



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Planejamento estratégico na visão de pequenos
empreendedores do setor de construção civil**

Carlos Henrique Pereira Januaria

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2018.



Carlos Henrique Pereira Januaria

**Planejamento estratégico na visão de pequenos
empreendedores do setor de construção civil**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Fernando Cortezi

Rio de Janeiro, junho de 2018.

“Seja o exemplo, pois é a melhor
forma de ensinar”

(Autor Desconhecido).

Agradecimentos

Meu primeiro agradecimento é direcionado a Deus, pois é inegável que a fé depositada no Senhor, em acreditar que ele sempre guardou minha trajetória, foi o que me manteve firme nos momentos em que hesitei, nos momentos que ousei pensar que depois dos 32 anos talvez não valesse a pena tanto sacrifício.

Agradeço ao meu orientador professor Fernando Cortezi, exemplo de vocação ao exercício da docência. Sua dedicação em me acompanhar nesse desafio de produzir este estudo foi fundamental para estar escrevendo estas palavras de agradecimento.

Agradeço à minha esposa Simone Gaigher pela paciência, por compreender os períodos de tensão com os inúmeros trabalhos e períodos de avaliação. Sua doação e sua dedicação foram fundamentais para concluirmos mais essa etapa.

Agradeço especialmente ao meu filho Arthur, pela criança compreensiva e sempre disponível nesses quase 5 anos em que perdemos muitas brincadeiras no período que você mais precisou. Saiba que essa luta foi toda por você, para que você possa se orgulhar e compreender que nunca é tarde e mesmo que tudo se apresente contra, acredite em você e não desvie jamais do caminho da verdade, da bondade e da justiça.

Agradeço a minha mãe por ser o exemplo e motivação que me ajudou a concluir esta etapa, por sempre ter acreditado em mim, por jamais ter deixado de estar ao meu lado, mesmo nos seus momentos mais difíceis.

Meu último agradecimento é em memória de meu irmão Ricardo Pereira Januaria, pela confiança e admiração que sempre teve por mim. Deus não permitiu que estivesse aqui para ouvir essas palavras na minha voz, mas tenha certeza de que se hoje posso orgulhar nossa mãe, foi você que embora muito mais novo que eu, me deu a maior lição da minha vida.

Resumo

JANUARIA, Carlos Henrique Pereira. Planejamento estratégico na visão de pequenos empreendedores do setor de construção civil. Rio de Janeiro, 2017. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Os pequenos empreendedores possuem grande relevância em todos os setores da economia do país. Inclusive no setor de construção civil, principalmente voltado para construção em comunidades de baixa renda, onde além de movimentarem uma cadeia de valor, contribuem para redução do déficit habitacional através da iniciativa empreendedora. Contudo na maioria das vezes não dispõem de conhecimento gestão administrativa, o que acaba por comprometer o futuro de seus negócios. Este trabalho buscou através da metodologia de estudo de caso, compreender e identificar as percepções dos pequenos empreendedores do setor de construção sobre estratégia e planejamento estratégico, bem como identificar quais ferramentas do processo estratégico, poderá ou já é utilizada por eles na execução de construções residenciais para o mercado imobiliário de baixa renda.

Os resultados demonstraram que os empreendedores compreendem a importância do planejamento estratégico e identificam a utilização de algumas ferramentas estratégicas em seus negócios.

Palavras-chave: Estratégia; planejamento estratégico: processo estratégico, pequenos empreendedores; construção civil; comunidades de baixa renda.

Abstract

JANUARIA, Carlos Henrique Pereira. Título e subtítulo em inglês. Rio de Janeiro, 2018. 57 p. Undergraduate Thesis – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Small entrepreneurs have great relevance in all economic sectors of the country. In the construction business, enterprises that focus especially on low-income markets have a significant social function not only because they produce through a value chain that generates income and countless jobs, but also because they contribute to the reduction of housing deficit, and provide well being for the most needy portion of the society. However, most of the times these entrepreneurs do not have knowledge in management, which potentially may compromise the future of their business. This work aimed through the case study methodology to understand and identify perceptions that those construction business small entrepreneurs have about the strategy and strategic planning of their businesses, as well as to identify strategic management tools that can be used or are already used by them in their low-income real estate business of residential constructions.

The results demonstrate that entrepreneurs understand the importance of strategic planning and identify the use of some strategic tools in their business.

