

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ
WELLINGTON JOSE DA SILVEIRA

MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE AUMENTAR A
LUCRATIVIDADE DAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL

CASCADEL - PR

2017

WELLINGTON JOSE DA SILVEIRA

**MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE AUMENTAR A
LUCRATIVIDADE DAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

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

Professor Orientador: Adm. Esp. Ronaldo Maculan Domingo.

CASCADEL - PR

2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a todos meus familiares, principalmente ao meu Pai Sebastião, minha mãe Luzia, meus irmãos Ruhana e Carlos e ao meu primo João que sempre me apoiaram para que meu sonho se concretizasse.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela força divina em minha vida.

A minha família por entender minha ausência diária durante esta longa caminhada e serem o alicerce da minha vida.

Agradeço ao meu primo João Marcos Barbosa de Lima e sua esposa Michele Liesenfeld, ambos contadores, pelo total apoio no desenvolvimento do presente trabalho.

Agradeço a cada um dos 14 gestores por proporcionar a coleta dos dados necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz, pelo curso de Engenharia Civil, bem ofertado.

Em agradecimento especial ao meu professor orientador Administrador Ronaldo Maculan Domingo, pelo auxílio, que com dedicação soube passar com clareza seus conhecimentos direcionando-me para o total alcance dos meus objetivos.

A coordenadora do curso, Engenheira Civil Débora Felten, pelo carinho dedicado ao longo do curso a cada um dos acadêmicos.

Aos demais professores e funcionários que estiveram conosco nessa caminhada.

E aos colegas do curso de Engenharia Civil, agradeço do fundo do coração seu companheirismo, amizade, pelas alegrias e tristezas divididas durante todos estes anos.

EPÍGRAFE

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.”

Walter S. Landor.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade elaborar um modelo de planejamento estratégico que auxilie empresas de médio porte do ramo da construção civil, para que as mesmas consigam administrar melhor seus recursos financeiros e materiais, fazendo com que assim obtenham maior lucratividade. A metodologia utilizada no trabalho consiste na aplicação de um questionário, que foi aplicado diretamente aos gestores através de visitas em 14 empresas situadas na cidade de Curitiba-PR, onde-se identificou algumas das dificuldades que essas empresas encontram para se manterem ativas no mercado. Nesse sentido foi apresentado através de um modelo de planejamento estratégico, demonstrar algumas ações que os gestores podem realizar para que assim consiga otimizar a lucratividade das empresas de médio porte do ramo da construção civil.

Palavras-chave: Ações Estratégicas. Empresas de Médio Porte. Melhorar Recursos Materiais e Financeiros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização da cidade de Curitiba.	31
--	----

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos gestores	33
Gráfico 2 - Cargo dos gestores nas empresas	34
Gráfico 3 - Faixa etária dos gestores	35
Gráfico 4 - Nível de escolaridade dos gestores.....	35
Gráfico 5 - Formação dos gestores.	36
Gráfico 6 - Período que o gestor está na empresa.	37
Gráfico 7 - Estimativas de custos, recursos e tempo necessários.	37
Gráfico 8 - Análise de estoques antes de iniciar as obras.	38
Gráfico 9 - Iniciar uma sabendo quanto irá custar.	39
Gráfico 10 - Fluxo de caixa para gestão da empresa.....	40
Gráfico 11 - Baixo índice de rotatividade dos funcionários.	41
Gráfico 12 - Cronograma da construção das obras.	42
Gráfico 13 - Bons relacionamentos com fornecedores.....	42
Gráfico 14 - Pesquisa de registros para identificação de riscos em projeto.	43
Gráfico 15 - Inovar com materiais da construção civil inovadores e vantajosos.....	44
Gráfico 16 - Análise para saber últimas inovações, e concorrências de mercado.	45
Gráfico 17 - Contratação de cursos para investir na capacitação dos funcionários.	46
Gráfico 18 - Concorrência no setor da construção civil.	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MKD– mark-up divisor

DGA – despesas gerais e administrativas

COM – comissões dos vendedores

IMP– tributos incidentes sobre o faturamento bruto

MLD – margem de lucro desejada

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	12
INTRODUÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.5 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE	14
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
CAPÍTULO 2	15
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1.1 Planejamento estratégico	15
2.1.2 Plano de Negócios	23
2.1.2.2 Formação de Preços	25
2.1.2.3 Margem de Contribuição	25
2.1.2.4 Ponto de Equilíbrio	26
2.1.3 Fluxo de Caixa.....	28
CAPÍTULO 3	30
3.1 METODOLOGIA.....	30
3.1.1 Tipo de estudo e local da pesquisa	30
3.1.2 Caracterização da amostra	31
3.1.3 Instrumentos e procedimentos para coleta de dados	32
3.1.4 Análise dos dados	32
CAPÍTULO 4	33
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1.1 Entrevista aos gestores	33
4.1.2 Caracterização dos gestores.....	33
4.1.3 Cargo que o gestor ocupa na empresa	34
4.1.4 Faixa etária dos gestores.....	35
4.1.5 Nível de escolaridade dos gestores.....	35
4.1.6 Formação dos gestores	36
4.1.7 Resultado da aplicação do questionário	37
CAPÍTULO 5	48

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO	48
CAPÍTULO6	50
6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	53
APÊNDICE B – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	55

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Em um mercado em constantes transformações, na qual a tecnologia e a economia tornam-se mais importantes, pois influenciam o comportamento do consumidor e consequentemente exige das empresas mais qualidade.

Neste ambiente, é imprescindível que as organizações procurem saber qual a sua posição no mercado para determinar onde pretendem chegar e o que devem fazer para atingir seus objetivos.

Para isso, é importante que as empresas de médio porte do ramo da construção civil conheçam seu negócio, a fim de melhorar continuamente a forma de realizar suas atividades, produzir mais, com gastos menores e, ainda, fornece obras de qualidade. Para isso é preciso identificar quais as oportunidades e ameaças existentes no mercado e procurar aproveitar aquelas oportunidades que mais favoreçam o desenvolvimento da empresa.

Outro fator importante é estar sempre atualizado e manter contato com clientes e concorrentes, para determinar quais objetivos se pretende atingir, para assim, alcançar os resultados desejados.

Por essa razão é necessário fazer um modelo de planejamento estratégico, que visa identificar as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, e a partir daí formular estratégias possíveis para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças e assim cumprir a missão estabelecida.

O modelo de planejamento estratégico é uma das ferramentas que possibilita aos gestores administrar melhor os seus negócios e independentemente do tamanho da empresa é necessário estabelecer metas, parâmetros e estratégias.

Nesse sentido, foi elaborado um modelo de planejamento estratégico, que busca realizar um diagnóstico do ambiente externo e interno da empresa para detectar as oportunidades e ameaças, as forças e as fraquezas, e, consequentemente, estabelecer sua missão, visão, objetivos e as estratégias da empresa, a fim de possibilitar a obtenção de maior lucratividade por parte das entidades.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo de planejamento estratégico que possibilite às empresas de médio porte da construção civil, melhorar a gestão de recursos financeiros e materiais.

1.2.2. Objetivos específicos

- Levantar informações sobre planejamento estratégico, plano de negócios e fluxo de caixa;
- Identificar problemas de gestão das empresas do ramo da construção civil;
- Propor um modelo de planejamento estratégico que gere ações para aumentar a lucratividade das empresas de médio porte do ramo da construção civil;

1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração de um modelo de planejamento estratégico permite que as empresas de médio porte do ramo da construção civil conheçam sua posição no mercado, com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, e as suas deficiências, para que de forma adequada utilize os seus recursos humanos, financeiros e materiais.

O planejamento estratégico tem por finalidade melhorar as condições e preparar um diagnóstico precoce para solucionar problemas futuros, tais como: crise política, alto índice de concorrência, alta rotatividade nas equipes, furo de caixa, erros no cronograma, e, ainda, inovar com matérias de baixa qualidade.

Chiavenato (2007) afirma que para um bom funcionamento, a empresa requer recursos humanos, materiais e financeiros adequados para atingir o objetivo de ganhar mais que os gastos feitos para produzir ou vender suas mercadorias e prestar serviços. Esse excedente é chamado de lucro e é a remuneração do empreendedor que cria e impulsiona a empresa, diante dos riscos e incertezas do mercado.

1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como um modelo de planejamento estratégico pode melhorar a gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, de empresas de médio porte no ramo da construção civil?

1.5 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

Empresas de médio porte da construção civil que não apresentam um planejamento estratégico eficiente, não conseguem atingir seu potencial máximo de lucratividade e não estão preparadas financeiramente para lidar com as crises.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada na cidade de Curitiba-PR, em 14 empresas de médio porte do ramo da construção civil. O intervalo correspondente entre início e término da aplicação do questionário foi de 15 dias, durante o mês de julho de 2017.

A obtenção de dados ocorreu por meio de um questionário e a partir de entrevistas. O questionário foi aplicado a profissionais responsáveis pela gestão das empresas. Além disso, foram analisados os perfis de cada gestor.

CAPÍTULO 2

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste Capítulo serão as etapas que contemplam o planejamento estratégico, plano de negócios e também um breve estudo sobre Fluxo de Caixa.

2.1.1 Planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que tem o intuito de definir estratégias para buscar alcançar os objetivos da empresa. Para Oliveira (2004), “o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos para a empresa”. Ou seja, a definição do Planejamento Estratégico possibilita a empresa concentrar seus pontos fortes no efetivo alcance de seus objetivos.

Para Oliveira (2004), Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão contínua da empresa, de modo que seu desenvolvimento não se resume a elaboração do plano, mas sim ocorrerá também durante e após a sua implementação, já que os processos da empresa nunca param, e estando essa em constante desenvolvimento, também as suas estratégias devem estar se desenvolvendo constantemente, de modo que a empresa se mantenha acompanhando o mercado.

Oliveira (2004) coloca que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos. De modo geral, o autor coloca que o Planejamento Estratégico consiste em prever cenários futuros, para assim, desenvolver estratégias que englobem tais cenários, antecipando acontecimentos que modifiquem a situação da empresa.

A empresa deve estar sempre preparada para todas as possibilidades de cenários possíveis, de modo a manipular todas as variáveis e evitar situações adversas para a empresa. Mintzberg (1987) coloca o processo da estratégia se constrói e reconstrói com o tempo, sempre se atualizando, e são movidas pelos problemas enfrentados pelas empresas, pois os gestores

tendem a construir suas estratégias baseados naquilo que anteriormente não se deu de maneira satisfatória e que se pretende corrigir para o futuro.

Oliveira (2009) o Planejamento Estratégico é desenvolvido em várias etapas, que são desenvolvidas em conjunto para o alcance dos objetivos. São essas etapas:

- a) visão e missão;
- b) análise de cenários;
- c) análise SWOT;
- d) posicionamento.

Oliveira (2009) coloca que as etapas nas quais se divide o Planejamento Estratégico apresentado acima são à base de sustentação da estratégia empresarial. A partir da definição de tais itens, a empresa poderá partir para a implementação prática da estratégia, que, segundo o autor, se divide em cinco fases, apresentadas a seguir:

- a) estabelecimento de estratégias empresariais;
- b) estabelecimento de estratégias alternativas;
- c) escolha das estratégias empresariais a serem implementadas;
- d) implementação das estratégias empresariais escolhidas;
- e) avaliação das estratégias empresariais implementadas.

Neste trabalho foi dado ênfase na elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico para empresas de médio porte do ramo da construção civil

2.1.1.1 Visão e Missão

A definição de visão de um negócio consiste em definir a relevância dos produtos e serviços. Em aspectos subjetivos, define os valores de uma organização, relacionando-se ao aspecto social das empresas, a sua contribuição para a sociedade. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a visão pode ser definida como o “retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”.

