



CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

LORENNARAÚJO DOS SANTOS

**DIRETRIZES VOLTADAS À FISCALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO E
CONTROLE DE PRAZOS PARA OBRAS DE REFORMA DO
SEGMENTO VAREJISTA FARMACÊUTICO**

FORTALEZA

2020

LORENNARAÚJO DOS SANTOS

**DIRETRIZES VOLTADAS À FISCALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO E
CONTROLE DE PRAZOS PARA OBRAS DE REFORMA DO
SEGMENTO VAREJISTA FARMACÊUTICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Engenharia Civil da Faculdade
Ari de Sá.

Orientador: Prof. MSc. Jeferson Spiering Böes.

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Faculdade Ari de Sá

Gerada automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S237d Santos, Lorena Araújo dos.
Diretrizes voltadas à fiscalização do planejamento e controle de prazos para obras de reforma do segmento varejista farmacêutico / Lorena Araújo dos Santos. – 2021.
90 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Ari de Sá, Curso de Engenharia Civil, Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Me. Jeferson Spiering Bôes.
1. Obras Varejistas. 2. Planejamento. 3. Fiscalização. 4. Controle de Prazos. 5. Reformas. I. Título.

CDD 620

LORENNARAÚJO DOS SANTOS

**DIRETRIZES VOLTADAS À FISCALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO E
CONTROLE DE PRAZOS PARA OBRAS DE REFORMA DO SEGMENTO
VAREJISTA FARMACÊUTICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Engenharia Civil da Faculdade
Ari de Sá.

Orientador: Prof. Me. Jeferson Spiering Böes.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Jeferson Spiering Böes
Faculdade Ari de Sá

Prof. Me. Luis Felipe Cândido
Universidade Federal do Ceará – Campus Crateús

Prof. Me. Carla Barroso
Faculdade Ari de Sá

Dedico este trabalho à minha família e amigos,
pelos momentos de ausência, pela paciência e
pelo apoio de sempre.

AGRADECIMENTOS

À Divina Trindade e a Nossa Senhora, por terem me sustentado e fortalecido nos momentos mais difíceis da minha jornada.

À mim, por ter me superado a cada novo desafio imposto e por ter seguido firme no meu propósito.

Aos meus pais, Ana Cristiane e Ricardo, por terem me dado todo suporte e apoio necessários para que eu pudesse realizar mais esta conquista na minha vida. Vocês são o motivo para eu ter chegado até aqui e ter perspectivas de ir ainda mais além.

Aos meus irmãos, Rian e Renan, por sempre acreditarem no meu potencial e me incentivarem a correr atrás dos meus objetivos de vida.

Aos meus amigos e amigas, por terem me apoiado e acreditado no meu potencial, mas principalmente, por terem me proporcionado momentos de lazer e descontração, tão fundamentais para a manutenção da minha saúde mental.

À todos os professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará e da Faculdade Faculdade Ari de Sá, que de alguma forma contribuíram para a minha evolução acadêmica, profissional e pessoal.

Aos meus colegas de sala, que compartilharam momentos e experiências enriquecedoras.

Por fim, ao meu orientador, Prof. Jeferson, que me auxiliou, incentivou e acreditou no meu potencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Lute com determinação, abrace a vida com
paixão, perca com classe e vença com ousadia,
porque o mundo pertence a quem se atreve e a
vida é muito para ser insignificante.
(Augusto Branco)

RESUMO

O mercado varejista tem ganhado cada vez mais destaque no cenário econômico nacional, devido à sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços. A expansão deste segmento tem levado as empresas a abrirem mais lojas e investirem na reestruturação e manutenção das filiais existentes. Trata-se de um mercado com alta competitividade e de obras rápidas, onde a busca pelo cumprimento ou redução do tempo de obra é um fator primordial para a conquista do mercado consumidor. Neste contexto, a fiscalização do planejamento e o controle de prazos das obras se tornam fundamentais para o atendimento às necessidades do setor. Tendo em vista a ausência de estudos relacionados ao contexto de obras varejistas, este trabalho tem como objetivo propor diretrizes voltadas à fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras do tipo Reformas para contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico. Para atender ao objetivo proposto, a pesquisa adotou como estratégia a *Design Science Research* (DSR) tendo-se como artefato as diretrizes, que foram analisadas de modo a produzir conhecimento prático e para o aprimoramento de teorias. Como resultado, além do diagnóstico, foram propostas quinze diretrizes distribuídas em seis tópicos: (1) Formação da equipe; (2) Planejamento; (3) Fiscalização do planejamento; (4) Controle de prazo; (5) Relação entre contratante e contratada; (6) Abordagens metodológicas relacionadas. Pode-se concluir que? Como contribuição, expandiu-se as evidências empíricas sobre obras do tipo Reformas, ligadas ao segmento varejista farmacêutico, além da difusão de boas práticas que podem ser utilizadas em diversas empresas, promovendo inovação ao setor da construção civil.

Palavras-chave: Obras Varejistas. Planejamento. Fiscalização. Controle de Prazos. Reformas.

ABSTRACT

The retail market has gained increasing prominence in the national economic scenario, due to its strategic position in the distribution of products and services. The expansion of this segment has led companies to open more stores and invest in the restructuring and maintenance of existing subsidiaries. It is a market with high competitiveness and fast works, where the search for compliance or reduction of work time is a key factor for the conquest of the consumer market. In this context, the supervision of planning and the control of deadlines of the works become fundamental to meet the needs of the sector. In view of the absence of studies related to the context of retail works, this work aims to propose guidelines aimed at supervising the planning and control of deadlines of the works of the type Reforms for construction contractors of the pharmaceutical retail segment. To meet the proposed objective, the research adopted as a strategy the Design Science Research (DSR) having as artifact the guidelines, which were analyzed in order to produce practical knowledge and to improve theories. As a result, in addition to the diagnosis, fifteen guidelines were proposed distributed in six topics: (1) Team formation; (2) Planning; (3) Supervision of planning; (4) Time control; (5) Relationship between contractor and contractor; (6) Related methodological approaches. Can it be concluded that? As a contribution, the empirical evidence on reforms-type works related to the pharmaceutical retail segment was expanded, in addition to the dissemination of good practices that can be used in several companies, promoting innovation to the construction sector.

Keywords: Retail Works. Planning. Surveillance. Deadline Control. Reforms.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução Anual do Varejo Restrito (2010 a 2019)	23
Figura 2 - Evolução Anual do Varejo Ampliado (2010 a 2019)	23
Figura 3 - Elementos que compõem a criação e manutenção da atmosfera de loja física.....	28
Figura 4 - Fluxograma do Ciclo Executivo de Obras Novas.....	34
Figura 5 - Fluxograma do Ciclo Executivo de Reformas.....	37
Figura 6 - Ciclo de Planejamento	39
Figura 7 - Enquadramento Metodológico.....	58
Figura 8 - Relevância e Rigor na Design Science Research.....	61
Figura 9 - Delineamento da Pesquisa	62
Figura 10 - Princípios e Metodologias de Planejamento e Gerenciamento de Obras, e Controle de Prazos.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição do Varejo Ampliado e Varejo Restrito	22
Quadro 2 - Panorama do Varejo Brasileiro nos últimos 10 anos	22
Quadro 3 - Principais Segmentos do Varejo Brasileiro e suas Entidades Representantes	24
Quadro 4 - Modelos Nacionais de Negócios Farmacêuticos.....	27
Quadro 5 - Etapas do Gerenciamento da Integração do Projeto.....	50
Quadro 6 - Etapas do Gerenciamento do Escopo do Projeto	50
Quadro 7 - Etapas do Gerenciamento do Cronograma do Projeto	50
Quadro 8 - Etapas do Gerenciamento dos Custos do Projeto.....	51
Quadro 9 - Etapas do Gerenciamento da Qualidade do Projeto	51
Quadro 10 - Etapas do Gerenciamento dos Recursos do Projeto	51
Quadro 11 - Etapas do Gerenciamento das Comunicações do Projeto	52
Quadro 12 - Etapas do Gerenciamento dos Riscos do Projeto	52
Quadro 13 - Etapas do Gerenciamento das Aquisições do Projeto	53
Quadro 14 - Etapas do Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.....	53
Quadro 15 - Tipos de Artefatos	59
Quadro 16 - Relação entre os Objetivos Específicos e as Etapas do Delineamento da Pesquisa	63
Quadro 17 - Volume e Destinação dos Investidos em 2019	69
Quadro 18 - Reformas Executadas em 2019	69
Quadro 19 - Obras Novas Executadas em 2019	70
Quadro 20 – Proposição de Diretrizes para as Problemáticas Apontadas	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOMM	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Centers
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ANAMACO	Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção
ANL	Associação Nacional de Livrarias
BIM	<i>Building Information Modeling</i>
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CND	Certidão Negativa de Débitos
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
DS	<i>Design Science</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
EAP	Estrutura Analítica de Projeto
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EVTL	Estudo de Viabilidade Técnica e Legal
FEBRAFAR	Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICTQ	Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade
INTERFARMA	Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
JIT	<i>Just-in-Time</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio

PMI	<i>Project Management Institute</i>
SAP	Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
STP	Sistema Toyota de Produção
LAJIDA	Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GERAL.....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 OBRAS DO SEGMENTO VAREJISTA FARMACÊUTICO	20
3.1.1 Contextualização do Mercado Varejista.....	20
3.1.2 Características do Segmento Varejista Farmacêutico	25
3.1.3 Obras Varejistas Farmacêuticas	29
3.1.3.1 Tipos de obras.....	29
3.1.3.2 Ciclo executivo de obras novas e reformas	31
3.1.3.3 Principal sistema construtivo adotado	38
3.2 LEVANTAMENTO DE ABORDAGENS, CONCEITOS E METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE OBRAS, E CONTROLE DE PRAZOS.....	38
3.2.1 Planejamento: Definições, Etapas e Importância	39
3.2.2 Gestão Visual Aplicada ao Controle de Prazos.....	41
3.2.3 Abordagens e Metodologias de Gerenciamento de Obras.....	42
3.2.3.1 Sistema Toyota de Produção.....	42
3.2.3.2 Princípios do Lean Construction	43
3.2.3.3 Cinco Sentos – 5S	46
3.2.3.4 Abordagem PMBOK para o gerenciamento de projetos	48
3.2.3.5 Metodologia BIM	53
3.2.4 A Importância do Alinhamento entre as Equipes Envolvidas.....	56
4 METODOLOGIA	58
4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	58
4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
4.2.1 Caracterização das Obras Varejistas Farmacêuticas	63
4.2.2 Levantamento de Abordagens, Conceitos e Metodologias de Planejamento e Gerenciamento de Obras, e Controle de Prazos	64
4.2.3 Diagnóstico das Dificuldades	64
4.2.4 Proposição de Diretrizes.....	67
5 RESULTADOS	68

5.1 DIAGNÓSTICO DAS DIFICULDADES.....	68
5.1.1 Caracterização da Empresa A.....	68
5.1.2 Tipo de Obra Analisada e Delimitação do Grupo de Participantes.....	69
5.1.3 Elaboração, Validação e Aplicação do Questionário.....	71
5.1.4 Elaboração do Diagnóstico das Dificuldades.....	71
5.2 PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES.....	75
6 CONCLUSÃO.....	78
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	88

1 INTRODUÇÃO

O volume de vendas do comércio varejista acumulou alta de 1,8%, após registrar crescimento de 2,1% em 2017 e 2,3% em 2018, sustentando, dessa forma, crescimento pelo terceiro ano consecutivo (IBGE, 2020a). Por mais que o cenário pós-Covid ainda não esteja claro, o varejo continuará contratando, abrindo lojas, ampliando suas vendas e contribuindo para o crescimento da economia (SBVC, 2020).

O mercado varejista brasileiro engloba diversos segmentos, dentre eles, o mercado varejista farmacêutico, que vem apresentando crescente expansão e tem sido um dos mais lucrativos do meio. De acordo com IBGE (2020b), o segmento teve uma alta em 2020 de 7,9% frente a fevereiro de 2019, o que representa a trigésima quarta variação positiva consecutiva nessa comparação, constituindo a série mais longa de crescimento dentre todos os segmentos pesquisados desde 2017.

Em meio ao ritmo acelerado de crescimento, surge a necessidade de expansão das instalações físicas das empresas do mercado varejista, o que costuma ser realizado por meio da terceirização da construção. A terceirização mostra-se uma alternativa atrativa, pois as organizações podem focar seus esforços no resultado da venda de seus produtos e serviços, mantendo o foco de atuação do seu negócio. Entretanto, a terceirização não pode ser encarada como uma abnegação de responsabilidades, sendo necessária a fiscalização para garantir que a contratada entregue a obra de acordo com o contrato, seguindo as recomendações de projeto e do caderno de obras da empresa.

Uma das principais características construtivas do mercado varejista é o fato das obras necessitarem de uma execução com maior agilidade, em comparação aos demais tipos de empreendimentos, além da adoção de modelos de projeto padrão, medida que contribui para a redução da variabilidade e simplificação do processo executivo. Todas essas peculiaridades caracterizam as obras do mercado varejista como obras rápidas, conceito ainda pouco abordado na literatura.

Além da qualidade, o cumprimento do prazo de obra é um dos requisitos de maior relevância na fiscalização por parte do contratante. Quer seja a obra de uma nova filial ou a reforma de uma filial existente, o impacto de um dia de atraso no cronograma de entrega da obra está diretamente atrelado à receita da empresa.

Assim, diante de um mercado cada vez mais competitivo, quem executa e quem

fiscaliza a execução da obra, precisam trabalhar de forma conjunta e alinhada, buscando sempre a aplicação de ferramentas e métodos cada vez mais práticos e eficazes, garantindo assim, a entrega da obra com qualidade e no prazo estabelecido.

Em virtude do cenário de expansão do segmento varejista farmacêutico e da sua importância junto à economia do país, estudos relacionados ao contexto de obras rápidas são cada vez mais relevantes. Contudo, além da importância do estudo, verificou-se que existe uma lacuna na bibliografia, no que se refere aos estudos direcionados ao contexto de obras rápidas, característica que descreve as obras varejistas. De acordo com Su (2019), este termo é validado através da possibilidade de uma rápida intervenção em um empreendimento de pequeno porte.

Tomando como base a problemática apresentada acima, o presente estudo surgiu a partir do seguinte questionamento: de que forma a análise da fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas poderia agregar conhecimento à área de estudo, e promover o aprimoramento das técnicas e metodologias adotadas pelos contratantes de obras deste tipo?

Desta forma, a presente pesquisa foi desenvolvida com um grupo de profissionais envolvidos diretamente no processo de fiscalização das obras varejistas farmacêuticas de uma empresa designada ficticiamente de Empresa A. O enfoque do estudo foi as obras do tipo Reformas, por ter sido constatado o maior volume de obras, além do aumento proporcional destas ao longo dos anos, devido ao volume de inaugurações de novas filiais. Aplicou-se um questionário, elaborado com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, a um grupo de profissionais da contratante envolvidos diretamente no processo de fiscalização das obras varejistas farmacêuticas, como forma de compreender as dificuldades existentes no processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras.

A pesquisa está dividida em seis seções: (I) Introdução – onde é apresentado o contexto ao qual a pesquisa está inserida, a problemática abordada, a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho; (II) Objetivos – que apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho; (III) Referencial Teórico – que está subdividido em duas partes. Na primeira, buscou-se compreender as peculiaridades das obras varejistas farmacêuticas, o que permitiu propor diretrizes condizentes com esse tipo de obra. Na segunda, realizou-se uma Revisão Bibliográfica referente às abordagens, conceitos e metodologias voltadas ao planejamento e gerenciamento de obras e controle de prazos; (IV) Metodologia – onde se apresentou o Enquadramento Metodológico e o Delineamento da Pesquisa – quatro etapas que

descrevem as estratégias adotadas para se alcançar cada objetivo específico; (V) Resultados – está dividido em duas etapas: (a) Diagnóstico das Dificuldades, onde se caracterizou a Empresa A e o tipo de obra analisada, bem como a delimitação do grupo de participantes da aplicação do questionário. Além disso, apresenta o processo de elaboração, validação e aplicação do questionário; e (b) Proposição de Diretrizes, que corresponde à análise do diagnóstico gerado, e elaboração da proposição do conjunto de diretrizes; (VI) Conclusão – onde se apresenta as contribuições e realizam-se as considerações finais do trabalho, baseado na questão de pesquisa e nos objetivos. Sugestões de trabalho também foram delineadas.

2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos do presente estudo.

2.1 OBJETIVO GERAL

Propor diretrizes voltadas à fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras do tipo Reformas, direcionadas aos contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar as obras do segmento varejista farmacêutico;
- b) Levantar os tipos de abordagens, conceitos e metodologias de planejamento e gerenciamento de obras e controle de prazos, aplicáveis à fiscalização por parte dos contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico;
- c) Identificar as dificuldades no processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, a partir da visão dos contratantes;
- d) Analisar as dificuldades no processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, a partir da visão dos contratantes, e propor diretrizes teóricas, como forma de auxiliar no aprimoramento das técnicas e metodologias adotadas;

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento do conjunto de diretrizes que serão propostas ao final deste estudo. Para uma ampla contextualização, será abordado inicialmente o segmento varejista farmacêutico, bem como, suas características, tipos de obras, etapas correspondentes ao ciclo executivo de cada tipo de obra, além do principal sistema construtivo adotado. Em seguida, será elaborada uma Revisão Bibliográfica referente às abordagens, conceitos e metodologias de planejamento e gerenciamento de obras e controle de prazos, aplicáveis às necessidades das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas.

3.1 OBRAS DO SEGMENTO VAREJISTA FARMACÊUTICO

Este item reúne um conjunto de conceitos e características determinantes para a caracterização das obras varejista farmacêutico. Inicialmente, o mercado varejista é tratado como um todo, apresentando características importantes deste segmento. Em seguida, a pesquisa é afinada, passando a retratar as características do segmento varejista farmacêutico. Por fim, tomando como base as informações coletadas da Empresa A, são apresentadas informações inerentes às obras do segmento varejista farmacêutico, como: tipos de obra, ciclo executivo das atividades de cada tipo de obra; anteriormente apresentadas; além do principal sistema construtivo adotado.

3.1.1 Contextualização do Mercado Varejista

A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), por meio do Estudo: O Papel do Varejo na Economia Brasileira – SBVC (2020), revela que em 2019, o consumo das famílias brasileiras; principal referência ao volume movimentado pelo varejo no país; gerou um impacto de 65% na composição do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, constituindo um volume de vendas superior a R\$ 4,7 trilhões, o que representa um crescimento de 1,8% sobre 2018, sendo considerado por Parente e Barki (2014) como um dos setores mais relevantes para a economia brasileira e por Nizza (2003) como um dos maiores setores da economia

mundial.

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial (KOTLER; KELLER, 2012). Definição complementada pela SBVC (2019), que entende o varejo como toda atividade econômica relacionada à venda de um bem ou serviço ao consumidor final, em resumo, uma transação entre um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e um Cadastro de Pessoas Físicas (CPF).

A atividade varejista não se restringe às suas instalações físicas, ou seja, o comércio de bens e serviços pode ser eletrônico, domiciliar (casa do cliente) – entrega programada automática, ou por qualquer outro sistema que atinja o consumidor final (COBRA, 2009), o que facilita a adaptação do setor às constantes mudanças de preferência e necessidade do mercado consumidor.

O varejo ganhou destaque nas últimas décadas, tendo em vista sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços e sua proximidade junto aos consumidores finais (SBVC, 2019). De forma geral, o varejo se constitui de atividades com sazonalidade significativa de demanda, além de forte suscetibilidade às políticas econômicas que afetam a conjuntura macroeconômica e os indicadores de renda e emprego (LINS; ANJOS, 2019). Considerando o fato de que esses indicadores determinam o poder de compra do mercado.

