



Revista
Ponte.com
Faculdade Sinergia

VOLUME 4 - NÚMERO 4 - JUL./DEZ. – 2013

ISSN 1807.2712

EXPEDIENTE

Equipe Editorial

Assessoria Jornalística

Fernando Aurélio Lummertz Isoppo

Editora da Revista

Profª Cristiana Rennó D'Oliveira Andrade

Comissão Editorial da Faculdade Sinergia

Profª Adriana Macarini

Profª Ana Paula Colzani

Prof. Jader Rieffe de Almeida

Profª Marinez Panceri Colzani

Profª Marlete dos Santos Dacoreggio (Presidente)

Prof. Pablo Pereira

Equipe Técnica

Revisora de Texto

Profª Nalba Lima de Souza

Profª Viviane Frainer

Bibliotecária

Sandra Ângela da Silva

Suporte de Comunicação e Marketing

Prof. Elvis Roni Bucior

Willian Macedo

Suporte Técnico

Ismael Carlos dos Santos

Catálogo na fonte elaborada pela Bibliotecária - Sandra Ângela da Silva - CRB 14/771

Revista Ponte.com Sinergia/ Sinergia Sistema de Ensino - v.1, n.1, jul./dez. (2004) - Navegantes: Faculdade Sinergia, 2004- . v.

Publicação suspensa a partir de jan./jun. 2009 sendo retomada a edição do v.4, n.4, em jun./dez. 2013.

Edição revisada e atualizada - 2018

Semestral

ISSN 1807-2712

1. Educação infantil. 2. Prática de ensino. 3. Administração de empresas. 4. Competências essenciais. 5. Indústria de construção civil - Administração. 6. Planejamento estratégico. I. Sinergia Sistema de Ensino.

Índice para o catálogo sistemático:

| | |
|------------------------------|----------|
| 1. Educação infantil | 372.21 |
| 2. Administração de empresas | 658.3125 |
| 3. Planejamento estratégico | 658.4012 |

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA

Av. Prefeito Cirino Adolfo Cabral, 199, Bairro São Pedro, Navegantes-SC. CEP 88.370-053.

Fone: (47) 3342.9700

E-mail: revistaonline@sinergia.edu.br

PERIODICIDADE: Semestral

Ano 2013 – volume 4 – número 4 – jul./dez.



A INSTITUIÇÃO

O Sinergia Sistema de Ensino Ltda., mantenedora da Faculdade Sinergia (cursos de Administração, Direito e Pedagogia) e também do Colégio Sinergia, é autorizado pela Portaria de Recredenciamento n.º 1.424 de 10/10/2011, tem seus atos constituídos, registrados pelo CNPJ 04.220.662/0001-28 e está localizado na Av. Prof. Cirino Adolfo Cabral, 199 – Bairro São Pedro – Cx. Postal 53 – CEP: 88.370-053 – Navegantes – SC, Fone: (0xx47) 3347-9700 – Fax: (0xx47) 3342-9723.

Diretor Geral da Faculdade Sinergia

Prof. João Batista Matos

Vice-Diretor Geral da Faculdade Sinergia

João Marcos Matos

Revista Ponte.com

Faculdade Sinergia

Seção de Artigos

A Revista de produção científica da Faculdade Sinergia é intitulada Revista Ponte.com, com registro no IBICT – ISSN 1807-2712.

O conteúdo apresentado na referida seção é de inteira responsabilidade de seus autores.

EDITORIAL – QUARTA EDIÇÃO

Cada lançamento de edição de uma revista pode ser comparado a uma fonte virtuosa de conhecimento. Tal processo constitutivo deve ser comemorado com júbilo e se mostra sempre acompanhado de expectativas e esperanças.

A Revista Ponte.com Sinergia - tem como objetivo a divulgação de práticas de referências nas diversas áreas de conhecimento e discutir esta contribuição científica na comunidade onde está inserida a referida Instituição de Ensino Superior. Neste sentido, vale a pena destacar o debate científico, a confrontação entre a teoria e a prática e ainda, não menos importante, a contribuição teórica dos trabalhos de iniciação científica de seu corpo discente.

O corpo editorial considera um grande desafio à modificação da estratégia e a efficientização da contribuição científica da instituição. Seu corpo editorial foi modificado no sentido de dar continuidade e novo vigor ao conteúdo a ser propagado, trazendo novos temas, discussões, análise crítica das conjunturas, trazendo à tona sugestões de melhorias para problemas e desafios encontrados em contextos diversos.

É com grande entusiasmo que esperamos que esta edição signifique um novo passo na constituição de um veículo educacional que contribua para a socialização de conhecimento na área do ensino superior, tendo em vista as expectativas de realização de uma nova roupagem de discussão científica.

SUMÁRIO

| | |
|---|---|
| AS ROTINAS COM OS BEBÊS E A ORGANIZAÇÃO DA PRÁTICA DOCENTE | 7 |
| DAGNONI, Ana Paula Rudolf..... | 7 |

| | |
|---|----|
| DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS NA REGIÃO DO VALE DO ITAJAÍ | 17 |
| ANDRADE, Cristiana Rennó D'Oliveira. | 17 |
| DACOREGGIO, Marlete dos Santos. | 17 |

| | |
|--|----|
| ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL | 29 |
| ANDRADE, Gustavo José Bannwart de. | 29 |

AS ROTINAS COM OS BEBÊS E A ORGANIZAÇÃO DA PRÁTICA DOCENTE

DAGNONI, Ana Paula Rudolf.¹

RESUMO

O presente artigo traz as rotinas no berçário como foco da discussão, procurando compreender, através da fala das professoras em Grupo Focal, quais as estratégias usadas diariamente por elas para as demandas desta classe. Autores como Barbosa (2006), Batista (1998), Post e Hohmann (2004), dentre outros, auxiliaram a fundamentação deste trabalho. As rotinas na creche e seu cunho educativo parecem não estar ainda bem definidas pelos professores destas classes, uma vez que sua formação inicial pouco contribui para a compreensão destes tempos como fundamentais para o desenvolvimento dos bebês. Reconhecer que as rotinas têm um caráter educativo, é a principal função da instituição de educação infantil que atende estas crianças, uma vez que participam de atividades diárias em um espaço educativo. A escuta das professoras permitiu perceber que, apesar da experiência diária com os bebês, há ainda uma predominância em tentar articular as ações realizadas com os bebês a um currículo que não é próprio para eles.

Palavras-chave: Rotinas. Bebês. Professoras.

INTRODUÇÃO

Este trabalho parte de uma pesquisa de mestrado realizada com professoras de bebês de zero a dois anos da Rede Pública Municipal da cidade de Itajaí- SC, que procurou identificar, a partir de diálogos em Grupo Focal, quais as estratégias utilizadas pelas professoras para as demandas da rotina em um berçário.

As rotinas nas instituições de Educação Infantil vêm suscitando, há algum tempo, discussões e aprofundamentos teóricos, no sentido de perceber como esta organização diária permite aos pequenos, aprendizagens, e a seus professores, a oportunidade de aprimorar suas práticas.

Batista (1998), em sua dissertação de mestrado, traz as rotinas como foco de seu estudo e as entende como: uma “estrutura gerenciadora do tempo-espaço da creche e, que, muitas vezes, obedece a uma lógica institucionalizada nos padrões da pedagogia escolar que se impõe sobre as crianças e sobre os adultos que vivem grande parte do tempo de suas vidas

¹ Graduada em Pedagogia | Mestre em Educação | Professora da Faculdade Sinergia.

nesta instituição” (BATISTA, 1998, p. 03).

As rotinas na creche e o modo como estão organizadas, atualmente, podem ser caracterizadas como atividades balizadoras da organização do tempo e espaço na creche, fornecendo além da sequência diária das ações, a organização e controle dos envolvidos.

Realizando reflexões relativas às rotinas, Tonnucci (1999, p. 89), sinaliza que nossa constituição é garantida a partir das “pequenas atividades cotidianas”, pois, é a partir destas que construímos nossos hábitos e autonomia.

Para a classe de berçário, as rotinas são de extrema importância tanto para a saúde física como psíquica dos bebês, uma vez que proporcionam o seu bem-estar. Os momentos de banho, troca de fraldas, alimentação, contribuem para seu pleno desenvolvimento e, uma vez realizados em ambientes educacionais, merecem um olhar educativo.

Um dos desafios que dizem respeito à rotina, é fazer com que elas tenham sentido tanto para o educador que promove as aprendizagens, quanto para o bebê, que participa ativamente desta organização.

Como perceber se estas rotinas estão satisfazendo às necessidades dos bebês? O espaço organizado está permitindo exploração e, conseqüentemente, um movimento de aprendizagem aos bebês? Na organização das rotinas o que permeia é somente a ideia de necessidades básicas dos bebês, ou há um olhar para as atividades enriquecedoras?

Este trabalho contou com a participação de oito professoras de berçário, que foram cuidadosamente selecionadas, levando sempre em consideração os critérios estabelecidos a priori, que determinavam que deveriam ser: professoras da rede pública, graduadas e/ou pós-graduadas e com experiência mínima de dez anos na Educação Infantil.

A escolha pela técnica de Grupos Focais também determinou o número de participantes que, segundo Gatti (2005), deve ficar entre seis e doze participantes para que o foco das discussões não se perca pelo mediador do grupo. Desta forma, tentou-se retratar, de maneira clara e dialética, os posicionamentos dos sujeitos e suas respectivas demandas em uma discussão focalizada.

A metodologia adotada pôde garantir que os envolvidos trouxessem para o foco das discussões, questões pertinentes de sua experiência com a classe dos bebês, especialmente, no que diz respeito às rotinas na creche.

1 DESENVOLVIMENTO

Nos estudos de Barbosa (2006, p. 35), a rotina é compreendida como uma “categoria pedagógica que os responsáveis pela educação estruturam, para a partir dela, desenvolver o trabalho cotidiano nas instituições de educação infantil”. Segundo a autora, a rotina recebe várias denominações em diversas instituições, porém seu caráter é sempre o de organizador dos tempos e “modeladora dos sujeitos” (BARBOSA, 2006, p. 175).

Vários estudos vêm discutindo o quanto a estruturação das rotinas pode contribuir para as práticas com bebês, considerando que os momentos de troca de fraldas, banho, alimentação, sono, brincadeiras, e até mesmo o colo, são as atividades que permeiam o trabalho nesta classe e, portanto, podem (e devem) ser o ponto de partida para as interações e intervenções pedagógicas.

Entretanto, é possível escutarmos alguns discursos negativos à rotina no que diz respeito ao tempo em que ‘se perde dando banho, trocando fralda, dando comida’, deixando claro que as rotinas, muitas vezes, ‘impedem’ o professor de realizar ‘atividades pedagógicas com bebês’.

Saberiam os professores de berçário o que é possível desenvolver nos tempos do banho, troca de fraldas e alimentação?

Acredito que o desenvolvimento de currículos, a partir de conteúdos programados, é de domínio dos professores, porém, o que temos que considerar é um currículo para bebês, para crianças que ainda não falam, alguns somente rolam, outros sentam, engatinham, balbuciam. Um grupo que no meu entendimento é um retrato fiel da heterogeneidade dos sujeitos e que desafia o professor a ter, com cada criança, um encaminhamento distinto, personalizado, pois suas demandas são individuais e requerem uma conduta própria e profissional para atendê-las.

Na fala de algumas professoras, é possível perceber que o currículo destinado aos bebês segue a mesma lógica exercida para as turmas maiores, ou seja, concepções conteudistas tentam validar a ação pedagógica com os pequenos. A fala de uma professora ilustra como é sua prática pedagógica na hora do banho com os bebês: *‘Eles reconhecem as partes do corpo, porque tu vai lavando e vai dizendo, vamos lavar o pezinho, agora as mãos, a barriga, principalmente identificar as partes do corpo [...]’*.

É possível perceber que há uma necessidade de articular a ação do cuidado da rotina a algo instituído em conteúdos programáticos, porém encontramos nas falas de outras

participantes a permanência de discursos que validam o cuidar das rotinas como algo imprescindível para a classe dos bebês: *‘Assim como tem gente que diz que não dá banho porque banho não é minha parte. Por que que banho não é minha parte? Por que que banho não é pedagógico se tu vai conversar com aquela criança, tu vai ensinar um montão de coisas naquela água? quando tem sabão tu diz: olha a espuminha [...]’*.

A professora da fala anterior concebe que a hora do banho é parte de seu trabalho com o berçário e acredita que este momento pode trazer ao bebê várias aprendizagens que, necessariamente, não precisam estar atreladas a conteúdos. A professora ainda reforça que o momento do banho não a desvaloriza como profissional da educação. É importante ressaltar que os discursos a respeito do banho, troca de fraldas e alimentação dos bebês, ainda são alvo de discussões no campo da Educação, por não termos construído saberes pedagógicos consistentes para esta faixa etária.

Na organização do trabalho das instituições de Educação Infantil, é coerente afirmar que as crianças, além de terem necessidades que devem ser percebidas pelos adultos, também podem e devem participar das organizações didático-pedagógicas que os educadores planejam.

Conceber a criança como um ser participante da sua construção diária é de extrema relevância, porém o que ainda é latente em nossas creches é a permanência de concepções de criança com pouca competência e dependentes do desejo do adulto, principalmente no que diz respeito à classe de bebês, quando a linguagem oral não está estabelecida.

É importante enfatizar que vivemos em uma cultura que valoriza muito o que é dito, verbalizado, ignorando, muitas vezes, outras expressões que o corpo expõe. Segundo Rees-Parker (2010, p. 39), “quando a comunicação é compreendida mais ou menos como sinônima da fala, é fácil adotar uma visão involuntariamente negativa dos bebês, vê-los em termos do que ainda não são capazes de fazer.”

Exercitar a escuta com as crianças é proporcionar-lhes, acima de tudo, um processo de reflexão sobre o momento em que estão envolvidas. Smith-Paige e Craft (2010, p. 145) fazem uma ressalva muito interessante sobre como o educador pode conhecer melhor seus alunos e participar deste processo de reflexão por meio da “observação, audição e interação com eles”, dando significados ‘singulares’ de seus mundos sociais e culturais.

Como conceber que um bebê pode contribuir para o trabalho de organização pedagógica de um educador? Segundo Barbosa e Horn (2008, p. 74), o trabalho pedagógico com bebês deve ser permeado pela observação sistemática do professor, da “leitura que a educadora faz do grupo e de cada criança”, estar sempre atenta aos movimentos, manifestações

e até mesmo a pequenos gestos como de olhar, sentir, cheirar.

Nas reflexões de Souza (2007, p. 74), referente à educação de crianças pequenas, ficam evidentes as considerações dadas às crianças que já ao nascer trazem sua natureza ‘identificada e diferenciada’, colocando a todo instante suas necessidades e particularidades ao comer, dormir, balbuciar e chorar, deixando claro que, mesmo tão pequenos, suas peculiaridades já apontam para a necessidade de condutas perspicazes.

A organização da rotina deveria garantir uma variedade de experiências, não tendo tanta rigidez capaz de abominar o que o outro propõe ou até mesmo o inverso, deixando de organizar tempos e espaços que favoreçam o estímulo e a capacidade investigativa das crianças.

O equilíbrio entre o planejar e o improvisar permite um olhar mais sensível às práticas cotidianas, que muitas vezes ficam divididas entre o desejo das crianças e o que a creche propõe, estabelecendo, deste modo, uma lacuna entre professor e criança.

É possível vermos nas organizações das atividades diárias, discursos que tolhem as possibilidades de escolha e tomada de decisão das crianças, como: ‘agora não é hora de [...]’, ‘vamos todos fazer [...]’, ‘comer sozinho, não [...]’, rotinas excessivamente controladas sempre pelos adultos que estão no comando e que pouco ouvem, ou muitas vezes, não conseguem interpretar o que o choro ou o balbucio dos bebês querem dizer.