Key words: Strategy; strategic planning; strategic process; small entrepreneurs; civil construction; low-income communities.

SUMÁRIO

1.0	O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO.....	10
1.1	Introdução ao Tema e ao Problema de Estudo.....	10
1.2	Objetivo do Estudo.....	12
1.3	Objetivos Intermediários do Estudo.....	12
1.4	Delimitação e Foco do Estudo.....	13
1.5	Justificativa e Relevância do Estudo.....	13
2.0	REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1	Estratégia.....	14
2.2	Planejamento Estratégico.....	16
2.2.1	Planejamento estratégico para pequenos empreendedores..	19
2.3	Tipos de Estratégia.....	20
2.3.1	Estratégias emergentes e estratégias internacionais.....	22
2.4	Processo Estratégico.....	23
3.0	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO.....	26
3.1	Método de Pesquisa.....	26
3.2	Fontes de Coletas de Dados.....	26
3.3	Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados.....	27
3.4	Formas de Tratamento e Análise de Dados.....	28
3.5	Limitações do Estudo.....	30
4.0	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	32
4.1	Perfil dos Entrevistados.....	32

4.2	Análise dos Resultados.....	32
4.2.1	Análise de perguntas sobre estratégia e planeamento estratégico.....	33
4.2.2	Análise Sobre o Processo Estratégico.....	37
5.0	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS....	42
5.1	Conclusões Sobre o Estudo.....	42
5.2	Recomendações para Novos Estudos.....	43
ANEXO 1 – Protocolo de Estudo de Caso.....		48
ANEXO 2 – Respostas do Inquérito.....		51

Lista de Figuras

Figura 1: Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.....	17
Figura 2: Análise de Mintzberg sobre relação entre estratégias.....	23
Figura 3: Processo de administração estratégica.....	23

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Taxa de mortalidade de empresas de até 2 anos.....	11
--	-----------

1.0 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO

1.1 Introdução ao Tema e ao Problema de Estudo

Todos os dias no Brasil inúmeras ações empreendedoras são implementadas, mas sobretudo no momento atual de enfrentamento de cenário de recessão econômica, com aumento da taxa de desempregados e inibição de investimentos das empresas constituídas, iniciativas empreendedoras, principalmente de pequenos empreendedores são capazes de minimizar os impactos da crise econômica.

A atitude empreendedora pode ser explicada segundo Hilsdorf (2015), por dois tipos de motivação: por necessidade e oportunidade. No cenário econômico atual observa-se um contingente cada vez maior de empreendedores motivados por necessidade. Dados da pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2015) revelam que a taxa de empreendedorismo no país está em 39,3%, o que representa um universo de aproximadamente 52 milhões de brasileiros na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido nos mais diversos setores de negócio.

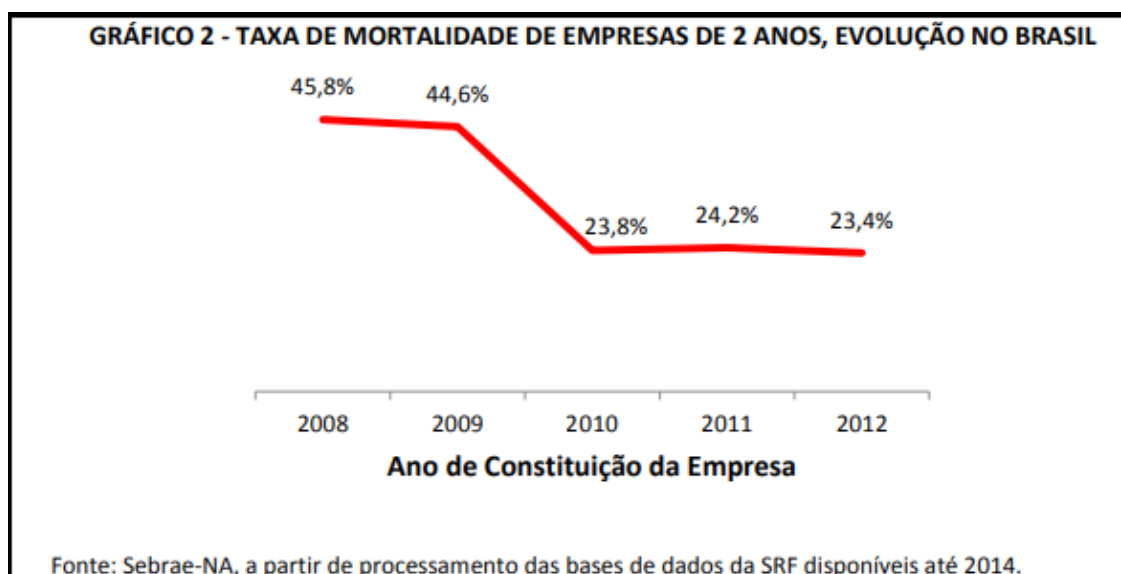
Dentre estes setores está o de construção civil que apesar de possuir diversas barreiras de entradas técnicas, financeiras e legais, também é campo fértil para iniciativas de pequenos empreendedores, especialmente o de construção e reformas para classes C e D.