De acordo com a SBVC (2020), o modelo mais comum de segmentação do mercado varejista, no que se refere ao tipo de serviço ou atividade econômica desempenhada, adotado pela maioria dos países, apresenta três grandes grupos, são eles: varejo de bens de consumo em geral, varejo de carros e combustível e varejo de serviço. Porém, o modelo nacional não adota esse tipo de segmentação, o que dificulta a comparação de dados e estatísticas.

Por meio da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e apresentada pela SBVC (2020), o varejo nacional é fragmentado em dois grandes grupos, o Varejo Ampliado e Varejo Restrito. Considerando que o Varejo Ampliado inclui, além de todo o Varejo Restrito, as concessionárias de veículos, motos e peças, e as lojas de materiais de construção, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Distribuição do Varejo Ampliado e Varejo Restrito

VAREJO AMPLIADO	VAREJO RESTRITO	<ul style="list-style-type: none"> - COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES; - HIPERMERCADOS, SUPERMERCADOS, PRODUTOS ALIMENTÍCIOS, BEBIDAS E FUMO; - TECIDOS, VESTUÁRIO E CALÇADOS; - MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS; - ARTIGOS FARMACÊUTICOS, MÉDICOS, ORTOPÉDICOS E DE PERFUMARIA; - LIVROS, JORNAIS, REVISTAS E PAPELARIA; - EQUIPAMENTOS E MATERIAL PARA ESCRITÓRIO, INFORMÁTICA E COMUNICAÇÃO; - OUTROS ARTIGOS DE USO PESSOAL E DOMÉSTICO;
		<ul style="list-style-type: none"> - VEÍCULOS, MOTOCICLETAS, PARTES E PEÇAS; - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO;

Fonte: Elaborado pelo autor.

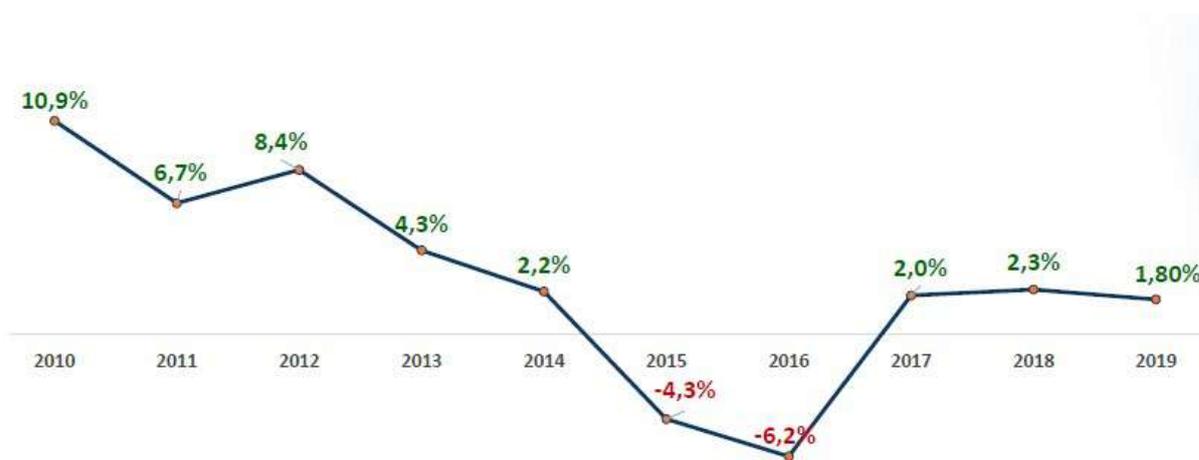
Os números apresentados no Quadro 2, divulgados pela SBVC (2020), retratam os resultados positivos que o setor varejista vem acumulando desde 2017, o que indica uma recuperação dos impactos gerados pela crise econômica mundial em 2009 e pela crise político-econômica em 2014. Nas Figuras 1 e 2, podemos analisar separadamente a evolução percentual do Varejo Restrito (Figura 1) e do Varejo Ampliado (Figura 2) ao longo da última década, os gráficos apresentam certa semelhança com relação às retrações e crescimentos, divergindo somente durante o ano de 2014, onde o Varejo Restrito manteve um crescimento positivo, enquanto que o Varejo Ampliado experimentou uma retração considerável de 7%, saindo de 3,6% positivo em 2013 para 3,4% negativo em 2014, reflexo da crise político-econômica que afetou significativamente os setores de veículos e materiais de construção.

Quadro 2 - Panorama do Varejo Brasileiro nos últimos 10 anos

ANO	PIB (TRILHÕES)	CRESCIMENTO (%)	POSIÇÃO NA ECONOMIA MUNDIAL	EVOLUÇÃO VAREJO RESTRITO (%)	EVOLUÇÃO VAREJO AMPLIADO (%)	INFLAÇÃO (%)	TAXA DE DESEMPREGO (%)	CARGA TRIBUTÁRIA (%)
2010	3,7	7,53	7°	10,9%	12,2%	5,91%	6,7%	32,4%
2011	4,1	3,97	6°	6,7%	6,6%	6,50%	6,0%	33,4%
2012	4,4	1,92	7°	8,4%	8,0%	5,84%	5,5%	32,7%
2013	4,8	3,00	7°	4,3%	3,6%	5,91%	5,4%	32,7%
2014	5,1	0,50	8°	2,2%	-3,7%	7,14%	4,8%	32,4%
2015	5,9	-3,55	8°	-4,3%	-8,6%	10,67%	6,8%	33,7%
2016	6,3	-3,31	7°	-6,2%	-8,7%	6,30%	11,5%	33,4%
2017	6,6	1,06	9°	2,0%	4,0%	2,95%	12,7%	33,6%
2018	6,8	1,12	9°	2,3%	5,0%	3,75%	12,3%	34,6%
2019	7,3	1,14	9°	1,8%	3,9%	4,31%	11,9%	35,2%

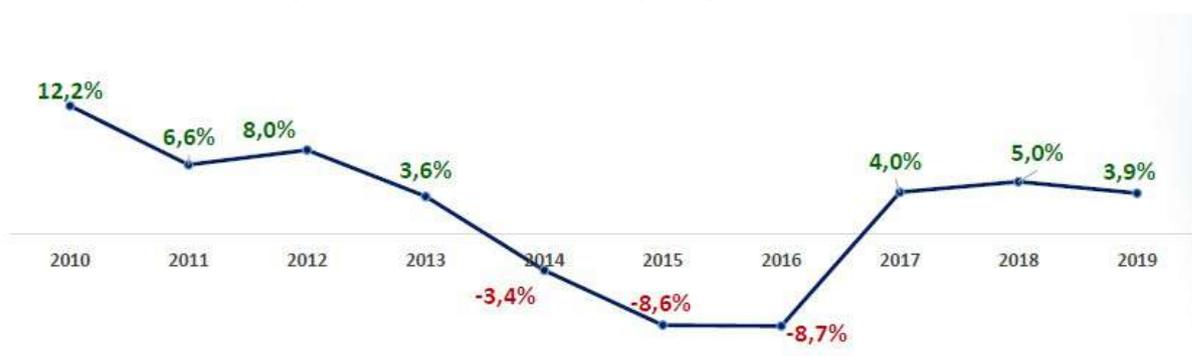
Fonte: Adaptado de SBVC (2020).

Figura 1 - Evolução Anual do Varejo Restrito (2010 a 2019)



Fonte: SBVC (2020).

Figura 2 - Evolução Anual do Varejo Ampliado (2010 a 2019)



Fonte: SBVC (2020).

Em todo o mundo existem quatro elementos determinantes para o crescimento e o desenvolvimento do varejo: renda, emprego, crédito e confiança (SBVC, 2020).

As taxas de emprego influenciam diretamente nos índices de renda (SU, 2019), considerando que, quanto maior o índice de empregabilidade do país, maior a renda disponível no mercado. Por sua vez, o crédito representa um fator de aumento da capacidade de gastos, o que em última instância gera um efeito multiplicador na produção e renda da economia (SU, 2019), visto que, possibilita as compras a prazo, enquanto que o índice de confiança representa o sentimento do consumidor com relação à economia, ou seja, um consumidor satisfeito e otimista tende a aumentar seus gastos. Portanto, a soma desses quatro elementos fundamentais determinam a propensão ao consumo.

O varejo brasileiro é representado por diversas entidades que fazem levantamentos setoriais e divulgam suas estatísticas (SBVC, 2020), conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais Segmentos do Varejo Brasileiro e suas Entidades Representantes

SEGMENTO VAREJISTA -	ENTIDADE REPRESENTANTE
FRANCHISING -	Associação Brasileira de Franchising (ABF)
SHOPPING CENTERS -	Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE)
E-COMMERCE -	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM)
HIPER E SUPERMERCADOS -	Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO -	Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO)
FARMÁCIAS E DROGARIAS -	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA)
LIVRARIAS -	Associação Nacional de Livrarias (ANL)
BARES E RESTAURANTES -	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL)
PERFUMARIAS -	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC)

Fonte: Adaptado de SBVC (2020).

Dentre os principais segmentos varejistas, os menos afetados pela oscilação do mercado são: o de Hiper e Supermercados e o de Farmácias e Drogarias. Por serem considerados seguimentos de serviços e produtos essenciais.

Em meio às constantes mudanças culturais, demográficas, sociais e a globalização das economias, o varejo tem passado por alterações radicais na forma como suas atividades são desempenhadas. À medida que essas empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e gestão, desempenhando um papel cada vez mais relevante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira (MATTAR, 2011). Quando assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças no desejo dos consumidores, as empresas buscam a sobrevivência como principal objetivo (KOTLER; KELLER, 2012).

Padrões adotados em um passado recente, não garantem a permanência de uma empresa no mercado – devido à alta competitividade; o que tem levado empresas a buscar estratégias cada vez mais inovadoras e atraentes, investindo em lojas, instalações, serviços, tecnologias e marketing. O desenvolvimento de novas formas de se obter vantagem competitiva tornou-se um grande desafio para as organizações varejistas (MATTAR, 2011), a longo prazo, a empresa terá de aprender a agregar valor se não quiser enfrentar a falência (KOTLER; KELLER, 2012).

A competitividade acirrada entre empresas de um mesmo segmento, requer tomadas de decisão à curto prazo. Para além das características econômicas, é importante entender de uma forma ampla o funcionamento do varejo como um todo, principalmente sobre a dinâmica de tempo de abertura de suas unidades e conquista de mercado (SU, 2019). Segundo Freitas, Rosa e Alencar (2011) a intenção é posicionar estrategicamente o empreendimento no mercado, reduzindo o seu prazo de inserção, possibilitando o retorno do investimento inicial o mais rápido possível, em virtude do dinamismo incorporado ao setor varejista e da necessidade de atendimento aos consumidores cada vez mais exigentes.

Além da incorporação de novos estabelecimentos, as empresas precisam também estar focadas em manter os clientes já fidelizados das lojas existentes, considerando que, segundo Magalhães (2006), o custo para atrair um novo consumidor é cinco vezes maior do que o custo para manter um consumidor fiel. Isso coloca ao varejo uma necessidade de adaptação e de inovação (MORGADO, 2008), tanto no âmbito da conveniência tecnológica disponibilizada ao consumidor, quanto no meio físico, com relação ao aspecto visual e funcional dos estabelecimentos, o que requer uma programação de manutenções periódicas e reformas; quando necessário. Esse tipo de serviço é tão ou mais importante que a implantação de uma nova filial, já que estamos falando de um mercado consumidor incorporado, ou seja, um dia de loja fechada; a mais que o previsto; representa um dia a menos de arrecadação, além do risco de perda de consumidores para a concorrência.

Portanto, podemos observar a importância em manter o controle do prazo de execução das obras varejistas; visando sua redução sempre que possível; bem como a relevância de um bom planejamento, sendo o mais fidedigno possível à realidade e necessidade de cada projeto. Planejamento é definido como “o processo de antecipar o futuro e determinar o curso de ação para a realização dos objetivos organizacionais”. Como a definição indica, planejar é um processo contínuo que inclui explicitar objetivos e implementar ações necessárias para atingi-los (COBRA, 2009).

3.1.2 Características do Segmento Varejista Farmacêutico

Considerando o cenário varejista, o segmento farmacêutico está inserido no Varejo Restrito, representando a categoria de Farmácias e Drogarias e sua entidade representante estatisticamente é a ABRAFARMA.

Existem ainda algumas Federações e Associações no âmbito farmacêutico que divulgam estudos, apresentam conceitos e expõem dados importantes a respeito do desenvolvimento e das projeções do setor, dentre eles, podemos citar dois que serão abordados neste trabalho. A Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR), composta por redes de farmácias independentes espalhadas pelo país, que tem como missão: promover a integração e o fortalecimento das redes associadas em todo o território brasileiro, visando o desenvolvimento socioeconômico e a representatividade das afiliadas em órgãos governamentais e congêneres. E a Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (INTERFARMA), que é composta por laboratórios nacionais e internacionais de pesquisa e uma start up, e tem como objetivo principal disseminar o conceito de inovação como geradora do desenvolvimento econômico, buscando criar um ambiente seguro, estável e propício para os investimentos, além de promover a interação e o estreitamento das relações com os agentes e autoridades de saúde.

Com os dados finais referentes a 2019, o mercado farmacêutico mostrou mais uma vez sua força, crescendo muito acima da economia nacional (FEBRAFAR, 2020). Na contramão da maioria dos setores no Brasil, a indústria farmacêutica apresenta imponente crescimento nos últimos dois anos. Nem mesmo a instabilidade econômica que o País vivencia tem impedido o impulsionamento desse mercado (INTERFARMA, 2020). O faturamento das farmácias durante os 12 meses de 2019 foi 7,6% maior comparado com o mesmo período do ano anterior. Isso significa um faturamento de R\$ 121 bilhões (FEBRAFAR, 2020). As expectativas são altas. Nos próximos quatro anos a tendência é de que o Brasil assuma a quinta posição do ranking mundial da indústria farmacêutica, liderado, atualmente, pelos Estados Unidos (INTERFARMA, 2020). Um recente levantamento realizado pela INTERFARMA aponta para um patamar bastante positivo em 2023. De acordo com o estudo, em 3 anos, o mercado deverá movimentar R\$ 175 bilhões (ICTQ, 2019).

É possível encontrar diferentes distribuições de categorias das farmácias nacionais. As categorias de farmácias estabelecidas no estudo da FEBRAFAR são: Farmácias Independentes, Franquia/Licenciamento de Marca e Associativismo, Farmácias Populares, Grandes Redes e Redes Regionais. Cada uma delas tem sua característica específica (FEBRAFAR, 2019). Por outro lado, ICTQ (2015) defende a categorização entre: grandes redes de drogarias, redes associativistas, redes de manipulação, farmácias independentes, franquias farmacêuticas e estabelecimentos cujo foco é a venda on-line ou a atenção farmacêutica como meio de fidelização.

Para este Trabalho, será adotada a divisão proposta pelo ICTQ. O Quadro 4 apresenta uma descrição mais detalhada de cada modelo.

Quadro 4 - Modelos Nacionais de Negócios Farmacêuticos

MODELO	DESCRIÇÃO
FARMÁCIA DE REDE	Representam um modelo de negócio com visão de longo prazo por parte do empreendedor. A estratégia desse modelo de negócio consiste em adquirir grandes redes e manter um crescimento orgânico, com foco em regiões que apresentam alto potencial de crescimento.
FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO	Modelo de negócio que exige alta capacidade técnica e investimentos em qualidade e diferenciação. Trabalha com o desenvolvimento de medicamentos personalizados, para atender a um tratamento individual prescrito.
FRANQUIA DE DROGARIAS	Modelo de negócio voltado para empreendedores independentes. Trabalha com a implantação de estratégias de curto, médio e longo prazo, voltadas à alavancagem dos resultados por meio de mudanças práticas.
FRANQUIA DE FARMÁCIA MAGISTRAL	É um modelo de negócio de alto custo, que se baseia em padrões preestabelecidos de uma marca já conhecida no mercado. Esses fatores agregam inúmeras vantagens ao empreendedor, que recebe um pacote pronto de processos e sistemas, além do suporte para desenvolvimento e acompanhamento da gestão do negócio, aumentando sua produtividade.
ASSOCIATIVISMO DE FARMÁCIAS E DROGARIAS	A participação em associações traz inúmeros benefícios ao empreendedor, como por exemplo: maior competitividade em termos de gestão, melhores condições de negociação junto aos fornecedores, ações de marketing a custos acessíveis e acesso a treinamento. Tudo isso contribui para melhores condições comerciais.
FARMÁCIAS INDEPENDENTES	Esse é o modelo de negócio mais desafiador para quem tem interesse em empreender no varejo farmacêutico, pois enfrentam uma concorrência acirrada com as grandes redes, por conta da guerra de preços e descontos, o que as tornam pouco competitivas. Porém, são modelos aplicáveis à pequenos bairros e cidades, pois são modelos que focam na atenção farmacêutica e no atendimento humanizado, o que resulta na fidelização do consumidor.
FARMÁCIAS ON-LINE	É um modelo de venda de produto e medicamentos que proporciona comodidade e conveniência ao cliente, pois atende a sua necessidade de forma rápida e prática. Esse modelo costuma ser aplicado por grandes redes, como forma de diversificação do atendimento ao cliente e possibilidade de expansão às áreas que não possuem loja física.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por mais que o cenário pós-Covid ainda não esteja claro, o varejo continuará contratando, abrindo lojas, ampliando suas vendas e contribuindo para o crescimento da economia (SBVC, 2020).

No Brasil, até setembro de 2019, havia 78,8 mil drogarias, 843 a mais do que no final do ano anterior (PANORAMA, 2020). E as expectativas de expansão das grandes redes farmacêuticas nacionais para os próximos anos são ainda mais promissoras. Tais perspectivas

afetam positivamente o mercado da construção civil, principal responsável pela implantação das novas filiais e por realizar as manutenções, reformas e reformulações das marcas nas filiais existentes, com a finalidade de manter a qualidade dos serviços apresentados ao cliente e fortalecer cada vez mais a marca das redes.

O desenvolvimento e manutenção da imagem positiva de uma empresa junto aos consumidores é de fundamental importância para a obtenção de sucesso no mercado varejista, principalmente no segmento de farmácias e drogarias, que fornece atendimento de atenção farmacêutica ao cliente, e, portanto, possui uma relação estreita entre colaboradores e consumidores.

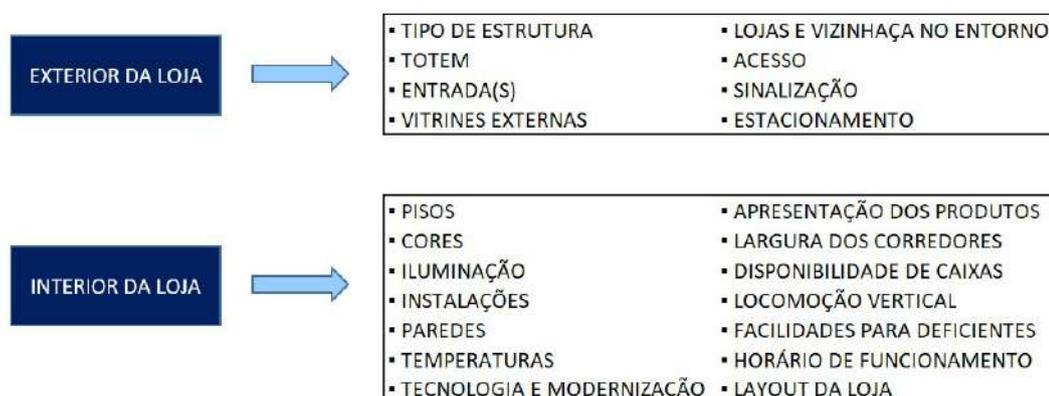
Dentre as inúmeras atividades responsáveis pelo processo de manutenção da imagem da rede junto aos consumidores; apresentadas por Mattar (2011); podemos destacar duas delas que estão diretamente relacionadas à Construção Civil:

a) Ambientação externa da loja, envolvendo facilidade de acesso, arquitetura, fachada, totem, sinalização, disponibilidade e facilidade de estacionamento.

b) Ambientação e atmosfera interna da loja, envolvendo layout, disposição das seções, equipamentos utilizados, iluminação, cores, apresentação dos produtos, limpeza e sinalização.