No estudo de Batista (1998), ela discute sobre o processo de resistência das crianças diante dos tempos impostos pelos adultos. Além da autora mencionada anteriormente, outros (ANGOTTI, 2010; ARCE; MARTINS, 2009; BARBOSA, 2006; BARBOSA; BATISTA, 1998; HORN, 2001; EDWARDS, 2002; HOHMANN; WEIKART, 2007; OLIVEIRA et al., 1992) também procuram compreender essa lógica excessivamente organizativa que permeia por todos os instantes na creche.

A organização das rotinas nas creches parece se cristalizar por uma cultura que nasceu nestas instituições e que são validadas diariamente pelos profissionais que ali estão, uma vez que garante um caminhar mais previsível para os acontecimentos diários.

Batista (1998, p. 57) pontua que os “profissionais que atuam na creche, que estão dia após dia, semanas, meses e anos mergulhados na prática, vivendo e convivendo com as crianças pequenas, sob a determinação de uma rotina diária que lhes é tão familiar, torna-se difícil perceber os limites e as possibilidades que essa rotina possa ter”.

De acordo com Batista (1998) e suas reflexões a respeito das rotinas nas instituições

que atendem crianças pequenas, é possível perceber que:

[...] a lógica temporal predominante na organização da rotina nas instituições que trabalham com crianças pequenas tem dificultado um trabalho educacional pedagógico que permita a formação do sujeito nessas múltiplas dimensões. Sua tendência é a de abreviar as possibilidades das crianças viverem com intensidade suas pluralidades de saberes, sua diversidade de raça, credo e gênero, de sentimentos, desejos e fantasias. Ou seja, a creche com sua rotina rígida, uniforme e homogeneizadora parece dificultar a vivência dos direitos das crianças atualmente proclamados (BATISTA, 1998, p. 04).

Compreender o caráter educativo das rotinas é compreender que no espaço coletivo em que as crianças vivem, há uma dinâmica de indivíduos que são plurais e heterogêneos, com necessidades distintas em momentos distintos. Na classe de bebês, esta concepção de olhar individualizado é mais perceptível (ou deveria ser) ao educador, pois os ritmos do sono, fome e trocas de fraldas são extremamente particulares de cada indivíduo.

Proporcionar um olhar individualizado, com foco para as necessidades únicas daquele bebê, é um dos desafios para a organização das rotinas, uma vez que foi sinalizado pelas professoras que o número de crianças atendidas é um dos fatores que determina como será realizada a ação com o bebê: *‘Naquele dia que foi um número menor de criança, tu consegue proporcionar, dar um banho melhor, prazeroso. Depois que ele sair passar um cremezinho [...]’*.

A organização dos tempos na creche apresenta-se muitas vezes de forma rígida, pouco flexível aos horários. Talvez, seja esta rigidez responsável, entre outras coisas, por um atendimento que ‘engesse’ as rotinas e os horários definidos. No caso dos berçários, dar banho em todos os bebês, no mesmo período, pode tornar este ato exclusivamente mecânico ou como diria Tristão (2004, p. 118), apenas um momento para os “corpos serem banhados”.

A palavra rotina, para algumas pessoas, pode remeter somente a acontecimentos rotineiros e diários. Compreender essa organização como algo flexível e conceber que a criança deve fazer parte desta organização, é proporcionar uma “estrutura plurifacetada que permite a atividade de crianças e adultos” (HOHMANN; BANET; WEIKART, 1995, p. 81).

Vale considerar a consciência que as crianças devem ter dos seus tempos vividos na creche, ou seja, saber dos acontecimentos que lhes são propostos antes que aconteçam para que se estabeleça entre educador e educando uma relação de empatia e confiança. Somente com rotinas e horários previsíveis e bem coordenados é que o bebê estabelece um sentido de continuidade nas ações educativas da creche, facilitando, assim, sua adaptação.

Na pesquisa de Tristão (2004), a relação pedagógica educadora-bebê é marcada pela sutileza. A percepção das educadoras de bebês é pontuada no sentido de estabelecer com eles

uma ‘relação empática’, permitindo, como citado anteriormente, respeitá-los como “efetivo ser social e não apenas um corpo a ser banhado, alimentado ou trocado” (TRISTÃO, 2004, p. 126).

No cotidiano das creches, especialmente nas classes de bebês, as rotinas fazem parte de uma estruturação diária, que permite ao educador encaminhar suas intenções pedagógicas a partir da organização temporal e espacial da sala. Há de se ter uma preocupação com o verbalizar destas rotinas aos bebês, deixando a criança perceber que as ações feitas ‘a partir dela’, do ‘uso do seu corpo’, lhe trarão benefícios, prazeres, satisfação.

A fluidez das rotinas com bebês é permeada pela condição de confiança e apego entre bebê e educador, numa relação que se estabelece a cada novo gesto ou ação percebida por ambos os lados, ou seja, o bebê conhece seu educador, e o educador conhece o bebê.

O olhar atento do educador para as ações dos bebês nas rotinas deve estar associado ao encorajamento dado a eles. A combinação de gestos, expressões, balbucios, choros, toques, exploração dos materiais, tentativas de escalada, subidas, descidas, são ações que representam vitórias em um ambiente fora de suas casas, onde estabelecer confiança é essencial para o sucesso destes desafios para um bebê.

As responsabilidades diárias com um bebê na creche devem ser compartilhadas com suas famílias. Compartilhadas no sentido de respeitar os hábitos caseiros e os educativos, com o intuito de tornar essa transição entre casa e creche mais tênue.

Permitir a entrada e o uso de objetos trazidos de casa também cria uma sensação de aconchego e conforto aos bebês, pois possibilita uma aproximação destes ‘dois universos’ vividos por eles.

Planejar o tempo e o espaço para os bebês é pensar nas sensações e emoções que irão suscitar nesta vivência. O educador deve ter consciência de que é ele um dos responsáveis por estabelecer entre o bebê e o mundo uma conexão constante.

Na pesquisa de Tristão (2004), seu olhar para a rotina com os bebês é compreendido a partir das constatações que sua pesquisa traz. Grande parte do tempo com o berçário é dedicado à alimentação, troca de fraldas, banho, sono, porém não há um olhar reflexivo dos professores para estes tempos, pois eles não conseguem perceber uma ‘produção’ nestes momentos.

É coerente que se façam reflexões a partir de um olhar mais apurado sobre as necessidades e anseios de cada bebê, percebendo que para além da “linguagem falada”, há um

universo de comunicação que o educador de bebês precisa descobrir.

Post e Hohmann (2004, p. 201) defendem que, para o professor organizar uma rotina pensada para crianças pequenas, é preciso que ele “veja o dia através dos olhos das crianças”, só assim ele estará preparado para atender as suas verdadeiras necessidades.

Contudo, o que ainda é perceptível no atendimento aos bebês é um descompasso sobre aquilo que a rotina impõe e propõe, e os saberes e conhecimentos destes profissionais que atuam com esta faixa etária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante aqui pontuarmos a formação inicial dos profissionais da educação infantil. Sabidamente temos hoje, garantida pela LDB 9394/96, a exigência da formação do professor de Educação Infantil em nível superior, porém a forma como estão organizados os currículos dos cursos de Pedagogia, pouco garantem a formação de um professor que conheça as especificidades das crianças de zero a três anos e que, deste modo, possa exercer uma prática pedagógica baseada em saberes acadêmicos.

Alguns estudos já vêm apontando para esta reflexão. O trabalho de Dalri (2007), que é intitulado: ‘Quais as contribuições do curso de Pedagogia para a formação de professores de zero a três anos’, traz conclusões que apontam para a falta de articulação entre as instituições formadoras e as professoras que assumem as classes de berçários. Segundo a autora, “os cursos de Pedagogia, da forma como estão organizados, praticamente ignoram as especificidades em relação aos conhecimentos das crianças de zero a três anos”, ou seja, pode-se concluir que, se a formação inicial não contempla esses conhecimentos como prioridade para a formação de um professor de creche, baseados em que conhecimentos o professor vai atuar? (DALRI, 2007, p. 78).

A pesquisadora Selma Garrido Pimenta é pontual quando discute que a formação do professor deve ser pensada como um “projeto único, englobando a formação inicial e a contínua” (PIMENTA, 2009, p. 30). A autora reforça a ideia de que a própria escola é um terreno fértil para a aprendizagem do professor e a troca entre seus pares, porém, sempre pontuando a importância da formação inicial como fator preponderante para a composição profissional.

Sabendo que o ambiente de trabalho é um local propício para as reflexões referentes à prática, é coerente refletirmos sobre quais são as práticas que predominam nas

rotinas nas creches, para que não tenhamos principalmente com os bebês, práticas baseadas em condutas culturais, como: colocar pequenos tufo de algodão sobre a testa, acrescentar à água do banho outros líquidos, fazer uso de vocabulário inadequado, etc.

Assim, é imprescindível uma reflexão no sentido de estabelecer entre o campo das práticas e da teoria um estreito diálogo. Construir, entre estes dois campos de conhecimento, saberes que possam subsidiar a prática do professor de bebês com identidade e profissionalidade, para que ele mesmo possa se identificar e for identificado como um professor da Educação Básica, conforme preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9494/96).

Faz-se emergente a reflexão em torno do currículo para esta faixa etária. A elaboração de um documento de orientação sistemática para o trabalho dos professores que atenda aos pequenos, para que possamos superar as práticas caseiras e fundamentar o trabalho em concepções que respeitem a infância e suas particularidades.

REFERÊNCIAS

ARCE, Alessandra; MARTINS, Ligia M. (Orgs.). **Ensinando aos pequenos**. Campinas, SP: Alínea, 2009.

ANGOTTI, Maristela. **Educação Infantil. Para que, para quem e por quê?** 3. ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

BARBOSA, Maria Carmem Silveira. **Por amor e por força: rotinas na educação infantil**. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

_____; HORN, Maria da Graça Souza. Organização do espaço e do tempo na educação Infantil. In: CRAIDY, Carmem; KAERCHER, Gládis E. **Educação infantil. Pra que te quero?** Porto Alegre: ARTEMED, 2001.

_____; _____. **Projetos pedagógicos na educação infantil**. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

BATISTA, Rosa. **A rotina da creche: entre o proposto e o vivido**. Florianópolis, 1988. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1988.

BRASIL. Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: DF, 1996.

DALRI, Jeane Carvalho. **Contribuições de Curso de Pedagogia para a atuação com crianças de zero a três anos**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí(SC), 2007.

EDWARDS, Carolyn. **Bambini**: a abordagem italiana à educação infantil. Porto Alegre: ARTMED, 2002.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas. Série Pesquisa em educação**. Brasília: Líber Livro, 2005.

HOHMANN, Mary; BANET, Bernard; WEIKART, David P. **A criança em ação**. 4. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1995.

_____; WEIKART, David P. **Educar a criança**. 4. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

OLIVEIRA, Zilma et al. **Creches**: crianças, faz de conta & Cia. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.

PIMENTA, Selma Garrido. **Saberes Pedagógicos e atividade docente**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

POST, E.; HOHMANN, M. **Educação de bebês em infantários – cuidados e primeiras aprendizagens**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

REES-PARKER Rod. Comunicação Primária. O que os adultos podem aprender com os bebês? In: MOYLES, Janet. **Fundamentos da educação infantil**. Porto alegre: ARTMED, 2010.

SMITH-PAIGE, Alice; CRAFT, Anna. **O desenvolvimento da prática reflexiva na educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SOUZA, Gisele de. **A criança em perspectiva**: o olhar do mundo sobre o tempo infância. São Paulo: Cortez, 2007.

TONUCCI, Francesco. **Com olhos de criança**. Tradução Jorge Andrade. Instituto Piaget. Lisboa, 1998.

TRISTÃO, Fernanda Carolina Dias. **Ser professora de bebês**: um estudo de caso em uma creche conveniada. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, UFSC. Florianópolis, 2004. 206 p.

DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS NA REGIÃO DO VALE DO ITAJAÍ

ANDRADE, Cristiana Rennó D'Oliveira.²
DACOREGGIO, Marlete dos Santos.³

RESUMO

Aborda-se neste estudo, a relação entre as competências requeridas para o administrador de empresas e as expectativas do mercado de trabalho na Região do Vale do Itajaí. Neste sentido, procurou-se responder a seguinte pergunta: os modelos de competências requeridas para o administrador de empresas condizem com as expectativas do mercado de trabalho na Região do Vale do Itajaí? Para responder a esta questão, definiu-se como objetivo geral analisar as competências requeridas para o administrador de empresas, comparando-as com as expectativas do mercado de trabalho. Justifica-se esta pesquisa pelo cenário destacado em relação ao objeto de estudo, quando se percebe que o mercado de trabalho e as pressões sociais no contexto contemporâneo resultam em um efeito de repensar e dinamizar o ensino na sala de aula, que geram a necessidade de mudanças nos processos de ensino e de aprendizagem, no campo de Administração de Empresas no Brasil. O referencial teórico está respaldado nas Diretrizes Curriculares do Curso de Administração, em Le Boterf (2003), e na pesquisa do Conselho Federal de Administração-CFA. Trata-se de um estudo, um ensaio teórico de natureza descritiva e exploratória, apoiado na investigação bibliográfica e no método qualitativo descritivo. Os resultados demonstraram que o administrador de empresas competente é aquele que sabe portanto, colecionar e escolher o melhor conjunto de ações e adaptar-se aos diversos desafios encontrados ao longo de sua carreira profissional, sendo esse processo dialético.

Palavras-chave: Perfil do administrador de empresas. Mercado de trabalho. Competências.

INTRODUÇÃO

Aborda-se neste estudo, a relação entre as competências requeridas para o administrador de empresas e as expectativas do mercado de trabalho na Região do Vale do Itajaí. Neste sentido, procurou-se responder a seguinte pergunta: os modelos de competências requeridas para o administrador de empresas condizem com as expectativas do mercado de trabalho na Região do Vale do Itajaí?

Para responder a esta questão, definiu-se como objetivo geral analisar as competências requeridas para o administrador de empresas, comparando-as com as expectativas do

² Graduada em Administração de Empresas | Mestre em Engenharia de Produção | Professora da Faculdade Sinergia.

³ Graduada em Pedagogia | Doutora em Educação | Professora da Faculdade Sinergia.

mercado de trabalho e, como objetivos específicos: a) comparar os modelos de competências requeridas para o administrador de empresas com as expectativas do mercado de trabalho na Região do Vale do Itajaí; b) eleger o modelo mais aplicável às necessidades da Região; c) diagnosticar as expectativas do mercado de trabalho frente às competências do modelo escolhido.

Justifica-se esta pesquisa pelo cenário destacado em relação ao objeto de estudo, quando se percebe que o mercado de trabalho e as pressões sociais no contexto contemporâneo resultam em um efeito de repensar e dinamizar o ensino na sala de aula que geram a necessidade de mudanças nos processos de ensino e de aprendizagem, no campo de Administração de Empresas no Brasil.

As Diretrizes Curriculares do Curso de Administração de Empresas preconizam o múltiplo conhecimento pelo profissional, não só do saber técnico-científico desta área de formação, mas, também, em outras áreas afins. Isto requer um conhecimento cada dia mais amplo e de entendimento de novas tecnologias de informação e de gestão. Isto implicará, por parte do perfil profissional do administrador de empresas, novos atributos, habilidades e atitudes que vão além do conhecimento técnico-científico, o que deve refletir também nos processos de ensino e aprendizagem dos cursos superiores desta área. Estes novos atributos e habilidades podem integrar competências que estão relacionadas às experiências práticas, contingenciais, desempenhadas em um contexto específico que exige flexibilidade e capacidade de atualização e, mais do que um construto operacional, é um construto social e científico.

