresa?	O quão forte são as Políticas de seleção?	Tamanho da Estrutura de Trabalho	Liquidez da empresa
O quão forte é a Imagem da Empresa?	O quão forte é o Treinamento dentro da Empresa?		Endividamento

<b>Crítérios de Avaliação do Setor de Marketing</b>	<b>Crítérios de Avaliação do Setor de Gestão de Pessoas</b>	<b>Crítérios de Avaliação do Setor de Projetos</b>	<b>Crítérios de Avaliação do Setor Financeiro</b>
O quão forte é a Participação de mercado da Empresa?	Avaliação de desempenho da empresa		Receitas/vendas
		Nível de qualidade dos produtos	Custos da empresa
	O quão forte é o Plano de carreira?	Produtividade	Sistema de custos gerenciais
			Contabilidade fiscal atualizada e confiável
O quão forte é a capacidade de pesquisa de mercado?	Diretores competentes, líderes, empreendedores motivados		Políticas de concessão de crédito
O quão forte é a competitividade em preço da Empresa?	Gerentes/Chefes competentes e motivados		Políticas de cobrança
Amplitude da linha de produtos/serviços	Pessoal competente e motivado	Disponibilidade de material/equipamentos	
Produtividade da força de vendas	Trabalho desenhado de forma adequada	Integração e relacionamento com áreas da empresa	Capacidade de investimentos
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa	Clima de trabalho	Sistema de informações de produção/operações	Integração e relacionamento com outras áreas da empresa
Sistema de informações de marketing	Integração e relacionamento com outras áreas da organização	-	Sistema de informações financeiras
-	Sistema de informações de Recursos Humanos	-	-

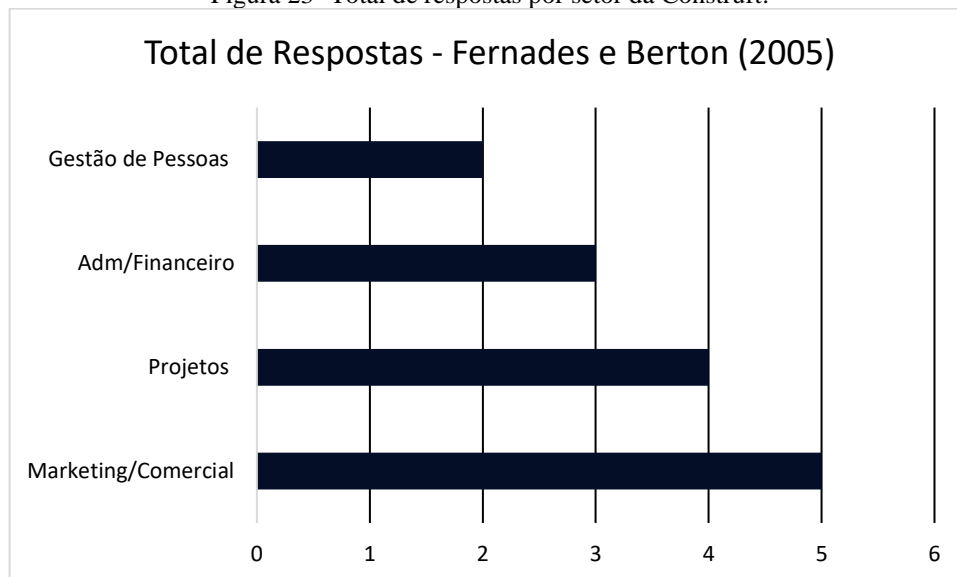
Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

Ao final da aplicação deste questionário foram obtidos os dados quanto a avaliação de cada um destes setores da Construft e estes dados podem ser utilizados como base de comparação em um diagnóstico futuro e para o estabelecimento de novas ações estratégicas. Além disso, para melhor executar a o planejamento estratégico foi adicionada a seguinte pergunta: “Você se sente satisfeito com a atual Visão e Missão da Construft?”, sendo

disponibilizadas as alternativas: “Concordo com a Missão e com a Visão”, “Concordo somente com a Missão”, “Concordo somente com a Visão” e “Não concordo com nenhuma”.

A pesquisa teve um total de 14 respostas distribuídas pelos setores da Construft conforme a Figura 23. Todos os 14 respondentes assinalaram a opção “Concordo com a Missão e com a Visão”.

Figura 23 -Total de respostas por setor da Construft.

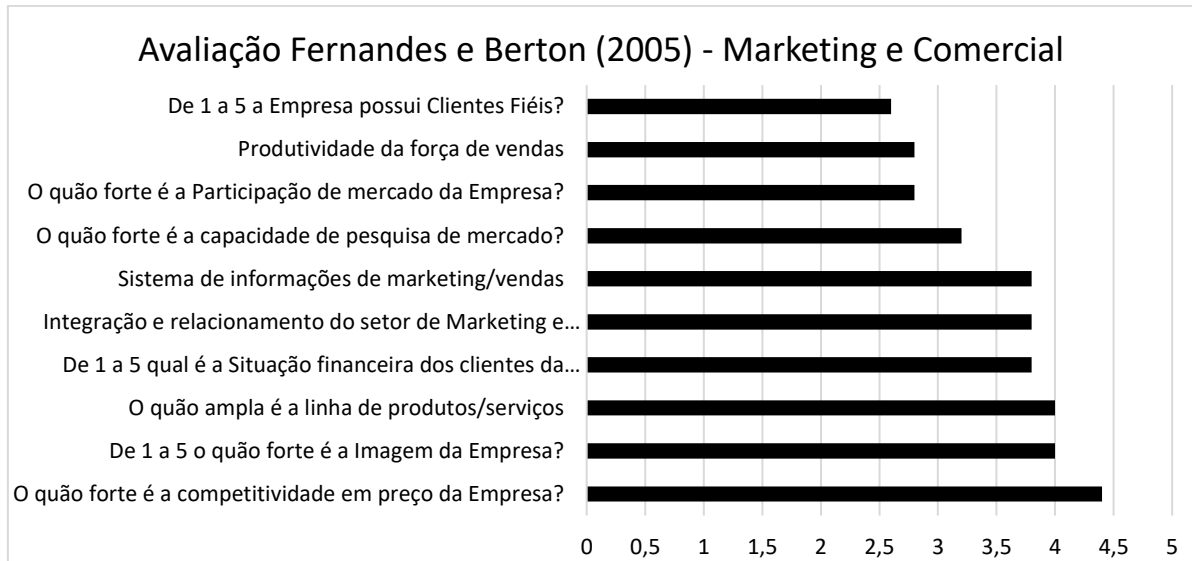


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Com as respostas da pesquisa realizada realizou-se um mapeamento sobre cada um dos setores da Construft. Os resultados são apresentados nos gráficos a seguir, onde foi estabelecido uma média para as respostas de cada pergunta.

No setor de Marketing e Comercial o resultado encontrado está apresentado na Figura 24. Pode-se notar com a média das respostas que um dos pontos fortes é a competitividade de preço da Construft e um dos pontos mais fracos é a fidelidade dos clientes.

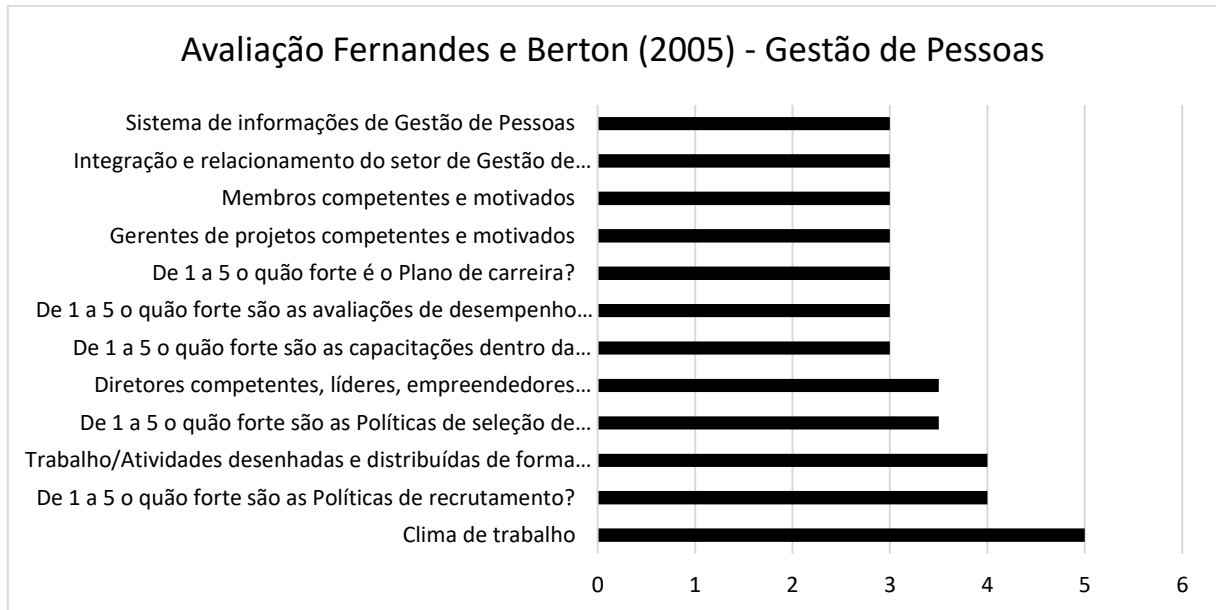
Figura 24 – Nota média da avaliação Fernandes e Berton – Marketing e Comercial



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

No setor de gestão de pessoas o resultado, conforme Figura 25, demonstra um ponto muito forte que é o clima de trabalho e os resultados mostram 7 critérios empatados com a pontuação 3 (médio).

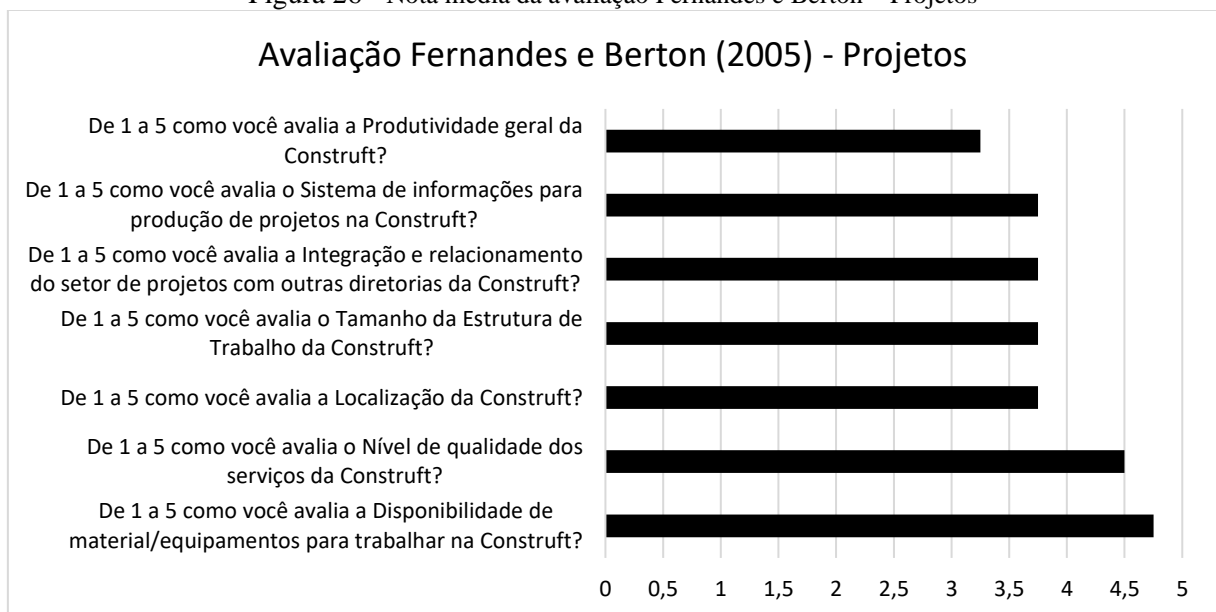
Figura 25 – Nota média da avaliação Fernandes e Berton – Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para o setor de Projetos/Operações notou-se, de acordo com a Figura 26, um destaque como ponto forte a disponibilidade de materiais e equipamentos para trabalhar na Construft e como um ponto fraco tem-se um destaque para a produtividade de trabalho.

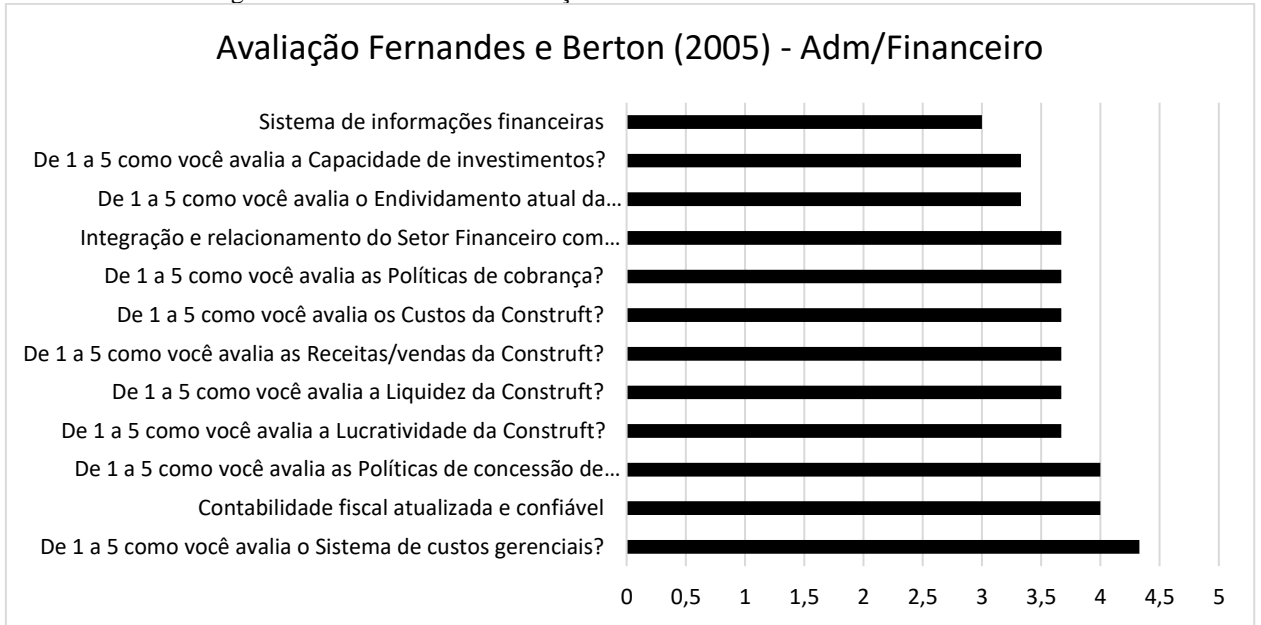
Figura 26 - Nota média da avaliação Fernandes e Berton – Projetos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Já no setor Administrativo/Financeiro, a Figura 27 demonstra como ponto forte o sistema de custos gerenciais, e como ponto fraco tem-se um destaque para o sistema de informações financeiras.

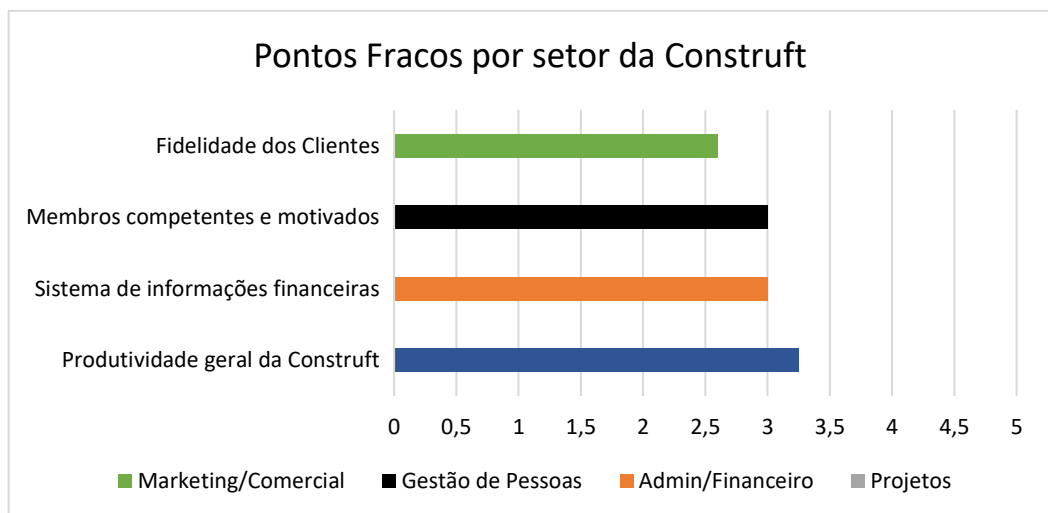
Figura 27 - Nota média da avaliação Fernandes e Berton – Adm/Financeiro



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 28 apresenta um panorama geral final com os principais pontos fracos destacados pela avaliação Fernandes e Berton (2005). Como a avaliação do setor de Gestão de pessoas obteve 7 questões empatadas foi realizada uma consulta ao atual diretor de gestão de pessoas e ele selecionou a questão “Membros competentes e motivados” como a mais fraca atualmente na Construft.

Figura 28 – Pontos fracos por setor na Construft

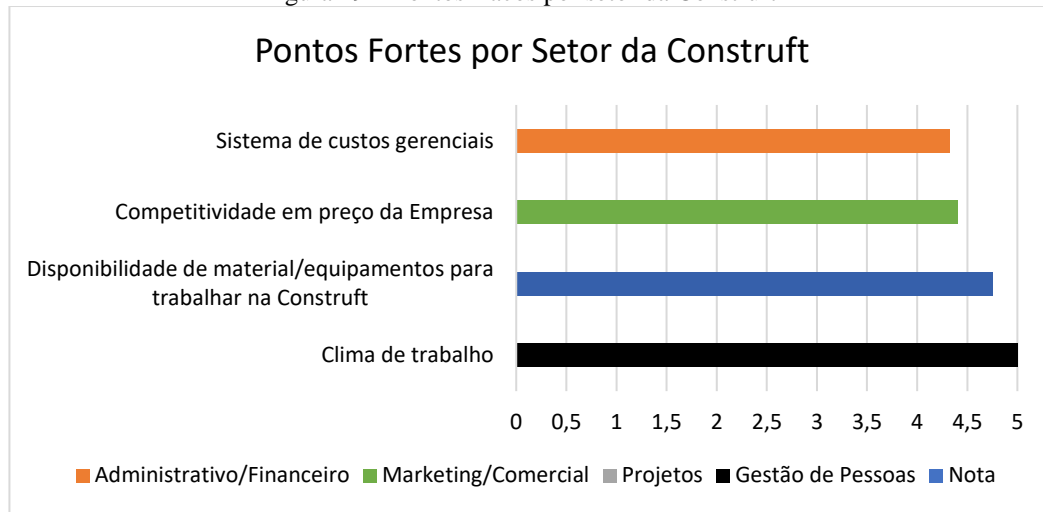


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A Figura 29 apresenta os principais pontos fortes destacados pela avaliação Fernandes

e Berton (2005).

Figura 29 – Pontos fracos por setor da Construft



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.2.6 Fatores críticos de sucesso

Torres e Torres (2021) recomendam 3 perguntas para analisar os fatores críticos de sucesso, são elas, “Quais são os critérios para a escolha de serviços/produtos?”, “Quais são os recursos e as capacidades competitivas que resultaram em sucesso?”, “O que foi necessário para se obter vantagem competitiva?”.