Mattar (2011) detalha ainda os elementos utilizados para a criação e manutenção da atmosfera da Loja, que nada mais é, do que um conjunto de características físicas, utilizadas para a criação de sentimentos, emoções e percepções junto aos consumidores. Conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Elementos que compõem a criação e manutenção da atmosfera de loja física



Fonte: Adaptado de MATTAR (2011).

3.1.3 Obras Varejistas Farmacêuticas

Diante da falta de estudos específicos que determinem as características e o processo aplicado à implantação ou reforma de filiais varejistas farmacêuticas, os conceitos apresentados a seguir estão baseados na vivência e conhecimento técnico da autora deste trabalho, nas informações coletadas da Empresa A, referente ao ciclo executivo de Obras Novas e Reformas adotado em suas atividades durante o ano de 2019, e em revisões bibliográficas relacionadas ao contexto de obras rápidas.

3.1.3.1 Tipos de obras

O que determina o tipo de obra que será adotada é a necessidade apresentada no escopo e no projeto, podendo esta, ser classificada em quatro tipos, são eles: Obra Nova, Reforma Pontual, Retrofit e Rollout. Posteriormente, estas últimas três classificações serão unificadas, passando a representar um único grupo, denominado de Reforma, a fim de auxiliar no desenvolvimento das estratégias que serão aplicadas neste trabalho. Segue abaixo a descrição das características correspondentes a cada um dos quatro tipos de obras.

a) OBRA NOVA

Refere-se à construção ou adaptação de um imóvel existente para a implantação de uma nova filial. Está diretamente relacionada à percepção de um mercado consumidor promissor e a viabilidade de implantação da loja.

Dessa forma, o projeto a ser elaborado deve englobar todas as exigências das normas atuais vigentes, principalmente quanto à acessibilidade, assunto que vem ganhando cada vez mais destaque e relevância, tanto no contexto social, quanto no meio acadêmico.

Por se tratar de um novo empreendimento, torna-se mais acessível o recebimento de materiais de construção e a retirada de entulhos do canteiro de obras, devido à disponibilidade de espaço para a realização de tais movimentações.

b) REFORMA PONTUAL

A Reforma Pontual é um tipo de obra que está relacionada à necessidade de correção ou reparação pontual das instalações e/ou estrutura dos ambientes de uma edificação. Trata-se de uma pequena intervenção que não tem como objetivo a modernização ou adaptação do ambiente.

Quando nos referimos à Reforma, Retrofit ou Rollout, considerando que estamos tratando de empreendimentos pertencentes ao mercado varejista, conseqüentemente estamos falando de edificações ocupadas, inseridas; em sua grande maioria; em áreas densamente povoadas e com ruas de difícil acesso, principalmente para caminhões, portanto, é importante atentar-se à questão logística de recebimento de materiais de construção e à retirada de entulhos, bem como a movimentação dentro do próprio canteiro de obras – que por vezes, acaba sendo o próprio espaço físico construído do empreendimento.

c) RETROFIT

Retrofit é a remodelação ou atualização do edifício ou de sistemas, através da incorporação de novas tecnologias e conceitos, normalmente visando à valorização do imóvel, mudança de uso, aumento da vida útil e eficiência operacional e energética (NBR 15575-1, 2013). Corresponde à execução de serviços como: atualização de instalações elétricas e hidráulicas, reformulação de fachada, substituição de revestimentos e acabamentos. Outras mudanças comuns são a modernização do sistema de automação e adaptação à acessibilidade de portadores de necessidades especiais.

Diante da natureza dos serviços apresentados, faz-se necessária uma análise minuciosa do real estado de conservação da edificação, a fim de determinar os meios e procedimentos mais adequados a serem adotados na execução da obra.

d) ROLLOUT

É uma forma de adaptação do modelo de layout da loja física às novas necessidades e exigências do consumidor moderno, tem a intenção de proporcionar novas experiências através da arquitetura adotada. São adequações que passam por constantes atualizações e servem como base para um novo conceito da marca, que precisa ser testado,

consolidado, aprovado e replicado às demais unidades da rede. É uma forma de se manter competitivo no mercado e à frente da concorrência, entregando aos clientes conceitos cada vez mais inovadores.

3.1.3.2 Ciclo executivo de obras novas e reformas

Podemos dividir as obras varejistas farmacêuticas em dois grupos: Obras Novas e Reformas. Cada ciclo executivo possui suas peculiaridades, conforme apresentado a seguir:

a) OBRAS NOVAS

O Ciclo Executivo de Obras Novas segue o fluxo descrito abaixo e apresentado na Figura 4.

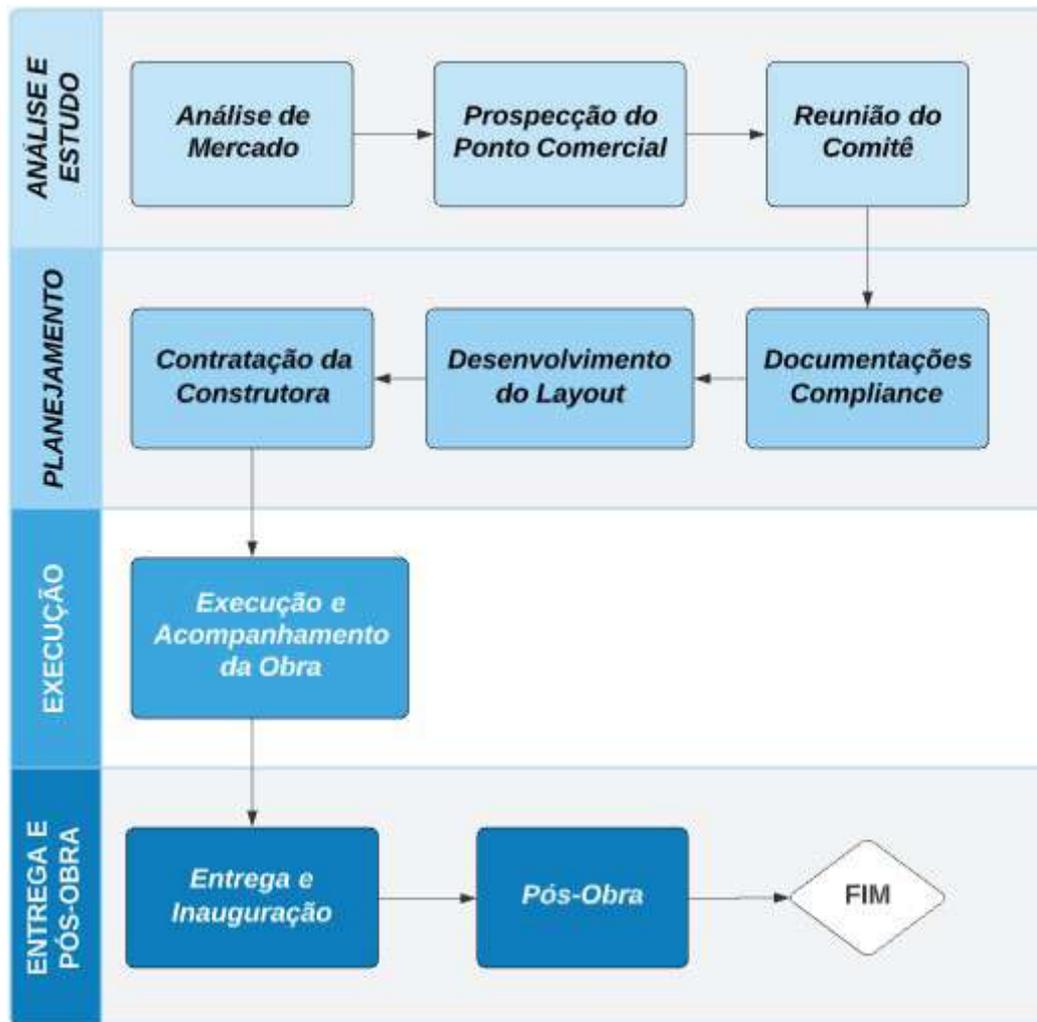
- i) **Análise de Mercado:** é realizado um estudo geral da área ou região à qual se pretende implantar uma Nova Filial. Essa análise contempla a quantidade de habitantes e os níveis de poder aquisitivo de cada grupo, além do quão saturado está ou não o mercado naquele determinado espaço que está sendo analisado;
- ii) **Prospecção do Ponto Comercial:** corresponde à busca pelo imóvel ou terreno que mais se adequa às necessidades e exigências dos modelos de projeto padrão; considerando as áreas de: salão de loja, medicamentos e retaguarda, além da quantidade de vagas de estacionamento disponíveis; e da análise de mercado realizada; que prevê um retorno de capital esperado; além de uma análise relacionada à densidade demográfica, fluxo de pessoas e veículos no local, facilidade de acesso dos consumidores à Loja e suas principais necessidades.
- iii) **Reunião do Comitê:** de posse da análise de mercado e do dossiê dos possíveis pontos comerciais promissores, é realizada uma reunião com o comitê da empresa, para avaliar as informações apresentadas e definir quais das opções apresentadas tem maior potencial de sucesso. O comitê é formado por representantes da empresa e a reunião é dirigida por representantes do setor de expansão. A reunião consiste na apresentação do estudo realizado no item ii, além de fotos, vídeos, documentações do imóvel (matrícula e registros) e valor do aluguel ou compra.

- iv)** Documentações Compliance: de posse da definição dos pontos comerciais que possuem potencial de desenvolvimento, o setor de Compliance providencia a elaboração de um Estudo de Viabilidade Técnica e Legal (EVTL), que apresenta informações técnicas, físicas, jurídicas e legais mais aprofundadas, objetivando a determinação das restrições e liberações que norteiam o imóvel a ser adquirido ou locado. Após avaliação e liberação do EVTL, o setor dá seguimento às demais documentações pertinentes à legalização do imóvel, de acordo com a finalidade à qual o mesmo será designado;
- v)** Desenvolvimento do Layout: de posse das informações presentes no EVTL, dar-se início a elaboração do layout da futura Filial. São elaboradas pelo menos três opções para apresentação ao comitê. Ainda assim, o layout poderá sofrer alterações antes de ser aprovado definitivamente pelo comitê.
- vi)** Contratação da Construtora: com a definição dos pontos comerciais onde serão implantadas as novas filiais e seus respectivos layouts aprovados pelo comitê da empresa, inicia-se o processo de contratação das Construtoras que ficarão responsáveis pela parte executiva da obra. Vale ressaltar que os projetos das Obras Novas também são de responsabilidade do construtor, sendo destinada uma parte da verba do orçamento para tais serviços. O processo de contratação das Construtoras leva em consideração a cotação de pelo menos três empresas diferentes. A visita ao local da obra não é considerada obrigatória, mas faz-se necessária para uma melhor percepção das peculiaridades do terreno ou edificação existente, a fim de garantir maior assertividade na elaboração do orçamento, evitando possíveis aditivos. O setor de engenharia analisa os orçamentos apresentados, negocia os valores e determina a empresa que será responsável pela execução de cada Obra Nova, oficializando a negociação por meio da assinatura do contrato de prestação de serviço.
- vii)** Execução e Acompanhamento da Obra: a parte executiva da obra é terceirizada, conforme apresentado no item vi, enquanto que o acompanhamento das obras é de responsabilidade do coordenador de obras da empresa. O coordenador de obras tem o dever de acompanhar o andamento das atividades da obra, a fim de garantir o prazo previamente estabelecido no contrato e a qualidade dos serviços executados. A liberação das parcelas referentes ao pagamento do valor contratual da obra também é de responsabilidade do coordenador de obras. O

acompanhamento é realizado por meio de vistorias periódicas e análise de relatórios fotográficos semanais, permitindo assim uma análise com relação ao andamento físico da obra, se está de acordo com o cronograma físico financeiro inicialmente proposto no ato da contratação, possibilitando uma previsibilidade com relação ao atendimento do prazo contratual. Vale salientar que o contratante fornece ao construtor um Caderno de Obras, que determina os tipos de materiais que devem ser utilizados, suas dimensões e marcas autorizadas na aplicação em cada ambiente, ao qual a construtora deverá utilizar como base para a execução da obra.

- viii)** Entrega da Obra e Inauguração: após a finalização das atividades por parte da construtora, o coordenador de obras responsável realiza uma visita à filial para realização do Check List de Recebimento da Obra, que contém todos os itens executivos de projeto a serem analisados, garantindo o bom funcionamento das instalações da edificação. Esse documento tem como objetivo principal resguardar ambas as partes, formalizando que os serviços prestados foram executados e entregues de acordo com os termos previstos em contrato. Além da compatibilização final dos projetos, recebimento e arquivamento de todos os documentos e relatórios que estejam pendentes. Em paralelo, realiza-se a montagem do mobiliário da loja, instalação de câmeras, links, redes e telefonia. Somente após a finalização das atividades anteriormente citadas, inicia-se o recebimento e distribuição das mercadorias de acordo com a localização de cada categoria no layout da loja, atendendo às prescrições propostas na elaboração do estudo inicial, sobre as necessidades do consumidor de determinada região e do espaço projetado, conforme apresentado nos itens ii, iv e v. O Check List deverá ser validado com todos os demais setores e responsáveis envolvidos.
- ix)** Pós-Obra: mesmo após a entrega final da obra, podem ocorrer alguns acionamentos junto à construtora responsável, devido ao surgimento de patologias e/ou defeitos na edificação. O prazo de garantia da obra varia de 3 (três) meses a 5 (cinco) anos, entre itens de acabamento e itens estruturais.

Figura 4 - Fluxograma do Ciclo Executivo de Obras Novas



Fonte: Elaborado pelo autor.

b) REFORMAS

O Ciclo Executivo de Reformas é um pouco mais delicado, pois envolve a paralização temporária das atividades de uma filial, conforme fluxo descrito abaixo e apresentado na Figura 5.

- i) **Análise do Ebitda das Lojas:** é realizado um levantamento do EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), também conhecido no cenário nacional como LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) das filiais, que corresponde ao potencial de geração de caixa, objetivando a classificação do estado crítico e das perspectivas de faturamento das filiais, para serem levadas à reunião do Comitê.

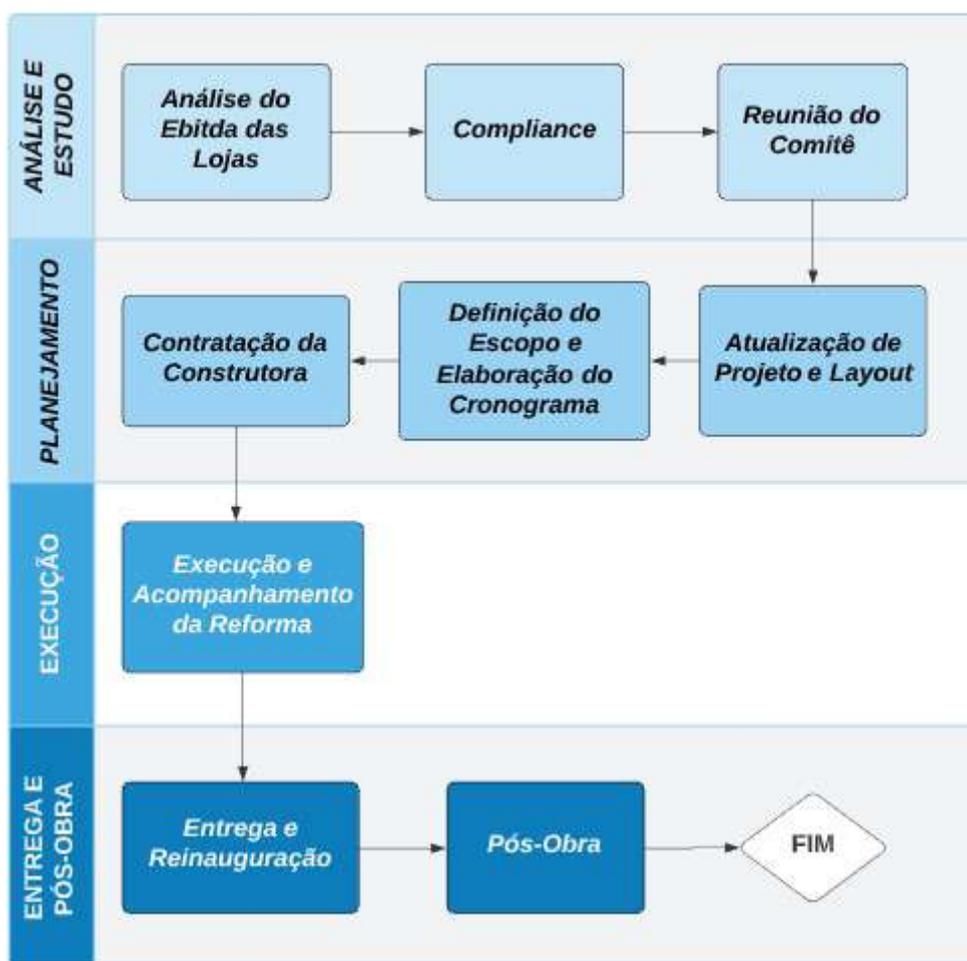
- ii) **Compliance:** o setor é responsável por analisar a situação documental da filial, e, se necessário, regularizá-la, para que a reforma possa ser realizada, caso a filial venha a ser contemplada com o investimento. Esta análise se torna um pouco mais delicada quando o imóvel é antigo, pois os mesmos não possuem certos documentos de regularização exigidos pela atual legislação. Portanto, além da validação do Alvará de Reforma, deve-se revisar todos os demais documentos (Alvarás, Habite-se, CND's, IPTU's e Matrículas).
- iii) **Reunião do Comitê:** de posse da análise do ebitda; apresentada no item i; e da situação documental das filiais; apresentada no item ii; é realizada uma reunião com o comitê da empresa, para avaliar as informações apresentadas e definir quais filiais serão contempladas com o investimento. Vale ressaltar que, para a escolha das filiais, também é considerado o seu faturamento, valor do contrato de aluguel (se for o caso), melhorias incorporadas recentemente às filiais dos concorrentes da região e possíveis melhorias que a rede esteja implementando, mas que ainda não tenham sido executadas na filial.
- iv) **Atualização de Projeto e Layout:** com a definição das filiais que serão reformadas, os projetos passam por uma atualização geral. Devido à idade de algumas filiais, faz-se necessário um levantamento cadastral, para coleta das medidas reais da edificação. De posse dos projetos básicos atualizados, dar-se início à atualização do layout da loja, de acordo com as solicitações e necessidades definidas na reunião do comitê da empresa.
- v) **Definição do Escopo e Elaboração do Cronograma:** com todos os projetos devidamente atualizados e aprovados pelos setores envolvidos, elabora-se o escopo da obra e seu respectivo cronograma; visando a definição do prazo de execução; tendo em vista que, em sua grande maioria, o funcionamento da filial fica temporariamente suspenso, dependendo do grau de complexidade da reforma que será realizada. O cronograma deve ser avaliado pelos setores de suprimentos e prevenção e perdas, além do Gerente Regional; para que o período de suspensão das atividades da filial não afetem drasticamente o fechamento do faturamento mensal; e o setor de compliance; responsável por indicar a data de recebimento do alvará de reforma e entrega dos projetos aprovados pela prefeitura.

