



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano
do Sul
Brasil

de Carvalho, Leonardo; Yuho Endo, Gustavo; Rojo, Claudio Antonio
CENÁRIOS DO RAMO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE
TOLEDO/PR: PERCEPÇÕES FRENTE À CRISE DE 2015
Gestão & Regionalidade, vol. 32, núm. 96, septiembre-diciembre, 2016, pp. 49-70
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133448303005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

CENÁRIOS DO RAMO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE TOLEDO/PR: PERCEPÇÕES FRENTE À CRISE DE 2015

SCENARIOS OF CONSTRUCTION MATERIALS BRANCH IN THE CITY OF TOLEDO, PARANÁ, BRAZIL: PERCEPTIONS OF 2015 CRISIS

Leonardo de Carvalho

Mestrando em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Cascavel (PR), Brasil

Data de recebimento: 29-10-2015

Data de aceite: 03-06-2016

Gustavo Yuho Endo

Mestrando em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Cascavel (PR), Brasil

Claudio Antonio Rojo

Pós-doutor pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo (SP), Brasil

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar a percepção de cenários de dois empresários do ramo de materiais de construção civil na cidade de Toledo, oeste do Paraná, por meio das cinco forças competitivas de Porter e da matriz SWOT. Empregou-se a análise de conteúdo temática de duas entrevistas semiestruturadas, utilizando-se para isso o software ATLAS.ti. Este estudo permitiu demonstrar que ambos tiveram uma perspectiva realista e otimista quanto aos cenários futuros no ramo de materiais de construção civil para a cidade de Toledo, diferente da perspectiva pessimista que vem se desenvolvendo no cenário econômico e político nacional. É importante ressaltar que, nos dois casos, o que corrobora para esta visão está vinculado à percepção de que a economia regional, baseada no agronegócio e na indústria farmacêutica, ainda não foi diretamente afetada pela crise.

Palavras-chave: Cinco Forças de Porter; análise SWOT; cenários; materiais de construção civil.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the perception scenarios of two businessmen from the construction materials industry in the city of Toledo, west of Paraná state, Brazil, through Porter's Five Forces model and SWOT analysis. It was made a thematic content analysis of two semi-structured interviews, using for this purpose the ATLAS.ti software. This study allowed demonstrating that both of them had a realistic and optimistic outlook about future scenarios in the construction materials business in the city of Toledo, which is different from the pessimistic outlook that is evolving in the economic environment and national politics. It is important to note that, in both cases, this view is confirmed due to the perception that the regional economy based on the agribusiness and the pharmaceutical industry has not been directly affected by the crisis yet.

Keywords: Porter's Five Forces; SWOT analysis; scenarios; construction materials.

Endereço dos autores:

Leonardo de Carvalho
adm.leonardo@icloud.com

Gustavo Yuho Endo
gustavo_endo@yahoo.com.br

Claudio Antonio Rojo
rojo_1970@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Rojó (2005, p. 99) afirma que “em uma perspectiva organizacional ampla, cenários são possibilidades de acontecimentos futuros, que, se parametrizados, podem ser simulados”.

Um dos objetivos da composição de cenários remete à busca de uma estratégia competitiva (PORTER, 1989) e dentre as ferramentas utilizadas pelo autor na definição de cenários destacam-se as cinco forças competitivas: novos entrantes, poder dos compradores, rivalidade entre concorrentes, produtos substitutos e poder dos fornecedores. Além da atenção às cinco forças competitivas, Kotler e Keller (2006) abordam a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)¹ como outra ferramenta importante para o planejamento estratégico e, conseqüentemente, para a composição de cenários futuros.

Dentro do exposto, e na busca de compor a percepção de cenários para o ramo de materiais de construção, foi feita a coleta de dados por meio de duas entrevistas semiestruturadas em tópicos (GODOI; MATTOS, 2006) que remetem às teorias abordadas. A escolha dos entrevistados se deu por meio da afinidade dos entrevistadores com os mesmos, proximidade das empresas e mesmo ramo de atuação, permitindo maior predisposição às respostas e menor inibição quanto aos tópicos abordados (GODOI, MATTOS, 2006).

Assim este artigo está organizado da seguinte forma: a) fundamentação teórica, em que se abordará os conceitos que nortearam as entrevistas e a análise de seu conteúdo; b) metodologia empregada para análise do conteúdo da entrevista; c) a análise das entrevistas frente à fundamentação teórica; d) considerações finais quanto ao estudo, contribuição, limitações e possibilidades de novos estudos na área.

¹ Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados neste tópico uma revisão teórica sobre as cinco forças de Porter, a análise SWOT, a análise de cenários e de materiais de construção civil.

2.1. Cinco Forças de Porter

De acordo com Porter (1986) o grau de concorrência em uma determinada indústria depende das cinco forças competitivas básicas, conforme Figura 1. Também Barney e Hesterly (2011, p. 31) acrescentam que “as forças tendem a aumentar a competitividade de um setor e forçar o desempenho de uma outra empresa ao nível de paridade competitiva”.

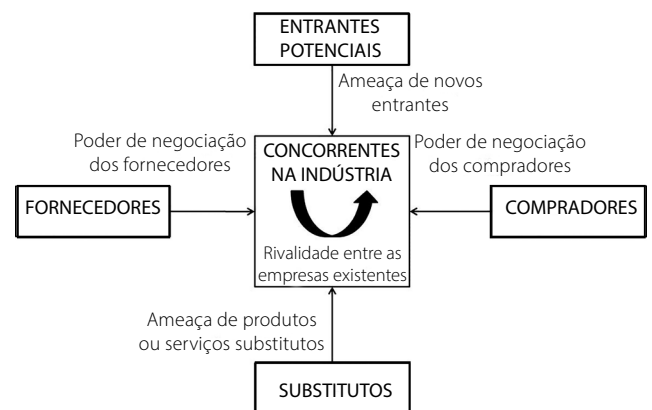


Figura 1 – Cinco forças de Porter

Fonte: Porter (1986, p.23).

Os Quadros 1, 2, 3, 4 e 5 apresentam os conceitos de ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas existentes, respectivamente, de forma literal ao pensamento de cada autor citado.

No Quadro 1 apresenta-se o conceito de ameaça de novos entrantes, ou seja, empresas novas em uma determinada indústria (PORTER, 1986).

Quadro 1 – Ameaça de novos entrantes

Cinco Forças de Porter	Autor(es) / Ano	Conceito
Ameaça de novos entrantes	Porter (1986, p. 25)	“Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade”.
	Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 80)	“São novas empresas que trazem novas capacidades de recursos com o objetivo de ganhar parcela de mercado. A ameaça depende das barreiras existentes, se foram altas, por exemplo, o recém-chegado encontrará retaliação acirrada dos concorrentes”.
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 107)	“Um setor é como um clube ao quais as empresas ganham acesso por superarem certas ‘barreiras à entrada’, como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas”.
	Barney e Hesterly (2011, p. 31)	“Novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em breve. Novos entrantes são motivados a ingressar em setor pelos lucros superiores que algumas empresas já nele estabelecidos podem auferir”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 2 apresenta-se o conceito de poder de negociação dos fornecedores, ou seja, o poder de negociação que os fornecedores têm sobre os clientes de uma indústria (PORTER, 1986).

No Quadro 3 apresenta-se o conceito do poder de negociação dos compradores, ou seja, os compradores possuem força para competir em uma indústria (PORTER, 1986).

Quadro 2 – Poder de negociação dos fornecedores

Cinco Forças de Porter	Autor(es) / Ano	Conceito
Poder de negociação dos fornecedores	Porter (1986, p. 43)	“Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem consequentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços”.
	Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 80)	“Um grupo de fornecedores é poderoso quando tem as seguintes características: é dominado por poucas companhias; não é obrigado a lutar com outros produtos substitutos; a empresa não é cliente importante para o fornecedor; o produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador, e os produtos são diferenciados”.
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 107)	“Como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções”.
	Barney e Hesterly (2011, p. 36)	“Eles disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias-primas, mão de obra e outros bens essenciais. Podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. Quaisquer lucros que estiverem sendo auferidos em um setor podem ser transferidos para os fornecedores dessa maneira”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3 – Poder de negociação dos compradores

Cinco Forças de Porter	Autor(es) / Ano	Conceito
Poder de negociação dos compradores	Porter (1986, p. 40)	“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria”.
	Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 80)	“Um grupo de compradores é poderoso quando está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas; os produtos que adquire representam uma fração significativa das suas próprias compras, os produtos são padronizados e não diferenciados; há pouco custo de mudança; consegue lucros baixos; há ameaças concretas de integração para trás; o produto não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e o comprador tem total informação”.
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 107)	“Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua posição para experimentar alternativas e assim por diante”.
	Barney e Hesterly (2011, p. 37)	“Enquanto os fornecedores agem para aumentar os custos de uma empresa, os compradores agem para reduzir o lucro dela”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 4 apresenta-se o conceito da ameaça de produtos ou serviços substitutos, ou seja, produtos substitutos desempenham as mesmas funções dos produtos já oferecidos em uma indústria (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

No Quadro 5 apresenta-se o conceito da rivalidade entre as empresas existentes, ou seja,

é a disputa por espaço na indústria (PORTER, 1986).

