

## **A PERCEÇÃO DE GESTORES ESTRATÉGICOS DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL FRENTE AO CENÁRIO DE CRISE<sup>1</sup>**

### *THE PERCEPTIONS OF A CRISIS SCENARIO FROM THE STRATEGIC MANAGERS OF A CONSTRUCTION COMPANY*

**Cádia Anibele Streck<sup>2</sup> e Eduardo Botti Abbade<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

Com este estudo, se propõe analisar a visão dos gestores quanto ao planejamento estratégico de uma empresa do ramo de construção civil, confrontando com evidências observadas no mercado atual no setor em questão. Como esse setor vem sofrendo prejuízos com a atual crise econômica no país, esta pesquisa foi realizada com os gestores da empresa, visando avaliar as perspectivas atuais dos planejadores estratégicos da empresa, confrontando com as evidências observadas no setor de atuação. Assim, o objetivo deste estudo foi verificar se a percepção dos gestores estratégicos da empresa estudada, atuante no setor de construção civil, está alinhada às evidências do cenário macroeconômico do setor em questão. Utilizou-se o método de estudo de caso, com dados de natureza qualitativa e quantitativa, e com delineamento descritivo quanto aos objetivos. Ademais, foi realizado um levantamento de evidências acerca do panorama macroeconômico do setor de construção civil em âmbito nacional e regional, assim como coleta de dados por meio de entrevista com questionário semiestruturado aplicado a dois gestores, que representaram o nível estratégico da organização. Observou-se uma discrepância na percepção dos gestores quanto aos materiais e imobilizados pertencentes à empresa. Além disso, foi identificado que ambos os gestores observam os elementos financeiro/monetário e pessoas/recursos humanos como sendo as maiores vulnerabilidades da empresa. Conclui-se que as empresas do ramo da construção civil estão atuando em um ambiente altamente turbulento e de alto grau de risco e incerteza. Com isso, é possível sugerir que as estratégias aconselhadas para empresas atuantes neste ramo são as estratégias de manutenção e/ou sobrevivência.

**Palavras-chave:** construção civil, estratégias empresariais, planejamento estratégico, vantagem competitiva.

#### **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the views of managers on the strategic planning of a company in the construction industry, confronting them with evidences found in other companies within the current market. The research was conducted as a result of the losses suffered in the construction industry due to the economic crisis in Brazil. Therefore, the objective was to verify whether the perceptions of the strategic managers of the company were in line with evidences found in the macroeconomic scenario of the construction industry. This study was based on a case-study approach, which included both qualitative and quantitative data as well as descriptive aims. A research of evidence about the macroeconomic panorama of the construction industry in terms of national and regional levels was carried out. In addition, data was collected through interviews with semi-structured questionnaire applied to two managers, who represented the strategic level of the company. The results showed that there was a discrepancy in the managers' perceptions regarding the materials and assets belonging to the company. In addition, it was found that both managers see the financial or monetary elements*

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: [cadiastreck@gmail.com](mailto:cadiastreck@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientador. Docente do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: [eduardo@unifra.br](mailto:eduardo@unifra.br)

*and people or human resources as the major vulnerability of the enterprise. It was concluded that companies in the construction industry are operating in a highly turbulent environment and of a high degree of risk and uncertainty. Thus, it is possible to suggest that maintenance and/or survival strategies are recommended for companies operating in this sector.*

**Keywords:** *construction industry, business strategies, strategic planning, competitive advantage.*

## INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo contínuo que objetiva maximizar os resultados. Para Kotler (1994), planejamento estratégico envolve uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. O planejamento estratégico deve ser bem definido e voltado à obtenção de vantagem competitiva, o que permite traçar as estratégias mais adequadas para o ambiente. Certamente, precisarão ser analisados minuciosamente todos os setores da empresa, bem como o contexto/ambiente interno e externo com o objetivo de antecipar comportamentos no mercado e alcançar resultados positivos. O conhecimento e a habilidade serão de extrema importância para que se possam identificar os destaques a serem dados nos processos, pois assim é possível viabilizar a definição e melhor tradução de ferramentas estratégicas em práticas e rotinas organizacionais a serem mensuradas e avaliadas por meio de indicadores. Assim, é possível transmitir objetivos de forma mais clara e, conseqüentemente, a organização terá maior probabilidade de executar ações estratégicas que potencializem ganhos de desempenho em todos os níveis hierárquicos (HITT et al., 2008).

A indústria da construção civil passou por um período de valorização e grande crescimento econômico entre os anos de 2010 e 2012. Estimulado por programas do governo, como Minha Casa, Minha Vida (MCMV) e de Aceleração do Crescimento (PAC), o que provocou um aquecimento no mercado, novas empresas ingressaram neste ramo e conseqüentemente, houve um aumento gradativo na competitividade. No entanto, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2015), o cenário atual é preocupante e não se encontra favorável. Além disso, as perspectivas para os próximos meses são pessimistas.

O planejamento estratégico de várias empresas atuantes na construção civil passa atualmente por um momento de reformulação e execução de novas estratégias, as quais poderão levar a novas tomadas de decisões. No intuito de auxiliar a empresa a se posicionar estrategicamente diante do cenário vivenciado pela crise econômica na construção civil e agir de forma que condiga com sua missão, visão e com seus valores por meio de um instrumental com sólido fulcro teórico é que se realiza a presente pesquisa. Com isso, este estudo tem como objetivo analisar a visão dos gestores quanto ao planejamento estratégico de uma empresa do ramo de construção civil, confrontando com evidências observadas no mercado atual no setor em questão.

Este estudo aborda o cenário de uma empresa familiar do ramo da construção civil, situada em Santa Maria - RS, que conta com diversas filiais, atuantes nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, que visam buscar vantagem competitiva diante da crise que está sendo vivenciada no momento. Com isso, este estudo tem como objetivo analisar o cenário macroeconômico do setor de construção civil em nível nacional e regional e indicar possíveis orientações estratégicas a serem adotadas pelas empresas atuantes em tal segmento. Ademais, o estudo se propõe a analisar a percepção de dois gestores de nível estratégico da empresa estudada acerca dos elementos estratégicos da análise *SWOT* e as suas percepções no que se refere às forças e vulnerabilidades da empresa. Com isso, o propósito central deste estudo é verificar se a percepção dos gestores estratégicos da empresa está alinhada às evidências do cenário macroeconômico do setor de construção civil.