- vi)** Contratação da Construtora: com a definição do escopo da reforma e seus respectivos projetos e layouts aprovados, inicia-se o processo de contratação da Construtora que ficará responsável pela parte executiva da reforma. O processo de contratação da Construtora leva em consideração a cotação de pelo menos três empresas diferentes. As empresas realizam uma visita à filial e elaboram o orçamento com base no escopo da reforma. O setor de engenharia analisa os orçamentos apresentados, negocia os valores e determina a empresa que será responsável pela execução da Reforma, oficializando a negociação por meio da assinatura do contrato de prestação de serviço.
- vii)** Execução e Acompanhamento da Reforma: a parte executiva da obra é terceirizada, conforme apresentado no item vi, enquanto que o acompanhamento das obras é de responsabilidade do coordenador de obras da empresa. O coordenador de obras tem o dever de acompanhar o andamento das atividades da obra, a fim de garantir o prazo previamente estabelecido no contrato e a qualidade dos serviços executados. A liberação das parcelas referentes ao pagamento do valor contratual da obra também é de responsabilidade do coordenador de obras. O acompanhamento é realizado por meio de vistorias periódicas e análise de relatórios fotográficos semanais, permitindo assim uma análise com relação ao andamento físico da obra, se está de acordo com o cronograma físico financeiro inicialmente proposto no ato da contratação, possibilitando uma previsibilidade com relação ao atendimento do prazo contratual. Vale salientar que o contratante fornece ao construtor um Caderno de Obras, que determina os tipos de materiais que devem ser utilizados, suas dimensões e marcas autorizadas na aplicação em cada ambiente, ao qual a construtora deverá utilizar como base para a execução da obra.
- viii)** Entrega e Reinauguração: após a finalização da parte executiva da obra, por parte da construtora, o coordenador de obras responsável realiza uma visita à filial para realização do Check List de Recebimento da Obra, que contém todos os itens executivos de projeto a serem analisados, garantindo o bom funcionamento das instalações da edificação. Esse documento tem como objetivo principal resguardar ambas as partes, formalizando que os serviços prestados foram executados e entregues de acordo com os termos previstos em contrato. Além da compatibilização final dos projetos, recebimento e

arquivamento de todos os documentos e relatórios que estejam pendentes. Em paralelo, realiza-se a montagem do mobiliário da loja, instalação de câmeras, links, redes e telefonia (se necessário). Somente após a finalização das atividades anteriormente citadas, inicia-se o recebimento e distribuição das mercadorias de acordo com a localização de cada categoria no layout da loja, atendendo às prescrições apresentadas no item iv. O Check List deverá ser validado com todos os setores e responsáveis envolvidos, conforme apresentado no item v.

- ix) Pós-Obra: mesmo após a entrega final da obra, podem ocorrer alguns acionamentos junto à construtora responsável, devido ao surgimento de patologias e/ou defeitos na edificação. O prazo de garantia da obra varia de 3 (três) meses a 5 (cinco) anos, entre itens de acabamento e itens estruturais.

Figura 5 - Fluxograma do Ciclo Executivo de Reformas



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.3.3 Principal sistema construtivo adotado

Considerando o contexto de Obras Novas, de acordo com o estudo de caso realizado por Su (2019), o método construtivo comumente utilizado na Construção de Obras Rápidas de Varejo é o sistema convencional. Este sistema é composto por pilares, vigas e lajes em concreto armado; com função estrutural; com vãos externos preenchidos por tijolos cerâmicos; com função de vedação. A cobertura é executada em estrutura metálica e telhas de aço; com a intenção de reduzir o custo e proporcionar uma maior rapidez na execução; podendo conter uma parte em laje de concreto impermeabilizada; destinada à área técnica da edificação. As paredes internas são executadas em gesso acartonado (Drywall); técnica considerada limpa e de rápida execução, além da redução de resíduos em comparação ao sistema convencional.

Já no contexto de Reformas, o sistema construtivo a ser adotado vai depender do tipo de edificação no qual a Filial está inserida e se o imóvel é próprio ou alugado. Estas informações interferem diretamente na escolha das técnicas, métodos e tipos de materiais que serão utilizados na obra, tendo em vista que, se um imóvel alugado possui uma cobertura em madeira, por exemplo, e no contrato de locação prevê que qualquer reforma estará sujeita à manutenção da técnica construtiva já adotada, a empresa deverá seguir o que está no contrato e executar a reforma da cobertura em madeira aplicando os mesmos materiais existentes.

Embora, em um primeiro momento, as Obras Rápidas sejam sinônimo de rapidez e produtividade, os sistemas construtivos empregados não se aproximam de sistemas industrializados, que poderiam estar atrelados a uma maior rapidez e qualidade de execução (SU, 2019). Isto se dá pela cultura enraizada da aplicação do sistema convencional, que muitas vezes dificulta a implementação de novas técnicas construtivas.

3.2 LEVANTAMENTO DE ABORDAGENS, CONCEITOS E METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE OBRAS, E CONTROLE DE PRAZOS

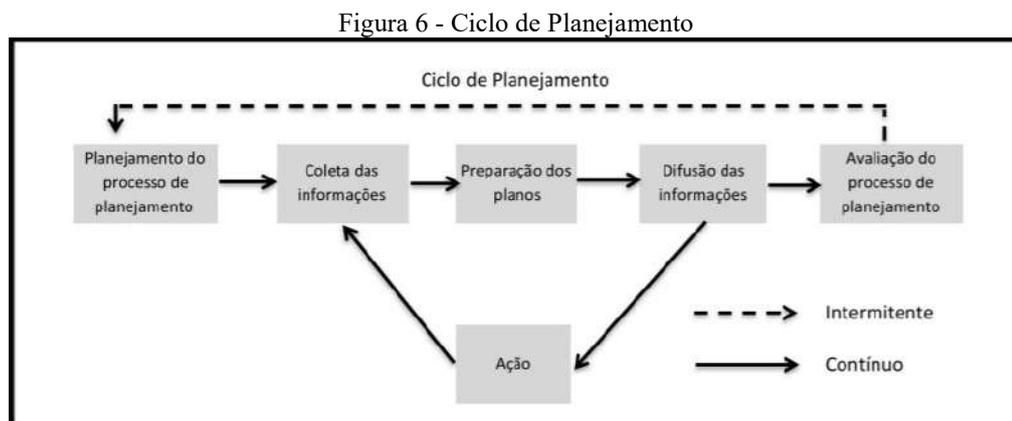
Neste item serão abordados alguns conceitos e características de planejamento de obra e controle de prazos, além de algumas abordagens e metodologias relacionadas ao gerenciamento de obras, com foco nas técnicas aplicáveis às obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas.

3.2.1 Planejamento: Definições, Etapas e Importância

O planejamento tem sido colocado por diversos autores como um fator preponderante para que seja alcançado êxito na coordenação entre as várias entidades participantes de um empreendimento, sendo considerado como uma função gerencial básica (LAUFER; TUCKER, 1987). Segundo Assed (1986), o planejamento é a função administrativa que compreende a seleção de objetivos, diretrizes, planos, processos e programas. O planejamento deve ser realizado em todos os níveis gerenciais da organização e ser integrado de maneira a manter os mesmos sintonizados uns com os outros (GHINATO, 1996).

Para Bernardes (1996), planejamento pode ser visto como um processo de desenvolvimento de alternativas, que permite a escolha de uma dentre as várias identificadas, de acordo com determinados critérios, visando a consecução de determinado objetivo. Formoso (1991) complementa a conceituação definindo planejamento como um processo gerencial de estabelecimento de objetivos e dos meios para atingi-los, sendo efetivo somente se acompanhado de um processo de controle das atividades executadas.

Laufer e Tucker (1987) propõe uma subdivisão do processo de planejamento, conforme descrito abaixo e ilustrado na Figura 6.



- a) Planejamento do processo de planejamento: etapa responsável pela definição da metodologia e dos padrões que serão adotados na realização dos planos. Serão definidos os responsáveis pelo planejamento, os níveis hierárquicos, a frequência de realização dos planos, o grau de detalhamento do planejamento em cada nível

hierárquico, os métodos e ferramentas utilizados para o planejamento e uma análise prévia das restrições existentes para a realização das principais atividades.

- b) Coleta das informações: uma das etapas mais importantes na realização de um planejamento eficaz e de qualidade. Quanto maior for a quantidade e qualidade das informações coletadas, melhor será o resultado.
- c) Preparação dos planos: etapa responsável pela escolha das técnicas a serem utilizadas na elaboração do plano de obra, que estão relacionadas ao tipo de obra, nível de detalhamento desejado e conhecimento do processo de planejamento que os responsáveis pela elaboração detêm.
- d) Difusão das informações: etapa responsável pela difusão das informações contidas no plano para os demais setores. Tais informações precisam ter um padrão de apresentação e periodicidade de fornecimento.
- e) Avaliação do processo de planejamento: etapa responsável pela avaliação do processo com a finalidade de melhorá-lo, por meio da obtenção de indicadores de desempenho e determinação da periodicidade da avaliação.

Independentemente do tipo ou tamanho da obra que se deseja executar, as etapas do planejamento seguem o mesmo raciocínio. Para Mattos (2010), o roteiro do planejamento se dá da seguinte forma:

- a) Identificação das atividades;
- b) Definição das durações;
- c) Definição da precedência;
- d) Montagem do diagrama de rede;
- e) Identificação do caminho crítico;
- f) Geração do cronograma e cálculo de folga.

A identificação das atividades a ser executadas, consiste na percepção das atividades que formarão o cronograma de obra. Para Mattos (2010) esta identificação ocorre mais facilmente através da elaboração da Estrutura Analítica de Projeto (EAP), que nada mais é, do que a decomposição da sequência executiva da obra em pacotes menores de atividades, seguindo uma estrutura de níveis hierárquicos.

Conforme destacado anteriormente, as obras varejistas farmacêuticas possuem um curto prazo de execução e um elevado grau de competitividade entre as empresas do segmento, que disputam entre si uma fatia do mercado consumidor. Diante deste cenário, torna-se imprescindível o controle efetivo de cada etapa do projeto. A falta de aplicação dos

conhecimentos de planejamento e controle de prazos traz impactos negativos à qualidade do gerenciamento, porém, sendo aplicadas de forma eficaz, trazem um aumento do potencial competitivo.

É de extrema importância destacar que, para cada tipo de obra, seja ela Obra Nova, Reforma Pontual, Retrofit ou Rollout, faz-se necessária a elaboração de um planejamento personalizado, pois estamos tratando de obras com peculiaridades distintas. Vale ressaltar, que o controle de prazos deve ser realizado diariamente, garantindo aos envolvidos no processo uma visão atualizada do andamento das atividades, permitindo a tomada de decisões em tempo hábil, caso seja necessário qualquer ajuste no planejamento das atividades do projeto, por motivos de atraso ou adiamento de algum serviço.

3.2.2 Gestão Visual Aplicada ao Controle de Prazos

Um dispositivo visual constitui-se um elemento intencionalmente projetado para compartilhar informações essenciais ao desenvolvimento de uma tarefa (GALSWORTH, 1997). Segundo Koskela (1992), a utilização de dispositivos visuais para habilitar qualquer funcionário da empresa e identificar, de forma imediata, os padrões e desvios existentes no processo, pode ser considerada como uma forma para se aumentar a transparência dos mesmos. Alves (2000) salienta que a utilização de dispositivos visuais no canteiro é essencial para o desenvolvimento dos fluxos, aumentando a transparência dos processos.

Conforme destacado por Moreira e Bernardes (2001), convencionalmente, a dimensão vertical possui três níveis hierárquicos de planejamento: estratégico, tático e operacional. A integração destes é considerada de suma importância, pois através dela pode-se estabelecer uma hierarquização entre as metas dos planos de longo, médio e curto prazo. Os autores atentam para a falta de aderência entre as metas, que podem provocar desmotivação na atualização dos planos de longo prazo e na preparação dos planos de curto prazo, significando a não realização dos mesmos ou o seu desenvolvimento de forma estritamente informal. Essa ausência de transparência, devido à falta de registros (escritos ou eletrônicos) dificulta o controle e a análise do processo de planejamento, afetando diretamente no processo decisório da empresa.

Segundo Sanvicente (2000) o controle e acompanhamento da execução, a conferência das atividades executadas e sua comparação com os planos realizados

é de grande importância com a finalidade de identificar desvios e elaborar ações corretivas.

Uma das principais ferramentas visuais utilizadas no acompanhamento do prazo de execução das atividades de uma obra é o Gráfico de Gantt. Conforme apresentado por Oliveira (2005), o Gráfico de Gantt, também conhecido como cronograma de barras, é distribuído entre as atividades que compõem a obra a ser executada e o tempo estimado para a execução de cada uma delas. Para a elaboração do Gráfico de Gantt, é necessário conhecimento prático da sequência construtiva, visando sempre uma estrutura coerente e executável.

De acordo com Cabette (2014), o Gráfico de Gantt apresenta as tarefas acompanhadas de todos os seus vínculos (predecessoras e sucessoras) e foca no caminho crítico de cada tarefa ou grupo de tarefas, apontando indicadores, principalmente o tempo.

3.2.3 Abordagens e Metodologias de Gerenciamento de Obras

Existem inúmeras abordagens e metodologias voltadas ao gerenciamento de obras, porém, optou-se por apresentar aquelas que possuem grande relevância e possibilidade real de aplicação ao contexto de obra apresentado neste estudo.

3.2.3.1 Sistema Toyota de Produção

De acordo com Formoso (2000) a partir do final da década de 70, muitos setores industriais passaram por profundas modificações na estrutura organizacional de suas atividades produtivas, estabelecendo um novo modelo de gestão da produção. Muitas dessas modificações surgiram, inicialmente, na indústria automobilística japonesa, tendo o Sistema Toyota de Produção como o modelo mais importante.

Segundo Koskela (1992) os princípios da construção enxuta baseiam-se nas ideias do Sistema Toyota de Produção (STP) sustentado pelo sistema Just-in-Time (JIT) e Jidoka:

- a) Just-in-Time traz a ideia principal em produzir-se a quantidade necessária no momento propício. Aplicado na Construção Civil, este sistema sugere a redução dos estoques de matéria-prima, de modo que a aquisição seja realizada no momento exato da

necessidade.

- b) Jidoka baseia-se na aplicação de máquinas para o exercício correto, conforme sua função e a necessidade. Gera qualidade e agilidade do produto, trabalho e serviço. O sistema Jidoka procura evitar os retrabalhos causados pela má execução.

O Sistema Toyota de Produção foi desenvolvido inicialmente para a indústria automobilística, sem considerar as particularidades existentes na construção civil. Porém, foi através dele que desenvolveram-se diversos estudos relacionados ao domínio da produtividade, flexibilidade, qualidade e agilidade dos processos de produção.

3.2.3.2 Princípios do Lean Construction

Nos anos 90, após o sucesso de suas realizações no setor industrial, os conceitos do Sistema Toyota de Produção foram implementados na construção civil, gerando o que hoje conhecemos como Lean Construction. (MATTOS, 2006). Koskela (1992) foi o pioneiro na abordagem teórica da Lean Construction voltada para a construção civil.

A Lean Construction traz como mudança conceitual mais importante para a construção civil a introdução de uma nova forma de se entender os processos produtivos (KOSKELA, 1992).

Para Koskela (1992), o ambiente produtivo é composto por atividades de conversão e de fluxo. As atividades de conversão são as que agregam valor ao processo, porém, o gerenciamento das atividades de fluxo, representam uma etapa essencial na busca pelo aumento dos índices de desempenho dos processos produtivos.

Koskela (1992) propõe onze princípios da Lean Construction, conforme apresentado abaixo:

- a) Redução da parcela de atividades que não agregam valor: atividades que não agregam valor, consomem tempo, recursos e/ou espaço, mas não contribuem para atender os requisitos do cliente. A busca pela redução destas atividades, constitui-se o princípio mas geral da filosofia Lean Construction.
- b) Aumentar o valor do produto através de uma consideração sistemática dos requisitos do cliente: agrega-se valor ao produto, quando os requisitos dos clientes internos e externos são atendidos. Portanto, a identificação de tais clientes e seus requisitos, constitui-se um dos principais passos para a melhoria da eficácia da produção, visto

que, a consideração dos requisitos apontados pelos clientes antes da execução, reduz o retrabalho e, conseqüentemente, a interferência no fluxo de atividades predefinido.

- c) Redução da variabilidade: o estabelecimento de padrões de processos bem definidos é uma forma de se reduzir a variabilidade. Tais variações tendem a aumentar o tempo de ciclo e as atividades que não agregam valor ao processo.
- d) Redução do tempo de ciclo: o tempo de ciclo corresponde ao somatório dos prazos das etapas do processo. A redução do tempo de ciclo pode ser alcançada através da redução de atividades que não agregam valor. Focando na melhoria do processo, verifica-se que, tempos de ciclos menores facilitam a implementação de inovações.
- e) Simplificação pela minimização do número de passos e partes: a simplificação corresponde à redução de componentes do processo, eliminando atividades que não agregam valor ao processo de produção. A utilização de elementos pré-fabricados, o uso de equipes polivalentes e o planejamento eficaz do processo de produção, podem ser considerados como alternativas de se atingir a simplificação. O desenvolvimento de reuniões para avaliação do processo de planejamento deve abranger, também, a identificação de formas para simplificar a operação propriamente dita.
- f) Aumento da flexibilidade na execução do produto: para aumentar a flexibilidade, deve-se procurar minimizar o tamanho dos lotes; aproximando-os à sua demanda; e utilizar equipes de produção polivalentes. A coleta de informações sobre possíveis alterações de projeto, por parte dos clientes, pode garantir uma certa flexibilidade à produção, visto que, a mudança acaba ocorrendo de forma planejada. Nesse contexto, o trabalho de equipes polivalentes surge como um fator importante, minimizando os efeitos dessas incertezas.
- g) Aumento de transparência: conferindo-se uma maior transparência aos processos produtivos, pode-se diminuir a possibilidade de ocorrência de erros na produção. Isso ocorre devido à identificação dos problemas no ambiente produtivo, durante a execução dos serviços. Tal identificação se torna mais fácil diante da disposição de meios físicos, dispositivos e indicadores, que contribuem para uma melhor disponibilização da informação nos postos de trabalho. Através do diálogo, os funcionários envolvidos podem identificar meios alternativos para o desenvolvimento de um determinado processo, ou ainda, alertar aos demais participantes sobre eventuais dificuldades encontradas na execução de suas atividades. À medida que estas informações são discipadas, as atividades tendem a ser executadas de maneira

mais eficiente.

- h) Foco no controle de todo o processo: o modelo convencional de controle da produção focaliza as partes ou etapas do processo, o que contribui para o surgimento de perdas, considerando que a individualidade destas, exclui a melhoria do processo como um todo. O controle de todo o processo possibilita a identificação e correção de possíveis desvios que venham a interferir no prazo de entrega da obra.
- i) Estabelecimento de melhoria contínua ao processo: os esforços para redução do desperdício e aumento do valor do produto devem acontecer de maneira contínua na empresa. Tal princípio pode ser alcançado na medida em que os demais vão sendo cumpridos. Convém estabelecer recompensas para as equipes que demonstram a incorporação deste item, bem como o monitoramento constante e ações corretivas visando a eliminação dos problemas. Para Santos (1999), a identificação das causas dos problemas de produção é muito importante para a garantia do uso eficiente dos recursos disponíveis e a consequente melhoria contínua.
- j) Balanceamento da melhoria dos fluxos com a melhoria das conversões: em qualquer processo de produção, fluxo e conversão, existem diferentes potenciais de melhoria. Quanto maior a complexidade do processo de produção, maior o impacto na melhoria do fluxo e, quanto maiores as perdas associadas ao processo produtivo, mais lucrativo se torna a melhoria dos fluxos em detrimento das conversões. Recomenda-se a observância deste princípio durante a etapa de projeto e ao longo da estratégia de desenvolvimento da obra, auxiliando na sua implementação.
- k) Benchmarking: busca analisar e desenvolver os processos, levando em consideração as melhores práticas existentes no mercado, contrapondo-se à melhoria contínua ao processo, sendo constantemente relacionada à inserção de inovações tecnológicas.

Conforme análise dos onze princípios descritos acima, podemos caracterizar o Lean Construction como uma filosofia que busca apresentar uma nova ótica organizacional, gerando menos atrasos e maior produtividade, reduzindo o desperdício de materiais e mão de obra improdutiva, além da melhoria significativa no planejamento e gerenciamento das obras.

3.2.3.3 Cinco Sentos – 5S

A prática do 5S objetiva incluir valores de organização, utilização, limpeza, padronização e disciplina no local de trabalho (OSADA, 1991). O entendimento do 5S é considerado como uma filosofia, praticada todos os dias (OSADA, 1989).