Conforme Porter (1986, p. 45), “uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria”. Isso será apresentado no próximo tópico.

Quadro 4 – Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Cinco Forças de Porter	Autor(es) / Ano	Conceito
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Porter (1986, p. 39)	“Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”.
	Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 81)	“Produtos substitutos são aqueles que desempenham a mesma função dos produtos ou dos serviços oferecidos”.
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 107)	“Um velho ditado diz que ninguém é insubstituível. A concorrência depende de até onde os produtos em uma indústria são substituíveis”.

(Continua)

Quadro 4 – Continuação

Cinco Forças de Porter	Autor(es) / Ano	Conceito
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Barney e Hesterly (2011, p. 36)	“Os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa. Os substitutos impõem um teto aos preços que as empresas de um setor podem cobrar e os lucros que podem auferir. Em última análise, os substitutos tomam o lugar de produtos e serviços de um setor. Isso acontece quando um substituto é claramente superior aos produtos existentes”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5 – Rivalidade entre as empresas existentes

Cinco Forças de Porter	Autor(es) / Ano	Conceito
Rivalidade entre as empresas existentes	Porter (1986, p. 34)	“A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – como o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a posição”.
	Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 81)	“Levando em conta que as empresas possuem produtos ou serviços muito próximos – parecidos – que podem ser substituídos uns pelos outros, as cinco forças competitivas estabelecem “concorrentes” – clientes, fornecedores, substitutos e entrantes – que são potencializados por circunstâncias particulares”.
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 107)	“As empresas competem para conquistar posições. Elas podem atacar umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, talvez até formando alianças”.
	Barney e Hesterly (2011, p. 35).	“A rivalidade ameaça empresas, reduzindo seus lucros econômicos. A rivalidade tende a ser alta quando existe um número grande de empresas em um setor e elas tendem a ser praticamente do mesmo tamanho. A rivalidade tende a ser alta quando o crescimento do setor é lento. A rivalidade tende a ser alta quando as empresas não conseguem diferenciar seus produtos em um setor”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT tem autoria creditada a dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen (DANTAS; MELO, 2008) e com sua aplicação é possível realizar uma análise global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (KOTLER; KELLER, 2006). Nogueira (2015) acrescenta que o objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras, sendo um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas, isso porque força a empresa a se confrontar com o ambiente e assim fica mais fácil identificar suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Conhecida como análise SWOT, ou em português FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), a ferramenta se caracteriza por um quadrante em que primeiramente são listadas as oportunidades e ameaças (ambiente externo) e posteriormente os pontos fracos e fortes (ambiente interno), e tem por objetivo que a percepção da empresa das oportunidades e ameaças que estão presentes em seu ambiente de atuação e com o entendimento de seus pontos fortes e fracos possam compor estratégias de atuação e ganho de mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

A Figura 2 apresenta a análise SWOT e alguns questionamentos para a identificação das ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos.

A análise SWOT é dividida em dois ambientes, definidos no Quadro 6.

Quadro 6 – Ambiente interno e externo

Ambiente Interno	Ambiente Externo
– Pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às concorrentes;	– Oportunidades: aspectos positivos do ambiente que envolvem a empresa com potencial de lhe trazer vantagem competitiva;
– Pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes.	– Ameaças: aspectos negativos do ambiente que envolvem a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui.

Fonte: Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 72).

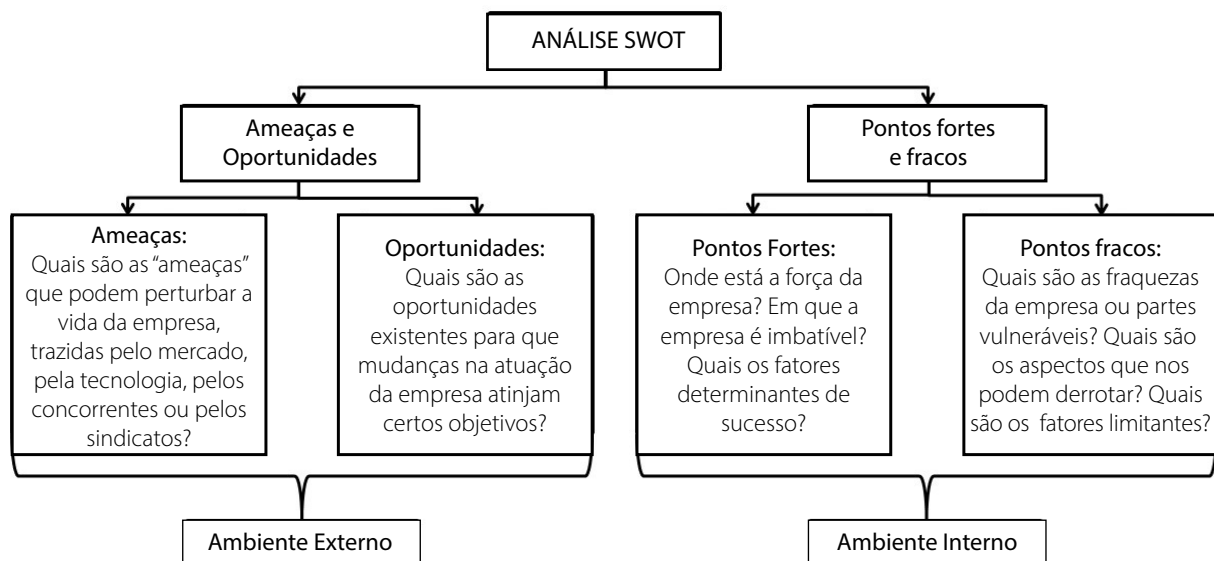


Figura 2 – Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Zaccarelli (2000).

Conforme Rojo (2005, p. 160) uma “análise SWOT feita semestralmente ou anualmente pode manter alimentada a organização com as informações suficientes para determinar simulações necessárias ou desejadas”. Luecke (2009) complementa dizendo que se deve levar em consideração os ambientes externos e internos, porque esses ambientes esclarecem o cenário no qual a organização opera, o que auxilia o planejamento do futuro esperado pela organização.

2.3. Análise de cenários

A análise de cenários passou a ser utilizada em meados de 1940 pelas forças armadas dos Estados

Unidos como ferramenta militar para a verificação de possíveis ações orquestradas pelo oponente, buscando por meio destas, possíveis respostas (MIETZNER; REGER, 2005). Conforme os autores, a confecção de cenários não tem a intenção de previsão de futuro, mas sim a determinação de futuros possíveis ou alternativos. Para Porter (2004), cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro. A composição desses cenários é apresentada como um processo ainda não estruturado e seu desenvolvimento tem inúmeras formas de ser executado no ambiente empresarial, mesmo assim, a ferramenta se demonstra necessária para a definição de estratégias organizacionais futuras (MORAIS et. al., 2015). No

caso do Brasil, a utilização de cenários como uma ferramenta de gestão eficaz ainda não atingiu a maioria das pequenas e médias instituições públicas e privadas (MORAIS et al., 2015).

Ainda para Mietzner e Reger (2005), a composição de cenários se desenvolve por meio da percepção dos agentes envolvidos na tarefa de caracterizá-los, por meio de um processo subjetivo das avaliações do presente visando consequências futuras. Complementando, os próprios autores apresentam métodos formais no desenvolvimento de cenários consistentes, por meio de passos pre-estabelecidos e que foram desenvolvidos no intuito de facilitar a análise dos cenários.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a disponibilidade de instrumentos que podem ser utilizados para direcionar as decisões é essencial para as organizações, e o instrumento indicado é o planejamento por cenários. Rojo (2006, p. 100) acrescenta que “é importante que se tenha clareza sobre o fato de que nenhum cenário acontece com exatidão do que fora previsto, pois é apenas uma tentativa de prever a realidade e não criá-la”.

Ademais, Rojo (2006, p. 100) diz que “o planejamento de cenários permite aos usuários explorar resultados possíveis em várias alternativas de futuro, a utilização de cenários evita os riscos inerentes à previsão com base em um único ponto de vista”.