As 3 perguntas foram aplicadas a membros através de questionários e possibilitou identificar determinados fatores críticos de sucesso, o Quadro 2 apresenta as perguntas e respostas.

Quadro 2 – Perguntas e Respostas aos Fatores Críticos de Sucesso

Nome	Na sua opinião quais foram os critérios dos clientes para a escolha dos serviços da Construft na sua gestão?	Quais eram os recursos e as capacidades competitivas que na sua opinião resultaram no sucesso da gestão?	O que foi necessário para se obter vantagem competitiva?
<b>Jesuíno Messias (Diretor em 2020)</b>	Custo x benefício alto, custo simbólico e muita mão de obra	Os membros envolvidos eram aplicados e, em sua maioria, queriam obter resultados satisfatórios, fosse por faturamento ou número de projetos fechados.	Os líderes souberam como puxar os membros e chegar em resultados, as metas eram audaciosas e palpáveis, possibilitando a alavancada dos resultados

<b>Amanda Vieira (Diretora em 2019)</b>	Valores de propostas	Os membros colaboradores	Os valores abaixo do mercado
<b>Gabriel Pereira Pinto (Membro em 2019 e Diretor em 2020)</b>	Preço, uma certa curiosidade devido a exposição que a marca Construft apresentou nos últimos anos e a confiança na universidade Federal.	Levantar objetivos e o acompanhamento das metas, a constante busca em melhorar e analisar focos dos problemas, o esforço para acompanhar as metas individuais, também foi um fator importante.	Uma equipe grande e flexível, com vontade de aprender e buscar capacitação a gestão dos conhecimentos de cada um e o auxílio dos professores nos projetos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

### 4.3 Desenvolvimento do Planejamento Estratégico

O referencial teórico abordado nesta pesquisa, apresenta a ferramenta BSC com características de simples e eficaz utilização, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos definidos pela alta administração e equipe técnica de planejamento. Portanto, definiu-se para o planejamento estratégico a ser aplicado na Construft a utilização do BSC, onde foi possível em um único ambiente visual agrupar os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais.

Os próximos capítulos descrevem como foi realizada a montagem do BSC e quais foram as premissas principais utilizadas, é importante destacar que o planejamento estratégico apresentado aqui foi baseado nas diretrizes apresentadas pela Brasil Júnior (2021) nos dados levantados dos Planejamentos estratégicos realizados anteriormente na empresa, na análise SWOT realizada e na avaliação Fernandes e Berton (2005) e é proposta a sua utilização como base de montagem para as definições estratégicas dos próximos anos da Construft, a ser aplicado nos anos de 2022, 2023 e 2024 é recomendado que as gestões destes anos avaliem esta proposta de planejamento para poder realizar a sua aplicação.

O BSC e a composição do Planejamento Estratégico apresentado aqui pode e deve ser questionado e adaptado para a realidade da Construft nos próximos anos.

A etapa de elaboração do planejamento estratégico não contou com a participação ativa da Construft, entretanto foi toda baseada nas premissas nacionais das empresas juniores regulamentada por Brasil Junior (2021), o objetivo de se utilizar estas premissas é que a Construft possa ter um planejamento estratégico alinhado com as demais EJs do Brasil visando o alcance dos principais objetivos nacionais.

Em conjunto com cada tema estratégico apresentado são propostos objetivos,



indicadores, metas e iniciativas conforme a bibliografia pesquisada e descrita em cada item. Além disso a análise dos dados históricos da Construft permitiu que fossem realizadas projeções para adequar o planejamento. Todos estes itens formam o planejamento estratégico que é proposto por esta pesquisa para aplicação nos anos de 2022, 2023 e 2024.

#### 4.3.1 Planejamento Estratégico da Rede de Empresas Juniores

No ano de 2021 a Brasil Júnior entidade máxima que regulamenta a atuação das empresas juniores no Brasil divulgou em um novo Planejamento Estratégico com o escopo para os anos 2022, 2023 e 2024 os seus principais fundamentos estratégicos, apresentando o que espera que cada empresa júnior alcance em suas gestões. Assim as premissas apresentadas pela Brasil Júnior em seu planejamento estratégico serão utilizadas como base para a execução do planejamento estratégico da Construft.

A BJ classificou as EJ's por um sistema de chamado de Clusters que possui o objetivo de segmentar a Rede de EJ's a partir do seu nível de maturidade e dar visibilidade as dores em cada nível de maturidade, bem como mostrar quais os caminhos para superá-las. (BRASIL JUNIOR, 2019). Ainda segundo Brasil Júnior (2019), o sistema de Clusters tem o objetivo de responder aos seguintes questionamentos: “O que a EJ precisa fazer para superar seus desafios e continuar crescendo? Como podemos mensurar o nível de maturidade e produtividade de uma Empresa Júnior? O que é considerado como um processo evolutivo de uma EJ?”.

Para a realização dessa classificação a Brasil Júnior (2019) estabelece uma fórmula que é composta pela multiplicação de três indicadores de desempenho da EJ: Faturamento, porcentagem de membros que executam soluções e NPS. Com a multiplicação destes indicadores entre si obtém-se um índice e então as EJ's podem ser classificadas de 1 a 5 conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Índice de classificação de Clusters

Cluster	Índice
1	Até 26.320,55
2	26.320,56 até 73.950,00
3	73.950,01 até 166.666,71
4	166.666,72 até 389.536,50
5	Acima de 389.536,51

Fonte: Brasil Júnior (2019)

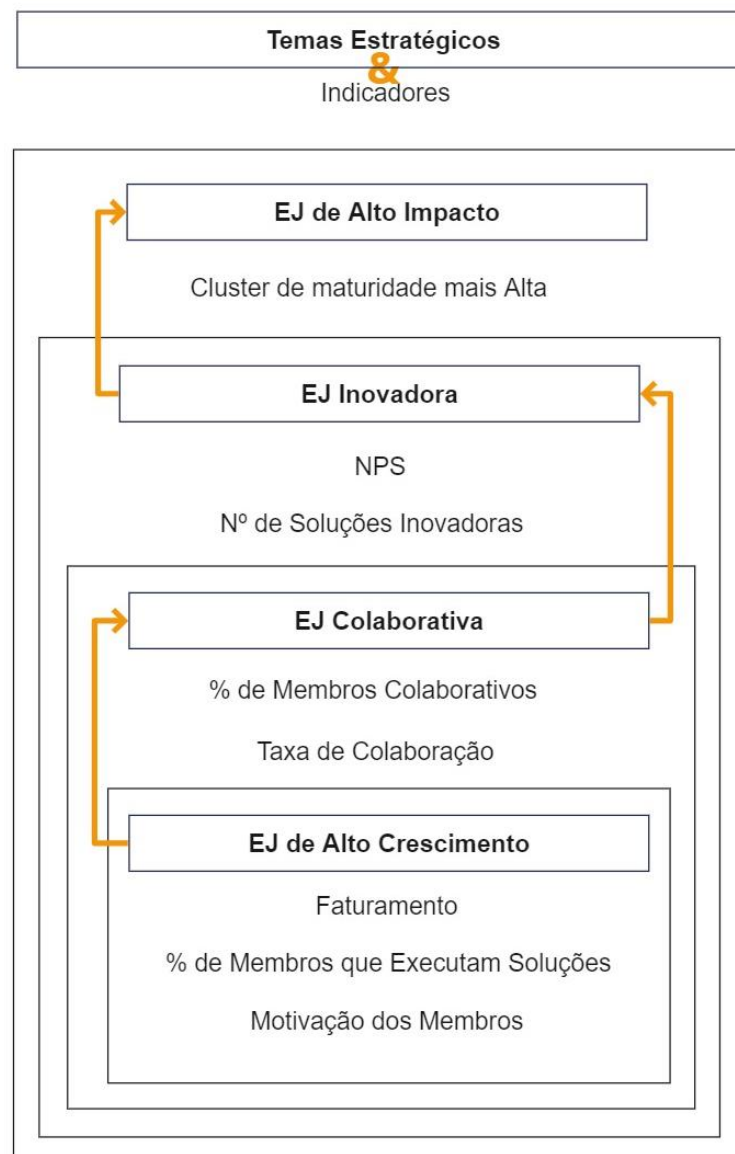
Além do sistema de Clusters a Brasil Junior agrupou os principais indicadores de desempenho analisados ao longo dos anos em 4 temas principais, “EJ de Alto Crescimento”, “EJ Colaborativa”, “EJ Inovadora” e “EJ de Alto Impacto”, estes 4 temas representam objetivos em que a EJ precisa alcançar e cada um deles é composto pelos seguintes indicadores listados na Tabela 10, a Figura 26 apresenta um resumo.

Tabela 10 – Temas principais e indicadores

<b>EJ de Alto Crescimento</b>	<b>EJ Colaborativa</b>	<b>EJ Inovadora</b>	<b>EJ de Alto Impacto</b>
Faturamento	EJ de Alto Crescimento	EJ Colaborativa	EJ Inovadora
% de Membros que executam soluções	% de membros colaborativos	Número de Soluções Inovadoras	Cluster de maturidade mais alta
Motivação dos Membros	Taxa de Colaboração	NPS	-

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 30 - Representação do esquema dos temas estratégicos.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Cada um destes conceitos e seus indicadores são descritos a seguir:

#### 4.4. Empresa Júnior de Alto Crescimento

Os indicadores apresentados a seguir, Faturamento, Motivação dos Membros e Porcentagem de membros que executam soluções são utilizados para compor o primeiro objetivo da EJ. Sendo que a meta estabelecida para cada indicador é mensurada com base no desempenho da gestão anterior da empresa, e com base no conceito de Cluster que será apresentado posteriormente, assim a definição de metas segue a premissa de cálculo apresentada abaixo.

#### 4.4.1 Faturamento

Segundo Brasil Júnior (2019) o indicador de Faturamento indica o investimento que está sendo realizado em educação empreendedora. O faturamento é indicado pelos contratos de vendas de projetos das Empresas Júniores ao longo do ano e é indicado apenas como o valor faturado não estando relacionado com o lucro da empresa júnior ou o fluxo de caixa dela. Ainda Segundo Perillo (2021), um dos principais indicadores financeiros para medir o crescimento financeira de um negócio é o faturamento, que é representado pela soma dos valores financeiros das vendas de produtos e serviços realizados pela empresa ou organização.

A Tabela 11 apresenta um histórico levantado do faturamento obtido pela Construft ao longo dos anos segundo o portal da Brasil Júnior onde todos os contratos são auditados, nos anos anteriores a 2018 nenhum contrato foi auditado, portanto, não se tem tais dados:

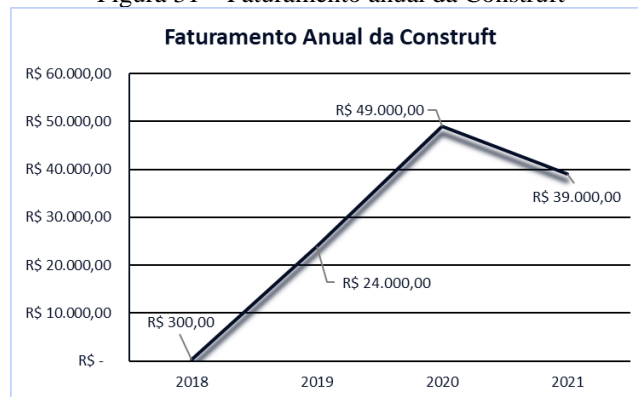
Tabela 11 - Histórico Levantado do Faturamento

<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
R\$ 300,00	R\$ 23.750,00	R\$ 49.400,72	R\$ 39.355,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A Figura 31 demonstra a evolução do faturamento na Construft ao longo dos 4 últimos anos:

Figura 31 – Faturamento anual da Construft



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A meta a ser estabelecida para este indicador foi determinada com base na premissa estratégica da Brasil Júnior (2021), e é realizada de acordo com o sistema de Clusters apresentado por Brasil Júnior (2019).

#### 4.4.1.1 Sistema de Clusters e o faturamento

Nem todas as EJs estão no mesmo patamar ou possuem a mesma maturidade e para realizar uma melhor classificação das EJs a Brasil Júnior apresenta o seu sistema de Clusters em que as EJs são classificadas em diferentes níveis. Os clusters representam os níveis de maturidade em cada uma delas se encontra, facilitando a identificação dos seus desafios (suas dores), e orientando, dessa forma, toda a estratégia da EJ para o mesmo foco, o alcance das metas estipuladas por ela. Brasil Junior (2019)

Segundo Brasil Júnior (2019), o Sistema de Clusters é inicialmente abordado por um índice, que sintetiza a essência do sistema que classifica todas as EJs por padrões quantitativos, o cálculo consiste nos resultados para este índice que determina qual será o Cluster da EJ, este cálculo é realizado conforme a Equação 3 abaixo.

$$\% \text{ de Membros que Executaram Soluções} \times \text{Faturamento por Membro} \times \text{NPS} \quad (3)$$

Onde:

- **% de Membros que Executaram Soluções:** É a porcentagem de membros que executaram alguma solução e/ou projeto na EJ ao decorrer do ano.
- **Faturamento por Membro:** É a divisão entre o faturamento anual da EJ e a quantidade de membros dela naquele mesmo ano.

- **NPS:** É o indicador de satisfação dos clientes da EJ.

Assim as EJs são classificadas conforme a Tabela 12, quanto mais alto o índice melhor desenvolvida será a EJ.

Tabela 12 – Índice de classificação de Clusters

<b>Cluster</b>	<b>Índice</b>
1	Até 26.320,55
2	26.320,56 até 73.950,00
3	73.950,01 até 166.666,71
4	166.666,72 até 389.536,50
5	Acima de 389.536,51

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Tabela 13 apresenta o Histórico de índices e a classificação de Cluster da Construft nos últimos anos.

Tabela 13 – Classificação de Cluster da Construft

<b>Ano</b>	<b>Índice de Cluster</b>	<b>Cluster</b>
2018	0.000	1
2019	39.781,25	2
2020	104.001,51	3
2021	105.955,77	3

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Portanto segundo Brasil Junior (2021), a meta de Faturamento é estabelecida de acordo com o valor faturado no ano anterior e de acordo com o nível de Cluster que a EJ se encontra conforme a Tabela 14:

Tabela 14 – Critérios para meta de faturamento

<b>Faturamento</b>	<b>Meta</b>
Cluster 1	Aumento de 35%
Cluster 2	Aumento de 30%
Cluster 3	Aumento de 30%
Cluster 4	Aumento de 20%
Cluster 5	Maior do que o ano anterior

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Assim, foi realizada uma projeção dos valores de faturamento que a Construft precisaria alcançar e que serão estabelecidos como metas. A Tabela 15 apresenta esta projeção e considera também um crescimento no status de Cluster, este crescimento no nível Cluster será detalhado na Seção de “EJ de Alto Impacto”.

Tabela 15 – Valores de metas de faturamento

Ano	Meta de Faturamento
2022	R\$ 51.162,80
2023	R\$ 66.509,95
2024	R\$ 79.811,94

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.4.1.2 Iniciativas Estratégicas para a meta de faturamento

Para esta etapa foram adicionadas ações propostas para alcançar cada uma das metas estabelecidas acima. Foram criados respectivos painéis contendo o objetivo, os indicadores, as metas e as iniciativas propostas. Em conjunto com uma abordagem explicativa sobre cada ação proposta.

Segundo Perillo (2021), para realizar o cálculo de faturamento de uma empresa é necessário multiplicar o preço de venda de um produto ou serviço pelo total de unidades vendidas. Conforme Bortolli (2019) o ticket médio representa o valor médio gasto pelos clientes nos produtos ou serviços e é um indicador que deve ser analisado com base em um histórico e nunca de forma isolada. Portanto o valor do Ticket Médio da Construft foi calculado considerando o valor faturado e a quantidade de projetos realizados nos últimos 3 anos em que se tem estes dados. Logo inserindo os valores de histórico da Construft foi elaborada a Tabela 16:

Tabela 16 – Cálculo do Ticket médio

Ano	Número de Projetos	Faturamento	Ticket Médio
2019	18	R\$ 23.750,00	R\$ 1.319,44
2020	32	R\$ 49.400,72	R\$ 1.543,77
2021	10	R\$ 39.356,00	R\$ 3.935,60
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>R\$ 112.506,00</b>	<b>R\$ 1.875,11</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Portanto como iniciativa proposta para o alcance das metas de faturamento será

necessário realizar a venda de 28 serviços da Construft em 2022, 36 serviços em 2023 e 46 serviços em 2024.

Segundo SEBRAE (2016) o sucesso das vendas é contribuído por um planejamento sistemático e permanente permitindo o desenvolvimento de monitoramentos das metas estabelecidas. Portanto também foi estabelecido como uma iniciativa estratégica elaborar um plano de vendas para a gestão, como se trata de uma ação mais prática e pontual o plano de vendas não foi elaborado para este planejamento estratégico sendo mais viável cada gestão realizar o seu próprio plano de vendas considerando a realidade do ano em questão.

A

Figura 32 apresenta um painel contendo o objetivo, indicadores, metas e as iniciativas propostas para o ano de 2022.

Figura 32 – Painel estratégico com o objetivo de faturamento em 2022



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Seguindo a mesma premissa de que o Ticket Médio da Construft seja mantido para o ano de 2023 será necessário que a equipe de vendas alcance a meta de 36 serviços prestados, foi proposto como iniciativa a realização de um novo plano de vendas e a revisão do plano de vendas do ano anterior para encontrar os problemas e fatores de sucesso. A Figura 33 apresenta o painel estratégico para este ano.



Figura 33 - Painel estratégico com o objetivo de faturamento em 2023



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para o ano de 2024 a equipe de vendas terá a meta de realizar a venda de 43 serviços ao mesmo Ticket Médio. A

Figura 34 apresenta este painel estratégico.

Figura 34 - Painel estratégico com o objetivo de faturamento em 2024



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.4.2 Porcentagem de Membros que executam soluções

Segundo a Brasil Júnior (2019) este indicador mede a vivência empresarial através da

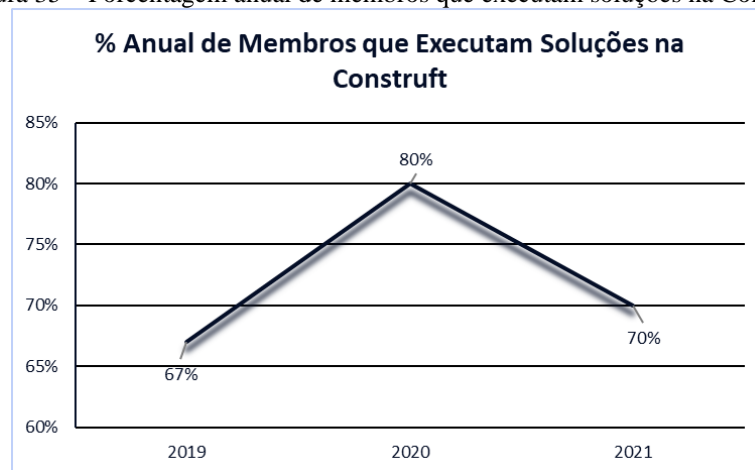
execução dos projetos. Os membros que executaram projetos são todos os membros que compuseram uma equipe de execução de projeto ao longo da gestão. A porcentagem oficial do indicador é obtida por meio da quantidade de membros que executaram projetos dividido pela quantidade de membros que passaram pela EJ naquela gestão. A Tabela 17 apresenta um histórico da porcentagem de membros que executam da Construft ao longo dos anos este dado só é encontrado a partir do ano de 2019, conforme o portal da Brasil Júnior onde os membros da EJ e a equipe de cada projeto são cadastrados:

Tabela 17 – Porcentagem de membros que executam projetos

2019	2020	2021
67%	80%	70%
		(Até o mês de novembro)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 35 – Porcentagem anual de membros que executam soluções na Construft



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Brasil Junior (2021) determina que a meta de % de Membros que executam soluções deve ser determinada pela Equação 4 apresentada abaixo.

$$\% \text{ de Membros que executam soluções} = \text{Aumento de } \frac{(75\% - \text{Valor do Ano Anterior})}{3} \quad (4)$$

Onde:

- **% de membros que executam soluções:** É a meta de quantidade de membros executando soluções e/ou projetos na EJ no ano.
- **Valor do Ano anterior:** É a % de membros que executaram soluções e/ou projetos no ano anterior a definição da nova meta.