Os autores colocam ainda que uma boa definição de visão empresarial descreve bem a organização e dá as bases para o futuro desta. Para Oliveira (2004), a visão está ligada aos limites que os proprietários e os gestores das empresas enxergam dentro de seus negócios, a partir da observação do mesmo por longos períodos de tempo, e como abordagem mais ampla do negócio em tal observação.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) ao elaborar a visão da empresa, é necessário ao gestor definir os objetivos, e os valores da organização, bem como o que ela gostaria de mudar na sociedade ou no meio em que ela está inserida. Deve-se analisar o que a empresa faz de melhor, utilizando-se disto a seu favor.

Oliveira (2009) indica que a visão pode ser expressa através da resposta para algumas questões que definem as aspirações da empresa (como queremos estar? O que queremos ser? O que queremos fazer?) E as ideologias e valores desta (o que é certo ou errado)? Também é importante levar em consideração as prováveis barreiras que poderão impedir a organização de atingir sua visão, pois não tem sentido definir um parâmetro de trabalho que não poderá ser alcançado.

A visão deve ser flexível, a ponto de se adaptar à realidade da empresa, ser baseada em princípios, e não excluir nenhum membro ou componente da organização em sua base. Outra importante ferramenta é a missão da empresa. A missão baseia-se na visão e define a atuação da empresa no mercado, ou seja, quem ele pretenderá atender e em qual negócio ela pretenderá atuar (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Oliveira (2004) define a missão como: a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou, anda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Procura-se responder à pergunta básica: “Aonde se quer chegar com a empresa”? Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) colocam ainda que: A missão da empresa é mais concreta do que sua visão. Porém, assim como a visão, a missão deve definir a individualidade da empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os stakeholders. Juntas, visão e missão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias. Como os autores acima colocam, é na missão da empresa que seus gestores irão definir em que frentes a empresa irá atuar.

Valeriano (2000) na missão define-se o público e a área de negócio da empresa, o que é importante para a definição de estratégias futuras, pois ao ter-se um delineamento do que se pretenderá fazer, pode delinear também o que deverá ser feito para, assim, atingir os seus objetivos. Um aspecto relevante na redação da missão de uma empresa é não considerar a maximização de resultados, pois a obtenção de lucros é objetivo primário de todas as empresas, e definir isso como missão não irá diferenciar a organização de suas concorrentes.

2.1.1.2 Análise de Cenários.

Planejar e analisar cenários consiste em avaliar o ambiente contemporâneo, para que se construam cenários que poderão ocorrer no futuro, e então, buscar a construção de metas e estratégias que serão viáveis para que a empresa se fixe em meio a esses possíveis cenários, se mantendo e tirando vantagens de tais situações. (ASSEN, BERG E PIETERSMA, 2010).

Um exemplo é ter o fluxo de caixa eficiente, segundo Silva (2007), pode classificar o fluxo de caixa como um instrumento gerencial, cuja finalidade principal é a de auxiliar o processo decisório de uma organização, de forma a planejar as entradas e saídas de recursos financeiros.

Assen, Berg e Pietersma (2010) colocam que as análises de cenários são “um meio de avaliar a estratégia em relação a vários modelos futuros do mundo, bastante diferentes em termos estruturais, mais igualmente plausíveis”. Analisando os cenários os gestores podem se preparar para tomar as decisões relevantes em todas as situações possíveis de acontecer relacionadas aos seus negócios.

Já Oliveira (2009), considera a definição de cenários como “uma das principais técnicas administrativas para interagir as visões das pessoas com as estratégias empresariais”, pois, a partir da elaboração de cenários, os gestores acabam tendo um maior conhecimento de sua empresa, bem como das variáveis que se envolvem em seu ramo de atuação.

Costa (2007) definir e analisar cenários futuros são importantes, pois permite uma busca pela antecipação de “surpresas”. É importante traçar cenários possíveis e até mesmo situações pouco prováveis, de modo que a organização esteja sempre a postos para quaisquer situações que venham a acontecer, e, assim, não sofrer com tais mudanças, mas sim, adaptar-se a elas, possibilitando à empresa extrair resultados positivos dessas situações.

Assen, Berg e Pietersma (2010) indicam que existem quatro tipos de planejamento de cenários, que são:

- a) entendimento: buscar entender situações complexas a partir de um único exercício de planejamento;
- b) desenvolvimento de estratégia: testar situações diversas a partir da análise de cenários;
- c) antecipação: observar e compreender as situações ambientais do negócio, tanto internas quanto externas, para, assim, formular antecipadamente situações que podem acontecer;

d) aprendizado organizacional adaptável: analisar cenários com visão de longo prazo, formulando estratégias que possam ser desenvolvidas de forma contínua e adaptadas de acordo com as necessidades do negócio.

Cada tipo de formulação de cenários descritos pelos autores funciona de acordo com uma visão estratégica diferente, de forma que o gestor deve escolher aquela que mais se adapta ao seu negócio, a fim de obter os melhores resultados.

Schwartz (2000) elenca uma série de pontos que, segundo ele, são importantes para elaborar cenários, bem como para preparar os gestores para as situações vindouras desses possíveis cenários. São esses pontos:

1. Identificar a decisão estratégica principal;
2. Especificar as forças do ambiente local;
3. Identificar e analisar as forças motrizes;
4. Hierarquizar por importância e incerteza;
5. Selecionar e estabelecer a lógica dos cenários;
6. Interpretar as indicações dos cenários;
7. Selecionar os indicadores e sinais de aviso.

Ao seguir esses pontos para a elaboração dos cenários, estes ficarão alinhados com a realidade da empresa e do mercado onde ela está inserida, sem que haja distorções significativas que possam influenciar os gestores a tomar decisões incoerentes com o perfil de seu próprio negócio.

Da mesma forma, a elaboração dos cenários a partir dos sete passos descritos por Schwartz, também prepara o gestor do negócio para as situações que poderão aparecer motivadas por cada cenário. Assim, poderão ser formuladas estratégias adequadas para todas as situações possíveis de acontecimentos, e os gestores estarão prontos para contornar imprevistos, evitando assim prejuízos à empresa. Outro importante fator relacionado ao desenvolvimento e análise de cenários é a análise de macrotendências, que influenciam os negócios e a evolução do mercado.

Segundo Valeriano (2000) o desenvolvimento tecnológico, aumento e distribuição da população, econômica local, costumes regionais, meio ambiente regional, fatores culturais, são alguns pontos que podem ser analisados para a construção de macro tendências, ou seja, situações que envolvem toda ou boa parte de determinada população ou público alvo que a empresa irá buscar, avaliando a tendência seguida por esse público, de modo a prever o que esse público irá buscar no mercado, ou quais as tendências que irão influenciar o andamento deste.

Kotler (1992) em suma, o planejamento e análise de cenários consistem em analisar tendências históricas para construir hipóteses, planejando e preparando a empresa para mudanças, de modo a dar maior dinamismo as atividades da mesma.

2.1.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT é a análise das forças e fraquezas de uma empresa. O significado da sigla SWOT vem do inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que significa em português, respectivamente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Um exemplo de fraqueza é não ter controle de seu estoque, pois segundo Borges (2010), um dos principais motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoques é o grande impacto financeiro que é possível alcançar através do aumento da eficácia e eficiência das operações da Organização.

Assen, BergePietersma (2010), consideram que a análise PFOA (potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças, versão brasileira da sigla SWOT), “proporciona informações úteis para relacionar recursos com competências no ambiente competitivo em que a empresa atua”. Para os autores, essa ferramenta tem utilidade para a delimitação e escolha da melhor estratégia para a empresa.

Para Oliveira (2004), a análise SWOT também pode ser considerada como uma análise de fatores internos e externos. Os pontos fortes são variáveis internas que irão favorecer a empresa, havendo a possibilidade de essas serem controladas pelos gestores. São definidas no que a empresa faz bem, as vantagens dela em comparação com os concorrentes.

Os pontos fracos são variáveis internas controláveis que poderão trazer problemas e limitar a capacidade da empresa, como coisas que ela faz de maneira incorreta ou vantagens dos concorrentes em comparação com a sua empresa. Analisa também as oportunidades e ameaças externas. (OLIVEIRA, 2004),

Oportunidades são variáveis externas que não podem ser controladas pela empresa. São os fatores de mercado, como a segmentação de mercado, que poderá abrir caminhos para a empresa se aventurar em novos nichos, expandindo seus negócios. (VALERIANO, 2000)

Chiavenato e Sapiro (2004), as ameaças, assim como as oportunidades são variáveis externas não controláveis, que podem ser entendidas como pontos que poderão trazer problemas para a empresa, como legislações que poderão restringir determinadas empresa de seguir em tal ramo mercadológico, ou então situações onde determinado produto poderá se tornar caro demais,

restringindo seu mercado, ou ainda escasso, fazendo com que a empresa tenha dificuldades em consegui-lo, podendo, assim, perder espaço para a concorrência, por exemplo.

Após ser feita a delimitação das forças e fraquezas da empresa, tanto internas quanto externas, deve-se, segundo Assen, Berg e Pietersma (2010), colocar os dados em uma matriz de comparação, onde se relaciona as variáveis, e as dispõe em grau de importância, para assim, definir quais as prioridades estratégicas da empresa.

Assen, Berg e Pietersma (2010), colocam que: As estratégias 'PO' e 'FA' são simples. A empresa deve usar suas habilidades quando a oportunidade surgir e evitar negócios para os quais não tem competências. Menos óbvias e muito mais ousadas são as estratégias 'FO'.

Quando uma companhia decide agarrar uma oportunidade, apesar de não ter as possibilidades necessárias, quando se tem pontos internos fortes, deve-se usá-los para buscar atingir as oportunidades do mercado onde a empresa está inserida. Já quando se tem oportunidades fortes, mas a empresa não tem pontos fortes capaz de buscar alcançar essas oportunidades, os gestores deverão otimizar seus pontos fortes, para então, poder aproveitar das oportunidades disponíveis. Ainda segundo Assen, Berg e Pietersma (2010), existem três fases que normalmente são utilizadas para se efetuar a análise SWOT, são elas:

a) Fase 1 – detectar questões estratégicas:

- Identificar questões externas (oportunidades e ameaças) relevantes à empresa;
- Identificar questões internas (potencialidades e fragilidades) relevantes à empresa;
- Analisar e classificar as questões de acordo com seu grau de importância;
- Relacionar as questões que possuam importância significativa na atuação da empresa.

b) Fase 2 – determinar a estratégia:

- Identificar qual a qualificação estratégica da organização, de acordo com as competências listadas no item anterior;
- Formular estratégias alternativas para as principais questões;
- Posicionar as estratégias na matriz de resultados;
- Desenvolver estratégias adicionais que possam preencher lacunas deixadas abertas na matriz de resultados;
- Selecionar a estratégia mais adequada à empresa.

c) Fase 3 – implementar e monitorar a estratégia:

- Desenvolver um plano de ação para a execução das estratégias;
- Atribuir responsabilidades; - monitorar o progresso das ações;
 - Revisar a análise SWOT, a fim de identificar se essa corresponde à realidade ou se precisa de alterações. Em âmbito geral, a análise SWOT permite aos gestores um melhor conhecimento de seu negócio e do mercado onde este atua, permitindo conciliar pontos positivos e reduzir pontos negativos, a fim de montar estratégias personalizadas as características intrínsecas a cada empresa, de modo a atingir melhores resultados (ASSEN, BERG E PIETERSMA, 2010).

2.1.1.4 Posicionamento

O posicionamento estratégico ou competitivo consiste em definir a postura da empresa diante do mercado. Em suma, o posicionamento é uma explanação das metas da entidade. Porter (1989) coloca que: A estratégia competitiva é a busca de uma competição favorável em uma indústria, à arena fundamental onde ocorre a concorrência competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência de uma indústria. Da forma como expressado pelo autor, o posicionamento estratégico é uma forma de empresa colocar-se no mercado e sobressair-se aos seus concorrentes.

Porter (1989) coloca ainda que para ser feita a análise do posicionamento competitivo devem-se analisar cinco forças, que impactam de forma relevante as atividades da empresa. São elas:

- a) rivalidade entre concorrentes;
- b) ameaças de novos competidores;
- c) poder de pressão dos fornecedores;
- d) poder de negociação dos negociadores;
- e) ameaças de produtos substitutos.

