

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ

**FÁBIO VETTORAZZI
WILTON DEUNER GONÇALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO TÁTICO DA ADMINISTRAÇÃO
APLICADO NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE CASCAVEL - PR**

**CASCAVEL - PR
2017**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ

**FÁBIO VETTORAZZI
WILTON DEUNER GONÇALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO TÁTICO DA ADMINISTRAÇÃO
APLICADO NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE CASCAVEL - PR**

Trabalho apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I, do Curso de Engenharia Civil, do Centro Universitário Assis Gurgacz, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil.

**Professor Orientador: Administrador
Ronaldo Maculan Domingo**

**CASCAVEL - PR
2017**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, fontes de extrema inspiração e motivação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que é aquele que permite todos os acontecimentos, e que ao longo de nossas vidas, além dos anos como universitários, é o maior mestre.

A universidade, corpo docente, direção e administração, que nos oferecem esta oportunidade, que vislumbramos com um horizonte superior, e a ética e confiança que a mesma apresenta.

Ao nosso orientador Ronaldo Maculan Domingo, o qual nos ofereceu o suporte e tempo necessários para correções e encaminhamentos.

Agradecemos também aos professores a instituição, e fora delas, que durante toda trajetória acadêmica, nos proporcionaram o conhecimento, não apenas racional, mas o desenvolvimento de nossos caracteres e apego ao processo de formação educacional, não somente nos ensinando, mas nos dando a oportunidade de aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os nossos eternos agradecimentos.

Aos nossos pais, irmãos e familiares pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Nos mostrando nos momentos dedicados ao ensino superior, que a base para um futuro melhor é formado pela constante dedicação no presente.

As nossas namoradas, companheiras de todas as horas, pelo carinho, compreensão, amor e solidariedade inefável. Por sempre nos apoiarem em todas as nossas decisões.

Nossos agradecimentos aos amigos, que fizeram parte de nossas formações e que irão continuar em nossas vidas.

E a todos que fizeram parte das nossas formações direta ou indiretamente, o nosso muito obrigado.

EPÍGRAFE

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de
coragem.”

Peter Drucker.

RESUMO

Esse trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de campo que busca realizar um estudo sobre as empresas de construção civil da cidade de Cascavel-PR, relacionando seus planejamentos estratégicos e táticos. Usando como base de pesquisa as construtoras já instaladas e em operação na cidade, procurou identificar quais os métodos administrativos que estas empresas mais utilizam, analisando o perfil das mesmas, suas ações estratégicas e como se mantêm atualizadas para o mercado da construção civil. Questiona quais as dificuldades das empresas em se manterem competitivas no mercado, visto que por falta de planejamento e estudo das necessidades do mercado da região, novas empresas fecham em um curto prazo de operação. Para atingir os objetivos do estudo, foram coletados dados aplicando um questionário a cada empresa pesquisada, realizando assim a organização dos resultados e lançando os mesmos em softwares específicos para geração de gráficos estatísticos. O setor da construção civil continua em queda no ano de 2017, as empresas pesquisadas buscam se preparar constantemente para as instabilidades do setor, fazendo um planejamento de médio prazo em períodos semestrais e anuais. Para se manterem competitivas buscam realizar pesquisas de mercado imobiliário, viabilidade de projetos e de preferência por padrão de empreendimentos. Utilizam diversas ferramentas gerenciais em suas obras, sendo o cronograma o principal. Mostraram possuir um perfil empresarial inovador no quesito publicitário, visto que a maioria das empresas executam obras privadas com recursos próprios. Nota-se com a pesquisa que apenas 35% das empresas estão com mais de quatro empreendimentos em desenvolvimento, e uma parcela de 6% não está ativa, mostrando não possuírem planejamento e se não se recuperarem, sua única alternativa será encerrar suas atividades.

Palavras-chave: empreendedorismo, empresa, construção civil, planejamento estratégico, plano tático, competitividade empresarial.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Três níveis de planejamento	20
Quadro 2: Ciclo PDCA.....	30
Quadro 3: Comparativo entre os métodos 5W2H	31
Quadro 4: Descrição dos cinco sentidos	32

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Quais os métodos publicitários utilizados pela empresa, para divulgação de seus empreendimentos?	46
Gráfico 2: A empresa realiza pesquisas de mercado imobiliário, para identificar qual a preferência pelo padrão de empreendimentos na região?	47
Gráfico 3: Se SIM para a 2ª Questão, qual maior busca detectada pela empresa em suas pesquisas?	47
Gráfico 4: A empresa realiza estudos de viabilidade sobre seus projetos antes de lançar seus empreendimentos imobiliários?	49
Gráfico 5: A empresa possui Planejamento Estratégico?	50
Gráfico 6: Motivo do não planejamento das Empresas.	50
Gráfico 7: Como o Planejamento Estratégico é visto pela sua empresa?	51
Gráfico 8: Qual a frequência de monitoramento do Plano Estratégico da empresa?	52
Gráfico 9: Quais das opções a seguir a empresa tem maior utilização como ferramentas gerenciais de qualidade que contribuem para manter as obras dentro do prazo estabelecido?	53
Gráfico 10: Os empreendimentos da empresa são monitorados, visando apurar seus resultados finais?	54
Gráfico 11: A empresa efetua análise de risco dos projetos antes de lançar seus empreendimentos?	55
Gráfico 12: A empresa busca atualizações tecnológicas, visando competitividade de mercado?	56
Gráfico 12: Quais sistemas construtivos a empresa utiliza com maior frequência?	57
Gráfico 13: Qual Perfil de Edificação que a empresa busca executar com maior frequência?	58
Gráfico 14: A empresa busca executar obras de qual segmento?	59
Gráfico 15: Quantos empreendimentos a empresa está desenvolvendo no momento?	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenvolvimento dos planos táticos	22
Figura 2: Princípios da Qualidade	29
Figura 3: Diagrama dos Cinco Sentidos.....	33
Figura 4: Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe	35
Figura 5: Mapa do Brasil com a localização da Cidade de Cascavel	44

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	13
1.1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.5 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE	15
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
CAPÍTULO 2	16
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1.1 Empreendedorismo	16
2.1.2 A administração de empresas.....	17
2.1.3 A evolução do pensamento estratégico	18
2.1.3.1. Planejamento estratégico	20
2.1.3.2. Planejamento tático.....	21
2.1.3.3. Planejamento operacional.....	23
2.1.4 O planejamento e a estratégia na construção civil	23
2.1.5 Competitividade empresarial	24
2.1.6 Mercado Imobiliário.....	25
2.1.6.1. Viabilidade de empreendimento imobiliário	26
2.1.6.2. Perfil de Edificação	26
2.1.7 Análise de risco em projetos e obras.....	27
2.1.8 Segmento de Investimento	27
2.1.8.1. Licitação	27
2.1.8.2. Privado.....	28
2.1.9 Ferramentas Gerenciais.....	28
2.1.9.1. ISO 9001.....	28
2.1.9.2. Ciclo PDCA.....	30
2.1.9.3. As sete perguntas 5W2H	31
2.1.9.4. Os 5S – Cinco Sensores.....	31
2.1.9.5. Estratificação	33

2.1.9.6.	<i>Checklist</i>	34
2.1.9.7.	Gráfico de Pareto	34
2.1.9.8.	Diagrama de Ishikawa	34
2.1.9.9.	Diagrama de Correlação	35
2.1.9.10.	Histograma	36
2.1.9.11.	Gráfico de Controle	36
2.1.9.12.	Cronograma	36
2.1.10	Métodos Construtivos.....	37
2.1.10.1.	Estrutura de Concreto Armado	37
2.1.10.2.	Alvenaria Estrutural.....	37
2.1.10.3.	Estrutura Metálica.....	37
2.1.10.4.	Pré-fabricados.....	38
2.1.10.5.	Steelframe	38
2.1.10.6.	Woodframe	38
2.1.11	Métodos Publicitários	39
2.1.11.1.	Jornais.....	39
2.1.11.2.	Televisão.....	39
2.1.11.3.	Internet/Website.....	40
2.1.11.4.	Redes sociais	40
2.1.11.5.	Rádio.....	40
2.1.11.6.	Outdoor.....	40
2.1.11.7.	Revista	41
CAPÍTULO 3		42
3.1	METODOLOGIA	42
3.1.1	Tipo de estudo e local da pesquisa.....	42
3.1.2	Caracterização da pesquisa	43
3.1.3	Instrumentos e procedimentos para coleta de dados	44
3.1.4	Análise dos dados.....	44
CAPÍTULO 4		46
4.1	RESULTADOS E DISCUSSÕES	46
4.1.1	Métodos Publicitários	46
4.1.2	Preferência pelo padrão de empreendimentos.....	47
4.1.3	Estudo de viabilidade sobre projetos.....	49
4.1.4	Aplicação do Planejamento Estratégico.....	50

4.1.5 Importância do Planejamento Estratégico.....	51
4.1.6 Frequência de monitoramento do Plano Estratégico.....	52
4.1.7 Ferramentas Gerenciais.....	53
4.1.8 Monitoramento dos empreendimentos.....	54
4.1.9 Análise de risco de projetos	55
4.1.10 Atualizações tecnológicas.....	56
4.1.11 Sistemas construtivos	57
4.1.12 Perfil de edificações executadas	58
4.1.13 Tipos de obras executadas	59
4.1.14 Quantidade e demanda de empreendimentos	59
CAPÍTULO 5.....	61
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
CAPÍTULO 6.....	64
6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	64
REFERÊNCIAS	65

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUÇÃO

Devido à sofisticação dos meios de produção e serviços, observamos que existe uma necessidade de se formalizar o conhecimento adotando novos paradigmas e fazendo assim com que haja uma intensificação na metodologia voltada para o empreendedorismo. Portanto este trabalho busca um foco para aqueles que são interessados em criar um novo negócio, ou potencializar o já existente, reunindo através de uma pesquisa de campo, um conjunto de estratégias para aplicação ao mercado da construção civil. Visando à diminuição da mortalidade das empresas, contribuindo e incentivando o empreendedorismo.

Segundo Dornelas (2001), o conceito de empreendedorismo no Brasil surgiu na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Serviço Brasileiro para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava na criação de pequenas empresas, pois o empreendedor praticamente não encontrava informações que o auxiliasse no desenvolvimento e amadurecimento da nova ideia.

Oliveira (2004), identifica administração como um sistema complexo, estruturado, com suas próprias normas e princípios, no qual busca um planejamento para melhoria da eficiência e produtividade, prevendo situações futuras, organizando e aplicando técnicas de estratégia, identificando, analisando e efetivando interligações entre diversos fatores, tanto internos quanto externos do negócio.

Uma característica da Construção Civil é a pouca valorização da área de gerenciamento e planejamento, por ser um setor formado na maioria das vezes por profissionais da área técnica, o foco acaba sendo voltado para a engenharia. A ideia de fazer um planejamento antes da efetiva execução de novos empreendimentos, não se instaurou por completo nas empresas de engenharia. A construção civil possui um baixo nível de industrialização atualmente, devido principalmente à singularidade de cada obra, o que faz com que o setor tenha baixa produtividade e seja rotulado como atrasado, se comparado com outras áreas da indústria. A nova realidade da construção civil no Brasil coloca as empresas em uma situação de risco, pressionando-as a se reestruturarem e buscarem ferramentas gerenciais para se manterem competitivas no mercado de atuação (VENTURA, 2013).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um estudo comparativo tomando como base o planejamento estratégico e plano tático que são utilizados nas construtoras atuantes na cidade de Cascavel – PR.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o perfil das empresas através de uma pesquisa de campo;
- Detectar os métodos de administração estratégica e tática, aplicados pelas empresas pesquisadas;
- Detectar as ações estratégicas que mantêm as empresas competitivas no mercado em que atuam;
- Descrever os métodos de administração utilizados nas empresas de construção civil.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com dados do ano de 2013, grande parte das empresas que iniciam seus trabalhos no Brasil, fecham em um prazo de 04 (quatro) anos de atividade, mostrando assim que o fracasso se torna eventual devido ao mau planejamento do negócio, erros corriqueiros durante o processo administrativo e escolhas equivocadas ao iniciarem uma empresa.

Empreendedores que buscam planejar e apostam em ações competitivas eficientes sobressaem-se em tempos de crises, pois atraem boas oportunidades para seu negócio. O planejamento atua como ferramenta importante para o empreendimento, levando o empreendedor ao conhecimento.

Além disso, a ferramenta pode ajudar a manter sua empresa viva e conhecer todos os seus benefícios como: diminuição de incertezas, ordenação de ideias, avaliação de viabilidade, orientação de expansão e apoio à gestão empresarial.

A região da cidade de Cascavel, Paraná, conta com instituições de ensino superior da área que alimentam o mercado anualmente com novos profissionais de Engenharia Civil, os quais encontram grandes dificuldades para empreender devido à falta de informação em relação aos métodos de planejamento estratégico e competitividade empresarial aplicada na construção civil da região, logo este trabalho propõe um estudo dos métodos mais utilizados.

1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quais são as dificuldades das empresas para se manterem competitivas no mercado de atuação?

1.5 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

Para criar uma nova empresa ou alavancar uma já existente deve-se planejar e analisar a implantação da mesma, como também o mercado da construção civil da região onde se insere. Os problemas de administração nas construtoras normalmente acontecem devido à falta de planejamento.

Muitas empresas não seguem um planejamento estratégico e tático para estabelecer suas metas, e acabam encontrando dificuldades para se manterem competitivas no mercado de atuação.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa para a coleta de dados foi limitada ao levantamento de informações de 17 (dezessete) construtoras atuantes na cidade de Cascavel, PR, através de questionários que foram enviados nos meses de agosto e setembro de 2017 às empresas. Posteriormente os questionários respondidos foram analisados e suas informações serviram de base para o estudo de planejamento e competitividade.

CAPÍTULO 2

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1.1 Empreendedorismo

Antes de conhecer a definição mais utilizada e aceita, é importante fazer um breve apanhado histórico sobre o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo. A primeira definição de empreendedorismo surgiu com Marco Polo, quando o mesmo tentou estabelecer uma rota de comércio para o Oriente, como um aventureiro empreendedor, ele assumiu vários riscos físicos e emocionais para vender suas mercadorias. Na idade média, o termo empreendedor fazia referência a quem gerenciava grandes projetos de produção, porém esse indivíduo não assumia riscos, apenas gerenciava a produção utilizando recursos disponíveis. Até o século XVIII o empreendedor era muito confundido com o investidor, e até hoje, muitas pessoas o definem como um gerente ou administrador, no entanto há algumas diferenças entre eles (DORNELAS, 2001).

Segundo Degen (2009), o empreendedor é a pessoa que assume todos os riscos comerciais, legais e pessoais do empreendimento, ele tem a visão do negócio e não mede esforços para realizá-lo, porém seu papel varia de acordo com o tipo de negócio. Um empreendedor pode atuar tanto na criação de um novo negócio, como inovar dentro de empresas já constituídas.

Conforme Dornelas (2001), há três áreas que podem classificar as habilidades de um empreendedor: técnicas, gerenciais e características pessoais. As técnicas incluem saber escrever, saber ouvir e captar informações das pessoas, ser organizado, ter uma boa oratória, um perfil de liderança, saber trabalhar em equipe, e possuir conhecimento técnico da área de atuação. As habilidades gerenciais incluem criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa. As características pessoais incluem: assumir riscos, saber inovar, ser disciplinado e persistente.

O empreendedor é um administrador, mas com algumas diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de empresas tradicionais, pois são mais visionários que os gerentes. Quando a empresa cresce, os empreendedores possuem dificuldades de tomar decisões do dia-a-dia dos negócios, pelo fato de se preocuparem mais com os aspectos

estratégicos com os quais se sentem a vontade, tendo sempre uma visão de futuro (DORNELAS, 2001).

Há muitos motivos para se iniciar um negócio próprio, porém as pessoas devem levar em consideração os papéis de riscos de um novo empreendimento. Uma crise representa oportunidades para iniciar seu próprio negocio, explorando as novas tendências do mercado. Já para o empresário estabelecido, a crise representa em primeiro lugar, ameaças aos seus negócios se estiver explorando tendências declinantes do mercado (DEGEN, 2009).