Este estudo possui o desígnio de aproximar a teoria relacionada ao planejamento estratégico de uma empresa com a realidade do mercado atual no ramo a construção civil, o que beneficia tanto os estudantes envolvidos no projeto como a empresa cujos gestores participaram da pesquisa. A utilização de um planejamento estratégico, desde o nascimento da empresa, faz com que esta possa projetar suas atividades e investimentos. Para isso, é preciso levar em consideração a análise de uma previsão dos ambientes interno e externo para posterior tomada de decisões a respeito do futuro das ações empresariais. Caso as estratégias forem condizentes com o cenário brasileiro, estas poderão levar a empresa a se manter no mercado com certa estabilidade e, por consequência, com lucro e crescimento.

Os empreendimentos de todos os ramos vivem um clima de incertezas, o que dificulta a realização de um planejamento estratégico bem definido. No caso da empresa em estudo, há um modelo que foi proposto visando ações ao longo de dez anos. Nesse período, a empresa já passou por momentos de crise e também crescimento econômico. Diante do exposto, tem-se uma grande oportunidade, tanto para a empresa quanto para os autores deste trabalho, de explorar e elencar alternativas que possam confrontar o problema apresentado, por meio de realização de pesquisa com enfoque no planejamento estratégico e maximização dos resultados no mercado atual. Nesse caso, fomentar o desenvolvimento das empresas por meio da indicação de um caminho com maior controle sobre os riscos e reduzir o espaço das especulações representa uma das atividades-fim da profissão de administrador.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Neste capítulo, serão apresentados conceitos gerais sobre a Administração Estratégica, além de fundamentação teórica sobre Planejamento Estratégico e o seu processo, por meio de um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil. O respaldo teórico permitirá uma justificativa mais acurada nas - possíveis - tomadas de decisão realizadas pelos gestores na busca do desenvolvimento da sua empresa.

## ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Zaccarelli (2000), a administração estratégica tem como principal finalidade transformar a estratégia em decisões e ações. Para Certo e Peter (1993), a administração estratégica é um processo contínuo, que abrange uma série de estágios, em que a estratégia realizada nem sempre é a mesma pretendida e, por isso, deve ser acompanhada constantemente para que, por meio dos resultados, possam ser realizadas as adaptações necessárias.

Ansoff (1977) explica que as decisões estratégicas são escolhas entre possíveis alternativas que conduzem às melhores perspectivas para que a empresa atinja seus objetivos, além de assegurar a existência de procura adequada dos produtos e a sua capacidade para conquistar uma parte do mercado. As estratégias impõem exigências como as decisões com relação a preços e custos, programação da produção para que possa atender à demanda e as alterações de necessidades tecnológicas e, para que isso aconteça, deve-se proporcionar uma estrutura adequada para atender a tais exigências (FERNANDES; BERTON, 2005). No quadro 1, há um comparativo entre o Planejamento Estratégico e Administração Estratégica.

**Quadro 1** - Diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica.

<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Administração Estratégica</b>
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com fatos, ideias, probabilidades.	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento.
Sistema de planejamento.	Sistema de ação.

Fonte: Adaptado de Pereira (2011).

Segundo Pereira (2011), é importante diferenciar o planejamento estratégico da administração estratégica. O planejamento busca definir as metas da organização e trata da tomada de decisões estratégicas, enquanto a administração visa à construção de um pensamento estratégico e à obtenção de seus resultados, buscando novos mercados, produtos e tecnologias.

## O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico em seu processo de elaboração e implementação pode ser desmembrado em quatro fases: diagnóstico estratégico e missão da empresa; depois, são definidos, na terceira etapa, os instrumentos prescritivos e quantitativos e na quarta fase o controle e a avaliação (OLIVEIRA, 2004). Na primeira fase, determinam-se quais são as condições atuais da empresa e verificam-se os aspectos em relação à sua realidade externa e interna. Primeiramente, é realizado o processo de identificação da visão em que são identificados os desejos e expectativas da alta administração da empresa. A partir disso, são definidos os limites a que se quer chegar em um período de

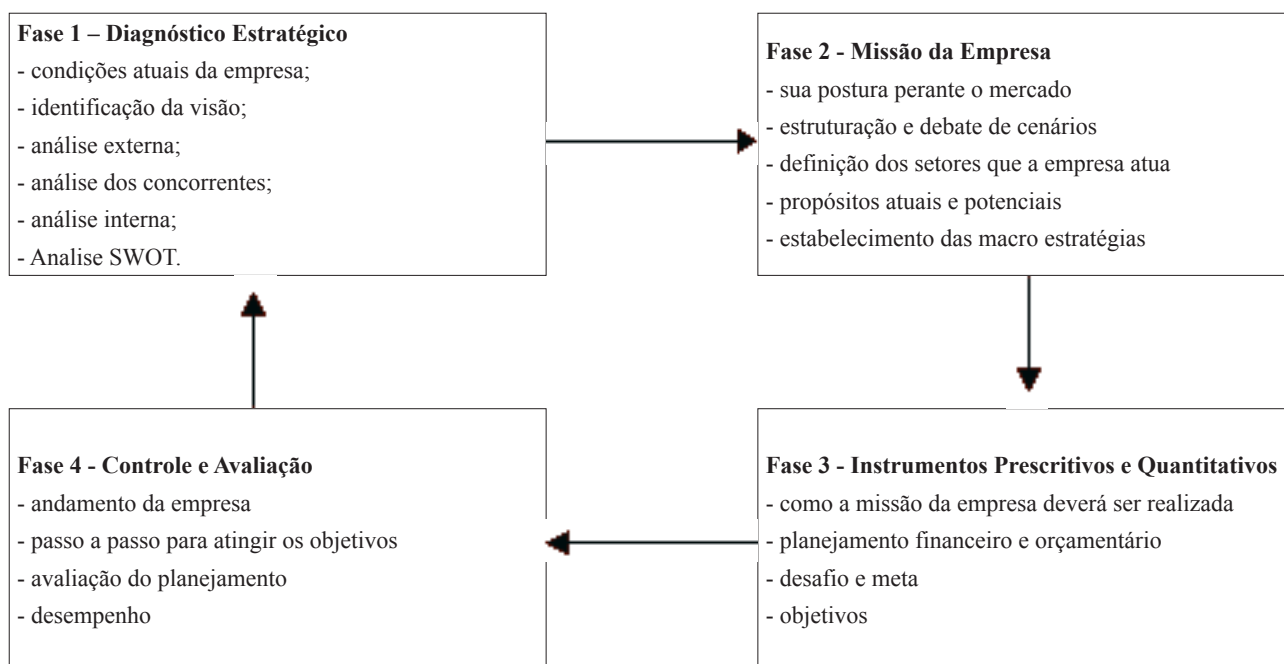
tempo mais longo. Em um segundo momento, é realizada a análise externa, por meio de pesquisa de mercado, são identificadas as ameaças e oportunidades no ambiente da empresa para utilizá-las de maneira a evitar ou usufruir das situações. Apesar da análise dos concorrentes fazer parte da pesquisa de mercado, esta necessita de um tratamento mais detalhado devido ao produto final gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Além disso, deve ser realizada a análise interna, em que são levantados os pontos fortes, fracos e neutros. É importante ressaltar que nos pontos neutros não existem critérios de avaliação para classificar como ponto forte ou fraco, mas que são identificados como importantes para a empresa (OLIVEIRA, 2004).