A rivalidade entre concorrentes é um fator do cotidiano das empresas, onde um grupo de empresas já instaladas e consolidadas no mercado competem entre si. A segunda força, ou ameaça de novos competidores, ocorre quando novas empresas instalam-se na área de abrangência de outras empresas, ocasionando um desequilíbrio nos negócios das empresas já consolidadas (ASSEN, BERG E PIETERSMA, 2010).

Chiavenato e Sapiro (2004) o poder de pressão dos fornecedores é uma das forças com maior influência, pois são eles que determinam o nível de variação de preços entre as empresas. A ação de grandes fornecedores pode proporcionar grandes desequilíbrios na concorrência entre empresas.

As implicações de tais produtos ocorrem quando é lançado no mercado um produto diferente daquele comercializado pela sua empresa, mas que tem as mesmas atribuições, e um preço inferior, o que pode incentivar clientes a migrarem para empresas que disponham de tal produto.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o posicionamento estratégico de uma empresa consiste em “uma definição possível do negócio indicando como a organização competirá, considerando os critérios grupos de clientes (intimidade com clientes), necessidades dos clientes (fornecer produtos e serviços de ponta) e tecnologia (excelência operacional).”.

Posicionar a empresa, de acordo com o acima mencionado, significa definir onde a empresa irá concentrar seus recursos, ou seja, adotar a posição sobre qual o produto será comercializado pela empresa, quais os clientes que ela buscará atingir com tal produto, como esse produto será distribuído, quais as ações usadas para divulgar a marca do produto e/ou da empresa, etc.

Porter (1989), considera que o ato de posicionar a empresa representa a colocação dessa em comparação a seus concorrentes, de modo que está possa se distinguir desses e colocar-se em vantagem competitiva.

2.1.2 Plano de Negócios

Crepaldi (1998) o Plano de Negócios é uma ferramenta gerencial com o propósito de antecipar estratégias futuras em um negócio. É uma descrição da estrutura da empresa, descrevendo o campo de atuação, produtos e serviços, estratégias e objetivos, delimitando-se os passos que deverão ser seguidos durante o decurso de suas atividades, de modo a alcançar os objetivos pretendidos.

Segundo Dornelas (2011), o plano de negócios é “um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro”.

Pode ser elaborado no início de um novo empreendimento, orientando o empresário no decurso das atividades da empresa. Também pode ser elaborado em um negócio já constituído,

de forma a redefinir bases e estratégias do empreendimento, seja para redefinir os rumos de seu negócio, dando novo ânimo para a empresa e potenciais investidores, seja para iniciar um novo ramo de trabalho da empresa, como uma nova unidade ou a inserção desta em um novo setor econômico. (CREPALDI, 1998)

Nagle e Holden (2003), além da própria empresa, outras empresas e entidades também poderão se interessar pelo plano de negócios. Em geral, bancos ou entidades de fomento que pretendam injetar recursos em uma nova organização poderão analisar o plano de negócios desta, para avaliar a capacidade de retorno do negócio, já que no início do desenvolvimento de uma empresa, ela ainda não terá demonstrações para comprovar sua situação e liquidez, que lhe trará meios de quitar dívidas e honrar compromissos.

Da mesma forma, fornecedores que irão trabalhar com a empresa no início de suas atividades, na formação do estoque inicial desta, podem utilizar o plano de negócios da empresa como forma de avaliar sua capacidade futura de bancar valores devidos.

2.1.2.1 Para que Serve um Plano de Negócios

O plano de negócios tem várias atribuições, ele é adequado para se testar à viabilidade de um negócio, ou seja, após a elaboração, o gestor irá ter o conhecimento se o negócio pretendido trará resultados positivos ou não, para que assim, não venha a desperdiçar o seu tempo e o seu dinheiro na manutenção de um empreendimento que não lhe trará vantagens. (CREPALDI, 1998)

Outra atribuição do plano de negócios é orientar o andamento do negócio, auxiliando o gestor a montar sua estratégia de ação, como coloca Dornelas (2011), é a partir do plano de negócios que o gestor irá desenvolver seus planos tático e operacional, programando as ações que deverão ser tomadas no decorrer do negócio.

Chiavenato e Sapiro (2004) o plano de negócios também é importante na busca por recursos para a empresa. Bancos ou entidades governamentais o empresário possa buscar recursos financeiros para a empresa utilizam o plano de negócios como base de análise, verificando se a empresa tem um planejamento traçado que irá render resultados positivos, de modo que está possa restituir o dinheiro investido nela, e ainda alçar lucros.

Porter (1989), um plano de negócios bem estruturado, antes de mais nada, também transmite credibilidade a empresa, mostrando que essa tem objetivos fortes e bem traçados, e que efetivamente terá condições de alcançar esses objetivos.

2.1.2.2 Formação de Preços

Martins (2010), o preço é uma contraprestação monetária oferecida em troca de alguma mercadoria ou serviço. Para que o preço de um produto ou serviço seja vantajoso para quem o oferece, é preciso que o valor angariado com a venda daquele produto a tal preço cubra todos os custos relacionados a ele, e ainda gere vantagem à empresa, ou seja, lucro. Para que pudesse definir o preço de um produto para que ele gere tais vantagens, é necessário atentar-se a alguns pontos.

Para Nagle e Holden (2003), para que a empresa possa realizar um apetrechamento de seus produtos de forma estratégica é preciso muitas vezes repensar todo o processo de definição de preços, evitando que a empresa caia no ostracismo. Uma tática de precificação imprecisa e sem fundamentação fará com que a empresa se mantenha estagnada no mercado, sem possibilidades de crescimento a curto prazo.

Existem ferramentas que se apresentam úteis para a constituição de preços de venda, de modo que a empresa consiga montar seus preços de maneira coerente que traga à empresa todas as vantagens esperadas de um produto. A seguir, serão apresentadas algumas dessas ferramentas.

2.1.2.3 Margem de Contribuição

Martins (2010) coloca que a margem de contribuição é “a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz a empresa de sobra entre sua receita e o custo”.

Delimitar a margem de contribuição é importante para que se tenha a noção de que o preço estipulado para tal produto corresponde às necessidades da empresa ou não. A partir desse cálculo, estima-se a contribuição que tal produto dá para o lucro da empresa. É partir de uma análise detalhada desse índice, que a empresa pode fazer um *mix* de produtos, ou seja, escolher quais os produtos devem ser priorizados por serem mais vantajosos.

Também a partir do índice da margem de contribuição, o gestor irá verificar se o preço aplicado ao produto está dando a lucratividade desejada, ou se está sendo desvantajoso para a empresa (MARTINS, 2010).

2.1.2.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio, também denominado Ponto de Ruptura ou *break-even point*, é outra importante ferramenta utilizada na formação dos preços de venda de determinados produtos. Segundo Nagle e Holden (2003), essa ferramenta consiste no aumento mínimo do volume de vendas para que o corte de preços produza aumento na contribuição. De modo mais simples, o ponto de equilíbrio é o volume de vendas mínimo necessário, a partir do qual a empresa passará a obter lucros, dado o preço de venda estipulado.

Já para Martins (2010), o ponto de equilíbrio define que “até esse ponto, a empresa está tendo mais custos e despesas do que receitas, encontrando-se por isso na faixa do prejuízo; acima entra na faixa de lucro”. Ele também salienta que o ponto de equilíbrio pode ser expresso tanto em forma de volume quanto de valores.

Martins (2010), o ponto de equilíbrio pode ser analisado a partir de três aspectos diferentes. São eles:

- a) Ponto de Equilíbrio Contábil – considera os custos e despesas fixos e a margem de contribuição;
- b) Ponto de Equilíbrio Econômico – considera o custo de oportunidade no cálculo do ponto de ruptura;
- c) Ponto de Equilíbrio Financeiro – não leva em conta a depreciação, amortização ou exaustão, pois estas, apesar de afetar o lucro da empresa, não afetam diretamente os valores financeiros desta.

2.1.2.5 Mark up

Dentre essas ferramentas destaca-se o Mark Up, uma ferramenta de formação de preços que consiste essencialmente em estipular-se uma margem de lucratividade desejada, adicionando-se esta ao custo unitário do produto. Deve-se considerar no cálculo do Mark Up, além do índice de lucratividade desejado, os percentuais de custos variáveis incidentes sobre o produto.

Existem duas formas de se calcular o Mark Up, uma é o Mark-up divisor, onde se divide o índice do Mark-up pelo custo de produção, a fim de se encontrar o preço de venda dos produtos. A outra é o Mark-up multiplicador, onde será multiplicado o índice pelo custo dos produtos.

Os dois métodos de uso do Mark-up irão apresentar o mesmo resultado final para o preço de venda. Dessa forma, normalmente se convencionou o uso do Mark-up divisor. A fórmula (1) do Mark-up divisor é:

$$\text{MKD} = 100\% - (\text{DGA}\% + \text{COM}\% + \text{IMP}\% + \text{MLD}\%)$$

Onde:

MKD = Mark-up divisor

DGA = despesas gerais e administrativas

COM = comissões dos vendedores

IMP = tributos incidentes sobre o faturamento bruto

MLD = margem de lucro desejada.

2.1.2.6 Margem de contribuição objetivada

Muito semelhante ao cálculo do Mark-up, consiste em se efetuar o cálculo da margem de contribuição estipulando-se uma taxa de retorno. Segundo Martins (2010), “a melhor maneira de se avaliar o grau de sucesso de um empreendimento é calcular o seu retorno sobre o investimento realizado”.

Nessa modalidade de precificação, a empresa irá efetuar o cálculo da margem de contribuição, estipulando como margem líquida um índice que a empresa convencie ser o mais adequado para seu negócio. Dessa forma, poderá encontrar qual será o preço de venda que deverá estipular para seus produtos e serviços de modo que tenha retorno adequado para manter seu negócio em pleno funcionamento.

Dessa forma, fazendo ligação com o que foi dito por Martins, compreende-se que sabendo qual será o retorno do investimento, poder-se-á identificar se a empresa obterá sucesso ou não nas suas atividades. Através do uso da margem de contribuição objetivada, como instrumento de precificação, pode-se identificar qual será o retorno que a empresa terá em seu empreendimento, e conseqüentemente qual a sua possibilidade de sucesso.

Martins (2010), outra forma ainda de se estipular os preços de venda é em comparativo com os preços praticados pelo mercado. Analisar quais os preços que são costumeiramente praticados por empresas concorrentes por produtos semelhantes aos comercializados pela

empresa é importante para que se tenha uma base de qual preço costuma ter maior aceitação pelo público alvo do produto comercializado pela empresa.

É importante frisar que a adoção de preço praticado pelo mercado pode trazer riscos à empresa. Apesar de esta estar equiparada com seus concorrentes, evitando perder mercado para estas, a formação dos custos fixos de cada empresa pode variar, de modo que uma base de preços que para uma empresa pode gerar altos índices de lucratividade, pode gerar prejuízos a outras. (MARTINS, 2010),

Nesse sentido, é importante a empresa realizar uma avaliação dos seus preços, e adotar outras ferramentas de precificação, formando uma base de preços adequada para cobrir custos e gerar lucro a empresa, adequando aí os preços aos seus concorrentes, de forma a não causar prejuízos a sua própria.

Crepaldi (1998) a fixação de preço de venda de produtos e serviços é algo de extrema importância para as empresas, visto que é a partir da tática de fixação de preços que a empresa definirá se seu negócio dará ou não o retorno desejado.

A simples estipulação de preços de acordo com a percentagem que o gestor pretende ter de lucro sobre seus custos diretos não é viável no mercado atual, em vista que a grande concorrência exige um controle dos preços de modo que estes sirvam como motor da empresa.

Preços estipulados de maneira estratégica, analisando variáveis e cenários distintos, bem como se utilizando de táticas e fórmulas de apreamento, permitem ao gestor delimitar os preços de seus produtos de modo que estes cubram todos os seus custos, tragam-lhe retorno financeiro, e ainda o coloquem no mercado, com poder de competição. (CREPALDI, 1998).