A demanda por moradias, segundo dados da Pesquisa de necessidades habitacionais da Secretaria Municipal de Urbanização (2010), indica um déficit habitacional de 220.000 moradias no município do Rio de Janeiro. Isto se configura campo fértil para pequenos empreendedores que desenvolveram um mercado com alta demanda em busca da casa própria, gerando inúmeros empregos diretos e indiretos e movimentando toda uma cadeia de valor

O aumento da oferta decorrente da entrada cada vez maior de novos empreendedores atraídos pelos casos de sucesso já estabelecidos e pela boa lucratividade do negócio amplia o acirramento competitivo do ambiente de negócios, exigindo melhorias na gestão, abrindo espaço para o uso de ferramentas gerenciais tais como o planejamento estratégico.

É frequente a observação do uso de ferramentas de gestão consagradas tais como o planejamento estratégico nas médias e grandes empresas que possuem uma gestão mais qualificada, pois acreditam-se que desta forma reduzem-se os riscos inerentes ao ambiente competitivo. No entanto, a maioria dos pequenos empreendimentos não possui recursos, tampouco competências específicas para o uso de tais ferramentas segundo Quadros (2013). Consequentemente não se identifica redução do risco de insucesso das iniciativas empreendedoras de negócios de pequeno porte. Aliado a outros fatores ligados ao baixo conhecimentos de gestão administrativa, verifica-se uma triste estatística acerca da taxa de mortalidade das pequenas empresas no país para empresa constituídas em até 2 anos, apesar da redução quase pela metade, como explicita o gráfico abaixo, ainda se apresenta com índice muito alto.

Gráfico 1: Taxa de mortalidade de empresas de até 2 anos



Fonte: Sebrae-NA. (2016,p 8)

Este cenário constitui um interessante objeto de pesquisa, que conduz aos seguintes questionamentos acerca da relação entre a atuação dos pequenos empreendedores do setor de construção civil e o conteúdo acadêmico inerente ao planejamento estratégico:

Qual a percepção do pequeno empreendedor de construção civil sobre a estratégia e o planejamento estratégico de seus negócios? Qual, ou quais etapas do processo de administração estratégica podem ser aplicadas pelo

pequeno empreendedor de construção civil no mercado de comunidades de baixa renda?

1.2 Objetivo do Estudo

O objetivo deste estudo é compreender e identificar quais as percepções dos pequenos empreendedores do setor de construção sobre a estratégia e o planejamento estratégico de seus negócios, bem como identificar qual atividade estratégica pode ou já é utilizada por eles na execução de obras ou reformas para o mercado imobiliário de baixa renda.

1.3 Objetivos Intermediários do Estudo

Os objetivos intermediários necessários para alcançar um resultado positivo em torno do objetivo principal perpassam pelo alcance dos seguintes objetivos intermediários:

- Identificar nas diversas literaturas dos autores expoentes do tema, nos conteúdos produzidos nos meios acadêmicos e em fontes de dados secundários, conteúdos inerentes ao tema de planejamento estratégico, que permitam embasar a revisão teórica;
- Elaborar roteiro de entrevista qualitativa a fim de extrair informações necessárias para a realização do tratamento de dados que permita compreensão das práticas de gestão adotadas;
- Identificar empreendedores ou microempresas do setor de construção civil nas comunidades de baixa renda para aplicação de questionário qualitativo.

1.4 Delimitação e Foco do Estudo

Dada a capilaridade da presença de empreendedores de construção civil em todo território do município do Rio de Janeiro, este estudo buscará lançar luz sobre aqueles que estão no negócio do setor imobiliário de baixa renda, classes C e D, na Região Jacarepaguá, principalmente nas comunidades do Rio das Pedras, da Muzema, Tijuquinha e Anil, no ano de 2018.