Por ser constantemente inovador, o empreendedor evolui com suas tentativas e avança em virtude de descobertas realizadas, as quais podem utilizar novos métodos de comercialização, tecnologia, vendas, gestão entre outros (DOLABELA, 1999).

Acredita-se que o processo de empreender pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa, e que o empreendedorismo ajuda na formação de melhores empresários e empresas, que podem gerar e distribuir riquezas e recursos para a sociedade. O sucesso, porém, é consequência de vários fatores internos e externos ao negócio, de como são administradas as adversidades do dia-a-dia e se o perfil do empreendedor e suas ações são condizentes com as exigências do mercado, que é cada vez mais competitivo (DORNELAS, 2001).

2.1.2 A administração de empresas

A administração, tal como a temos hoje, é o resultado da contribuição cumulativa de inúmeros precursores, alguns filósofos, economistas, estadistas, e até mesmo empresários, que ao longo da história, foram cada um no seu meio de especialidades, desenvolvendo suas obras e ideias. Portanto, na moderna Administração de empresas, utiliza-se conceitos descobertos nas Ciências Matemáticas, Humanas, Físicas e também no Direito e Engenharia (CHIAVENATO, 1999).

Ainda para Chiavenato (1999), o desenvolvimento da administração se deu de forma muito rápida, a história do pensamento administrativo contribuiu para resolver problemas e situações que foram surgindo no decorrer dos anos no mundo industrial. Cada organização ou empresa requer uma coordenação de múltiplas atividades, e numerosas atividades administrativas são desempenhadas voltadas para tipos específicos de áreas. O profissional pode ser um contabilista, médico, engenheiro, entre outros, precisa saber lidar profundamente com sua especialidade, mas quando é promovido a chefe, gerente ou diretor de sua empresa, ele deve ser um administrador. Uma empresa deve ser composta não apenas de um

administrador, mas de uma equipe de administradores, cada um em seus vários níveis e diversas funções, desempenhando seus papéis de forma integrada, para que sigam em direção aos objetivos principais da empresa.

Segundo Dornelas (2001), o trabalho do administrador ou a arte de administrar, se concentra em planejar, organizar, dirigir e controlar. Henry Fayol foi o principal divulgador desse princípio, com o passar dos anos vários autores reformularam e acrescentaram novos conceitos. O papel dos administradores é semelhante ao dos empreendedores, pois compartilham três características preponderantes: demandas, restrições e alternativas. As demandas especificam o que deve ser feito, as restrições são os fatores internos e externos da organização que limitam a ação do responsável pelo trabalho, e as alternativas são escolhidas pelo responsável para tomada de decisões.

2.1.3 A evolução do pensamento estratégico

O pensamento estratégico evoluiu ao longo dos anos, à medida que as necessidades do mercado e das organizações eram renovadas. Foi desenvolvido um modelo de pensamento estratégico que divide esse avanço em cinco escolas de planejamento: planejamento financeiro, planejamento em longo prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e gestão estratégica. Entre o final do século XVIII e início do século XIX, começava-se a industrializar o mercado, que se caracterizava pela previsibilidade e não possuía muitas modificações. Esse período foi denominado de Era Clássica Industrial, os avanços tecnológicos eram cada vez mais significativos, Taylor e seus princípios de administração científica influenciavam sobre o planejamento, assim como as técnicas abordadas nas linhas de produção da época. As organizações então começaram a crescer e se estruturar em setores interdependentes, com essa nova estrutura, fez-se necessário a aplicação do planejamento estratégico, essa fase foi denominada de Era Industrial Neoclássica e ocorreu entre os anos de 1950 e 2000 (VENTURA 2013).

Na década de 1950 o pensamento estratégico foi denominado de Planejamento Financeiro. Quem comandava era o executivo responsável pela empresa, o qual determinava um orçamento que servia para controlar e manter um bom desempenho nos negócios, porém como seu orçamento era programado, sua atuação também se tornava programada e bloqueava sua capacidade inovadora. Já no início da década de 1960, como as empresas aceleraram seu crescimento pela necessidade de produção, tiveram que rever os métodos

aplicados em sua gestão. Com o intuito de otimizar sua produção, essas empresas começaram a utilizar o que era chamado de Planejamento a Longo Prazo, passou-se a utilizar um método de preenchimento de lacunas e projeção de tendências, visando um cenário futuro desejável para a organização (VENTURA, 2013).

Na década de 1970, a competição já existente no ambiente empresarial, se intensificou ainda mais, o ambiente dos negócios passou a ser visto como uma grande batalha, para as organizações os concorrentes eram inimigos, e se quisessem vencer teriam que identificar os seus pontos fortes e fracos e também os dos seus concorrentes. Com a nova caracterização empresarial, o planejamento começou a elaborar estratégias de mercado, denominando-se a escola do Planejamento Estratégico. A mesma desenvolveu a técnica SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que avaliava as forças e fraquezas da organização, relacionando-as com as oportunidades e ameaças do mercado atuante. No entanto, essa fase caracterizou-se por criar estratégias e não se atentou em estudar a aplicabilidade das mesmas, ou seja, o Planejamento Tático (GHEMAWAT, 2007).

A partir da década de 1980, para Porter (1986), a alta competitividade exigiu uma análise mais detalhada do ambiente externo. As empresas precisavam ser mais flexíveis para agir e reagir rapidamente às mudanças competitivas e de mercado, sempre buscando uma posição que fosse favorável a mesma. Deve se caracterizar no ponto de vista dos clientes uma organização diferenciada, sendo realmente capaz de diferenciar-se da concorrência através de um conjunto de características que possibilitem passar essa imagem ao público alvo.

Nesse contexto econômico e competitivo, com a indústria mais desenvolvida, surgiu a Administração Estratégica e o Planejamento, que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os iniciais que determinam a visão e os objetivos da organização em relação ao seu ambiente externo e interno (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Para Chiavenato (1999), na consideração de níveis hierárquicos, têm-se três tipos de planejamento: Estratégico, Tático e Operacional. O Planejamento estratégico relaciona-se com objetivos em longo prazo e com estratégias que afetam a empresa como um todo, o tático relaciona-se com objetivos de médio prazo e ações estratégicas que afetam somente parte da empresa, já o operacional, pode ser considerado uma projeção de curto prazo, que envolve uma atividade de forma isolada preocupando-se com alcance de metas específicas, como ilustra abaixo o Quadro 1.

Quadro 1: Três níveis de planejamento

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo Prazo	Macro orientado: aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Macro orientado: aborda apenas cada tarefa ou operação.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

2.1.3.1. Planejamento estratégico

Por volta dos anos de 1950, duas empresas financiaram a análise de ensino de escolas de administração, fazendo com que surgisse a formalização da educação na área, integrando conhecimentos de contabilidade, finanças, marketing, administração e economia, desenvolvendo-se assim uma disciplina mestra denominada “Política de Negócios”. A disciplina inicialmente veio integrar áreas funcionais nas empresas, criando comparativos entre pontos fortes e fracos, juntamente com as oportunidades e ameaças sofridas pelas empresas. Posteriormente a disciplina recebeu algumas expansões, tornando assim o termo política de negócios restrito ao conteúdo abordado, a partir disto, temos um novo conceito denominado “Administração Estratégica”, que incluem análises com aprofundamentos mais formais no macro ambiente, ambiente setorial, missão, objetivos, formulação estratégica, implementação estratégica e controle estratégico (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A teoria de Oliveira (2004), resume o planejamento estratégico a uma relação dos objetivos em longo prazo e as ações tomadas para atingi-los afetando assim a empresa em sua total estrutura, estando aos cuidados dos representantes de níveis mais altos, devido à formulação dos objetivos e rumos para os procedimentos tomados nos anos seguintes. Conhecendo e identificando as vantagens operacionais que são os pontos fortes da empresa, assim como todas as situações que serão desvantajosas e inadequadas trazendo à tona suas fraquezas. Dando assim uma dinâmica para controle na administração estratégica, já que ambas as situações partem internamente da empresa e podem sofrer reajustes. No entanto, algumas situações fogem do controle dos administradores, por ser influenciadas pelos meios externos à empresa, fato que pode favorecê-la, tornando assim uma oportunidade para o planejamento ou desfavorecê-la trazendo ameaças à mesma.

Drucker (1998), menciona o que não devemos considerar como um planejamento estratégico, fazendo referência à ideia de que o mesmo não surge como mágica, nem como um jogo de previsão ou tentativa de eliminar riscos, trabalhando com decisões futuras. Ao contrário disso, deve-se analisar o planejamento como um raciocínio analítico vinculado às medidas técnicas, não tratando como uma especificação mental sobre o futuro, se valendo de previsões já que estas buscam rumos prováveis entrando no campo da probabilidade, enquanto no empreendedorismo trabalha-se com acontecimentos que alteram estas probabilidades, trazendo um universo social envolvido em decisões atuais. Podemos sintetizar o planejamento estratégico como as decisões de preparação do hoje para as incertezas do amanhã. Não querer assumir riscos se torna um pensamento fútil, pois se pode observar pelos teoremas relativos à economia, que os meios de produção têm melhor desempenho quando envolvidos com maiores incertezas, ou seja, maiores riscos “certos”, aumentando assim o desempenho do empreendedor já que o mesmo possuirá a capacidade racional de identificar os riscos que assume.

Nitidamente pode-se observar que o planejamento estratégico, isoladamente, é incapaz de suprir as estratégias por completo da gestão empresarial, por se caracterizar como um planejamento em longo prazo e pouco operacional, por isso se faz necessária a implantação de outros métodos de administração sendo eles o planejamento tático e operacional de forma integrada (OLIVEIRA, 2004).

2.1.3.2. Planejamento tático

O planejamento tático é feito em nível departamental, e caracteriza-se por ser projetado para o médio prazo, para o exercício anual da empresa. Trabalha com decomposições dos objetivos e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico (CHIAVENATO, 1999).

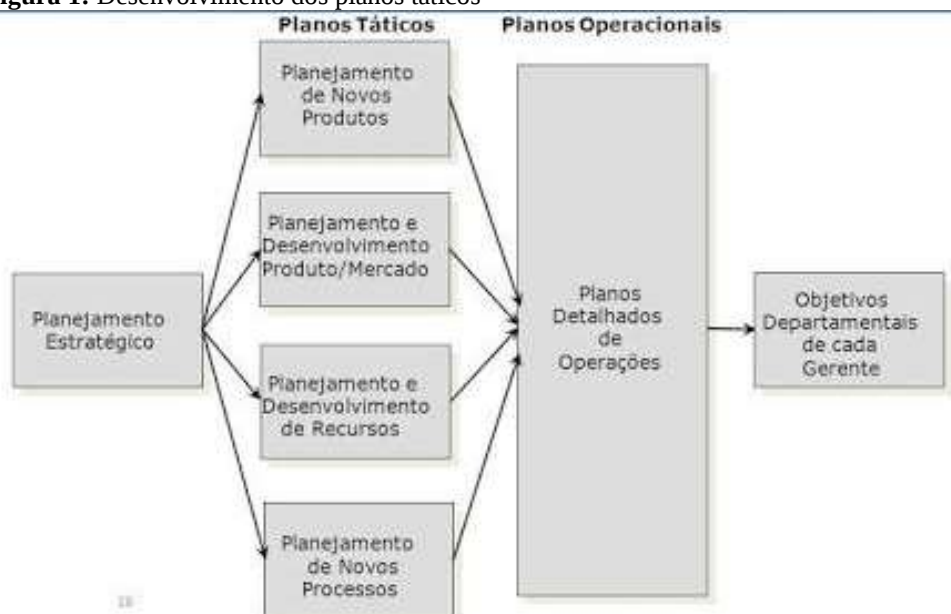
Chiavenato (1999), ainda ramifica o plano tático em outras quatro áreas ou departamentos, sendo eles o planejamento organizacional, do desenvolvimento produtos/mercado, recursos e operações da empresa. Cada uma dessas áreas possui características próprias e principais.

- a) **Planejamento organizacional:** busca identificar qual a estrutura mais adequada à empresa, para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados com maior êxito,

tendo como base as possíveis alterações e adaptações que a empresa pode sofrer no futuro;

- b) **Planejamento do desenvolvimento produto/mercado:** procura identificar quais os melhores desdobramentos referentes aos produtos que o mercado busca consumir, assim como fornecedores do material;
- c) **Planejamento do desenvolvimento de recursos:** envolve o conhecimento quanto aos recursos físicos e materiais que a empresa necessita, sendo eles, máquinas, equipamentos e matéria-prima, métodos tecnológicos, quais investimentos devem ser focados, e treinamentos para a equipe de gestores.
- d) **Planejamento de operações da empresa:** ligado com a produção e comercialização dos seus produtos ou serviços. Mão-de-obra, matérias primas, formas de comercialização com o cliente final.

Figura 1: Desenvolvimento dos planos táticos



Fonte: Chiavenato (1999).

Na elaboração de um planejamento tático encontram-se algumas dificuldades de características práticas, levando em consideração que é necessário definir objetivos em curto prazo, que tenham ligação direta com objetivos em longo prazo, a fim de que os primeiros ajudem na concretização dos últimos (OLIVEIRA, 2004).

Ainda para Oliveira (2004), não há uma linha divisória definida para efetuar uma distinção nítida entre os três tipos de planejamento, pois os três coexistem e devem ser executados continuamente.

2.1.3.3. Planejamento operacional

Segundo Oliveira (2004), o planejamento operacional é considerado como a formalização dos métodos de desenvolvimento e implantação. Nessa situação têm-se basicamente os planos de ação ou planos operacionais, sendo considerado de tempo mais curto, e é utilizado para examinar determinadas áreas de resultados. Realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico com um nível organizacional inferior.

2.1.4 O planejamento e a estratégia na construção civil

Segundo Zaccarelli (2003), a racionalidade dos conhecimentos sobre estratégia e sucesso é diferente da utilizada por profissionais da área de engenharia. Quanto mais um engenheiro resolver problemas levando em conta a ótica da sua especialidade, maiores serão as chances do mesmo sempre pensar e agir como um engenheiro, fato que será uma desvantagem na visão empresarial, pois a forma de ordenar seu raciocínio é diferente da forma como os estrategistas procedem, sendo assim, terá mais dificuldades de se tornar um estrategista e só conseguirá quando aprender a pensar na forma típica de um.

A teoria de Porter (1986), cita uma questão central que deve ser considerada em relação à estratégia competitiva: a posição relativa de uma empresa na sua indústria. A presença de concorrentes pode produzir vários benefícios estratégicos enquadrados em quatro categorias: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada. Os benefícios alcançados variam de uma indústria para outra e estão totalmente relacionados com a estratégia escolhida pela empresa.

Em todos os segmentos, existem os bons e os maus concorrentes, os bons são aqueles com os quais se pode estabelecer um equilíbrio estável e rentável, e os maus de modo geral possuem características opostas. É preciso compreender seus concorrentes, identificando seus principais aspectos e interpretando suas ações, para poder escolher as estratégias corretas (PORTER, 1986).

Vários fatores externos e ambientais podem resultar em mudanças imprevisíveis na indústria, como tendências tecnológicas, políticas governamentais, mudanças sociais e condições econômicas instáveis (PORTER, 1986).

Segundo Degen (2009), a construção civil é um dos setores que mais atrai novos empreendedores a abrirem seus próprios negócios. No entanto, o empreendedor que quer

investir na área, se não possuir conhecimento técnico de engenharia, pode subcontratar um engenheiro civil qualificado para exercer a função técnica, fato que facilita a abertura de empresas de engenharia. O setor da construção civil está intimamente ligado ao desenvolvimento econômico do país, se a economia desacelera seu ritmo de crescimento, consequentemente a construção também desacelera.

Frente à indústria da construção civil, os empresários devem estar cientes de que planejamento e preparo são extremamente importantes, para não serem atingidos por turbulências econômicas, visto que o Brasil atualmente apresenta o mercado da construção desaquecido (SINDUSCON, 2015).

Logo o controle de custos passa a ser um diferencial competitivo para as construtoras. Executar com qualidade, utilizando técnicas construtivas mais rápidas eliminando algumas etapas da obra, são fatores que contribuem para o sucesso no mercado externo.