De acordo com Silva (1994), os 5S's foram decifrados como “sentos” não só para manter o nome original do programa, e sim porque refletem melhor o conceito de profunda mudança comportamental. É necessário “sentir” a necessidade de fazer. Desta forma, adotou-se: senso de utilização, para seiri; senso de ordenação, para seiton; senso de limpeza, para seiso; senso de saúde, para seiketsu e senso de autodisciplina, para shitsuke.

Para Santos et al. (2006), o termo 5S deriva de cinco palavras em japonês que iniciam com a letra “S”, é importante compreender e refletir sobre o significado de cada um dos cinco sentos, conforme descrito abaixo:

- a) Seiri (Senso de Utilização): representa a análise e classificação dos materiais e equipamentos quanto à sua utilidade no ambiente de trabalho. Itens desnecessários ao processo são eliminados. Tal ação tem como objetivo a desobstrução do ambiente, melhorando seu acesso à manutenção, proporcionando uma maior segurança, promovendo o reaproveitamento de recursos e gerando uma redução nos custos. Segundo Gonzales (2009), possuir senso de utilidade é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários para posterior destinação ou descarte daquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades.
- b) Seiton (Senso de Organização): um ambiente organizado facilita a localização dos materiais e equipamentos, reduzindo o tempo de deslocamento de pessoas e máquinas. Este senso também trata da organização pessoal, com foco no planejamento do dia de trabalho, com definição das atividades e suas respectivas prioridades. Para Silva (1994) a disposição de itens de forma sistemática, estabelece um excelente sistema de comunicação visual e rápido acesso. Trazendo como benefícios: economia de tempo para realização das tarefas, diminuição da movimentação, redução do cansaço físico e, em caso de emergência, torna mais fácil a evacuação do local.
- c) Seiso (Senso de Limpeza): baseia-se na limpeza do ambiente, propondo a eliminação da sujeira e do lixo através da identificação e eliminação de suas fontes no local de trabalho, por meio de um processo de inspeção. Alguns exemplos de sujeira são: iluminação inadequada, odor desagradável, ruídos, vibrações, pó, poeira, vestuário e o

próprio comportamento dos colaboradores. O objetivo é criar um ambiente de trabalho limpo e agradável, tornando mais fácil a detecção de rotinas que geram sujeira, falhas e imperfeições. Gonzales (2009) afirma que limpar um ambiente de trabalho é primordial; contudo, mais importante é não sujar o ambiente onde se está. Entende-se que identificar as causas e a origem da sujeira e, em seguida, bloqueá-las é vital para o processo.

- d) Seiketsu (Senso de Saúde e Segurança): representa a busca pela conservação de forma contínua e padronizada dos três primeiros “Ss”. Este senso tem enfoque ético, devido à sua abordagem com relação à saúde mental, de modo que o relacionamento interpessoal proporcione um ambiente saudável e de respeito mútuo. De acordo com Gonzales (2009), o senso de segurança permite-nos criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir um ambiente não agressivo e livre de poluentes, manter em boas condições sanitárias as áreas comuns, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e de boa compreensão. O aumento do nível de satisfação e motivação pessoal, a ausência de acidentes e a economia no combate a doenças estão entre os benefícios notados com a implantação deste senso (COSTA & ROSA, 1999).
- e) Shitsuke (Senso de Autodisciplina): se caracteriza pela educação e compromisso. Desenvolve o hábito de observação, atendimento e seguimento das normas e procedimentos. Este senso é caracterizado pelo desenvolvimento mental, físico e moral para disciplina inteligente, que é respeitar a si próprio e aos outros. A disciplina é a prática que as pessoas façam a coisa certa, com naturalidade. É a criação de bons hábitos através do processo de prática e repetição. Para Silva (1994), representa o comprometimento por parte dos empregados com o cumprimento dos padrões de ética, moral e técnica. Tranzendo como benefícios: autoinspeção e autocontrole, previsão de resultados e melhoria contínua a nível pessoal e organizacional

Os conceitos fundamentais do programa devem ser entendidos, incorporados e praticados por todos os níveis hierárquicos, dos empregados à gerência (OSADA, 1992). COSTA & ROSA (1999), salientam também o papel essencial da alta administração e acrescentam que o programa destina-se a educação contínua, dessa forma, os colaboradores da empresa poderão incorporar novos hábitos e atitudes em seu ambiente de trabalho. Segundo Gonzales (2009), a aplicação de um programa 5S é de grande importância para a organização, desde que toda a equipe participe ativamente de sua implementação.

Apesar da facilidade de sua aplicação, o método exige uma mudança comportamental e cultural de todos os envolvidos, para que possa ser incorporado gradativamente à rotina diária de trabalho.

3.2.3.4 Abordagem PMBOK para o gerenciamento de projetos

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017). Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas (PMI, 2017).

De acordo com PMI (2017), o gerenciamento de projetos representa a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com a finalidade de cumprir os seus requisitos, permitindo que as organizações executem seus projetos de forma eficaz e eficiente.

Os projetos são uma maneira chave de criar valor e benefícios nas organizações. No ambiente de negócios atual, os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente. O ambiente de negócios é dinâmico, com um ritmo acelerado de mudança. Para se manterem competitivas na economia mundial, as empresas estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente (PMI, 2017, p. 10).

O Guia PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) é uma publicação do Project Management Institute (PMI), que traz um conjunto de conhecimentos e boas práticas, reconhecidas e aplicadas em gerenciamento de projetos. Possui um vocabulário comum, que pode ser compreendido, discutido e aplicado por organizações, profissionais e demais interessados em gerenciamento de projetos.

Este Guia PMBOK® é diferente de uma metodologia. Uma metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham numa disciplina. Este Guia PMBOK® é uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida necessários para a prática do gerenciamento de projetos (PMI, 2017, p. 2).

Para que um projeto atinja seus objetivos específicos e evolua de forma organizada do início à sua conclusão, ele precisa seguir uma sequência estrutural lógica. Desta forma, o PMI (2017) apresenta cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos,

conforme apresentado abaixo:

- a) Grupo de processos de iniciação: representam 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.
- b) Grupo de processos de planejamento: são caracterizados pelo detalhamento dos objetivos iniciais e planejamento das ações necessárias para alcançá-los. Segundo Vargas (2003), a fase de planejamento é responsável por detalhar tudo o que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, atividades, recursos envolvidos e custos, de forma que o projeto esteja suficientemente detalhado para ser executado sem grandes dificuldades e/ou imprevistos.
- c) Grupo de processos de execução: corresponde à execução do que foi planejado anteriormente. Representando a fase de maior demanda de esforços e orçamento do projeto. Também engloba o controle, discussão e aprovação das alterações de projeto, a fim de garantir sua execução de acordo com o planejado.
- d) Grupo de processos de monitoramento e controle: representam o acompanhamento, análise e controle do progresso e desempenho do projeto. Tem como principal objetivo controlar tudo que está sendo realizado pelo projeto, sempre comparando com o status previsto, realizando ações corretivas quando necessárias.
- e) Grupo de processos de encerramento: onde ocorre a avaliação das entregas e discussões sobre aspectos positivos e negativos ocorridos a longo do projeto. Corresponde à organização final das documentações do projeto e registro das lições aprendidas com este, servindo de base para novos projetos. Além do encerramento dos contratos e desmobilização da equipe do projeto.

Além de Grupos de Processos, os processos também são categorizados por Áreas de Conhecimento (PMI, 2017). PMI (2017) descreve e orienta o desenvolvimento de cada uma das áreas, conforme apresentado abaixo:

- a) Gerenciamento da integração do projeto: inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Etapas do Gerenciamento da Integração do Projeto

GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto
2	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto
3	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto
4	Gerenciar o Conhecimento do Projeto
5	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto
6	Realizar o Controle Integrado de Mudanças
7	Encerrar o Projeto ou Fase

Fonte: Elaborado pelo autor.

- b) Gerenciamento do escopo do projeto: inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Etapas do Gerenciamento do Escopo do Projeto

GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Planejar o Gerenciamento do Escopo.
2	Coletar os Requisitos
3	Definir o Escopo
4	Criar a EAP
5	Validar o Escopo
6	Controlar o Escopo

Fonte: Elaborado pelo autor.

- c) Gerenciamento do cronograma do projeto: inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Etapas do Gerenciamento do Cronograma do Projeto

GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Planejar o Gerenciamento do Cronograma
2	Definir as Atividades
3	Sequenciar as Atividades
4	Estimar as Durações das Atividades
5	Desenvolver o Cronograma
6	Controlar o Cronograma

Fonte: Elaborado pelo autor.

- d) Gerenciamento dos custos do projeto: 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. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Etapas do Gerenciamento dos Custos do Projeto

GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Planejar o Gerenciamento dos Custos
2	Estimar os Custos
3	Determinar o Orçamento
4	Controlar os custos

Fonte: Elaborado pelo autor.

- e) Gerenciamento da qualidade do projeto: 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. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Etapas do Gerenciamento da Qualidade do Projeto

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Planejar o Gerenciamento da Qualidade
2	Gerenciar a Qualidade
3	Controlar a Qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

- f) Gerenciamento dos recursos do projeto: inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Etapas do Gerenciamento dos Recursos do Projeto

GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Planejar o Gerenciamento dos Recursos
2	Estimar os Recursos das Atividades
3	Adquirir Recursos
4	Desenvolver a Equipe
5	Gerenciar a Equipe
6	Controlar os Recursos

Fonte: Elaborado pelo autor.

- g) Gerenciamento das comunicações do projeto: 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. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Etapas do Gerenciamento das Comunicações do Projeto

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Planejar o Gerenciamento das Comunicações
2	Gerenciar as Comunicações
3	Monitorar as Comunicações

Fonte: Elaborado pelo autor.

- h) Gerenciamento dos riscos do projeto: 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. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Etapas do Gerenciamento dos Riscos do Projeto

GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Planejar o Gerenciamento dos Riscos
2	Identificar os Riscos
3	Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos
4	Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos
5	Planejar as Respostas aos Riscos
6	Implementar Respostas aos Riscos
7	Monitorar os Riscos

Fonte: Elaborado pelo autor.

- i) Gerenciamento das aquisições do projeto: inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Etapas do Gerenciamento das Aquisições do Projeto

GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Planejar o Gerenciamento das Aquisições
2	Conduzir as Aquisições
3	Controlar as Aquisições

Fonte: Elaborado pelo autor.

- j) Gerenciamento das partes interessadas do 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. Seguindo às etapas apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Etapas do Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO	
ETAPA	ATIVIDADE
1	Identificar as Partes Interessadas
2	Planejar o Engajamento das Partes Interessadas
3	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas .
4	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Vargas (2003), cada uma das áreas de conhecimento possui detalhamentos específicos, porém permanecem ligadas entre si, formando um todo único e organizado.

3.2.3.5 Metodologia BIM

Para CBIC (2016), BIM (Building Information Modeling) é uma metodologia aplicada ao processo de: projetar uma edificação ou instalação, ensaiar seu desempenho e gerenciar suas informações e dados, por meio de plataformas digitais (baseadas em objetos virtuais). Ela é formada por um conjunto de políticas, processos e tecnologias combinados entre si.

Por definição, o BIM é aplicável a todo o ciclo de vida de um empreendimento, desde a concepção e a conceituação de uma ideia de edificação ou instalação (ou da constatação da necessidade de construir algo), passando pelo desenvolvimento do projeto e a construção; até após a obra pronta, entregue e ocupada. Neste último caso, os modelos BIM poderão ser utilizados para a gestão da própria ocupação e para o gerenciamento da manutenção (CBIC, 2016, p. 7).

Autodesk (2020) define BIM como o nome dado a um processo que começa com a criação de um modelo 3D inteligente e permite ações de gerenciamento da documentação, coordenação e simulação durante todo o ciclo de vida do projeto (planejamento, projeto, construção, operação e manutenção). É uma metodologia usada para projetar e documentar projetos de edificações e infraestrutura, onde todos os detalhes da construção são modelados em BIM. O modelo pode ser usado para análise, exploração das opções de projeto e criação de visualizações que permitem aos envolvidos compreender antecipadamente o aspecto da obra finalizada.

Autodesk (2020) descreve como o BIM oferece suporte à criação de dados inteligentes durante todo o ciclo de vida do projeto de edificações ou infraestrutura, conforme apresentado abaixo:

- a) Etapa de Planejamento: fornece informações à equipe de planejamento por meio da combinação de dados capturados de acordo com a realidade, gerando modelos contextuais do ambiente construído e natural.
- b) Etapa de Projeto: representam as tarefas de projeto conceitual, análise, detalhamento e documentação. O processo de pré-construção começa com o uso de dados BIM para fornecer informações às equipes responsáveis pelo cronograma e logística.
- c) Etapa de Construção: onde a fabricação começa a usar especificações BIM. A logística da construção do projeto é compartilhada com as empresas contratadas, a fim de assegurar a melhor sincronização de dados e informações possível, trazendo maior eficiência ao processo.
- d) Etapa de Operação: todos os dados em BIM são encaminhados às ações de operação e manutenção dos equipamentos concluídos. Estes dados podem ser usados futuramente em tarefas de renovação ou mesmo desconstrução, com uma maior economia de custos.

De acordo com Autodesk (2020), a aplicação da metodologia BIM auxilia cada tipo de profissional de diferentes formas. Aos arquitetos, possibilita a melhoria na tomada de

decisões de projeto, além de permitir o aprimoramento do desempenho da construção e a colaboração de forma mais eficiente em todo o ciclo de vida do projeto. Já para os engenheiros, a metodologia utiliza fluxos de trabalho inteligentes e conectados, ajudando a melhorar a previsibilidade, produtividade e lucratividade. Para a área de construção em geral, possibilita a digitalização da área de construção e conexão com as informações do projeto, da sua criação à construção e entrega.

A Modelagem da Informação da Construção (BIM) destaca-se cada vez mais como possibilidade para desenvolver a tecnologia de planejamento e cronograma de obras (SIGALOV; KÖNIG, 2017).

O modelo BIM não apenas permite que as equipes de projeto e construção trabalhem com mais eficiência, como também captura os dados que eles criam durante o processo para beneficiar as operações e atividades de manutenção (AUTODESK, 2020).

De acordo com CBIC (2016), tarefas difíceis e repetitivas que normalmente estão sujeitas a erros humanos, podem ser programadas e executadas, com grande precisão, por softwares BIM, que interagem entre si, seguindo regras e processos preestabelecidos.

Autodesk (2019) fornece uma estrutura simples, com as principais diretrizes necessárias para o início da aplicação da metodologia BIM em uma organização. É um guia que trata da definição do BIM e algumas de suas importantes contribuições, por exemplo, na agilidade do processo de compatibilização de projetos, quando um elemento de um modelo muda, todas as vistas são atualizadas e essa alteração aparece em vistas de corte, elevação e folha. Além da importância e das ferramentas necessárias para a elaboração da estrutura do projeto-piloto, que engloba a visão do BIM e a importância da evolução do processo de liderança baseada no BIM, que prevê: preenchimento de lacunas, comunicação de alta qualidade, treinamento, educação, contratos, considerações legais, conformidade, auditoria, controle de qualidade e, por fim, a medição da maturidade BIM. Permitindo assim, uma mudança integrada gradual.

A implementação bem-sucedida do BIM requer uma abordagem cuidadosa e estruturada, que considera os inúmeros fatores integrados aos negócios, abrangendo desde a visão e a liderança da empresa até as pessoas que, de fato, aplicarão o BIM na realização diária de seus projetos (AUTODESK, 2019, p. 2).

CBIC (2016) apresenta 10 (dez) motivos para evoluir com o BIM, são eles:

- a) Para visualizar em 3D o que está sendo projetado;
- b) Para poder ensaiar a obra no computador;

- c) Para extrair automaticamente as quantidades;
- d) Para realizar simulações e ensaios virtuais;
- e) Para identificar interferências automaticamente;
- f) Para gerar documentos mais consistentes e íntegros;
- g) Para capacitar-se a executar construções complexas;
- h) Para viabilizar e intensificar o uso da industrialização;
- i) Para complementar o uso de outras tecnologias;
- j) Para preparar as empresas para o futuro;

As vantagens são tamanhas que num futuro próximo, migrar para o BIM deixará de ser uma opção e passará a ser condição compulsória, para atuar na indústria da construção civil (CBIC, 2016).

3.2.4 A Importância do Alinhamento entre as Equipes Envolvidas

Daft (1999) defende que os gestores sejam rigorosos em relação ao controle, e busquem informações apropriadas para que o processo decisório flua com maior confiabilidade, evitando assim, falhas organizacionais.

Para Mintzberg (2005), o gestor tem um papel muito importante dentro da obra, agrupados em torno de três temas: relações interpessoais, transferências de informações e tomada de decisões. Na parte de relações interpessoais, o autor evidencia esta atividade como sendo o principal contato para fontes externas de fornecimento de informações para o gerente, que envolve indivíduos ou grupos internos ou externos. Já com os papéis informacionais, os gestores adquirem conhecimentos através de organizações e instituições externas, assumindo um papel de disseminador. Por último está o papel decisório, que engloba quatro atores que trabalham em torno das escolhas: empreendedores, controladores de conflitos, alocadores de recursos e negociadores.

De forma geral, entende-se que a missão do gerenciamento de projetos é atingir, e se possível até exceder, as necessidades e expectativas das partes interessadas, com relação aos objetivos do projeto (escopo, prazo e custo) (CHIAVENATO, 2000).

Diante do exposto acima, podemos perceber a importância do papel do gestor no processo gerencial e executivo da obra, além da necessidade de comunicação entre as equipes internas e externas, como forma de disseminar as informações, reduzir falhas e dar mais

clareza à tomada de decisões.

A organização deve também focar no monitoramento das atividades dos funcionários, verificando se a mesma está no caminho certo para atingir seus objetivos, além de efetuar as devidas correções que se fizerem necessárias ao longo do processo (DAFT, 1999).

Moreira e Bernardes (2001) destacam a aplicação de reuniões como forma de identificação dos acontecimentos que levaram ao não cumprimento das metas planejadas. Tratam ainda da elaboração de um relatório geral, que detalha as principais razões dos desvios da obra, auxiliando no estabelecimento de ações de melhorias.

4 METODOLOGIA

O objetivo desta seção é apresentar a forma de pesquisa adotada para alcançar os objetivos estabelecidos (PETRI, 2005), que foi dividida em duas partes: (i) Enquadramento Metodológico e (ii) Delineamento da Pesquisa.

4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A Figura 7 apresenta o Enquadramento Metodológico da pesquisa, elaborado a partir de Tasca *et al.* (2010).

Figura 7 - Enquadramento Metodológico



Fonte: Adaptado de Tasca *et al.* (2010).

Entende-se por enquadramento metodológico a descrição das abordagens e métodos utilizados para a pesquisa, o qual especifica o conjunto de procedimentos e pressupostos que fundamentam o método de pesquisa adotado (TASCA *et al.*, 2010).

Em virtude da escassez de trabalhos científicos voltados à fiscalização do planejamento, gerenciamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas, este trabalho se caracteriza como *exploratório*. Trabalhos exploratórios têm o objetivo principal de desenvolver idéias com vista em fornecer hipóteses em condições de serem testadas em estudos posteriores (GIL, 2002).

Adotou-se uma abordagem *qualitativa*. Pesquisa qualitativa é aquela que busca entender “como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem” (COOPER;

SCHINDLER, 2016, p. 145). Tal abordagem possibilita um detalhamento a respeito das características das obras varejistas farmacêuticas e dos métodos e ferramentas disponíveis na literatura, voltados ao planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas.

A estratégia de pesquisa adotada neste estudo foi a Design Science Research (DSR). De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015), a DSR é um método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição, sendo orientado à solução de problemas, como forma de diminuir o distanciamento entre a teoria e a prática. O método é orientado à solução de problemas, preocupado, ao mesmo tempo, em produzir conhecimento para o aprimoramento de teorias (DRESCH, 2013).

Estes artefatos, por sua vez, são projetados e criados para inserir alguma mudança em um sistema, resolvendo problemas e possibilitando um melhor desempenho do sistema como um todo (DRESCH, 2013).