Em seguida, na segunda fase, é levantada a razão da empresa existir, bem como sua postura perante o mercado. Para que isso ocorra, é desejável que sejam seguidas algumas etapas. A primeira etapa é o estabelecimento da missão da empresa, na qual se determina o motivo pelo qual a empresa existe, ou seja, esclarecer “aonde a empresa quer ir”. Em seguida, podem-se estabelecer os propósitos atuais e potenciais, que é a definição dos setores que a empresa atua ou pretende atuar, envolvendo a missão estabelecida. Em uma terceira etapa, realiza-se a estruturação e debate de cenários, pois é por meio destes que são analisadas medidas de preparação para o futuro da empresa. A partir disso, é realizado o estabelecimento da postura estratégica, que é a maneira mais adequada que a empresa deve adotar para se posicionar perante o ambiente. Por último, é realizado o estabelecimento das macro estratégias, ou seja, as ações que a empresa deverá realizar para gerar vantagens no ambiente, além das macro políticas, que são orientações para auxiliar no processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2004).

A terceira fase contempla os instrumentos prescritivos e quantitativos. É a fase em que se pode analisar como a missão da empresa deverá ser realizada. Para que isso ocorra, divide-se em dois instrumentos. Os quantitativos consistem no planejamento financeiro e orçamentário da empresa, em que serão definidos os recursos necessários para atingir cada objetivo, já os prescritivos explicitam o que deve ser feito pela empresa para atingir a sua missão e, para isso, são divididas em três etapas. Na primeira etapa, são verificados os aspectos mais voltados para a finalidade da empresa. Na segunda etapa, são estabelecidas as estratégias, que são as ações ou caminhos para se atingir o objetivo, o desafio e a meta; e as políticas funcionais, as quais fornecem parâmetros para a tomada de decisão, além de servir como base de sustentação para o planejamento estratégico. Por último, são estabelecidos os projetos, quando é feita a definição dos que serão executados para pôr em prática as estratégias determinadas, e os planos de ação, que é o planejamento de todas as atividades necessárias para atingir o objetivo (OLIVEIRA, 2004).

Na última fase, pode-se analisar como está o andamento da empresa, mediante as ações que haviam sido planejadas. Com isso, são controlados os passos para que possam ser atingidos os objetivos e realizada uma avaliação para que se verifique se o desempenho está sendo positivo (OLIVEIRA, 2004). Considerando as quatro fases apontadas, e as etapas que integram cada uma das fases, foi elaborada a figura 1 de modo a clarificar o processo estratégico.

Figura 1 - Ciclo estratégico detalhado para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico.



Tavares (2010) acrescenta que, se o negócio tiver um histórico de planejamento estratégico, as ações realizadas no passado podem servir de base para realizar o novo processo. Com isso, o resultado indicará a visão e a missão mais coerentes, bem como as competências que poderão ser detidas. Após, são realizadas a identificação, classificação e análise das variáveis que possam interferir no desenvolvimento da organização, seguidas da formulação das estratégias e, posteriormente, são colocadas em prática as ações planejadas ao longo do tempo, cumprindo com os objetivos desejados (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

## POSTURA ESTRATÉGICA BASEADA NA ANÁLISE *SWOT*

Segundo Oliveira (2004), a postura estratégica de uma empresa visa estabelecer todas as estratégias necessárias para a organização, sendo elas a curto e longo prazo, escolhidas por meio de uma alternativa na qual a empresa determina ser mais adequada para atender a seus objetivos.

Uma ferramenta bastante utilizada para que se possibilite a definição de posturas e opções estratégicas e avaliação de futuras ações é a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Matriz *SWOT* - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), e se caracteriza pela busca da comparação com os competidores e, conseqüentemente, a capacidade de lidar com as mudanças no ambiente de negócios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Se as ameaças externas estiverem ligadas a muitos pontos fracos, deduz-se que é uma necessidade de sobrevivência. Já se o negócio identificar maior incidência de pontos fracos internos e oportunidades externas, sugere-se que a empresa busque o crescimento em imediato. Quando predomina mais pontos fortes aliados a oport-



tunidades, significa que a empresa está liderando o mercado e, conseqüentemente, necessita o seu desenvolvimento. Por fim, se houver maior incidência de ameaças e pontos fortes, deve-se realizar a manutenção da posição da empresa, pois ela está liderando o mercado, mas com o negócio estagnado (JOHNSON et al., 2011). Na figura 2, é mostrada a matriz *SWOT* com linhas de ação por postura estratégica.

Figura 2 - Matriz *SWOT* com linhas mestras de ação por postura estratégica.

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	<b>DESENVOLVIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Mercado</li> <li>• de Produtos</li> <li>• Financeiro</li> <li>• de Capacidades</li> <li>• de Estabilidade</li> <li>• Diversificação</li> </ul>	<b>MANUTENÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Nicho</li> <li>• Especialização</li> </ul>
	Pontos Fracos	<b>CRESCIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Parceria</li> <li>• Expansão</li> </ul>	<b>SOBREVIVÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Liquidação do negócio</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Valadares (2002).