1.5 Justificativa e Relevância do Estudo

Do ponto de vista acadêmico a relevância deste trabalho é observada, pois constitui material científico acerca de tema importante para a economia e sociedade brasileira, podendo ser replicado em diversas localidades do Brasil, dada a existente necessidade por moradia. Espera-se que este trabalho contribua com futuras ações de pequenos empreendedores para atender o público de baixa renda, podendo vir a ser aperfeiçoado, visando fortalecer e expandir o embasamento teórico. Outras pesquisas empíricas ou a expansão da teoria aqui enunciada podem gerar benefícios à iniciativa empresarial e à sociedade em geral, pois ações empreendedoras exitosas, além de contribuírem para o desenvolvimento econômico, contribuem para o alcance da dignidade social através da moradia compatível com o que se espera da condição humana.

A relevância deste estudo para o desenvolvimento acadêmico e profissional do autor também foi uma das motivações para a abordagem do tema de estudo, dada a sua atuação empreendedora neste setor. A necessidade de embasar cientificamente as percepções do autor acerca do tema, construídas a partir de sua experiência e aplicação empírica do instrumental teórico aprendido durante a sua graduação, a necessidade de aperfeiçoar ainda mais a sua capacidade de gestão, para que sejam produzidos efeitos positivos no possível crescimento orgânico de sua atividade empreendedora, gerando benefícios para seus clientes e colaboradores, foram também fontes de motivação do desenvolvimento deste estudo.

2.0 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia

A definição de estratégia segundo o Dicionário Etimológico, remete ao termo grego *strátēgos*: de *stratos* (exército) e *ago* (liderança). Seu significado original caracterizava a arte do general, que estava a distância do campo de batalha, preferencialmente no cume de alguma formação montanhosa, observando o campo de batalha e manobrando de maneira que pudesse alcançar a vitória sobre o exército oponente. A palavra passou a ser utilizada maciçamente no ambiente de negócios com diversas definições, colaborando para o desenvolvimento da estratégia como uma disciplina gerencial plena e de relevada importância para fins de estudo e pesquisa, se tornando objeto de estudo e tema de inúmeras publicações.

Segundo MONTGOMERY (1998), a estratégia se configura uma busca deliberada para desenvolver um plano de ação, sendo um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos, em estágio permanentemente atrelado à capacidade cognitiva de indivíduos ou presente em organizações. Para Montgomery, a importância da estratégia se resume na crença de que a incapacidade de desenvolvimento da estratégia pode significar a inadequação de reações ante aos movimentos de um concorrente num ambiente competitivo.

A perspectiva de Montgomery aponta para uma possível vantagem da utilização de estratégia no ambiente de negócios, a partir de uma visão competitiva constatada originalmente através do estudo denominado de Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, experimento do professor G.F Gause, que segundo Henderson em Montgomery (1998), demonstrou-se a impossibilidade de coexistência entre espécies que buscavam seu sustento da mesma forma. Esta visão serve de preâmbulo para adentrar no estudo da estratégia como ferramenta capaz de auxiliar a sobrevivência em ambientes competitivos.

A reprodução de um trecho de Henderson por Montgomery (1998), sintetiza a primeira ideia contemplada neste estudo:

A competição estratégica, naturalmente, não é novidade. Seus elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados [...]. Mas a competição estratégica em negócios é um fenômeno relativamente recente. E pode ter um impacto tão profundo na produtividade das empresas quanto a Revolução Industrial teve na produtividade individual (MONTGOMERY, 1998).

A compreensão de BARNEY (2007) sobre a estratégia se apresenta como uma forma com a qual uma empresa pode obter vantagem competitiva e, como consequência, obter capacidade de gerar mais valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico, segundo Barney, é um conceito relacionado à percepção dos clientes sobre a diferença entre os benefícios percebidos na compra de produto ou serviço, frente aos custos totais dispendidos. De acordo com esta visão, a oferta de maior valor econômico é determinante para se configurar a concepção de uma boa estratégia.