2.1.5 Competitividade empresarial

Sabe-se que a maioria das coisas que compramos ou queremos são influenciadas por tendências predominantes do momento. As mudanças na oferta e demanda de produtos acontecem em todos os ramos de atividade econômica, e na construção civil também deve ser levada em consideração. Essas mudanças são muitas vezes decorrentes dos altos e baixos da economia do país. Com a retração econômica e o aumento do desemprego, as pessoas começam a reduzir os gastos que consideram supérfluos e guardam dinheiro, provocando assim uma queda natural na demanda de produtos e serviços (DEGEN, 2009).

Dessa forma, uma empresa deve se adaptar às forças particulares de seu setor para sobreviver e ter crescimento. Toda empresa é afetada por quatro forças: políticas, econômicas, tecnológicas e sociais. O ambiente externo, considerando essas quatro forças influencia diretamente no mercado (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A escolha de uma estratégia competitiva é de suma importância para uma empresa que atua em um mercado no qual há livre concorrência, e fazer a escolha correta é a base para obter sucesso. Os ingredientes para ter uma competitividade de mercado eficaz são objetivos: ter valores claros, conhecimento sobre o ambiente competitivo, avaliação dos recursos disponíveis e efetiva execução (DEGEN, 2009).

Segundo Porter (1986), a companhia deve ser relacionada primeiramente ao meio ambiente antes de formular uma estratégia competitiva, sendo o meio ambiente da empresa a

indústria em que ela compete. A estrutura industrial influencia na tomada de decisões e na visualização das estratégias disponíveis. Forças externas afetam todas as empresas, o que as diferenciam são as habilidades que cada uma tem para lidar com elas.

Degen (2009), diz que manter-se competitivo no mercado de atuação pode ser uma tarefa difícil, sendo necessário traçar uma estratégia visando conseguir uma vantagem sobre os concorrentes. Fazer uma análise do entorno, listando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento é o primeiro passo para verificar se há sintonia entre o negócio e a estratégia escolhida.

As empresas devem ser flexíveis para reagir rapidamente com as mudanças competitivas de mercado. Se as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas forem identificadas, a empresa pode identificar seus pontos fracos e fortes. Relacionando ao ponto de vista estratégico, uma condição determinante que o influencia é o posicionamento da empresa em relação às causas básicas de cada força competitiva, logo a estratégia pode ser vista como a formulação de defesas contra essas forças ou como a escolha de posições na indústria onde essas forças sejam mais fracas (PORTER, 1989).

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação a seus concorrentes, existem dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: diferenciação e/ou baixo custo. A importância dos pontos fortes e fracos que uma empresa possui, é um determinante sobre seu custo ou diferenciação, que por sua vez, originam-se da estrutura industrial (PORTER, 1989).

2.1.6 Mercado Imobiliário

Segundo Matos e Bartkiw (2013), o mercado pode ser entendido como o local em que os agentes econômicos realizam algum tipo de troca, como troca de serviços por alguma unidade monetária ou por bens de similar valor. Tem como característica o conjunto composto por dois lados, sendo de um lado o comprador e de outro o vendedor, interagindo e efetuando a troca por bens ou serviços. Para se manter estável, o mercado exige uma ferramenta denominada, lei da oferta e procura, sendo esta ferramenta uma relação direta entre a demanda e a procura por determinado produto ou serviço, e a quantidade oferecida.

Já o mercado imobiliário, pode ser caracterizado como um gerador para o desenvolvimento das regiões urbanas, possibilitando uma melhor qualidade de vida, potencializando a economia, gerando empregos tanto direto quanto indiretos, já que o setor é

responsável pela construção de novos empreendimentos habitacionais, comerciais, industriais e rurais, responsável assim pela criação de novas vagas de trabalho (MATOS E BARTKIW, 2013).

2.1.6.1. Viabilidade de empreendimento imobiliário

Sendo um dos mercados mais influentes no país, o mercado imobiliário necessita de um estudo de viabilidade, determinando assim o sucesso ou não de um novo empreendimento. Quando existe o interesse em fazer investimentos neste mercado, é essencial realizar um levantamento do melhor produto que se deve implantar, dividindo-se em diversos estudos como a análise técnica, ambiental, financeira, mercadológica e documental. (ZAMBALDE, 2016).

2.1.6.2. Perfil de Edificação

a) Edificações Comerciais e de Serviços: caracterizam-se por não possuir finalidade residencial ou industrial. Exemplos: escolas privadas, edifícios para o tratamento de saúde, tais como hospitais, clínicas e postos de saúde, vendas de produtos em geral e prestação de serviços, bancos, restaurantes, escritórios e edifícios empresariais (INMETRO, 2015).

b) Edificações Residenciais: caracterizam-se por possuírem finalidade habitacional, contendo espaços destinados à alimentação, repouso, serviços domésticos e de higiene, não podendo haver qualquer predominância distinta a essas citadas anteriormente (INMETRO, 2015).

c) Edificações Rurais: Sua característica básica é de que pode ter finalidade habitacional, estocagem e plantio, como a localização da morada sede, morada do caseiro, aviário, pocilga, galpão, estábulo, pasto, horta, pomar. A moradia principal se localiza em local plano e que facilite o acesso a todas as outras áreas da propriedade. Para estas edificações, a propriedade deve ser demarcada topograficamente e posteriormente limitada com uso de cercas, limitando desta maneira os territórios vizinhos, reduzindo a possibilidades de questões limítrofes, que desgastam e também problemas jurídicos (NOVAIS, 2016).

d) Edificações Industriais: A indústria basicamente se divide em dois tipos, conforme sua atuação no mercado, sendo as de bens duráveis, aquelas que fabricam mercadorias não perecíveis, por exemplo as indústrias de automóveis, moveis, eletrônicos e as indústrias de bens não duráveis, que tem a produção focada em produtos perecíveis, como alimentos, vestuários remédios. Basicamente as edificações deste perfil se dão por barracões, fábricas, pequenas e grandes instalações, todas com fim de produção industrial (NOVAIS, 2016).

2.1.7 Análise de risco em projetos e obras

Planejar um projeto ou obra é extremamente importante, essa fase caracteriza-se por levantar os riscos de sua implementação, os quais são constantes. Pode-se definir risco como a perda potencial resultante de um incidente futuro, geralmente subestimado ou superestimado depois da sua ocorrência. O planejamento por sua vez tem como base parâmetros estimados, que ao longo do tempo sofrem influências sobre seu ambiente interno e externo, fazendo alterações no cenário inicialmente previsto. Daí a importância da análise, prever e avaliar consequências de elementos que podem acarretar risco à execução de um projeto ou obra, estabelecendo previamente estratégias para sua minimização e controle (LIMMER, 1997).

2.1.8 Segmento de Investimento

2.1.8.1. Licitação

O Tribunal de Contas da União (2010, p. 19), conceitua licitação como “procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços”.

Conforme Paz e Filho (2014) existem diferentes modalidades de licitação, cada uma com sua forma específica de conduzir o procedimento, com critérios definidos em lei, além do leilão e do concurso, as modalidades admitidas são as seguintes: concorrência, tomada de preços e convite.

Existem também três critérios de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração, sendo elas: menor preço, melhor técnica ou técnica e preço. Geralmente para execução de obras ou prestação de serviços é utilizado o critério de menor preço (TCU, 2010).

2.1.8.2. Privado

Investimento é todo recurso aplicado quando se adquire máquinas ou equipamentos, na construção civil é quando se prevê um desenvolvimento de produtos, fazendo assim uma relação direta no crescimento sustentável da economia com as altas taxas de investimentos.

Após a década de 80 no Brasil, o investimento privado vem sofrendo oscilações e quedas muito frequentes, como exemplo disto, durante a década de 90 as taxas de investimento caíram aproximadamente 1,8% em relação a 1970 e 2,2% na década de 80. Sendo essencial a recuperação destas taxas para o crescimento do PIB, já que o governo não consegue garantir um crescimento necessário sozinho (BRANDÃO, 2006).

Devido à deficiência econômica do governo em manter a estabilidade financeira do país o mesmo se vê obrigado a realizar incentivos ao sistema privado, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2012), aponta que os gastos com bens de capital que as empresas fazem, vem reduzindo gradativamente, ou seja, o investimento necessário para aquecer a economia não dão sinais de avanço no país comparado com outros países em desenvolvimento.

2.1.9 Ferramentas Gerenciais

Segundo Limmer (1997), a necessidade de gerenciamento de um projeto, não está mais ligada em partes, mas sim apresenta-se como um todo da construção de uma obra, logo todas as forma de ferramentas gerenciais se tornam extremamente importantes, desde o gerenciamento de projetos até o gerenciamento empresarial, buscando a resolução de problemas, melhores receitas, despesas reduzidas e constante inovação. Quando bem utilizadas, as ferramentas trazem benefícios para a gestão como um todo.

2.1.9.1. ISO 9001

O sistema *International Organization for Standardization* (ISO), tem o propósito de desenvolver certificações, testes, normas e sistemas de gestão, para serem utilizadas em todas as partes do mundo. Sendo existente dentro da ISO, uma família específica para a qualidade, que no Brasil se dá pela ABNT NBR ISO 9001, sendo a versão brasileira da norma internacional ISO 9001, que foi elaborada no Comitê Brasileiro de Qualidade (ABNT/CB-25), que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, dando uma confiança de que o fornecedor será capaz de fornecer bens e serviços de acordo com as especificações do comprador, estabelecendo um conjunto de diretrizes e procedimentos buscando padronizar os processos da empresa, na gestão de qualidade do negócio, porém não substituindo a conformidade do produto, pois é inerente ao fornecedor (NBR ISO 9001, 2015).

Figura 2: Princípios da Qualidade

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	
1. FOCO NO CLIENTE:	Organizações dependem de seus clientes, e portanto é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
2. LIDERANÇA :	Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
3. ENVOLVIMENTO DE PESSOAS:	Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
4. ABORDAGEM DE PROCESSO:	Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
5. ABORDAGEM SISTÊMICA PARA GESTÃO:	Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir os seus objetivos.
6. MELHORIA CONTÍNUA:	Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
7. ABORDAGEM FACTUAL PARA TOMADA DE DECISÃO:	Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
8. BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES:	Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.

Fonte: Fraga, Samira Vitalino, 2011.

Dentro da construção civil, a gestão de qualidade se adapta perfeitamente, passando desde ao processo produtivo quanto ao processo gerencial, atendendo o planejamento das obras, departamento de vendas, qualificação e treinamento da equipe.

2.1.9.2. Ciclo PDCA

Com o intuito da melhoria nos processos de gestão, criado na década de 20 por Walter A. Shewhart e disseminado por William E. Deming, o ciclo PDCA vem para facilitar a tomada de decisões, trazendo uma garantia para alcançar as metas estabelecidas pelo empreendedor, pode-se considerar uma ferramenta simples de gestão, porem extremamente eficaz. No quadro 2, observa-se as especificações e significados para cada sigla do ciclo PCDA.

Quadro 2: Ciclo PDCA

SIGLA	SIGNIFICADO	DESCRIÇÃO
P	Planejar	Estabelece todos os objetivos que fornecerão os resultados dos requisitos pré-determinados e os processos para atingi-lo. Iniciando por uma análise de processos e logo após uma possível elaboração de procedimento.
D	Desenvolver	Etapa em que serão implementadas as ações necessárias para atingir os objetivos, nesta etapa a competência dos envolvidos é fator primordial, por isso é de grandes vantagens o treinamento, habilitando assim os envolvidos;
C	Checar	Monitoramento e medição dos produtos e processos em relação as políticas, objetivos e requisitos que foram estabelecidos no planejamento em busca de um resultado, ou seja, nesta fase, se verifica continuamente o entendimento dos procedimentos, e sua correta execução, através de observação, monitoramento por indices de qualidade e produtividade e auditorias internas;
A	Agir	Constante promoção de ações que visam a melhoria do processo para atingir os resultados esperados, se durante o processo de checagem da ferramenta, for observado alguma anomalia, deve-se neste momento, aplicar medidas de correção, evitando futuramente os mesmos erros.

Fonte: SEBRAE 2016.

O ciclo deve se manter contínuo, e todas as fases devem acontecer de uma maneira eficaz, quando implementado corretamente, o processo traz ao estabelecimento uma constante melhoria (SEBRAE, 2016).

2.1.9.3. As sete perguntas 5W2H

Uma ferramenta prática, utilizada em diversos momentos, a técnica 5W2H identifica as rotinas de um projeto ou uma produção unitária, esta ferramenta também auxilia para a identificação da organização de pessoal dentro da empresa, identificando desde suas funções e suas atividades (SEBRAE, 2017). É constituído de sete perguntas que implementam as soluções, sendo elas apresentadas no quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Comparativo entre os métodos 5W2H

		Método dos 5W2H	
5W	<i>What</i>	O Que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: SEBRAE (2017).

Ainda segundo o Sebrae (2017), esta técnica é considerada simples, porém muito eficaz, para efetuar análises e adquirir o conhecimento à respeito de determinado assunto ou processo efetivo, pode ser usado em três etapas na solução de problemas, sendo eles o Diagnóstico, o Plano de ação e a Padronização. Realizando uma investigação dos problemas, montagem do plano para identificar o que deve ser feito para reduzir os problemas e padronizar os procedimentos a serem seguidos como modelo.

2.1.9.4. Os 5S – Cinco Sentos

Surgiu na década de 1950, e muito difundida pelo Japão, esta ferramenta denominada “5S’s” ou “Housekeeping”, tinha inicialmente o intuito de combater a desorganização

estrutural que o Japão havia sofrido após os ataques da segunda guerra mundial. Por meados do ano 1991 é que se veem no Brasil empresas adotando este procedimento, otimizando custos e reduzindo desperdícios, aumentando assim a produtividade (CALLIARI, 2014).

O programa, com maiores informações no quadro 4, busca uma otimização na administração participativa e melhorias no ambiente, proporcionando assim uma melhor qualidade de vida, serviços e uma grande facilidade para implantar outros programas de qualidade.

Quadro 4: Descrição dos cinco sentidos

SENDO	SIGNIFICADO	DESCRIÇÃO
SEIRI	Organização	Saber utilizar sem desperdícios, classificando os materiais conforme sua necessidade, destinando os descartáveis ao devido lugar, reparando o necessário, tomando cuidado para que não perder informações e documentos importantes.
SEITON	Ordenamento	Etapas em que se aprende a utilizar com consciência e sem desperdícios. Esta etapa também organiza os procedimentos pós SEIRI. Seu conceito é a simplificação.
SEISU	Limpeza	Basicamente manter a área de trabalho limpa, entendendo como sujeira todo agente agressor ao meio, desde iluminação, barulhos, poeira, ventilação e odores. Trazendo a ideia de zelo pelo ambiente e pelo seus instrumentos de trabalho.
SEIKETSU	Asseio	Cumpridas as primeiras três etapas, o SEIKETSU, vem como forma de melhoramento e padronização das atividades. Elaborando normas e regras executáveis para uma constante manutenção.
SHITSUKE	Disciplina	E para finalizar, os cinco sentidos, desenvolvem a autodisciplina, habituando o indivíduo com a cultura de conservação e melhoria, compromisso pessoal, e cumprimento dos padrões.

Fonte: Calliari (2014).

Calliari (2014), cria uma apresentação gráfica de fácil compreensão dos cinco senso na figura 3, das informações apresentadas no quadro 4.

Figura 3: Diagrama dos Cinco Sentos



Fonte: Calliari (2014).

2.1.9.5. Estratificação

A técnica da Estratificação se detém ao agrupamento de um conjunto de dados de diversas perspectivas, com foco na ação, sendo examinados de maneira a serem protegidos de variações estatísticas. É uma ferramenta importante, utilizada antes do início da coleta de dados, no momento da elaboração da folha de verificação, permitindo a separação dos dados por agrupamentos aprofundando assim os elementos. É utilizada com maior frequência nos estudos de causa para buscar as raízes dos problemas. (VIEIRA, 1999).