2.1.3 Fluxo de Caixa

Vieira (2005) relata que a análise de fluxo de caixa gerado pelas operações é uma das etapas mais importantes para o estudo do fluxo de caixa da empresa. Isso porque a falta de consistência na geração de caixa a partir de sua atividade fim obriga a organização a se financiar através da captação de recursos dos acionistas, e da obtenção de recursos das instituições financeiras, ou seja, o seu custo de operação é maximizado, podendo suprimir os retornos planejados no projeto de investimento.

Fluxo de Caixa é basicamente um instrumento de gestão financeira, que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, mostrando como será o saldo de caixa para o período determinado. Facilmente elaborado, para empresas

que apresentam os controles financeiros bem organizados, ele deve ser utilizado para controle e, principalmente, como instrumento na tomada de decisões (SEBRAE, 2016).

O fluxo de Caixa deve ser considerado como uma estrutura flexível, no qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa, essas informações permitem o empresário elaborar a estrutura gerencial de resultados, a análise de Sensibilidade, calcular a rentabilidade, a lucratividade, o ponto de equilíbrio e o prazo de retorno do investimento. Com objetivo de verificar a saúde financeira do negócio através de análise e obter uma resposta coerente sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa (SEBRAE, 2016).

Para Souza (2003), a construção do fluxo de caixa de um projeto de investimento deve ser desenvolvida para que o projeto possa ser analisado com vistas à tomada de decisão sobre a implantação ou não. O fluxo de caixa é implantado mediante estimação dos valores de entradas e saídas de recursos financeiros. Em alguns casos, a venda dos produtos referente ao projeto de investimento considerado pode interferir nas vendas de outros produtos comercializados pela empresa.

CAPÍTULO 3

3.1 METODOLOGIA

De acordo com Strauss &Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados obtidos. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder ao problema da pesquisa.

3.1.1 Tipo de estudo e local da pesquisa

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não numéricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GOLDENBERG, 1999).

Segundo Fonseca (2002), diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

O presente trabalho foi caracterizado pelos métodos de pesquisa, qualitativa e quantitativa. O método qualitativo foi utilizado para a obtenção de informações sobre as empresas analisadas, bem como ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, caracterização do perfil dos gestores, enquanto o método quantitativo está presente na análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, para que assim se elaborasse um modelo de planejamento estratégico embasado nos resultados apresentados estatisticamente.

Trata-se da aplicação de um questionário aos gestores das empresas, onde o mesmo identificou-se as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas e os possíveis problemas encontrados em manter-se no mercado da construção civil. Através do resultado do questionário elaborou-se um modelo de planejamento estratégico que possibilite a empresa de médio porte do ramo da construção civil obterem maiores lucratividade.

3.1.2 Caracterização da amostra

A referente pesquisa foi realizada em empresas de médio porte, do ramo da construção civil, localizadas na cidade de Curitiba-PR, onde a mesma encontra-se com as coordenadas geográficas dadas por Latitude $-25^{\circ}25'44,23''$ S e Longitude $-49^{\circ}16'1,69''$ O. Segundo IBGE (2016), Curitiba-PR compõe-se de aproximadamente 1.893.997 habitantes, com área territorial de 435.036 km².

Neste sentido a pesquisa foi aplicada para indivíduos do sexo masculino e feminino ao qual apresentem cargo de gestão, controle ou direção de empresas do ramo da construção civil.

A presente pesquisa conta com aplicação de um questionário aos gestores de 14 empresas. A Figura 1 mostra a localização da cidade de Curitiba-PR no Brasil.

Figura 1 - Localização da cidade de Curitiba.



Fonte: Google Maps 2017.

Para que os dados relacionados no questionário sejam de confiança, foi coletado dados reais do mercado, ou seja, dados das 14 empresas visitadas. Este questionário foi aplicado diretamente aos gestores, a fim de colaborarem com a veracidade dos dados utilizados.

3.1.3 Instrumentos e procedimentos para coleta de dados

Segundo Yin (2001), qualquer uma das técnicas de coleta de dados pode e tem sido a única base para estudos inteiros. Isso ocorre devido a uma visão de que o pesquisador deveria escolher somente aquela técnica mais adequada ao seu caso ou a que estivesse mais familiarizado.

A coleta de dados foi realizada através de questionário aplicado aos gestores, este questionário está exemplificado no Apêndice A. Foi utilizada como forma de avaliação a escala Likert questionário foi aplicado por meio de visitas as 14 empresas ativas no mercado. As visitas foram realizadas em período integral durante o mês de julho, de acordo com a disponibilidade de cada empresa que foi previamente informado, ocorreu tanto em dias ensolarados quanto chuvosos.

3.1.4 Análise dos dados

Para Marconi e Lakatos (2013), seguido da manipulação dos dados e obtenção dos resultados, é necessário que seja realizada a análise e interpretação dos mesmos, com o intuito de se chegar às respostas para solução do problema. A representação dos dados para as análises ocorreu por meio de gráficos. Enquanto, as informações dos resultados da pesquisa podem ser expostas por meio de um relatório.

Após a coleta de dados, foi realizada a respectiva análise dos dados levantados pela aplicação dos questionários, utilizando gráficos para expor os resultados encontrados, a partir dessas informações destacadas elaborou-se o modelo de planejamento estratégico.

CAPÍTULO 4

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1.1 Entrevista aos gestores

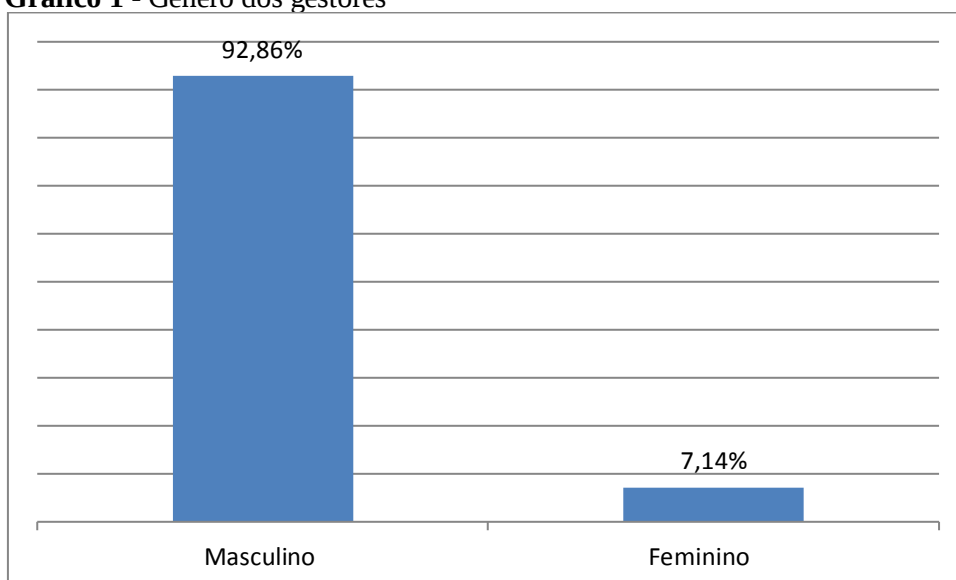
Na busca por 14 gestores para a coleta de dados, houve grande dificuldade de encontrar nas empresas da construção civil de médio porte disponibilidade de tempo dos gestores. A impressão que se tem é a necessidade de realizarem muitas atividades fora do gabinete.

Apenas as quatro primeiras das entrevistas foram agendadas, devido à dificuldade de conseguir o agendamento das próximas. As 10 restantes foram sem marcar horário, a partir daí foi mais fácil conseguir o encontro.

De maneira geral, houve receptividade nas empresas de médio porte da construção civil, todas demonstraram interesse em esclarecer as dúvidas e total domínio do assunto, na parte do questionário para se constituir o modelo de planejamento estratégico que auxilie na lucratividade das empresas.

4.1.2 Caracterização dos gestores

Gráfico 1 - Gênero dos gestores

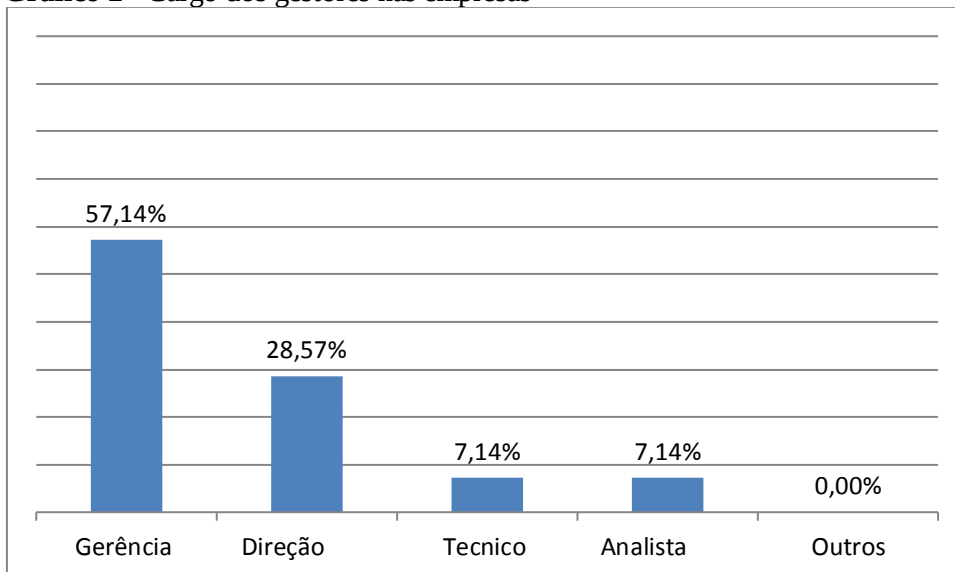


Fonte: Autor (2017).

Ao analisar o gênero dos gestores, percebeu-se que a maioria deles são homens, com 92,86%, seguido dos 7,14% de mulheres, conforme o Gráfico 1.

4.1.3 Cargo que o gestor ocupa na empresa

Gráfico 2 - Cargo dos gestores nas empresas

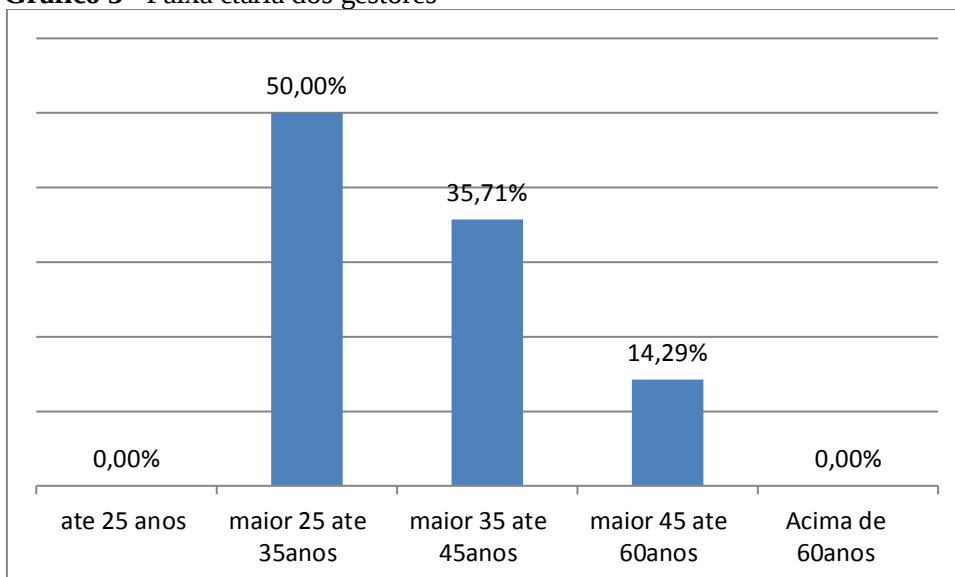


Fonte: Autor (2017).