Wright (2000), define estratégia no âmbito da alta administração, sendo este nível responsável para desenvolver planos que visem alcançar resultados alinhados à missão e aos objetivos gerais da organização. A fim de buscar conhecimento sobre as origens da estratégia, Wright (2000) identifica influências de diversas teorias, tais como a já citada por Montgomery (1998), que se baseia em teorias evolucionárias, onde a coexistência de empresas que buscam subsistir da mesma maneira não favorece a evolução. No entanto, esta abordagem de Wright privilegia a teoria evolutiva sob o prisma da evolução das espécies de Darwin, onde mudanças ambientais levam as espécies a mudarem de maneira a buscarem a sobrevivência. Alguns pensadores da Administração acreditarem que mudanças no ambiente de negócios impelem as organizações a reagirem para se adaptarem e sobreviverem em um ambiente evolutivo ou revolucionário (Wright, 2000, p 29).

Segundo Porter (1986), a relação que se estabelece entre um agente empresarial e o meio ambiente onde está inserido é “a essência da formulação de uma estratégia competitiva”. Esta visão destaca que o principal aspecto do meio ambiente empresarial se formaliza através do setor ou setores em que a empresa se encontra. Porter (1986, p.24) define setores como sendo o “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante

aproximados entre si”. Segundo esse autor, atuam sobre setores cinco forças competitivas denominadas ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes. Porter identifica que não apenas as empresas atuantes diretamente na conquista de um determinado mercado são protagonistas da competição, mas todas estas forças se mostram concorrentes para as empresas do setor, representando uma amplitude competitiva maior, uma “rivalidade ampliada”

A atuação conjunta das cinco forças determina, segundo Porter (1986), a intensidade da competição no setor, bem como a rentabilidade esperada, sendo que as forças mais acentuadas tornam-se cruciais na formulação de estratégias.

Ainda segundo Porter, uma estratégia competitiva efetiva se dará quando uma empresa “assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas”.

2.2 Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2007), planejamento estratégico é um processo administrativo, capaz de proporcionar bases e sustentação metodológica que permitem o estabelecimento do melhor direcionamento a ser seguido pela organização que o desenvolve. O direcionamento adequado do processo estratégico, ou seja, a orientação estratégica baseada nas diretrizes estratégicas oriundas do planejamento, visa conduzir a organização ao alcance de seus objetivos a partir da interação da gestão com o macro ambiente da empresa. De acordo com esse autor, o desenvolvimento do planejamento estratégico pode proporcionar uma atuação inovadora e diferenciada.

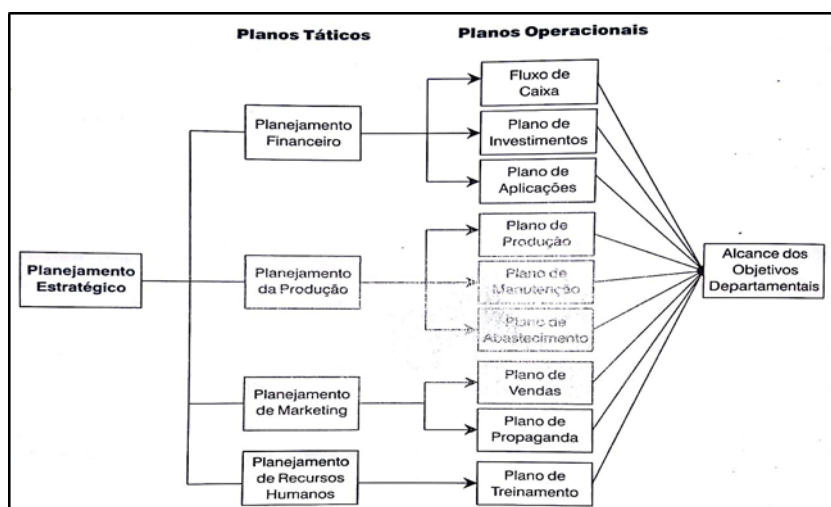
O desenvolvimento do planejamento estratégico na estrutura organizacional de uma empresa encontra-se no escopo de atuação dos níveis mais altos, que serão, segundo Oliveira (2007, p.18), responsáveis tanto pela “formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos”.

Segundo Chiavenato (2005), planejamento estratégico “é um processo

de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Para Drucker por Chiavenato, além de ser um processo sistematicamente contínuo, buscando o máximo de previsibilidade futura, o planejamento estratégico deve atuar na tomada de decisões que envolvam riscos, organizar atividades para execução de tais decisões e mensurar os resultados em confronto com as expectativas, numa perspectiva sistemática e de retroalimentação.