Le Boterf (2003) afirma que a competência do profissional depende da rede (ou redes) de saberes a qual ele pertence. Sendo assim, fica bem claro o papel das instituições de ensino superior de contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento das competências exigidas pelo mercado de trabalho. De acordo com este mesmo autor, a competência é um agir responsável e reconhecido pelos outros, reconhecimento este que pode ser identificado através destas mesmas competências exigidas pelos empregadores.

De acordo com o MEC, o curso de graduação em Administração deve propiciar formação humanista e crítica aos profissionais e pesquisadores comprometidos para atuar como administradores ou gestores nas esferas e campos de aplicação da Administração.

O Conselho Nacional de Educação, na figura da Câmara de Educação Superior (2006), afirma que os cursos de graduação em Administração devem contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações

com a realidade nacional e internacional, seguindo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio, utilizando tecnologias inovadoras. Da mesma forma que devem atender os campos interligados de formação básica, conteúdos de formação profissional, de estudos quantitativos e suas tecnologias e de formação complementar.

O CFA (2013) destaca que a inserção dos profissionais de Administração no mercado de trabalho está intimamente associada a sua qualificação acadêmica. Para tanto, este órgão recomenda que haja uma verdadeira revolução por meio da qual seja possível a criação de cursos de Administração voltados para além dos modelos tradicionais, em direção a novas concepções, sintonizadas à realidade das modernas organizações e do mundo contemporâneo. Sendo assim, para aqueles que já existem, urge a necessidade de diagnóstico, revisão e adaptação aos novos paradigmas impressos neste novo perfil profissional.

Na última pesquisa do CFA, realizada em 2011, foi constatada uma discreta evolução quanto à formação dos profissionais, tanto na matriz curricular dos cursos, quanto na adoção de instrumentos de aprimoramento das metodologias adotadas pelas IES. As análises dos dados da pesquisa afirmaram uma surpreendente evolução do conceito do Administrador junto ao empresariado, onde 63,07% dos empregadores declararam que preferem o profissional graduado em Administração para o exercício de funções gerenciais. Esta pesquisa de levantamento do perfil profissional do administrador de empresas determinou que no contexto contemporâneo, as empresas buscam por profissionais que tenham uma visão voltada ao segmento de seus negócios, que conheçam todas as áreas da organização, que tenham capacidade de exercer liderança e de trabalhar o clima motivacional das equipes.

Dentro desta contextualização atual, justifica-se o foco do presente trabalho, quando se diagnosticaram e se analisaram as competências requeridas para o administrador de empresas e as expectativas do mercado de trabalho na Região do Vale do Itajaí.

Os resultados demonstraram que o administrador de empresas competente é aquele que sabe, portanto, colecionar e escolher o melhor conjunto de ações, recursos para adaptar-se aos diversos desafios encontrados ao longo de sua carreira profissional, sendo esse processo dialético.

1 AS COMPETÊNCIAS A SEREM GARANTIDAS NO ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE ACORDO COM O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

O Censo da Educação Superior, realizado em 2011 e disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC, 2011), notificou que atualmente existem 6.723.118 cursos na área de administração de empresas no território nacional. Destes, o Curso de Bacharelado em Administração (gráfico 1) agrega o maior número de alunos matriculados no ensino superior. De acordo com o INEP/MEC (2011), encontravam-se matriculados 858.899 alunos nos cursos que formam futuros administradores, os quais representam 13% do universo de alunos matriculados em Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras. Já os Cursos Superiores de Tecnologia em determinada área da Administração tiveram um crescimento surpreendente sendo que de 2010 a 2011 foi o equivalente a 139%. Este mesmo censo sugere que os números apontam para o crescimento da demanda dos cursos de Administração e cresce em igual sentido a procura por profissionais de Administração, como se demonstra o gráfico 1.

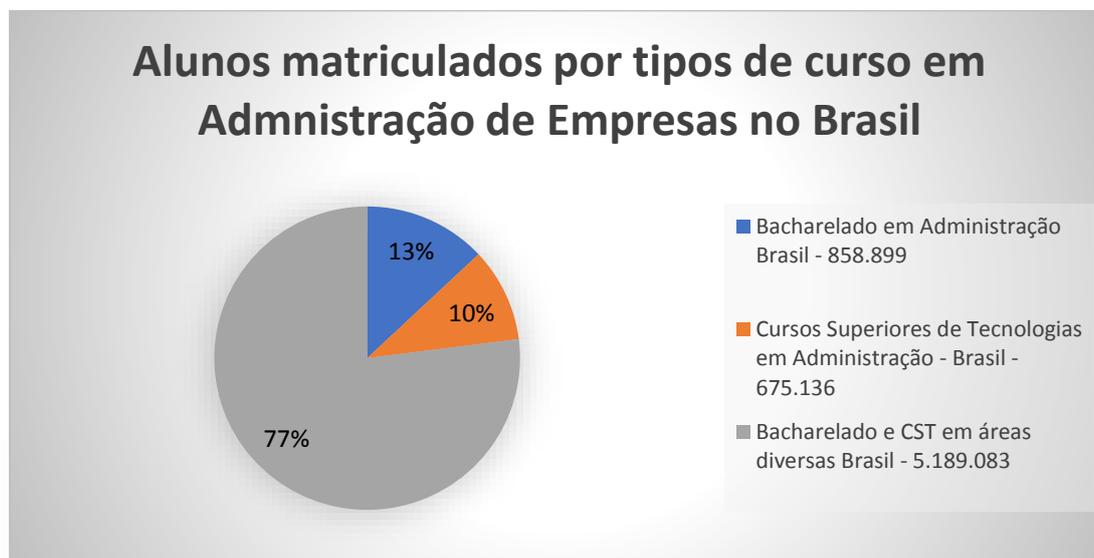


Gráfico 1 – Quantidade de alunos matriculados por tipo de curso no Brasil.

Fonte: Adaptado de: INEP/MEC (2011).

A Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do conselho Nacional de Educação da Câmara de Educação Superior, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular. Este instrumento normativo rege as diretrizes desde seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como

Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

Sendo assim, atualmente, os cursos de graduação em Administração devem ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. Abaixo seguem as competências requeridas ao administrador que devem ser possibilitadas pelas IES:

- I. reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II. desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III. refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV. desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V. ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI. desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII. desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- VIII. desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.

O ensino pelo modelo das competências é complexo e abrangente, sendo assim, se torna um desafio por parte das IES adaptarem-se a este novo perfil de modelagem dos cursos. No entanto, há que se identificar se o mercado de trabalho também identifica essas mesmas competências ao empregar administradores de empresas.

2 PERFIL DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS NO BRASIL DE ACORDO COM O CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com o CFA (2012) o número de Administradoras vem crescendo continuamente. Em 1994, foi de 21%; em 1998, de 25%; em 2003, de 30%; em 2006, de 33% e, na pesquisa atual, de 2011, atingiu 35% (gráfico 2). Em 17 anos, o percentual de Administradoras teve um crescimento em termos percentuais de 67% (35%, em 2011, contra 21%, em 1994).

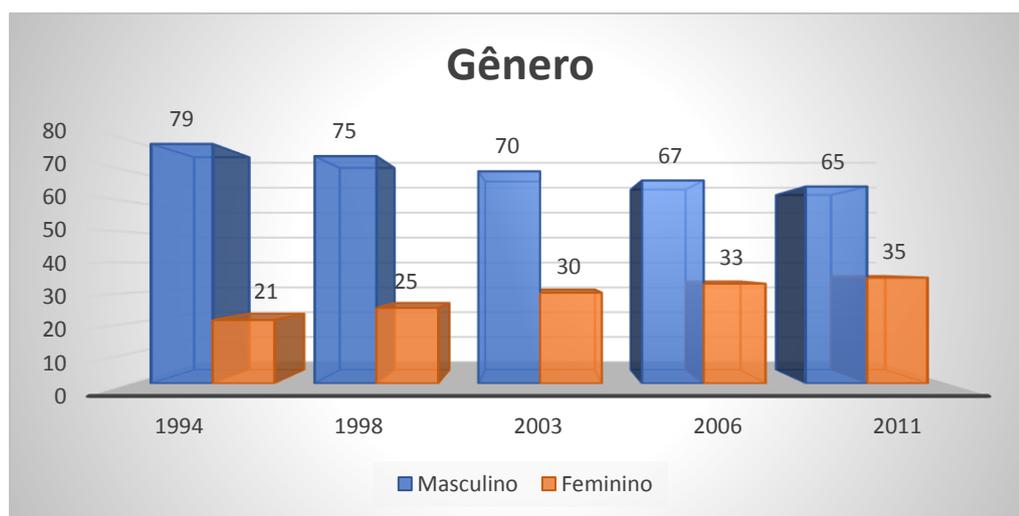


Gráfico 2 - Quantidade de Administradores de Empresas tabuladas pelo CFA.

Fonte: Adaptado de: Pesquisa Nacional sobre Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho, do Administrador – CFA (2012).

Para a definição do perfil do administrador de empresas, o método de pesquisa utilizado pelo CFA definiu variáveis da identidade do profissional que o diferencia de outros de nível superior em termos de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes. Dados revelaram que o conhecimento exigido tem diferentes pontos de vista entre as percepções dos profissionais, os coordenadores e professores das IES e o mercado de trabalho, que podem ser resumidas no fato de que, para os profissionais, administrar pessoas e equipes é o principal conhecimento para o exercício de suas atividades; já para os responsáveis pelo ensino, a visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas do conhecimento; e para os empresários ou empregadores, a administração estratégica é o conhecimento que se mostra imperativo.

Por outro lado, em relação às competências requeridas, foco deste trabalho, verificou-se uma perfeita consonância entre as opções escolhidas pelos três segmentos pesquisados em 2011, inclusive, com relação à ordem decrescente da importância atribuída às respostas.

A principal opção escolhida pelos três segmentos da pesquisa foi a identificação de problemas, a formulação e a implantação de soluções. A segunda alternativa escolhida é uma consequência da primeira, pois trata de desafios e solução de conflitos (gráfico 3).

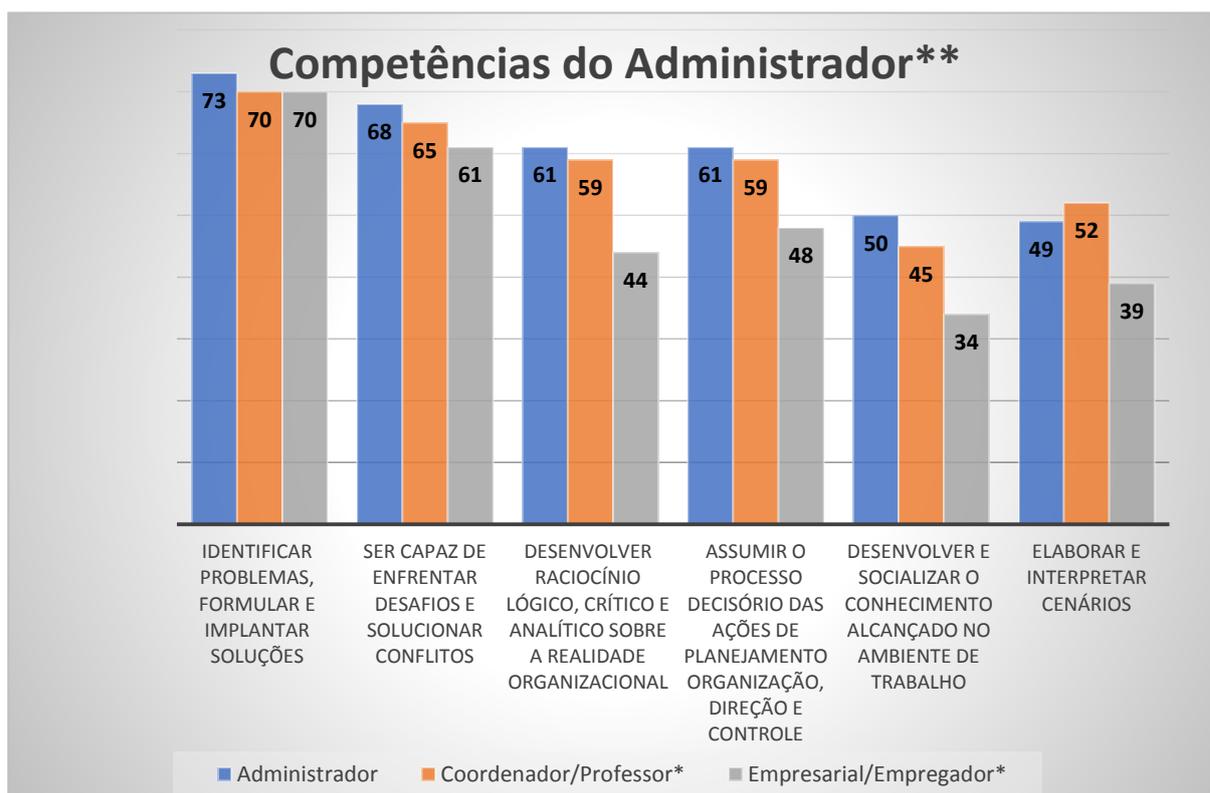


Gráfico 3 – Competências do Administrador mais identificadas nos segmentos analisados de acordo com o CFA (2012).

Fonte: Adaptado de: Pesquisa Nacional sobre Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho, do Administrador – CFA (2012).

Como demonstrado no gráfico 3, as dimensões de competência requeridas podem ser definidas de acordo com o quadro 1. Analisando-se os dados podemos identificar que, com relação às habilidades percebidas, situam-se na capacidade de se relacionar e exercer liderança e, na visão do todo, com capacidade de adaptação à transformação. Tudo isso, exercitando sempre a criatividade e a inovação e agregando novas técnicas aos processos. Estas habilidades estão associadas às competências mais identificadas pelo gráfico 3, mencionadas anteriormente. Ainda, as atitudes esperadas: o comportamento ético, o comprometimento e o profissionalismo. Inversões de percentuais naquelas três principais opções não alteram o conjunto eleito como atitudes percebidas no Administrador. É importante ressaltar a escolha da opção ‘comportamento ético’ pelos administradores, tema que tem ocupado a sociedade nos últimos anos.

| Competência | Definição |
|---|---|
| Competências para identificação de Problemas | Identificar problemas, formular e implantar soluções nas organizações |
| Competências para tratamento de desafios e solução de conflitos | Ser capaz de enfrentar desafios propostos nas organizações e solucionar conflitos no ambiente de trabalho |
| Competências para o desenvolvimento de raciocínio lógico, crítico e analítico | Ser capaz de desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional |
| Competências para a tomada de decisões | Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle nas organizações |
| Competências para o desenvolvimento e socialização do conhecimento | Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho |
| Competências para análise de cenários organizacionais | Ser capaz de elaborar e interpretar cenários diversos em relação às organizações |

Quadro 1 – Competências do Administrador mais identificadas nos segmentos analisados de acordo com o CFA (2012).

Fonte: Elaborada pelos autores, adaptado de: Pesquisa Nacional sobre Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho, do Administrador – CFA (2012).

Por fim, por parte dos profissionais da área de ensino superior em Administração de empresas foi identificado que continua forte a vontade dos profissionais de educação para que os cursos possam efetivamente acompanhar a realidade do mercado de trabalho, para além de modelos tradicionais de projetos pedagógicos, em direção à formação acadêmica capaz de qualificar os egressos para que estes possam exercer suas profissões com a segurança exigida por aqueles que os contratarão. Isso justifica ainda mais a necessidade da obtenção da resposta do problema de pesquisa aqui estabelecido, uma vez que os resultados revelaram que as competências e habilidades identificadas servem como complemento à graduação e continuam sendo os requisitos exigidos para a contratação, segundo os empresários e empregadores consultados.