Ainda de acordo com Moraes et al (2015), o planejamento de cenário é um instrumento que as organizações e órgãos públicos utilizam para verificar quais os possíveis futuros que possam acontecer, e diante disso, traçar caminhos de acor-

do com esses possíveis futuros. Para Porter (1989), a composição de cenários é bastante complexa, devido principalmente à impossibilidade de ser gerado um cenário com todos os elementos que o compõe. Porém, o autor orienta que as empresas definam ao menos três cenários possíveis, sendo dois cenários polares — que estejam em polos de condições diferentes — e um cenário intermediário — que seja mais provável.

Sertek, Guindani e Martins (2007) seguem no mesmo raciocínio de Porter (1989), defendendo a ideia de que a organização deve trabalhar com três cenários, pois elaborar mais de três cenários pode ser difícil.

Nesse sentido, o artigo buscou elementos para a composição no ramo de materiais de construção civil, sendo dois cenários polares – pessimista e otimista – e um cenário intermediário – tratado como realista – conforme apresenta o Quadro 7.

Conforme Rojo (2005, p. 101), a utilização do planejamento de cenário pelas organizações se justifica pois “sabendo quais são as possibilidades de acontecimentos, os gestores já podem buscar saídas para as organizações ficarem prontas para o que vier acontecer”. Brandalise et al. (2012) acrescenta que com os cenários as organizações podem sustentar suas estratégias e dessa forma podem alcançar seus objetivos organizacionais.

Rojo (2006, p. 43) afirma que “a importância da análise de cenários simulados significa não esperar as mudanças para definir rumo e sim definir possibilidades de rumos para esperar as mudanças, ou seja, aperfeiçoar oportunidades na competição de mercado”.

Quadro 7 – Cenários prováveis

Autor(es)	Cenário	Conceito
Zenaro (2002, apud Sertek; Guindani e Martins, 2007, p. 68)	Otimista	“Imaginar a melhor situação possível para o negócio”.
	Realista	“Detalhar a situação real do negócio, sem interferências externas otimistas ou pessimistas”.
	Pessimista	“Prever a pior situação possível para o negócio”.

Fonte: Adaptado de Sertek, Guindani e Martins (2007).

2.4. MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Para Rodrigues, Rojo e Bertolini (2013, p. 271) a cadeia produtiva da construção civil “exerce forte alavancagem econômica nos setores que lhe servem de fornecedores de insumos, sendo importante indutora do crescimento para essa atividade”. Sousa et al. (2015) acrescenta que a construção civil possui um papel de destaque em programas do governo, pois é um segmento que gera muito emprego e renda.

De acordo com Raimundo (2010, p. 201) “a construção civil assume papel importante no cenário econômico como alavancador da economia na geração de empregos, na distribuição de renda e na contribuição dos investimentos totais do país”.

Estão inseridos dentro da cadeia produtiva da construção civil os materiais de construção civil, que conforme Ribeiro, Pinto e Starling (2006, p. 271) “são elementos de naturezas diversas, para garantir a existência de um determinado ambiente construído, pensando para um determinado fim – habitação, transporte e vários outros”.

Conforme Ferreira, Ramos e Gimenez (2007) a formação dos empreendimentos que comercializam materiais de construção civil, em sua maioria, é composta por micro e pequenas empresas.

3. METODOLOGIA

3.1. Metodologia de coleta de dados

A metodologia de coleta dos dados utilizada foi a de entrevistas semiestruturadas, a qual se enquadra como um método de pesquisa qualitativo e é definida pela condução de entrevistas que utilizam tópicos previamente listados – o que permite, ao mesmo tempo, maior objetividade, sem, no entanto, a rigidez de perguntas predeterminadas que limitam o caráter qualitativo da pesquisa (GO-

DOI; MATTOS, 2006). Após as entrevistas, que tiveram a duração de aproximadamente uma hora cada, as mesmas foram transcritas integralmente e revisadas para a execução da análise. Além das entrevistas, foram incluídos como objetos de análise materiais jornalísticos de sites sobre o tema de pesquisa, com o intuito de haver uma triangulação dos dados – que conforme Stake (2005) se refere ao processo de utilização de diferentes fontes de interpretação ou percepção sobre determinado significado – ou observação do pesquisador, se desenvolvendo como o processo de busca de várias fontes de validação dos dados da pesquisa (YIN, 2001).

3.2. Metodologia de análise

Além do aparato teórico na composição da pesquisa, faz-se necessário também que os pesquisadores se mantenham fundamentados em uma metodologia de análise do conteúdo da pesquisa (WALTER; BACH, 2009). Na intenção de auxiliar na análise das entrevistas e dos materiais adicionais foi utilizado o software ATLAS.ti, versão 7.4.2. Sua primeira versão comercial foi lançada no ano de 1993, por Thomas Muhr, tendo como objetivo principal sua utilização na *Grounded Theory*. No entanto, o mesmo foi adaptado durante os anos para conformidade com a metodologia empregada pelo pesquisador (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Além disso, o mesmo não visa substituir o papel do pesquisador, mas sim servir de ferramenta no auxílio à interpretação do conteúdo estudado, como demonstra a sigla “ti”, que significa *text interpretation* (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). O software tem a capacidade de analisar e gerenciar diferentes tipos de materiais, como entrevistas transcritas, relatórios, questionários não-estruturados, cartas, textos jornalísticos, vídeos, filmes, documentos, áudios e imagens (WALTER; BACH, 2009).

Quatro princípios norteiam os procedimentos de análise no ATLAS.ti (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006):

- visualização: gerenciamento da complexidade do processo de análise, mantendo o contato do usuário com os dados;
- integração: a base dos dados e todos os elementos construídos na análise são integrados em um único projeto, a unidade hermenêutica;
- causalidade (*serendipity*): promove a descoberta e os insights casualmente, isto é,

sem a busca deliberada por aquilo que foi encontrado;

- exploração: a interação entre os elementos constitutivos do programa promove descoberta e insights.

O software possui vantagens e desvantagens, que devem ser analisadas antes do pesquisador tomar a decisão de utilizar a ferramenta na análise do conteúdo. No Quadro 8 é apresentada a relação dessas vantagens e desvantagens (WALTER; BACH, 2009).

Quadro 8 – Vantagens e desvantagens na utilização do software ATLAS.ti

Vantagens	Desvantagens
Flexível, sendo adaptável a diferentes pesquisas.	Custo de aquisição do software.
Possibilidade de gerenciamento de diversos tipos de materiais de análise, o que facilita a triangulação de dados e o arquivamento.	Tempo de aprendizado e operacionalização necessários à sua utilização.
Pode agilizar e facilitar o processo de análise.	Distanciamento da realidade.
Possui ferramentas que registram todas as fases do estudo, o que facilita a comprovação empírica e as alterações no decorrer do processo.	Foco nos procedimentos e códigos de análise, com inibição de insights.
Padroniza códigos de análise e possibilita fusão de etapas de outros pesquisadores.	Automatização da interpretação, reduzindo a reflexão do conteúdo.

Fonte: Adaptado de Walter e Bach (2009).

3.3. Procedimentos de análise dos conteúdos

Com a utilização do software foram definidas as unidades de significação, ou *codes/códigos*, em que se definiram os rótulos baseados nas teorias de base – as cinco forças competitivas (PORTER, 1989), a análise SWOT (KOTLER; KELLER, 2006) e os cenários pessimista, otimista e realista (PORTER, 1989). Após a definição dos *codes*, foi executada a leitura das duas entrevistas, já importadas ao software, e feito o processo de codificação aberta, que

se desenvolve por meio da análise minuciosa do texto, separando o mesmo por unidades de significação ou frases, de forma concomitante (STRAUSS; CORBIN, 2008). Foi utilizada a codificação axial na separação e identificação dessas unidades de significação pelos códigos previamente definidos, criando assim grupos de frases com mesmo significado textual (STRAUSS; CORBIN, 2008). Por fim, foi executado um processo de seleção desses trechos e desconsiderados textos irrelevantes para a composição dos cenários, por meio de um processo de codificação seletiva (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Após a execução dessas fases de codificação aberta, axial e seletiva, foi então iniciada a fase de análise de cada uma das entrevistas, separando cada uma delas por *families/famílias*, sendo que cada um dos empresários representava uma família distinta. Assim, foi analisada cada família em separado, com seus elementos compondo cenários distintos para cada uma. Ao final, foi desenvolvida a análise de elementos semelhantes e diferentes dos cenários de cada família, compondo um cenário único de percepção dos dois empresários. Nesse processo foi necessário também um retorno à codificação aberta e axial, fazendo um processo cíclico de reanálise (STRAUSS; CORBIN, 2008), em especial por haver uma revisão da análise feita e um melhor agrupamento final das características abordadas por cada um dos empresários.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse tópico serão apresentadas as percepções de cada empresário e a comparação entre elas. Finalizando com a compreensão dos cenários do ramo.