Para Tavares (2010), o propósito da análise *SWOT* é “estabelecer uma relação entre o ambiente interno, onde estão as forças e fraquezas, do ambiente externo, onde se situam as oportunidades e ameaças”. Com isso, permite o afloramento de recursos que podem auxiliar no processo de planejamento da empresa. Na análise das forças e fraquezas, pode-se verificar se a empresa tem condições de descrever o que está fazendo de melhor, semelhante ou inferior aos seus competidores. Enquanto na análise das ameaças e oportunidades, a empresa abrange o seu macro ambiente, ou seja, situações existem fora da empresa que permitem alavancar os resultados sem que tenha impacto externo.

### Estratégia de sobrevivência

Para Oliveira (2004), a estratégia de sobrevivência é utilizada quando não existe alternativa, ou seja, apenas quando a empresa e o ambiente estão em situação negativa. O autor ainda menciona que nesse tipo de estratégia, a primeira decisão é reduzir ao máximo as despesas e cessar quaisquer

tipos de investimentos. Além disso, vale ressaltar que existe certa dificuldade em utilizá-la por um longo período de tempo, pois poderá ser envolvida pelo ambiente. Num primeiro instante, a empresa deve reduzir seus custos, sendo essa a estratégia mais utilizada em época de recessão. Consiste em reduzir todos os custos possíveis para que possa se manter no ambiente. Alguns aspectos importantes que podem ser implementados é a redução de pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar *leasing* de equipamentos, melhorar a produtividade e reduzir os custos de promoção e outros (OLIVEIRA, 2004).

Outro procedimento indicado é o desinvestimento, pois é comum que as empresas entrem em conflito de linhas de produtos que são produzidos e deixaram de ser interessantes. Por isso, é imprescindível que a empresa saiba em quais produtos pode obter retorno financeiro, e que não comprometa a empresa como um todo, pois, caso isso ocorra, a melhor saída é desinvestir para não sacrificar o todo e manter apenas o negócio original (OLIVEIRA, 2004).

Outra opção que poderá ser utilizada, porém somente quando nenhuma estratégia de sobrevivência der certo, é adotar a estratégia de liquidação de negócio, que é utilizada somente quando não existe outra saída e, por isso, é utilizada em último caso. Esse tipo de situação ocorre quando a empresa possui apenas um negócio ou produto, e não foi substituído quando passou pelo estágio de declínio, resultando no fechamento da empresa (OLIVEIRA, 2004).

Para Hartmann (2005), esta postura de sobrevivência é adotada quando a análise externa e interna resulta em maior índice de ameaças e pontos fracos do que em oportunidades e pontos fortes e, por consequência, aumenta o nível de funcionários demitidos ou venda de bens particulares para resgatar dívidas.

## **Estratégia de Manutenção**

Oliveira (2004) explica que na estratégia de manutenção a empresa identifica um ambiente de predominância de ameaças. Entretanto, possui muitos pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, entre outros) acumulados ao longo de sua trajetória e que possibilitam sua sobrevivência e fazem com que se mantenha uma posição conquistada até o momento. Para que isso ocorra, a empresa deverá solidificar e utilizar ao máximo os seus pontos fortes, reduzindo os pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos de seus concorrentes, evitando o destaque de seus pontos fortes. Com isso, o empreendimento pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

A estratégia de manutenção é mais utilizada quando a empresa está em dificuldades ou prevê encontrá-las em um futuro próximo. A partir dessa situação, a organização prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. Pode adotar a estratégia de estabilidade, que busca um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de sua perda. Normalmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado muitas vezes pela relação entre a capacitação produtiva e o seu poder de colocar os produtos no mercado (OLIVEIRA, 2004).



Outra opção é a estratégia de nicho, em que a empresa busca dominar um segmento de mercado que ela atua, focando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Entende-se que este tipo de empresa não tem finalidade de se expandir geograficamente e segue uma estratégia de menor risco. Portanto, não tem interesse em desviar os seus recursos para outras finalidades, dedicando-se a apenas um único produto, ou um único negócio.

Ainda existe a estratégia de especialização, que é utilizada quando a empresa busca manter sua liderança no mercado por meio da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades. A maior vantagem da especialização é a redução dos custos unitários através do processamento em massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela grande dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Hartmann (2005), essa postura é adotada quando são identificados mais pontos fortes e ameaças do que oportunidades e pontos fracos. Nesta situação, ocorrem reduções de custos e são cessados os investimentos que eram realizados, a fim de que a empresa consiga manter seu negócio.

## **Estratégia de Crescimento**

Oliveira (2004) explica que na estratégia de crescimento, embora a empresa apresente predominância de pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem ser transformadas em oportunidades. Nesse caso, o executivo busca pelo lançamento de novos produtos e pelo aumento do volume de vendas. Assim, podem ser utilizadas algumas formas distintas de estratégias, como a de inovação, em que a empresa está sempre buscando pela antecipação em relação aos seus concorrentes, por meio de novos produtos e serviços. Para isso, a organização deve ter informações relevantes sobre a evolução tecnológica e questões que possibilitem vantagem para com seus concorrentes.

Uma segunda estratégia é a de internacionalização, utilizada quando a empresa comercializa suas atividades fora de seu país de origem. Apesar de se um processo bastante lento e normalmente arriscado, para empresas de maior porte esta estratégia pode ser interessante, pois dá acesso para desenvolver seus produtos e serviços para um novo mercado. Outra estratégia que pode ser desenvolvida é a de *joint venture*, na qual há uma fusão entre duas empresas para produzir um novo produto, em que geralmente uma entra com a tecnologia e a outra com o capital (COSTA, 2007).

A estratégia de expansão também pode ser utilizada, mas precisa ser bem planejada pela empresa, caso contrário poderá ser absorvido pelo governo ou por empresas nacionais ou multinacionais. A empresa precisa expandir gradativamente, atentando para que ocorra inversamente proporcional aos seus concorrentes. Além disso, deve atentar para que a expansão seja feita na hora certa para não provocar futura perda de mercado (OLIVEIRA, 2004).

Hartmann (2005) menciona que a postura de crescimento é utilizada quando for identificado maior grau de oportunidades e pontos fracos do que ameaças e pontos fortes. Cabe ressaltar que, ape-

sar de a empresa não estar nada bem, o ambiente apresenta condições favoráveis, devido às oportunidades apresentadas. Os empreendedores buscam inserir novos produtos, novos mercados e implantar novos negócios por meio das oportunidades existentes.