3 MODELOS IDENTIFICADOS PARA ATRIBUIÇÃO DE COMPETÊNCIAS AOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS PELO MERCADO DE TRABALHO

De acordo com Deus (2004), o perfil do administrador se transformou velozmente, sobressaindo a demanda crescente de novas competências. O papel do pensamento criativo apresenta-se neste contexto de fundamental importância para a solução de questões para as quais a previsão e o estabelecimento de padrões tendem a ser cada vez mais difíceis. Ainda este mesmo autor afirmou que ainda há muita especulação acerca das novas competências do administrador e são poucas as empresas que têm conhecimentos claros sobre essas competências. O trabalho do autor determinou a percepção do mercado de trabalho em termos de atributos identificáveis, atributos estes determinados por competências e habilidades questionadas em diversos portes e segmentos de empresas. Os respondentes consideraram todos os atributos do estudo importantes, mas identificaram que não enfatizam temáticas que

os estudiosos da Administração consideram temas atuais de alta relevância. Mais uma vez expressamos aqui a importância de mensurar a discrepância de informações entre o perfil do egresso e as necessidades do mercado de trabalho.

Sendo assim, neste mesmo estudo, os respondentes, apesar de não discordarem quanto à importância, a intensidade da importância dos atributos analisados, para os atributos 'Administração de Marketing', 'Empreendedorismo', 'Adaptação à mudança', 'Visão sistêmica' e 'Domínio da informação', a relevância atribuída foi divergente. De outro lado, atributos relativos à 'Decisão', 'Trabalho em equipe', 'Ética' e 'Equilíbrio e comportamento' estão entre aqueles cinco mais importantes, mostrando congruência entre o ensino da Administração. Já o atributo 'Organização e Controle' é aquele que obteve a maior média, mostrando a predominância de um forte caráter tradicionalista na gestão das organizações.

Já Zago, Souza e Bezerra (2007) se preocuparam em estudar o alinhamento entre a formação curricular em administração e as demandas mercadológicas contemporâneas. Analisaram o perfil do administrador, na percepção de entidades representativas de classe e de integração mercado-universidade. Os autores concluíram que além das habilidades técnicas, as comportamentais (ou sociais) são de fundamental relevância para o mercado. Identificaram também que a ética, proatividade, comprometimento, relacionamento, espírito empreendedor, disponibilidade, são as características mais requisitadas no momento da contratação.

Por outro lado, o Modelo PETRA de formação profissional (Aprendizagem Dirigida aos Projetos e voltada para a Transferência de Conhecimentos), baseado na experiência alemã (modelo de formação profissional idealizado e desenvolvido no Setor de Aprendizagem Industrial e Especialização na matriz da empresa alemã SIEMENS, em Munique), de acordo com Vermaas e Fowler (2001), foi um padrão arquitetado para sanar a insatisfação das empresas quanto ao perfil do egresso, não só em relação a sua capacidade técnica, mas também em relação a muitas qualidades pessoais imprescindíveis em qualquer profissional. Sendo assim, baseada nesta experiência, foram identificados atributos imprescindíveis para ao aprimoramento do aluno ao longo de sua trajetória no sistema de formação profissional. Neste modelo, são citadas 39 qualidades-chave divididas em cinco dimensões dispostas no quadro 2. De acordo com Vermaas e Fowler (2001), é importante ressaltar que este modelo se aplica a qualquer disciplina ou ocupação e, para tanto, deverão ser aplicadas por parte das IES técnicas para promover no aluno 39 qualidades pessoais que, segundo pesquisas realizadas, são desejadas pelas empresas. Como resultado, o perfil de saída dos egressos contemplaria tanto a capacitação técnica quanto a de qualidades pessoais.

| ORGANIZAÇÃO E EXECUÇÃO DO TRABALHO | COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL | AUTODESENVOLVIMENTO | AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE | RESISTÊNCIA À PRESSÃO |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Autossuficiência - Capacidade de autoavaliação - Capacidade de planejamento - Coordenação - Determinação - Precisão - Racionalização - Zelo | <ul style="list-style-type: none"> - Cooperação - Empatia - Imparcialidade - Integração - Liderança emergencial - Manutenção do diálogo - Objetividade na argumentação - Participação - Receptividade | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de pesquisa - Capacidade de solução de problemas - Capacidade de transferência - Expressão oral e escrita - Generalização - Leitura e interpretação de texto - Leitura e interpretação de desenhos e circuitos - Prontidão para aprender - Utilização de técnicas de aprendizagem | <ul style="list-style-type: none"> - Consciência de qualidade - Consciência de segurança - Disciplina - Envolvimento - Iniciativa - Julgamento - Reconhecimento das suas próprias limitações | <ul style="list-style-type: none"> - Atenção - Capacidade de concentração - Compensação de posturas físicas - Flexibilidade - Perseverança - Prontidão para ouvir |

Quadro 2 – Modelo PETRA.

Fonte: Adaptado de Reetz (1989).

Por fim, conclui-se que, a partir da etapa da revisão temática, é realmente importante identificar os diversos modelos existentes que determinam o perfil profissional do administrador de empresas, assim como analisar as competências requeridas, comparando as mesmas com as expectativas do mercado de trabalho. Comparação esta, apresentada na aplicação do método de pesquisa.

4 MÉTODO DE PESQUISA

A investigação a respeito das competências requeridas para o administrador de empresas e as expectativas do mercado de trabalho na Região do Vale do Itajaí, faz deste estudo um ensaio teórico de natureza descritiva e exploratória, apoiada na investigação bibliográfica e no método qualitativo descritivo para que se possam identificar as exigências do mercado de trabalho.

5 RESULTADOS E CONCLUSÕES

Diante dos resultados analisados em etapa anterior, foi possível analisar que a construção do perfil de competências de um Administrador de Empresas tem um perfil dialético. Partiu-se deste pressuposto, porque o método dialético aplicado na construção dos saberes busca não interpretar, mas refletir acerca da realidade.

Para a constituição do processo de construção de saberes adotamos a perspectiva de Le Boterf (2003), que afirma que o saber combinatório está no centro de todas as competências, seja na dimensão humana ou na dimensão organizacional. Sendo assim, a figura a seguir demonstra que o profissional competente é aquele que, não só é capaz de agir com pertinência numa dada situação, mas que compreende, igualmente, o porquê e como agir. Enfim, se molda diante de diversas contingências e, naturalmente, se adapta a cada uma delas.

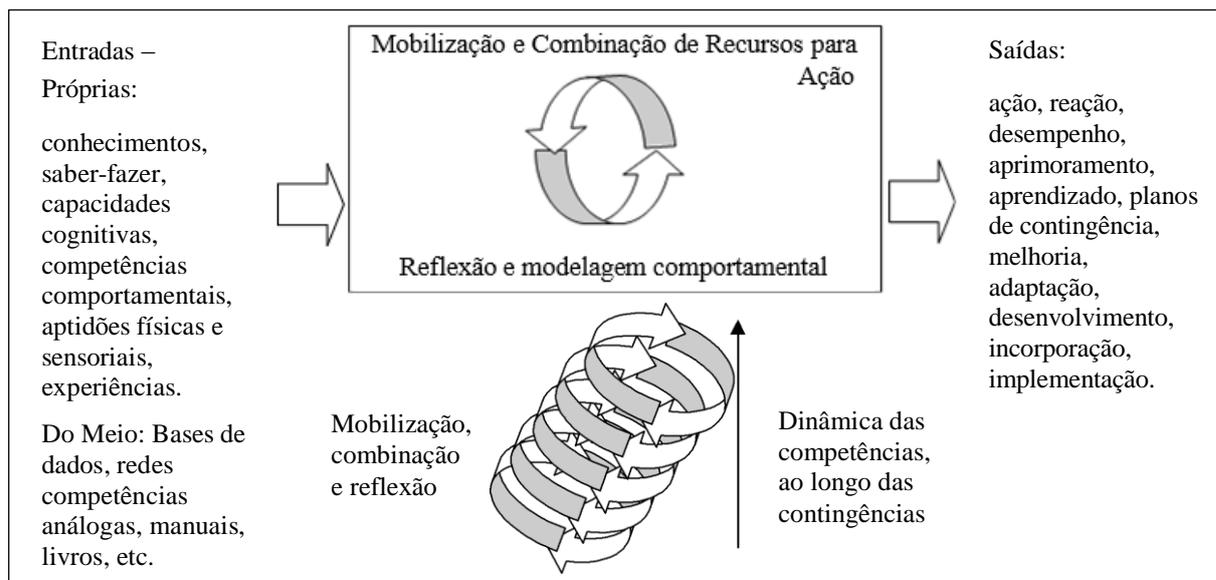


Figura 1 – Processo de (2013) de construção de saberes e competências.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme Le Boterf (2011), a competência é uma abstração, não tem existência material e depende de uma pessoa que a concretize. Dessa forma, competência não é um estado, mas sim uma ação. Sendo assim, considerou-se e concluiu-se que o profissional competente é aquele dotado de consciência e ações competentes, sendo o aprimoramento de seu perfil um processo iterativo, virtuoso e adaptativo em forma de espiral.

Uma ação competente é o resultado da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, redes de relacionamento etc.). O administrador de empresas competente é aquele que sabe, portanto, colecionar e escolher o melhor conjunto de ações, recursos para adaptar aos diversos desafios encontrados ao longo de sua carreira profissional.

Nos recursos do meio, o indivíduo pode buscar complementos para os seus recursos pessoais, quando não possuir todos os saberes que necessita para realizar sua ação competente. A competência do profissional consiste em saber combinar esses recursos para produzir uma ação competente.

Ainda observou-se que não há um consenso na definição de competência, nas diversas esferas e tipologias, nem nos autores identificados. Sendo assim, ao se levantar um perfil adequado para o profissional analisado no presente artigo científico, há que se concluir que as competências essenciais não são aquelas associadas às competências organizacionais, porém o foco deve ser ampliado para as competências pessoais, aquelas mais importantes, de maior contribuição e significado para a vida sociocultural e profissional das pessoas.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.** Brasília. 2005.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa nacional perfil, formação, atuação e oportunidade de trabalho do administrador.** Brasília: CFA, 2012.

DACOREGGIO, Marlete dos Santos. **Ação docente: uma ação comunicativa, um olhar para o ensino superior presencial e a distância.** Florianópolis: Edição da autora, 2001.

DEUS, Antonio Walter de. **Habilidades e competências do administrador na percepção dos empresários da região da Amplasc.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2004.

LE BOTERF, G. **De La compétence: essai sur un attracteur étrange.** Paris: Editions d'Organizations, 1994.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

REETZ, L. **O conceito de qualificações-chave na formação profissional.** Tradução Hélio Antônio Franceschini. In: Zeitschrift für Berufs-und Wirtschaftspädagogik, 1989.

VERMAAS, Luiz Lenarth. FOWLER, Fábio Roberto. **Uma metodologia para a formação gerencial e empreendedora do engenheiro.** Cobenge, 2001.

ZAGO, C. C.; SOUZA, C. C. B.; BEZERRA, L. A. M. L. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **Gestão.Org**, v. 5, n. 2, mai/ago, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** Tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

ANDRADE, Gustavo José Bannwart de.⁴

RESUMO

O presente projeto trata de uma análise da aplicação do planejamento estratégico em empreendimentos de construção civil. A metodologia escolhida para este trabalho de conclusão de curso constituiu em uma pesquisa bibliográfica sobre planejamento estratégico e, em seguida, os conceitos foram aplicados na criação de uma empresa fictícia, sendo este trabalho uma parte de um Plano Integrado de Negócio – PIN, que visaria à criação desta empresa. Todos os fatores levantados pelo projeto concluíram que o sistema SF apresenta várias vantagens perante aos concorrentes de construções tradicionais, pois é rápido, sustentável e com melhor acabamento. Para esta referida conclusão, fez-se necessária a utilização de planejamento estratégico aplicado ao segmento de construção civil sem o qual impossibilitaria toda e qualquer afirmação conclusiva. Da fase de análise de resultados foi possível realizar-se discussões sobre o planejamento estratégico a ser empregado em empreendimentos de construção civil, enaltecendo-se a aplicabilidade deste tema que deve ser amplamente divulgado para a formulação de diretrizes que favoreçam a implantação de um planejamento adequado às empresas deste setor em evolução e evidência no panorama nacional.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Construção civil. Empreendimentos.

INTRODUÇÃO

O presente projeto trata de uma análise da aplicação do planejamento estratégico em empreendimentos de construção civil, oriundo do Plano Integrado de Negócio da QUALITAT CONSTRUÇÕES LTDA., empresa fictícia do segmento de construção civil cujo sistema de operações pode ser classificado como *STEEL FRAME* –SF para fabricação dos imóveis.

SF é um sistema de construções em quadros de aço leve, muito eficiente na construção de edifícios, com uma técnica estrutural de aço e colunas verticais, horizontais e vigas construídas em uma grade retangular em forma de gaiola para apoiar o chão, teto e paredes de um edifício, que são todas associadas ao quadro. O desenvolvimento desta técnica foi elaborado para a construção desde uma simples casa térrea até um arranha-céu.

O objetivo principal para a execução do presente trabalho é o de analisar a contribuição do planejamento estratégico em empreendimentos deste segmento, verificando a

⁴ Graduado em Engenharia | Especialista.

viabilidade de substituição dos processos e materiais convencionais de construção utilizados amplamente neste segmento por processos industrializados e materiais produzidos de forma industrial com maiores garantias e controles de qualidade. Como consequência, parte-se do ponto de vista de que, a inovação é que o concreto para a estrutura passa a ser substituído pelo aço galvanizado, e os fechamentos de alvenaria, por chapas prontas para receber a pintura ou revestimento.

Além do caráter inovador do conceito apresentado anteriormente, foi identificado que a utilização deste procedimento alternativo, aos existentes no mercado, oferece um pacote de valor a ser oferecido que está em ascensão e pouco explorado na região de Itajaí. As principais vantagens, nesse contexto, são:

- maior amplitude de atendimento: em função da velocidade da execução das obras, com menor prazo de execução e redução de até 60% no tempo da obra, pois, uma casa de SF fica pronta em 1/3 do tempo em comparação aos processos convencionais;

- diminuição do desperdício de materiais, serviços e alto desempenho que melhoram a produtividade para o construtor através do processo construtivo mais industrializado e haverá também uma padronização do sistema que facilita o controle de qualidade;

- fidelidade orçamentária: por ser um sistema inteligente, o orçamento previsto é igual ao realizado, não havendo gastos excessivos. Esse é um item de extrema importância. Uma obra em SF, o cliente não tem surpresas com despesas fora do orçamento;

- garantia e durabilidade: o sistema utiliza produtos de alta tecnologia com garantias estendidas de até 30 anos. Edificações executadas no Sistema SF duram várias gerações, assim como no sistema convencional em alvenaria;

- desempenho: o Sistema SF confere à edificação um ótimo desempenho térmico e acústico, além de cumprir todas as exigências da NBR 15575, que regula a construção de edifícios habitacionais de até cinco pavimentos;

- manutenção melhor aproveitada: maior facilidade e praticidade, evitando os tradicionais 'quebra-quebras', além da redução de custos de manutenção em 1/3, quando comparado aos sistemas convencionais, devido à garantia e à durabilidade dos materiais empregados;

- menor impacto ambiental: redução do consumo de energia na construção em comparação aos sistemas tradicionais. Posteriormente, traz também a redução no consumo com equipamentos de condicionamento do ar, uma vez que a construção tem melhor qualidade térmica.