Realizando-se uma projeção dos valores dessa meta seguindo a premissa apresentada acima e considerando o teto de 75% também determinado pela Brasil Júnior (2021) foram estabelecidos os seguintes valores apresentados na Tabela 18.

Tabela 18 – Metas da porcentagem de membros que executam soluções

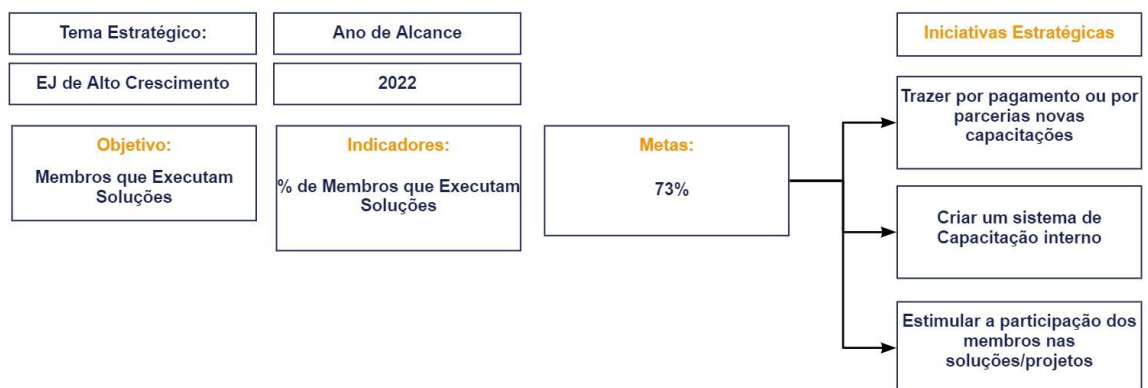
Ano	Meta da % de Membros que executam Soluções
2022	73%
2023	74%
2024	75%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.4.2.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de Porcentagem de Membros que executam soluções

Algumas iniciativas estratégicas foram propostas para que as metas estabelecidas possam ser alcançadas. Para o ano de 2022 foi proposto que novas capacitações sejam buscadas avaliando que é necessário que os membros saibam como executar os serviços com a utilização dos softwares pertinentes. Foi proposto também que seja criado um sistema de capacitações que pudesse englobar toda a empresa ao longo o ano. A Figura 36 apresenta o painel estratégico para este ano.

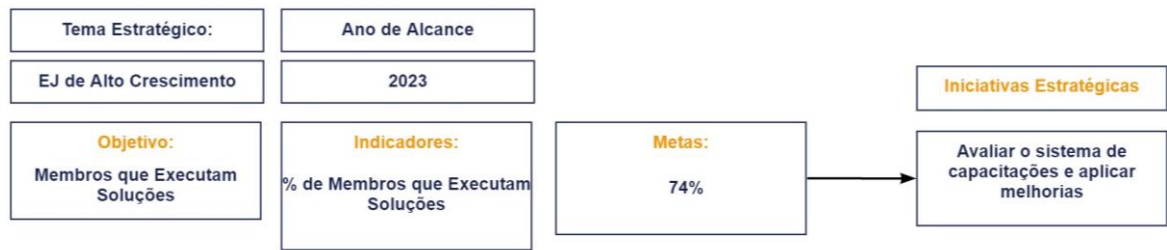
Figura 36 - Painel estratégico com o objetivo de membros que executam soluções em 2022



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

As iniciativas para o ano de 2023 e 2024 são de que seja realizada uma revisão neste sistema de capacitações de forma que ele possa perdurar pelos próximos anos com implementações e melhorias. As Figura 37 e Figura 38 apresentam o painel estratégico destes anos.

Figura 37 - Painel estratégico com o objetivo de membros que executam soluções em 2023



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 38 - Painel estratégico com o objetivo de membros que executam soluções em 2024



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.4.3 Motivação dos Membros

Segundo Brasil Júnior (2021) o indicador de motivação dos membros da EJ avalia a noção de sucesso do ambiente da EJ e este indicador será mensurado pela resposta de cada membro a um formulário gerando um resultado de 0 a 100%. A % de motivação dos membros de uma EJ se trata da média de avaliação de todas as pessoas da EJ que responderem o formulário. Para cada uma das respostas da coleta, serão desconsideradas as respostas que apresentarem diferenças significativas em relação às respostas de outras pessoas da EJ. O resultado do ano da EJ é definido pela média das 4 coletas que acontecerão ao longo do ano.

Por se tratar de um indicador implementado pelo último Planejamento Estratégico da Brasil Júnior divulgado em 2021 a Construft não possui histórico deste indicador e ainda não existem dados com relação as perguntas deste formulário que será aplicado a partir de 2022 pela própria Brasil Júnior.

A Brasil Júnior determina que a meta de Motivação dos Membros deve seguir a premissa de um aumento de 10% com base no resultado da última coleta do ano anterior. No caso de não haver valor para o ano anterior, o valor inicial a ser considerado é de 0 como ocorreu com

Construft. A Tabela 19 abaixo demonstra a meta na Construft.

Tabela 19 – Meta de motivação dos membros

Ano	Meta da % de Motivação dos membros
2022	10%
2023	20%
2024	30%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

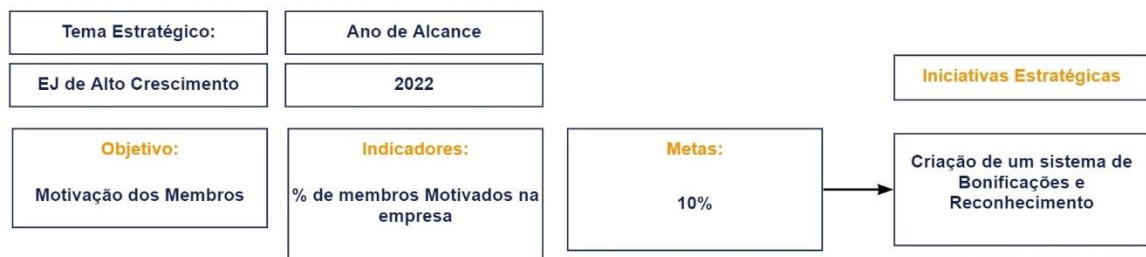
#### 4.4.3.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de Motivação dos Membros

Mesmo sem a divulgação oficial deste formulário que será aplicado foram propostas iniciativas estratégicas para melhorar este indicador.

Segundo Lacombe (2005) existem fatores motivadores, que estão intrinsecamente ligados aos deveres e tarefas a serem seguidos pelos colaboradores, de acordo com o seu cargo. Estes fatores tem um efeito mais duradouro de satisfação aumentando a excelência em sua produtividade, dentre eles estão os fatores relacionados a seguir. “Reconhecimento pelos resultados”, representa o que a organização oferece com a finalidade de reconhecer o bom desenvolvimento do trabalho realizado pelo funcionário.

Para atender este fator foi estabelecida a iniciativa estratégica de criação no ano de 2022 de um sistema de bonificações e reconhecimento. A Figura 39 apresenta o painel estratégico do objetivo de motivação dos membros para 2022.

Figura 39 - Painel estratégico com o objetivo de motivação dos membros em 2022



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

“Responsabilidade”, são as obrigações de certa pessoa, a fim de, honrar o que lhe foi estabelecido, assumindo a responsabilidade pelos seus atos, já que em algumas situações, pessoas dependem de uma decisão ou atitude, para que se dê continuidade aos processos

realizados dentro da empresa.

Segundo Rodrigues *et al* (2014) a definição de um sistema de metas em uma organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados. E para Reis Neto e Marques (2003), “as metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar”.

Portanto como iniciativa estratégica foi proposto para o ano de 2023 a elaboração de um plano de metas para os membros e suas diretorias. É importante que este plano de metas seja alinhado com o planejamento estratégico proposto. No plano de metas pode conter que a equipe de vendas alcance as metas de vendas para o alcance da meta de faturamento por exemplo. Além disso é importante que o sistema de bonificações e reconhecimento seja avaliado e que sejam aplicadas as melhorias pertinentes. A Figura 40 apresenta o painel estratégico com o objetivo de motivação dos membros em 2023.

Figura 40 - Painel estratégico com o objetivo de motivação dos membros em 2023.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Outros dois fatores estabelecidos são a “Realização profissional” que é o que pessoas procuram alcançar ao longo de suas vidas, construindo uma carreira profissional e as “Perspectivas de promoção” que é o momento em que o funcionário trabalha assiduamente, cumprindo todos seus deveres e responsabilidades, com o intuito de receber uma promoção e ocupar um cargo melhor.

Para cumprir com estes dois fatores foi proposto que no ano de 2024 seja feita a realização de um plano de carreira para os membros da Construft. Segundo Leite (2019) um plano de carreira é um caminho construído pelo próprio funcionário, em busca do seu desenvolvimento e evolução profissional. E conforme Pontes (2010), o plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa, possibilitando que a organização defina e divulgue o caminho que o funcionário pode trilhar

dentro da dela, fazendo com que o funcionário consiga planejar sua carreira dentro de seu perfil profissional e desejos futuros. Da mesma forma foi estabelecida como iniciativa estratégica avaliar o sistema de bonificações e recompensas e o plano de metas inserindo qualquer melhoria possível. A Figura 41 apresenta o painel estratégico com o objetivo de motivação dos membros em 2023.

Figura 41 - Painel estratégico com o objetivo de motivação dos membros em 2024.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Mais dois fatores são o Aumento de conhecimento ainda conforme Lacombe (2005) se trata da busca de algumas pessoas em se atualizar, com a finalidade de aprimorar seus conhecimentos, almejando comodidade, benefícios e auto realização pessoal, além de agregar experiências. Estes fatores estão conectados à realização e reconhecimento, assim que alcançados eles aumentam a satisfação pessoal em contrapartida quando não alcançados, tornam-se precárias as condições de trabalho. Por fim o fator de “Trabalho interessante” é definido por Lacombe (2005) como o momento que o funcionário que ocupa determinado cargo o avalia preponderante para seu próprio autoconhecimento, desenvolvendo assim sua tarefa com mais empenho e satisfação, geralmente dito “a pessoa certa ocupando o lugar certo”.

Para estes dois fatores foi estabelecido a criação de um sistema de capacitações apresentado como iniciativa estratégica para o indicador de % de membros que executam soluções apresentado na pág. 74.

As elaborações destes planos de carreira, planos de metas, sistema de bonificações e reconhecimentos e do sistema de capacitações não entraram no escopo estratégico, elas foram relacionadas como iniciativas estratégicas e as respectivas gestões da Construft devem elaborar estas iniciativas de acordo com a realidade vigente da empresa.

Após o alcance do Objetivo de EJ de Alto Crescimento o próximo objetivo é o de EJ Colaborativa em que a empresa precisa atingir o status de EJ de Alto Crescimento e metas de mais dois indicadores, % de membros colaborativos e Taxa de Colaboração

#### **4.5 Empresa Júnior Colaborativa**

O segundo objetivo das EJ's é atingido depois que a EJ alcança o primeiro de Alto Crescimento em conjunto com os dois próximos indicadores apresentados, % de motivação dos membros e taxa de colaboração, as metas estabelecidas para cada um destes indicadores são mensuradas também com base no desempenho da gestão anterior da empresa, seguindo as premissas de cálculo apresentadas a seguir.

##### **4.5.1 Porcentagem de membros colaborativos**

Sabendo que a conexão entre membros de EJs é essencial, membros colaborativos é uma métrica que permite explorar as interações que produtos de conexão podem gerar. Entende-se como um produto de conexão aquele que permite encontros entre diferentes indivíduos, como eventos, mentorias, comunidades, etc. (BRASIL JUNIOR, 2021). Se trata de uma meta individual de cada EJ para a participação de membros em produtos de Instância que gerem conexão entre os mesmos. Os produtos podem ser caracterizados como: eventos, mentorias (EJ - EJ), comunidades. Novamente se trata de um novo indicador do PE e a Construft não possui nenhum histórico deste indicador. Entretanto, a Construft possui um histórico que pode ser relacionado a ele, que é referente à porcentagem de membros que participam de eventos.

Segundo a Brasil Júnior (2019) este indicador mensura a conexão do membro da EJ com a Rede de EJs, pela sua presença como congressista nos pontos de contato estratégicos da Federação e/ou Núcleos e da Brasil Júnior. A participação do membro em um evento é contabilizada a partir do momento em que ele estiver presente em pelo menos um dos eventos oficiais da Brasil Júnior, sendo eles o ENEJ, o Encontro de Líderes da BJ, o evento regional da Federação que são instâncias regulamentadoras das EJs por estado, e mais dois eventos a escolha da Federação. Para a mensuração do alcance da meta por parte da EJ, avalia-se pelo número de membros que participaram em eventos dividido pelo número total de membros efetivos da EJ.

A Tabela 20 apresenta um histórico da porcentagem de participação em eventos dos



membros da Construft ao longo dos anos novamente segundo portal da Brasil Júnior estes dados são obtidos a partir do ano de 2019, quando os membros e os eventos da Construft começaram a ser registrados:

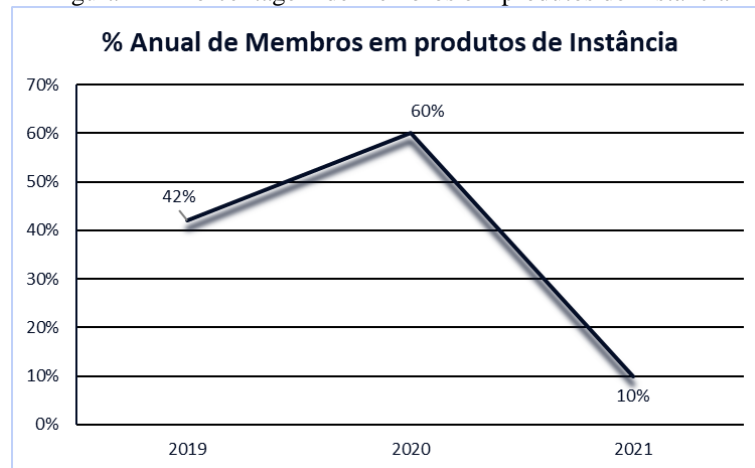
Tabela 20 – Histórico de porcentagem de participação dos membros da Construft em eventos

2019	2020	2021
42%	60%	10%
		(Até o mês de novembro)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A Figura 42 Apresenta a evolução deste indicador:

Figura 42 – Porcentagem de membros em produtos de Instância



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A Brasil Júnior não define uma premissa para determinação da meta para o indicador de % de membros colaborativos, sendo balizado apenas pelo piso de 35% dos membros da EJ participando de um produto e o teto de 75% dos membros participando de um produto. Assim foi estabelecida como meta o piso definido pela Brasil Júnior de 35% com uma projeção de crescimento linear para que no final do escopo de Planejamento estratégico o teto seja alcançado. A Tabela 21 apresenta a meta para este indicador.

Tabela 21 – Meta de porcentagens de membros colaborativos

Ano	Meta da % de Membros Colaborativos
2022	35%
2023	55%
2024	75%

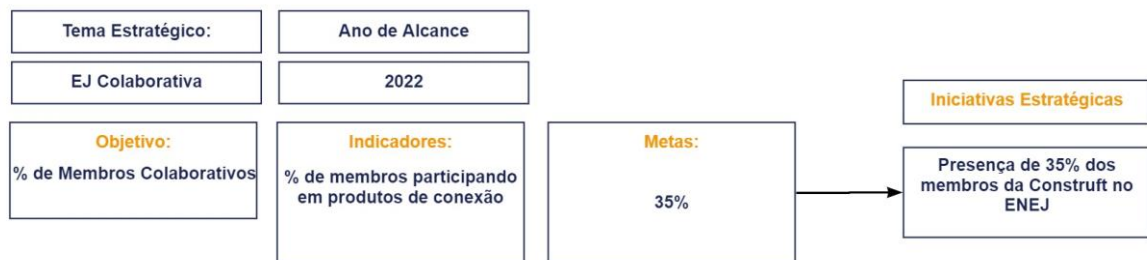
Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.5.1.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de Porcentagem de membros colaborativos

Os principais eventos que possam proporcionar uma melhoria neste indicador são o Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), Encontro nacional de Líderes do Movimento Empresa Junior (EDL) e eventos proporcionados pela federação de empresas juniores do Tocantins. Foram estabelecidas as iniciativas estratégicas de forma a distribuir a meta por estes três eventos.

Estabeleceu-se então para o ano de 2022 que 35% dos membros da Construft compareçam ao ENEJ conforme Figura 43.

Figura 43 – Painel estratégico com o objetivo de porcentagem de membros colaborativos em 2022.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para o ano de 2023 foi mantida a meta de 2022 e adicionada a meta de 20% dos membros presentes em eventos proporcionados pela federação conforme a Figura 44.

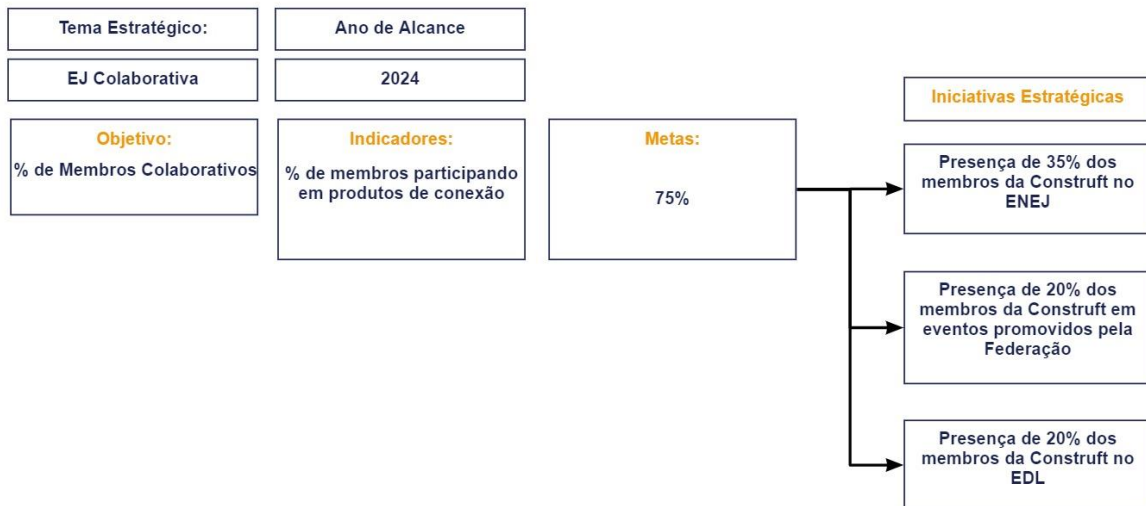
Figura 44 - Painel estratégico com o objetivo de porcentagem de membros colaborativos em 2023



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para o ano de 2024 foram mantidas as metas de 2023 e adicionada a meta de 20% dos membros presentes no EDL conforme a Figura 45.