## **Estratégia de Desenvolvimento**

No que se refere à estratégia de desenvolvimento, Oliveira (2004) explica que os executivos devem optar pelo desenvolvimento da sua empresa, pois a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Sendo assim, podem ser seguidas duas direções principais, ou procurar novos mercados e clientes, diferenciando das atuais ou novas tecnologias, divergindo das que a empresa domina. Assim, a combinação desses dois eixos permite a construção de novos negócios no mercado. A empresa passa a aparecer como multidivisionada em diversos empreendimentos e assume forma de conglomerado a partir de uma empresa *holding*. Na visão de Oliveira (2004), essa estratégia pode assumir algumas conotações, como o desenvolvimento de mercado, que ocorre quando há o desenvolvimento da abertura de novos produtos ou atuação de diferentes segmentos de negócio, pois a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Além disso, pode-se programar o desenvolvimento de produtos e serviços. Isso ocorre quando a empresa procura alavancar suas vendas por meio da melhoria de seus produtos e/ou serviços para seus mercados atuais.

O desenvolvimento financeiro ocorre quando duas empresas de um mesmo grupo empresarial se juntam para fortalecer seus pontos fortes para obter tanto recurso financeiro como oportunidades ambientais. Geralmente, uma delas apresenta poucos recursos financeiros e grandes oportunidades ambientais e a outra possui recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais.

Outro procedimento é o desenvolvimento de capacidades, pois há uma fusão entre duas empresas, em que uma apresenta ponto fraco em tecnologia e um elevado índice de oportunidades e outra tem um ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais. O desenvolvimento de estabilidade também pode ser utilizado quando há uma associação de empresas que objetivam tornar as suas evoluções uniformes, especialmente em relação ao aspecto mercadológico (OLIVEIRA, 2004).

Hartmann (2005) explica que, quando a situação analisada mostrar mais oportunidades e pontos fortes do que ameaças e pontos fracos, deve-se investir e desenvolver novos produtos e negócios. Isso faz com que a empresa adquira um ritmo de crescimento, pois esta é caracterizada por condições favoráveis.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo pressupõe um estabelecimento de padrões para coleta de dados. Para Gil (2002), o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos

sistemáticos para desvendar respostas para problemáticas e explicação de fenômenos. A seguir, é apresentado o delineamento do estudo, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados.

## DELINEAMENTO DO ESTUDO

Este trabalho destina-se a identificar a percepção dos gestores e colaboradores de uma empresa do ramo da construção civil acerca de seu direcionamento estratégico. O levantamento foi realizado por meio de estudo de caso, com dados de natureza qualitativos e quantitativos, e com delineamento descritivo quando aos objetivos.

A partir desse entendimento, a técnica escolhida para levantamento de dados do presente estudo é a entrevista com questionário semiestruturado. Assim, este estudo é de natureza qualitativa e quantitativa. O estudo qualitativo é exploratório, focado na obtenção de dados descritivos quanto à percepção dos entrevistados. Já um estudo quantitativo utiliza variáveis de natureza quantitativa, que são informações obtidas por meio de um estudo estatístico que tem por objetivo descrever numericamente características e hipóteses levantadas a respeito de uma determinada situação ou problema de pesquisa (YIN, 2010). Quanto aos objetivos, este estudo é de caráter descritivo, que descreve as características de determinado fenômeno, ou ainda estabelece relações entre variáveis. Uma das principais características é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados por meio de questionários e observação sistemática (GIL, 2002).

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, este estudo emprega o método de Estudo de Caso, sendo esta uma modalidade amplamente utilizada para estudo aprofundado de um objeto, ou seja, permite esclarecer detalhadamente uma unidade individual, em que os pesquisadores detêm características holísticas e significativas de acontecimentos da vida real (YIN, 2010).

## COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, foi feita uma análise do panorama macroeconômico do setor de construção civil em âmbito nacional e regional. Para tanto, foram buscadas notícias e reportagens relacionadas ao segmento, assim como indicadores do setor de construção civil obtidos em órgãos e agências oficiais (IBGE, FGV, IPEADATA, SINDUSCON). Portanto, tais dados de órgãos e agências oficiais são relatórios gerais que proporcionaram um panorama geral a respeito da situação macroeconômica do setor de construção civil no Brasil. Além disso, para a coleta de dados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, com questões abertas e fechadas, com os gestores da empresa. Com isso, foi possível relatar a percepção da direção em relação ao planejamento estratégico da organização, além de fornecer dados que possam ser relevantes à pesquisa, conforme roteiro de entrevista.

Para que a coleta de dados fosse viabilizada, foi confeccionado um questionário destinado ao nível estratégico da organização, com questões abertas e fechadas para que alguns integrantes da gestão respondessem mediante sua percepção. O projeto e o questionário foram entregues à gerente do setor financeiro da empresa para que em reunião gerencial apresentasse a intenção da pesquisa, análise e realização de ajustes, caso necessário, para posterior aprovação. Após, foi feita uma entrevista com questionário semiestruturado com dois gestores da empresa, um financeiro e outro de recursos humanos.

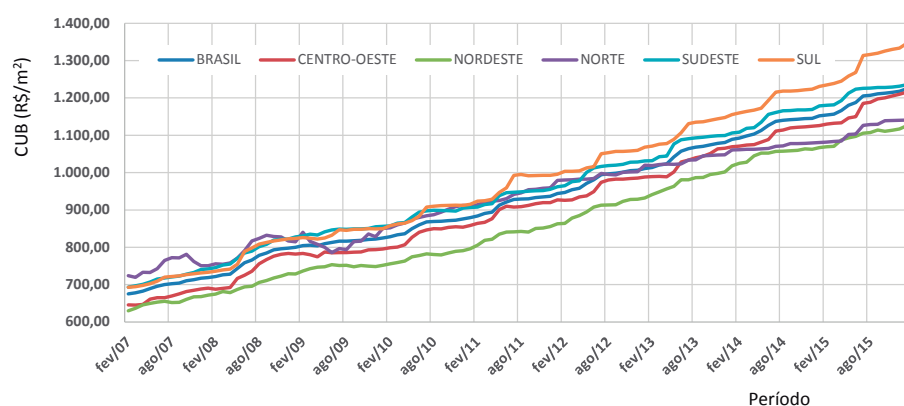
A partir das informações que foram obtidas por meio das entrevistas realizadas, as respostas foram transcritas para que fosse possível identificar a postura estratégica da organização, bem como suas percepções em relação às ações utilizadas na empresa, com a finalidade de viabilizar melhorias futuras. Os dados foram tabulados e comporão o relatório da pesquisa, que visa fornecer parâmetros com respaldo teórico que possibilitem aos gestores da empresa aderir às ações estratégicas que possam maximizar seus resultados diante da crise econômica.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir, encontra-se a análise dos resultados desta pesquisa, a qual foi um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo da construção civil, que se baseou na aplicação de dois questionários elaborados durante o estudo, um deles para o nível estratégico da empresa e outro para os níveis operacional e administrativo. Posteriormente, foram cruzados os dados e, a partir dos resultados obtidos, foi realizada a análise sobre o planejamento estratégico da empresa em questão.