1 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para este trabalho de conclusão de curso constituiu em uma pesquisa bibliográfica sobre planejamento estratégico e, em seguida, os conceitos foram aplicados na criação de uma empresa fictícia, sendo este trabalho uma parte de um Plano Integrado de Negócio – PIN, que visaria à criação desta empresa. Além disso, pretende-se apresentar um aprofundamento do Planejamento Estratégico. De acordo com Volpato (2010), o método da pesquisa bibliográfica é uma das etapas da investigação científica que por ser um trabalho minucioso, requer tempo, dedicação e atenção por parte de quem resolver empreendê-la. O autor defende que este método busca o conhecimento com a intenção de facilitar o caminho percorrido pelo pesquisador até a informação desejada.

De acordo com Michel (2005), a pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa, cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo. Sendo assim, o método empregado apresenta-se aqui, como um embasamento teórico do assunto tratado, que aborda conceitos acerca do planejamento estratégico, conteúdo fundamental para sua aplicação do segmento de empreendimentos de construção civil (VOLPATO, 2010).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico utilizado na execução do presente trabalho acadêmico de conclusão do MBA em Gestão Empresarial.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

2.1.1 Conceito de Estratégia

De acordo com Mintzberg, Lampel e Quinn (2006), o conceito de estratégia é amplo e dinâmico, ou seja, se altera dependendo da situação, do contexto e da cultura em que as organizações ou pessoas se encontram. Dentro deste dinamismo, pode-se afirmar que o objetivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável perante seus concorrentes, de modo que ela possa se defender melhor destes.

Este mesmo objetivo define estratégia como o meio empregado ou o caminho

determinado pela empresa para atingir o seu objetivo: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN, 2006). Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia como um plano é definida como um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação.

Os métodos utilizados para superar os concorrentes ao enfrentar forças competitivas são:

- Liderança de custos – baseia-se na obtenção de custos mais baixos que a concorrência, utilizando a eficiência como fator fundamental.
- Diferenciação – baseia-se na obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência, e utiliza qualidade, inovação e intimidade com os clientes, ou uma combinação deles, como fatores fundamentais.
- Foco – baseia-se na seleção de um segmento limitado de clientes, que se consegue servir melhor que a concorrência, em diferenciação ou eficiência. É uma estratégia típica de pequenas empresas.

Mais adiante, Oliveira (2012), afirma que a estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

De acordo com Rocha e Ceretta (2011), o conceito evoluiu à medida que estudiosos procuraram pesquisar os seus atributos e relacionarem a gestão, estrutura organizacional e o mercado. Os mesmos autores referenciam Mintzberg, Lampel e Quinn (2006), e destacam a evolução conceitual de estratégia de negócios através da caracterização de dez escolas, iniciando-se nos anos de 1960. As três primeiras (escola de design, escola de planejamento e escola de posicionamento) tratam a formação de estratégia de forma prescritiva, enfatizando como devem ser formuladas. Já as seis posteriores (escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizado, escola de poder, escola cultural e escola ambiental, abordam a formação da estratégia com a preocupação em descrever como são formuladas. Por fim, a última escola, denominada de configuração, baseou-se numa tentativa de combinar aspectos das outras escolas anteriores. O quadro 1 demonstra esta evolução conceitual de estratégia.

| | |
|-----------------|---|
| Chandler (1962) | Estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos, tendo em vista esses objetivos. |
|-----------------|---|

Quadro 1 – Quadro resumo da evolução do conceito de estratégia. (continua)

Fonte: Rocha e Ceretta (2011).

| | |
|----------------------------------|---|
| Miles e Snow (1978) | Estratégias consistem na integração de diversos fatores, que possivelmente podem ser combinados de várias formas. |
| Steiner e Miner (1981) | Estratégia é o estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças externas e internas, a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e a garantia de sua implantação adequada para que sejam atingidos os objetivos e cumpridas as finalidades básicas da organização. |
| Ohmae (1985) | O objetivo da estratégia empresarial é produzir as condições mais favoráveis ao seu lado e procurar com exatidão o momento apropriado para atacar ou recuar, avaliando-se sempre com correção dos limites de compromisso que se assume. |
| Ansoff e McDonnell (1993) | A estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. |
| Kaplan e Norton (1997) | Escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes do segmento-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos dos clientes e financeiros. |
| Mintzberg (2001) | Os 5 Ps da Estratégia. A Estratégia é um plano – curso de ação consciente. A Estratégia é um pretexto – uma manobra específica com finalidade de enganar o concorrente. A Estratégia é um padrão – um padrão em um fluxo de ações. A Estratégia é uma posição - a harmonização entre organização e o ambiente. A Estratégia é uma perspectiva – uma maneira enraizada de ver o mundo. |
| Andrews (2001) | Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios que a empresa deve se envolver. |
| Porter (2004) | Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. |
| Quinn (2006) | Estratégia é definida como um padrão ou um plano que une as principais metas políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Se a estratégia é bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma empresa em uma postura única e viável. |
| Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) | Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. |
| Stoner e Freeman (2009) | Programa amplo para se definir e alcançar metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo. |

Quadro 1 – Quadro resumo da evolução do conceito de estratégia. (conclusão)

Fonte: Rocha e Ceretta (2011).

O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais. Há que se analisar as condições macroeconômicas, político e institucionais, regulatórias, infraestruturais e sociais do país onde a empresa está instalada, as características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e a capacidade gerencial e operacional da própria empresa. Sendo assim, para a empresa analisada, sua estratégia é procurar a diferenciação com o material SF, de forma ágil, através da utilização de processos de ponta aliados e manter a alta qualidade do produto, bem como no serviço para atender os clientes de forma satisfatória.

Os objetivos estratégicos são essenciais para um direcionamento da empresa no curto e longo prazo. A partir dos seus objetivos estratégicos, a empresa estabelece os caminhos para todos os participantes dos processos implantarem as ações para atingir as metas.

Estes objetivos buscam assegurar a sobrevivência, a continuidade e o crescimento da

organização a curto e longo prazo, adequando as suas competências ao acompanhamento das estratégias desenhadas.

Os objetivos como planos permanentes significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços, e as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Todos os demais planos têm como condição de premissa fundamental o alcance de cada objetivo.

Finalmente, uma característica da construção civil é a pouca valorização das áreas de planejamento e de gerenciamento. Por ser um setor formado principalmente por profissionais da área técnica, o foco sempre esteve no fazer, e não no planejar. A filosofia de planejar antes de executar ainda não permeou por completo as empresas de engenharia. A construção civil ainda possui como agravante o baixo nível de industrialização em sua cadeia de produção, uma característica que pode ser justificada devido à singularidade de cada obra (VENTURA, 2013).

De acordo com a autora, esses fatores fazem com que o setor seja considerado um campo de baixa produtividade e rotulado como atrasado, quando comparado a outras áreas industriais, justificando, assim, a importância da temática estratégica deste trabalho.

2.1.2 Conceituação de Planejamento Estratégico

Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

De acordo com Drucker (1984), o Planejamento Estratégico é um processo contínuo de aprendizado, sistematicamente, e com maior conhecimento possível do futuro contido. Por meio dessa retroalimentação organizada e sistemática, torna-se possível medir o resultado de decisões de risco em confronto com as expectativas alimentadas.

De acordo com o SEBRAE (2013), existem 7 etapas de conclusão do planejamento estratégico empresarial:

1. definir: visão e missão do negócio;
2. analisar o ambiente externo;
3. analisar o ambiente interno;
4. analisar a situação atual;
5. definir objetivos e metas;

6. formular e implementar a estratégia;
7. gerar *feedback* e controlar.

A sequência lógica de execução desta etapa de crucial importância de empreendimentos pode ser ilustrada pela figura 1. Tais categorias ou variáveis de cada etapa foram definidas tendo por base as etapas do processo de administração estratégica e se encontram assim constituídas: declaração de missão e visão, desdobradas na análise competitiva de fatores internos e externos, formulação das metas e objetivos; formalização das estratégias; implementação das estratégias e controles estratégicos.

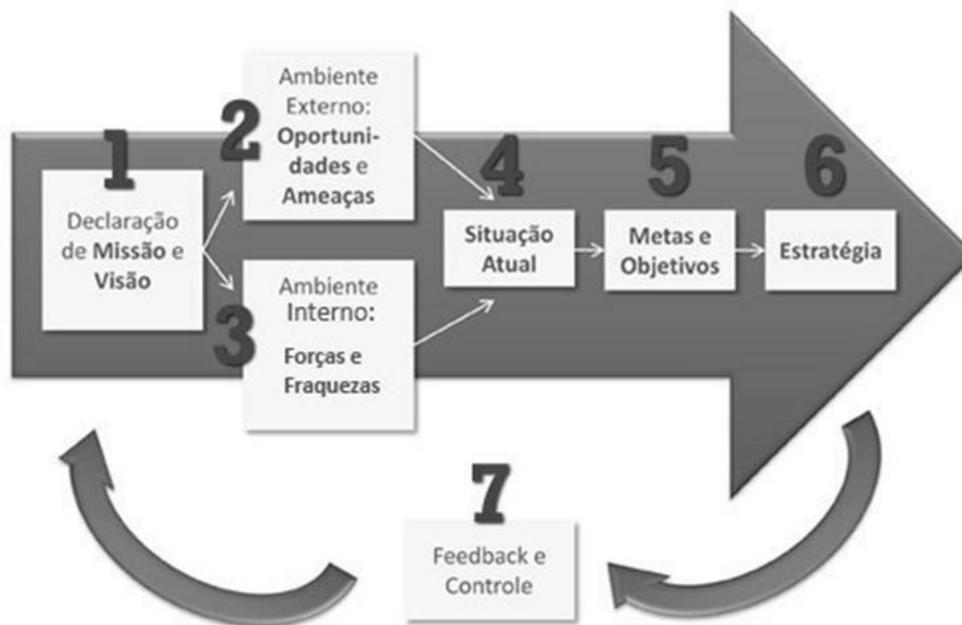


Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico.
 Fonte: SEBRAE (2013).

Para Fischmann e Almeida (2011), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar ameaças. Essa definição apresenta elementos concretos, que poderão ser utilizados como pontos básicos para a elaboração de metodologias de planejamento estratégico.

Por fim, de acordo com Oliveira (2012), as metodologias de planejamento estratégico pretendem estabelecer o direcionamento de esforços da organização ou consolidar o entendimento da missão, dos propósitos, das estratégias, das políticas, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios e das metas. Ambos os propósitos tendo como visão a elaboração de um programa de atividades para as várias unidades da organização que integram

sua estrutura, o que possibilita o estabelecimento de uma agenda de trabalho a ser sistematicamente seguida.

2.1.3 Análise SWOT

Ao se analisar o mercado de atuação de empreendimentos de construção civil, riscos são associados, sendo destes alguns parcialmente mensuráveis e outros, nem tanto. Tal dificuldade de determinação revela um caráter intangível já que os riscos não decorrem apenas de problemas pontuais de obras civis, mas também podem ser resultantes da utilização de mão de obra intensiva, ações jurídicas, alterações legais ou de problemas econômicos e até de ordem financeira. Em caráter geral, o incentivo governamental para o setor de construção civil e os benefícios para investimentos e empréstimos desta área, podem ser tendências fortes a serem consideradas, ao passo que, ameaças, podem ser consideradas como, por exemplo, o aumento de competitividade no setor escolhido ou retração da economia.

Sendo assim, a Matriz SWOT pode ser um recurso para auxílio da mitigação de riscos a projetos de obras civis, pois possibilita posicionar ou verificar o direcionamento estratégico da empresa no contexto das demais empresas consideradas concorrentes e que disputam o mesmo mercado. A elaboração da matriz SWOT auxilia, portanto, a equipe a caracterizar, de forma sistemática, situações relacionadas às forças ou fraquezas internas, bem como às oportunidades e às ameaças externas (LOBATO et al., 2009).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Cada livro sobre o assunto, bem como toda empresa de consultoria respeitada em estratégia traz um modelo. Contudo, a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos no início, e, planos de ação no final.

Pode-se considerar também como resultados desta fase a criação de diretrizes estratégicas, políticas e os objetivos organizacionais. A palavra SWOT é um acrônimo formado pelas palavras da língua inglesa Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Estas quatro dimensões de estudo resultam em uma lista de prós e contras que auxiliam na tomada de decisão e são demonstradas a seguir.



Figura 2 – Análise SWOT.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso

Para a realização da implantação do presente projeto, foram identificados alguns fatores críticos de sucesso para os empreendimentos da Qualitat Construções Ltda. Os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização (LOBATO et al., 2009).

As empresas em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva, segundo Porter (1986), estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. A primeira, visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. A segunda, busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. E o terceiro tipo de estratégia objetiva obter vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito. A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada, em geral, em estratégias funcionais, como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na ‘cadeia de valor’ da empresa

(PORTER, 1989).

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

De acordo com o BNDES (2013), a indústria da construção civil pesada deve ter alta de 2,9% em 2013 e de 3,9% em 2014, no entanto, as projeções desta mesma instituição para o setor imobiliário é de expansão moderada. Sendo assim, ao se deparar com a entrada em um segmento de mercado, cuja projeção é de médio crescimento, há que se justificar uma correta definição de estratégia competitiva. A diferenciação por meio da adição de valor ao produto tem sido explorada na literatura de estratégia e marketing. O caráter competitivo que a diferenciação resulta justifica sua crescente aplicação. Dentro deste mesmo panorama, os altos investimentos em habitação, a entrada de empresas estrangeiras no setor e a grande concorrência, impulsionam as empresas da construção civil a buscarem novas tecnologias que possibilitam construir mais rápido, mais barato e com maior qualidade.

De acordo com Porter (1989), o sentido da diferenciação provém em última análise da criação singular de valor para o comprador. Sendo que, para se conseguir uma diferenciação sustentável, é fundamental que a empresa execute, de um modo singular, uma gama de atividades de valor que influenciam decisivamente os critérios de compra. Portanto, o propósito da empresa se galga em oferecer projetos audaciosos, que vão de empreendimentos de alto padrão, mesmo que destinado ao público da Classe C, sempre muito arrojados e com atributos diferenciados.

Mais adiante, ao diferenciar o pacote de valor a ser oferecido pela empresa, pretende-se condicioná-lo dentro de um conjunto de atributos distintos que faça com que ele seja considerado único no mercado e no segmento. De acordo com Conte (2002), a dificuldade em se atingir a qualidade desejada do produto final, aliada à complexidade e diversidade das tarefas realizadas por várias equipes, tornam muito difícil o comando e a coordenação das operações e processos de edificações.

Portanto, o sistema SF é uma saída para a agregação de valor ao serviço e das edificações como um produto diferenciado. De acordo com especialistas, o sistema de construção baseado em SF é a conformação do ‘esqueleto estrutural’ composto por painéis em perfis leves, em aço galvanizado, projetados para suportar todas as cargas da edificação.

Esta diferenciação é resultante de um cenário sobre o qual o Governo Federal afirma que, para este segmento de atuação, os desenvolvimentos de inovações nos processos de construção civil passam a ser avaliados como uma possibilidade de solução em edificações, permitindo a utilização de construção industrializada em grande escala, acompanhada de planejamento urbano e políticas públicas adequadas, sem esquecer as preocupações ambientais (MDIC, 2013).

O subsetor de edificações na construção civil abrange a construção de edifícios residenciais, comerciais e do setor público, além das reformas e manutenções correntes. Envolve a integração de diferentes sistemas e materiais de construção e uma vasta gama de participantes (vide cadeia de valor), os quais formam um acordo temporário concluído após a finalização do empreendimento. Essas relações ocorrem de forma complexa, não só por causa da quantidade de atores (que muitas vezes têm objetivos conflitantes), mas também da existência de diversas empresas nos ramos envolvidos. Mais uma vez se destaca a diferenciação como fator importante para a determinação deste negócio.