Figura 45 - Painel estratégico com o objetivo de porcentagem de membros colaborativos em 2024



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.5.2 Taxa de Colaboração

A taxa de colaboração mostra o quanto as EJs criam estratégias internas que possibilitam que seus modelos de negócios atuem de maneira colaborativa, potencializando o resultado da solução final BRASIL JUNNIOR (2021). A Taxa de Colaboração da Empresa Júnior é obtida por meio da Equação 5.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Contratos realizados pela EJ em colaboração com algum outro agente}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Contratos totais realizados pela EJ}} \quad (5)$$

Onde:

- **Nº de Contratos realizados pela EJ em colaboração com algum agente:** Representa a quantidade de contratos que a EJ realizou em parceria com outras EJ ou organizações parceiras.
- **Nº de contratos totais realizados pela EJ:** Representa a quantidade de contratos realizados pela EJ no ano.

Novamente se trata de um novo indicador do PE e a Construft não possui nenhum histórico deste indicador. A meta inicial apresentada para este indicador é da realização de pelo menos 15% dos contratos da EJ serem realizados de forma colaborativa com outra Empresa

Júnior. E a projeção dessa meta é apresentada na Tabela 22 a seguir:

Tabela 22 – Meta de taxa de colaboração

Ano	Meta de Taxa de Colaboração
2022	15% dos contratos da EJ serem colaborativos
2023	20% dos contratos da EJ serem colaborativos
2024	25% dos contratos da EJ serem colaborativos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.5.2.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de Taxa de Colaboração

Para o alcance das metas de taxa de colaboração da Construft foi estabelecido que no ano de 2022 devem ser realizadas parcerias com EJs de Engenharia Civil do estado. Atualmente as empresas juniores de Engenharia Civil presentes no Tocantins as seguintes listadas na Tabela 23.

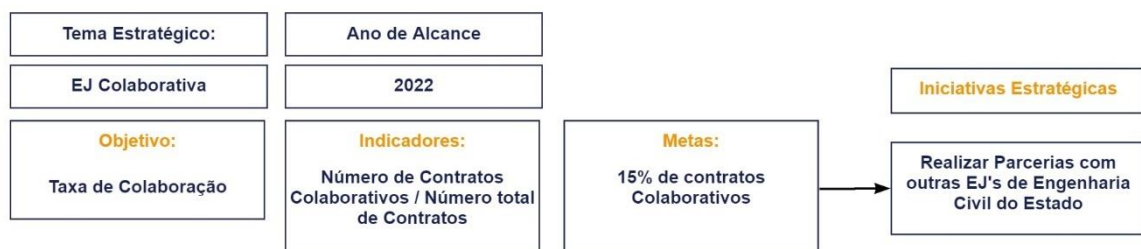
Tabela 23 – Relação de EJ's de Engenharia Civil no Tocantins

Empresa Júnior	Instituição Associada
CAP – Consultoria Acadêmica de Projetos	IFTO
LEANOBRA Engenharia	UNITPAC
PROJIFTO - Empresa Júnior de Engenharia Civil do IFTO	IFTO

Fonte: portal.brasiljunior.org.br/dados-da-rede

A apresenta o painel estratégico desta iniciativa.

Figura 46 - Painel estratégico com o objetivo de taxa de colaboração em 2022.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para o ano de 2023 foi estabelecido como iniciativa estratégica ampliar o escopo de parcerias com novas EJ's para a realização de contratos colaborativos. A Tabela 24 lista algumas EJ's do estado do Tocantins como proposta de parceiras pela relação com o curso de atuação.

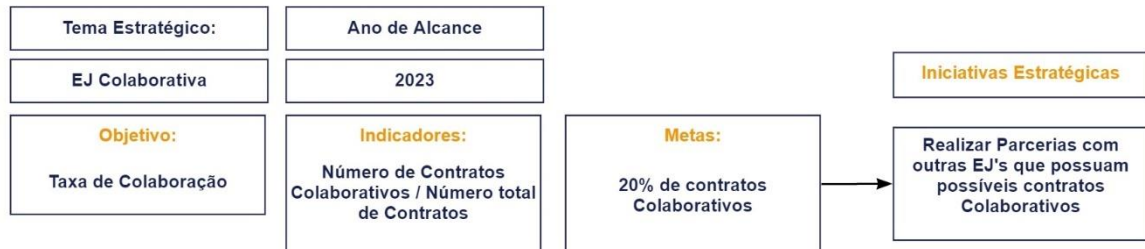
Tabela 24 – Relação de EJ's presentes no Tocantins com potencial de parceria

<b>Empresa Junior</b>	<b>Instituição Associada</b>	<b>Curso de Atuação</b>
Tesla Engenharia	UFT	Engenharia Elétrica
Sinergia Engenharia	UNITPAC	Engenharia Elétrica
CAJÚ	UFT	Engenharia de Alimentos
AliNort	IFTO	Engenharia de Alimentos
AMB Jr Engenharia	UFT	Engenharia Ambiental

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A Figura 47 apresenta o painel estratégico deste ano.

Figura 47 - Painel estratégico com o objetivo de taxa de colaboração em 2023.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Já para o ano de 2024 foi estabelecido como iniciativa estratégica que a Construft organize e lidere um plano de vendas em conjunto com todas estas EJ's que formaram parceria nos anos anteriores. Entretanto espera-se que mesmo sem um plano de vendas realizado em conjunto com as EJ's parceiras nos anos de 2022 e 2023 consiga-se a realização de contratos colaborativos. A Figura 48 apresenta o painel estratégico deste ano.

Figura 48 - Painel estratégico com o objetivo de taxa de colaboração em 2024.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Após o alcance do objetivo de EJ Colaborativa, o próximo objetivo é o de EJ Inovadora em que a empresa precisa atingir o status de EJ Colaborativa em conjunto com as metas de outros dois indicadores, NPS e número de soluções inovadoras.

#### 4.6 Empresa Júnior Inovadora

O terceiro objetivo das EJ's é atingido depois que a EJ alcança o segundo de EJ colaborativa, em conjunto com mais dois próximos indicadores apresentados, NPS e número de soluções inovadoras. As metas estabelecidas para cada um destes indicadores são mensuradas também com base no desempenho da gestão anterior da empresa, seguindo a premissa de cálculo apresentadas.

##### 4.6.1 NPS

Segundo Reichheld (2011) com uma pergunta simples aos clientes é possível auxiliar as empresas a satisfazer seus clientes e estabelecer relacionamentos positivos com eles, este indicador procura entender como os clientes estão se sentindo e fazer com que os funcionários se sintam responsáveis pela experiência do cliente. A pergunta sugerida livro é “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a nossa empresa a um amigo ou colega?”

Segundo Brasil Júnior (2019) o indicador mede a qualidade dos serviços avaliando a experiência geral do cliente com a empresa.

Conforme Reichheld (2011) os clientes são classificados da seguinte forma após responderem à pergunta?

**Promotores:** pessoas com notas de 9 a 10, indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa, geralmente compram mais de uma vez e recomendam a amigos ou colegas, são leais a empresa e oferecem feedback construtivo e sugestões.

**Neutros:** pessoas com notas 7 a 8, compram o que precisam e nada mais, são clientes passivamente satisfeitos, não leais, quase não fazem

recomendações e quando fazem é com ressalvas e sem entusiasmo. Não podem ser contabilizados como ativo de longo prazo. A meta das empresas para os clientes neutros é melhorar seus serviços/produtos e processos para tentar transformá-los em promotores.

**Detratores:** pessoas que dão nota inferior ou igual a 6, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas.” (Reichheld ,2011, p.4)

E por fim o cálculo do NPS é realizado através da Equação 6 apresentada abaixo.

$$100 \times \frac{\text{Clientes Promotores} - \text{Clientes Detratores}}{\text{Total de Clientes}} \quad (6)$$

Onde:

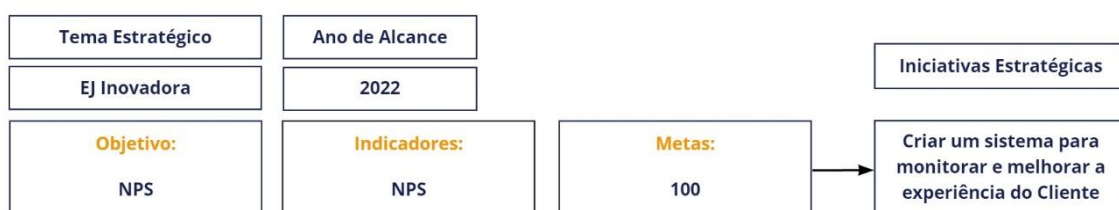
- **Clientes Promotores:** É a quantidade de clientes que responderam à pergunta apresentada com notas 9 ou 10.
- **Clientes Detratores:** É a quantidade de clientes que responderam à pergunta apresentada com nota igual ou inferior a 6.
- **Total de Clientes:** É o total de clientes respondentes da pesquisa.

O histórico de coleta do NPS apresenta um valor de 100 pontos desde o ano 2019. Como a Construft apresenta um histórico positivo com relação a Meta de NPS, foi estabelecido que a meta para os próximos anos seja de manter o NPS no nível já alcançado.

#### 4.6.1.1 Iniciativas Estratégicas para a meta de NPS

Para que o NPS da Construft se mantenha no mesmo patamar de excelência foi proposto que no ano de 2022 seja elaborado um sistema que monitore a experiência do cliente, este sistema pode inicialmente identificar os fatores de sucesso que tem sido praticado para que seja mantido para os próximos anos. A Figura 49 apresenta o painel deste ano.

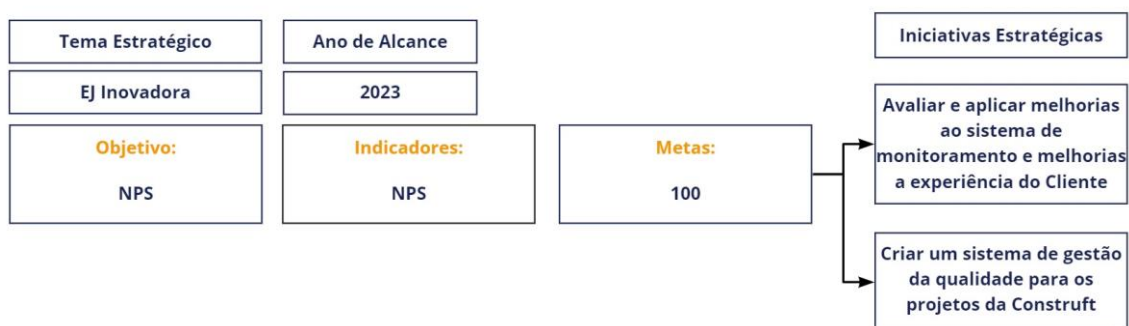
Figura 49 - Painel estratégico com o objetivo de NPS em 2022.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para o ano de 2023 foi proposto que o sistema de monitoramento e melhorias na experiência do cliente seja avaliado e melhorado e foi incluído a criação de um sistema de gestão da qualidade dos projetos. A Figura 50 apresenta o painel para este ano.

Figura 50 - Painel estratégico com o objetivo de NPS em 2023

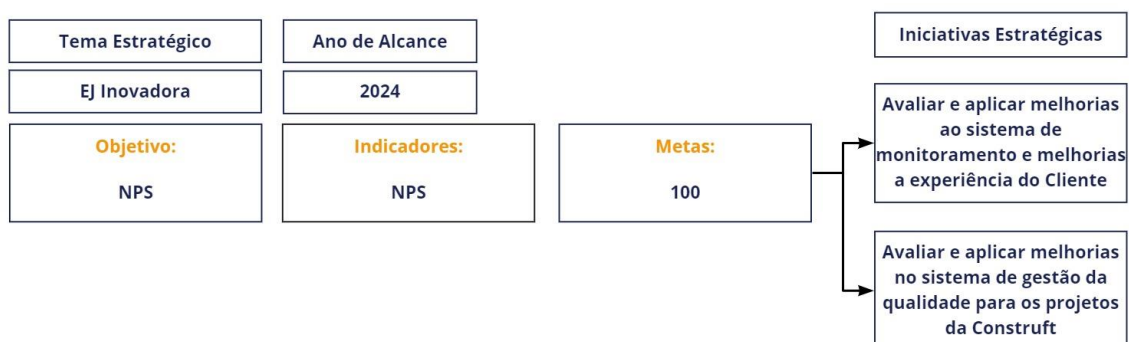


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para o ano de 2024 foi proposto apenas que os dois sistemas sejam avaliados e melhorados. A

Figura 51 apresenta o painel para este ano.

Figura 51 - Painel estratégico com o objetivo de NPS em 2024



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.6.2 Nº de Soluções Inovadoras

Este indicador mede o potencial da EJ de gerar alguma transformação significativa na



sociedade com elevado potencial de impacto e inovação. São estabelecidos 4 critérios para a EJ que devem ser atendidos no projeto para atingir o status de Solução Inovadora, são eles, CSAT (índice de satisfação do cliente), Impacto em alguma ODS (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ONU) escolhida pela EJ, Representatividade de pelo menos 10% em relação a meta de faturamento e atingir o índice de adequação da solução ao mercado BRASIL JÚNIOR (2021).

#### 4.6.2.1 CSAT

Segundo Lopes (2021) o CSAT é representado pelo percentual de clientes que avaliam o atendimento como bom através de uma pesquisa de satisfação. Segundo Paula (2019) Para o cálculo do CSAT, a empresa deve avaliar as respostas a uma pergunta direcionada aos clientes: “Como você avaliaria a sua satisfação com o serviço/produto oferecido?” sendo oferecidas as alternativas “Satisfeito, Indiferente ou insatisfeito”. E conforme Brasil Junior (2021) o cálculo do CSAT é realizado pela seguinte Equação 1 já apresentada e inserida novamente a seguir.

$$CSAT = \% \text{ de clientes Satisfeitos} - \% \text{ de clientes Insatisfeitos} \quad (1)$$

Onde:

- **CSAT (Customer Satisfaction Score):** É o índice relacionado a satisfação dos clientes.
- **% de Clientes satisfeitos:** Representa a porcentagem de clientes que responderam “Satisfeito” para a pergunta apresentada.
- **% de Clientes Insatisfeitos:** Representa a porcentagem de clientes que responderam “Insatisfeito para a pergunta apresentada.

Segundo Brasil Junior (2021) as metas para o alcance do indicador CSAT são estabelecidas conforme a Tabela 25.

Ano	Meta de CSAT
2022	70%
2023	75%

<b>Ano</b>	<b>Meta de CSAT</b>
2024	80%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Tanto o CSAT quanto o NPS, são indicadores relacionados a experiência do cliente, portando as iniciativas estratégicas estabelecidas para se manter o NPS no nível de excelência são válidas para alcançar as metas estabelecidas para o indicador CSAT.

#### 4.6.2.2 ODS

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. (ONU, 2015)

Segundo Brasil Júnior (2021) no começo de cada ano a EJ irá selecionar 4 ODS que irá impactar durante o ano. Quando o membro da EJ fizer o upload de um novo contrato no Portal, uma aba de seleção com uma listagem qual(is) ODS a solução impacta diretamente e quais são os principais indicadores relacionados, ou seja, quais métricas ele atinge em concordância com a agenda 2030. Foram listadas abaixo algumas ODS que são compatíveis com os serviços prestados pela Construft, representando sugestões de escolha.

ODS 07 - Energia limpa e acessível, o item 7.3 propõe “Até 2030, dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética.”

ODS 08 - Trabalho decente e crescimento econômico, o item 8.6 desta ODS cita “Reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação.”

ODS 09 - Indústria, inovação e infraestrutura, o item 9.1 desta ODS estabelece, “Desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bem-estar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos.”

ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis, o item 11.1 desta ODS estabelece o seguinte, “Até 2030, garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos e urbanizar as favelas.”

Para o alcance do terceiro critério para a meta de solução inovadora será necessário que a solução ou projeto alcance 10% do valor de faturamento anual, seguindo a projeção de

faturamento anual que foi apresentada na anteriormente (pg.69) foi elaborada a Tabela 26 para estipular os valores mínimos.

Tabela 26 – Meta do valor faturado da solução

Ano	Meta de Valor da Solução/Projeto (10% do Faturamento)
2022	R\$ 5.116,28
2023	R\$ 6.139,53
2024	R\$ 7.367,44

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

E por fim o índice de Adequação da solução de mercado é calculado segundo a Brasil Júnior (2021) pela relação do Ticket Médio da Empresa Júnior e do seu Número de Clientes, tendo que obedecer a Equação 2 já apresentada e inserida novamente a seguir.

$$Ticket\ Médio \geq \left( \frac{10368,2353}{N^{\circ}\ de\ Clientes - 1} \right) - 21,2353 \quad (2)$$

Onde:

- **Ticket Médio:** Segundo Folador (2019) refere-se ao valor médio das vendas de um período. Ele é um indicador de desempenho, na medida em que mostra o quanto a equipe Comercial tem conseguido fechar negócios mais vantajosos para a empresa.
- **Nº de Clientes:** Representa a quantidade de clientes que realizaram alguma compra de produto ou serviço na Empresa.

Conforme já apresentado anteriormente o Ticket Médio da Construft foi calculado e é apresentado novamente na Tabela 27.

Tabela 27 – Cálculo para o Ticket Médio

Ano	Número de Projetos	Faturamento	Ticket Médio
2019	18	R\$ 23.750,00	R\$ 1.319,44
2020	32	R\$ 49.400,72	R\$ 1.543,77
2021	10	R\$ 39.356,00	R\$ 3.935,60
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>R\$ 112.506,00</b>	<b>R\$ 1.875,11</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Nestes últimos 3 anos a Construft teve 18 clientes portanto aplicando os valores a equação 2 assumiria a seguinte forma apresentada nas Equação

es 7 e 8.

$$R\$ 1.875,11 \geq \left( \frac{10368,2353}{18-1} \right) - 21,2353 \quad (7)$$

$$R\$ 1.875,11 \geq 588,66 \quad (8)$$

Segundo Brasil Júnior (2021) enquanto esta inequação for verdadeira a EJ está apta para propor uma solução inovadora e alcançar o Status de EJ Inovadora.

A definição da meta para número de soluções inovadoras é de 1 Solução para EJ's de Cluster 1, 2, 3 e 2 Soluções Inovadoras para EJ's de Cluster 4 e 5, para o ano de 2022, sendo que para os anos de 2023 e 2024 a meta é manter o número de Soluções inovadoras do ano anterior. Assim as metas de soluções inovadoras definidas seguiram conforme a Tabela 28.