Ao analisar gráfico 02, foi possível identificar que a grande maioria dos gestores estão concentrados em cargos de gerência com 57,14% seguido do cargo de direção com 28,57%. Técnico juntamente com analista compõe 14,28%.

4.1.4 Faixa etária dos gestores

Gráfico 3 - Faixa etária dos gestores

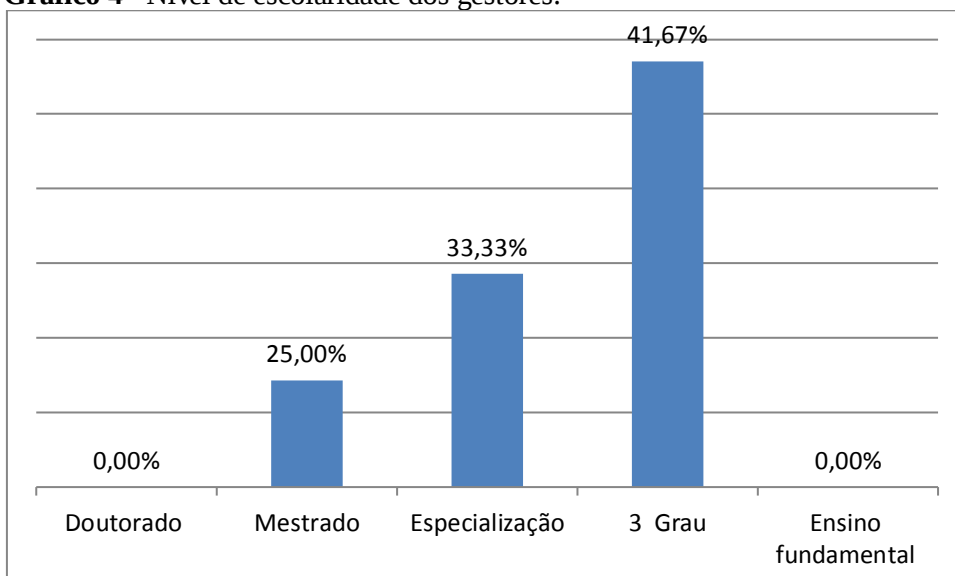


Fonte: Autor (2017).

Através do Gráfico 03, pode-se observar que 50% dos gestores tem idade maior que 25anos até 35anos, seguido 28,57% que tem idade maior que 35anos até 45anos, restando assim uma taxa menor com 14,29%para os que têm idade maior que 45anos até os que têm 60anos. Acima de 60anos não teve nem um gestor que respondeu o questionário.

4.1.5 Nível de escolaridade dos gestores

Gráfico 4 - Nível de escolaridade dos gestores.

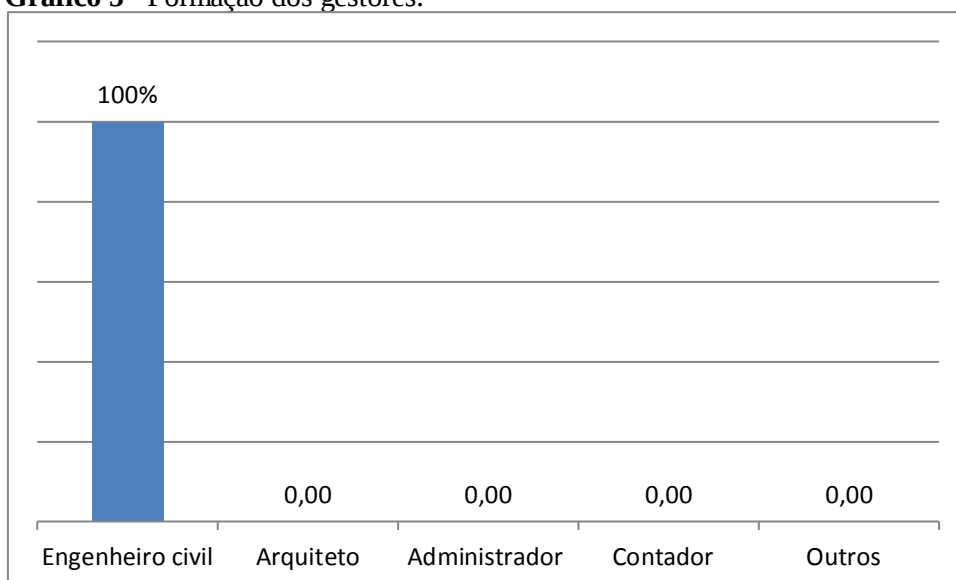


Fonte: Autor (2017).

O nível de escolaridade dos gestores apresentado acima no gráfico 4 refere-se, se os mesmos têm apenas ensino fundamental, 3º grau e sua formação acadêmica ou se o gestor tem formação acadêmica seguida de uma especialização, mestrado ou até mesmo doutorado. Ao se analisar os dados estatisticamente foi constatado que 41,67% dos gestores possuem apenas 3º grau e sua formação acadêmica, seguido de 33,33% de gestores com formação acadêmica e especialização, o restante dos entrevistados possuem formação acadêmica e mestrado, não teve nem um gestor com formação acadêmica e doutorado.

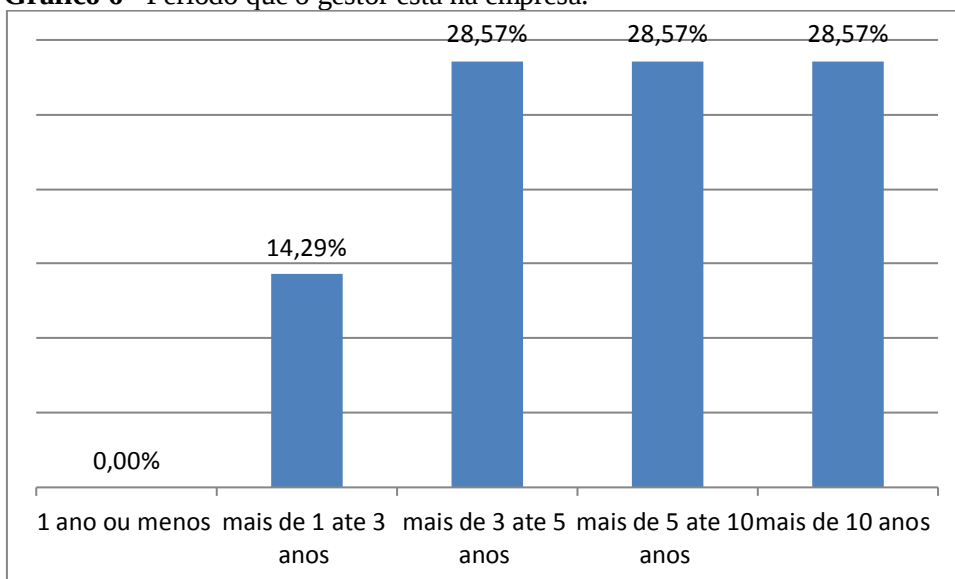
4.1.6 Formação dos gestores

Gráfico 5 - Formação dos gestores.



Fonte: Autor (2017).

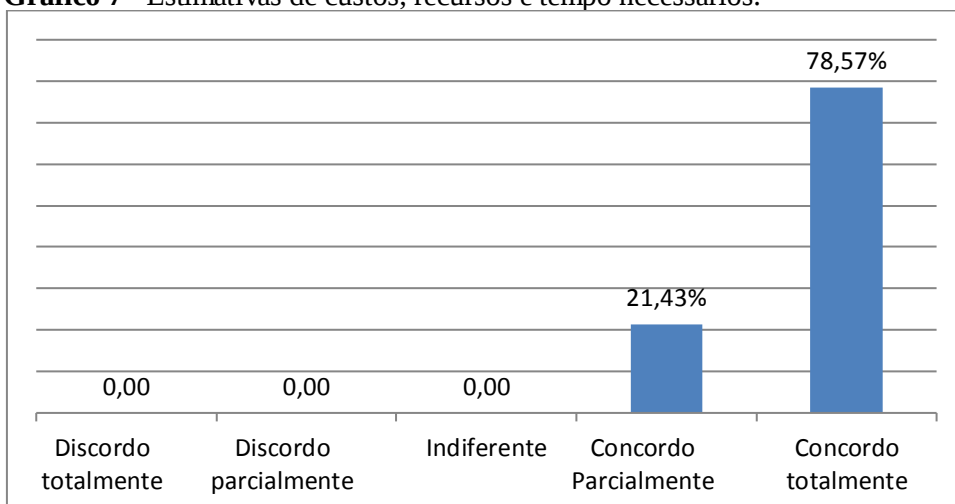
Todos os gestores entrevistados são formados em engenharia civil, os dados da formação são apresentados no gráfico 5.

Gráfico 6 - Período que o gestor está na empresa.

Fonte: Autor (2017).

O gráfico 6 apresentado acima se refere há quanto tempo o gestor está na empresa. De 3 anos até 5 anos tem 28,57% dos gestores, mais de 5 anos até 10 anos tem 28,57% e mais de 10 anos também possuem 28,57%. Através do gráfico 6 ficou ilustrado que 0,0% dos 14 gestores conseguem alcançar o cargo de gerência na empresa no primeiro ano.

4.1.7 Resultado da aplicação do questionário

Gráfico 7 - Estimativas de custos, recursos e tempo necessários.

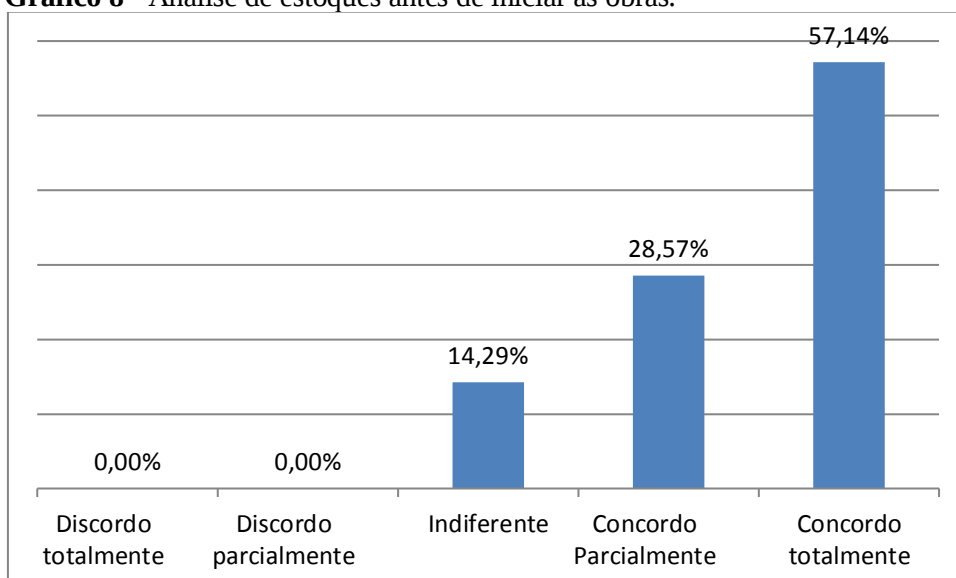
Fonte: Autor (2017).

Nota-se no gráfico 07 que 78,57% dos gestores entrevistados concordam totalmente em realizar estimativas de custos, recursos e tempo necessário ao gerenciamento das obras,

enquanto 21,43% concordam parcialmente. Através dos dados apresentados estatisticamente no gráfico 07 comprovou-se o quanto é importante e fundamental o gestor estar realizando essas estimativas.

O preço é uma contraprestação monetária oferecida em troca de alguma mercadoria ou serviço. Para que o preço de um produto ou serviço seja vantajoso para que o ofereça, é preciso que o valor angariado com a venda daquele produto a tal preço cubra todos os custos relacionados a ele, e ainda gere vantagem à empresa, ou seja, lucro. Para que pudesse definir o preço de um produto para que ele gere tais vantagens, é necessário atentar-se a alguns pontos (MARTINS, 1998).