A construção brasileira retomou nos anos recentes o seu importante papel na receita do desenvolvimento. Após décadas de baixo investimento em infraestrutura e em habitação, o país reencontrou sua rota de progresso e, para isso, não poderia prescindir do setor aqui discutido para a formação de capital e para a promoção de qualidade de vida da população (Câmara Brasileira da Indústria e Construção, 2012), mesmo que, de acordo com especialistas, o segmento de edificações apresente crescimento moderado. Após a definição da área de atuação da empresa, faz-se necessário explorar o perfil dos clientes cujos empreendimentos serão projetados. Atualmente, no nível nacional, são mais de 100 milhões de brasileiros, ou 53% da população total do país enquadrados nesta classe. Para este ano, o Instituto de Pesquisa Data Popular estima que mais de R\$ 1,2 trilhão devem ser gastos com bens de consumo pela classe C, sendo que R\$ 48,6 bilhões serão destinados para a construção e reforma da casa. Com isso, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) acredita que o setor da construção civil deve crescer 4% em 2013, comparado com o igual período de 2012. Ainda, segundo o levantamento da Data Popular, a expectativa de despesas em serviços da classe média chega a 66,3%. Aliado a estes dados, nos últimos 10 anos o aumento do salário mínimo foi de 172,5%, gerando uma maior demanda pelo consumo em diversos setores. Entre os anos de 2002 e 2012, houve um acréscimo de mais de 35 milhões de pessoas na classe C, e conseqüentemente, um aumento significativo na lista de potenciais consumidores no mercado, inclusive para o setor da construção. O público-alvo a ser atingido pode ser definido por cidadãos de Classe C da região do Vale do Itajaí.

Na esfera da região a ser penetrada e, de acordo com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, as principais cidades da região do Vale do Itajaí possuem 568 mil habitantes, ou seja, 9% da população de Santa Catarina. Suas maiores cidades são Itajaí e Balneário Camboriú, sendo Itajaí a sétima cidade mais populosa do Estado de Santa Catarina. A participação da região a ser absorvida no PIB estadual é de 12,2%. Os índices de PIB per capita da região e o valor médio do rendimento mensal são acima da média de acordo com o último levantamento do Estado de Santa Catarina (Secretaria de Estado da Fazenda, 2012). Isto ressalta o potencial de aproveitamento neste segmento de atuação. De acordo com o último levantamento por esta mesma entidade, o setor de construção civil apresentava para este mesmo período cerca de 1301 estabelecimentos comerciais nesta área de atuação, o que empregava 11.904 pessoas. O número de habitantes da cidade alvo das atividades da empresa em questão é 183.373 (IBGE, 2013), sendo que destes, estima-se que mais da metade da população esteja enquadrada nesta faixa econômica, 95% da população vive em área urbana, porém com número expressivo de domicílios em áreas não urbanizadas. A média de moradores por domicílio no município é 3,16.

Em Itajaí, o Produto Interno Bruto (PIB) aumentou 700% nos últimos 10 anos, segundo o IBGE. Portanto, as facilidades, tempo de entrega e qualidade final apresentadas pelo sistema SF vão ao encontro das necessidades do público-alvo de empreendimentos que visam aproveitar este perfil da população de Itajaí, já que melhorias socioeconômicas, programas governamentais de habitação popular e facilidades de crédito imobiliário atraíram o foco da indústria da construção civil para esta classe econômica. De acordo com Neri (2010), cujos estudos identificaram que tem ocorrido um processo de transição no Brasil a respeito do padrão de vida das famílias de renda média com aumento e maior acesso a crédito imobiliário, fenômeno aqui chamado de ascensão da nova classe média no Brasil, para o Estado de Santa Catarina não é diferente. A construção de pequeno porte no Brasil ainda é predominantemente artesanal, caracterizada pela baixa produtividade e, principalmente, pelo desperdício (MILLAN; NOVELLO; REIS, 2011). O caminho para mudar tal quadro passa, necessariamente, pela construção industrializada, com mão de obra qualificada, otimização dos custos mediante a contenção do desperdício de materiais, padronização, produção seriada e em escala, racionalização dos processos e cronogramas rígidos de planejamento e execução. Todas as vantagens e características afirmadas se embasam pela tecnologia de construção do SF a ser utilizada pela Qualitat Construções Ltda. Este conceito utilizado é pioneiro em relação às construtoras concorrentes na região do Vale do Itajaí, todas demais utilizam o sistema tradicional de alvenaria.

3.2 DEFINIÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA

3.2.1 Visão

Atentos às inovações e tendências, foi estabelecida uma visão galgada na excelência do serviço, com foco na garantia da credibilidade dos clientes. Este caráter visionário da empresa Qualitat Construções Ltda. pode ser vislumbrado abaixo:

Por ser referência e ter a preferência dos consumidores, ser reconhecida como a melhor empresa de engenharia civil com material SF, pela qualidade e desenvolvimento constante de nossos profissionais e pelo alto valor agregado aos clientes através de:

- Especialização (conhecimento dos negócios do cliente).
- Domínio do conhecimento técnico em Construção Civil.
- Excelência em gestão de projetos.
- Ser uma empresa diversificada e rentável no fornecimento de imóveis e soluções para construção civil no Vale do Itajaí e manter a liderança no setor que atua, posicionada entre as empresas mais reconhecidas do setor de construção civil em função de seu compromisso com os clientes e inovação dos processos produtivos.

3.2.2 Missão

A missão da Qualitat Construções Ltda. foi estabelecida a partir de seus valores organizacionais e em resposta às mais altas exigências do mercado tendo como princípios a qualidade do serviço, ética e confiança, credibilidade e senso de compromisso, além de respeito pelo meio ambiente, sendo definida:

- ✓ Desenvolver, fabricar e oferecer imóveis e soluções de serviços com tecnologia agregada e excelência para a construção civil, garantindo competitividade, rentabilidade e perenidade do negócio, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.
- ✓ Oferecer um serviço de boa qualidade num curto período de tempo, procurando sempre se atualizar para oferecer aos seus clientes serviços e tecnologias em suas ferramentas, com a missão de realizar suas tarefas de maneira eficaz, prestar serviços de gestão e construção de obras de edificação e infraestrutura, atuando em todo o ciclo de vida do empreendimento.

3.2.3 Valores

A Qualitat Construções Ltda. rege-se pelos seguintes valores:

✓ Qualidade, inovação, respeito ao meio ambiente, agindo de forma ética e sustentável;

- cumprir o prometido;
- progredir sempre;
- ter compromisso com alto desempenho;
- eficiência, confiança e respeito ao meio ambiente;
- ser vantagem: no atendimento com seriedade, rapidez, ética, honestidade e visão.

Trazer vantagens: ao trabalhar com as mais modernas, eficientes e sustentáveis tecnologias presentes no mercado mundial de construções;

- entregar vantagens: aliando as melhores soluções aos maiores benefícios na execução da obra.

3.3 CENÁRIOS

3.3.1 Cenário Atual

Conforme as análises já descritas, verifica-se que a classe C impacta de forma positiva o aquecimento da indústria da construção civil habitacional de interesse social, pela demanda e pelos recursos e incentivos existentes. Aliados a esta realidade, foi identificado na região do Vale do Itajaí um fator que contribui para este momento positivo.

A região do Vale do Itajaí, conforme o site Infoescola (2009), é a segunda maior densidade demográfica do estado de Santa Catarina, com aproximadamente 110 habitantes por metro quadrado. Por ser uma região com muitas empresas de serviço, atrai um grande número de migrantes que procuram trabalho e renda.

O setor da construção civil vem percebendo que desenvolver empreendimentos imobiliários ecologicamente corretos tornou-se um grande diferencial.

Segundo o diretor-presidente da Cetelem, Marcos Etchegoyen, mesmo com a crise, a classe C continuou em destaque. *‘Não me surpreenderia nada se as classes D e E se iguallassem à C no próximo ano’*, afirmou.

A tecnologia SF proporciona uma obra até três vezes mais rápida que a de

alvenaria tradicional. Este é um dos grandes diferenciais que esta tecnologia construtiva proporciona ao cliente, pois uma família que compra um imóvel em SF entra antes no imóvel e economiza meses de aluguel.

Essa nova tecnologia tem por objetivo projetar e produzir casas, edifícios, condomínios, a fim de agregar elementos modernos e eficazes na busca de edificações seguras e sustentáveis. É uma casa durável, com muito mais conforto térmico e acústico, robusta e sem instabilidades.

3.3.2 Cenário Pessimista

Caso não ocorra todas as previsões do crescimento da classe C, isso pode desacelerar o negócio da construção civil na região em que a empresa atua. Outro fator que impacta este negócio é o aumento dos juros, pois grande maioria dos imóveis é financiada. Existe uma onda de pessimismo em relação à inflação, que ainda permanece em vários agentes econômicos.

A cultura do brasileiro pode não aceitar outro sistema de construção, pois, por mais que o preço seja competitivo, existe um paradigma pelo fato do sistema SF ser pouco utilizado.

Depois da crise 2008 houve significativo investimento do governo e do setor privado na construção civil, pois sugeriram muitos entrantes e é possível que haja aumento no estoque de unidades imobiliárias como ocorre em São Paulo, onde algumas construtoras estão baixando os preços para reduzir o número dos imóveis à venda.

Há quem considere que o Brasil esteja passando por uma bolha imobiliária e se tem previsões de crescimento moderado para os próximos anos no setor.

3.3.3 Cenário Otimista

Aquecimento do setor imobiliário nos últimos anos vem abrindo as portas para o estabelecimento de novos empreendimentos, assim como programas governamentais que facilitam o acesso ao crédito imobiliário, pois tem várias linhas de financiamento que vão de acordo com a necessidade de cada família e a faixa salarial.

Por este motivo o governo aumentaria o teto de financiamento para R\$ 200 mil e R\$ 300 mil do programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) para atender a maior faixa da população na região de atuação da empresa.

Os juros do crédito imobiliário precisam permanecer nos atuais patamares ou diminuir, assim teríamos mais incentivo no financiamento dos imóveis.

A empresa Qualitat construções Ltda. conseguiria demonstrar as vantagens de comprar um imóvel no sistema SF, pois os clientes entenderiam os benefícios desta nova tecnologia e isso aumentaria o giro de venda onde a empresa começaria a expandir seu negócio para outros ramos da construção civil.

3.4 ANÁLISE SETORIAL

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (1989) indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais. Sendo assim, a influência coletiva destas cinco forças determina a habilidade das organizações em uma cadeia de valor de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital. A pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui. Este fenômeno também está presente na indústria de construção civil.

No caso da empresa analisada, de acordo com o Dieese (2012), a atividade construtiva é dividida por segmentos: residência ou de edificações, comerciais ou de empreendimentos, da construção pesada ou de infraestrutura e outros – que representam um faturamento anual de R\$ 180 bilhões. O predomínio do setor da construção civil é de construtoras de pequeno porte. Das 195 mil empresas em atividade formal no país até 2011 (último dado disponível), 97,6% tinham menos de cem funcionários, 94,8% empregavam até 50 pessoas, 77,2% não passavam de 10 funcionários e somente 0,3% tinham mais de 500 empregados. No segmento da construção pesada, o predomínio é de empresas incorporadoras ou multinacionais, que são competitivas em termos globais, por ter atuação internacional. O setor da construção representou 5,7% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2012. Em 2011, o setor possuía cerca de 7,8 milhões de ocupados, representando 8,4% de toda a população ocupada do país. Esta expansão foi motivada pelo aumento dos investimentos públicos em obras de infraestrutura e em unidades habitacionais, a partir do lançamento de dois programas de governo: o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC I), em 2007, e o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), em 2009.

Atualmente, com a finalidade da redução do déficit habitacional, há uma tendência crescente das construtoras brasileiras estarem procurando novas tecnologias em centros mais avançados, a fim de criarem novas alternativas para métodos de construções próprias. Dentre as vantagens do sistema SF estão o fato de oferecer maior controle do processo produtivo, extrema velocidade, nenhum desperdício de material, como ocorre na alvenaria, componentes industrializados, custos menores, resistência à corrosão e à umidade, não propagação de fogo, imunidade a fungos, insetos e cupins, estrutura projetada para resistir a ventos de até 180 km/h, terremotos e raios, ser adaptável a quaisquer padrões arquitetônicos e a outros sistemas construtivos, além de conforto ambiental, térmico e acústico. Essas características resultam em claros ganhos econômicos, o que levou diversas incorporadoras e construtoras a escolher o sistema SF nos grandes centros do Brasil e no mundo.

Conseqüentemente, um vasto mercado potencial traz oportunidades de desenvolvimento de novos materiais e produtos para as grandes siderúrgicas brasileiras. O Brasil é um dos maiores mercados emergentes do mundo na área de construção civil, pois nota-se a presença de alguns fabricantes internacionais integrados no sistema, que possuem planta fabril em nosso território: Lafarge, Placo, Knauff, Grupo Saint Gobain (Brasilit-Vitrage-Isover-Quartzolit), Du Pont, Basf, que juntamente com as siderúrgicas nacionais e demais fabricantes permitem a sedimentação do sistema industrializado de forma sustentável. A grande maioria dos produtos é enquadrada na forma de perfis leves galvanizados e obtidos através do processo de perfilação, conhecido como *roll forming*. Mais adiante, a indústria da construção civil está iniciando processos industrializados, como os do sistema SF aplicados a esta área, resultando em ganhos estratégicos em variáveis, tais como: custos, qualidade e racionalização do trabalho que levam a um incremento do consumo do aço classe LGSF de aços galvanizados e patináveis. A seguir um comparativo do consumo de aço per capita no segmento de construção civil disponibilizado pelo Instituto de Metais Não Ferrosos – ICZ (2013):

- Brasil: 1,6 kg / hab/ ano;
- EUA: 16 kg/ hab/ ano;
- Europa: 20 kg / hab/ ano;
- Japão: 68,0 kg/ hab/ ano.

Atualmente, o aço está presente em grande parte das novas construções nos Estados Unidos e na Europa, já no Brasil, seu uso é estimado em no máximo 2%. O setor de aço galvanizado estima um crescimento médio anual de aproximadamente 10% para os próximos 5 anos, estimativa esta que poderá ser excedida devido às diversas oportunidades a serem

desenvolvidas na aplicação destes produtos que ainda precisam ser explorados e difundidos no país, já que a utilização desse tipo de aço na construção de grandes obras públicas ou simples prédios de moradia tem um argumento irrefutável de o metal ser sustentável (ICZ, 2013). Os projetos de construções padronizadas são beneficiados com a utilização dos perfis metálicos. No que se refere ao estado de Santa Catarina, a utilização do sistema SF ainda é incipiente. Existem algumas empresas que deixam explícitos os usos da tecnologia no processo de construção civil, como, por exemplo: Istall Max, da cidade de Itajaí, a Construleve e a Casa Fácil, na cidade de Balneário Camboriú, a Drytech, em Itapema, a Sermontec, em Blumenau, porém operam como subcontratadas. Portanto, a Qualitat Construções Ltda. é a pioneira na região em lançamentos de empreendimentos na tecnologia sistema SF.

Em relação às empresas concorrentes que utilizam sistemas convencionais de construção, existem diversas, porém no seguimento destinado a obras residenciais cujo perfil da população é a classe média (classe C), pode-se destacar na tabela 1.