Apresentado por Vieira (1999), a estratificação se finda na análise dos dados, procurando oportunidade de melhorias, dividindo os dados categoricamente com suas características mais relevantes, direcionando assim às medidas corretivas, identificando as origens e soluções. Contribuem efetivamente com a identificação de um problema.

2.1.9.6. Checklist

Conforme Significados (2017), originária do inglês, o *Checklist*, basicamente tem o seu significado como "**lista de verificações**". Sendo uma união entre *check* (verificar) e *list* (lista).

Esta ferramenta é uma composição de conjuntos de condutas, nomes, itens ou tarefas, utilizada tanto para recordação quanto para ordem de execução. Apesar de ser uma ferramenta vasta na sua aplicação podendo auxiliar em diversas atividades. Seu grande foco dentro da engenharia civil é na segurança do trabalho, verificando desde o funcionamento dos equipamentos quanto o essencial para a execução de um procedimento.

O *checklist* é basicamente uma expressão para um questionário que consiste em folhas de controle com diversos comportamentos, com o objetivo de conduzir a uma observação sistemática da elaboração de um projeto ou execução de uma obra.

2.1.9.7. Gráfico de Pareto

Apresentado geralmente em formas de gráfico de barras, ordenando as frequências de determinadas ocorrências, priorizando assim problemas por ordem decrescente. Muito útil para a visualização de causas mais importantes, concentrando as soluções neste determinado problema (SLACK et al., 2006).

Batalha et al. (2008) especifica o diagrama de Pareto de forma conceitual relacionada à lei de Pareto, voltada para o controle de qualidade, apresentando a regra de que 80% dos defeitos relacionam-se a 20% das causas potenciais, apresentando um diagrama de frequência de ocorrência em ordem decrescente, mostrando os resultados gerados por tipo de defeito. Logo, o diagrama organiza dados, estabelece prioridades e guia ações para a correção dos agrupamentos.

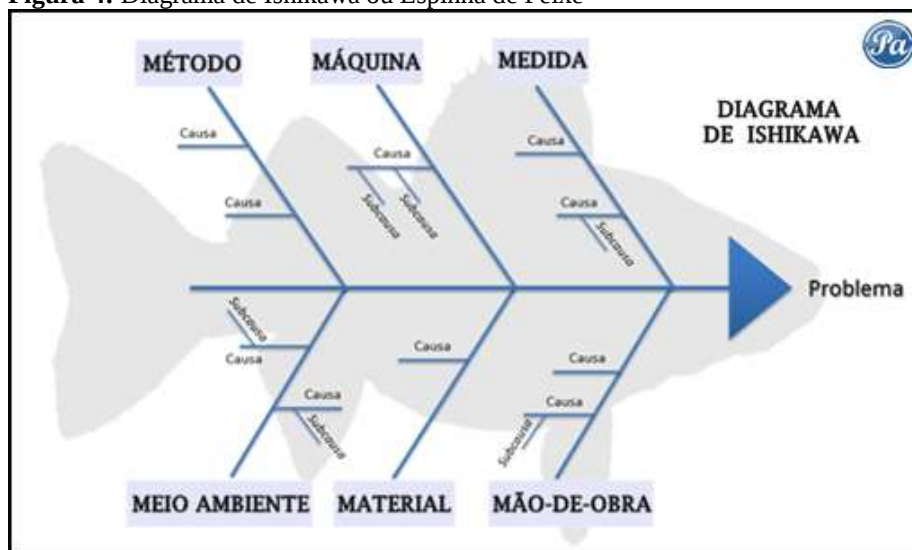
2.1.9.8. Diagrama de Ishikawa

Werkema (1995) traz o diagrama de Ishikawa ou diagrama de Causa e Efeito ou ainda diagrama dos 6M's, como uma ferramenta de utilização para avaliar relações entre resultados de determinada causa e seu efeito sobre o processo. Atua como guia na identificação do

problema inicial, seu formato gráfico ilustra claramente as diversas causas sobre um processo conforme visto na figura 3.

O diagrama necessita de um agrupamento por equipe, trazendo todas as causas possíveis que os integrantes tiverem em mente, anotando e priorizando suas ideias, com causas viáveis ou de grande probabilidade de ocorrerem, fazendo o diagrama se tornar mais preciso. O objetivo básico desta ferramenta não é apenas apontar o efeito mas também eliminar as causas que não são tão prováveis na ocorrência do processo (PALADINI, 1997).

Figura 4: Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe



Fonte: Portal da Administração – Filipe Bezerra (2014).

Ainda segundo Paladini (1997), as análises das causas devem ser efetuadas pelas análises do por que, o que, quando, quem, como e onde, envolvendo o maior número de pessoas possíveis, já que assim as possibilidades e respostas aumentam.

2.1.9.9. Diagrama de Correlação

O diagrama de Correlação foi desenvolvido para obter uma comprovação das relações entre uma determinada causa e os efeitos gerados por ela, por meio de representação gráfica dos valores entre duas variáveis correlacionadas. Conforme uma variável sofre alteração, a outra se altera simultaneamente, existindo assim uma relação direta entre elas (ARAUJO, 2009).

2.1.9.10. Histograma

Segundo Werkema (1995), o histograma é mais uma das ferramentas de qualidade. Para Martins e Laugeni (2006), apresenta-se como um gráfico de barras verticais, com frequências de ocorrências individuais ramificada em classes. Basicamente sua utilização se dá pelo ganho de conhecimento de um determinado sistema, partindo com informações básicas, funciona como um guia de melhoramento para um sistema de análise. Apresentando de uma forma simples as porcentagens das ocorrências de determinadas situações.

2.1.9.11. Gráfico de Controle

Ferramenta de controle que permite uma análise em relação as variáveis de um processo quando submetido a elas, identificando a padronização media e seus desvios, podendo apresentar um estudo mais detalhado das variações. Não permitindo identificar causas sem uma análises para a determinação da mesma. (*PEARSON EDUCATION DO BRASIL*, 2011).

2.1.9.12. Cronograma

Segundo Limmer (1997), o tempo de duração de um projeto ou obra é um dos elementos mais importantes do seu planejamento. Determinar cada uma das atividades que compõem o serviço e o modo que elas se relacionam entre si, define a metodologia de execução e organiza de maneira mais clara todo o processo. A duração de cada atividade é determinada em função do tipo, quantidade de serviço, mão de obra necessária, materiais e equipamentos. As atividades devem seguir uma sequência lógica de execução, pois alguns serviços dependem de outros para serem realizados.

Um cronograma representa o tempo total estimado de duração do projeto ou obra, podendo ser representado de forma tabular ou gráfica. Os tipos básicos mais utilizados são os cronogramas em rede ou em barra (LIMMER, 1997).

2.1.10 Métodos Construtivos

2.1.10.1. Estrutura de Concreto Armado

Por ser um material durável e resistir bem aos esforços de compressão, desde a antiguidade a pedra sempre foi muito utilizada como material de construção, para erguer moradias, construir templos, pontes em arco, entre outros. Com o passar do tempo e o aprimoramento de conhecimentos técnicos sobre a engenharia, o homem passou a usar o concreto (pedra artificial formada através da ligação de cimento, pedra, areia e água), que se utilizado sozinho possui a mesma limitação da pedra. Por esse motivo, para vencer grandes vãos, surgiu a ideia de construir elementos juntando concreto e aço. Dois materiais que com suas características resistem à compressão e à tração respectivamente (BOTELHO, 2002).

2.1.10.2. Alvenaria Estrutural

A alvenaria estrutural é um sistema construtivo utilizado à milhões de anos. Inicialmente era comum a utilização de blocos de rocha como elementos de alvenaria, e a partir do ano 4.000 a.C a argila começou a ser trabalhada para produção de tijolos. O sistema então, se desenvolveu pelo simples empilhamento de tijolos ou blocos. Neste tipo de estrutura a alvenaria tem função de resistência e vedação, logo, com paredes de função resistente, não deve-se remover nenhuma delas sem a execução de reforços na estrutura. No Brasil os primeiros prédios em alvenaria estrutural surgiram em São Paulo no final da década de 60 (MACHADO JUNIOR, 2014).

2.1.10.3. Estrutura Metálica

O aço com suas características peculiares permite diversos avanços e soluções arquitetônicas para as construções, possui diversas vantagens em relação a outros sistemas construtivos, entre elas tem-se: alívio nas fundações, dispensa escoramento de lajes e vigas, ambiente de canteiro de obras mais limpo e seguro ao trabalhador, qualidade de acabamento

melhor visto que sua execução se constitui apenas da montagem de seus elementos industrializados, e também significativa redução no tempo de construção (NARDIN, 2008).

2.1.10.4. Pré-fabricados

Segundo a Norma NBR 9062/01 - Projeto e execução de estruturas de concreto Pré-moldado, um elemento pré-moldado é o elemento que é executado fora do local de utilização definitiva na estrutura, com controle de qualidade menos rigorosos, devem ser inspecionados individualmente ou por lotes. Já elemento pré-fabricado é o elemento pré-moldado, executado industrialmente, mesmo em instalações temporárias em canteiros de obra, sob condições rigorosas de controle de qualidade.

2.1.10.5. Steelframe

O sistema construtivo Light Steel Framing é também conhecido como LSF ou estrutura em aço leve, que utiliza o aço galvanizado como principal elemento estrutural. Começou a ser utilizado no Brasil em 1998, principalmente para a construção de residências, dentre as características desse sistema construtivo, vale ressaltar a limpeza do canteiro de obras e maior precisão na quantidade de material utilizado, gerando assim menos desperdícios e um tempo de execução mais preciso e rápido (PEDROSO et al., 2014).

2.1.10.6. Woodframe

A utilização do sistema construtivo Woodframe teve seu início nos Estados Unidos, e até os dias atuais é muito utilizado. Por ser ágil e possuir um alto grau de industrialização é mais comum em países desenvolvidos para a construção de casas. No Brasil ainda é pouco conhecido e executado. Utiliza como fundação o Radier, sendo sua principal estrutura composta por madeira e paredes portantes, para revestimento externo e proteção contra intempéries, podem ser utilizados vários materiais, entre os mais comuns estão a madeira, PVC ou até mesmo aço desenvolvidos especialmente para o sistema. Internamente pode-se

utilizar paredes divisórias de *drywall* reforçadas com lã mineral para garantir um eficiente desempenho acústico (STAMATO e SACCO, 2008).

2.1.11 Métodos Publicitários

De origem do latim, a propaganda significa difundir ideias, crenças, doutrinas e princípios, “*propagare*”. Adotado inicialmente pela igreja Católica para realização da propagação da fé, fundando seminários, imprimindo livros religiosos e católicos, difundindo assim as ideias da igreja católica por meio do clero, pois estes possuíam a habilidade da leitura e escrita. Atualmente a propaganda coexiste entre as organizações institucionais políticas, sociais, econômicas e religiosas. Definido como um conjunto de técnicas e atividades para persuadir um determinado público receptor (GONZALES, 2003).

Lupetti (2003), identifica as mídias impressas e mídias eletrônicas, como essenciais à combinação entre os diferentes tipos de meios para um melhor resultado na comunicação eficaz, sabendo suas vantagens e desvantagens.

2.1.11.1. Jornais

Sendo o meio mais acessível ao anunciante, apresenta o mais diversificado meio de serviços como anúncios, classificados e utilidades públicas. Abranges principalmente as classes sociais A e B, não sendo direcionado à um público especializado, salvo jornais direcionados a negócios e outros. De forma geral, esta mídia oferece informações sobre prestação de serviços e entretenimento (GONZALES, 2003).

2.1.11.2. Televisão

Hoje considerado uma das maiores mídias de comunicação do país, atingindo grande parte dos lares brasileiros, disponibiliza recursos diferenciados como o som, imagem, cores e movimentos. Apresentam comerciais como forma de propaganda de produtos e serviços, ou veiculam utilidades públicas, de caráter comunitário e cívico (GONZALES, 2003).

2.1.11.3. Internet/Website

É um dos meios mais recentes para a divulgação e publicação da comunicação, sendo extremamente rápida, trazendo diversos aspectos como cores, sons e movimentos, por um custo mais acessível que os demais meios. A Web ainda consegue atingir um mercado nacional e internacional, focando em mercados específicos, e em tempo real, sendo o meio mais interativo dentre os demais. (PINHO, 2000).

2.1.11.4. Redes sociais

Segundo Pinho (2003), a internet utiliza uma comunicação aberta trazendo um relacionamento mais próximo e duradouro entre as organizações e o público diverso de interação. Contanto no ciberespaço das redes sociais, sua grande vantagem está no custo quando se trata de produção do conhecimento, que podem chegar à zero.

2.1.11.5. Rádio

Trabalha com o som e a capacidade de imaginação, também considerado um meio de comunicação com um grande poder de abrangência, sendo sua propaganda comercializada em forma de fonogramas ou textos falados por locutores (GONZALES, 2003).

2.1.11.6. Outdoor

Tem utilização local, regional ou nacional. Durando um período de quinze dias quando o material impresso não sofre alterações, mesmo exposto às condições climáticas, é um meio de publicação ao ar livre, com um texto publicitário utilizando grandes painéis de rua, com colagens e trocas constantes (GONZALES, 2003).

2.1.11.7. Revista

Suas vantagens estão na leitura constante e a permanência pelo consumidor, sua grande abrangência para trabalhabilidade das cores, diversidade nos temas, podendo se voltar a diferentes segmentos da população e especificidade de temas (GONZALES, 2003).

CAPÍTULO 3

3.1 METODOLOGIA

Simplificadamente define-se método como a ordem imposta a diferentes processos necessários para atingir um resultado esperado (CERVO e BERVIAN, 2006).

Para Andrade (2010), a metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são traçados e percorridos na busca pelo conhecimento.

Desta forma, tão importante quanto à definição do objetivo do trabalho, é o método utilizado para alcançá-lo. A exposição deste capítulo traz a metodologia aplicada e os autores que embasaram a definição da mesma.

3.1.1 Tipo de estudo e local da pesquisa

Todas as áreas ao iniciar uma espécie de pesquisa, necessitam de uma pesquisa bibliográfica prévia, tanto para o levantamento básico do tema quanto para suas fundamentações teóricas ou justificativas aos limites de contribuições que o projeto pretende atingir, com importância acadêmica. Um trabalho acadêmico pode-se distinguir no mínimo em seis tipos de estudos, sendo eles pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva, pesquisa experimental, estudos exploratórios, resumo de assunto e seminário de estudos (CERVO e BERVIAN, 2006).

Já, de acordo com Andrade (2003), com o intuito de apresentar noções introdutórias, um estudo pode ser classificado quanto à sua natureza, seus objetivos, procedimentos e ao objeto. No qual exemplifica a pesquisa exploratória como sendo o passo inicial para um trabalho científico, facilitando assim a delimitação para trabalhos futuros e desenvolvendo possibilidades para pesquisas em determinados assuntos. Discrimina também a pesquisa descritiva como um conjunto de observações, registros, análises e interpretações, sem interferência do pesquisador sobre a mesma, com o uso de um questionário e técnicas padronizadas para coleta de dados.

Para ambos os autores, tem-se que a tipologia quando encontra um estado mais simples, são discriminadas de caráter descritivo e exploratório, fazendo uma descrição direta do problema estudado. Este trabalho, devido ao uso de questionários e levantamento de dados,

caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e de campo, com análises quantitativas e/ou qualitativas para obtenção de informações. Para as pesquisas bibliográficas, se faz necessário o estudo prévio para obtenção de informações teóricas já existentes, permitindo assim a compreensão do estudo realizado, e alcançando os objetivos propostos, enquanto as pesquisas de campo fazem-se útil para a coleta de dados na prática, juntamente com as empresas.

A pesquisa do presente trabalho foi de caráter exploratório e descritivo, subdividindo-se nas fases:

- Levantamento bibliográfico;
- Coleta de dados em campo, com questionários aplicados a empresas da área;
- Análise e estudo dos dados coletados;

Trata-se de um levantamento que foi realizado em empresas de construção civil da cidade de Cascavel, estado do Paraná, para determinar as características utilizadas na administração das mesmas e os métodos de planejamento estratégico e tático aplicados na área da engenharia civil.