De acordo com March e Smith (1995), os artefatos pode ser distribuídos em quatro tipos: Constructos, Modelos, Métodos e Instanciações. Os conceitos pertinentes a cada tipo de artefato estão retratados no Quadro 15.

Quadro 15 - Tipos de Artefatos

TIPO DE ARTEFATO	DESCRIÇÃO
Constructos	Constructos ou conceitos formam o vocabulário de um domínio. Eles constituem uma conceituação utilizada para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as respectivas soluções. Conceituações são extremamente importantes em ambas as ciências, natural e de design. Eles definem os termos usados para descrever e pensar sobre as tarefas. Eles podem ser extremamente valiosos para designers e pesquisadores.
Modelos	Um modelo é um conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os constructos. Em atividades de <i>design</i> , modelos representam situações como problema e solução. Ele pode ser visto como uma descrição, ou seja, como uma representação de como as coisas são. Cientistas naturais muitas vezes usam o termo 'modelo' como sinônimo de 'teoria', ou 'modelos' como as teorias ainda incipientes. Na <i>Design Science</i> , no entanto, a preocupação é a utilidade de modelos, não a aderência de sua representação à Verdade. Não obstante, embora tenda a ser impreciso sobre detalhes, um modelo precisa sempre capturar a estrutura da realidade para ser uma representação útil.

Métodos	Um método é um conjunto de passos (um algoritmo ou orientação) usado para executar uma tarefa. Métodos baseiam-se em um conjunto de constructos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) em um espaço de solução. Os métodos podem ser ligados aos modelos, nos quais as etapas do método podem utilizar partes do modelo como uma entrada que o compõe. Além disso, os métodos são, muitas vezes, utilizados para traduzir um modelo ou representação em um curso para resolução de um problema. Os métodos são criações típicas das pesquisas em <i>Design Science</i> .
Instanciações	Uma instanciação é a concretização de um artefato em seu ambiente. Instanciações operacionalizam constructos, modelos e métodos. No entanto, uma instanciação pode, na prática, preceder a articulação completa de seus constructos, modelos e métodos. Instanciações demonstram a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos que elas contemplam.

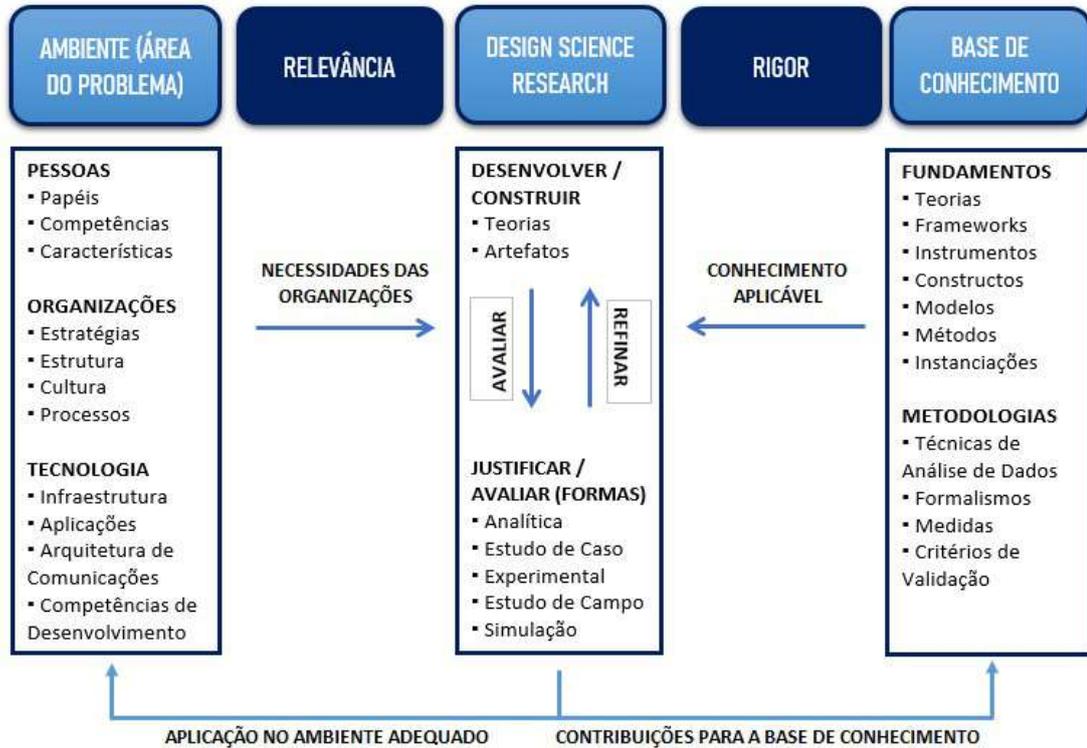
Fonte: Adaptado de March e Smith (1995).

Cândido, Lima e Barros Neto (2014), propõem uma pré-classificação de pesquisas do tipo Design Science (DS), em relação à proposição (ou não) de um artefato versus a validação (ou não) do mesmo, podendo ser: DS Plena, DS Propositiva ou DS Avaliativa.

Neste contexto, o presente trabalho se enquadra no modelo de DS Propositiva, tendo como objetivo somente propor o artefato, sem validá-lo. Utilizando-se do Modelo como Tipo de Artefato, tendo em vista que o objetivo principal é a proposição de diretrizes, voltadas à resolução de problemáticas no âmbito da fiscalização do planejamento e controle de prazos, tendo como foco os contratantes de obras varejistas farmacêuticas, tomando como base as referências bibliográficas apresentadas sobre o assunto e o conhecimento técnico da autora deste estudo.

A Figura 8 apresenta a relação entre a DSR e dois fatores preponderantes para o sucesso da pesquisa: o rigor e a relevância. Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015) consideram muito importante a relevância da pesquisa para as organizações, já que o resultado dessas investigações e do conhecimento gerado para a solução de problemas práticos serão aplicados pelos profissionais envolvidos; direta ou indiretamente; na organização, e seu rigor é fundamental para a validação e confiabilidade da pesquisa, além de contribuir para o aumento do conhecimento em determinada área.

Figura 8 - Relevância e Rigor na Design Science Research

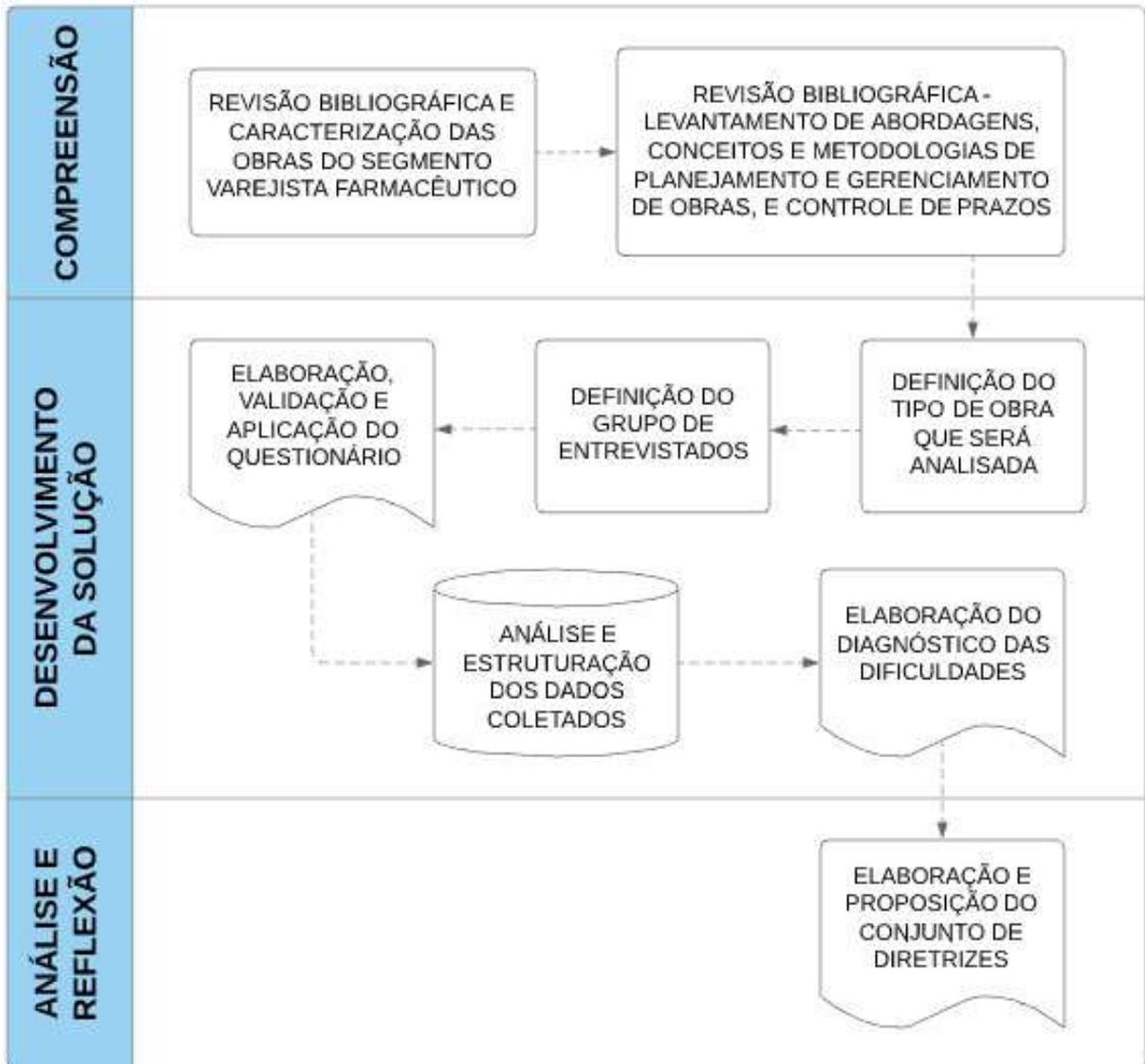


Fonte: Adaptado de Dresch (2013).

4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados (GIL, 2002). A Figura 9 apresenta o Delineamento da Pesquisa, tomando como base a distribuição das etapas entre as três fases para a pesquisa em DSR proposta por Holmström, Ketokivi e Hameri (2009): compreensão, desenvolvimento e reflexão.

Figura 9 - Delineamento da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Através do delineamento apresentado, percebe-se a relação existente entre as atividades ao longo de toda a pesquisa, visando o cumprimento dos objetivos específicos propostos. Como forma de ilustrar a relação entre os objetivos específicos e as três fases do delineamento da pesquisa, segue abaixo o Quadro 16.

Quadro 16 - Relação entre os Objetivos Específicos e as Etapas do Delineamento da Pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		DELINEAMENTO DA PESQUISA
1	Caracterizar as obras do segmento varejista farmacêutico	FASE 1 - COMPREENSÃO Revisões Bibliográficas
2	Levantar os tipos de abordagens, conceitos e metodologias de planejamento e gerenciamento de obras, e controle de prazos, aplicáveis à fiscalização por parte dos contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico	
3	Identificar as dificuldades no processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, a partir da visão dos contratantes	FASE 2 - DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO Levantamento de Dados
4	Analisar as dificuldades no processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, a partir da visão dos contratantes, e propor diretrizes teóricas, como forma de auxiliar no aprimoramento das técnicas e metodologias adotadas	FASE 3 - ANÁLISE E REFLEXÃO Elaboração da Proposta de Diretrizes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como forma de auxiliar na condução da DSR, Hevner *et al.* (2004) estabeleceram sete critérios a serem analisados pelo pesquisador, considerando a criação de um novo artefato (I) para um problema específico (II), que precisa ser adequadamente avaliado (III), visando sua contribuição para o avanço do conhecimento na área (IV), o que requer um certo grau de rigor nas investigações (V), promovendo a elaboração de pesquisas voltadas tanto para o entendimento do problema, quanto para suas possíveis soluções (VI), com a finalidade de gerar uma apresentação dos resultados a todos os interessados (VII).

Com o intuito de atender a estas premissas, a realização do estudo foi planejada de acordo com a ordem e descrição dos subtópicos a seguir.

4.2.1 Caracterização das Obras Varejistas Farmacêuticas

Optou-se pela Revisão Bibliográfica como forma de elaboração de uma base consistente de informações, para a caracterização das obras varejistas farmacêuticas, tendo em vista, a escassez de estudos específicos relacionados ao tema.

A fim de contextualizar as principais características do Mercado Varejista Farmacêutico e sua importância no cenário econômico nacional, foram utilizados estudos de autores que tratam do mercado varejista como um todo, conseqüentemente, apontam alguns dados específicos deste segmento, conforme apresentado nos tópicos 3.1.1 e 3.1.2.

Já no contexto de obras varejistas farmacêuticas, os conceitos apresentados foram

baseados na vivência e conhecimento técnico da autora deste trabalho, nas informações coletadas da Empresa A e em revisões bibliográficas relacionadas ao contexto de obras rápidas, conforme apresentado no tópico 3.1.3, que trata dos tipos de obras, descreve o ciclo executivo correspondente aos dois principais tipos de obras: Obras Novas e Reformas, e apresenta o principal sistema construtivo adotado.

A Revisão Bibliográfica foi realizada através de buscas nas plataformas: Google, Google Acadêmico, Google Livros, SciELO, Library Genesis e Sci-Hub, utilizando como palavras-chave: obras varejistas, obras rápidas, mercado varejista, mercado varejista farmacêutico e varejo farmacêutico.

4.2.2 Levantamento de Abordagens, Conceitos e Metodologias de Planejamento e Gerenciamento de Obras, e Controle de Prazos

Como forma de identificar as abordagens e metodologias voltadas ao planejamento, gerenciamento de obras e controle de prazos, aplicáveis à fiscalização por parte dos contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico; temas estes que fundamentarão a formulação da proposta de diretrizes apresentada ao final deste trabalho; realizou-se uma Revisão Bibliográfica, conforme apresentado no tópico 3.2. Este tópico também trata da importância do alinhamento entre as equipes envolvidas, tema que possui bastante relevância e complementa os demais temas abordados ao longo do tópico.

4.2.3 Diagnóstico das Dificuldades

A elaboração do diagnóstico das dificuldades encontradas no processo de fiscalização do planejamento e controle do prazo das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, ocorreu através de coleta de dados da Empresa A. De acordo com Dresh (2013), existem seis técnicas para coleta de dados, são elas: documental, bibliográfica, entrevista, grupo focal, questionários e observação direta.

Analisando as técnicas apresentadas pela autora apresentada acima, optou-se pela aplicação de um questionário, como forma de obtenção de dados para este estudo.

Para Gil (1999), questionário pode ser definido como uma técnica de investigação

composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. O autor ainda apresenta alguns pontos positivos e negativos da aplicação do questionário como técnica de coleta de dados, são eles:

Pontos positivos:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;
- b) garante o anonimato das respostas;
- c) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- d) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Pontos negativos:

- a) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- b) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- c) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado.

De acordo com o tipo de pesquisa e a técnica que será empregada posteriormente para análise dos resultados coletados, o pesquisador pode optar pela forma das perguntas no questionário (MARCONI; LAKATOS, 2009). Os autores destacam ainda as três categorias que classificam os tipos de perguntas empregadas, são elas:

- a) perguntas abertas: utilizadas em investigações com maior profundidade e precisão. Porém, isso torna a interpretação e análise dos resultados mais complexa;
- b) perguntas fechadas: apresentam alternativas para a resposta, como: “sim” e “não”. Isso restringe as respostas e facilita a análise dos dados em função da sua objetividade;
- c) perguntas de múltipla escolha: também são perguntas fechadas, porém, apresentam mais alternativas de resposta do que o modelo anterior. Além disso, são mais fáceis de serem analisadas e garantem uma análise em profundidade muito próxima às perguntas abertas.

Quanto à formulação das perguntas, Gil (1999) destaca que:

- a) as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa;

- b) deve-se levar em consideração o sistema de preferência do interrogado, bem como o seu nível de informação;
- c) a pergunta deve possibilitar uma única interpretação;
- d) a pergunta não deve sugerir respostas;
- e) as perguntas devem referir-se a uma única ideia de cada vez.

Marconi e Lakatos (1999) recomendam o envio de uma nota junto ao questionário, explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade da obtenção das respostas, como forma de despertar o interesse do receptor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

A elaboração do questionário levou em consideração a vivência e conhecimento técnico da autora deste estudo e os conhecimentos adquiridos através do Referencial Teórico apresentado no tópico 3.

O questionário foi elaborado seguindo as recomendações dos autores citados acima, conforme apresentado no Apêndice A. Sendo, inicialmente, elaborado em Word e submetido à análise de dois participantes do estudo, como forma de avaliação dos assuntos abordados, estruturação das perguntas e relevância destas para a coleta de informações, geração de dados e elaboração da proposta de diretrizes, sendo estabelecido um prazo de dois dias corridos (48h) para a análise do conteúdo.

Após a análise e validação do questionário, o mesmo foi estruturado na plataforma "Formulários Google" e o link para o preenchimento foi enviado ao grupo integral de participantes do estudo, por meio de um aplicativo de mensagens, como forma de facilitar o acesso e preenchimento do mesmo, sendo estabelecido um prazo de três dias corridos (72h) para a resolução do questionário.

O questionário (Apêndice A) elaborado e aplicado neste estudo, contém perguntas do tipo: abertas, fechadas e de múltipla escolha. Permitindo assim, uma maior liberdade e objetividade nas respostas dos participantes. Além de proporcionar uma análise mais completa e abrangente das informações apresentadas.

Ele está estruturado em duas partes: (i) Caracterização da Amostra – responsável por coletar informações que identifiquem o grupo de participantes do estudo, como: cargo, tempo de empresa e escolaridade; (ii) Planejamento, Fiscalização do Planejamento e Controle de Prazos – onde as perguntas foram elaboradas na intenção de extrair o máximo de informações, acerca das dificuldades enfrentadas pelos profissionais da parte contratante, no que se refere ao processo de fiscalização do planejamento e controle dos prazos das obras.

Vale ressaltar, que antes da elaboração do questionário, foi realizada a escolha do tipo de obra a ser analisada e delimitado o grupo de participantes para a aplicação deste, conforme apresentado a seguir, no tópico 5.1.2.

4.2.4 Proposição de Diretrizes

A elaboração do conjunto de diretrizes teóricas foi embasada nas dificuldades apontadas pelos participantes do estudo, no que se refere ao processo de Fiscalização do Planejamento e Controle de Prazos das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, tendo como foco a apresentação de estratégias, fundamentadas através das Abordagens, Conceitos e Metodologias de Planejamento e Gerenciamento de Obras, e Controle de Prazos, apresentadas no tópico 3.2, como forma de auxiliar no aprimoramento das técnicas e metodologias adotadas pelos contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico. A apresentação das diretrizes foi estruturada por tópicos, cada tópico abordando um tema específico, sendo descrito em cada um destes, as problemáticas apresentadas e suas respectivas diretrizes.

5 RESULTADOS

Esta seção apresenta o processo de desenvolvimento dos resultados deste trabalho. Iniciado pela caracterização da Empresa A e a definição do tipo de obra analisada, bem como a delimitação do grupo de participantes para a aplicação do questionário. Em seguida, apresenta-se o processo de elaboração, validação e aplicação do questionário. Os dados obtidos através da aplicação do questionário foram essenciais na elaboração do diagnóstico das dificuldades no processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos de obras varejistas farmacêuticas. Tomando como base as dificuldades apresentadas e as informações levantadas na revisão bibliográfica, elaborou-se um conjunto de diretrizes, voltadas às obras do tipo Reformas, e tendo como público alvo os contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico.

5.1 DIAGNÓSTICO DAS DIFICULDADES

Este tópico abordará inicialmente a delimitação do estudo, no que se refere às características da empresa analisada, o tipo de obra ao qual o estudo será direcionado e a delimitação do grupo de participantes para a aplicação do questionário. Em seguida, será apresentado o processo de elaboração, validação e aplicação do questionário, além do processo de análise e estruturação dos dados coletados por meio deste, fornecendo a base necessária para a elaboração do diagnóstico das dificuldades no processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas.