Tabela 28 – Metas de Soluções inovadoras

<b>Ano</b>	<b>Meta de soluções inovadoras</b>
2022	1
2023	Manter o número de Soluções inovadoras do ano anterior
2024	Manter o número de Soluções inovadoras do ano anterior

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

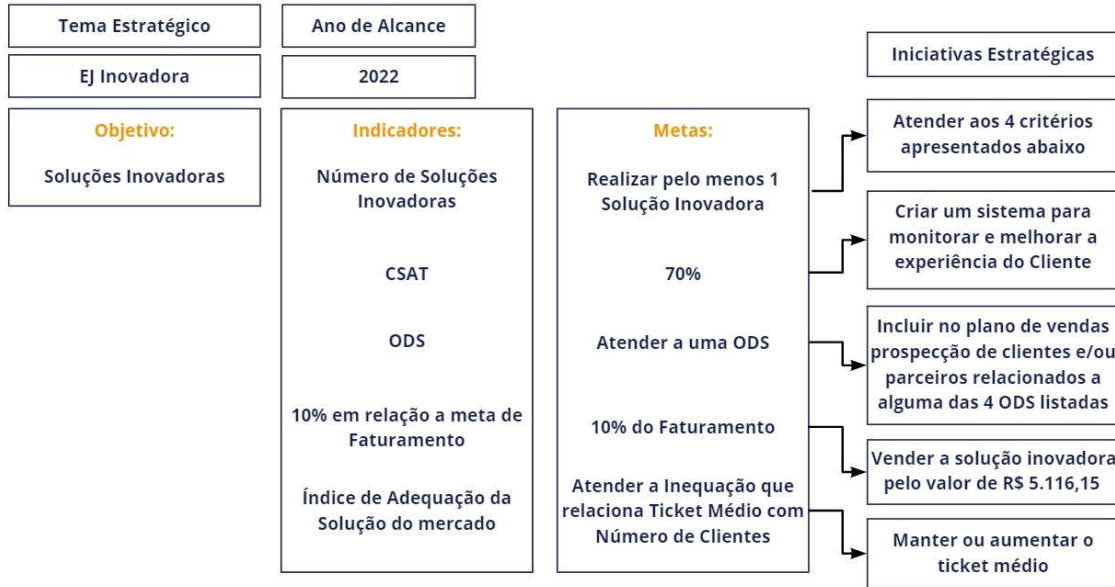
#### 4.6.2.3 Iniciativas Estratégicas para a meta de soluções inovadoras

Para compor as iniciativas estratégicas deste indicador os 4 critérios apresentados foram adicionados como indicadores também e foram estabelecidas iniciativas estratégicas para cada um deles. Para os critérios de atendimento a alguma ODS e atendimento ao Índice de adequação da solução ao mercado as iniciativas foram fixadas ao longo dos anos e são apresentadas nas figuras. Em todos os anos foram propostas como iniciativas estratégicas ao indicador CSAT as mesmas iniciativas já apresentadas para o indicador de NPS.

Os painéis estratégicos são apresentados nas Figura 52, Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

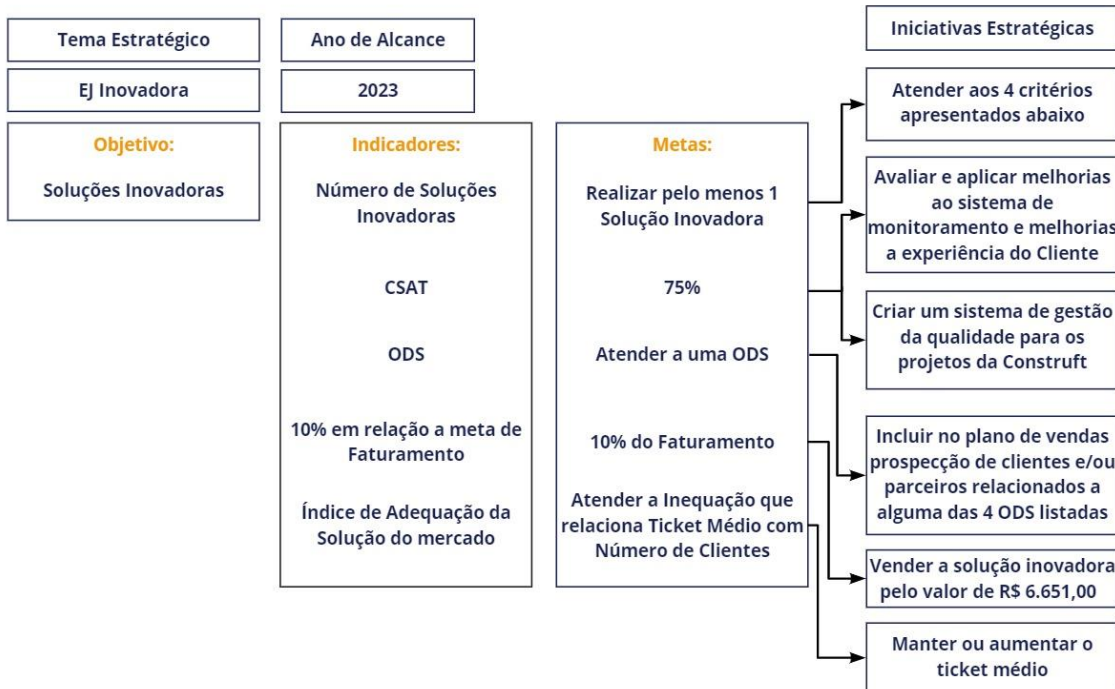
Figura 53 e Figura 54.

Figura 52 - Painel estratégico com o objetivo de Soluções Inovadoras em 2022.



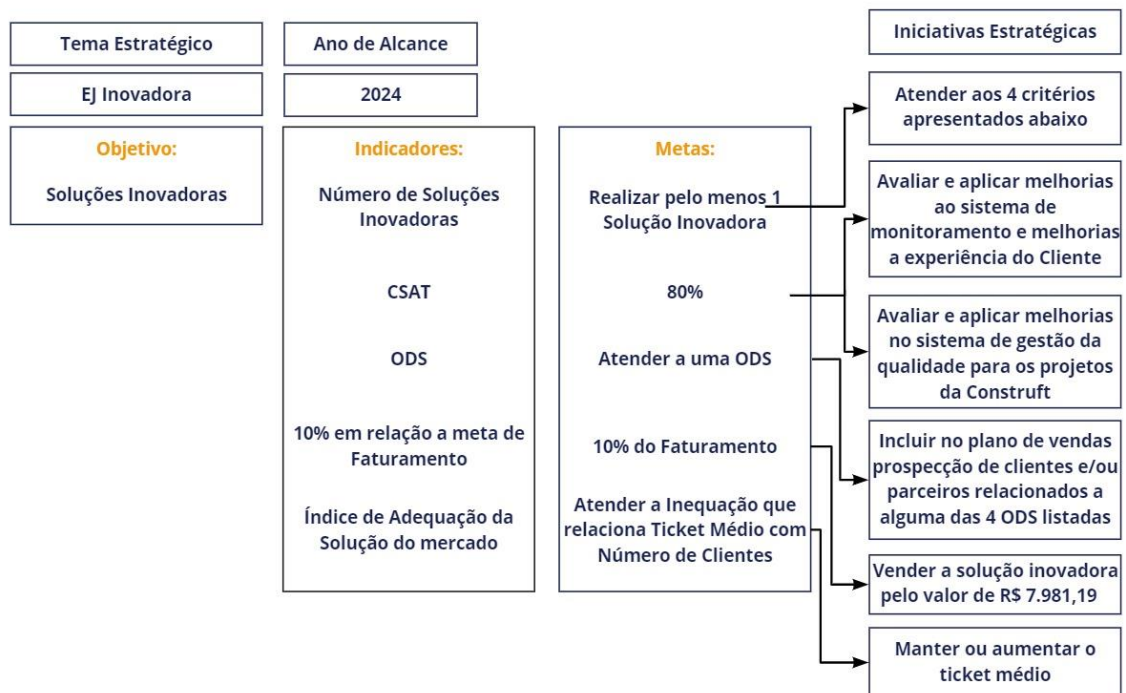
Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 53 - Painel estratégico com o objetivo de Soluções Inovadoras em 2023



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 54 - Painel estratégico com o objetivo de Soluções Inovadoras em 2024



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Após o alcance do objetivo de EJ Inovadora, o próximo objetivo é o de EJ de Alto Impacto em que a empresa precisa atingir o status de EJ Inovadora e ser classificada no Cluster mais alto.

#### 4.7 Empresa Júnior de Alto Impacto

Por fim o último objetivo que uma EJ pode alcançar é de Alto Impacto, em que a EJ alcança o objetivo de EJ Inovadora e alcança o status de Cluster mais alto. Portanto a EJ precisa alcançar o status de Cluster 5. Conforme explicado anteriormente o Cluster é uma classificação das EJs estabelecida pela Brasil Júnior para melhorar o entendimento de suas dores e fraquezas e assumir que nem todas as EJs estão no mesmo nível de maturidade. Este Cluster é mensurado de acordo com um determinado índice que é o resultado da multiplicação de três indicadores, % de membros que executam (pag. 73), Faturamento por membro (pag. 67) e NPS (pag. 86). Atualmente a Construft possui os valores apresentados na Tabela 29 para estes indicadores.

Tabela 29 – Valores de Indicadores

Indicador	Valor
% de membros que executam	70%
Faturamento por membro	R\$ 1.513,65
NPS	100,0

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Índice	105.955,77

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Conforme já apresentado a Construft está atualmente no Cluster 3. Para compor este objetivo estratégico foram estabelecidos inicialmente um primeiro cenário.

Como o histórico apresentado o NPS medido na Construft desde 2019 permanece na marca de 100 pontos, portanto este indicador foi mantido neste valor. Este cenário inicial estabelece a meta para o alcance do status de Cluster 5 na empresa fixando os valores apresentados de projeção da meta de % de membros que executam e do NPS sendo o valor variável o de Faturamento por membro, este cenário também considera que a quantidade de membros na Construft se mantenha a mesma de 26 membros. A Tabela 30 apresenta os valores necessários para que a projeção do índice seja alcançada até final do escopo deste planejamento estratégico, ou seja o ano de 2024.

Tabela 30 – Histórico de indicadores e nível cluster

<b>Indicador</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
% de membros que executam	70%	73%	74%	75%
Faturamento por membro	R\$ 1.513,65	R\$ 2.249,75	R\$ 3.439,98	R\$ 5.260,88
NPS	100,0	100,0	100,0	100,0
Índice	105.955,77	164.231,44	254.558,74	394.566,04
Cluster	3	4	4	5

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Entretanto este cenário apresentaria um valor de faturamento que não condiz com uma projeção natural de crescimento, caso realmente a quantidade atual de 26 membros da Construft não se altere e os membros apenas sejam substituídos a cada ano como ocorre naturalmente a projeção de faturamento seguindo este cenário apresentaria os seguintes valores apresentados na Tabela 31.

Tabela 31 – Projeção de Faturamento no Cenário 01

<b>Ano</b>	<b>Faturamento</b>
2022	R\$ 57.804,62
2023	R\$ 88.441,07
2024	R\$ 135.314,84

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Estes valores estão representando um aumento no valor de faturamento de 53% ao ano,

valor este muito alto se comparado ao máximo de crescimento deste indicador recomendado pela Brasil Junior (2021) em seu sistema de definições de meta por Cluster de 35%. Portanto um outro cenário foi elaborado.

Neste segundo cenário os valores dos indicadores de % de Membros e de NPS seguiram as mesmas premissas anteriores e foi realizada uma projeção para o indicador de faturamento seguindo as premissas da Brasil Junior (2021) já apresentadas aqui e retomadas na Tabela 32.

Tabela 32 – Aumento da meta de faturamento por Cluster

<b>Faturamento</b>	<b>Meta</b>
Cluster 1	Aumento de 35%
Cluster 2	Aumento de 30%
Cluster 3	Aumento de 30%
Cluster 4	Aumento de 20%
Cluster 5	Maior do que o ano anterior

Fonte: Brasil Júnior (2021).

Assim o segundo cenário apresentaria uma previsão de alcance para o status de Cluster 5 no ano de 2027, conforme a Tabela 33.

Tabela 33 – Previsão de alcance de Cluster 5

<b>Indicador</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
% de membros que executam	70%	73%	74%	75%	76%	77%	78%
Faturamento por membro	R\$ 1.513,65	R\$ 1.967,80	R\$ 2.558,08	R\$ 3.069,69	R\$ 3.683,63	R\$ 4.420,35	R\$ 5.304,42
NPS	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Índice	105.955,77	143.649,40	189.297,55	230.226,75	279.955,73	340.367,23	413.745,10
Cluster	3	3	4	4	4	4	5

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Assim a projeção do faturamento seria mais realista e atenderia o estabelecido pela Brasil Júnior (2021), conforme a Tabela 34 abaixo:

Tabela 34 – Projeção de Faturamento pelo Cenário 2

<b>Ano</b>	<b>Faturamento</b>
2022	R\$ 51.161,50
2023	R\$ 66.509,95



<b>Ano</b>	<b>Faturamento</b>
2024	R\$ 79.811,94
2025	R\$ 95.774,33
2026	R\$ 114.929,19
2027	R\$ 137.915,03

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Como este último tema estratégico está relacionado aos indicadores de % de membros que executam, faturamento e NPS e estes indicadores já foram tratados nos temas estratégicos anteriores não foram apresentadas iniciativas estratégicas novamente para trata-los. As figuras Figura 55, Figura 56 e Figura 57 apresentam os painéis estratégicos para este tema.

Figura 55 - Painel estratégico com o objetivo de Cluster mais alto em 2022

<b>Tema Estratégico</b>	<b>Ano de Alcance</b>	
<b>EJ de Alto Impacto</b>	<b>2022</b>	
<b>Objetivo:</b> Alcançar Status de Cluster 5	<b>Indicadores:</b> % de Membros que Executaram Soluções  Faturamento por Membro  NPS	<b>Metas:</b>  73%  R\$ 1.967,80  100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 56 - Painel estratégico com o objetivo de Cluster mais alto em 2023

<b>Tema Estratégico</b>	<b>Ano de Alcance</b>	
<b>EJ de Alto Impacto</b>	<b>2023</b>	
<b>Objetivo:</b> Alcançar Status de Cluster 5	<b>Indicadores:</b> % de Membros que Executaram Soluções  Faturamento por Membro  NPS	<b>Metas:</b>  74%  R\$ 2.558,08  100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 57 - Painel estratégico com o objetivo de Cluster mais alto em 2024

<b>Tema Estratégico</b>	<b>Ano de Alcance</b>	
<b>EJ de Alto Impacto</b>	<b>2024</b>	
<b>Objetivo:</b> Alcançar Status de Cluster 5	<b>Indicadores:</b> % de Membros que Executaram Soluções  Faturamento por Membro  NPS	<b>Metas:</b>  75%  R\$ 3.069,69  100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

## 4.8 Traduzir a estratégia

Neste momento todos os tópicos abordados acima que são pertinentes ao desenvolvimento da estratégia foram traduzidos no mapa estratégico BSC.

### 4.8.1 Desenvolver o mapa estratégico

Como foi selecionada a ferramenta BSC os indicadores apresentados foram setorizados nas perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, mercado e financeira. A páginas seguintes apresentam nas figuras Figura 58,

Figura 59,

Figura 60 e Figura 61 o BSC composto pelos objetivos, indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas para o ano de 2022.

Figura 58 – Perspectiva Financeira 2022

**Visão Estratégica 2022**

**Perspectiva Financeira**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Aumentar o Faturamento em 30%	Valor Faturado no ano	R\$ 51.162,80	Realizar a venda de 28 serviços
			Desenvolver um plano de vendas anual

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 59 – Perspectiva de Mercado 2022

**Visão Estratégica 2022**  
**Perspectiva de Mercado**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Manter o Ticket Médio	Ticket Médio	R\$ 1.875,11	Estabelecer limites de negociação no plano de vendas
Realizar uma Solução Inovadoras	CSAT	70%	Criar um sistema para monitorar e melhorar a experiência do Cliente
	ODS	Atendimento a 1 ODS	Incluir no plano de vendas projetos relacionados a alguma das 4 ODS listadas
	Faturamento	10% da meta de Faturamento no Ano	Vender a solução inovadora pelo valor de R\$ 5.116,15
	Índice de Adequação ao mercado	Atender a Inequação que relaciona Ticket Médio com Número de Clientes	Manter o Ticket médio em R\$ 1.875,11
Manter a nota de NPS em 10,0	NPS	Nota 10,0	Criar um sistema para monitorar e melhorar a experiência do Cliente
Melhorar a % de Contratos Colaborativos	Taxa de Colaboração	15%	Realizar Parcerias com outras EJ's de Engenharia Civil do Estado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 60 – Perspectiva de Processos Internos 2022

**Visão Estratégica 2022**  
**Perspectiva de Processos Internos**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Melhorar a % de Membros que executam Soluções	% de membros que executam Soluções	73%	<p>Trazer por pagamento ou por parcerias novas capacitações</p> <p>Criar um sistema de Capacitação interno</p> <p>Estimular a participação dos membros nas soluções/projetos</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 61 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento 2022

**Visão Estratégica 2022**  
**Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Melhorar a Motivação dos Membros	% de membros motivados	10%	Criação de um sistema de Bonificações e Reconhecimento
Melhorar a % de Membros Colaborativos	% de membros participando em produtos de conexão	35%	Presença de 35% dos membros da Construft no ENEJ

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

As Figura 62,

Figura 63, Figura 64 e Figura 65 apresentam o BSC composto pelos objetivos, indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas para o ano de 2023.

Figura 62 – Perspectiva Financeira 2023

**Visão Estratégica 2023**  
**Perspectiva Financeira**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Aumentar o Faturamento em 30%	Valor Faturado no ano	R\$ 66.509,95	Realizar a venda de 36 serviços
			Desenvolver um plano de vendas anual e realizar as revisões do plano de vendas do ano anterior

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

miro

Figura 63 – Perspectiva de Mercado 2023



**Visão Estratégica 2023**  
**Perspectiva de mercado**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Manter o Ticket Médio	Ticket Médio	R\$ 1.875,11	Estabelecer limites de negociação no plano de vendas anual
Realizar uma Solução Inovadoras	CSAT	75%	Avaliar e aplicar melhorias ao sistema de monitoramento e melhorias a experiência do Cliente
			Criar um sistema de gestão da qualidade para os projetos da Construft
	ODS	Atendimento a 1 ODS	Incluir no plano de vendas anual a prospecção de clientes e/ou parceiros relacionados a alguma das 4 ODS listadas
	Faturamento	10% da meta de Faturamento no Ano	Vender a solução inovadora pelo valor de R\$ 6.651,00
	Índice de Adequação ao mercado	Atender a Inequação que relaciona Ticket Médio com Número de Clientes	Manter ou aumentar o Ticket médio de R\$ 1.875,11
Manter a nota de NPS em 10,0	NPS	Nota 10,0	Avaliar e aplicar melhorias ao sistema de monitoramento e melhorias a experiência do Cliente
			Criar um sistema de gestão da qualidade para os projetos da Construft
Melhorar a % de Contratos Colaborativos	Taxa de Colaboração	20%	Realizar Parcerias com outras EJ's que possuam possíveis contratos Colaborativos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 64 – Perspectivas de Processos Internos 2023

### Visão Estratégica 2023

#### Perspectiva de processos internos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Melhorar a % de Membros que executam Soluções	% de membros que executam Soluções	74%	Avaliar o sistema de capacitações e aplicar melhorias

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 65 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento 2023

### Visão Estratégica 2023

#### Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Melhorar a Motivação dos Membros	% de membros motivados	20%	Avaliar o sistema de Bonificações e Reconhecimento e aplicar melhorias
			Criação de um plano de metas para os membros e diretorias
Melhorar a % de Membros Colaborativos	% de membros participando em produtos de conexão	55%	Presença de 35% dos membros da Construft no ENEJ
			Presença de 20% dos membros da Construft em eventos promovidos pela Federação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A Figura 66, Figura 67, Figura 68 e Figura 69 apresentam o BSC composto pelos objetivos, indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas para o ano de 2024.