3.1.2 Caracterização da pesquisa

O procedimento racional e sistemático que propõe respostas a dúvidas levantadas é chamado de pesquisa. Essa se faz necessária quando existe uma lacuna vaga referente a informações para formulação de respostas para problemas, ou também quando não se encontra uma padronização ou organização adequada de determinado problema proposto, desenvolve-se a pesquisa por utilização de metodologias, técnicas e procedimentos científicos que ao longo do desenvolvimento alcança diversas etapas, desde formulação até resolução e análise de dados (GIL, 2002).

O estudo foi realizado no setor administrativo de dezessete empresas de construção civil da cidade de Cascavel, estado do Paraná. Essas empresas possuem obras que movimentam o mercado da construção na região, seus empreendimentos são de variados padrões e utilizações.

Figura 5: Mapa do Brasil com a localização da Cidade de Cascavel



Fonte: *Abriel Sport Line* (2017).

3.1.3 Instrumentos e procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados pode ser feita de variadas formas e deve ser bem planejada para oferecer resultados úteis, caracteriza uma fase intermediária da pesquisa e é uma tarefa importante que envolve diversos passos, como definir a população a ser estudada e a elaboração do instrumento de coleta. Se for realizada através de questionário, o mesmo possibilita medir com exatidão o que deseja, e facilita a análise de dados quando utiliza perguntas objetivas que permitem obter respostas mais precisas relacionadas com o problema central (CERVO e BERVIAN, 2006).

Visando atingir os objetivos propostos neste estudo, e partindo da revisão bibliográfica, a coleta de dados foi realizada através de questionário específico, submetido aos empreendedores. O levantamento foi realizado durante o período de Agosto a Setembro de 2017. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário de quinze perguntas objetivas e subjetivas nas empresas pesquisadas, o mesmo está disposto no Apêndice 1 do trabalho.

3.1.4 Análise dos dados

Na teoria de Marconi e Lakatos (2003), após a manipulação dos dados e obtenção dos resultados, deve-se realizar a análise e interpretação dos mesmos para obter a solução dos problemas.

Após a coleta de dados que foi realizada de acordo com o cronograma proposto, realizou-se a respectiva análise por meio da revisão bibliográfica relacionando as informações obtidas através de questionário.

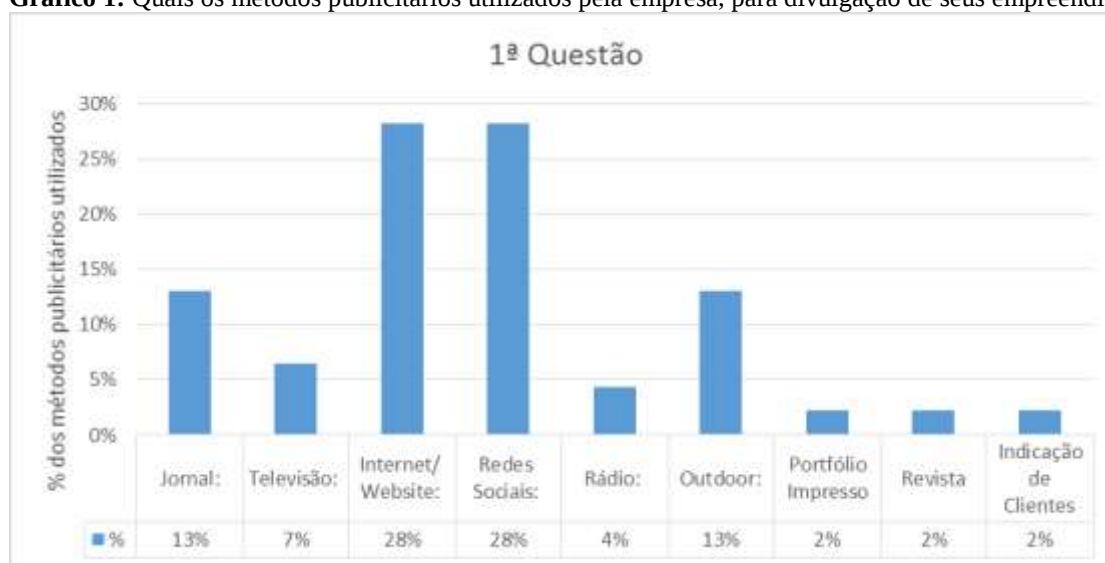
Os dados e informações coletados foram organizados por meio de gráficos. Para armazenamento e geração dos dados estatísticos utilizou-se o programa Excel.

CAPÍTULO 4

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1.1 Métodos Publicitários

Gráfico 1: Quais os métodos publicitários utilizados pela empresa, para divulgação de seus empreendimentos?



Fonte: Autores (2017).

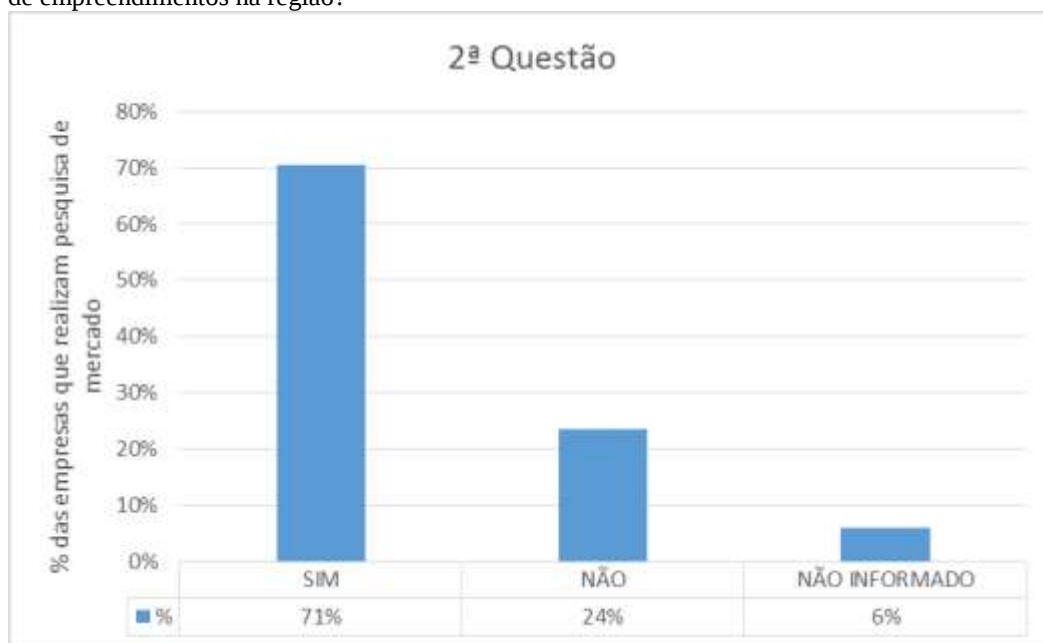
O levantamento dos dados por meio do estudo de campo trouxe um resultado significativo no quesito da mídia de publicidade mais optado pelos entrevistados, mostrando que as redes sociais são os meios mais comuns para a divulgação utilizados pelas empresas, este fato talvez se de pelo custo baixo, e pela alta disseminação das informações que as redes sociais conseguem atingir conforme Pinho (2003) apresenta em sua bibliografia. Das 18 empresas pesquisadas pode-se observar no gráfico 1 que 28% destas empresas opta pelo meio de comunicação cibernético através das redes sociais, enquanto a mídia de comunicação impressa já é menos utilizada.

Além das redes sociais estarem presentes na maior utilização do meio de publicidade das empresas, o uso de Websites e Internet também tem grande destaque, firmando ainda mais a procura das empresas por mídias de divulgação virtual, ao invés das mídias impressas. Pinho (2000) referencia a grande qualidade deste meio de comunicação devido a sua capacidade de atingir o mercado tanto nacionalmente quanto internacionalmente, sem contar os diversos aspectos visuais, cinéticos e sonoros que o meio apresenta, podendo ser estes os

maiores motivos da utilização deste meio de comunicação para divulgação de novos empreendimentos.

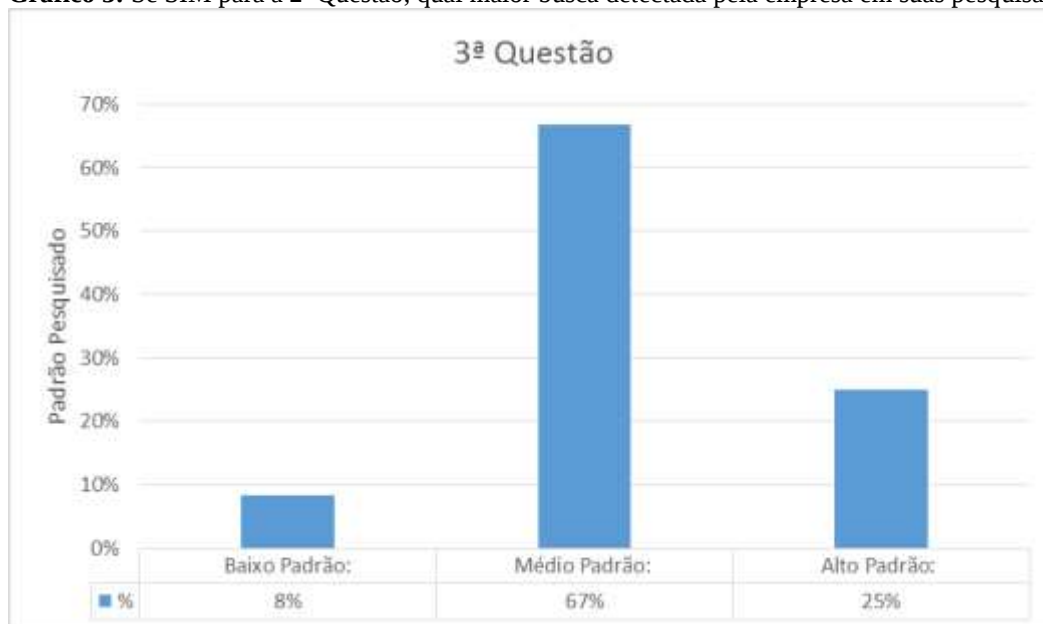
4.1.2 Preferência pelo padrão de empreendimentos

Gráfico 2: A empresa realiza pesquisas de mercado imobiliário, para identificar qual a preferência pelo padrão de empreendimentos na região?



Fonte: Autores (2017).

Gráfico 3: Se SIM para a 2ª Questão, qual maior busca detectada pela empresa em suas pesquisas?



Fonte: Autores (2017).

Localização de um imóvel, número de pavimentos, qualidade dos materiais utilizados, padrão de acabamento da construção, número de cômodos, número total de dependências, áreas privativas e quantidade/quantidade de diversificação culturais e de lazer disponível nos arredores, são as características básicas para a determinação da tipologia de uma edificação, suas características físicas, demonstram o padrão que ela se situa, baixo, médio ou alto. Estas características influenciam diretamente no custo do empreendimento (KUHN, PEREIRA e NERBAS, 2009).

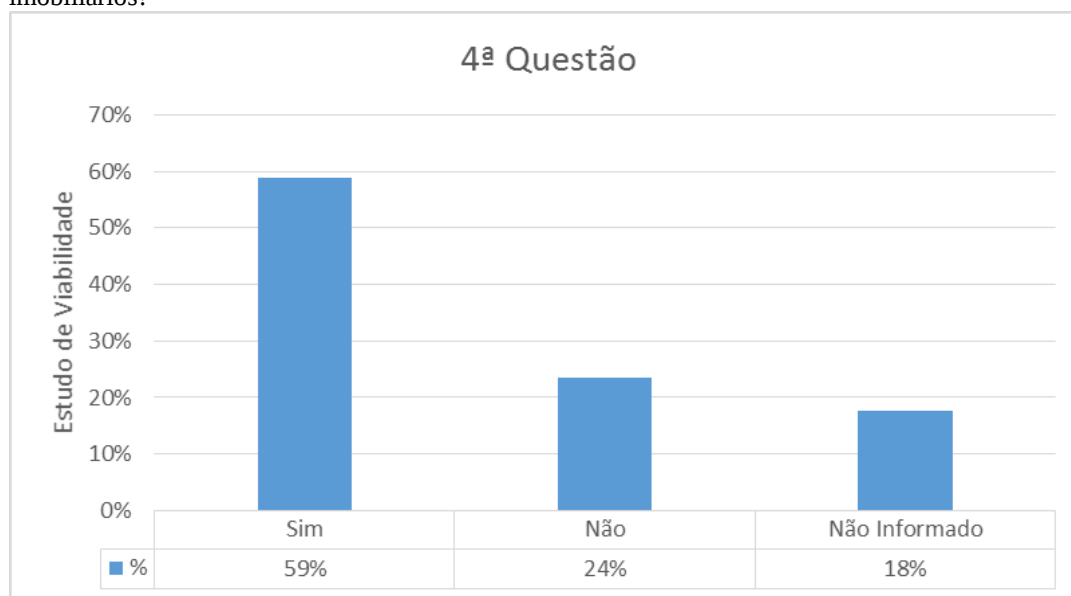
Conforme observa-se no gráfico 2, este trabalho buscou identificar o grau de interesse das empresas em relação a pesquisas de mercado, referente a preferência do consumidor pela tipologia padrão dos empreendimentos executados, no qual um total de 71% das empresas estudadas, confirmam a realização de alguma forma de pesquisa, verificando assim que os investimentos realizados pelas empresas não acabam se convertendo em frustrações, devido a baixos ou nenhum retorno.

Em contrapartida quando perguntado a preferência do padrão dos consumidores, observa-se uma discrepância relativa entre as tipologias, sendo que 67% das análises optam pelo padrão médio, enquanto apenas 25% por um alto padrão e 8% em baixo padrão, conforme observado no gráfico 3. Uma das possíveis causas deste resultado é o aumento das facilidades de linhas de financiamento de imóveis. Fazendo com que as famílias brasileiras migrassem dos alugueis para o bem próprio. Exemplo destas linhas é o programa Minha Casa Minha Vida. Trazendo também uma alavancada no setor que apresentava dificuldades nos últimos anos.

Graças a estas facilidades e juntamente com o crescimento da classe C no Brasil. As famílias passam a ter um aumento em seu consumo, já que passam por uma melhor condição financeira.

4.1.3 Estudo de viabilidade sobre projetos

Gráfico 4: A empresa realiza estudos de viabilidade sobre seus projetos antes de lançar seus empreendimentos imobiliários?



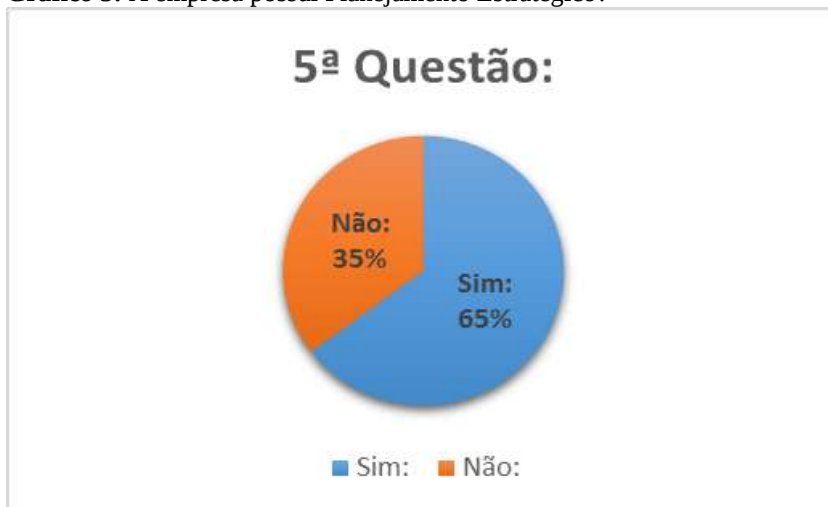
Fonte: Autores (2017).

Segundo Matos e Bartkiw (2013), atualmente as famílias brasileiras tem reduzido o número de integrantes, ou seja a quantidade média de filhos, com isso o mercado é afetado diretamente, pois desta forma ocorre uma diminuição no número de imóveis. Também existe uma nova tendência de mercado para solteiros, remodelando assim os imóveis, as tendências de busca no mercado e afetando a infraestrutura imobiliária.