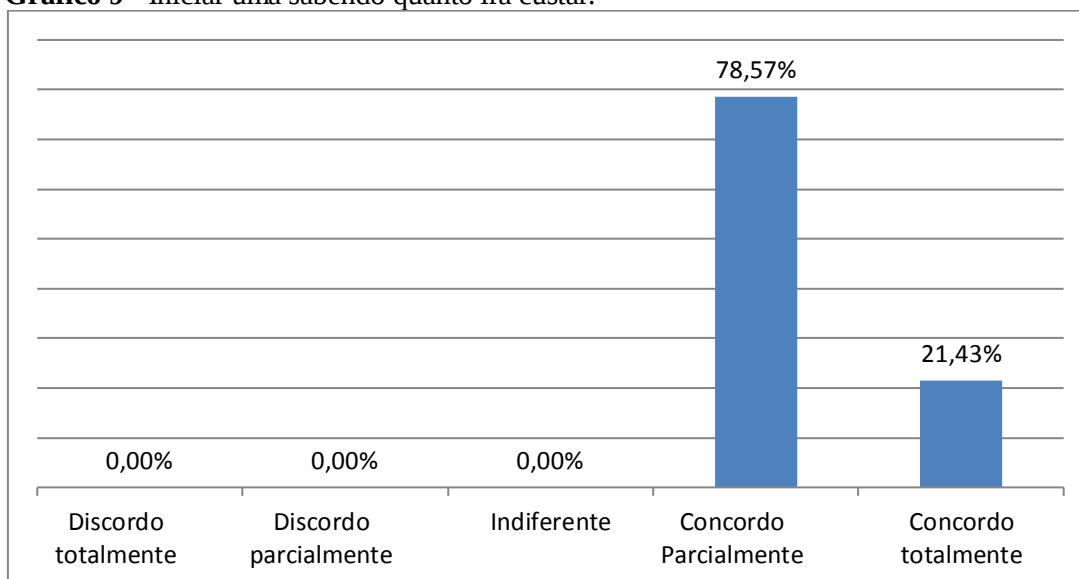
Gráfico 8 - Análise de estoques antes de iniciar as obras.



Fonte: Autor (2017).

Gráfico 08 apresenta se os gestores fazem uma análise de estoque do que possuem antes de estar iniciando sua obra, 57,14% dos gestores apresentaram a seguinte resposta, concordo totalmente, seguido de 28,57% onde concordam parcialmente, e 14,29% para aqueles que acham indiferente fazer ou não essa análise.

Um dos principais motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoques é o grande impacto financeiro que é possível alcançar através do aumento da eficácia e eficiência das operações da Organização (BORGES, 2010).

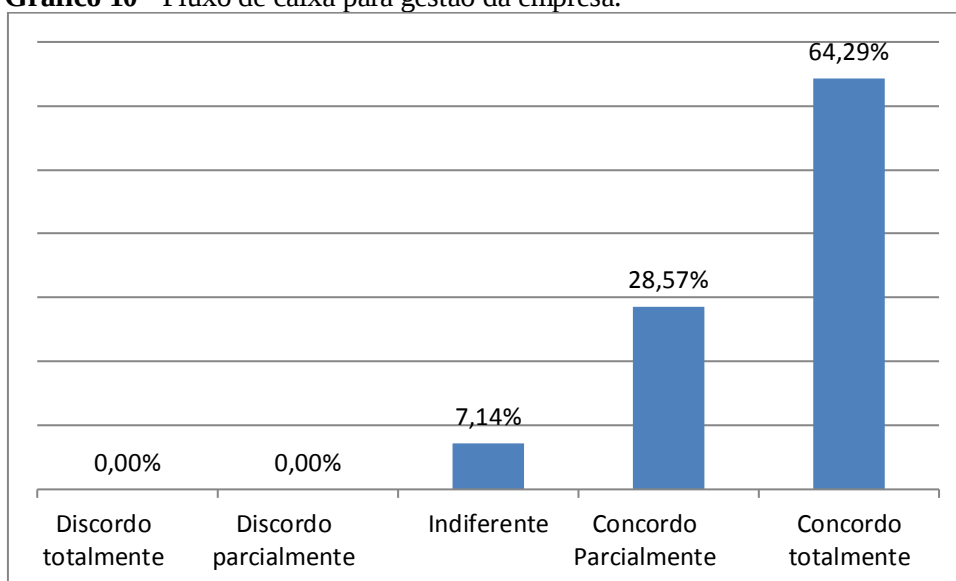
Gráfico 9 - Iniciar uma sabendo quanto irá custar.

Fonte: Autor (2017).

A análise do gráfico 09 apresenta se os gestores fazem um estudo para obter informações de quanto irá custar à obra, para que os mesmos tenham maior controle no fluxo de caixa e não sejam surpreendidos com gastos imprevistos. O gráfico 09 apresenta 78,57% dos gestores concordando parcialmente, seguido de 21,43% onde concordam totalmente faz análise de custo para todas as suas obras antes do início da mesma.

Os gestores que responderam concordo parcialmente, ou seja, 78,57% justificaram com a seguinte frase: "É claro que se iniciar uma obra sabendo quanto irá custar é muito importante, mas o mercado hoje muitas vezes não deixa as empresas fazerem esse planejamento. O cliente chega com projeto em um dia e no outro quer a obra em andamento, e se não se adequar a esse mercado acaba correndo risco de perder clientes devido à demora".

Delimitar a margem de contribuição é importante para que se tenha a noção de que o preço estipulado para tal produto corresponde às necessidades da empresa ou não. A partir desse cálculo, estima-se a contribuição que tal produto dá para o lucro da empresa. É partir de uma análise detalhada desse índice, que a empresa pode fazer um *mix* de produtos, ou seja, escolher quais os produtos devem ser priorizados por serem mais vantajosos (MARTINS, 2010).

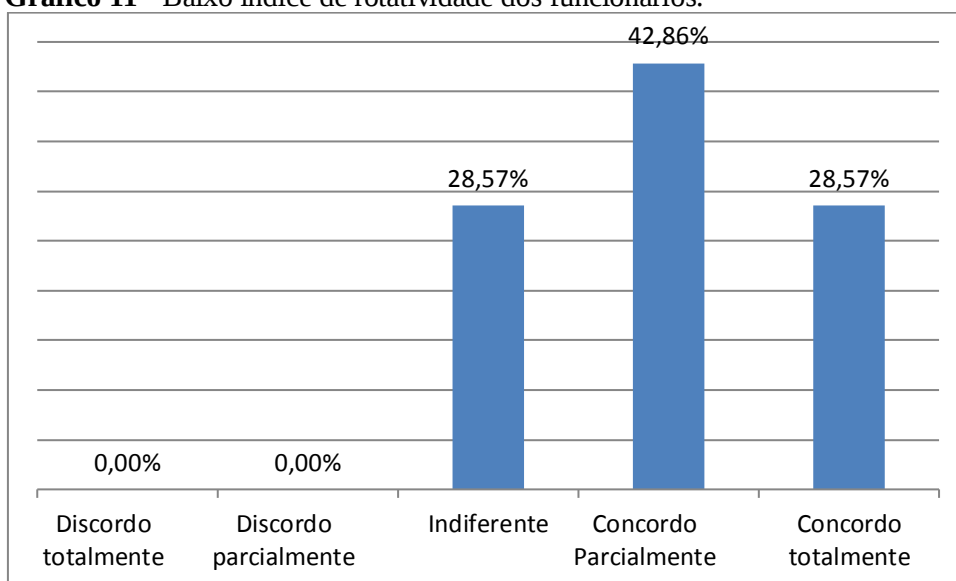
Gráfico 10 - Fluxo de caixa para gestão da empresa.

Fonte: Autor (2017).

No gráfico 10 apresenta-se se os gestores consideram o fluxo de caixa como uma ferramenta importante para gestão da empresa, 64,29% dos gestores concordaram totalmente, levando como uma das prioridades na empresa a realização de um fluxo de caixa eficiente, e ainda complementaram dizendo: "Objetivo de toda empresa não é obter lucros, pois não se investe milhões para se ter um real de lucro. Objetivo de toda empresa é obter a maior lucratividade possível, e como obter esse lucro sem ter um fluxo de caixa eficiente", seguido de 25,57% onde concordaram parcialmente e 7,14% dos gestores consideram indiferente ter ou não fluxo de caixa na empresa.

Segundo Silva (2007), pode classificar o fluxo de caixa como um instrumento gerencial, cuja finalidade principal é a de auxiliar o processo decisório de uma organização, de forma a planejar as entradas e saídas de recursos financeiros.

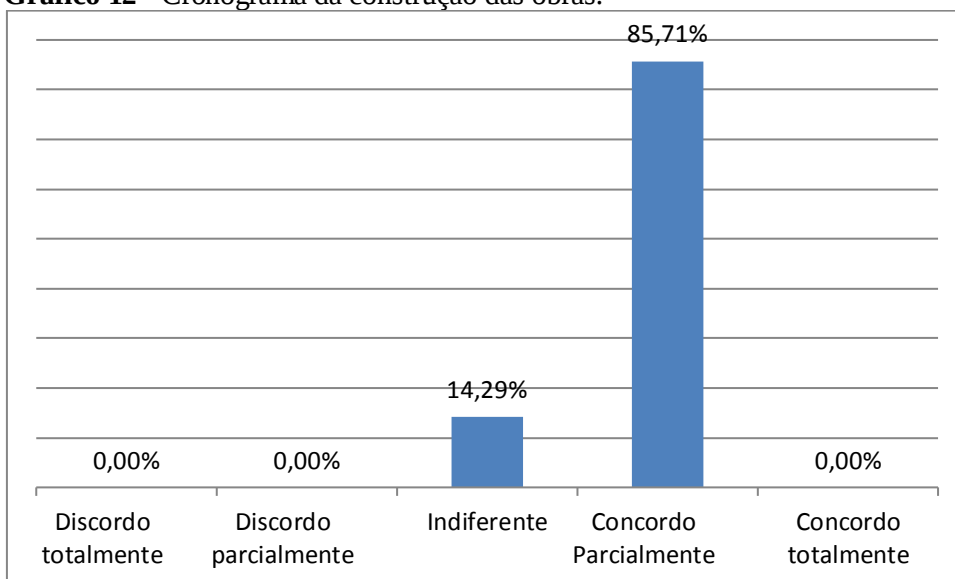
Vieira (2005) relata que a análise de fluxo de caixa gerado pelas operações é uma das etapas mais importantes para o estudo do fluxo de caixa da empresa. Isso porque a falta de consistência na geração de caixa a partir de sua atividade fim obriga a organização a se financiar através da captação de recursos dos acionistas, e da obtenção de recursos das instituições financeiras, ou seja, o seu custo de operação é maximizado, podendo suprimir os retornos planejados no projeto de investimento.

Gráfico 11 - Baixo índice de rotatividade dos funcionários.

Fonte: Autor (2017).