5.1.1 Caracterização da Empresa A

A Empresa A é uma empresa do ramo varejista farmacêutico, com atuação no mercado nacional a mais de três décadas, com forte representatividade na região nordeste do país, sendo considerada nacionalmente como uma das maiores empresas do seu seguimento.

Tomando como base as informações apresentadas no tópico 3.1.2, que trata das características do Segmento Varejista Farmacêutico, podemos classificar a Empresa A, como pertencente ao Varejo Restrito, por estar inserida no grupo de Farmácias e Drogarias. Ela

pertence a 3 (três) dos 7 (sete) Modelos Nacionais de Negócios Farmacêuticos: Farmácia de Rede, Farmácia de Manipulação e Farmácia On-line.

Ao longo dos últimos anos, a empresa tem investido grandes somas na expansão das filiais pelo país e na reforma das filiais existentes, conforme apresentado no Quadro 17, que retrata a destinação dos investimentos da empresa no ano de 2019.

Quadro 17 - Volume e Destinação dos Investidos em 2019

TIPO	VALOR TOTAL INVESTIDO (R\$)	QUANT. DE LOJAS CONTEMPLADAS
REFORMAS	R\$ 8.796.958,70	224
OBRAS NOVAS	R\$ 18.379.904,54	28

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.2 Tipo de Obra Analisada e Delimitação do Grupo de Participantes

Tomando como base os dados apresentados pela Empresa A, referentes à localização, volume e valor investido em suas obras realizadas no ano de 2019, foram elaborados o Quadro 18; referente às Reformas realizadas em 2019; e o Quadro 19; referente às Obras Novas realizadas em 2019; que apresentam a distribuição da quantidade de obras realizadas e seu respectivo valor médio investido por filial, distribuído entre as cinco regiões do país.

Quadro 18 - Reformas Executadas em 2019

REFORMAS - 2019		
REGIÃO	QNT. LOJAS	R\$ MÉDIO POR LOJA
NORTE	22	R\$ 31.931,23
NORDESTE	132	R\$ 43.558,33
CENTRO-OESTE	11	R\$ 49.114,23
SUDESTE	44	R\$ 28.893,52
SUL	9	R\$ 58.022,22

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 19 - Obras Novas Executadas em 2019

OBRAS NOVAS - 2019		
REGIÃO	QNT. LOJAS	R\$ MÉDIO POR LOJA
NORTE	1	R\$ 800.000,00
NORDESTE	19	R\$ 616.310,77
CENTRO-OESTE	0	R\$ -
SUDESTE	7	R\$ 720.714,29
SUL	1	R\$ 825.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos dados apresentados, podemos observar que a região Nordeste apresentou o maior volume de obras e investimentos, tanto no cenário de Obras Novas, quanto de Reformas. Porém, se tratando de valor médio por loja, a região Sul lidera o ranking de destinação dos investimentos nos dois cenários.

Levando em consideração o volume expressivo de Reformas, em comparação ao volume de Obras Novas, ambos apresentados nos gráficos acima, e considerando que, mantendo-se um volume positivo de inaugurações de novas filiais ao longo dos anos, a proporção de lojas a serem reformadas tende a aumentar substancialmente, optou-se pelo desenvolvimento do trabalho tomando como referência as obras do tipo Reformas.

Considerando ainda as características do ciclo executivo de cada tipo de obra varejista farmacêutica, anteriormente apresentadas no tópico 3.1.3.2, verificou-se que as obras do tipo Reformas necessitam de uma atenção especial por parte dos envolvidos, tanto no processo executivo, quanto na fiscalização das obras, visto que, possuem um prazo de execução mais reduzido, em comparação às Obras Novas, envolvem a paralização temporária das atividades de uma filial existente, o remanejamento temporário de funcionários e afeta diretamente na receita da filial. Em resumo, é o tipo de obra que necessita de um bom planejamento e fiscalização deste, além de um bom acompanhamento do processo executivo, garantido assim, o cumprimento do prazo de obra e reduzindo as chances de ocorrência de imprevistos e atrasos.

O grupo de participantes que serão submetidos ao preenchimento do questionário é composto por seis profissionais do setor de engenharia da Empresa A, envolvidos diretamente no processo de fiscalização das obras varejistas farmacêuticas, sendo: dois representantes do cargo de Gerência de Obras e quatro representantes do cargo de Coordenador de Obras. O preenchimento do questionário foi realizado de forma anônima, sendo levantados apenas alguns dados relevantes para a caracterização da amostra, como:

cargo que ocupava, tempo de empresa e grau de escolaridade.

5.1.3 Elaboração, Validação e Aplicação do Questionário

Objetivando a identificação das dificuldades existentes no processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, adotado pela Empresa A no ano de 2019, realizou-se a aplicação de um questionário a um grupo de seis participantes, conforme delimitação apresentada no tópico 5.1.2.

O processo de elaboração, validação e aplicação do questionário, seguiu as premissas apresentadas no tópico 4.5.

De posse dos dados obtidos através da aplicação do questionário, elaborou-se um diagnóstico das dificuldades apontadas pelo grupo de participantes, conforme apresentado a seguir, no tópico 5.1.4.

5.1.4 Elaboração do Diagnóstico das Dificuldades

Conforme destacado no tópico 4.2.3, o questionário foi estruturado em duas etapas: (i) Caracterização da Amostra e (ii) Planejamento, Fiscalização do Planejamento e Controle de Prazos.

Com base nas informações coletadas na primeira etapa do questionário (Caracterização da Amostra), temos que:

- a) Dos seis participantes, dois eram Gerentes e quatro eram Coordenadores;
- b) Três participantes possuíam entre 1 e 3 anos de empresa, dois participantes possuíam entre 3 e 5 anos de empresa e um dos participantes possuía acima de 10 anos de empresa;
- c) Um participante possuía o ensino médio completo, dois possuíam o ensino técnico completo, um possuía o ensino superior completo e dois possuíam pós-graduação completa.

Diante dos dados apresentados acima, é possível perceber a disparidade no nível de escolaridade dos participantes, o que pode acarretar em inúmeros conflitos técnicos entre

os envolvidos.

Com base nas informações coletadas na segunda etapa do questionário (Planejamento, Fiscalização do Planejamento e Controle de Prazos), temos como resultado as análises apresentadas abaixo:

- a) No que se refere à etapa de Planejamento das Reformas: todos os participantes entendiam a importância desta etapa e tinham conhecimento de todas as fases relacionadas a ela, conforme descrito no tópico 3.1.3.2. As ferramentas utilizadas nesta etapa eram: SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) e o Excel. Com relação ao nível de domínio das ferramentas utilizadas, somente 1 (um) dos participantes tinha nível básico de conhecimento, todos os demais tinham nível intermediário ou avançado. Quando questionados sobre a eficiência do processo adotado nesta etapa, os participantes apontaram como problemática a incompatibilidade de projetos, gerando certa dificuldade na definição do planejamento da Reforma.
- b) No que se refere à etapa de Fiscalização do Planejamento das Reformas: todos os participantes entendiam a importância desta etapa e tinham conhecimento de todas as fases relacionadas a ela, conforme descrito no tópico 3.1.3.2. A ferramenta utilizada nesta etapa era o Excel e, com relação ao nível de domínio da ferramenta, somente 1 (um) dos participantes tinha nível básico de conhecimento, todos os demais tinham nível intermediário ou avançado. Quando questionados sobre a eficiência do processo adotado pela Empresa A e as dificuldades relacionadas a esta etapa, os participantes apontaram como problemática: (i) a escassez de vistorias presenciais à Reforma, o que acarretava em erros executivos, retrabalhos e má qualidade dos serviços executados; (ii) confronto de opiniões com o time de operações das Filiais em processo de Reforma e (iii) aplicação de materiais fora do estipulado no caderno de obras da empresa, sem a prévia autorização por parte do contratante.
- c) No que se refere à etapa de Controle do Prazo de Execução das Reformas: todos os participantes entendiam a importância desta etapa e tinham conhecimento de todas as fases relacionadas a ela, conforme descrito no tópico 3.1.3.2. A ferramenta utilizada nesta etapa era o Excel e, com relação ao nível de domínio da ferramenta, 4 (quatro) dos participantes tinham nível intermediário de conhecimento e 2 (dois) tinham nível avançado. Quando questionados sobre a eficiência do processo adotado nesta etapa, os participantes apontaram como problemática: (i) atrasos relacionados a erros de projeto

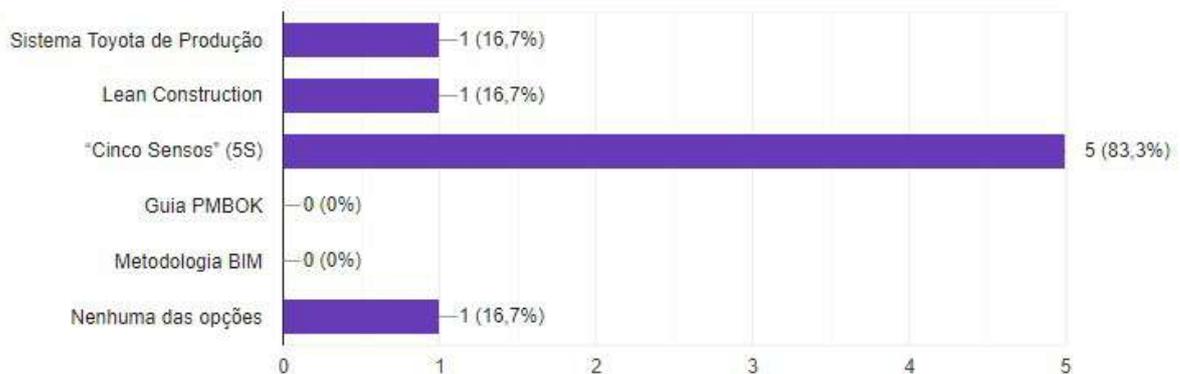
- e/ou executivos; (ii) a falta de aplicação de medidas punitivas aos construtores que não entregassem a Reforma no prazo estipulado (medidas que constavam em contrato) e (iii) a ausência de uma base de dados com informações referentes às problemáticas relacionadas ao controle de prazos das Reformas, que poderiam servir de análise para a implantação de melhorias no processo.
- d) No que se refere ao treinamento e/ou aprimoramento dos conhecimentos acerca das ferramentas utilizadas nas três etapas apresentadas anteriormente: os dois Gerentes alegaram receber treinamentos e/ou incentivo financeiro por parte da Empresa A, para a realização de cursos voltados à aprendizagem e/ou aprimoramento dos conhecimentos pertinentes às ferramentas utilizadas, porém, todos os Coordenadores entrevistados alegaram não receber tais benefícios. É unânime a afirmação de que tais benefícios contribuem efetivamente para o desenvolvimento de habilidades profissionais e possibilitam uma maior desenvoltura estratégica diante dos desafios nas áreas de planejamento, fiscalização do planejamento e controle de prazos das Reformas.
- e) No que se refere à realização de reuniões periódicas para o alinhamento das atividades e análise do andamento físico da Reforma: todos os participantes consideraram essa estratégia importante para o bom andamento do processo e afirmaram que as reuniões ocorriam semanalmente. Porém, apontaram as seguintes problemáticas: (i) a grande demanda de Reformas simultâneas dificultava o acompanhamento; (ii) o curto prazo de execução atrelado às Reformas dificultava o acompanhamento por meio de reuniões semanais, pois deveriam ter uma frequência maior, e (iii) existia pouco alinhamento nas reuniões para o nível de cobrança que era imposto ao recebimento das Reformas.
- f) No que se refere à relação de colaboração e envolvimento entre contratante e contratada no processo de Fiscalização do Planejamento e Controle de Prazos das Reformas: os Gerentes apontaram como problemática a interferência direta do time de operações no bom andamento do processo, devido à presença diária no ambiente da Reforma e por não possuírem qualquer formação ligada à engenharia, o que dificultava o entendimento do processo construtivo em execução, mas não impedia o envolvimento em decisões cabíveis somente ao setor de Engenharia. Já os Coordenadores, relataram que: a relação entre eles e os construtores se tornava desgastante, a partir do momento em que o prazo de entrega da Reforma apertava e a

cobrança passava a ser diária, porém, via telefone e aplicativos de mensagem, devido à distância geográfica entre o local da Reforma e o escritório onde ficava o setor de engenharia da empresa, o que dificultava ainda mais o acompanhamento.

- g) Com relação ao conhecimento de alguns princípios e metodologias ligadas ao Planejamento e Gerenciamento de Obras, e Controle de Prazos: foi apresentado aos participantes uma listagem com alguns princípios e metodologias ligadas ao tema, para que pudessem assinalar aqueles a que possuísem algum conhecimento, conforme ilustrado na Figura 10. Dessa forma, podemos verificar que, 5 (cinco) dos 6 (seis) participantes da pesquisa afirmaram conhecer a filosofia dos Cinco Sentos (5S); apresentada no tópico 3.2.3.3; sendo que, um destes participantes também conhecia os ensinamentos do Sistema Toyota de Produção; apresentado no tópico 3.2.3.1; e os princípios do Lean Construction; apresentado no tópico 3.2.3.2; (tomando como referência a análise individual do questionário), enquanto que, um dos participantes alegou não conhecer nenhum dos itens apresentados.

Figura 10 - Princípios e Metodologias de Planejamento e Gerenciamento de Obras, e Controle de Prazos
Qual dos princípios apresentados abaixo você conhece? (Pode marcar mais de um)

6 respostas



Fonte: Formulários Google

Ao serem questionados sobre a aplicação destes princípios e/ou metodologias nas suas atividades relacionadas às temáticas tratadas anteriormente, foi pontuado que: devido ao grande fluxo simultâneo de reformas e atividades extras, se tornava dificultoso seguir tais prescrições.

5.2 PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES

O conjunto de diretrizes teóricas proposto a seguir, tem como principal objetivo: auxiliar no aprimoramento das técnicas e metodologias adotadas na fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras do tipo Reformas, tendo como foco os contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico.

Para que a elaboração deste conjunto de diretrizes fosse realizada, foi necessário entender o contexto das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, conforme apresentado no tópico 3.1, em seguida, foi elaborada uma Revisão Bibliográfica de algumas abordagens, conceitos e metodologias de planejamento e gerenciamento de obras, e controle de prazos, conforme apresentado no tópico 3.2, fornecendo assim, a base de conhecimento técnico necessária para a elaboração das diretrizes, que tiveram como foco principal as dificuldades apontadas pelo grupo de participantes do estudo, conforme apresentado no tópico 5.1.4. Tais dificuldades foram estruturadas e, juntamente à sua respectiva diretriz, encontram-se descritas no Quadro 20.

Quadro 20 – Proposição de Diretrizes para as Problemáticas Apontadas

TÓPICO 1	ITEM	TEMA: FORMAÇÃO DA EQUIPE	
	1	PROBLEMÁTICAS APRESENTADAS	Disparidade no nível de conhecimento acadêmico entre os profissionais do setor.
	2		Falta de treinamentos e/ou incentivos financeiros para a realização de cursos de aprimoramento das ferramentas utilizadas no dia-a-dia.
	BASE PARA ELABORAÇÃO:		Experiência técnica da autora deste estudo e princípios do Lean Construction.
DIRETRIZES PROPOSTAS		Incentivar e promover a melhoria contínua do processo, por meio da capacitação, qualificação e aprimoramento profissional de todos os colaboradores envolvidos, que passarão a dispor de mais conhecimento técnico, podendo contribuir para a melhoria do processo e crescimento da empresa, além de se sentirem motivados profissionalmente.	
TÓPICO 2	ITEM	TEMA: PLANEJAMENTO	
	3	PROBLEMÁTICA APRESENTADA	Incompatibilidade de projetos.
	BASE PARA ELABORAÇÃO:		Metodologia BIM.
	DIRETRIZ PROPOSTA		A aplicação da metodologia BIM possibilita a integração de todas as etapas do processo construtivo, permitindo que incompatibilidades de projeto sejam facilmente detectadas e rapidamente solucionadas, além de gerar dados e elaborar relatórios de acompanhamento mais confiáveis.

TÓPICO 3	ITEM	TEMA: FISCALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO	
	4	PROBLEMÁTICAS APRESENTADAS	Escassez de vistorias presenciais à Reforma e grande volume de Reformas simultâneas, acarretando em erros executivos, retrabalhos e má qualidade dos serviços prestados.
	5		Confronto de opiniões com o time de operações das Filiais em processo de Reforma e interferência destes na tomada de decisões cabíveis ao setor de engenharia.
	6		Aplicação de materiais fora do padrão estipulado no caderno de obras da empresa, sem qualquer prévia autorização por parte do contratante. Além da falta de advertências ou medidas punitivas (multa) às Construtoras.
	BASE PARA ELABORAÇÃO:		Experiência técnica da autora deste estudo, princípios do Lean Construction, abordagem PMBOK e Metodologia BIM.
	DIRETRIZES PROPOSTAS		Implementação de aplicativos para o controle das obras à distância. Implantação de equipes regionais de engenharia, para a realização das vistorias in loco e melhoria da comunicação e resolução de tratativas junto ao time de operações. Reestruturação das funções cabíveis a cada setor envolvido no processo, reduzindo as interferências na tomada de decisões estratégicas. Adoção de medidas punitivas aos construtores que, mesmo após a aplicação de advertências, continuem a utilizar materiais fora do padrão estipulado pelo contratante.
TÓPICO 4	ITEM	TEMA: CONTROLE DE PRAZOS	
	7	PROBLEMÁTICAS APRESENTADAS	Ocorrência de atrasos na entrega da Reforma, relacionados à erros de projeto e/ou executivos.
	8		Falta de aplicação de advertências e medidas punitivas (multas) aos construtores que não entregassem a Reforma no prazo estipulado, medidas estas que constavam no contrato assinado por ambas as partes.
	9		Ausência de uma base de dados com informações atualizadas, referente às problemáticas relacionadas ao controle de prazos das Reformas.
	10		Grande demanda simultâneas de Reformas para a equipe administrar.
	11		Pouca frequência de reuniões durante a execução da Reforma, gerando um acompanhamento superficial desta.
	12		Pouco alinhamento nas reuniões, se comparado ao nível de cobrança que era imposto para o recebimento das Reformas.
	BASE PARA ELABORAÇÃO:		Experiência técnica da autora deste estudo, princípios do Lean Construction, Metodologia BIM e a abordagem PMBOK.
DIRETRIZES PROPOSTAS		Aplicação de ferramentas ligadas à metodologia BIM, reduzindo erros relacionados à compatibilidade de projetos. Cobrança aos construtores pela capacitação das equipes de obra, além de uma maior criteriosidade por parte do contratante no acompanhamento e recebimento dos serviços. Análise dos motivos que geraram o atraso da Reforma, e, sendo confirmada a responsabilidade por parte do construtor, faz-se necessária a aplicação de advertências e medidas punitivas. Elaboração de uma base de dados com as ocorrências pertinentes às atividades atreladas ao controle de prazos das Reformas, sendo esta, constantemente atualizada. Implementação de ferramentas tecnológicas que auxiliem e facilitem o trabalho dos profissionais envolvidos, além da realização de uma auditoria interna, para analisar se a sobrecarga de atividades apontada no estudo realmente se confirma, sendo confirmada, sugere-se que seja realizada uma redistribuição das atividades, e, se necessário, contratação de mais profissionais para atender a demanda do setor. Após as melhorias propostas ao processo de acompanhamento, as reuniões se tornam mais produtivas, visto que os dados são mais atualizados e confiáveis.	