## **ANÁLISE DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM ÂMBITO NACIONAL E REGIONAL**

O Custo Unitário Básico de Construção (CUB) é um indicador que calcula a média ponderada dos custos no setor de construção civil. Em junho de 2015, o CUB no Brasil calculado e divulgado pelo Banco de Dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2016), aumentou 0,63% em relação ao mês anterior. Com isso, registraram as maiores altas, sendo 0,88% na Região Sudeste, e, 0,74% no Sul. Já a Região Nordeste variou 0,37%, na Região Centro-Oeste 0,30% e na Região Norte 0,11%, todos em relação ao mês de maio, ou seja, indicam variações abaixo da média (CBIC, 2016). Na figura 3, está representada a evolução do CUB médio (R\$/m<sup>2</sup>) do Brasil e das Regiões.

**Figura 3** - Evolução do Custo Unitário Básico de Construção (CUB) Médio no Brasil e nas Grandes Regiões.

Fonte: Adaptado de Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2016).

O setor da construção civil crescia bastante e era o ramo que mais empregava no país, sendo cerca 3 milhões de pessoas no Brasil, porém, com a chegada da crise econômica que se agravou no final do ano de 2014, este ramo fechou 163 mil postos de trabalho. Já neste ano de 2015, no acumulado de janeiro a setembro, foram cortados 248 mil postos de trabalho, e setor ainda pode perder cerca de 556 mil, conforme projeção do Sindicato da Indústria da Construção Civil (SINDUSCON, 2015). Ainda sobre dados de desemprego na construção civil, segundo informações obtidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, em setembro de 2015 o nível de emprego recuou 1,76% em relação ao mês anterior, perdendo apenas pelo segmento imobiliário com 2,35%, seguido pelo de preparação de terrenos com 2,04%. Os efeitos da Operação Lava-Jato também têm enfraquecido a economia do país, e, caso não haja uma pequena recuperação até o final de 2015, estima-se uma queda de 8,6% do Produto Interno Bruto (PIB), o pior entre os últimos 13 anos (REVISTA EXAME, 2015a).

A Revista VEJA (2015a) ainda menciona que o mercado imobiliário também foi extremamente afetado pelo atual cenário brasileiro, que encolheu o setor por meio de restrições de crédito e juros elevados. Isso se dá devido às incertezas da economia, pois os bancos estão evitando empréstimos, e os brasileiros evitam realizar compras de produtos de maior valor. Por consequência, ambas as partes estão evitando posterior endividamento.

Para se manter no mercado e evitar as demissões, o setor da construção civil estava buscando por recursos estimulados pelo governo federal, como programa “Minha Casa, Minha Vida!” (MCMV) e de Aceleração do Crescimento (PAC), na esperança de que seriam retomadas as obras para a sua terceira fase e, com isso, haveria contratação imediata. Porém não tem obtido sucesso pela falta de repasse do governo e também não há previsão de retorno (SINDUSCON, 2015). Segundo a publicação na Revista VEJA (2015b), o governo federal quer utilizar como subsídio para continuação do Programa “Minha Casa, Minha Vida” o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) em vez de orçamentos da União, beneficiando, assim, famílias com renda mensal de 1.200 até 2.400 reais.

O mercado brasileiro está vivendo uma das maiores crises econômica no país, em que cerca de 600 mil demissões já foram realizadas e uma grande perda de aproximadamente 12 bilhões de reais de valor de mercado na bolsa, somente nos últimos 12 meses. Além disso, houve recuo de 5,6% nas vendas em 2014 e uma queda acentuada de 98% do lucro para as empresas abertas no primeiro trimestre de 2015. Os executivos das maiores empreiteiras do Brasil foram presos e, entre elas, duas gigantes do setor, a OAS e a Galvão Engenharia, estão em processo de recuperação judicial. Segundo levantamento realizado, a rentabilidade do setor caiu de 11,2% em 2013 para 2,3% em 2014, ou seja, apenas três das 23 maiores empresas empreiteiras do Brasil tiveram crescimento no último ano. Alguns especialistas do setor mensuram que a recuperação da crise será lenta, com previsão inicial para 2017 e que poderá se estender pelos próximos cinco anos, dados que preocupam os executivos quanto ao andamento das principais obras de infraestrutura e até mesmo das Olimpíadas de 2016 (REVISTA EXAME, 2015b).

Considerando as evidências observadas na análise do panorama macroeconômico nacional e regional do ramo de construção civil, observa-se que as empresas estão atuando em um ambiente altamente turbulento e de alto grau de risco e incerteza. Logo, as estratégias aconselhadas para tal cenário ambiental são as estratégias de manutenção e/ou sobrevivência. No entanto, cabe avaliar qual é a visão dos gestores estratégicos da empresa estudada de modo a verificar se a percepção deles está alinhada à orientação estratégica tradicionalmente sugerida para cenários turbulentos e incertos. Na próxima subseção, são apresentados os resultados obtidos nas duas entrevistas realizadas com os gestores estratégicos da empresa.

## PERCEPÇÃO DO NÍVEL ESTRATÉGICO

A seguir, são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação de questionário elaborado durante o estudo, o qual foi dirigido a dois gestores da empresa, um financeiro e outro de recursos humanos, a fim de analisar a percepção do nível estratégico da organização quanto à sua orientação estratégica.

De acordo com os resultados apresentados no quadro 2, é possível verificar que ambos os gestores consideram como uma oportunidade para a empresa a demanda por concreto usinado. Além disso, o gestor financeiro caracteriza como uma oportunidade a localização em que a empresa está instalada, por se tratar de um local com grande concentração de consumidores para o produto; o domínio e conhecimento por parte dos gestores e colaboradores da empresa sobre toda a cadeia produtiva, e a credibilidade frente aos clientes. Mesmo considerando que a localização física de uma empresa seja uma possível fonte de força ou vulnerabilidade, neste estudo optou-se por manter as respostas dos entrevistados no formato original. O gestor de pessoas acrescenta ainda como outra oportunidade o desenvolvimento do Brasil, por ser um país que oportuniza o surgimento de empresas que direcionam suas atividades para este setor.