Figura 66 – Perspectiva Financeira 2024

**Visão Estratégica 2024**  
**Perspectiva Financeira**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Aumentar o Faturamento em 20%	Valor Faturado no ano	R\$ 79.811,94	Realizar a venda de 46 serviços
			Desenvolver um plano de vendas anual e realizar as revisões do plano de vendas do ano anterior

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 67 – Perspectiva de Mercado 2024

**Visão Estratégica 2024**  
**Perspectiva de Mercado**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Manter o Ticket Médio	Ticket Médio	R\$ 1.875,11	Estabelecer limites de negociação no plano de vendas anual
Realizar uma Solução Inovadoras	CSAT	80%	Avaliar e aplicar melhorias ao sistema de monitoramento e melhorias a experiência do Cliente
			Avaliar e aplicar melhorias no sistema de gestão da qualidade para os projetos da Construft
	ODS	Atendimento a 1 ODS	Incluir no plano de vendas anual a prospecção de clientes e/ou parceiros relacionados a alguma das 4 ODS listadas
	Faturamento	10% da meta de Faturamento no Ano	Vender a solução inovadora pelo valor de R\$ 7.981,19
	Índice de Adequação ao mercado	Atender a Inequação que relaciona Ticket Médio com Número de Clientes	Manter ou aumentar o Ticket médio de R\$ 1.875,11
Manter a nota de NPS em 10,0	NPS	Nota 10,0	Avaliar e aplicar melhorias ao sistema de monitoramento e melhorias a experiência do Cliente
			Avaliar e aplicar melhorias no sistema de gestão da qualidade para os projetos da Construft
Melhorar a % de Contratos Colaborativos	Taxa de Colaboração	25%	Realizar um plano de vendas em conjunto com EJ's parceiras

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 68 – Perspectiva de Processos Internos 2024

**Visão Estratégica 2024**  
**Perspectiva de Processos Internos**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Melhorar a % de Membros que executam Soluções	% de membros que executam Soluções	75%	Avaliar o sistema de capacitações e aplicar melhorias

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Figura 69 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento 2024

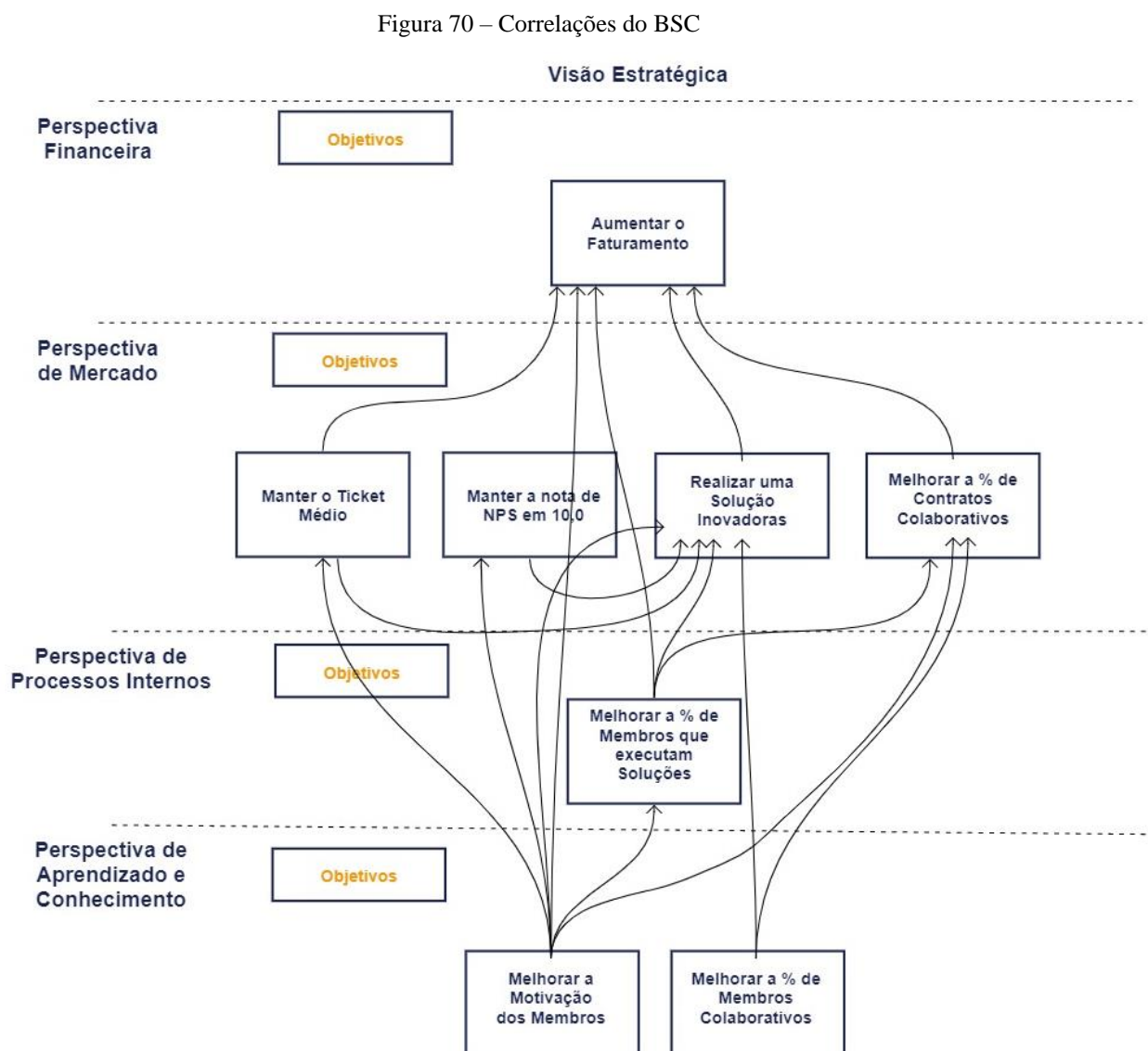
**Visão Estratégica 2024**  
**Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Melhorar a Motivação dos Membros	% de membros motivados	30%	Avaliar o sistema de Bonificações e Reconhecimento e aplicar melhorias
			Avaliar o plano de metas e aplicar melhorias
			Criação de um plano de carreira para os membros
Melhorar a % de Membros Colaborativos	% de membros participando em produtos de conexão	75%	Presença de 35% dos membros da Construft no ENEJ
			Presença de 20% dos membros da Construft em eventos promovidos pela Federação
			Presença de 20% dos membros da Construft no EDL

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Foram realizadas também as correlações dos objetivos demonstrando as relações de

causa e efeito de cada objetivo. A Figura 70 apresenta essas correlações.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

#### 4.9 Proposta de aplicação do PMBOK aos projetos de Engenharia da Construft

Após a realização da proposta de planejamento estratégico da Construft a pesquisa apresenta a seguir a sua última seção em que propõe um procedimento de aplicação das boas práticas de gestão de projetos do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) aos projetos da Construft. Ressalta-se que os principais serviços ofertados pela Construft atualmente são, Projetos Estruturais; Projetos Hidrossanitários; Projetos Elétricos; Projetos Arquitetônicos. As práticas propostas a seguir se aplicam ao gerenciamento da execução de todos estes projetos.

Conforme apresentado na seção do referencial teórico o PMBOK apresenta dez áreas: gestão da integração; gestão de escopo; gestão do Cronograma; gestão de custo; gestão de qualidade; gestão de recursos; gestão de comunicações; gestão de risco; gestão de aquisições; gestão das partes interessadas no projeto. E também é dividido nos processos: iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; Encerramento.

Para a realização da proposta de procedimento de gerenciamento dos projetos serão abordados apenas os processos básicos pertinentes aos serviços principais da Construft de projetos arquitetônicos, estruturais, hidrossanitários e elétricos, apresentados pelos tópicos apresentados a seguir:

##### 4.9.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

Segundo PMI (2017) o termo de abertura do projeto é o documento emitido pelo responsável pela iniciação do projeto ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto. Para a Construft foram propostas as informações e documentos sobre os projetos na Tabela 35.

Tabela 35 – Informações propostas para o termo de abertura do projeto

Informações e/ou Documentação	Descrição
Contrato de Prestação de Serviços	Contrato assinado e aprovado pela diretoria Administrativa/Financeira com o cliente ou parceiro o qual receberá o projeto. Recomenda-se que o contrato de prestação de serviços seja autenticado em cartório e atenda todos os requisitos de um contrato comum.

<b>Informações e/ou Documentação</b>	<b>Descrição</b>
Seleção do Gerente de Projeto	É proposto que a seleção do gerente do projeto seja realizada pela diretoria de Gestão de Pessoas que recomendará o membro mais qualificado no momento.
Seleção da Equipe de Projeto	É proposto que a seleção da equipe do projeto deve ser realizada pelo gerente do projeto em conjunto com a equipe de Gestão de Pessoas avaliando gerenciamento de conflitos e reuniões.
Data de Entrega Final do Projeto	A data de entrega final do projeto deve ser estabelecida em conjunto com o cliente pela Diretoria Comercial

#### 4.9.2 Identificar as Partes Interessadas

Conforme PMI (2017) este processo com frequência ocorre pela primeira vez em um projeto antes ou simultaneamente ao desenvolvimento e aprovação do termo de abertura do projeto.

As partes interessadas propostas para identificação são listadas a seguir.

- Clientes e/ou Parceiros
- Gerente do Projeto
- Equipe do Projeto
- Professor(a) Orientador(a) da Empresa Júnior
- Engenheiro(a) responsável pelos projetos

#### 4.9.3 Planejar o Gerenciamento do Escopo

Segundo PMI (2017) o planejamento do Gerenciamento do Escopo é o processo de criar um plano que documenta como o escopo do projeto e do produto será definido, validado e controlado. É proposto que o gerenciamento do escopo do projeto seja definido com o uso do termo de abertura e que seja validado e controlado ao decorrer do projeto por meio de Reuniões semanais da equipe do projeto conduzidas pelo gerente do projeto.



#### 4.9.4 Coletar os Requisitos

A coleta de requisitos segundo PMI (2017) é o processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de cumprir os objetivos. Com a realização de uma consulta a documentos técnicos da Construft encontrou-se o documento denominado de *Briefing* que é utilizado para coletar os principais requisitos do projeto apresentado, são apresentados na Figura 71 e

Figura 72.

Figura 71 – Briefing de Projeto realizado pela Construft



#### BRIEFING: NOVO PROJETO

DADOS INICIAIS			
Cliente	[REDACTED]		
E-mail	[REDACTED]	Telefone	[REDACTED]
Contato interno	[REDACTED]	Data	28/08/2020

#### SOBRE A CONSTRUÇÃO:

- Todos os projetos da piscina;
- As built do projeto arquitetônico;
- Projeto de hidráulica, pois o mesmo apresenta vazamentos, então vai ser necessário identificar os vazamentos e dimensionar a parte hidráulica da casa;
- Projeto de reparo de patologias, interno e externo, a casa apresenta muitas infiltrações nas paredes, como a casa é antiga ela não tem impermeabilização;
- Projeto paisagístico, pois ela quer uma área de jardim na casa dela;
- Área Gourmet

Fonte: Documento interno da Construft

Figura 72 – Briefing de Projeto Realizado pela Construft



**BRIEFING: NOVO PROJETO**

DADOS INICIAIS			
Cliente	[REDACTED]		
E-mail	[REDACTED]	Telefone	[REDACTED]
Contato interno	[REDACTED]	Data	23/09/20

**SOBRE OS MORADORES:**

- Quantas pessoas utilizarão o espaço? Crianças? **6**
- Idade aproximada? **51, 50, 23, 20, 19, 13 e uma bebê**
- Possui animais de estimação? **Cachorro de porte pequeno**
- Qual sua ocupação? **Professora, operador de máquinas pesadas, agrônomo, esteticista e estudante.**
- Possui algum hobby? **Jogos de tabuleiro**

**SOBRE A CONSTRUÇÃO:**

- Quanto pretende gastar com a obra? **Não sabe**
- Quantos veículos pretende para a garagem? **Não se aplica**
- Ambientes do projeto (quartos, cozinha, sala de cinema, escritório, etc). **Área Gourmet, cozinha gourmet, área de serviço, jardim, lavabo, despensa e área de serviço.**
- Expectativa do projeto/ Desejos?
- Como deve ser a iluminação (pouca luz, muita luz, fria, quente, direta, difusa) **Dia – muita luz natural, muito ventilada; Noite – Luz fria, direta e difusa**
- Quais cores agradam? **Palha, gelo, areia, tons claros, esquadrias escuras tipo chocolate**
- Texturas que agradam? **Não perguntei**
- Gosta de plantas? **Sim, jardim, vasos e vasilhos nas paredes**
- Que ambiente gosta de vegetação? **No jardim e alguns vasos para decoração**
- Já possui o lote? Qual a localização? **Lote 11x30, Rua Castelo Branco, 1031, CEP 77950-000, Araguatins - Tocantins**

CONSTRUFT—EMPRESA JÚNIOR DE ENGENHARIA CIVIL – UFT – CNPJ 21.889.713/0001-28 CENTRO, QUADRA 109 NORTE,  
Av. NS-15, S/N, BLOCO BALA 02, SALA 22. CEP: 77001-090 CONTATO: CONSTRUFT.COM.BR-  
CONSTRUFT@MAIL.UFT.EDU.BR – (63) 9 9938-6233

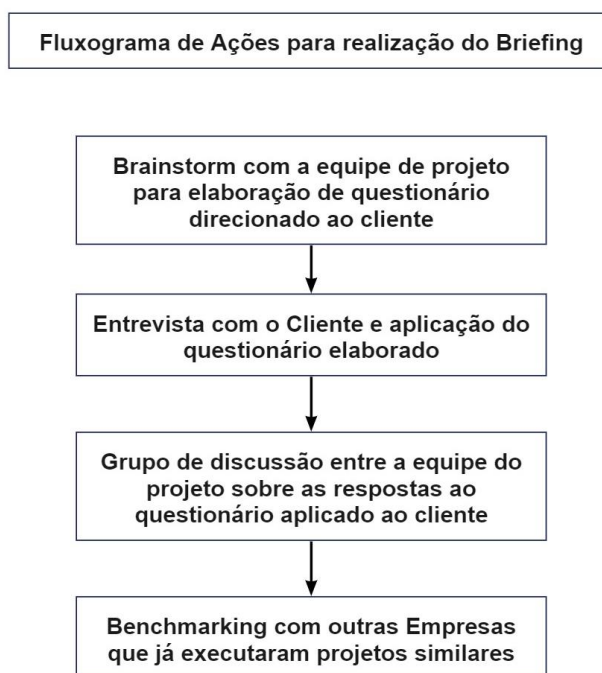
Fonte: Documento interno da Construft

De acordo com Phillips (2008), o briefing é uma etapa inicial importante que influenciará o desenvolvimento do projeto. Deve conter informações específicas e estratégicas sobre o produto a ser desenvolvido, como também ser elaborado de maneira colaborativa entre profissional e cliente, usuário e demais colaboradores no processo.

O PMI (2017) apresenta para esta etapa do projeto algumas técnicas como Brainstorms,

Estas, Grupos de Discussão, Questionários e Pesquisas e Benchmarking. Portanto foram propostas ações para a realização de um Briefing em que a Construft pudesse realizar esta coleta dos requisitos baseados nas boas práticas do PMBOK, a Figura 73 apresenta um fluxograma com estas ações.

Figura 73 – Fluxograma de ações para realização do Briefing



Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.9.5 Definir o Escopo

É proposto que a definição do Escopo seja realizada com o uso do Modelo de Briefing em conjunto com as determinações específicas de projeto, estas determinações são apresentadas pelas normas pertinentes de cada projeto, na Tabela 36 são propostos documentos e informações pertinentes ao escopo de qualquer um dos projetos relacionados que fazem parte do serviço mais comum ofertado pela Construft.

Tabela 36 – Escopo proposto de cada tipo de projeto

<b>Projeto</b>	<b>Escopo</b>	
Projeto Arquitetônico	Termo de Abertura de Projeto e Documentação de Briefing com o cliente	<b>NBR 16.280:2015</b> – Reforma em Edificações; <b>NBR 9050: 2015</b> – Acessibilidade; <b>NBR 15575:2013</b> – Edificações habitacionais – Desempenho; <b>NBR 13532:1995</b> – Elaboração de projetos de edificações – Arquitetura <b>NBR 6492:1994</b> – Representação de projetos de Arquitetura; <b>Código de Obras da Cidade do Projeto</b>
Projeto Estrutural	Projeto Arquitetônico e Termo de Abertura de Projeto	<b>NBR6118</b> - Projeto de estruturas de concreto <b>NBR 6120</b> - Ações para o cálculo de estruturas de edificações <b>NBR8681</b> - Ações e segurança nas estruturas – Procedimento <b>NBR 6123</b> - Forças devidas ao vento em edificações <b>NBR 6122</b> - Projeto e execução de fundações
Projeto Hidrossanitário	Projetos Arquitetônico e Estrutural para compatibilização, Termo de Abertura do Projeto	<b>NBR 5626</b> : Instalações Prediais de Água Fria <b>NBR 7198/1993</b> : Projeto e execução de instalações prediais de água quente <b>NBR 8160/1999</b> : Sistemas prediais de esgoto sanitário - Projeto e execução <b>NBR 10844/1989</b> : Instalações prediais de águas pluviais
Projeto Elétrico	Projetos Arquitetônico e Estrutural para compatibilização, Termo de Abertura do Projeto	<b>NBR 5410</b> : Instalações elétricas de baixa tensão

Fonte: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

#### 4.9.6 Criar a EAP

Para a criação da EAP é proposta a utilização do *Software WBS Shedule*. A EAP se trata de uma estrutura que contenha todos as etapas dos projetos, as seguintes EAP's apresentadas a seguir são propostas para a elaboração dos projetos da Construft.

Segundo ABNT-NBR 13532 (1995) existem 7 etapas para a execução da atividade técnica de um projeto arquitetônico. Estas etapas são apresentadas na EAP de projeto arquitetônico apresentadas em Anexo. Segundo Moura (2018) o projeto estrutural pode ser realizado por 5 etapas as quais são apresentadas na EAP de projeto Estrutural em Anexo.

Segundo Carvalho Júnior (2014) o desenvolvimento do projeto das instalações prediais de água fria deve ser conduzido concomitantemente com os projetos de arquitetura, estrutura, fundações e outros pertinentes ao edifício, de modo que se consiga a mais perfeita compatibilização entre todos os requisitos técnicos e econômicos envolvidos. A EAP do projeto

hidrossanitário está em Anexo.

Segundo ABNT-NBR 5410 (2004) a execução, projeto, verificação e manutenção só deve ser confiada a profissionais qualificados a executar os trabalhos em conformidade com esta norma. A EAP do projeto elétrico está em Anexo.

#### 4.9.7 Definir e sequenciar as Atividades

Segundo PMI (2017) definir as Atividades é o processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. A proposta desta etapa foi realizada com a utilização da ferramenta *MS Project* e *Excel* e proposto a seguir as atividades sequenciadas para os projetos. Os Quadros 03, 04, 05 e 06 apresentam estas etapas sequenciadas.