4.1. Percepção de cada empresário

4.1.1. Análise SWOT do empresário 1

Na Figura 3 é apresentada a análise SWOT do empresário 1. Chama-se a atenção ao ambiente interno, para o item "Pessoas". O empresário 1 considera as pessoas como ponto forte e ponto fraco de sua empresa. Como ponto forte o empresário cita sua equipe comercial (equipe de vendas) que possui know how, experiência e conhecimento. Entretanto, para ele, o ponto fraco de sua empresa seria algumas pessoas que possuem baixo grau de instrução (entregadores, motoristas), porque esses colaboradores necessitam de mais treinamento. Apesar disso, ele visualiza potencial nesses colaboradores, salientando que eles têm muita importân-

cia para sua empresa, pois estão em contato direto com os clientes finais.-

Em relação ao ambiente externo, o empresário destaca a dependência do segmento em relação a duas grandes empresas localizadas na cidade de Toledo: a BRF (Sadia) e a Prati-Donaduzzi. O empresário 1 salienta a importância dessas duas empresas para a cidade e para o segmento de sua empresa, pois, de acordo com o mesmo, existe a correlação do desempenho dessas duas empresas com o desenvolvimento da cidade de Toledo e do seu próprio segmento.

4.1.2. Análise SWOT do empresário 2

Na Figura 4 é apresentada a análise SWOT do empresário 2. No que se refere ao ambiente interno da organização, o empresário 2 identifica sua equipe comercial como ponto forte de sua empresa, por possuir características de negociações flexíveis e estratégias de atendimentos. Caso o item desejado pelo cliente não esteja disponível, a equipe comercial imediatamente verifica a disponibilidade em outros locais e faz a indicação para o cliente. Como ponto fraco, o empresário 2 identifica que sua equipe de entregadores possui baixo grau de instrução, necessitando de treinamento. Entretanto, ele visualiza potencial na equipe e a importância dela para a organização, devido ao contato direto com o cliente, cuja satisfação é uma preocupação do empresário.

No que se refere ao ambiente externo, o empresário 2 identifica a crise que o país vem sofrendo como uma ameaça ao seu segmento, pois pode haver redução nas vendas de sua loja, diminuição de alvarás para a construção de novos imóveis e aumento da concorrência no segmento, o que o levaria, conseqüentemente, a ser obrigado a realizar promoções. Entretanto, o empresário analisa a crise como uma oportunidade para o segmento, pois de acordo com o mesmo, é em momentos de crise que se faz a seleção natural dos concorrentes, em que somente as organizações sólidas resistem.

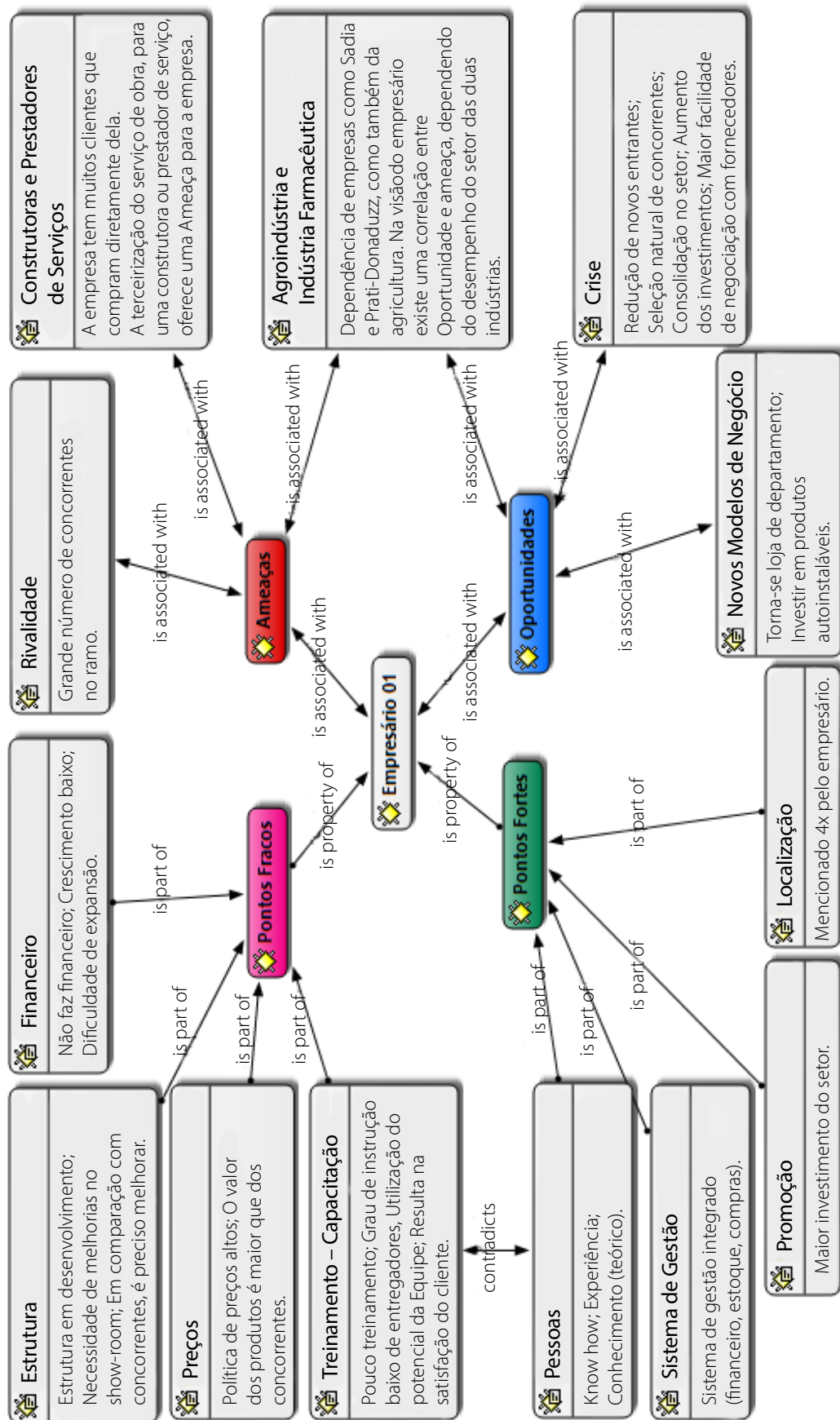


Figura 3 – Representação gráfi-ca da análise SWOT do empresário 1

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti.