A pesquisa de campo realizada também buscou identificar se as empresas participantes realizam um estudo de viabilidade dos seus empreendimentos imobiliários, conforme o gráfico 4, identificou-se que 59% das empresas realizam este estudo. Tornando assim a empresa, mais segura em relação ao tipo de produto que o consumidor regional tem preferência e melhor localização de implantação de um empreendimento, não livrando o investimento de ter os riscos totalmente eliminados, mas sim monitorados e controlados.

4.1.4 Aplicação do Planejamento Estratégico

Gráfico 5: A empresa possui Planejamento Estratégico?



Fonte: Autores (2017).

Gráfico 6: Motivo do não planejamento das Empresas.



Fonte: Autores (2017).

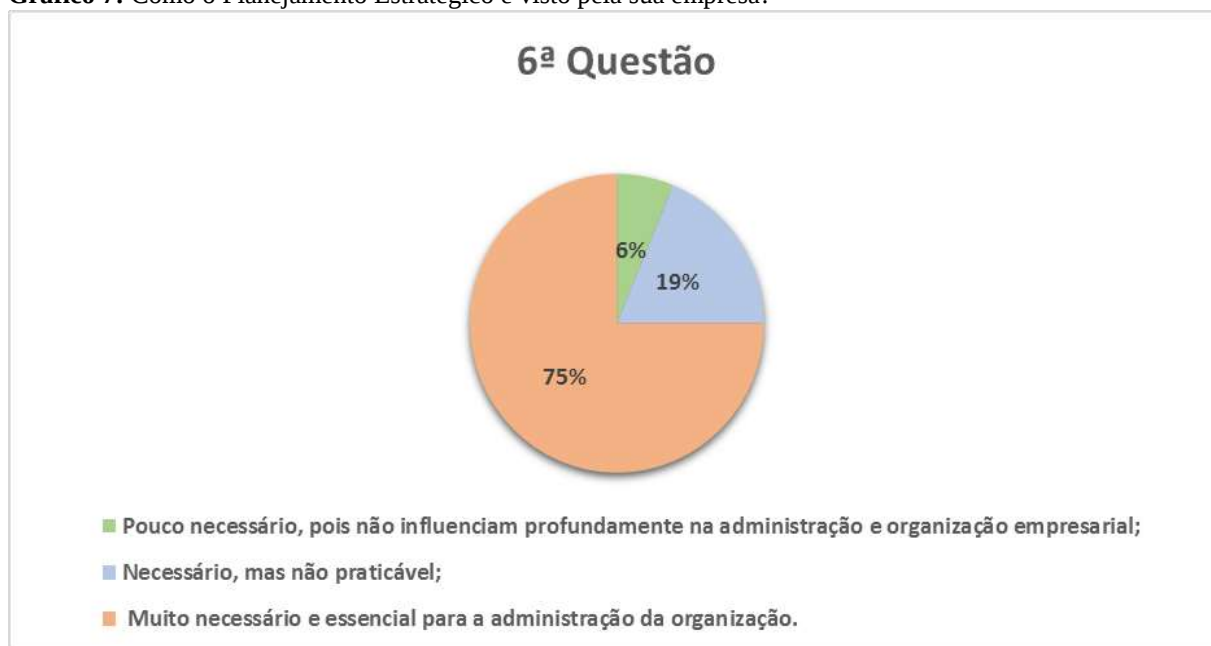
A teoria de Oliveira (2004), cita resumidamente o planejamento estratégico como uma relação dos objetivos em longo prazo e as ações tomadas para atingi-los afetando assim a empresa em sua total estrutura.

Conforme observa-se no Gráfico 5, 65% das empresas que participaram da pesquisa apresentam respostas positivas em relação a realização do planejamento estratégico, enquanto 35% apresentaram respostas negativas. Para aquelas empresas em que a resposta foi negativa, realizou-se um levantamento de dados mais aprofundado, tentando identificar e justificar este resultado. Com isso conforme o Gráfico 6, descobriu-se que dos 35% das empresas que não possuem o planejamento, 33% apontaram falta de interesse sobre o assunto, enquanto uma

parcela idêntica apontou desconhecimento deste processo de planejamento, 17% apresentou motivo de falta de recursos e outros 17% por falta de profissionais qualificados para realizar o planejamento correto.

4.1.5 Importância do Planejamento Estratégico

Gráfico 7: Como o Planejamento Estratégico é visto pela sua empresa?



Fonte: Autores (2017).

Segundo Degen (2009), os ingredientes para se ter uma competitividade de mercado eficaz são objetivos, ou seja: ter valores claros, conhecimento sobre o ambiente competitivo, avaliação dos recursos disponíveis e efetiva execução, bem como a escolha correta da estratégia competitiva que melhor se aplica é de suma importância para o êxito de uma empresa.

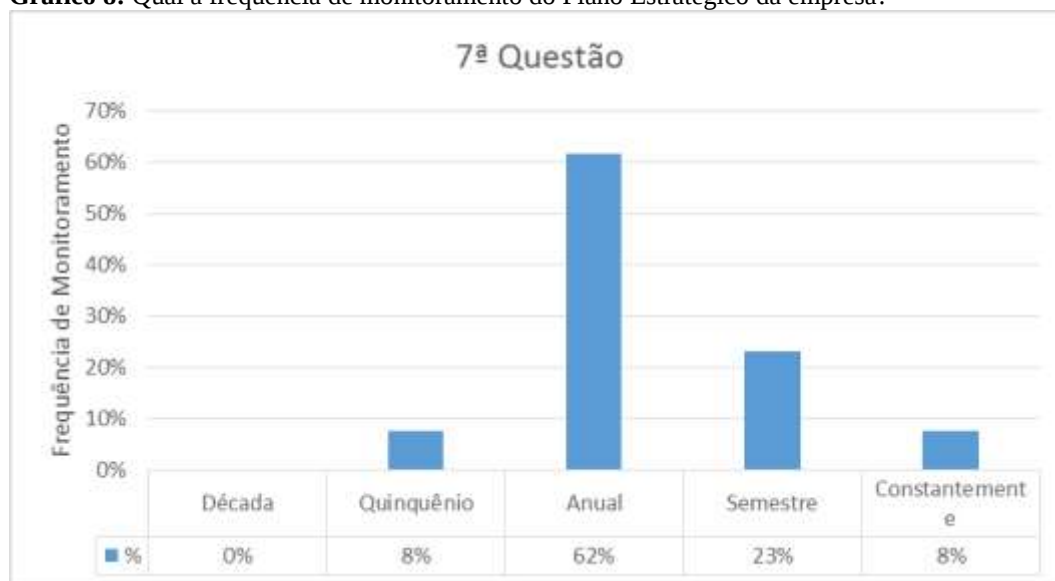
No Gráfico 7 obteve-se um resultado positivo, visto que 75% das empresas definiram o planejamento como essencial para a administração da organização. Logo, por sua importância e abrangência, o mesmo deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de maneira flexível.

Planejar estrategicamente é determinante para a empresa, pois permite que a mesma desenvolva suas tarefas de maneira disciplinada e organizada, compatibilizando as

oportunidades que o ambiente externo oferece às condições internas, de modo a satisfazer seus objetivos futuros.

4.1.6 Frequência de monitoramento do Plano Estratégico

Gráfico 8: Qual a frequência de monitoramento do Plano Estratégico da empresa?



Fonte: Autores (2017).

Assim como cita Oliveira (2004), nitidamente pode-se observar no Gráfico 8, que o planejamento estratégico, isoladamente, é incapaz de suprir as estratégias por completo da gestão empresarial, por se caracterizar como um planejamento em longo prazo e pouco operacional, visto que nenhuma das empresas pesquisadas o monitoram em prazos maiores que dez anos, e apenas 8% trabalham atualizando seu planejamento estratégico a cada cinco anos.

Por esse motivo, se faz necessária a implantação de outros métodos de administração que estão relacionados ao planejamento estratégico, sendo eles o planejamento tático e operacional, e como visualiza-se no Gráfico 8, 62% das empresas pesquisadas utilizam o planejamento tático, que por Chiavenato (1999), é caracterizado por ser projetado para médio prazo, ou seja, para o exercício anual da empresa.

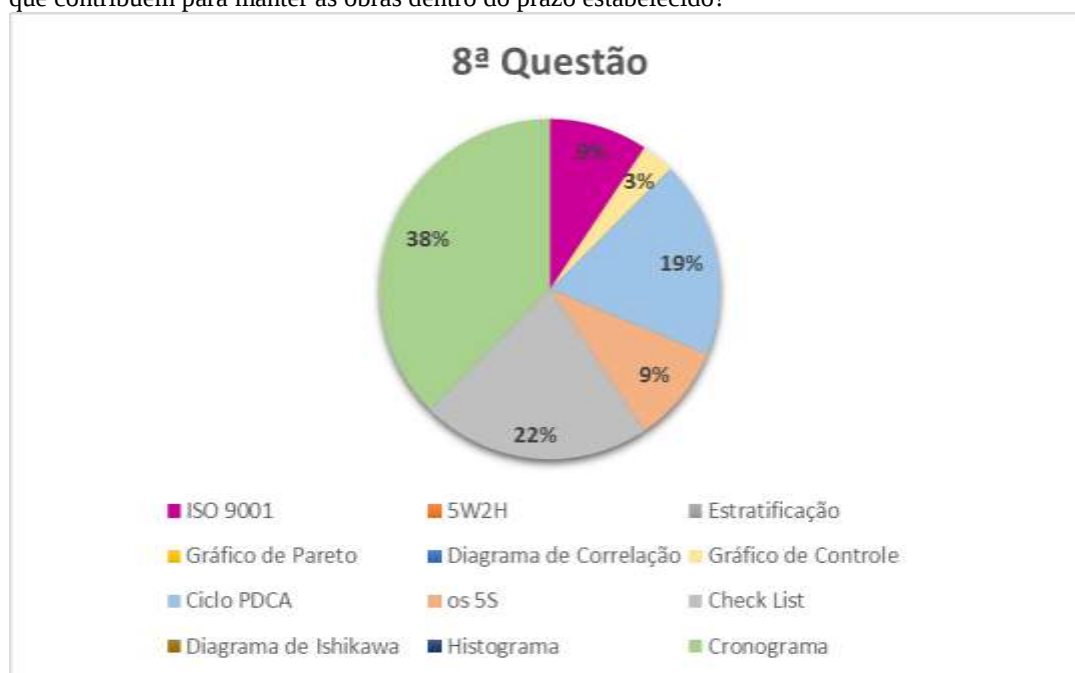
Apenas 23% das empresas monitoram seu planejamento estratégico a cada 6 meses, e 8% constantemente. Essas parcelas utilizam o planejamento operacional, que é considerado por Oliveira (2004), uma formalização dos métodos de desenvolvimento e implantação das

ações, sendo utilizado para examinar determinadas áreas de resultados com um nível organizacional inferior, visto que é útil apenas para períodos curtos de tempo.

Logo, pode-se concluir que não há uma linha divisória definida para efetuar uma distinção nítida entre os três tipos de planejamento, pois os três coexistem e devem ser executados continuamente, a fim de que os objetivos de médio e curto prazo ajudem na concretização dos objetivos de longo prazo.

4.1.7 Ferramentas Gerenciais

Gráfico 9: Quais das opções a seguir a empresa tem maior utilização como ferramentas gerenciais de qualidade que contribuem para manter as obras dentro do prazo estabelecido?



Fonte: Autores (2017).

Para Limmer (1997), o tempo de duração de um projeto ou obra é um dos elementos mais importantes do seu planejamento, e para que esse planejamento aconteça são aplicados ao dia a dia da construção civil vários métodos.

Analisando o Gráfico 9, pode-se visualizar que 38% das empresas pesquisadas utilizam como ferramenta gerencial de qualidade o cronograma, por ser um dos métodos mais comuns aplicados ao setor da construção civil e conforme cita Limmer (1997), têm como finalidade principal determinar cada uma das atividades que compõem os serviços e o modo que elas se relacionam entre si, definindo a metodologia de execução e organizando de maneira mais clara todo o processo.

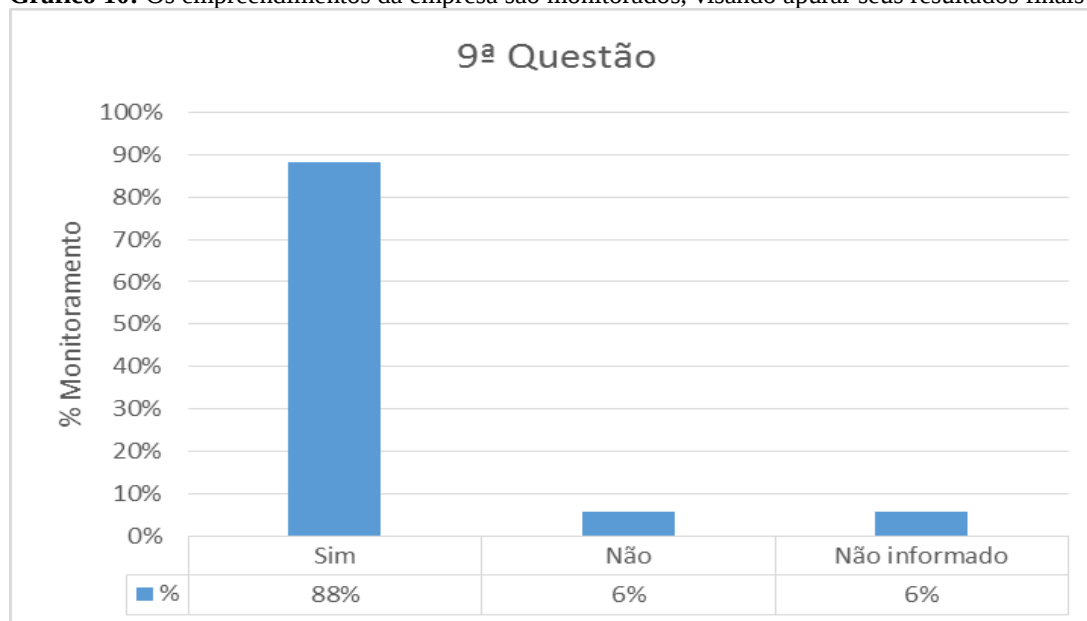
Com 22% das escolhas tem-se o *Chek-list*, que caracteriza-se basicamente por controlar os empreendimentos executados através de uma lista simples com os mais relevantes itens e serviços dos mesmos, que devem ser lembrados ou revisados durante os processos, tanto o construtivo quanto o gerencial.

Na terceira posição, o ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) com 19% das preferências, que conforme Sebrae (2016), vem para facilitar a tomada de decisões, trazendo uma garantia para alcançar as metas estabelecidas pelo empreendedor, pois pode-se considerar uma ferramenta simples de gestão, porém extremamente eficaz.

E não menos importante para a gestão de qualidade, tem-se a NBR ISO 9001 com 9% das escolhas da pesquisa, que dentro da construção civil se adapta perfeitamente, porém é pouco utilizada, passando desde ao processo produtivo quanto ao processo gerencial, atendendo o planejamento das obras, departamento de vendas, qualificação e treinamento da equipe.

4.1.8 Monitoramento dos empreendimentos

Gráfico 10: Os empreendimentos da empresa são monitorados, visando apurar seus resultados finais?