Quadro 3 – Sequenciamento de atividade do projeto arquitetônico

<b>WBS</b>	<b>Atividade</b>
<b>1</b>	<b>Projeto Arquitetônico</b>
<b>1.2</b>	<b>Levantamento de dados para arquitetura</b>
1.2.1	Registros de vistorias no local da futura edificação
1.2.2	Desenhos cadastrais da vizinhança, do terreno e das edificações existentes
1.2.3	Fotografias
<b>1.3</b>	<b>Programa de necessidades de arquitetura</b>
1.3.1	Informações necessárias à concepção arquitetônica da edificação
1.3.2	Características funcionais ou das atividades em cada ambiente
1.3.3	Características, dimensões e serviços dos equipamentos e mobiliário
1.3.4	Exigências ambientais, níveis de desempenho e instalações especiais
<b>1.4</b>	<b>Estudo de viabilidade de arquitetura</b>
1.4.1	Metodologia empregada, soluções alternativas
1.4.2	Esquemas gráficos, diagramas e histogramas
<b>1.5</b>	<b>Estudo preliminar de arquitetura</b>
1.5.1	Indicações das funções, dos usos, das formas, das dimensões, das localizações dos ambientes da edificação
1.5.2	Caracterização específica dos elementos construtivos e dos seus componentes principais
<b>1.6</b>	<b>Anteprojeto de arquitetura</b>
1.6.1	Informações técnicas relativas à edificação e a todos seus elementos e a seus componentes construtivos
1.6.2	Planta geral de implantação
1.6.3	Planta e cortes de terraplenagem
1.6.4	Plantas dos pavimentos e das coberturas
1.6.5	Cortes, Elevações e Detalhes
<b>1.7</b>	<b>Projeto legal de arquitetura</b>
1.7.1	Desenhos e textos exigidos em leis, decretos, portarias ou normas e relativos aos diversos órgãos públicos
<b>1.8</b>	<b>Projeto para execução de arquitetura</b>
1.8.1	Planta geral de implantação, terraplanagem, pavimentos e coberturas

1.8.2	Cortes Elevações e Detalhes
1.8.3	Memoriais, perspectivas e Fotografias 3D

Fonte: Adaptado de NBR 13532 (1995)

Quadro 4 - Sequenciamento de atividade do projeto estrutural

WBS	Atividade
<b>1</b>	<b>Projeto Estrutural</b>
<b>1.1</b>	<b>Concepção</b>
1.1.1	Definição do Sistema Estrutural
1.1.2	Locação e Pré-Dimensionamento de Elementos Estruturais
<b>1.2</b>	<b>Ações e Combinações</b>
1.2.1	Definir e Mensurar Ações sob a Estrutura
1.2.2	Realizar os cálculos de combinações das Ações
<b>1.3</b>	<b>Análise Estrutural</b>
1.3.1	Mensurar os efeitos gerados pelas combinações das ações (momentos fletores e torsões, esforços cortantes e axiais e deslocamentos)
1.3.2	Avaliar o modelo estrutural
<b>1.4</b>	<b>Dimensionamento e Detalhamento</b>
1.4.1	Dimensionar peças estruturais (Área de Aço, Dimensões de pilares e vigas, etc.)
1.4.2	Avaliar e Otimizar o dimensionamento
<b>1.5</b>	<b>Emissão das Pranchas</b>
1.5.1	Planta de locação das fundações e Armação das fundações
1.5.2	Plantas de formas de todos os pavimentos da edificação e Cortes
1.5.3	Armação dos pilares, vigas, lajes, escadas e reservatórios
1.5.4	Relatório de quantitativo de material, Memorial de cálculo e descritivo e relatório de custo

Fonte: Adaptado de Moura (2018)

Quadro 5 - Sequenciamento de atividade do projeto Hidrossanitário

WBS	Atividade
<b>1</b>	<b>Projeto Hidrossanitário</b>
<b>1.1</b>	<b>Projeto Hidráulico</b>
1.1.1	Levantamento de dados como quantidade de moradores, consumo, fornecimento de água, posição de reservatórios
1.1.2	Definição do traçado da Rede de distribuição, alimentadora, isométricos, peças de utilização, registros e etc
1.1.3	Dimensionamento e ajustes de todo o sistema
1.1.4	Emissão das Pranchas e quantitativos
<b>1.2</b>	<b>Projeto de Esgoto</b>
1.2.1	Levantamento de dados como consumo, rede de esgoto municipal, disposição de rejeitos
1.2.2	Definição do traçado da rede coletora de esgoto, pontos de caixas de passagem, inspeção, ralos etc
1.2.3	Dimensionamento e ajustes de todo o sistema
1.2.4	Emissão das Pranchas e quantitativos
<b>1.3</b>	<b>Projeto Pluvial</b>
1.3.1	Levantamento de dados como dimensões do telhado, área permeável, rede coletora
1.3.2	Definição do traçado da rede coletora pluvial, posicionamento de calhas e rufos e etc

1.3.3	Dimensionamento e ajustes de todo o sistema
1.3.4	Emissão das pranchas e quantitativos

Fonte: Adaptado de Carvalho Júnior (2014) e NBR 8160 (1999)

Quadro 6 - Sequenciamento de atividade do projeto elétrico

<b>WBS</b>	<b>Atividade</b>
<b>1</b>	<b>Projeto Elétrico</b>
<b>1.1</b>	<b>Definição dos Dados principais</b>
1.1.1	Definição dos pontos de tomada
1.1.2	Definição da potência de fornecimento
1.1.3	Definição dos circuitos elétricos
1.1.4	Definição do local do quadro de distribuição
<b>1.2</b>	<b>Dimensionamentos</b>
1.2.1	Dimensionamento da corrente elétrica
1.2.2	Dimensionamento dos disjuntores
<b>1.3</b>	<b>Pranchas de locação dos pontos, quadro e alimentação</b>
1.3.1	Diagrama Unifilar

Fonte: Adaptado de Lima (2018)

#### 4.9.8 Controlar o Cronograma e os custos

Para o controle do cronograma, foi proposto que, para cada uma das atividades listadas no tópico de sequenciamento seja levantado um tempo estimado de realização, esta estimativa depende de fatores como tamanho e produtividade da equipe e por isso esta estimativa não foi realizada, entretanto recomenda-se que a Construft desenvolva uma estimativa com base na execução dos seus projetos. O mesmo é válido para o controle dos custos.

#### 4.9.9 Gerenciar e controlar a Qualidade

Como proposta para o gerenciamento e controle da qualidade é recomendado que a Construft designe um setor exclusivo para realizar estas responsabilidades, sendo importante que este setor tenha foco na execução e entrega dos projetos finais.

#### 4.9.10 Gerenciar a Equipe e Recursos

A proposta para o gerenciamento da equipe é que em todos os projetos sejam realizadas reuniões periódicas com a equipe e o gerente de projeto, para otimização destas reuniões podem ser estabelecidos *feedbacks* constantes e uma comunicação para resolução de dúvidas e propor ajudas pertinentes.

#### 4.9.11 Encerrar o Projeto ou Fase

Por fim o gerente de projeto deve ser responsável por reunir e conferir todas as entregas realizadas pela equipe de projeto, entregando-as para a revisão do engenheiro responsável.

### **5 CONCLUSÃO**

A análise da Construft, permitiu evidenciar os principais problemas relacionados a cada gestão, bem como permitiu, avaliar o estabelecimento dos objetivos de cada ano. Notou-se que nos últimos anos nenhuma das gestões consideraram realizar um planejamento estratégico com escopo maior do que de um ano.

O diagnóstico permitiu estabelecer os principais pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças da empresa, em conjunto com uma avaliação de cada setor destacando-se os pontos que necessitam de maior atenção para as próximas gestões.

O BSC proposto por Kaplan e Norton (1997) foi utilizado para estruturar o formato de todo o planejamento estratégico onde foram estabelecidos painéis contendo os temas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas e por fim a criação de mapas estratégicos que irão permitir que as próximas gestões visualizem de forma mais prática e assertiva as próximas ações a serem tomadas.

O planejamento estratégico proposto apresenta uma visão para os próximos três anos e foi elaborado de forma que estivesse conectado com todas as premissas estratégicas propostas pela entidade máxima regulamentadora das empresas juniores do Brasil (Brasil Júnior). Esta conexão permite que as atividades da Construft sejam norteadas de forma que, se este planejamento for cumprido serão obtidos destaques nacionais como EJ.

O planejamento estratégico proposto baseia-se no histórico da Construft e nas premissas estratégicas estabelecidas pela Brasil Júnior, cada gestão que assumir a liderança deve avaliar este planejamento estratégico e utilizá-lo para nortear suas ações. A gestão pode ainda complementar o planejamento com as ações pertinentes e desejadas pela própria gestão, mas caso retirem objetivos estabelecidos ela não obterá o destaque e reconhecimento nacional pela Brasil Júnior.

De forma geral a avaliação e diagnóstico permite uma análise e conhecimento sobre a Construft, o planejamento estratégico proposto permite que as ações pelos próximos três anos sejam norteadas e alinhadas com as premissas estratégicas nacionais para as EJ's, os painéis e mapas estratégicos permitem que os objetivos sejam visualizados de forma simples e prática. O planejamento é o primeiro passo para uma gestão bem sucedida e as ações a serem tomadas



nos próximos três anos foram desenhadas e apresentadas neste trabalho.

O primeiro objetivo específico foi de realizar um diagnóstico da empresa avaliando o histórico dos planejamentos estratégicos anteriores, a situação atual da empresa e os fatores críticos de sucesso, este diagnóstico foi feito por meio de uma análise dos documentos internos e externos da Construft, os principais tópicos dos planejamentos foram levantados e apresentados, os fatores críticos de sucesso foram determinados por meio de formulários.

O segundo objetivo específico da pesquisa foi de estabelecer o plano estratégico da Construft para o período 2022-2024, este plano estratégico foi estabelecido com a utilização da ferramenta *BSC* e foi apresentado o passo a passo de sua elaboração. O último objetivo específico estabelecido foi de propor melhorias no gerenciamento de projetos da Construft baseado nas boas práticas do *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*, estas melhorias foram propostas após uma análise sobre quais processos do *PMBOK* seriam mais adequados ao modelo de projeto da Construft e em cada um destes processos foram propostas melhorias aos projetos.

O objetivo geral apresentado foi propor um plano estratégico para a Empresa Júnior Construft visando sua competitividade e crescimento para o período 2022 – 2024 este planejamento estratégico foi proposto conforme as diretrizes nacionais das EJ's apenas essas diretrizes foram avaliadas e analisadas, o escopo de demais premissas para o planejamento de uma empresa de Engenharia Civil não foi abordado sendo proposto como trabalho futuro.

### **5.1 Sugestões para trabalhos futuros**

É importante que este planejamento estratégico seja aplicado e acompanhado de forma próxima e coerente e que seja revisto ao longo dos anos de acordo com a evolução da Construft. O planejamento é a fase em que as ações ainda não foram executadas, portanto é deixado como sugestão para as próximas pesquisas dentro da Construft que seja feita uma análise das ações de implementação deste planejamento estratégico.

O escopo apresentado nesta pesquisa de que o planejamento proposto seja aplicado nos anos de 2022, 2023 e 2024 enfrenta a dificuldade de que em todo ano ocorre uma troca de gestão, ou seja, a cada ano a EJ precisa renovar seu quadro de diretores e membros e isso torna mais fácil a realização dos planejamentos estratégicos com escopo de atuação de um ano, como foi levantado que normalmente já é realizado, assim uma sugestão de trabalho futuro seria aplicar o planejamento estratégico proposto aqui a cada ano, adaptando a realidade da Construft e melhorando ano a ano conforme é aplicado.

Dentro do escopo de planejamento apresentado aqui algumas sugestões são válidas para cada uma das etapas. Para definição da Visão da Construft é coerente que ela seja revisada ano a ano e que a sua validade seja constantemente consultada por meio de pesquisas direcionadas aos interessados o que pode ser realizado dentro de uma pesquisa futura. Na análise do ambiente uma sugestão é que cada uma das ferramentas seja explorada mais profundamente, a SWOT pode ser utilizada para a elaboração de estratégias de ação em que podem ser estabelecidos planos de ações com base na realização da análise SWOT. E com o questionário Fernandes e Berton (2005) podem ser feitas pesquisas mais amplas direcionadas à membros atuais e antigos o que aumentaria as informações sobre cada setor da Construft.

Para a etapa de elaboração do BSC a sugestão é que novos temas, objetivos, indicadores e metas possam ser elaborados e propostos, é importante que seja mantido o alinhamento da Empresa Júnior com as diretrizes nacionais. Outra sugestão é que os membros da Brasil Júnior e de Outras EJs sejam consultados para auxiliarem na elaboração de todo o planejamento estratégico.

Foi notado na análise dos documentos e por consultas a membros que os planejamentos estratégicos dos anos anteriores não eram conferidos e não eram realmente aplicados, faltando adequações e monitoramentos nestes planejamentos, é recomendado que pesquisas futuras avaliem os motivos disso e que estabeleçam maneiras de contornar estes problemas, especialmente para a aplicação e implementação do planejamento proposto aqui para os anos de 2022, 2023 e 2024.

Por fim, a seção de utilização das boas práticas do PMBOK pode ser futuramente complementada com uma análise da aplicação dos processos, ou a realização da proposta de outros processos listados por PMI (2017) tais como uma estimativa da duração das atividades de projeto ou uma estimativa de custos. Tal aplicação das boas práticas pode ser estudada avaliando fatores como tempo de entrega dos projetos da Construft, equipe envolvida, custos, qualidade e o gerenciamento como um todo.

O processo de realização do planejamento estratégico é realizado pelas EJs todos os anos e como última sugestão de trabalho futuro é proposto que seja realizada uma análise dos procedimentos para a realização deste planejamento estratégico e seja apresentada uma padronização para a realização do planejamento estratégico da Construft ou de outras EJs.

Mesmo que o planejamento proposto aqui seja executado corretamente poder ser que ele não se adeque a realidade da Construft é necessário então, que sejam feitas as devidas alterações e adequações caso a Construft alcance as metas estabelecidas é importante que sejam realizadas as análises quanto aos fatores que proporcionaram esse sucesso.

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, William P.. **Practical strategic planning**: a guide and manual for line managers. Connecticut: Quorum Books, 1985.
- AZEITÃO, João; ROBERTO, José. O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. Ges: Comunicações, Évora, p. 57-68, mar. 2010.
- ALMEIDA, M. I. R. (2001). Manual de planeamento estratégico. São Paulo, Atlas
- BRASIL JÚNIOR (org.). **Portal brasil Júnior**. 2019. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- FEJESP, Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo. **O que é uma empresa Júnior?** São Paulo 2005. Disponível em: Acesso em: 24 abr.2005.
- FERNANDES, Isac Gabriel Martins; FIGUEIREDO, Heloísa Marques; COSTA JUNIOR, Hilton Luiz da; SANCHES, Salvador Garcia; BRASIL, Ângela. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: análise swot. **Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 1, p. 1-10, jan. 2015.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administracao Estrategica**: da competencia empreendedora a avaliacao de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva Uni; 2ª Edição, 2005. 272 p.
- FISCHMANN, Adalberto; ZILBER, Moisés Ari. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. Anais Encontro da ANPAD, XXIII, Foz do Iguaçu, 1999
- FLÁVIA AKEMI. **Empresa Júnior? O que é e porque contratar?** 2019. Disponível em: <https://www.dinamicaej.com.br/empresa-junior/>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação — métodos para elabora KPIs e obtenção de resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- HERRERO FILHO, Emilio. **BALANCED SCORECARD E A GESTÃO ESTRATÉGICA**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- HOFRICHTER, Markus. **:Análise Swot**: quando usar e como fazer. Rio de Janeiro: Simplíssimo, 2017.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus,

1997. 327 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 407 p.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Maurício Andrade de. A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. **Revista de Informação Contábil**, Pernambuco, v. 3, n. 6, p. 1-13, set. 2012.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007. 477 p.

MORAES, Délcio Duque; CAMPOS, Fernando Celso de. Balanced Scorecard (BSC): Uma contribuição à Contabilidade Gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**, Minas Gerais, v. 15, n. 2, p. 9-22, ago. 2004.

OLIVEIRA, Fabio Martins de. **Diagnóstico Empresarial e Gestão de Projetos**. São Paulo: Senac, 2019.

PATZLAFF, Airton Carlos; PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin. Análise da relação “causa e efeito” do balanced scorecard: um estudo aplicado no terceiro setor. **Faro**, Valparaíso, v. 1, n. 21, p. 3-25, maio 2015.

PONTES, Andréa Simone Machiavelli. A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, v. 1, n. 1, p. 76-87, jun. 2012.

PORTER, M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

SANTOS, Robson Arruda dos. **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM ALUNOS DE ENGENHARIA: ESTUDO DE EMPRESA JÚNIOR COMO FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO TEORIA – PRÁTICA**. *Revista Lugares de Educação, Bananeiras*, v. 2, n. 1, p.3-13, jun. 2012. Disponível em: . Acesso em: 1 out. 2019.

SEBRAE (Brasília). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. 100 p.

SEBRAE. **Empresa Júnior – o que é? E como funciona?** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 fev. 2021.

SEBRAE - SP (São Paulo). **CAUSA MORTIS**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2014. Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 02 fev. 2021.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **DIMENSÕES PARA O DIAGNÓSTICO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA O AMBIENTE DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**. 2002. 213 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, Wallace. **Análise SWOT: exemplos e dicas, aprenda a fazer na prática!** 2019. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/planejamento-estrategico/analise-swot-exemplos/>. Acesso em: 25 out. 2021.

VARGAS, André Leon Copetti de. **IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE NA CONSTRUTORA EMPRESA JÚNIOR DE ENGENHARIA CIVIL**. 2017. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Fundação Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2017.

TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan. **Fatores críticos de sucesso**. Disponível em: [https://nc-www5.fgv.br/cursosgratuitos/default\\_html5.aspx](https://nc-www5.fgv.br/cursosgratuitos/default_html5.aspx). Acesso em: 5 out. 2021.

BRASIL JÚNIOR (Brasil) (org.). **PREMISSAS E FUNDAMENTOS 2022 - 2024**. 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/16eAWiw41KvH7vFNie2Avvpi0BbXNsY1-/view>. Acesso em: 05 nov. 2021.

BRASIL JÚNIOR (Brasil) (org.). **Fundamentos Estratégicos**. 2019. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1r49kxdqJBv4\\_IAMsv8dyFamOklmckso-/view](https://drive.google.com/file/d/1r49kxdqJBv4_IAMsv8dyFamOklmckso-/view). Acesso em: 10 out. 2021.

PERILLO, Marcos. **Guia dos indicadores financeiros: 12 KPIs que você precisa acompanhar**. 2021. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/indicadores-financeiros>. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL JÚNIOR (Brasil) (org.). **Fundamentos dos Clusters**. 2019. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/14DC9hXrA\\_Ayv7MmWUw2tE3SekomfR3Z1/view](https://drive.google.com/file/d/14DC9hXrA_Ayv7MmWUw2tE3SekomfR3Z1/view). Acesso em: 15 set. 2021.

BORTOLLI, Guilherme. **Ticket médio: por que esse indicador é tão importante para sua empresa?** 2019. Disponível em: <https://www.organicadigital.com/blog/ticket-medio-por-que-esse-indicador-e-tao-importante/>. Acesso em: 28 set. 2021.

SEBRAE (Brasil) (org.). **Como elaborar um plano de vendas**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-plano-de-vendas,4b9b26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 02 set. 2021.

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Wesley Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 48, p. 253-73, 14 nov. 2014.

REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. **A satisfação dos profissionais de informática**: expectativas e percepções. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 1-16, 2003.

LEITE, Viviane Hüttener Queiroz. **PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS**. 2019. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná., Universidade Federal do Paraná., Curitiba, 2019.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

PAULA, Felipe de. **Guia do CSAT: como medir o seu Customer Satisfaction Score em um passo a passo simples**. 2019. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/customer-satisfaction-score-csat/>. Acesso em: 12 out. 2021.

LOPES, Luma Moura da Silva. **MAPEAMENTO DA JORNADA E ESTUDO DE RETENÇÃO DE CLIENTES DE EMPRESA B2B SAAS, USANDO DINÂMICA DE SISTEMAS**. 2021. 89 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

FOLADOR, Manoela. **O que é e como aumentar o ticket médio na sua empresa**. 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/ticket-medio/>. Acesso em: 16 out. 2021.