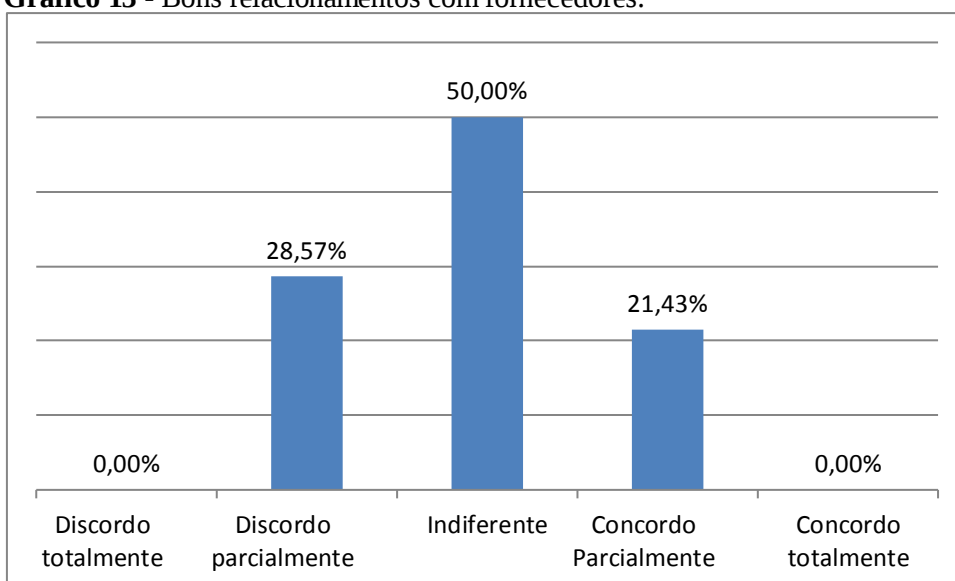
No gráfico 11 apresenta dados estatísticos sobre o baixo índice de rotatividade dos funcionários na empresa, se o mesmo contribui para comprimento dos prazos de entrega das obras. Com 42,86% dos gestores entrevistados disseram concordar parcialmente, e justificaram dizendo: 'Com certeza ter índice de rotatividade baixo na empresa, contribui para comprimento dos prazos de entrega da obra, pois para contratação, treinamento do mesmo, exames, se requer tempo, esse tempo pode acarretar em atraso da obra, mas vale salientar que ter índice de rotatividade baixo na empresa não é o principal motivo que faz a obra ser entregue no prazo estipulado em contrato'. 28,57% dos gestores consideram como indiferente ter ou não índice baixo de rotatividade e 28,57% concordam totalmente, consideram como importante ter índice de rotatividade baixo.

Chiavenato (2007) afirma que para um bom funcionamento, a empresa requer recursos humanos, materiais e financeiros adequados para atingir o objetivo de ganhar mais que os gastos feitos para produzir ou vender suas mercadorias e prestar serviços. É fundamental para a empresa não ter um grau elevado de rotatividade de funcionários, pois para contratação de novas equipes gera gastos com treinamentos.

Gráfico 12 - Cronograma da construção das obras.

Fonte: Autor (2017).

No gráfico 12, apresenta 85,71% representando gestores que concordam parcialmente em fazer cronograma das obras para que consiga entregá-las no tempo estipulado em contrato, e complementaram dizendo: "Não tenha dúvidas que fazer o cronograma das obras, contribui para entrega no prazo estipulado por contrato, mas os atrasos decorrentes em obras não se dão apenas por cronograma mal elaborado, o atraso acontece também por contas climáticas, atrasos em entregas de materiais entre outros". 14,29% dos gestores responderam ser indiferente ter ou não o cronograma.

Gráfico 13 - Bons relacionamentos com fornecedores.

Fonte: Autor (2017).

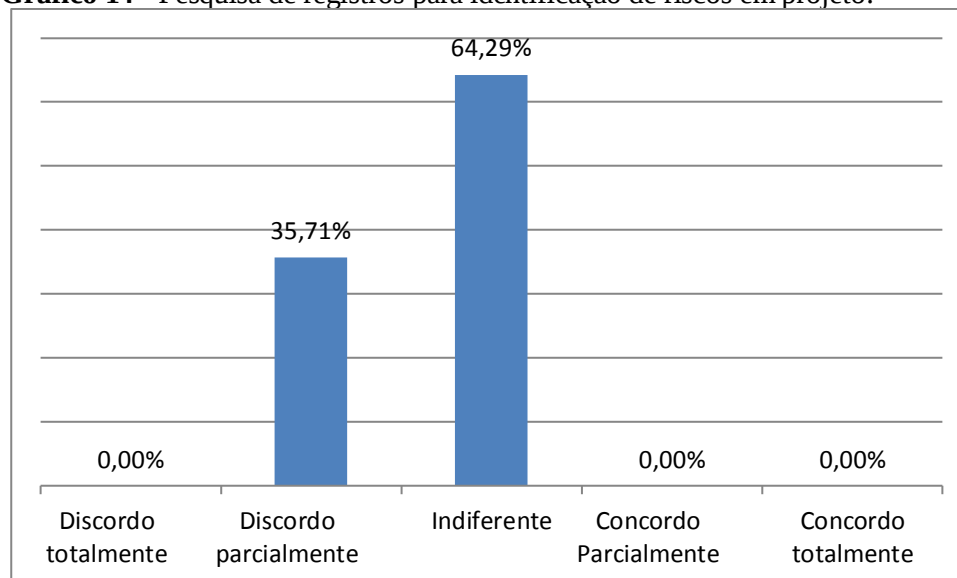
No gráfico13 ilustra relacionamento dos gestores com seus fornecedores, ou seja, se sempre realizam compras dos mesmos fornecedores para criar bons relacionamentos. 50,00% dos gestores entrevistados responderam ser indiferente, seguido de 28,57% onde discordaram parcialmente e 21,43% concordaram parcialmente.

Porter (1989) coloca ainda que para ser feita a análise do posicionamento competitivo devem-se analisar cinco forças, que impactam de forma relevante as atividades da empresa. São elas:

- a) rivalidade entre concorrentes;
- b) ameaças de novos competidores;
- c) poder de pressão dos fornecedores;
- d) poder de negociação dos negociadores;
- e) ameaças de produtos substitutos.

Apresentar um bom relacionamento com os fornecedores é um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, pois conhecendo melhor o fornecedor é possível negociar prazos estendidos e produtos de melhor qualidade.

Gráfico 14 - Pesquisa de registros para identificação de riscos em projeto.

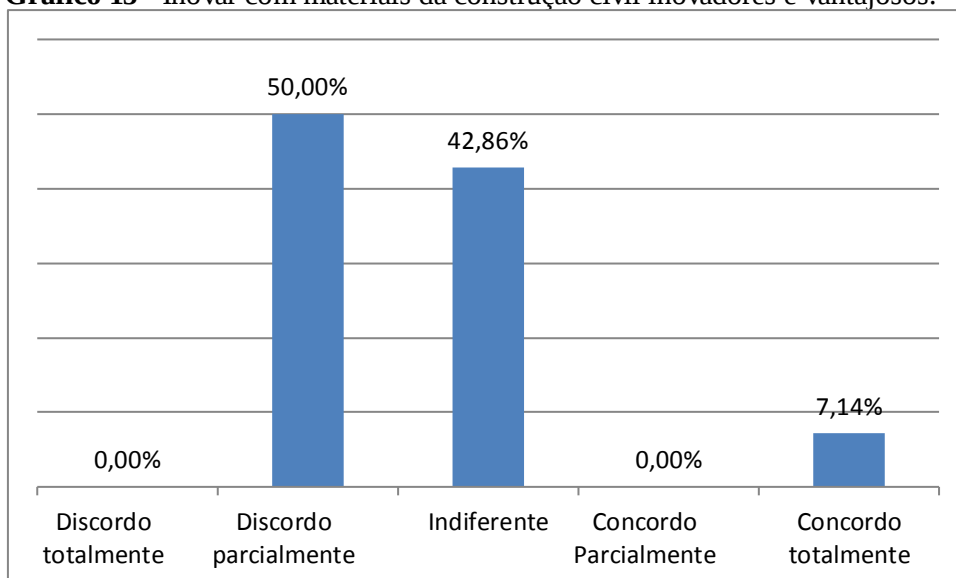


Fonte: Autor (2017).

No gráfico 14 é apresentado se os gestores fazem diversos registros (ex.: relatórios, base de projetos, e-mails, intranet, normas, escopo do projeto) para que os ajude na identificação de riscos em projetos. 64,29% dos gestores responderam ser indiferente e 35,71% responderam discordar parcialmente.

A empresa deve estar sempre preparada para todas as possibilidades de cenários possíveis, de modo a manipular todas as variáveis e evitar situações adversas para a empresa. Mintzberg (1987) coloca o processo da estratégia se constrói e reconstrói com o tempo, sempre se atualizando, e são movidas pelos problemas enfrentados pelas empresas, pois os gestores tendem a construir suas estratégias baseados naquilo que anteriormente não se deu de maneira satisfatória e que se pretende corrigir para o futuro.

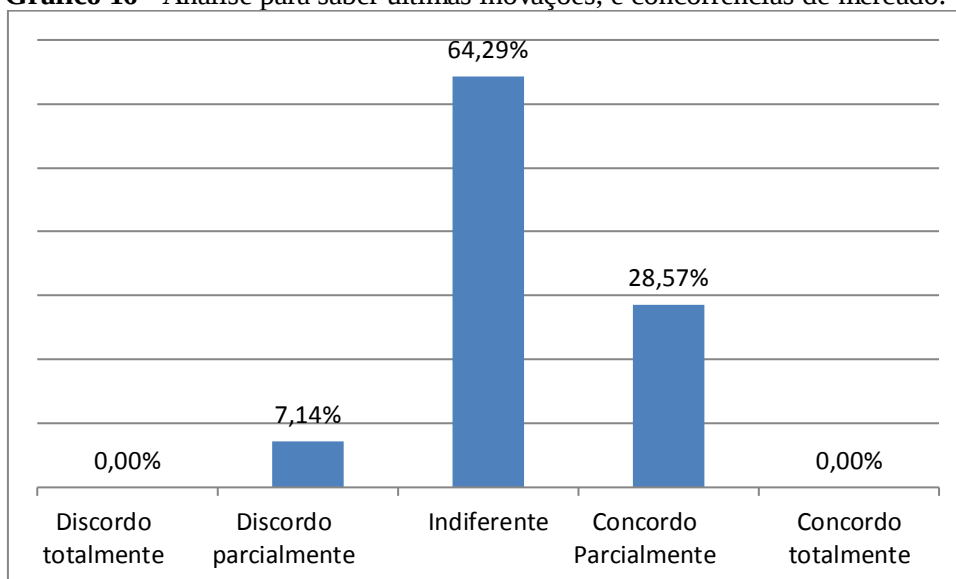
Gráfico 15 - Inovar com materiais da construção civil inovadores e vantajosos.



Fonte: Autor (2017).

No gráfico 15 exibe se os gestores gostam de inovar com materiais de construção modernos, de menor custo e melhor qualidade técnica. 50% dos gestores responderam discordar parcialmente, 42,86% diz ser indiferente e 7,14% concordam totalmente em estar fazendo uso desses materiais.

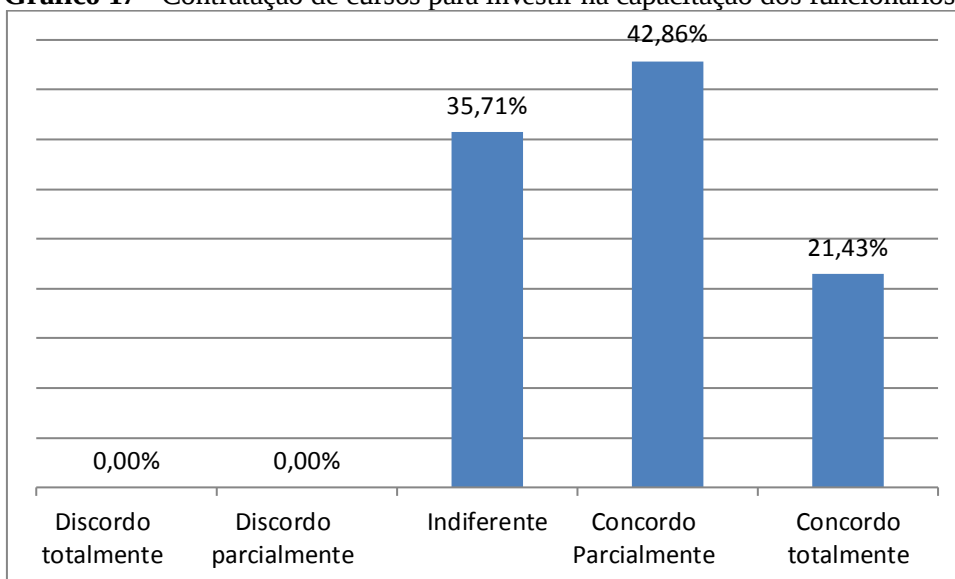
Os gestores que responderam discordar parcialmente, ou seja, 50% deles justificaram a resposta dizendo: " Com certeza um grande diferencial para o mercado na atualidade é produzir mais gastando menos, mas o grande problema é que a todo o momento é fabricado materiais novos no mercado, e como saber os que realmente produzem mais gastando menos? Não se pode parar no tempo é preciso sim inovar, e tem produtos novos que realmente aumentam a produtividade com um custo menor na produção, para identificar esses produtos fazemos os chamados testes, ou seja, utilizamos esse produto em pequena escala e analisamos se realmente temos o devido retorno".