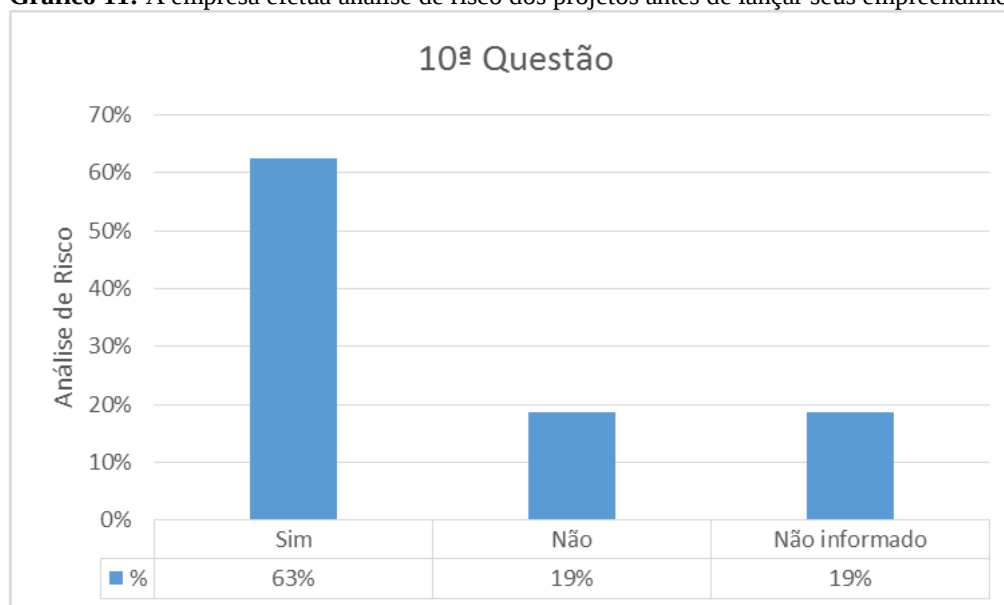
Fonte: Autores (2017).

O monitoramento de dados é uma questão puramente estratégica para um negócio. Envolvendo uma diversificação de interessados, desde o consumidor, acionista, a comunidade, os órgãos ambientais e principalmente a empresa executora ou produtora do

bem, já que este levantamento de dados pode afetar diretamente as decisões de um negócio. Como observado no gráfico 10, 88% das empresas pesquisadas, realizam o monitoramento, sendo este monitoramento relacionado tanto a construção da obra, verificando assim se é encontrado falhas ou patologias, evitando problemas futuros. Como também o pós venda, garantindo a satisfação do cliente. Garantindo à empresa uma qualidade maior em seus serviços e consequentemente uma maior produtividade.

4.1.9 Análise de risco de projetos

Gráfico 11: A empresa efetua análise de risco dos projetos antes de lançar seus empreendimentos?



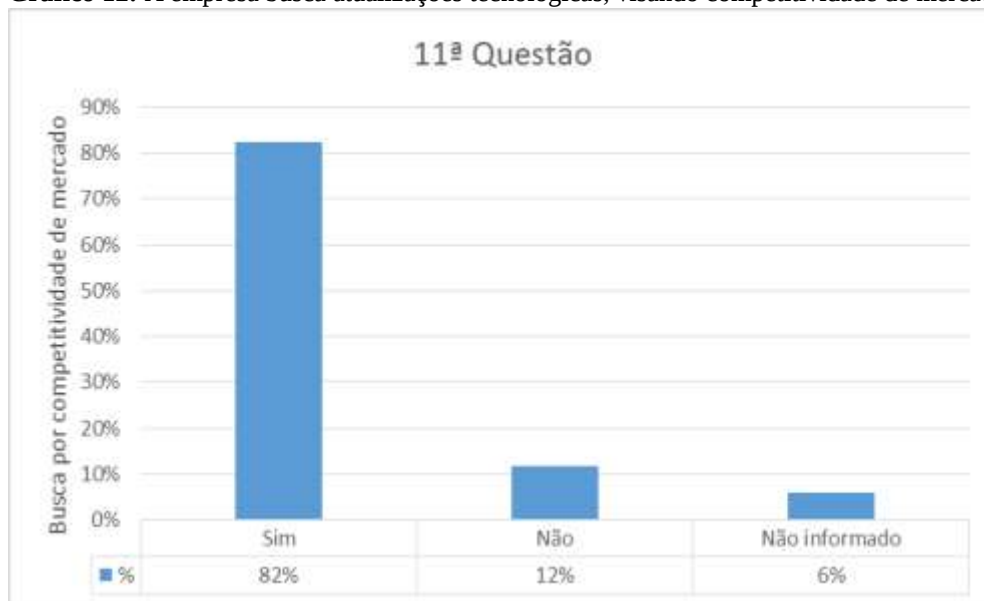
Fonte: Autores (2017).

Segundo Limmer (1997), a análise de riscos sobre um projeto ou obra tem grande importância, pois visa prever e avaliar consequências de elementos que podem acarretar riscos à execução de projetos ou obras, estabelecendo previamente estratégias para minimizar ou controlar os mesmos.

Conforme Gráfico 11, pode-se observar que 63% das empresas participantes da pesquisa efetuam a análise de risco, que é baseada em parâmetros estimados, que com o decorrer do tempo podem sofrer algumas alterações do ambiente interno e externo, por isso é importante monitorar constantemente as possíveis alterações de riscos e suas consequências.

4.1.10 Atualizações tecnológicas

Gráfico 12: A empresa busca atualizações tecnológicas, visando competitividade de mercado?



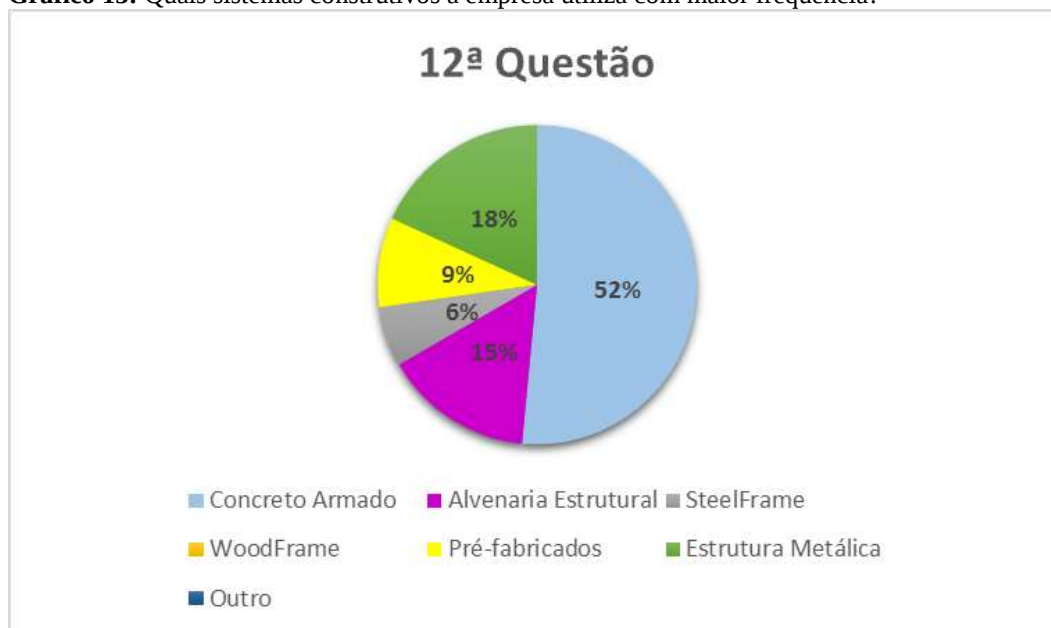
Fonte: Autor (2017).

No Gráfico 12, observa-se que 82% das empresas participantes da pesquisa buscam atualizações tecnológicas visando competitividade de mercado através de diferentes meios, visto que uma estratégia competitiva, conforme cita Degen (2009), é de suma importância assim como fazer uma boa escolha é a base para obter sucesso.

A estrutura industrial influencia muito na tomada de decisões e na visualização das estratégias disponíveis segundo Porter (1986). Para o atual cenário da construção civil no Brasil, manter-se competitivo é de suma importância, para isso as empresas necessitam de uma constante atualização de mercado. Conforme dados da pesquisa de campo, foram coletadas das empresas algumas sugestões para realizar a busca por essa atualização, tais como: pesquisa de mercado, feiras, revistas, internet, artigos especializados, troca de informações com fornecedores de materiais e serviços, e viagens técnicas.

4.1.11 Sistemas construtivos

Gráfico 13: Quais sistemas construtivos a empresa utiliza com maior frequência?



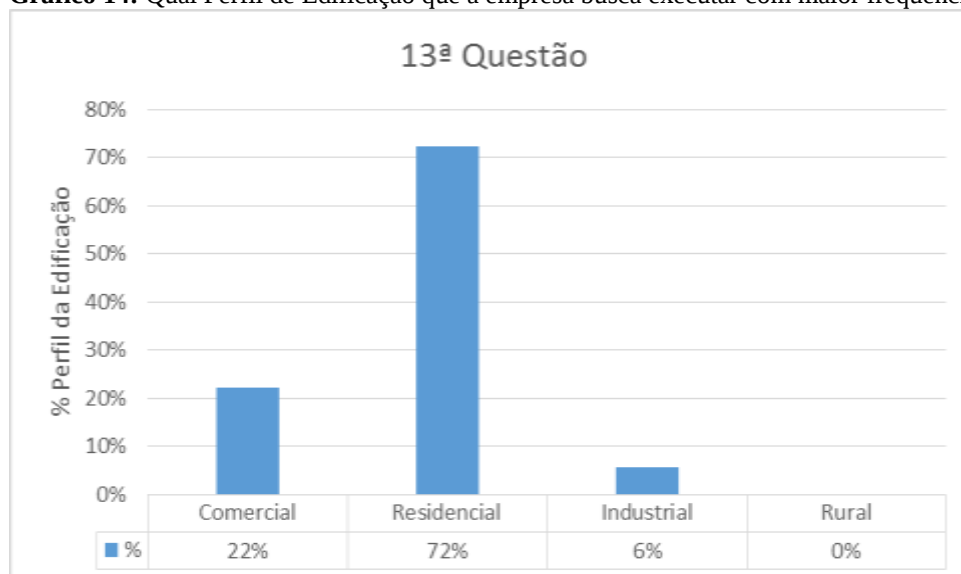
Fonte: Autor (2017).

O concreto e o aço resistem bem a esforços de compressão e tração respectivamente, quando são aplicados em conjunto em uma obra, são capazes de vencer grandes vãos, conforme Botelho (2002) cita em sua bibliografia. O concreto armado é aplicado há muitos anos, sempre com técnicas inovadoras e até os dias atuais é um dos sistemas construtivos mais utilizados e conhecidos no Brasil.

No Gráfico 12 pode-se observar que 52% das construtoras participantes da pesquisa utilizam como método construtivo mais frequente o concreto armado, em segundo lugar com 18% a estrutura metálica tem ganhado espaço, por ser um método totalmente industrializado e de montagem rápida. Como método menos utilizado encontra-se o *SteelFrame* com 6%, por ser pouco comum e menos difundido no Brasil.

4.1.12 Perfil de edificações executadas

Gráfico 14: Qual Perfil de Edificação que a empresa busca executar com maior frequência?



Fonte: Autor (2017).

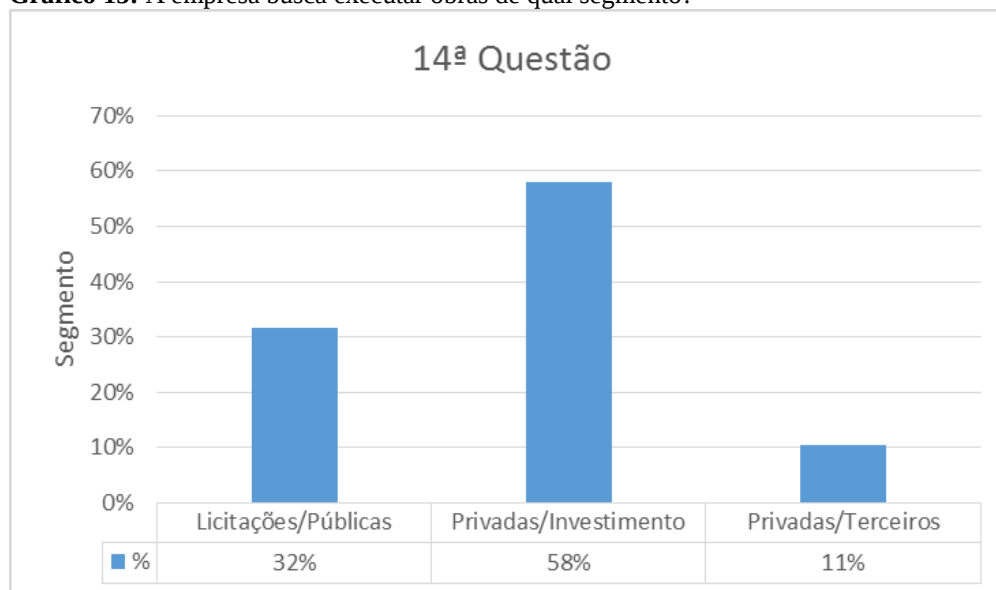
No Gráfico 13, pode-se observar que 72% das empresas pesquisadas buscam executar edificações residenciais, que conforme definição do Inmetro (2015), são edificações residenciais caracterizadas por possuírem finalidade habitacional, contendo espaços destinados à alimentação, repouso, serviços domésticos e de higiene, não podendo haver qualquer predominância distinta a essas citadas anteriormente.

Apenas 22% das empresas executam empreendimentos comerciais que o Inmetro (2015) cita como exemplos desse segmento: escolas privadas, edifícios para o tratamento de saúde, tais como hospitais, clínicas e postos de saúde, vendas de produtos em geral e prestação de serviços, bancos, restaurantes, escritórios e edifícios empresariais.

De acordo com o presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Oeste do Paraná (Sinduscon/Paraná-Oeste), a situação do mercado imobiliário de Cascavel encontra-se numa situação boa se comparado com outras cidades, pois os empresários tem uma conscientização e respeito a demanda da região. Em sua análise, parte da premissa de que Cascavel tem 104 mil residências e um crescimento de 2,8% ao ano, o que consequentemente geram 3 mil novos imóveis por ano. É nesse ponto que as grandes construtoras e empreiteiras normalmente erram, construindo mais do que a capacidade de aceitação da cidade, gerando assim excesso de oferta de imóveis, desvalorização nos preços e desemprego.

4.1.13 Tipos de obras executadas

Gráfico 15: A empresa busca executar obras de qual segmento?

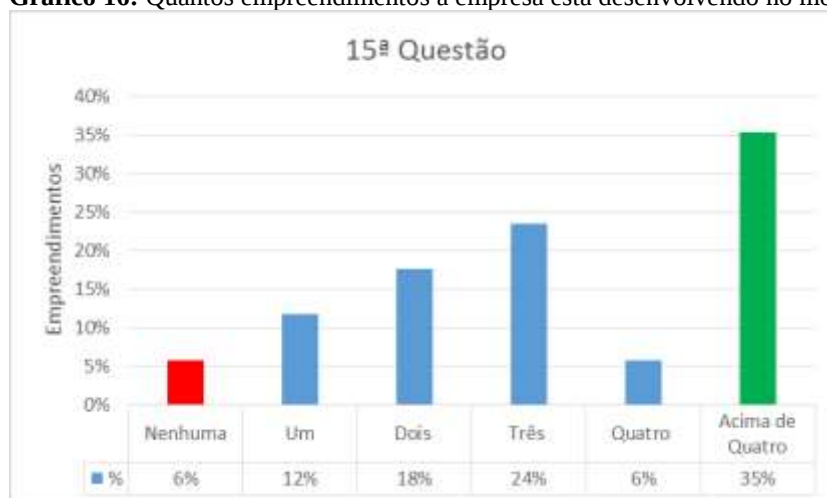


Fonte: Autor (2017).

No gráfico 14, das empresas pesquisadas, 58% declararam preferência por execução de investimentos privados com recursos próprios, 32% licitações de obras publicas e apenas 11% por obras privadas com recursos de terceiros.

4.1.14 Quantidade e demanda de empreendimentos

Gráfico 16: Quantos empreendimentos a empresa está desenvolvendo no momento?



Fonte: Autor (2017).

Sinduscon (2015), cita que os empresários da construção civil devem estar cientes de que planejamento e preparo são extremamente importantes, para não serem atingidos por

turbulências econômicas, visto que o Brasil atualmente apresenta o mercado da construção desaquecido. Como pode-se observar no Gráfico 15, 6% das empresas entrevistadas não estão desenvolvendo empreendimentos atualmente, e apenas 35% estão com mais de quatro empreendimentos em construção, dados que comprovam a desaceleração da construção civil no Brasil. Menos investimentos privados sendo lançados por falta de demanda, também menos editais de obras públicas de licitações, mais demissões do que contratações nos últimos meses, porém, espera-se que o setor apresente a retomada da sua demanda por empreendimentos no ano de 2018.