Tabela 1 – Padrões dos Concorrentes.

| Concorrentes | Número de torres | Número de dormitórios | Áreas das unidades – m ² | Preço de venda - RS | Padrão | Ponto forte |
|--------------------|------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------|
| Edificar | 2 | 2 | 51 | 102.317,52 | Padrão | Preço, área de lazer |
| Mendes & Sibara | 3 | 2 | 72 | 245.000,00 | Padrão diferenciado | Acabamento, tamanho, área de lazer |
| Clarus Construtora | 2 | 2 | 61 | 211.325,00 | Padrão | Preço, área de lazer |
| Belmmen Realty | 1 | 2 | 66 | 245.000,00 | Padrão | Tamanho, área de lazer |
| Seixas Construtora | 1 | 2 | 61 | 249.822,75 | Padrão | Área de lazer |
| Anzen Construtora | 1 | 2 | 64 | 230.000,00 | Padrão | Prazo de entrega |
| Queiroz Mello | 3 | 2 | 62 | 220.000,00 | Padrão | Preço, área de lazer |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme destacado anteriormente, há pouca concorrência nas principais cidades no Vale do Itajaí e, principalmente, na própria cidade, sendo maioria dos casos especializados na prestação de serviços, não em empreendimentos imobiliários, os quais são o objetivo da Qualitat Construções Ltda., que fará frente às construtoras tradicionais de alvenaria.

Analisando a tabela acima, pode-se destacar, em relação ao critério preço, três empresas: Edificart, Clarus Construtora, Queiroz Melo, no entanto, em relação ao padrão e acabamento, deixam a desejar em relação ao da Qualitat Construções Ltda. Já em relação ao acabamento da obra, há que se destacar a Mendes Sibara e seu padrão diferenciado que se assemelha ao da proposta deste projeto, porém com preço superior. A Belmen Realty oferece um apartamento padrão, porém com tamanho diferenciado. Por fim, a construtora Seixas não apresenta nada além de uma boa área de lazer, quesito este que é comum a todos

concorrentes. As duas últimas citadas acima possuem maior preço de venda comparado às demais concorrentes.

A vantagem competitiva do setor de compras da empresa determina algumas características críticas de sucesso para os empreendimentos a serem ofertados, sendo assim, se tem como principal função o desenvolvimento de relacionamento com a cadeia e depois, a redução de preços e envolvimento com fornecedores, relação necessária na busca de soluções competitivas e que possibilitem a redução de custos e a manutenção do nível de lucratividade. Com a velocidade do mercado, em termos de lançamentos, o setor se obriga a uma análise diferenciada dos fornecedores que compõem a cadeia de abastecimento, tornando-os peça fundamental para o sucesso do negócio através de parcerias visando à integração através de entregas programadas, contratos de colaboração e gestão da confiabilidade dos serviços prestados na subcontratação de serviços de terceiros. As principais táticas a serem aplicadas serão: prioridade em novos empreendimentos com a contrapartida de atendimento diferenciado na logística, integração com as áreas envolvidas na sua operação e estreitamento da relação em virtude do aumento do volume de negócios anual priorizado, caso haja aumento de demanda além da participação de programas de melhoria contínua, compartilhados para o seu desenvolvimento. Dessa maneira, a área deve estar alinhada ao planejamento estratégico da empresa, focando tanto os objetivos estratégicos, bem definidos e alinhados com a estratégia corporativa, o desenvolvimento de fornecedores, com uma boa definição de critérios de prospecção e homologação, bem como o mecanismo adequado de aliança com fornecedores.

3.5 MATRIZ SWOT DA EMPRESA ANALISADA

A Matriz SWOT da empresa analisada foi realizada a partir de duas etapas claramente definidas, de observação do ambiente interno e do ambiente externo destacadas a seguir.

3.5.1 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno desdobrou-se em dois pontos: fortes e fracos, descritos a seguir.

3.5.1.1 *Strengths*/Pontos Fortes

Segundo as estatísticas por produto do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), que

acompanha os números do aço no país, o consumo de aços galvanizados na construção aumentou 91% no período entre 2000 e 2008. Por sua vez, a Associação Drywall, que registra o consumo do gesso acartonado, mostra que o uso desse material praticamente dobrou nos últimos cinco anos, alcançando cerca de 25 milhões de metros quadrados de chapas.

Com base nesses números, afere-se o enorme potencial de crescimento do SF, para uso tanto em construções residenciais, como em comerciais. Embora ele venha sendo mais utilizado em São Paulo, Belo Horizonte e Curitiba, gradualmente começa a se expandir em áreas fora dos grandes centros, pois seus componentes são leves e podem ser facilmente transportados (IBS, 2012).

O custo do sistema deve ser entendido de maneira global, indo além dos valores gastos diretamente na obra. O ganho financeiro é grande pelo fato da construção ser mais rápida. A comparação de custos deve, também, levar em conta o desempenho em relação ao conforto térmico e acústico. Já é possível determinar quantos decibéis de isolamento se pretende atingir num ambiente e estabelecer níveis desejados de conforto térmico. Quanto ao aspecto estrutural, o sistema SF possibilita cargas menores nas fundações, o que gera economia nessa fase, além de viabilizar o uso de terrenos com solos menos resistentes, onde cargas mais concentradas encareceriam essa etapa.

O sistema oferece maior segurança à umidade que o sistema convencional de alvenaria. A fundação, as paredes e a cobertura, possuem barreiras realmente eficazes. A fundação é assentada numa lona plástica de polietileno, que diminui a incidência de capilaridades (comuns na alvenaria), com aplicação de impermeabilizantes na massa de concreto e ainda com a separação dos elementos estruturais através de uma camada de *neoprane*. Nas paredes e na cobertura, é utilizado um difusor (*felt paper*) que impede a entrada de água ou vapores no restante da construção, dando total proteção. Esse método construtivo tem mais de 50 anos de existência e hoje ele é um dos mais utilizados no mundo para construções residenciais e comerciais de até 08 pavimentos. O sistema vem sinalizando, já há vários anos, a tendência de ser definitivamente o substituto do sistema artesanal de empilhar tijolo sobre tijolo.

Além destes pontos fortes, há de se destacar, também, o menor custo despendido com desperdícios em relação à construção tradicional. Outros fatores importantes são a facilidade de manutenção deste sistema e a menor agressão ambiental.

3.5.1.2 Weaknesses/Pontos Fracos

Os pontos fracos identificados estão associados fortemente ao risco dos altos investimentos iniciais, seguidos de barreiras culturais na adoção deste novo método de construção e capacitação profissional.

Devido ao alto investimento inicial, faz-se necessário mitigar os riscos na busca por produtividade diferenciada, o que significa atingir o objetivo de produzir mais e melhor a partir de uma combinação factível de recursos. O desafio se resume então em promover condições de viabilidade para investimentos em máquinas, processos produtivos e qualificação da mão de obra.

Por outro lado, a composição de custo total passa ser um fator intrigante, já que o custo totalizado em metro quadrado de alvenaria é menor do que no sistema SF, apesar de o último apresentar menor custo de mão de obra, devido à maior agilidade no prazo de construção da obra.

Outro fator limitador é a falta de disseminação da tecnologia de operações perante a indústria de construção civil, pois existe uma grande quantidade de empresas no setor da construção de habitações que ainda trabalham com o sistema convencional de construção. De acordo com especialistas do setor, as indústrias encontram dificuldades para trilhar os caminhos do aumento de produtividade por ser necessário uma grande concentração de capital. Entraves culturais por parte da população também apresentam restrições ao uso desta tecnologia, pois, as habitações construídas nos sistemas industrializados não foram muito bem aceitas pela população por estarem acostumados com o sistema convencional e, com isso, podem não confiar num sistema que não possua as mesmas características de solidez do sistema convencional.

Outra restrição seria em relação à oferta de mão de obra especializada, pois existe uma associação mental, por parte dos construtores, que ainda é mais vantajoso o uso de mão de obra barata a mudar os processos construtivos. Quando muito, aperfeiçoam-se os processos já existentes, sem mudar, realmente, sua essência, o que se complica com o aspecto socioeconômico brasileiro, que resulta na absorção de trabalhadores sem qualificação pela construção civil. No Brasil, assim como em muitos lugares do mundo, já é um hábito investir na construção para manter os índices de desemprego baixo.

Por fim, além de custo alto e investimentos iniciais altos, há um entrave de capacitação, um gargalo entre a informação e a aplicação correta desta tecnologia de construção. Sendo assim, engenheiros e arquitetos, que não estão preparados para projetar

utilizando estas novas tecnologias, acabam diminuindo seu uso em função do risco, já que em sistemas diferenciados, não há muito espaço para contingências, imprevistos e adaptações.

3.5.2 Análise do ambiente externo

3.5.2.1 *Opportunities/Oportunidades*

Depois do fraco desempenho da economia nacional observado no ano passado, as expectativas dos especialistas indicam que o crescimento em 2013 será mais expressivo, apesar de o cenário internacional ainda mostrar muitas incertezas.

Como os juros do crédito imobiliário estão no nível mais baixo das duas últimas décadas, o pêndulo passou, finalmente, a oscilar para o lado do comprador. Um estudo do banco J. P. Morgan mostra que, hoje, as famílias brasileiras gastam, em média, 36% da renda para pagar um financiamento imobiliário. Poucos países tiveram uma valorização imobiliária comparável à do Brasil nos últimos anos. Até 2011 os preços subiram num ritmo anual de 20% a 30%, em média, bem mais do que a renda nacional, a inflação e o rendimento de diversas aplicações financeiras. Para este mesmo período, fato surpreendente, é que houve muitos lançamentos de casas e, principalmente, apartamentos e os mesmos não foram vendidos tão rapidamente. De acordo com o levantamento, os preços continuam aumentando paulatinamente e a valorização de imóveis novos foi de 14% em média. Melhorias socioeconômicas, programas governamentais de habitação popular e facilidades de crédito imobiliário atraíram o foco da indústria da construção civil para esta classe econômica.

De acordo com associações de classe da construção civil, existem oportunidades associadas a imóveis de tamanhos menores, mas bem estruturados e com ótima localização, tendo em vista a dinâmica comportamental dos brasileiros, com famílias reduzidas e número cada vez maior de solteiros que buscam independência. Tem-se, ainda, um maior processo de transição no Brasil a respeito do padrão de vida das famílias de renda média.

De acordo com o Sindicato da Construção civil de Santa Catarina (SINDUSCON/SC), O Governo Federal acena a expansão do programa. Segundo o presidente da Caixa Econômica Federal, a proposta seria de reduzir os juros e aumentar os limites de renda familiar para acessar o programa e os valores financiados. O governo, através do Ministério das Cidades, está propondo reajuste tanto nos juros quanto nos limites. As mudanças estudadas devem ampliar a participação da classe média no programa.

De acordo com o último levantamento habitacional da cidade, os fatores preponderantes na questão do déficit habitacional para a classe C é a coabitação e o adensamento urbanos.

Entende-se que esse primeiro fator evidencia a coabitação como uma boa oportunidade, pois nessas residências, no que se refere somente aos domicílios improvisados, Itajaí apresenta uma distribuição atípica por faixa de renda. Mais de 70% dos domicílios improvisados estavam na faixa acima de cinco salários mínimos. Aqui se encontra um potencial de as famílias tomarem a decisão de não mais dividirem o imóvel em função do crescimento da família, casamento ou outro fator.

Já em relação aos domicílios urbanos alugados, o adensamento é computado como déficit habitacional, já que seria necessária uma nova habitação para adequar o uso dos cômodos, o que apresenta uma nova oportunidade de negócio: 29,42% dos domicílios adensados apresentam renda de até cinco salários; e 23,07% apresentam renda acima de cinco salários mínimos. Aqui se pode verificar novo potencial de migração para a aquisição de imóvel próprio em virtude deste adensamento. Por fim, levando-se em consideração o estoque de domicílios para a cidade de Itajaí, podemos verificar que a partir de 2011 existe projeção, média de crescimento anual de 2,6% ao ano até 2023. Em relação a esta projeção, dados levantaram as seguintes informações: o estoque de domicílios unipessoais deve crescer 75%, até 2023, os de dois moradores, 62%, e os de 3 a 4 moradores, 25%.

| Ano | Unipessoais | 2 Moradores | 3 ou 4 Moradores | 5 ou mais moradores |
|------|-------------|-------------|------------------|---------------------|
| 2011 | 5.705 | 12.890 | 29.325 | 8.158 |
| 2012 | 5.994 | 13.457 | 29.948 | 8.001 |
| 2013 | 6.292 | 14.036 | 30.554 | 7.839 |
| 2014 | 6.601 | 14.631 | 31.155 | 7.677 |
| 2015 | 6.922 | 15.243 | 31.751 | 7.513 |
| 2016 | 7.255 | 15.873 | 32.344 | 7.350 |
| 2017 | 7.601 | 16.525 | 32.938 | 7.188 |
| 2018 | 7.964 | 17.202 | 33.541 | 7.029 |
| 2019 | 8.345 | 17.909 | 34.158 | 6.875 |
| 2020 | 8.741 | 18.640 | 34.777 | 6.722 |
| 2021 | 9.151 | 19.389 | 35.387 | 6.568 |
| 2022 | 9.572 | 20.149 | 35.973 | 6.412 |
| 2023 | 9.998 | 20.913 | 36.522 | 6.252 |

Figura 3 – Tamanho dos Domicílios.

Fonte: PLHIS Itajaí - Demanda futura por moradias no Brasil 2003-2023.

3.5.2.2 Threats/Ameaças

A partir de 2007, a crise econômica e financeira mundial, associada à ruptura do mercado imobiliário, provocou uma queda abrupta no crescimento da economia em nível global, o que também se sobrepõe no setor da construção civil. Essa retração provocou uma forte quebra nos investimentos públicos e privados destinados à construção que no Brasil pode ser visualizada para o subsistema edificações a partir de 2010. Mais adiante, o cenário internacional ainda traz muitas incertezas. E, apesar de alguns indicadores já sinalizarem que o crescimento econômico do país será melhor em 2013, a onda de pessimismo em relação à inflação ainda permanece em vários agentes econômicos. Isso porque é de conhecimento geral que a inflação consegue desorganizar a economia, provocando dúvidas nos agentes econômicos e desequilibrando o ambiente econômico.

Os investimentos precisam de um horizonte, ou seja, a estabilidade macroeconômica é essencial para impulsioná-los. Precisam também da confiança dos empreendedores. Ainda, se deve considerar a alta da Selic que está novamente tornando a renda fixa atrativa em relação aos investimentos imobiliários e a economia não está mais aquecida, a onda de protestos que varre o país e as inúmeras discussões políticas que decorreram deles que criaram um cenário de insegurança para o investidor.

Por fim, o programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) não beneficia mais a classe média em função do aumento no preço dos imóveis com um limite de financiamento de R\$ 170 mil. Segundo especialistas do mercado, o teto deveria ser entre R\$ 200 mil e R\$ 300 mil para atender a maior faixa da população do país. Hoje, somente famílias com renda de até R\$ 5,4 mil mensais se enquadram no programa, que utiliza recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e tem juros máximos de 8,16% ao ano.

Outra ameaça que necessita destaque é se as empresas concorrentes migrarem para o sistema SF, após análise preliminar, foi constatado que, de acordo com o perfil de tal concorrência, todos têm condições de adotar a tecnologia, sendo um fator a ser monitorado.

3.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA EMPRESA ANALISADA E A CADEIA DE VALOR DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Em relação aos fatores críticos de sucesso da empresa, estes precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área.

Os fatores identificados estão listados a seguir:

- Qualificação de pessoal do sistema SF com nível técnico;
- Redução de Desperdício e Racionalização do Trabalho da construção a seco, sendo considerado um método de construção enxuta;
- Inovação e diferenciação;
- Comunicação e colaboração;
- Integração de fornecedores e gerenciamento das informações;
- Testes, simulações, análises e avaliações: os protótipos virtuais que permitam analisar possíveis soluções para o produto;
- Flexibilidade, redução do tempo e custos do plano de desenvolvimento do produto;
- Melhoria da qualidade e qualidade percebida perante os concorrentes;
- Relacionamento estratégico com imobiliárias e equipe de vendas.