TÓPICO 5	ITEM	TEMA: RELAÇÃO ENTRE CONTRATANTE E CONTRATADA
	13	Confronto de opiniões com o time de operações das Filiais em processo de Reforma.
	14	PROBLEMÁTICAS APRESENTADAS O desgaste da relação com os construtores estava relacionado à proximidade do encerramento do prazo de entrega das Reformas, devido ao aumento das cobranças por informações referentes ao andamento físico destas.
	BASE PARA ELABORAÇÃO: Experiência técnica da autora deste estudo, princípios do Lean Construction, abordagem PMBOK e Metodologia BIM.	
DIRETRIZES PROPOSTAS		Implementação de aplicativos para o controle das obras à distância. Implantação de equipes regionais de engenharia, para a realização das vistorias in loco e melhoria da comunicação e resolução de tratativas junto ao time de operações. Reestruturação das funções cabíveis a cada setor envolvido no processo, reduzindo as interferências na tomada de decisões estratégicas (apresentadas anteriormente no Tópico 3 deste Quadro).
TÓPICO 6	ITEM	TEMA: ABORDAGENS METODOLÓGICAS RELACIONADAS
	15	PROBLEMÁTICA APRESENTADA Pouco conhecimento dos profissionais, no que se refere às abordagens e metodologias relacionadas ao Planejamento e Gerenciamento de Obras, e ao Controle de Prazos. Sendo pontuado que, "devido ao grande fluxo simultâneo de reformas e atividades extras, se tornava dificultoso seguir tais prescrições".
	BASE PARA ELABORAÇÃO: Experiência técnica da autora deste estudo.	
	DIRETRIZ PROPOSTA A filosofia dos Cinco Sentidos está diretamente relacionada à organização e manutenção de um ambiente de trabalho saudável, sendo esta conhecida pela maioria dos participantes do estudo, conforme apresentado na Figura 10, tornando mais receptiva a apresentação e adoção da(s) metodologia(s) apresentada(s), possibilitando a expansão da visão estratégica diante das dificuldades apresentadas no dia-a-dia.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo a proposição de diretrizes voltadas à fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras do tipo Reformas, direcionadas aos contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico. Para tal, foi realizada uma pesquisa do tipo Design Science Propositiva. Assim, pode-se afirmar que o estudo atingiu os objetivos propostos. Foi possível Caracterizar as Obras Varejistas Farmacêuticas, conhecer as dificuldades relacionadas à Fiscalização do Planejamento e Controle de Prazos das obras do tipo Reformas, e propor um Conjunto de Diretrizes para tais problemáticas, levando em consideração algumas Abordagens, Conceitos e Metodologias de Planejamento e Gerenciamento de Obras, e Controle de Prazos presentes na literatura. Esta contribuição visa auxiliar no aprimoramento das técnicas e metodologias adotadas por contratantes de obras do segmento varejista farmacêutico e incentivar outros estudos relacionados ao contexto de obras varejistas.

A elaboração da revisão bibliográfica forneceu o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do estudo, promovendo o conhecimento a respeito das obras varejistas farmacêuticas e de abordagens, conceitos e metodologias de planejamento e gerenciamento de obras, e controle de prazos, que auxiliaram na determinação das diretrizes propostas neste trabalho.

Para identificar as dificuldades atreladas ao processo realizado na Empresa A, no que se refere à fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, foi aplicado um questionário a um grupo de seis participantes que trabalharam no setor de engenharia da Empresa A no ano de 2019, como resultado, foram detectadas quinze problemáticas para as quais foram propostas e analisadas soluções que se condensaram em diretrizes, constituindo-se a principal contribuição do estudo. Além disso, expandiu-se a literatura empírica no tema que é pouco explorado, assim como se forneceu subsídios para outras empresas melhorarem seus processos.

Como limitação pode-se apontar a própria natureza da pesquisa qualitativa, que não intenciona a realização de generalizações, bem como a não aplicação de múltiplos ciclos de melhoria e refinamento previstas para a Design Science Research (DSR). Porém, como afirmam Cândido, Lima e Barros Neto (2014), a pesquisa em DSR pode ser aplicada em diferentes estágios, incluindo, um estágio propositivo, o que foi o caso dessa pesquisa.

Para estudos futuros, propõe-se:

- a) Aplicação e validação das diretrizes propostas;
- b) Determinação da melhor estratégia metodológica para atendimento ao maior número das problemáticas apresentadas.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. **Diretrizes para a Gestão dos Fluxos Físicos em Canteiros de Obras: Proposta Baseada em Estudo de Caso**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000. Dissertação de Mestrado.

ASSED, José Alexandre. **Construção civil: viabilidade, planejamento, controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (INTERFARMA), 2020. Disponível em: <https://www.interfarma.org.br/noticias/2219>. Acesso em: 07 de jun. de 2020.

AUTODESK. Benefícios do BIM. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.autodesk.com.br/solutions/bim/benefits-of-bim>. Acesso em: 14 de nov. de 2020.

AUTODESK. Introdução ao BIM para Projetos de Edificações – Um guia para o seu primeiro projeto. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://damassets.autodesk.net/content/dam/autodesk/www/pdfs/getting-started-with-bim-for-building-design-ebook-pt-br.pdf>. Acesso em: 14 de nov. de 2020.

BERNARDES, M.M.S., **Método de análise do processo de planejamento da produção de empresas construtoras através de seu fluxo de informações: proposta baseada em estudo de caso**. Mestrado em Engenharia Civil. Escola de Engenharia/Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 1996.

CABETTE, R. E. S. **Gerenciamento de Projeto e Otimização de Atividades**. Revista de Gestão & Tecnologia. UNISAL - Centro Universitário Salesiano de São Paulo, 2014.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). **10 Motivos para evoluir com o BIM** (Building Information Modeling). Brasília, 2016.

CÂNDIDO, L. F; LIMA, S. H. O; BARROS NETO, J. P. Análise da Aplicação da Abordagem

Design Science em Estudos na Área de Gestão e Economia da Construção. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, M. L. da S. & ROSA, V. L. do N. **Primeiros passos da Qualidade no canteiro de obras 5S no canteiro**. 2. ed. São Paulo: O Nome da Rosa; 1999.

COSTA, M. L. S. & ROSA, V. L.N. (1999) – **5S no canteiro**. O Nome da Rosa. 3ª Edição. São Paulo.

DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRESCH, Aline. **Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2013.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel; ANTUNES, José. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR), 2019. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/para-cada-farmacia-um-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 07 de jun. de 2020.

Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR), 2020. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/farmacias-crescem-76-em-2019-febrafar-cresce-1489/>. Acesso em: 07 de jun. de 2020.

FORMOSO, C.T., **A knowledge based framework for planning house Building projects**. Doctor of Philosophy. Department of Quantity and Building Surveying/University of Salford. Salford, 1991.

FORMOSO, C. The New Operations Management Paradigm. **White Paper**. Berkeley: University of California, 2000.

FREITAS, Elizabete Maria; ROSA, Sérgio Alfredo; ALENCAR, Cláudio Tavares. **Obras em regime acelerado: a busca pela competitividade**. 11º Conferência Internacional da LARES, São Paulo, 2011.

GALSWORTH, G. **Visual Systems. Harnessing the Power of a Visual Workplace**. United States: Amacon, 1997.

GHINATO, P. **Sistema Toyota de Produção, mais do que simplesmente just-in-time**. Caxias do Sul: EDUCS, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALES, Edinaldo Favareto. **Aplicando o 5S na construção Civil**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2009.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J.; RAM, S. **Design Science in information systems research**. MIS Quaterly, v. 28, n. 1, 2004.

HOLMSTRÖM, J.; KETOKIVI, M.; HAMERI, A. P. **Bridging practice and theory: a design science approach**. Decision Sciences, [S. l.], v. 40, n. 1, 2009.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2020a. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/26856-vendas-no-varejo-variam-0-1-em-dezembro-e-acumulam-alta-de-1-8-em-2019>. Acesso em: 09 de jun. de 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2020b. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27317-em-fevereiro-vendas-no-varejo-crescem-1-2>. Acesso em: 07 de jun. de 2020.

Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade (ICTQ), 2015. Disponível em:

<https://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/267-os-modelos-de-negocio-farmaceuticos>. Acesso em: 07 de jun. de 2020.

Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade (ICTQ), 2019. Disponível em:

<https://www.ictq.com.br/industria-farmaceutica/1060-brasil-e-o-6-mercado-farmaceutico-do-mundo#:~:text=Um%20recente%20levantamento%20realizado%20pela,na%20quinta%20posi%C3%A7%C3%A3o%20do%20ranking>. Acesso em: 07 de jun. de 2020.

KOSKELA, L. **Application of the New Production Philosophy to Construction**. Technical Report, Filand: CIFE, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACERDA, Daniel Pacheco; DRESCH, Aline; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; PROENÇA, Adriano. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção**. Gest. Prod., v. 20. n. 4. São Carlos, 2013.

LAUFER, A.; TUCKER, R. L. **Is construction planning really doing its job ? A critical examination of focus, role and process**. Construction Management and Economics, London, n. 5, p. 243-266, 1987.

LINS, Julyan; ANJOS, Otoniel. **Dinâmica do desempenho do comércio varejista Brasileiro entre 2003 e 2013: ciclo de expansão e fatores macroeconômicos**. 5. v. Curitiba: Brazilian Journal of Development, 2019.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Explicando Marketing, Simplesmente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research on Information Technology. **Decision Support Systems**, v. 15, 1995. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](http://dx.doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2).

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATTOS, Aldo D. **Planejamento e Controle de Obras**. São Paulo, Pini, 2010.

MATTOS, A. O. **Estudo do Planejamento em Linha de Balanço de uma Obra em Paredes-Painéis com aplicação de princípios da Construção Enxuta**. Trabalho Acadêmico. Curso de Especialização em Gestão e Tecnologia de Produção de Edifícios da Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia. Salvador - BA, 2006.

MINTZBERG, H. **Administração Estratégica**: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MOREIRA, M.; BERNARDES, S. **Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento e Controle da Produção para Micro e Pequenas Empresas de Cosntrução**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Tese de Doutorado.

MORGADO, Maurício. **Especial: Varejo**. v. 7. n. 5. São Paulo, 2008.

NIZZA, Clodoaldo. **A influência da comunicação na busca de informações do consumidor de varejo**. 4. v. Belo Horizonte: Revista Pretexto, 2003.

OLIVEIRA, I. B. F. **Integração do orçamento com o planejamento e controle da produção utilizando o software ERP: Pesquisa aplicada em empresa construtora da cidade de Porto Alegre**. Trabalho de conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

OSADA, T. **5S – Tezukuri no manajim shuho** (5S – Handmade Management Method), JIPM, Tokyo.1989.

OSADA, T. Housekeeping, **5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo: IMAM; 1992.

OSADA, T. **The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment**. Asian Productivity Organization. Tokyo.1991.

PANORAMA Farmacêutico – O maior canal de informação do setor, 2020. Disponível em: <https://panoramafarmacutico.com.br/2020/01/14/farmacias-em-expansao-no-pais/>. Acesso em: 07 de jun. de 2020.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil – Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PETRI, Sergio. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. Sexta

Edição – EUA: Project Management Institute, 2017.

SANTOS, A. **Application of Production Management Flow Principles in Construction Sites**. Salford: University of Salford, 1999. Tese de Doutorado.

SANTOS, N.C.R.; et al. **Implantação do 5S para Qualidade nas Empresas de Pequeno Porte na Região Central do Rio Grande do Sul**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13, 2006, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2006.

SANVICENTE, A. Z. SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Estudo – O papel do varejo na economia brasileira**. Publicado em 29/04/2020.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Ranking – Um estudo completo sobre o setor – 300 maiores empresas do varejo brasileiro**. Publicado em 19/08/2019.

SILVA, J.M. **5s - O Ambiente da Qualidade**. 2ª ed. Belo Horizonte. Littera Maciel, 1994.

SIGALOV; K.;KÖNIG, M. Recognition of process patterns for BIM-based construction schedules. **Advanced Engineering Informatics**, 2017.

SU, Guilherme. **Obras rápidas de varejo: caracterização e proposta de diretrizes e produtos para planejamento e controle de tempos**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Ciências, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2019.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES; M. B. M. **An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs**. *Journal of European Industrial Training*, v. 34, n. 7, 2010.

VALLE, Ramiro Lobato. **Canteiro de Obras: Planejamento do Sistema Produtivo da Construção Civil**. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Engenharia Civil,

Universidade Federal de Mato Grosso no Campus Universitário do Araguaia, Barra do Garças, Mato Grosso, 2016. Disponível em:

<https://www.passeidireto.com/arquivo/22109482/canteiro-de-obras-planejamento-do-sistema-produtivo-da-construcao-civil>. Acesso em: 12 de ago. de 2020.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto Utilizando o PMBOK® Guide 2000 Edition**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO TESTE

O preenchimento deste questionário auxiliará no desenvolvimento do Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia Civil da Faculdade Ari de Sá, aqui representada pela aluna Lorena Araújo dos Santos, com orientação do Prof. MSc. Jeferson Spiering Böes. O questionário possui questões de múltipla escolha e questões abertas. Vale ressaltar, que suas respostas serão confidenciais.

Este questionário tem como objetivo, identificar as dificuldades do processo de fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras varejistas farmacêuticas do tipo Reformas, tomando como base a metodologia aplicada ao gerenciamento das reformas executadas no ano de 2019 pela Empresa A.

Agradeço desde já por sua disponibilidade!

PARTE 1 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

- 1) Qual cargo você ocupava em 2019?
 - a) Coordenador
 - b) Gerente

- 2) Quantos anos de empresa você tinha em 2019?
 - a) Menos de 1 ano
 - b) Entre 1 e 3 anos
 - c) Entre 3 e 5 anos
 - d) Entre 5 e 10 anos
 - e) Acima de 10 anos

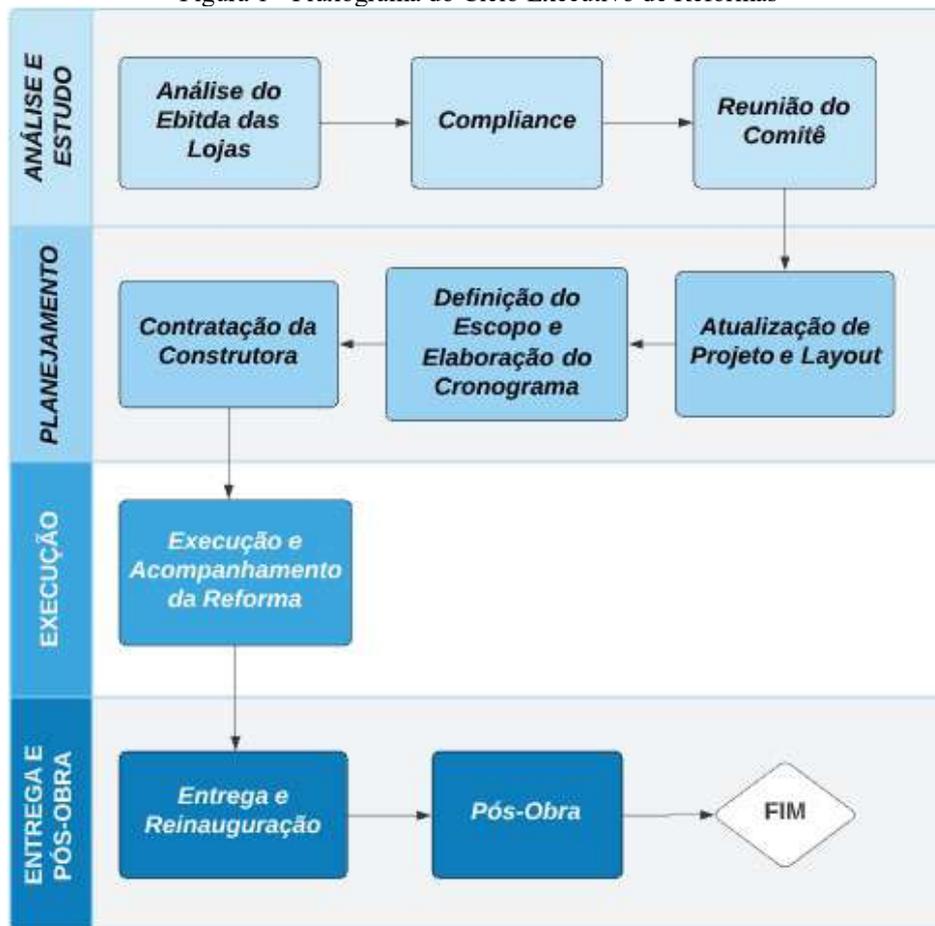
- 3) Qual era o seu nível de escolaridade?
 - a) Ensino Fundamental
 - b) Ensino Médio
 - c) Ensino Técnico
 - d) Ensino Superior
 - e) Pós-Graduação

- 4) Com base na resposta da questão anterior, qual era a situação da sua escolaridade?
 - a) Incompleto
 - b) Cursando
 - c) Completo

PARTE 2 – PLANEJAMENTO, FISCALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRAZOS

Tomando como base a sequência de atividades apresentadas no Fluxograma do Ciclo Executivo de Reformas, representado pela Figura 1, responda às questões que se seguem.

Figura 1 - Fluxograma do Ciclo Executivo de Reformas



Fonte: Elaborado pela autora.

- 5) Você considera importante a etapa de planejamento das Reformas?
 - a) Sim
 - b) Não
- 6) Explique como funcionava o processo de Planejamento das Reformas. Quais ferramentas eram utilizadas?
- 7) Como você avalia o seu nível de domínio das ferramentas utilizadas na etapa de planejamento?
 - a) Básico
 - b) Intermediário
 - c) Avançado
- 8) Você considera eficiente o processo adotado na etapa de Planejamento? Justifique sua resposta.
- 9) Você considera importante a etapa de Fiscalização do Planejamento das Reformas?
 - a) Sim
 - b) Não
- 10) Explique como era realizada a Fiscalização do Planejamento das Reformas. Quais ferramentas eram utilizadas?
- 11) Como você avalia o seu nível de domínio das ferramentas utilizadas na etapa de Fiscalização do Planejamento?
 - a) Básico
 - b) Intermediário

- c) Avançado
- 12) Você considera eficiente o processo adotado na etapa de Fiscalização do Planejamento? Justifique sua resposta.
- 13) Você considera importante a etapa de Controle do Prazo de Execução das Reformas?
- Sim
 - Não
- 14) Explique como era realizado o Controle do Prazo de Execução das Reformas. Quais ferramentas eram utilizadas?
- 15) Como você avalia o seu nível de domínio das ferramentas utilizadas na etapa de Controle do Prazo de Execução?
- Básico
 - Intermediário
 - Avançado
- 16) Você considera eficiente o processo adotado na etapa de Controle do Prazo de Execução? Justifique sua resposta.
- 17) A respeito das ferramentas utilizadas nas três etapas descritas anteriormente, existiam treinamentos periódicos ou algum incentivo financeiro (por parte da empresa) para a realização de cursos voltados à aprendizagem ou aprimoramento dos seus conhecimentos?
- Sim
 - Não
- 18) Você considera importante a realização de treinamentos e/ou participação em cursos para o desenvolvimento de habilidades profissionais e que possibilitem uma maior desenvoltura estratégica diante dos desafios nas áreas de planejamento, fiscalização do planejamento e controle de prazos das obras do tipo Reformas? Justifique sua resposta.
- 19) Você considera importante a realização de reuniões periódicas para o alinhamento das atividades e análise do andamento físico da obra?
- Sim
 - Não
- 20) Eram realizadas reuniões com os envolvidos na fiscalização das Reformas? Se sim, com qual frequência? Você considera esta frequência suficiente?
- 21) Quais as suas dificuldades com relação à fiscalização do planejamento das Reformas?
- 22) Você considera importante a colaboração e envolvimento entre as equipes da parte contratante (Empresa A) e da parte contratada (Construtora), visando o controle do prazo de execução das Reformas?
- Sim
 - Não
- 23) Explique como era a relação de colaboração e envolvimento entre você e as equipes da parte contratada (Construtora). Aponte suas dificuldades.
- 24) Qual dos princípios apresentados abaixo você conhece? (Pode marcar mais de um)
- Sistema Toyota de Produção
 - Lean Construction
 - “Cinco Sentidos” (5S)
 - Guia PMBOK
 - Metodologia BIM
 - Nenhuma das opções
- 25) Em 2019 você aplicava algum dos princípios apresentados anteriormente? Se sim, explique como.