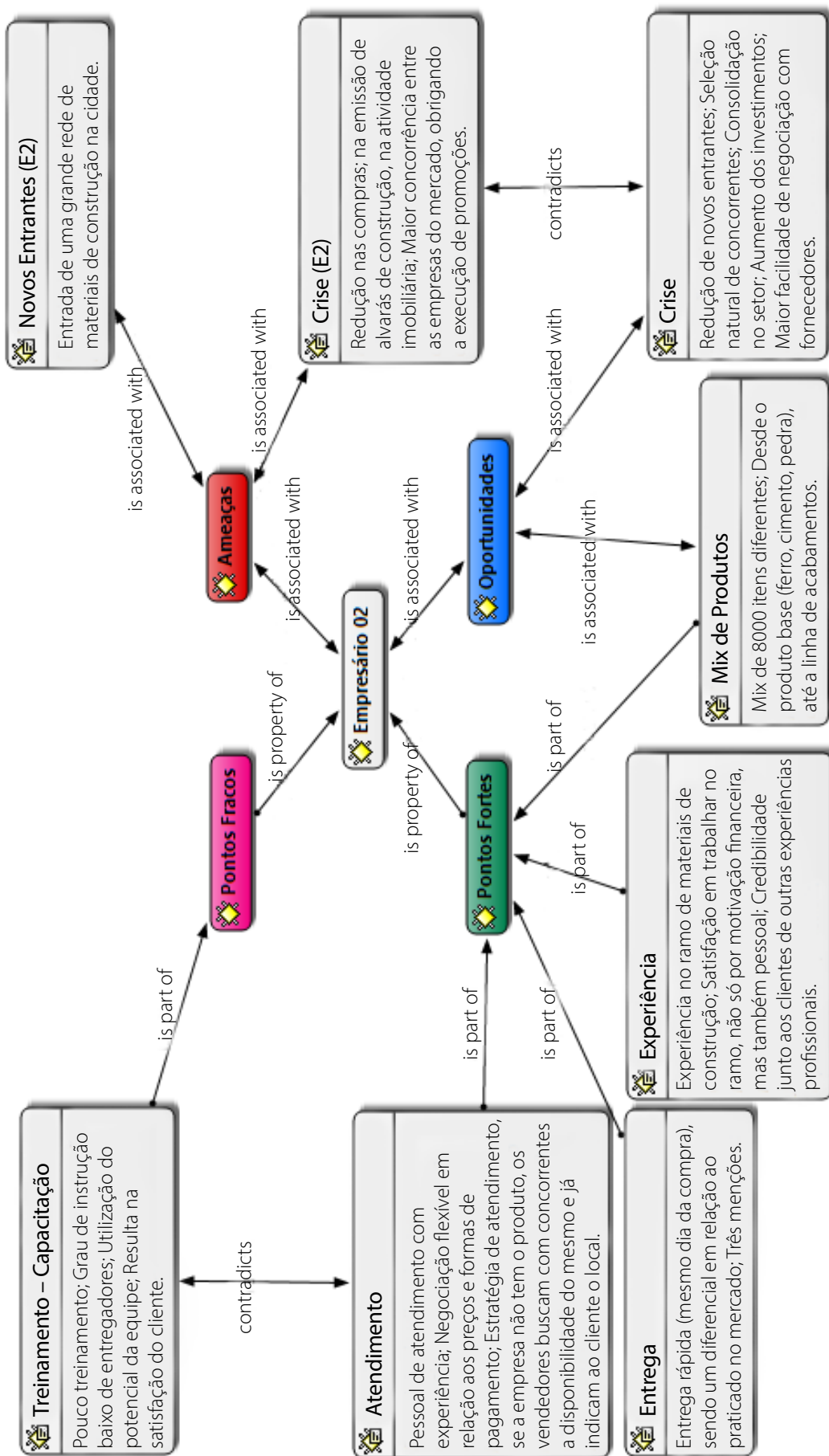


Figura 4 – Representação gráfica da análise SWOT do empresário 2

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti.

No que se refere ao ambiente interno, o empresário identifica o *mix* de produtos como um ponto forte de sua organização, pois sua loja possui aproximadamente 8.000 itens diferentes. No ambiente externo, o empresário identifica o *mix* de produtos como uma oportunidade. Sua loja pode ampliar o *mix* de produtos, desde produtos base (ferro, cimento, pedra) até a linha de acabamento. Todos esses esforços são para garantir a satisfação de seus clientes, que não saem de sua loja sem encontrar o item desejado.

4.1.3. Análise das cinco forças de Porter do empresário 1

Na Figura 5 encontra-se a análise das cinco forças do empresário 1. Destaca-se o poder de negociação dos clientes, cuja percepção de qualidade tem aumentado. Com isso, cresce a necessidade de haver um bom atendimento aos clientes, que buscam o melhor preço. Com um bom atendimento, o cliente informa o preço encontrado na concorrência, e, a partir desse momento, a equipe comercial abre a negociação para que cheguem a um resultado satisfatório para ambas as partes.

O empresário 1 destaca as construtoras e prestadores de serviços como produtos substitutos de seu segmento. De acordo com a análise do empresário, as construtoras e prestadores de serviços podem substituir o segmento, pois as mesmas terceirizam as obras e essas empresas terceirizadas compram os materiais diretamente dos fornecedores e não em lojas de materiais de construção civil.

4.1.4. Análise das cinco forças de Porter do empresário 2

Na Figura 6 é apresentada a análise das cinco forças de Porter do empresário 2. O mesmo não identifica produtos substitutos.

O empresário analisa que o segmento de materiais de construção civil possui alta atratividade, e, devido a isso, existe ameaça de novos entrantes

no segmento. Entretanto, com a crise que o país vem sofrendo, o empresário acredita que a concorrência aumentará entre os competidores e só sobreviverá aquele que estiver mais bem estruturado.

Com base na análise feita no parágrafo anterior, é possível verificar que a crise que o país vem enfrentando é interessante do ponto de vista do empresário 2, pois com a acirrada competição, sobrevive o competidor mais bem estruturado. Aqueles que sobreviverem podem ter mais forças perante os fornecedores, visto que o número de competidores irá diminuir.

4.2. Comparação entre as duas percepções

Em relação ao ambiente interno, mais especificamente aos pontos fortes, os empresários 1 e 2 evidenciam suas equipes comerciais, principalmente na experiência que possuem. Entretanto, ambos empresários reportam também a preocupação com suas equipes de entregadores, que possuem baixo grau de instrução. Os dois empresários estão preocupados com a satisfação dos clientes e visualizam potencial em suas equipes – que necessitam de treinamentos.

Ainda quando questionados sobre os pontos fortes de suas empresas, o empresário 1 enfatiza a localização – faz menção a esse aspecto por quatro vezes. Já o empresário 2 enfatiza a entrega rápida dos materiais, fazendo menção a esse fato por três vezes.

No que se refere ao ambiente externo, ambos analisaram a crise pela qual o país passa como oportunidade para o segmento, no sentido de que somente as empresas consolidadas irão sobreviver à crise. O empresário 1 chama a atenção para a ameaça e a oportunidade que as empresas BRF (Sadia) e Prati-Donaduzzi podem trazer para o segmento, pois, de acordo com o empresário, a grande geração de empregos diretos e indiretos que essas empresas oportunizam cria uma dependência do segmento e da cidade de Toledo com relação ao desempenho delas.

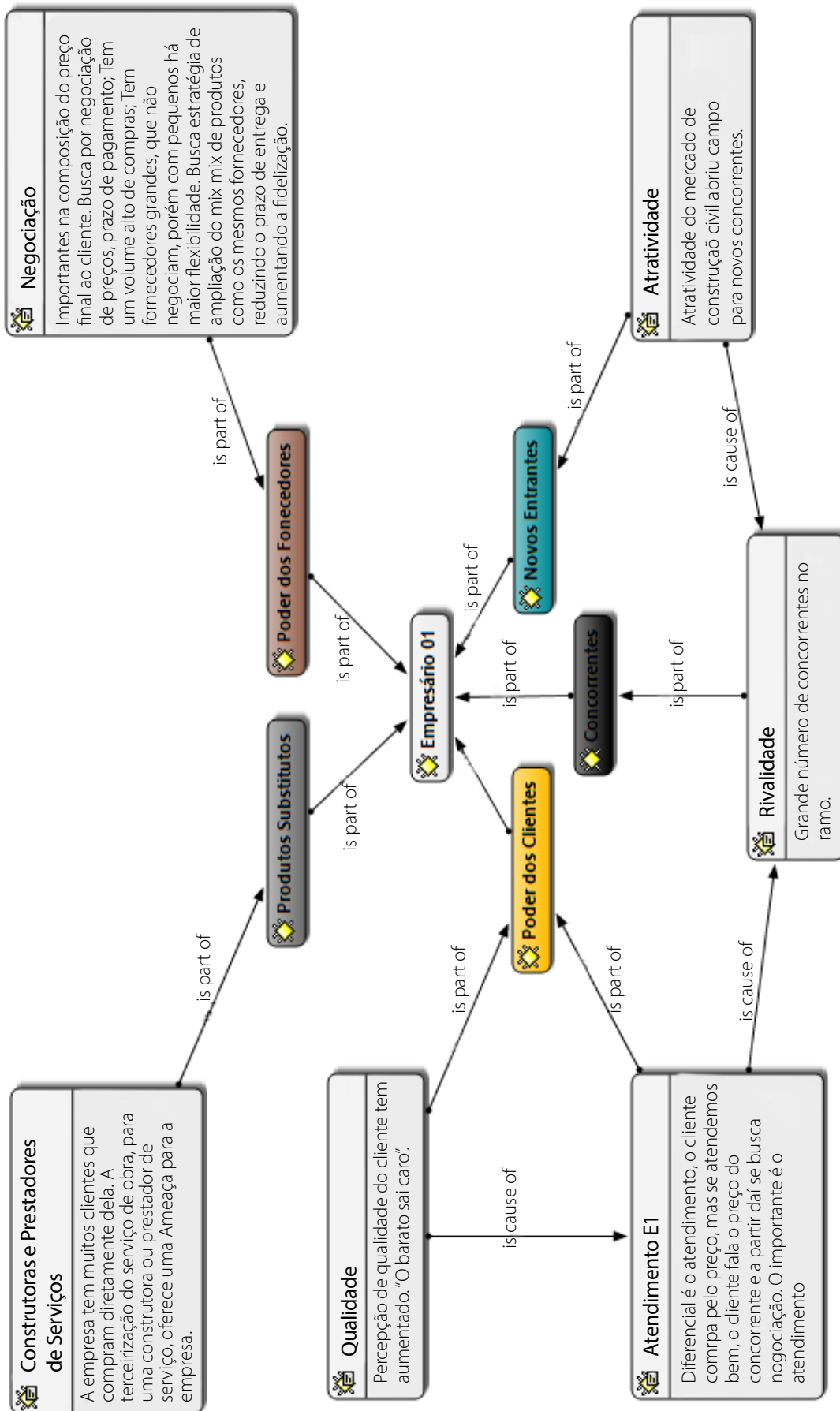


Figura 5 – Representação gráfica da análise das cinco forças de Porter do empresário 1

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti.