Em relação à cadeia de valor da empresa, pode-se destacar que a atividade construtiva é composta por três segmentos: construção de edifícios formados pelas obras de edificações ou residenciais e por obras de incorporação de empreendimentos imobiliários; construção pesada ou obras de infraestrutura; serviços especializados, conforme as divisões 41, 42 e 43, da Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE 2.0 (IBGE, 2013). O presente projeto destaca o primeiro segmento.

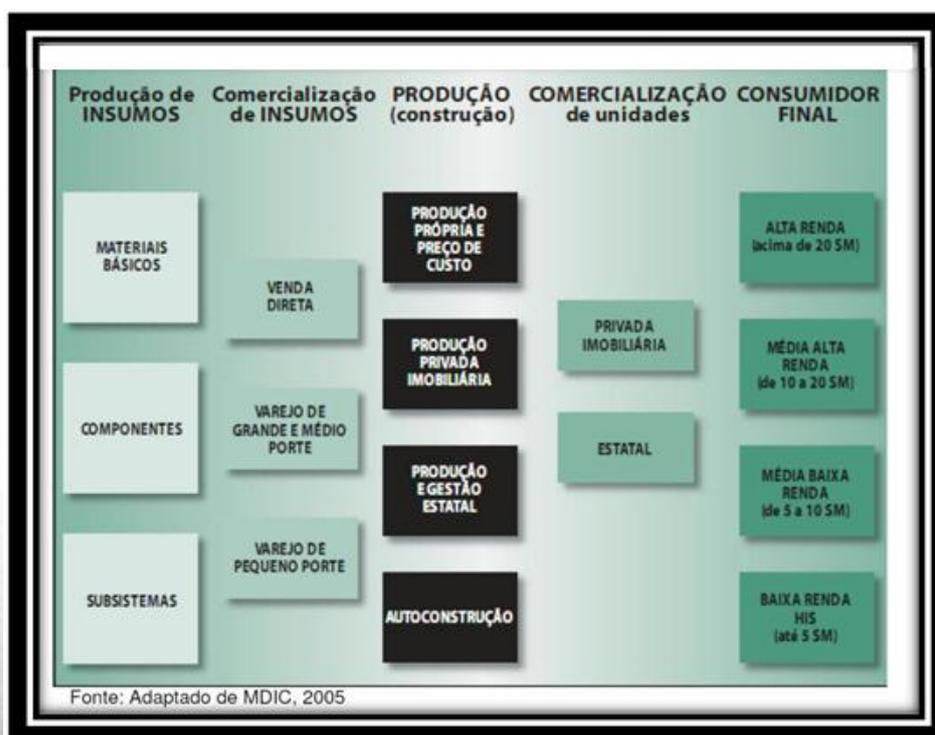


Figura 4 – Cadeia de valor da Construção Habitacional.

Fonte: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2009).

De acordo com a figura acima, os insumos comercializados nas empresas construtoras são destinados basicamente a quatro classificações de construção: produção própria e preço de custo, produção privada imobiliária, produção e gestão estatal e autoconstrução.

A Qualitat Construções Ltda. se adequa à produção privada imobiliária, assim sendo, sua comercialização estende-se diretamente ao consumidor final, atingindo a faixa de renda da Classe C: média baixa, renda de acordo com a classificação do MDIC (2005).

3.7 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são essenciais para um direcionamento da empresa no curto e longo prazo. A Qualitat Construções Ltda. separa seus objetivos em quantitativos e qualitativos e determina um prazo para atingi-los.

No quadro a seguir (quadro 2), estão relacionadas as metas quantitativas e qualitativas.

| Tipo Metas | Objetivos Estratégicos | Medição | Atingíveis | Cenário Provável | Meses | Responsável |
|-------------|--|---------------------------|---|------------------|-------|---------------|
| Qualitativo | Treinar os técnicos de montagem | Reunião de projeto | 100% dos técnicos treinados | Factível | 12 | Carlos Daniel |
| Qualitativo | Agregar valor à marca Qualitat | Reunião de projeto | Executar plano de marketing | Factível | 12 | Felipe |
| Qualitativo | Agregar valor ao sistema SF | Reunião de projeto | Executar plano de marketing | Factível | 12 | Felipe |
| Qualitativo | Satisfação dos colaboradores com a empresa | Reunião de projeto | Plano Estratégico de Gestão de Pessoas | Provável | 12 | Carlos Daniel |
| Qualitativo | Feedback com os colaboradores em todos os níveis | Reunião de projeto | Plano Estratégico de Gestão de Pessoas | Factível | 0 | Carlos Daniel |
| Qualitativo | Realizar um pós-venda eficaz | Reunião de projeto | 100% dos vendedores e parceiros treinados | Factível | 6 | Felipe |
| Qualitativo | Gerenciamento eficaz dos fornecedores | Reunião de projeto | Desenvolvimento de fornecedores | Provável | 6 | Felipe |
| Qualitativo | Inovar e desenvolver novos produtos | Reunião de projeto | Desenvolvimento de novos produtos | Provável | 0 | Alex |
| Qualitativo | Maior experiência e know-how gerencial | Reunião de projeto | Desenvolvimento Organizacional | Provável | 0 | Todos |
| Qualitativo | Padronizar os processos de montagens | Reunião de projeto | 100% colaboradores treinados | Factível | 24 | Gustavo |
| Qualitativo | Estreitar relacionamento com os parceiros | Reunião de projeto | Desenvolvimento de fornecedores | Provável | 12 | Felipe |
| Qualitativo | Reduzir custos variáveis em 6% | Indicadores de desempenho | BSC | Provável | 6 | Todos |
| Qualitativo | Aumentar em 5% as vendas dos | Indicadores de desempenho | BSC | Provável | 0 | Felipe |

Quadro 2 - Objetivos Estratégicos. (continua)

Fonte: Elaborado pelo autor.

| Tipo Metas | Objetivos Estratégicos | Medição | Atingíveis | Cenário Provável | Meses | Responsável |
|-------------|---|---------------------------|-----------------------------------|------------------|-------|---------------|
| Qualitativo | Aumentar o lucro líquido em 5% no primeiro ano | Indicadores de desempenho | BSC | Provável | 0 | Rodrigo |
| Qualitativo | Diminuir o desperdício de materiais em 20% no primeiro ano | Indicadores de desempenho | BBC | Crítico | 12 | Todos |
| Qualitativo | Investir 10% do lucro líquido em inovação e desenvolvimento no primeiro ano | Indicadores de desempenho | BBC | Crítico | 12 | Rodrigo |
| Qualitativo | Inovar e criar 2 produtos para atender a Classe B a cada ano | Reunião de projeto | Desenvolvimento de novos produtos | Provável | 6 | Todos |
| Qualitativo | Aumentar a capacidade de realizar 2 projetos ao mesmo tempo | Indicadores de desempenho | BBC | Crítico | 24 | Gustavo |
| Qualitativo | Reduzir o estoque mínimo em 15% no primeiro ano | Indicadores de desempenho | BBC | Provável | 6 | Carlos Daniel |
| Qualitativo | Atingir mais de 200 dias sem acidentes nas obras no primeiro ano | Indicadores de desempenho | BBC | Provável | 12 | Alex |
| Qualitativo | Atingir mais de 95% de satisfação dos clientes até o final do projeto | Indicadores de desempenho | BBC | Crítico | 12 | Todos |

Quadro 2 - Objetivos Estratégicos. (conclusão)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os objetivos foram consolidados a partir da interdisciplinaridade dos planos individualizados de cada sessão do presente projeto e desdobrados para os respectivos membros da equipe.

Para finalizar a sessão de planejamento estratégico, foi elaborado um quadro resumo contendo as principais informações dos itens aqui discutidos. A figura abaixo contempla a análise SWOT do negócio da Qualitat Construções Ltda., atribui alguns planos de ação em virtude dos pontos fracos e fatores críticos de sucesso para a efficientização dos pontos fortes e oportunidades. Tudo isto se estabeleceu a partir da análise ambiental de cenários para o projeto em questão.

| Fatores Críticos | Ambiente Interno | | Plano de Ação |
|---|---|---|---|
| | Forças | Fraquezas | |
| Estreitar relacionamento com os parceiros, aumentar vendas, aumentar lucratividade, promover e comunicar os pontos fortes, simulação. | Potencial de crescimento do SF. Menor custo de operações, desperdício, tempo, custo manutenção. Conforto térmico e acústico, melhor acabamento. | Alto investimento inicial. Custo total em m ² de alvenaria é menor. Falta de disseminação da tecnologia. Mão de obra especializada. Entraves culturais. | Alavancagem financeira, promover e aplicar treinamentos, workshop, palestrar, disseminação da tecnologia. |

Quadro 3 - Quadro Resumo Planejamento Estratégico. (continua)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

| Ambiente Interno | | | |
|---|---|---|--|
| Fatores Críticos | Forças | Fraquezas | Plano de Ação |
| Projetar boa imagem e fortalecer a marca, inovar e desenvolver novos produtos, satisfação do cliente, promover vendas sistematicamente. | Aquecimento do setor imobiliário. Acesso ao crédito imobiliário. Expansão do programa habitacional para a Classe C. Domicílios: Coabitação e Alugados. | Quebra nos investimentos privados, alerta inflação. Ausência de empréstimos com taxas competitivas. Migração das empresas concorrentes. | Padronizar os processos de montagens, maior experiência e know-how gerencial, fortalecimento da equipe e do relacionamento da equipe e do relacionamento com os parceiros. |
| | Oportunidades | Ameaças | |
| Ambiente Externo | | | |

Quadro 3 - Quadro Resumo Planejamento Estratégico. (conclusão)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho científico foi abordada a aplicação do planejamento estratégico para a empresa do segmento de construção civil Qualitat Construções Ltda., que é pioneira na venda de empreendimento imobiliário em SF na região do Vale do Itajaí. O conceito utilizado no desenvolvimento desdobrado do projeto integrado visou à substituição dos processos e materiais convencionais de construção civil pelo sistema SF, que utiliza materiais industriais com padronização na montagem dos imóveis, que é um sistema que reduz o tempo para finalização da obra, diminui os desperdícios de materiais, tem melhor desempenho acústico e térmico e menor impacto ambiental.

Atualmente, existe um déficit imobiliário e facilidade de aprovação de crédito, por este motivo o menor prazo de execução da obra é um dos principais diferenciais. O foco está no público da classe C, nas principais cidades do Vale do Itajaí, que, sendo a segunda região mais populosa do estado de Santa Catarina, a empresa acredita ser competitivo neste mercado.

O Governo Federal afirma que, para este segmento de atuação, o desenvolvimento de inovações nos processos de construção civil passa a ser avaliado como uma possibilidade de solução em edificações, acompanhando um planejamento urbano sem esquecer as preocupações ambientais. Sendo assim, as etapas de revisão bibliográfica e análise dos conceitos e a evolução do planejamento estratégico servem de suporte a tomada de decisões sendo, portanto, um campo onde as ferramentas gerenciais são mais estudadas e paliçadas no mundo empresarial, sobretudo deveriam ser mais utilizados neste campo de aplicação da construção civil.

O setor de aço galvanizado estima um crescimento médio anual de aproximadamente 10% para os próximos 5 anos, estimativa esta que poderá ser excedida devido às diversas oportunidades a serem desenvolvidas na aplicação deste produto que ainda precisa ser explorado e difundido no país. O desenvolvimento da cadeia de fornecedores de SF no Brasil passa por um importante aperfeiçoamento, sendo assim, existe uma oportunidade do setor de compras da empresa na busca soluções e preços competitivos.

Os empreendedores deste projeto tiveram que se aprofundar no tema de construção civil, pois não têm experiências neste ramo. Foram feitas pesquisas para desenvolver o planejamento estratégico, estrutura organizacional, o ciclo operacional, fornecedores de SF da região, entre outros assuntos que fazem parte do projeto integrado de negócio. Nesta fase, foi identificado que a utilização do planejamento estratégico é crucial para a determinação e mitigação de fatores críticos de sucesso associados ao empreendimento analisado.

Todos os fatores levantados pelo projeto, concluíram que o sistema SF apresenta várias vantagens perante os concorrentes de construções tradicionais, pois é rápido, sustentável e com melhor acabamento. Estas vantagens se somam ao retorno financeiro esperado no negócio que, conforme apresentado, é viável.

Sendo assim, para a conclusão acima, fez-se necessária a utilização de planejamento estratégico aplicado ao segmento de construção civil sem o qual impossibilitaria toda e qualquer afirmação conclusiva.

Por fim, foi possível realizar discussões sobre o planejamento estratégico a ser empregado em empreendimentos de construção civil, enaltecendo-se a aplicabilidade deste tema, que deve ser amplamente divulgado para a formulação de diretrizes que favoreçam à implantação de um planejamento adequado às empresas deste setor em evolução e evidência no panorama nacional.

REFERÊNCIAS

ABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

ABECIP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA. Site institucional. Disponível em: <<http://www.sindusconjp.com.br/informativo/noticia.jsp?idNoticia=339>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 12.721/2006:**

avaliação de custos de construção para incorporação imobiliária e outras disposições para condomínios edilícios. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ANSOFF, H. Igor. **Do Planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

CGEE. **Relatório Prospectivo Setorial**: 2009. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2009.

CONTE, A S. I. Um novo paradigma para a gestão da produção na construção civil. In: **Qualidade na Construção**. São Paulo, Ano II, n. 11, p. 37-41, 1998.

_____. **Last Planner, Look Ahead, PPC**: a driver to the site operations. 6th International Conference on Lean Construction - Proceedings IGLC 98, CONTE, A. S. I. Lean Construction: From Theory to Practice. 10th International Conference on Lean Construction - Proceedings IGLC 2002.

DIEESE. Estudo setorial da construção. São Paulo, abr. 2012. (Estudos e Pesquisas, 56). Disponível em: <www.dieese.org.br>. Acesso em: 27 mar. 2013.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001 organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, A. **Fatores de motivação no trabalho**: o que pensam os líderes. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 161 p.

GONÇALVES, Helen Silva. **Aplicação do BSC no Planejamento Estratégico em empresas que utilizam Sistema de Gestão da Qualidade**: Proposta de Modelo. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

IBGE. Produção industrial - insumos - Construção Civil. **Pesquisa Industrial Mensal** – Produção Física. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 8 jul. 2013.

_____. Produto Interno Bruto (PIB) - Indústria da Construção Civil. Sistema de Contas Nacionais Trimestrais. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 8 jul. 2013.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILLAN, Gabriel Esperandio; NOVELLO, Roger Vagner; REIS, Zaida Cristiane dos. A viabilidade do sistema light steel frame para construções residenciais. **Revista Gestão Industrial**. 7(1) · April, 2011. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Campus Ponta Grossa - Paraná – Brasil. ISSN 1808-0448 / v. 07, n. 01: p. 189-209, 2011. D.O.I.: 10.3895/S1808-04482011000100010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

_____; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3. ed. 2001.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria - um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2. ed. 2009.

NERI, Marcelo Côrtes. **A Nova Classe Média: O lado Brillhante dos Pobres**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. _____. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROCHA, A. C. CERRETTA, G. F. Comportamento Estratégico Baseado na Tipologia de Miles e Snow: Um Estudo com Empresas Supermercadas de Francisco Beltrão-PR. **Revista CAP**, n. 05, ano 5, v. 5, 2011.

SEBRAE. **Empreendedorismo do Brasil**. Relatório Executivo. Fundação Getúlio Vargas, 2013.

VENTURA, Ana Carolina Vieira. **Planejamento estratégico em empresas de Engenharia Civil contratadas para o projeto do COMPERJ**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, 2013.

VOLPATO, E. S. N. **Pesquisa bibliográfica em ciências**. São Paulo, v. 6, n. 2, mar./abr. 2010.