BRASIL JUNIOR (Brasil) (comp.). **Dashboard da Rede**. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNTY4NjI0NzctOGU2MC00YzctZWlyZGMtZTFIZTJINmQxNGI0IiwidCI6IjZlZnRlOTVhLWY0ZWEtNGQ2Ni1hZDIzLTRmOTYyYWMxYmMxNCJ9&pageName=ReportSection3b9cd9fdc800602d0180>. Acesso em: 05 set. 2021.

BRASIL. ONU. (org.). **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. 2015 Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 05 set. 2021.

REICHHELD, Fred; **A pergunta definitiva 2.0**: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUIN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. 4. ed. Bookman, 2006.

BRYSON, Jhon. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. São Francisco: Jossey-Bass. 2011

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/>. Acesso em: 01 out. 2021

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

SENTANIN, O. F.; SANTOS, F. C.; JABBOUR, C. J. **Business process management in a Brazilian public research center.** Business Process Management Journal, v. 14, n. 4, p. 483-496, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150810888037>

COLAUTO, Douglas; GONÇALVES, Caio Márcio; BEUREN, Ilse Maria; DOS SANTOS, Neri. **OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO COMO SUPORTE AO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O Caso De Uma Empresa Brasileira Ram.** Revista de Administração Mackenzie, vol. 5, núm. 2, 2004, pp. 120-146 Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, Brasil

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UNB, 2001

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso.** São Paulo: Atlas, 1999

COELHO, André Meyer. **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO EM UM DESTINO TURÍSTICO: a região turística uva e vinho e a economia da experiência.** 2007. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

ZWIKAEL, Ofer; GLOBERSON Shlomo,. From Critical Success Factors to Critical Success Processes. **International Journal Of Production Research**, [S.I.], v. 44, n. 17, p. 3433-3449, fev. 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

KUPINSKI, Jéssica Brovedan. **Planejamento Estratégico: um estudo aplicado em uma cooperativa de agricultura familiar do extremo sul de santa catarina.** 2016. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense –Unesc, Criciúma, 2016.

FERNANDES, A. G. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras.** 2013. 192 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) -Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul: Ufrgs Editora, 2009. 120 p.

PMI Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

PMI Project Management Institute, PMBOK - **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017.

MORAES, Emerson Augusto Priamo, VIII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão 2012, 8., 2012, Rio de Janeiro. **GUIA PMBOK PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS**. Rio de Janeiro: Latec, 2012. 10 p.

SABBAG, P. Y. **Gerir Projetos Requer Gerir Conhecimentos**. Mundo Project Management, v. 5, n. 27, p. 9-15, 2009.

KLINGBEIL, Christopher Thomas; MARQUES, Moacir IX CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2019, Ponta Grossa. **Elaboração de um modelo de gerenciamento baseado no PMBOK para escritórios de arquitetura**. Ponta Grossa: Conbrepro, 2019. 10 p.

HUGO, M. V. DOS S. Gerenciamento da comunicação de projetos de obras de construção civil com base nas práticas do PMBOK/PMI. **Revista da Graduação**, v. 3, n. 2, 17 nov. 2010.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo: Blucher, 2008. v. 1.

PERÔNICO, Juliano de Lucena. **GESTÃO DE PROJETOS E A IMPORTÂNCIA DO PMBOK NA ENGENHARIA CIVIL**. 2017. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Instituto Ceub de Pesquisa e Desenvolvimento - Icpd, Brasília, 2017.

ABNT-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5410**: Instalações elétricas de baixa tensão. 2 ed. Rio de Janeiro: Abnt, 2004. 217 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 13532**: Elaboração de projetos de edificações - Arquitetura. Rio de Janeiro: Abnt, 1995. 8 p.

MOURA, José de. **Projeto estrutural aprenda passo a passo todas as etapas: aprenda passo a passo todas as etapas. aprenda passo a passo todas as etapas**. 2018. Disponível em: <https://www.guiadaengenharia.com/projeto-estrutural-etapas/>. Acesso em: 26 dez. 2021.

CARVALHO JÚNIOR, Roberto de. **INSTALAÇÕES PREDIAIS HIDRÁULICO-SANITÁRIAS**. 5. ed. São Paulo: Blucher, 2014. 52 p.

LIMA, Tomás. **O que é NBR 5410 – Instalações Elétricas de Baixa Tensão**. 2018. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/o-que-e-nbr-5410/>. Acesso em: 26 dez. 2021.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. (2000). **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo, Pioneira.



DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. Trad. de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira; Thomson, 2002.

CELESTINO, Maxwell dos Santos. **UTILIZAÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO-FINANCEIROS NA GESTÃO DE HOTÉIS NO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DO BALANCED SCORECARD**. 2003. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Brasília - Unb, Natal, 2003.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o balanced Scorecard com a Gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 1-9, abr. 2000.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance**: Um guia prático para o uso do Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Rodrigo Belmonte. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

BRIZOLLA, M. M. B., KAVESKI, I. D. S., FASOLIN, L. B., & LAVARDA, C. E. F. (2016). **Proposta de uma Estrutura de Balanced Scorecard para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul**. *Gestão & Planejamento G&P*, 17 (3).

K. R. Andrews, **Concept of Corporate Strategy**, Irwin, Homewood, IL, USA, 1971.

CAMPOS, Elziane Bouzada Dias, ABBAD, Gardênia da Silva; ZEITOUNI, Camila Ferreira; NEGREIROS, João Luis Xavier Magalhães de. Empresas juniores como espaços de apoio à formação profissional de estudantes universitários brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 452-463, dez. 2014.

FELDHAUS, Diego Calegari; PEREIRA, Maurício Fernandes; NETO, Siqueira De Moraes,. **GESTÃO ESTRATÉGICA EM REDES: desenvolvimento e aplicação de um modelo na brasil júnior**. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 136-155, dez. 2012.

LAUTENSCHLAGER, Flaviana Barcelini. **PERCEPÇÃO DOS GRADUANDOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE PSICOLOGIA**. 2009. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ROCHA, Estevão Lima de Carvalho; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Anpad**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 465-486, ago. 2014.

BRASIL JUNIOR,. **CENSO E IDENTIDADE**. 2018. ed. São Paulo: Bj, 2018. 11 p.

DAVID, J. Hunger & Thomas L. Wheelen, 2015. **Strategic Management and Business Policy**.

WALTER, Fábio. **METODOLOGIA DE UTILIZAÇÃO DA GESTÃO BASEADA EM**

**ATIVIDADES NA OPERACIONALIZAÇÃO DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DO BALANCED SCORECARD.** 2001. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ULRICH, Schiefer *et al* MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.

CALAES, Gilberto Dias. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria.** Rio de Janeiro: Fatima Engel, 2006. 233 p.

LIMA JUNIOR, Enaldo Nery de. **GESTÃO DE PROJETOS:** metodologia fundamentada nas práticas do guia pmbok. 2021. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Jataí, 2021.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 01 – Perguntas aplicadas pelo formulário na pesquisa de Fernandes e Berton (2005)**

### **Perguntas direcionadas ao setor de Marketing e Comercial**

1. O quão forte é a competitividade em preço da Empresa?
2. De 1 a 5 o quão forte é a Imagem da Empresa?
3. A quão ampla é a linha de produtos/serviços
4. De 1 a 5 qual é a Situação financeira dos clientes da empresa?
5. Integração e relacionamento do setor de Marketing e Comercial
6. Sistema de informações de marketing/vendas
7. O quão forte é a capacidade de pesquisa de mercado?
8. O quão forte é a Participação de mercado da Empresa?
9. Produtividade da força de vendas
10. De 1 a 5 a Empresa possui Clientes Fiéis?

### **Perguntas direcionadas ao setor de Gestão de Pessoas**

1. Classifique o Clima de trabalho de 1 a 5
2. De 1 a 5 o quão forte são as Políticas de recrutamento?
3. Trabalho/Atividades desenhadas e distribuídas de forma adequada
4. De 1 a 5 o quão forte são as Políticas de seleção de membros para projetos ou diretorias?
5. Diretores competentes, líderes, empreendedores motivados?
6. De 1 a 5 o quão forte são as capacitações dentro da Empresa?
7. De 1 a 5 o quão forte são as avaliações de desempenho da empresa?
8. De 1 a 5 o quão forte é o Plano de carreira?
9. Gerentes de projetos competentes e motivados
10. Membros competentes e motivados
11. Integração e relacionamento do setor de Gestão de Pessoas
12. Sistema de informações de Gestão de Pessoas

### **Perguntas direcionadas ao setor de Projetos**

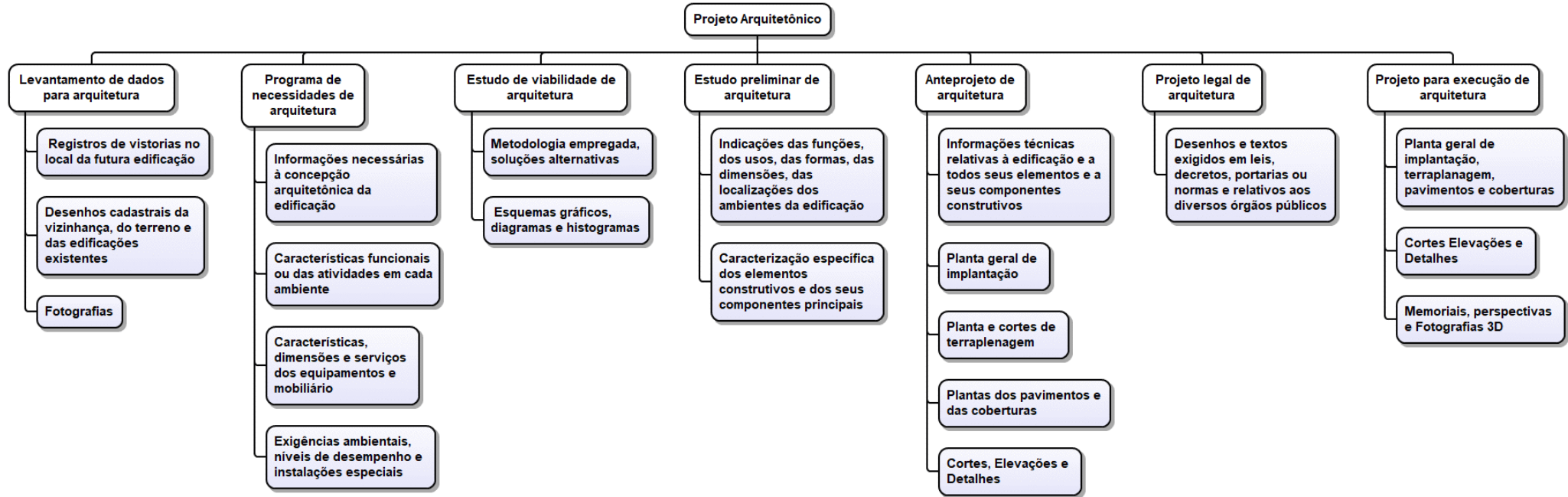
1. De 1 a 5 como você avalia a Disponibilidade de material/equipamentos para trabalhar na Construft?
2. De 1 a 5 como você avalia o Nível de qualidade dos serviços da Construft?
3. De 1 a 5 como você avalia a Localização da Construft?
4. De 1 a 5 como você avalia o Tamanho da Estrutura de Trabalho da Construft?
5. De 1 a 5 como você avalia a Integração e relacionamento do setor de projetos com outras diretorias da Construft?
6. De 1 a 5 como você avalia o Sistema de informações para produção de projetos na Construft?
7. De 1 a 5 como você avalia a Produtividade geral da Construft?

**Perguntas direcionadas ao setor Administrativo/Financeiro**

1. De 1 a 5 como você avalia o Sistema de custos gerenciais?
2. Contabilidade fiscal atualizada e confiável
3. De 1 a 5 como você avalia as Políticas de concessão de pagamento?
4. De 1 a 5 como você avalia a Lucratividade da Construft?
5. De 1 a 5 como você avalia a Liquidez da Construft?
6. De 1 a 5 como você avalia as Receitas/vendas da Construft?
7. De 1 a 5 como você avalia os Custos da Construft?
8. De 1 a 5 como você avalia as Políticas de cobrança?
9. Integração e relacionamento do Setor Financeiro com outras diretorias da empresa
10. De 1 a 5 como você avalia o Endividamento atual da Construft?
11. De 1 a 5 como você avalia a Capacidade de investimentos?
12. Sistema de informações financeiras

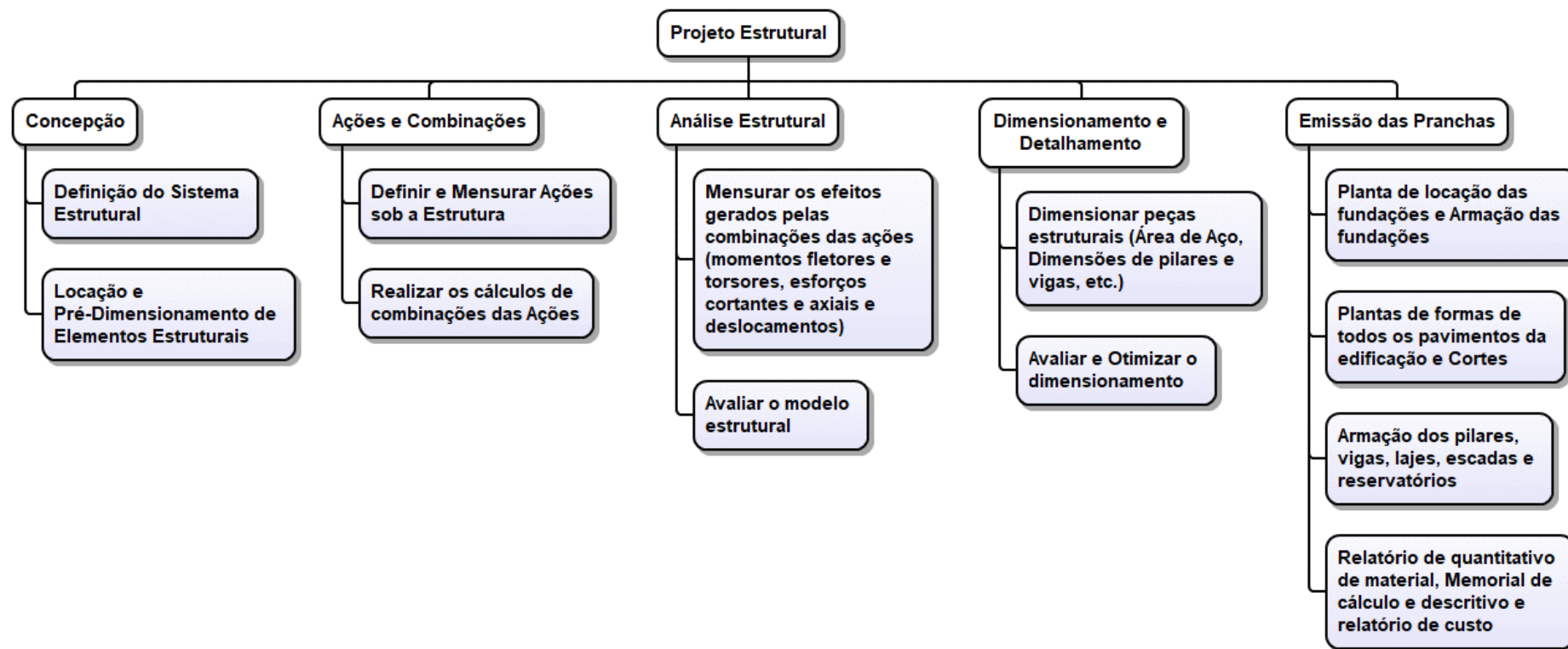
## ANEXO 2 – EAP DOS PROJETOS

### EAP do Projeto Arquitetônico



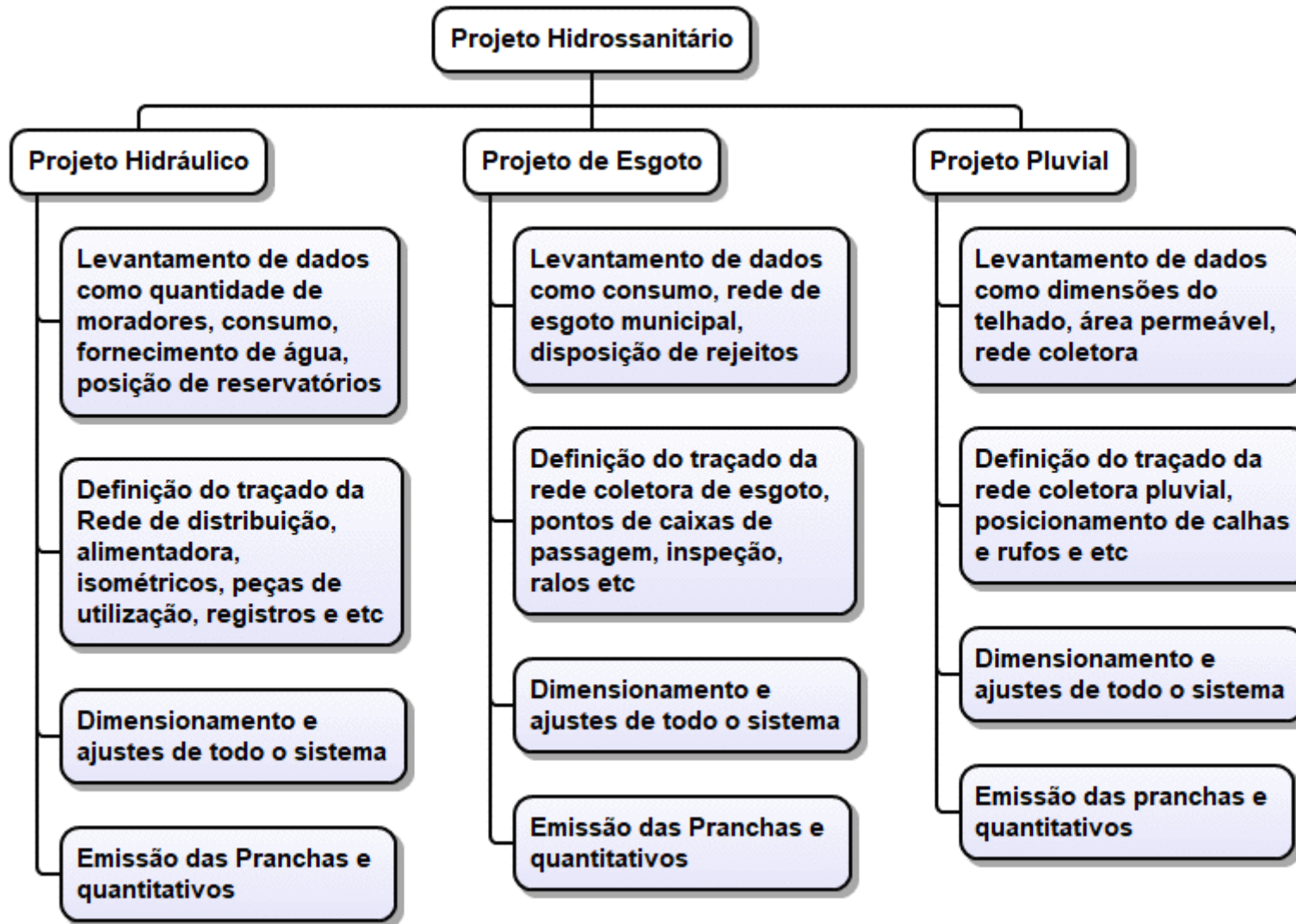
## ANEXO 2 – EAP DOS PROJETOS

### EAP do Projeto Estrutural



## ANEXO 2 – EAP DOS PROJETOS

EAP do Projeto Hidrossanitário





## ANEXO 2 – EAP DOS PROJETOS

EAP do Projeto Elétrico