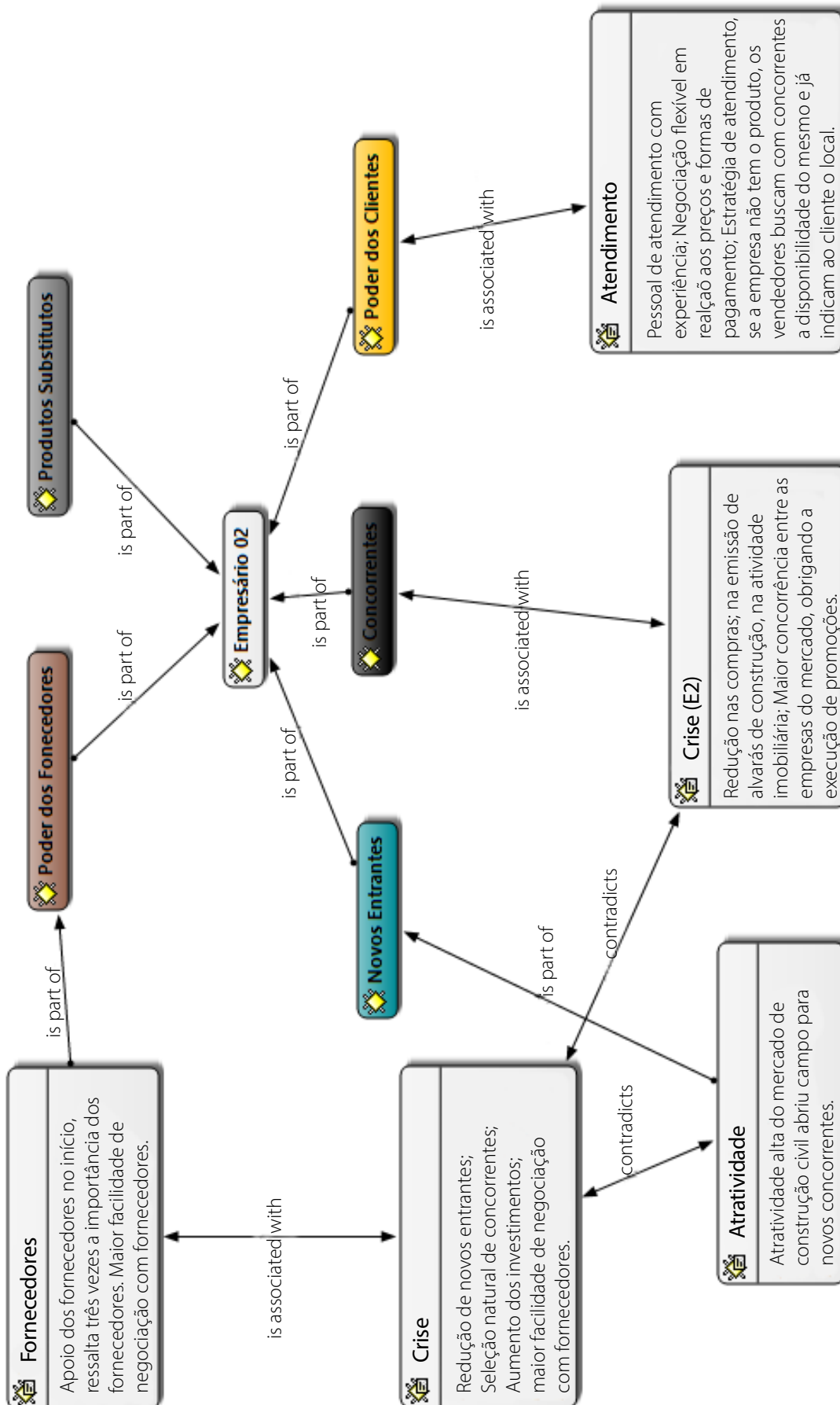


Figura 6 – Representação gráfica da análise das cinco forças de Porter do empresário 2

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti.

Em relação às cinco forças de Porter destaca-se o poder de negociação dos clientes. Ambos empresários se preocupam com o atendimento aos clientes e destacam a negociação e as estratégias de atendimentos que tem com os mesmos. Caso o cliente não encontre o item disponível na loja, a equipe comercial busca no mercado e informa ao cliente o local onde ele pode encontrar o item. Toda essa preocupação com os clientes é justificável, pois os empresários dependem de seus clientes e da rede de contatos dos mesmos para sobreviverem no mercado.

Outro aspecto que os empresários acrescentam é a alta atratividade que o segmento de materiais de construção civil possui, e consequentemente, a ameaça de novos entrantes no segmento. Entretanto, o empresário 2 salienta que a crise que o país vem sofrendo é notável para o segmento, pois será importante para a consolidação de algumas empresas e o desaparecimento de outras.

4.3. Compreensão de cenários do ramo

As percepções dos cenários dos empresários 1 e 2, aqui apresentadas, são baseadas no conceito de Zenaro (2002, apud SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007) que considera os cenários como otimista, realista e pessimista.

A Figura 7 mostra a representação gráfica dos cenários do empresário 1. No cenário otimista, o empresário analisa que pode haver aumento nos investimentos, crescimento das grandes empresas da região, chegada de novas empresas e, consequentemente, aumento de postos de trabalho e continuidade do câmbio alto por causa das commodities (a região é forte na produção de commodities). Para o empresário, esses fatores são as melhores situações possíveis para o segmento (ZENARO, 2002 apud SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

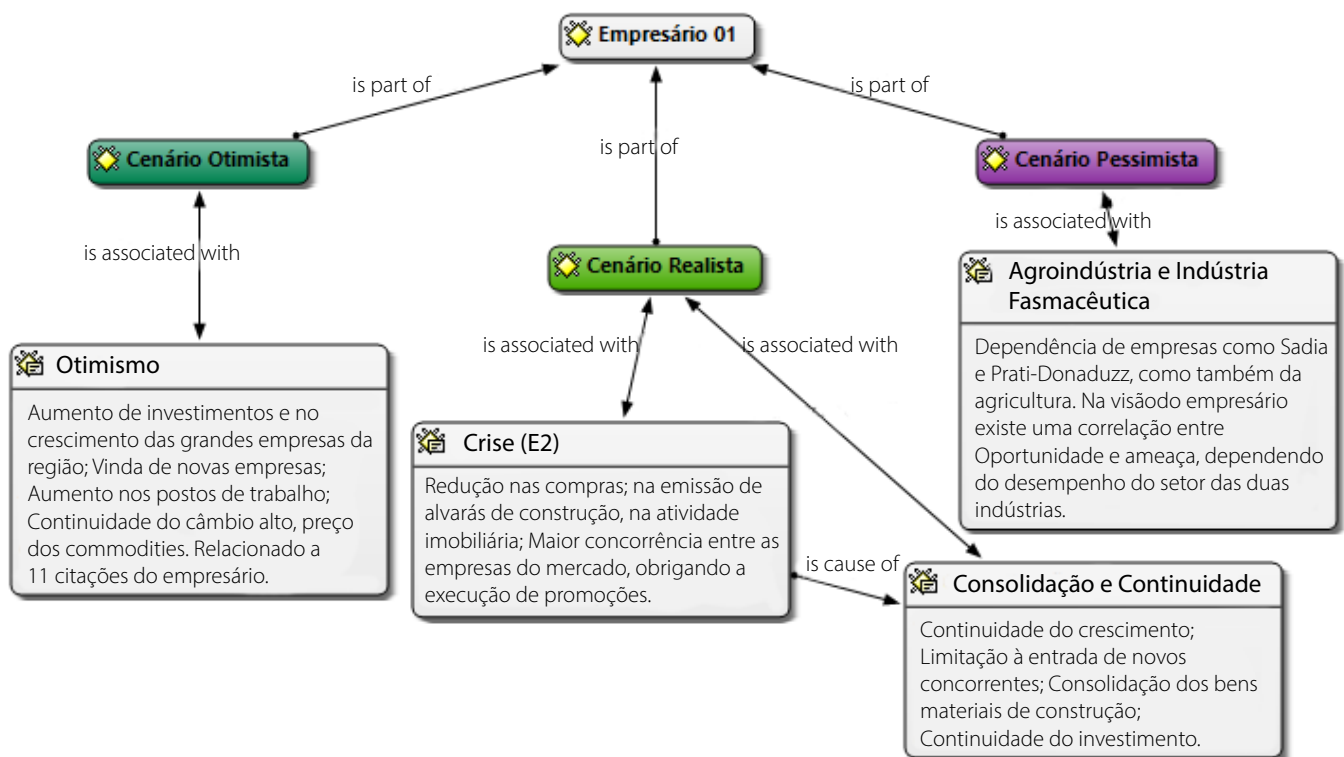


Figura 7 – Representação gráfica dos cenários do empresário 1

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti.