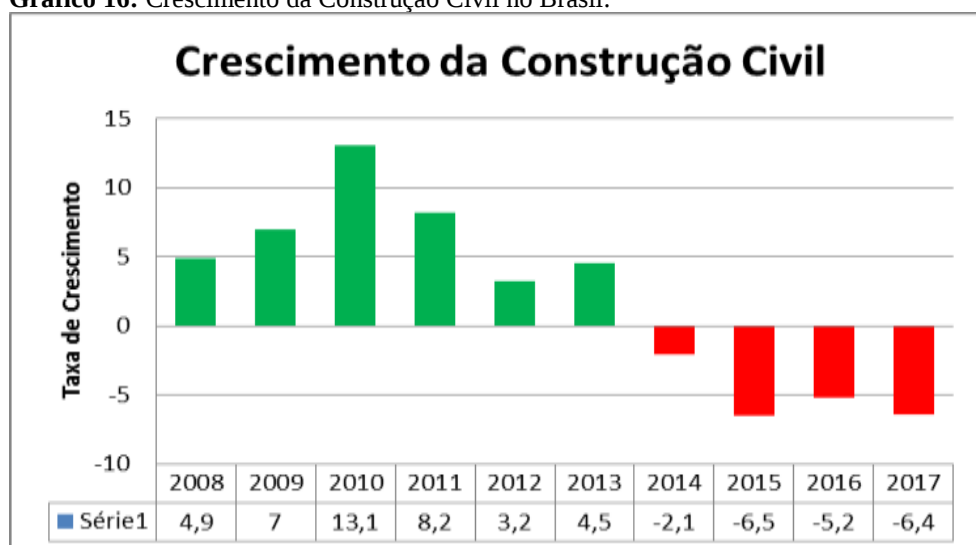
CAPÍTULO 5

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme SEBRAE (2016), a indústria da construção civil é um dos setores mais significativos do país. Sua cadeia produtiva envolve construtoras, comerciantes e fabricantes de materiais, equipamentos e máquinas, serviços técnicos, serviços imobiliários, consultoria e projetos de arquitetura e engenharia. Visto que o setor movimentava diversas áreas e possui influência direta sobre o resultado econômico do Brasil, está diretamente ligado ao desenvolvimento e a capacidade produtiva nacional. Além disso, tem importante papel social, pois cria diversas oportunidades de trabalho para uma faixa da população com pouca qualificação e baixa escolaridade tanto diretamente ou indiretamente.

Uma pesquisa feita pelo Sebrae (2016), cita que a cadeia da construção passou por forte expansão até o ano de 2012. Essa expansão foi influenciada por financiamento em que as taxas de juros se tornaram muito atrativas, o que impulsionou o mercado imobiliário e os programas de Aceleração do Crescimento (PAC) e Minha Casa, Minha Vida, importantes para obras de infraestrutura. No entanto, depois de um longo período positivo, observou-se uma queda gradativa nas atividades do setor, que se acentuou em 2015, e que se deu principalmente por movimentos instáveis na política nacional, conforme pode-se observar no gráfico 16.

Gráfico 16: Crescimento da Construção Civil no Brasil.



Fonte: IBGE - Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Contas Nacionais (2017).

O intuito deste trabalho foi levantar os **métodos de administração estratégica mais aplicados** nas construtoras da cidade de Cascavel, estado do Paraná, buscando fazer uma análise sobre vários pontos do setor na região.

Nota-se que o setor da construção civil continua em queda no ano de 2017, e que os empresários estão se preparando continuamente e buscando novas formas de se manterem competitivos no mercado de atuação. **Detectou-se os métodos de administração estratégica aplicada pelas empresas** pesquisadas constatando-se que, o maior foco se dá em planejar em médio prazo, ou seja, em períodos anuais, devido principalmente à instabilidade do setor nos últimos três anos. Vale ressaltar que algumas empresas definiram o planejamento essencial para a organização, porém não praticável, alegando à falta de profissionais capazes de aplicá-lo.

As ações estratégicas que mantêm as empresas competitivas, estão diretamente vinculadas ao interesse no quesito de pesquisas de mercado imobiliário e a viabilidade de projetos, no qual grande parte das empresas mostram-se preocupadas com a preferência dos consumidores. Observou-se também que a maior parcela dos participantes da pesquisa executa empreendimentos privados com recursos próprios, residenciais e de padrão médio, visto que caracteriza a preferência do mercado imobiliário na região. O sistema construtivo mais utilizado ainda é o concreto armado, apesar de outros métodos com maior industrialização estarem ganhando espaço no país.

Outras ações relacionadas à competitividade empresarial são as buscas pelas atualizações, que não permitem as empresas estagnarem no mercado, ganhando essencialmente assim novos clientes, sendo que, algumas das ações sugeridas pelas próprias empresas quando questionadas, foi a de atualizarem-se pelos seguintes métodos: pesquisar o mercado, trocar informações com fornecedores de materiais e serviços, fazer viagens técnicas, visitar feiras, ler artigos especializados e informações de revistas do setor.

Para divulgação de empreendimentos as empresas buscam em sua maior parte as redes sociais e os websites, apresentando-se com um **perfil empresarial** mais inovador no quesito publicitário, deixando um pouco de lado as mídias impressas como jornais e revistas, buscando maior disseminação das informações em um curto espaço de tempo.

Todas as ferramentas gerenciais de qualidade utilizadas auxiliam no planejamento da organização e de seus empreendimentos. Para gerenciar suas obras as empresas utilizam preferencialmente cronogramas, para organizar de forma mais clara toda a metodologia de execução. Ferramentas como o *Check-list*, Ciclo PDCA e NBR-ISO 9001 também se mostraram eficazes e importantes.

Nota-se com a pesquisa que apenas 35% das empresas estão com mais de quatro empreendimentos em desenvolvimento, e uma parcela de 6% não está ativa, mostrando não possuírem planejamento para se manterem competitivas no mercado, pois estagnaram e não se atualizaram. Apresentam também uma falta de interesse no quesito de pesquisas de mercado imobiliário, e com a construção civil em queda, se não se recuperarem, sua única alternativa será encerrar suas atividades. Por isso, podemos definir o planejamento estratégico tanto a longo, médio e curto prazo, todos trabalhando em conjunto, como essenciais a qualquer organização, independente do porte da empresa, visto que nenhuma empresa sobrevive ao livre mercado concorrente sem planejamento.

CAPÍTULO 6

6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ensino básico de Planejamento estratégico, tático e operacional nas escolas brasileiras.

Motivos da falta de conhecimento sobre planejamento empresarial.

Plano de Negócios para uma construtora aplicando planejamento estratégico, tático e operacional em conjunto.

Estudo para aplicação do planejamento estratégico em uma construtora.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização de Sistemas e Métodos: E as tecnologias de Gestão Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR 9062 – **Projeto e Execução de Estruturas de Concreto Pré-moldado** - Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2017.
- _____. NBR ISO 9001– **Sistemas de gestão de qualidade - Requisito** - Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2015.
- BATALHA, Mário Otávio et al. **Introdução a engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BEZERRA, Filipe. Portal da Administração - **Diagrama de Ishikawa: princípio da causa e efeito**. 2016. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>> Acesso em: 15 maio 2017.
- BOTELHO, Manoel Henrique Campos; MARCHETTI, Osvaldemar. **Concreto armado eu te amo**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 2002.
- BRANDÃO, Simey Raeder. **Investimentos privados e os gastos públicos no Brasil**. 2006. 65 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Escola de Economia de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos : orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União**. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília : TCU, Secretaria-Geral da Presidência : Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.
- CALLIARI, Ediany P.; FABRIS, Ildo. **A importância dos 5's na organização**. 2014. UNIEDU, SC. 2014. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2017.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson, 2009.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter F.. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomson, 1998.

FRAGA, SAMIRA, VITALINO. **A qualidade na construção civil: uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de Belo Horizonte**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2 ed. Porto Alegre; Atlas S.A, 2007.

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

GOMES, Marcel. **Onde está o investimento privado**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2012. Disponível em: <http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2829:catid=28&Itemid=23> Acesso em: 04 jun 2017.

GONZALES, Lucilene. **Linguagem publicitária: análise e produção**. São Paulo: Arte Ciência, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. **Programa Brasileiro de Etiquetagem – Edificações Residenciais**. INMETRO 2015. Disponível em: <http://www.pbenedifica.com.br/etiquetagem/residencial>>. Acesso em: 01 junho 2017.

KUHN, Eugenia Aumond; PEREIRA Luis Portella; NERBAS, Patrícia de Freitas. **Avaliação de Imóveis e Perícias**. Curitiba: IESDE Brasil SA. 2009.

LAUGENI, Fernando P., MARTINS, Petrônio G., **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMMER, Carl V.. **Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras**. Rio de Janeiro: Ltc, 1997.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade: A verdadeira alma do negócio**. São Paulo: Thomson, 2003.

MACHADO JUNIOR, Asdrubal Lored. **Comparativo dos custos de sistemas construtivos em concreto armado e alvenaria estrutural: estudo de caso em Santana do Livramento/RS**. 2014. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede//tde_arquivos/20/TDE-2016-03-09T112214Z-962/Publico/MACHADO%20JUNIOR,%20ASDRUBAL%20LOREDO.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

MATOS, Debora; BARTKIW, Paula I. Nogueira. **Introdução ao mercado imobiliário**. Curitiba: Instituto Federal de Educação, 2013. Disponível em: < <http://assis.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/Introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-Mercado-Imobili%C3%A1rio.pdf>>. Acesso em: 02 jun 2017.

NARDIN, Fabiano A.. **A importância da estrutura metálica na construção civil**. 2008. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Universidade São Francisco, Itatiba, 2008. Disponível em: <<http://lyceumonline.usf.edu.br/salavirtual/documentos/1268.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

NOVAIS, Dirlane . **Instalações Rurais – Curso técnico em agricultura**. 2016. Disponível em: < https://sag.fucamp.com.br/assets/professor/material_apoio/807613-35-34-apostilainstalacoesrurais.pdf>. Acesso em: 17 de maio 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2004.

PALADINI, Edson Pacheco, **Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema de qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PAZ, Manoel; FILHO, Silva. **Manual de obras e serviços de engenharia: fundamentos da licitação e contratação**. Brasília: AGU, 2014. 140 p.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

PEDROSO, Sharon Passini; FRANCO, Guilherme Augusto; BASSO Guilherme Luiz; BOMBONATO, Fabiele Aparecida. **Steel Frame na Construção Civil**. 12º ECCI, Centro Universitário FAG, 2014.

PINHO, J. B. **Relações públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Publicidade e Vendas na internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2000.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Elsevier, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. 2008. Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/3-ferramentas-para-ajudar-a-gerenciar-melhor-o-seu-dia,9519201221455510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 de maio 2017.

SEBRAE. **Programa MLT – Formação de Multiplicadores para atuação no local de trabalho**. 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf)>. Acesso em: 30 de maio 2017.

SIGNIFICADOS. **Significado de Checklist.** 2016. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/checklist/>> Acesso em: 08 jun 2017.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**; - 1 ed. – 10 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

SINDUSCON, Sindicato da Indústria da Construção Civil. **A dura realidade da dependência do setor da construção.** Ed. 4º trimestre. Cascavel: Sinduscon Oeste/Paraná, 2015.

STAMATO, G. C.; SACCO, M. **Light Wood Frame – Construções com estrutura leve de madeira.** Revista Técnica. ed. 140. São Paulo: Editora Pini, 2008.

VENTURA, Ana Carolina Vieira. **Planejamento estratégico em empresas de engenharia civil contratadas para o projeto do comperj.** 2013. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

VIEIRA, Sônia. **Estatística para qualidade.** 1 ed. São Paulo: Campus, 1999.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

ZACARELLI, Sérgio B.. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ZAMBALDE, Matheus. **A importância da análise de viabilidade para empreendimentos imobiliários – parte 01.** Belo Horizonte: MasterGeo Engenharia e Planejamento, 2016. Disponível em: < <http://mastergeoengenharia.net/importancia-viabilidade-imobiliario/>>. Acesso em: 04 jun 2017.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Prezado Senhor (a),

Estamos realizando um Trabalho de Conclusão de Curso voltado para a área de Gestão na Construção Civil que visa o estudo do planejamento estratégico e plano tático da administração aplicado nas empresas de Construção Civil de Cascavel – PR. Para o sucesso de nossa pesquisa é importante a sua participação, preenchendo o questionário abaixo.

Salientamos que as informações prestadas serão tratadas de maneira confidencial, não havendo divulgação de nenhuma empresa no trabalho.

Desde já agradecemos a sua atenção.

Nome da Empresa: _____

Nome do Representante: _____

Cidade: _____ Estado: _____

1ª Questão: Quais os métodos publicitários utilizados pela empresa, para divulgação de seus empreendimentos?

Jornal: () Televisão: () Internet/Website: () Redes Sociais: ()

Rádio: () Outdoor: () Outro () Qual? _____

2ª Questão: A empresa realiza pesquisas de mercado imobiliário, para identificar qual a preferência pelo padrão de empreendimentos na região?

Sim: () Não: () Não Informado: ()

3ª Questão: Se SIM para a 2ª Questão, qual maior busca detectada pela empresa em suas pesquisas?

Baixo Padrão: () Médio Padrão: () Alto Padrão: ()

4ª Questão: A empresa realiza estudos de viabilidade sobre seus projetos antes de lançar seus empreendimentos imobiliários?

Sim: () Não: () Não Informado: ()

Se sim, como? _____

5ª Questão: A empresa possui Planejamento Estratégico? (Processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade no mercado de atuação).

Sim: ()

Não: () Por quê? Falta de interesse: ()

Falta de recursos: ()

Falta de conhecimento do tema: ()

Outro () Qual? _____

6ª. Questão: Como o Planejamento Estratégico é visto pela sua empresa?

() Desnecessário, pois não contribuem;

() Pouco necessário, pois não influenciam profundamente na administração e organização empresarial;

() Necessário, mas não praticável;

() Muito necessário e essencial para a administração da organização.

7ª Questão: Qual a frequência de monitoramento do Plano Estratégico da empresa?

() Por Década; () Por Quinquênio; () Anual; () Semestral.

8ª Questão: Quais das opções a seguir a empresa tem maior utilização como ferramentas gerenciais de qualidade que contribuem para manter as obras dentro do prazo estabelecido?

() ISO 9001; () Ciclo PDCA (planejar, desenvolver, checar, agir);

() As sete perguntas 5w2h; () os 5S – Cinco sentidos;

() Estratificação; () Check list (Controle de materiais e desperdícios);

() Gráfico de Pareto; () Diagrama de Ishikawa;

() Diagrama de correlação; () Histograma;

() Gráfico de controle; () Cronograma.

9ª Questão: Os empreendimentos da empresa são monitorados, visando apurar seus resultados finais?

Sim: () Não: () Não Informado: ()

10ª Questão: A empresa efetua análise de risco dos projetos antes de lançar seus empreendimentos?

Sim: () Não: () Não Informado: ()

11ª Questão: A empresa busca atualizações tecnológicas, visando competitividade de mercado?

Sim: () Não: () Não Informado: ()

Se sim, onde procura suas atualizações? _____.

12ª Questão: Quais sistemas construtivos a empresa utiliza com maior frequência?

() Concreto Armado; () Alvenaria Estrutural; () Pré-fabricados;
() SteelFrame; () WoodFrame; () Estrutura Metálica;
() Outro. Qual? _____

13ª Questão: Qual Perfil de Edificação que a empresa busca executar com maior frequência?

Comercial: () Residencial: () Industrial: () Rural: ()

14ª Questão: A empresa busca executar obras de qual segmento?

Licitações/Públicas: () Privadas/Investimento: () Privadas/Terceiros: ()

15ª Questão: Quantos empreendimentos a empresa está desenvolvendo no momento?

() Um; () Dois; () Três; () Quatro; () Acima de quatro.

Ass.: _____