**Quadro 2** - Percepção de Oportunidades e Ameaças dos Gestores Estratégicos.

	Oportunidades	Ameaças
<b>Gestor Financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A localização estratégica da empresa, um dos principais pontos consumidores de concreto usinado.</li> <li>- O domínio e conhecimento de toda cadeia produtiva.</li> <li>- A credibilidade frente aos clientes.</li> <li>- A forte demanda por concreto usinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Momento de extrema dificuldade que a economia do país está atravessando.</li> <li>- Concorrência por empresas do segmento, muitas vezes predatória.</li> <li>- A incerteza quanto à retomada dos investimentos em infraestrutura por parte do governo federal.</li> <li>- Elevação dos custos de produção e consequente redução das margens.</li> </ul>
<b>Gestor de Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A necessidade existente no mercado de fornecimento do produto concreto industrializado. Em tempos passados esse produto já foi fabricado pelo próprio consumidor, diretamente nas obras, fato alterado mediante o desenvolvimento da construção civil, que passou a exigir mais agilidade e velocidade na execução dos projetos, abrindo campo para a atuação de empresas especializadas e capacitadas para atender não só à demanda de produção de concreto, mas também na velocidade e agilidade, hora demandadas.</li> <li>- O fato de o Brasil ser um país em desenvolvimento, ainda “em construção”, oportuniza o surgimento de empresas que direcionam suas atividades para esse setor. Embora este seja um período de desaquecimento econômico, ainda existem diversos programas governamentais destinados à construção civil, assim como a grande necessidade de diversas obras de infraestrutura, de habitação etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A principal ameaça no contexto de atuação da empresa é a concorrência de empresas ligadas a grupos cimenteiros, que, por essa razão, têm um custo menor na fabricação de concreto e, conseqüentemente, no preço de venda do produto.</li> </ul>

Quanto às ameaças, ambos os gestores consideram a concorrência das empresas atuantes no ramo da construção civil como um fator ameaçador. Para o gestor financeiro, existem mais ameaças como a crise econômica em que o país está vivenciando, acrescidas de incertezas quanto à retomada dos investimentos em infraestrutura por parte do governo federal e a elevação dos custos de produção e consequente redução das margens.

Segundo informações retiradas do quadro 3, obteve-se, em consenso comum pelos gestores, o relacionamento com os clientes e fornecedores, que já têm uma carteira constituída. Outra força em comum é a eficiência interna da empresa, em que os processos desenvolvidos pelos níveis operacional e tático estão ligados ao controle de informação por parte do nível estratégico. O gestor financeiro acrescenta que a disponibilidade de materiais e equipamentos para o processo produtivo também é uma força para a empresa. O gestor de pessoas menciona que o desenvolvimento do produto produzido também é uma força, pois interfere na melhoria da qualidade.

**Quadro 3** - Percepção de Forças e Fraquezas dos Gestores Estratégicos.

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Gestor Financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com fornecedores e clientes.</li> <li>- Eficiência operacional e logística.</li> <li>- Disponibilidade de materiais e equipamentos para condução da operação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima organizacional.</li> <li>- Qualidade de vida no trabalho.</li> <li>- Dificuldades financeiras que a empresa está enfrentando.</li> <li>- Altos custos financeiros.</li> <li>- Necessidade de recursos de terceiros.</li> </ul>
<b>Gestor de Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os processos desenvolvidos no sistema de gestão das áreas, ligados ao controle de informação.</li> <li>- A carteira de clientes constituída.</li> <li>- O desenvolvimento do produto, que acarretou, ao longo dos anos, qualidade no concreto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A alavancagem financeira é a principal fragilidade da empresa, que nos últimos anos cresceu numa proporção maior que a geração de caixa permitia, obrigando a apoiar-se demasiadamente em recursos de terceiros. Essa fragilidade afetou diversas outras áreas da empresa, tanto internas como de mercado.</li> </ul>

Quanto às fragilidades, os gestores consideram como pontos em comum os altos custos financeiros, o que causa as dificuldades de fluxo de caixa que a empresa está enfrentando, além da necessidade de recursos de terceiros. O gestor financeiro menciona que devido a estes fatores altamente frágeis, tem por consequência um clima organizacional desfavorável e a redução na qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Quando questionado aos gestores se a empresa tem um planejamento estratégico formal, houve disparidade nas respostas, pois o gestor financeiro informou que não há uma formalidade das ações estratégicas definidas pela empresa, enquanto o gestor de pessoas afirmou que sim. Porém, ambos os gestores afirmam que a empresa tem objetivos de médio e longo prazo traçados.

De acordo com os resultados obtidos no quadro 4, pode-se observar a percepção de cada gestor em relação aos elementos organizacionais, identificando o grau de intensidade de forças ou fraquezas. Quando mencionados sobre os materiais e imobilizados pertencentes à empresa, como equipamentos, maquinários, computadores, caminhões etc., o gestor financeiro apontou como um grau força intensa pela organização, enquanto que o gestor de pessoas afirma ser um ponto de força branda (fraca). Esse quesito foi o que apresentou maior discrepância na avaliação dos gestores. Quando questionado sobre os elementos financeiro e monetário, que inclui a saúde financeira da empresa, níveis de liquidez, endividamento, retorno sobre o investimento, lucratividade etc., o gestor financeiro afirmou que a empresa passa por uma fraqueza moderada, já o gestor de pessoas considerou esses elementos como sendo de fraqueza intensa. No que diz respeito a pessoas e recursos humanos, como clima organizacional, coesão de equipe, relacionamentos interpessoais, qualidade de vida no trabalho, aprendizagem organizacional etc., o gestor financeiro afirmou que a empresa tem uma fraqueza branda (fraca) nesses aspectos, já o gestor de pessoas considerou um grau neutro quanto à intensidade nesses elementos. Quanto aos processos operacionais e rotinas de trabalho, ou seja, a eficiência operacional, logística, desperdício de insumos, agilidade nos processos de atendimento e entrega etc., o gestor financeiro constatou uma força moderada da empresa nesse

questo, enquanto que o gestor de pessoas considera apenas uma força branda (fraca). No que diz respeito ao mercado e os consumidores, incluindo o atendimento e relacionamento com o cliente, imagem da marca no mercado, preços, condições de pagamento, conhecimento de mercado etc., o gestor financeiro afirma como grau de intensidade uma força branda (fraca), enquanto que o gestor de pessoas considerou como neutra a intensidade desses elementos. Por fim, quanto aos relacionamentos com parceiros de negócios, como fornecedores, instituições de crédito, sindicatos, órgãos ambientais etc., o gestor financeiro considerou como uma força moderada, enquanto que o gestor de pessoas afirmou ser uma força branda (fraca).