Gráfico 16 - Análise para saber últimas inovações, e concorrências de mercado.

Fonte: Autor (2017).

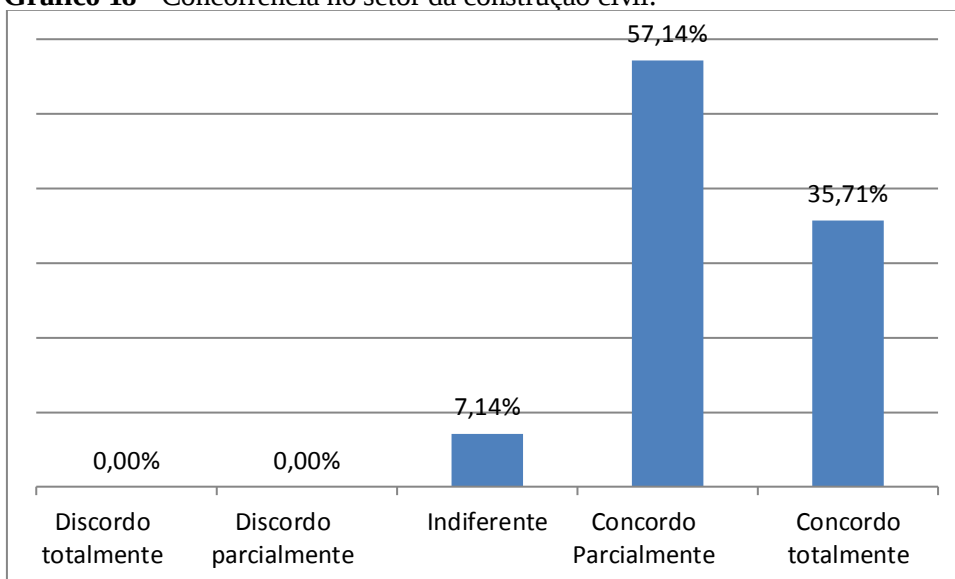
No gráfico 16 expõe-se os gestores sempre analisam o mercado para saber as últimas inovações e se observam a sua concorrência. 64,29% dos gestores entrevistados responderam ser indiferente fazer essa análise, seguido de 28,57% onde concordaram parcialmente e 7,14% discordaram parcialmente.

O posicionamento estratégico ou competitivo consiste em definir a postura da empresa diante do mercado. Em suma, o posicionamento é uma explicação das metas da entidade. Porter (1989) coloca que: A estratégia competitiva é a busca de uma competição favorável em uma indústria, à arena fundamental onde ocorre a concorrência competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência de uma indústria. Da forma como expressado pelo autor, o posicionamento estratégico é uma forma de empresa colocar-se no mercado e sobressair-se aos seus concorrentes, utilizando de baixo custo e tecnologias inovadoras.

Gráfico 17 - Contratação de cursos para investir na capacitação dos funcionários.

Fonte: Autor (2017).

Segundo gráfico 17, pode-se identificar que 42,86% dos gestores concordam parcialmente em estar fazendo a capacitação dos funcionários na entidade, logo atrás com 35,71% responderam ser indiferente, não fazem questão de estar investindo na capacitação dos funcionários e com 21,43% concordam totalmente em fazer essa preparação e ainda argumentaram dizendo: "Através da capacitação dos funcionários aumenta-se a qualidade do serviço e consequentemente aumenta sua produtividade".

Gráfico 18 - Concorrência no setor da construção civil.

Fonte: Autor (2017).

Através do gráfico 18, pode-se observar como que os gestores consideram a concorrência da construção civil, se esta alta ou não. 57,14% dos 14 gestores concordaram parcialmente, 35,71% concordaram totalmente, consideram alta a concorrência e 7,14% responderam ser indiferente.

Grande parte dos gestores que responderam concordo parcialmente e concordo totalmente, disseram que uns dos fatores que aumentaram a concorrência é momento político pelo qual país está passando, e com essa devida crise. Por fim falaram "Tem serviço para todos desde que a economia melhore".

A rivalidade entre concorrentes é um fator do cotidiano das empresas, onde um grupo de empresas já instaladas e consolidadas no mercado competem entre si. A segunda força, ou ameaça de novos competidores, ocorre quando novas empresas instalam-se na área de abrangência de outras empresas, ocasionando um desequilíbrio nos negócios das empresas já consolidadas (ASSEN, BERG E PIETERSMA, 2010).

CAPÍTULO 5

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO

Mediante as constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, as empresas precisam estar preparadas para enfrentá-las e consequentemente melhorar recursos materiais e financeiros para que se tenha uma posição competitiva no mercado, sendo assim, surge à necessidade de realizar ações planejadas.

Chiavenato (2007), afirma que para um bom funcionamento, a empresa requer recursos humanos, materiais e financeiros adequados para atingir o objetivo de ganhar mais que os gastos feitos para produzir ou vender suas mercadorias e prestar serviços.

Em função disto, o objetivo geral do trabalho foi propor um modelo de planejamento estratégico que possibilite às empresas de médio porte da construção civil, melhorar a gestão de recursos financeiros e materiais, o qual foi conseguido através da aplicação de um questionário diretamente aos gestores onde identificou-se falhas de gestão. Este questionário foi aplicado pessoalmente aos gestores e foi realizado na cidade de Curitiba-PR.

O primeiro objetivo específico do presente estudo foi levantar informações sobre planejamento estratégico, plano de negócios e fluxo de caixa para que assim elaborasse o questionário para ser aplicado aos 14 gestores das empresas de médio porte do ramo da construção civil localizadas na cidade de Curitiba-PR.

O segundo objetivo específico foi identificar problemas de gestão das empresas do ramo da construção civil com intuito de compreender os principais problemas que afetam negativamente a lucratividade dessas empresas.

O terceiro e último objetivo específico foi propor um modelo de planejamento estratégico que gere ações para aumentar a lucratividade das empresas de médio porte do ramo da construção civil, com isso a empresa irá reduzir custo de produção, aumentar seu faturamento, entregar obras no prazo aos seus clientes entre outras ações positivas, e consequentemente obter maior lucratividade. O modelo de planejamento estratégico está anexado no apêndice B. O qual contém ações ao qual aumente a lucratividade das empresas de médio porte do ramo da construção civil.

Ao elaborar o planejamento estratégico percebeu-se que a relação com os fornecedores é importante, pois possibilita ter acesso a produtos de melhor qualidade e maior

prazo para pagamento, outro fator importante dentro do cenário empresarial é apresentar uma equipe de trabalho capacitada e experiente, pois com isso é possível finalizar os trabalhos com mais eficiência e pontualidade.

Além do mais, apresentar um fluxo de caixa é importante para a empresa no ramo da construção civil, visto que as obras demandam grande investimento de recursos financeiros e o retorno de tal investimento é a longo prazo.

Nesse sentido, é importante também ter um controle eficiente de estoque de materiais, para que a empresa não apresente desperdício de mercadorias e não imobilize recursos comprando mercadorias que demoram a ser utilizadas.

Portanto, destaca-se a importância de uma empresa de médio porte do ramo da construção civil em se ter um planejamento estratégico eficiente, pois é através do planejamento estratégico que a empresa consegue atingir seu potencial máximo de lucratividade, o planejamento estratégico é o coração da empresa. Os gestores que buscarem conhecimentos e aperfeiçoamentos aumentaram a capacidade das entidades em obter maior lucratividade.

CAPÍTULO6

6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

- Um estudo de caso em uma ou duas empresas utilizando o modelo de planejamento estratégico que foi elaborado.
- Estudar as formas de aumentar a rentabilidade das empresas elaborando um plano de ações.
- Elaborar estratégias de mercado que aumente a lucratividade.
- Elaborar um planejamento estratégico na região noroeste.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEN, Marcel van; BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de Gestão: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2 Ed. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2010.

BRASIL. **Confederação Nacional da Indústria**, Fevereiro de 2017. <https://static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/98/b1/98b1649a-3d1c-44c4-86fb-03972b6556cd/sondagemindustriadaconstrucao_fevereiro2017_2.pdf>. Acessado em: 26 de março de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

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

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 35 ed. Rio de Janeiro: Campus Editora. 1990.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2009.

MINTZBERG, Henry. **Crafting Strategy**. Harvard Bussiness Review. Boston, 1987

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Metodologia da Teoria Fundamentada**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SWARTZ, Peter. **A Arte da Visão de Longo Prazo – Planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre. Bookman. 2001.

SILVA, José Pereira. *Análise Financeira das Empresas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BORGES C. T.; CAMPOS S. M.; BORGES C. E. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, v. 3, n. 1, p. 236-247, Jul./Dez. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR 14653-4 – Avaliação de bens Parte 4: Empreendimentos. 2002.

VIEIRA, Marcos V. *Administração Estratégica do Capital de Giro*: São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como definir o público alvo da sua empresa. 2015. Disponível em: <<http://zip.net/bctv4k>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

SOUZA, A. B. *Projetos de Investimento de Capital: Elaboração, Análise e Tomada de Decisão*. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor: Empreendedorismo e viabilização de novas empresas um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio*. 2.ed. São Paulo, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Perfil do respondente

1.1 Cargo na Empresa:

☐ Gerência ☐ Direção ☐ Técnico

☐ Analista ☐ outros _____

1.2 Faixa de idade

☐ até 25 anos ☐ de 25 a 35 anos ☐ de 35 a 45 anos

☐ de 45 a 60 anos ☐ acima de 60 anos

1.3 Nível de escolaridade

☐ Doutorado ☐ Mestrado ☐ Especialização

☐ 3º grau ☐ Ensino fundamental

1.4 Tempo de trabalho na empresa

☐ 1 ano ou menos ☐ mais de 1 a 3 anos ☐ mais de 3 a 5 anos

☐ mais de 5 a 10 anos ☐ mais de 10 anos

1.5 Formação

☐ Engenheiro Civil ☐ Arquiteto ☐ Administrador

☐ Contador ☐ outros

2 Perfil da empresa no ramo de construção civil

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Indiferente						
3 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo totalmente						
1	Considero estimativas de custos, recursos e tempo necessários ao gerenciamento dos trabalhos realizados.	1	2	3	4	5
2	Faço uma análise do que possuo de recursos para começar a iniciar as obras	1	2	3	4	5
3	Gosto de iniciar uma obra sabendo o quanto irá me custar	1	2	3	4	5
4	Considero o fluxo de caixa uma ferramenta importante para gestão da empresa	1	2	3	4	5
5	Acredito que o baixo índice de rotatividade dos funcionários sem minha equipe contribua para cumprimento dos prazos de entrega das obras	1	2	3	4	5
6	Procuro fazer o cronograma da construção das obras para que consiga entregar a construção a tempo	1	2	3	4	5
7	Costumo criar bons relacionamentos com os fornecedores, ou seja, sempre faço compras dos mesmos fornecedores.	1	2	3	4	5
8	Pesquiso diversos registros (ex.: relatórios, base de projetos, <i>e-mails</i> , intranet, normas, escopo do projeto) para me ajudar na identificação de riscos em projetos.	1	2	3	4	5
9	Gosto de sempre inovar com materiais de construção modernos, de menor custo e melhor qualidade técnica.	1	2	3	4	5
10	Sempre analiso o mercado para saber as últimas inovações e observar a minha concorrência	1	2	3	4	5
11	Faço a contratação de vários cursos para investir na capacitação dos funcionários da entidade	1	2	3	4	5
12	Considero a concorrência no setor da construção civil alta	1	2	3	4	5

APÊNDICE B – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