Ainda na figura 7, no cenário realista, o empresário 1 analisa que haverá diminuição nas compras, diminuição na emissão de alvarás de construção de novos imóveis e maior concorrência entre os competidores, o que forçará as empresas a realizarem promoções. Com isso, haverá a consolidação de algumas empresas do segmento, o desaparecimento de outras e também a limitação da entrada de novos competidores. Em virtude desses fatores, o empresário 1 entende que essa é a atual posição do segmento.

No cenário pessimista, o empresário 1 enfatiza novamente a dependência que a cidade de Toledo tem das empresas BRF (Sadia), Prati-Donaduzzi e também da agricultura. Para ele, qualquer variação desses segmentos pode influenciar negativamente.

A Figura 8 apresenta os cenários do empresário 2. Foram verificadas semelhanças entre as percepções dos empresários nos cenários otimista e pessimista, demonstrando que ambos possuem visões parecidas de seu segmento – conforme apresentado na Figura 9.

No cenário pessimista, o empresário 2 analisa que somente com uma frustação de safra ou uma quebra na agropecuária criariam uma situação ruim para o segmento. No entanto, ele acredita é uma situação improvável de acontecer.

Apresenta-se no Quadro 9 os elementos analisados pelos empresários dentro de cada cenário percebido.

O que se verifica no Quadro 9 são elementos mais predominantes no campo de um cenário mais realista e otimista. Ambas percepções demonstram que os mesmos têm uma predisposição para encontrar na crise, que se instala em nível nacional e estadual, uma oportunidade de consolidação e crescimento no mercado em que atuam. Os mesmos têm uma visão clara de oportunidade e, para tanto, estão fazendo investimentos na estrutura de suas empresas, com ampliação predial e de *mix* de produtos.

Corroborando com a visão apresentada pelos dois empresários, foi extraído do site da prefeitura

municipal de Toledo um artigo que trata especificamente do que é abordado por eles:

O cenário econômico do município de Toledo não poderia estar melhor. [...] Na construção civil os imóveis estão tão valorizados que para aproveitar melhor os investimentos os proprietários de terrenos partiram para a verticalização das construções. Com isso, o município parece um canteiro de obras. [...] A construção civil está até acima da expectativa (PREFEITURA MUNICIPAL DE TOLEDO, 2015).

O texto extraído reflete o bom momento que a construção civil vem vivendo na cidade de Toledo. É verificado um processo de verticalização das moradias e prédios comerciais. A cidade visualmente está repleta de obras de prédios em andamento, o que pode demonstrar um ambiente de oportunidades para o ramo de materiais de construção.

Em outro trecho extraído deste mesmo material encontramos a seguinte citação:

Estamos em uma ilha de prosperidade, onde se paga tudo em dia, se antecipa o 13º salário dos servidores, não se tem obra com recursos do município parada e se repõe toda a perda salarial da inflação na folha de pagamento sem necessidade de parcelamentos ou embate com sindicatos (PREFEITURA MUNICIPAL DE TOLEDO, 2015).

Esta é uma afirmação do secretário da fazenda do município e que vem de encontro ao cenário que tem se desenvolvido no estado do Paraná e no país. Para o secretário, no que tange ao poder público municipal, não há preocupações quanto a possíveis problemas financeiros no município.

Outra afirmação trazida pelo presidente da Associação dos Engenheiros e Arquitetos de Toledo (AEAT) corrobora com a mesma visão de que na cidade a crise ainda não chegou, em especial no ramo de construção civil, que impacta diretamente nos materiais de construção.

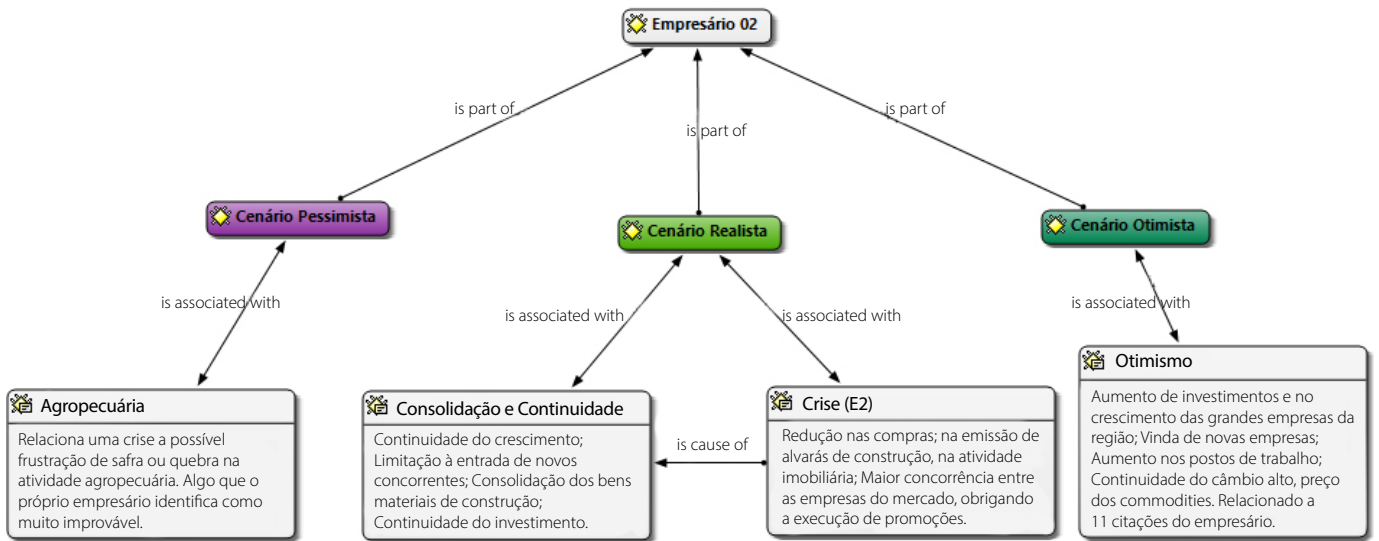


Figura 8 – Representação gráfica dos cenários do empresário 2

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti.