**Quadro 4** - Percepção dos elementos organizacionais dos Gestores Estratégicos.

	Fraqueza Intensa	Fraqueza Moderada	Fraqueza Branda	Neutro	Força Branda	Força Moderada	Força Intensa
Materiais e Imobilizados					GP		GF
Financeiro e Monetário	GP	GF					
Pessoas e Recursos Humanos			GF	GP			
Processos Operacionais e Rotinas de Trabalho					GP	GF	
Mercado e Consumidores				GP	GF		
Relacionamento com Parceiros de Negócios					GP	GF	

Nota: ■ [GP] Gestor de Pessoas; ■ [GF] Gestor Financeiro.

Considerando as informações obtidas por meio das entrevistas com os dois gestores representantes do nível estratégico da organização, conclui-se que a visão das partes está desalinhada com relação aos elementos que envolvem a empresa. No entanto, percebe-se que ambos os gestores observam os elementos Financeiro/Monetário e Pessoas/Recursos Humanos como sendo as maiores vulnerabilidades da empresa. Além disso, ambos estão de acordo a respeito da atual orientação estratégica que a empresa deve adotar, sendo esta de sobrevivência, visando reduzir custos, eliminar linhas de produtos, fechar unidades, demitir pessoas. O gestor de pessoas da empresa acrescenta ainda que:

A estratégia atual é de sobrevivência, conforme apontei na entrevista. Até 2014, e por quase dez anos, a empresa manteve as estratégias e planejamentos anuais ligados a crescimento e desenvolvimento, obtendo grandes avanços organizacionais e grande reconhecimento no mercado, porém, em virtude do excesso de alavancagem financeira e, posteriormente, do desaquecimento econômico, a empresa obrigou-se a refazer todos os planos e metas ligas a questão estratégica (Entrevista com o Gestor de Pessoas).

A partir disso, conclui-se que a percepção dos gestores da empresa está alinhada com a análise macroeconômica quanto à orientação estratégica, ou seja, a empresa está buscando ações de sobrevivência para que consiga se manter no mercado diante da atual crise econômica no país.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo da construção civil, localizada na cidade de Santa Maria - RS, e teve como propósito identificar a percepção dos gestores estratégicos da empresa com relação à análise do panorama macroeconômico nacional e regional do ramo de construção civil, identificando, assim, se a visão da empresa está alinhada às evidências do cenário macroeconômico do setor de construção civil. Diante dos resultados obtidos, pode-se concluir que as empresas do ramo da construção civil estão enfrentando momentos de crise econômica, o que afeta todas as pessoas direta ou indiretamente ligadas. O desemprego no país cresceu rapidamente, sendo que este ramo era o que mais gerava emprego devido a sua ascensão nos últimos anos. A má gestão ou falta de um planejamento estratégico bem definido e voltado para vantagem competitiva fez com que o cenário econômico atual seja de turbulência e incertezas. As pessoas não estão investindo em imóveis ou construções tanto quanto antes, pois não sabem o dia de amanhã, estão prevendo que talvez não consigam cumprir com seus compromissos e virem a inadimplir, crescendo o nível de endividamento. As empresas estão precisando assumir as orientações estratégicas de manutenção ou sobrevivência para conseguir se manter no mercado de trabalho, o que faz com que seja necessário fechar unidades, demitir pessoal, reduzir custos, situação que afeta a todos os brasileiros indiretamente.

O trabalho de pesquisa teve por objetivo levantar as informações dos gestores representantes do nível estratégico, buscando analisar as suas percepções diante do atual cenário econômico. A demora no retorno da gestão da empresa quanto à aprovação do trabalho e ainda quanto ao retorno para agendamento das entrevistas com os gestores fizeram com que apenas dois gestores pudessem ser avaliados, o que dificultou a comparação da percepção dos demais componentes do nível estratégico, não sendo possível analisar o quão desalinhado está o planejamento estratégico dentro de seu nível de atuação e gerenciamento.

Considerando as constatações do estudo, conclui-se que a crise econômica está afetando diretamente o setor da construção civil, e as empresas estão atuando em um ambiente altamente turbulento e de alto grau de risco e incerteza. No que se refere ao planejamento estratégico da empresa, sugere-se que sejam formalizadas ações a curto e longo prazo, realizando apenas investimentos realmente necessários diante da crise econômica. Outra sugestão é a utilização de estratégias de manutenção que visem manter a atual posição da empresa no mercado, estabilizando a comercialização de seus produtos e/ou de sobrevivência, o que visa reduzir custos, eliminar linhas de produtos, fechar unidades, demitir pessoal.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MC Graw-Hill, 1977.

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **CUB Médio Brasil - Custo Unitário Básico de Construção por m<sup>2</sup>**. 2016. Disponível em: <<http://goo.gl/1mJMnp>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://goo.gl/93NtNi>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, B. H.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico**. São Leopoldo: Rotermund S.A, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, J. M. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

REVISTA EXAME. **Sem obras, PIB da construção deve cair 8,6%**. 2015a. Disponível em: <<http://goo.gl/M5ioVX>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

REVISTA EXAME. **Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil**. 2015b. Disponível em: <<http://goo.gl/rfYRnF>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

REVISTA VEJA. **Mercado Imobiliário enfrenta sua pior crise em décadas**. 2015a. Disponível em: <<http://goo.gl/OwDKO6>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

REVISTA VEJA. **Governo vai usar FGTS para financiar nova faixa do Minha Casa Minha Vida**. 2015b. Disponível em: <<http://goo.gl/zta0nO>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SINDUSCON. 2015. Sindicato da Indústria da Construção Civil: **Construção civil brasileira deve perder 556 mil postos de trabalho em 2015**. 2015. Disponível em <<http://goo.gl/JyGXR1>>. Acesso em 09 nov. 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas - técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.