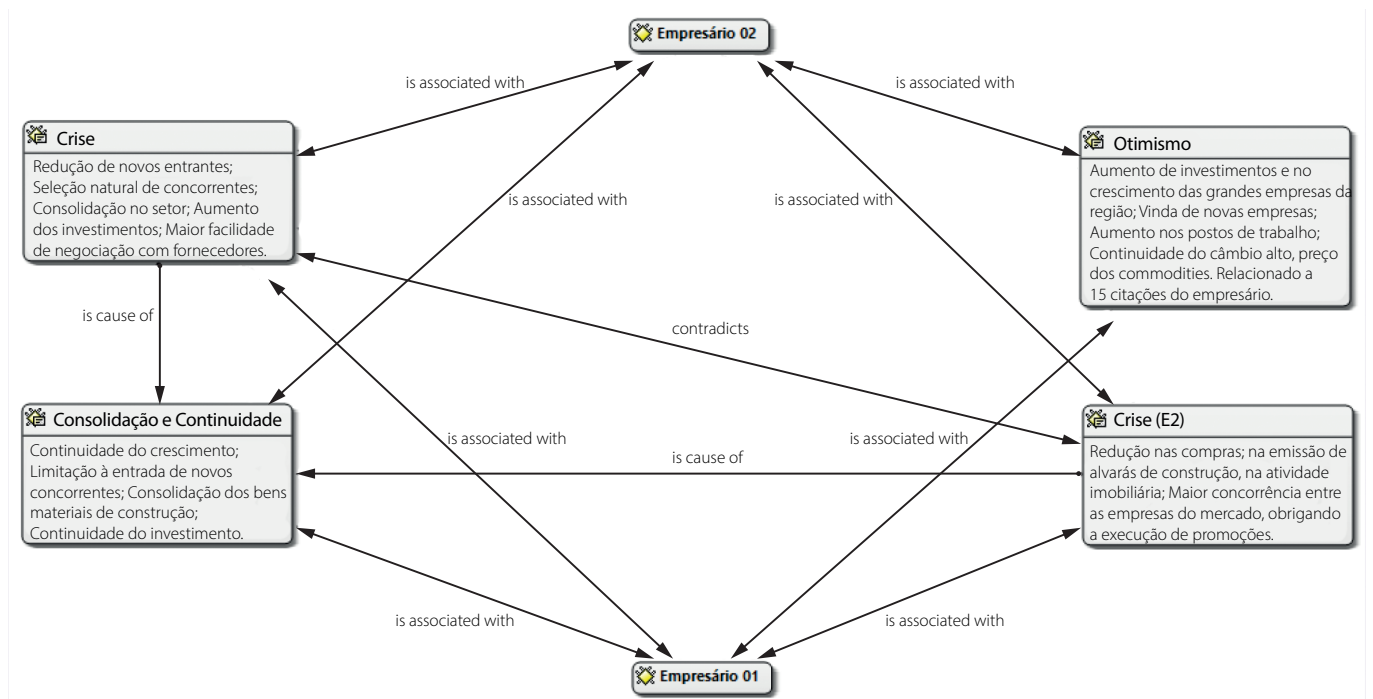


Figura 9 – Representação gráfica dos pontos semelhantes dos cenários

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti.

Quadro 9 – Percepção conjunta dos cenários

Pessimista	Realista	Otimista
Problemas com as grandes empresas da cidade; Frustração de safra.	Consolidação no setor e continuidade do crescimento; Limitação de entrada de novos concorrentes; Maior facilidade de negociação com fornecedores; Continuidade do preço das commodities.	Ampliação do investimento das grandes empresas da cidade; Vinda de grandes empresas para a cidade; Aumento dos postos de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Houve sim esse crescimento, o mercado imobiliário está bem aquecido, a crise não chegou aqui. A construção civil está até acima da expectativa. Houve inclusive uma verticalização das edificações para diluição de custos. Os imóveis valorizaram bastante em Toledo e a construção partiu pra verticalização. Isso é facilmente observado em um giro pela cidade (PREFEITURA MUNICIPAL DE TOLEDO, 2015).

Estas informações apresentadas pelos interlocutores da cidade sobre a construção, em especial pelas autoridades políticas e de representação de classe, desenvolvem-se dentro de um quadro percebido também pelos empresários entrevistados, o que vem ao encontro de uma visão realista e otimista para o ramo de materiais de construção civil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que mesmo perante um ambiente econômico em crise, a percepção diante de fatos econômicos e políticos ruins pode assumir diferentes visões por parte de empresários de diversos ramos e regiões do país.

Por meio da entrevista com dois empresários, percebeu-se que dentro do ramo de materiais de construção – especificamente na cidade de Toledo, região oeste do Paraná – a percepção quanto aos seus mercados é mais identificada com um ambiente otimista e realista do que com um pessimis-

ta. Isso se deve, primeiramente, pelo fato de uma crise ser um momento de filtragem dos empresários preparados ou não para um ambiente hostil, se revelando também como a hora da consolidação, manutenção e expansão para aqueles que mantêm uma estrutura de suporte à continuação da empresa no mercado.

Outro fato importante a ressaltar é entender a crise realmente como uma oportunidade de melhores negociações com fornecedores e ambos os empresários revelaram essa percepção. Com a diminuição da atividade econômica, alguns fornecedores adquiriram uma postura de melhoria dos preços e maior abertura a um processo de negociação, o que não ocorria anteriormente.

Como ameaças ao ramo, podemos ressaltar que o agravamento da crise, vindo a afetar as grandes empresas da região – como BRF (Sadia) e Prati-Donaduzzi –, pode ocasionar um aumento do desemprego na região, como também para toda a cadeia produtiva do agronegócio e da indústria farmacêutica. Outro fato ressaltado pelo empresário 2 é a redução nas emissões de alvarás e na atividade imobiliária, com os cortes e restrições ao crédito para a população, o que pode ser uma ameaça para o ramo. E por fim, a entrada de uma grande rede de materiais de construção ou o aumento da atuação de construtoras e serviços de terceiros podem afetar diretamente suas atividades. No entanto, o que se verifica, mesmo diante desses possíveis fatos, é a permanência da percepção de um cenário muito mais realista e otimista.

O que se percebeu é que os cenários de crise nacional e internacional têm uma influência positiva sobre o ramo de materiais de construção civil em Toledo e região, vindo a estabelecer um momento de oportunidades de conquista de mercados, com a ampliação da estrutura da empresa e com a consolidação de sua posição perante o mercado em questão. Porém, é importante ressaltar que a limitação da pesquisa – focada em apenas duas opiniões de empresários do ramo – pode ser melhorada com a ampliação para outros empresários, vindo a corroborar com as afirmações ora percebidas. Além disso, com o objetivo de triangulação e validação da pesquisa, foram buscados elementos adicionais – como matérias de sites especializados no ramo e publicações no site do município de Toledo – que colaboram na visão aqui expressa.

A utilização de um software de análise qualitativa, como é o caso do ATLAS.ti, possibilitou uma

melhor e mais rápida compreensão das entrevistas. O software possibilitou ainda insights quanto ao posicionamento de cada empresário e, por fim, a composição de um cenário comum das duas percepções.

Como indicação de novas pesquisas pode-se aplicar um *survey*, extraindo deste artigo perguntas que possam ser aplicadas aos demais empresários do ramo na busca da generalização dos pontos ora abordados, fazendo cruzamento de dados com os números da construção civil na região, como alvarás emitidos, obras em andamento e demais informações do ramo. Outra opção seria a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturado utilizado com outros empresários do ramo de materiais de construção, ampliando-se a pesquisa, ou até mesmo estendendo uma adaptação a novos ramos como o imobiliário e o de construtoras, buscando a percepção de outros agentes relacionados à construção civil.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNEL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 429-456.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRANDALISE, L. T. et al. Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do atacado liderança. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 12, n. 3, p. 223-257, 2012.

CERTO, S. C. et al. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. M. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 8, n. 1, p. 118-130, 2008.

FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atributos individuais, organizacionais e ambientais em empreendimentos do varejo de materiais de construção civil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS, 3., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2007.

REFERÊNCIAS

- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-324.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUECKE, R. *Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A. *Estratégia e competitividade*. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- MIETZNER, D.; REGER, G. Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, v. 1, n. 2, p. 220-239, 2005.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORAIS, N. M. et al. Proposição de método para avaliar a maturidade do processo de cenários nas organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 2, p. 214-244, 2015.
- NOGUEIRA, C. S. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. _____. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE TOLEDO. *Construção civil verticaliza projetos e investe em edifícios*. 2015. Disponível em: <<https://www.toledo.pr.gov.br/noticia/construcao-civil-verticaliza-projetos-e-investe-em-edificios>>. Acesso em: 18 ago 2015.
- RAIMUNDO, C. M. Perfil empreendedor e geração de estratégias: um estudo descritivo a partir da experiência no setor da construção civil. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 3, n. 2, p. 195-205, 2010.
- RIBEIRO, C. C.; PINTO, J. D. S.; STARLING, T. *Materiais de construção civil*. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- RODRIGUES, A.; ROJO, C. A.; BERTOLINI, G. R. F. Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil. *Produção*, v. 23, n. 2, p. 269-282, 2013.
- ROJO, C. A. *Modelo para simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada*. 2005. 186 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- _____. Simulação de cenários e a estratégia nos negócios. *CAP Accounting and Management*, v. 1, n. 1, p. 37-44, 2006.
- SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: IBPEX, 2007.

REFERÊNCIAS

SOUSA, J. S. et al. Impacto da construção civil no produto interno bruto brasileiro. *Perspectivas Online: humanas & sociais aplicadas*, v. 12, n. 5, p. 25-35, 2015.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 433-466.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de

conteúdo por meio do ATLAS.ti. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 12., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ZENARO, M. *Marketing para empreendedores: o segredo do sucesso*. Videira: UNOESC, 2002.