Chiavenato (2005) considera ainda que o planejamento estratégico está diretamente ligado aos objetivos de médio e longo prazo da organização. Estes objetivos são relacionados a viabilidade e direção da organização, além de serem elaborados visando integração e articulação com planos táticos operacionais da organização, que devem ser derivados do próprio planejamento estratégico como ilustra a figura abaixo.

Figura 1: Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2005).

Por um lado, o planejamento estratégico na visão de autores como Oliveira, Barney e Chiavenato se apresenta atualmente como importante ferramenta para obter sucesso organizacional, por outro lado, o planejamento estratégico é objeto de críticas pontuais que não menosprezam por completo suas metodologias e o alcance de seus resultados, mas que apontam alguns pontos onde o mesmo pode não representar o instrumento ideal e para obtenção do sucesso da organização ante o mercado.

Neste sentido, Estrada e Almeida (2009) sintetizaram a visão de

diversos autores como Mintzberg, Rosseto e Robins, que enumeram críticas ao planejamento estratégico e seu processo ao longo do seu desenvolvimento.

Estra e Almeida listam essas críticas da seguinte maneira:

- a) Quanto a sua rigidez, que limitam as organizações em metas específicas e prazos determinados;
- b) A impossibilidade de se planejar mudanças em ambientes que mudam constantemente, requerendo das organizações mais flexibilidade a fim de se aproveitar oportunidades que apareçam e superação das dificuldades institucionais que se apresentam em organizações limitadas a planejamentos formalizados;
- c) A concentração de esforços no interior da estrutura organizacional dificulta os gestores anteverem a necessária reinvenção de suas organizações no futuro, resultando em maiores custos para adequação futura;
- d) O planejamento estratégico pode se configurar uma armadilha para organizações que obtiveram sucesso, ao priorizarem fatores que permitiram alcançarem o sucesso e assim ficarem demasiadamente confiantes e negligentes com outras questões, podendo caminhar para o fracasso;
- e) O planejamento não necessariamente vislumbra requisitos culturais e organizacionais.

Apesar das divergências teóricas acerca do sucesso do planejamento estratégico é fato que o mesmo se consolidou ao longo dos anos como importante instrumento utilizado principalmente por empresas grandes na busca pelo sucesso no ambiente de negócio onde estão inseridas. Desta forma, Chiavenato (2005, p. 47) conclui que o planejamento estratégico no contexto atual de um mundo globalizado, cujas características são fortes mudanças e concorrência feroz, “o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional”. Estrada e Almeida (2007)

concordam afirmando que a evolução do processo de planejamento estratégico na prática das empresas e nas pesquisas acadêmicas o tornam uma importante ferramenta para o sucesso das organizações, tendo sido demonstrada sua relevância para a gestão organizacional.

A aplicação de uma análise estatística retratada por Santos (2013) a partir de uma pesquisa da Bain & Company (2006) realizada com executivos sêniores em todos os continentes, constatou que 89% deles não abrem mão do planejamento estratégico, configurando-a como a ferramenta gerencial mais utilizada no mundo ou a “principal ferramenta do arsenal para a guerra do mundo dos negócios”. Demonstrem-se assim, a importância do estudo e aplicação desta ferramenta nas empresas.

2.2.1 Planejamento estratégico para pequenos empreendedores

Segundo Walcoff (2003), empreendedores desejam aumentar vendas, ingressar em novos mercados e expandir produtos e serviços. Após análise da prática de gestão em mais de 70 empresas de pequeno e médio portes, o autor concluiu que apesar desses desejos a maioria das empresas de pequeno e médio porte não possuem e não veem valor no planejamento estratégico.

Por outro lado, Terence (2002) mostra que 80% dos problemas nas pequenas empresas estão relacionados à natureza estratégica e apenas 20% são resultado de insuficiência de recursos. Isto sinaliza que pode ser importante a elaboração de um plano estratégico que potencialmente venha a contribuir com a redução do índice de mortalidade de pequenos negócios, atualmente em 45% para negócios com até dois anos de atividade Sebrae (2016).

Um estudo de dez anos de monitoramento de sobrevivência e mortalidade de empresas realizado pelo SEBRAE SP (2008) indica que apesar dos avanços percebidos no perfil dos empreendedores, deficiências no planejamento e na gestão, falta de políticas de apoio às pequenas empresas e a conjuntura econômica são fatores que explicam a alta mortalidade dos empreendimentos no Brasil. De fato, como destaca Oliveira et al. segundo

Quadros (2013), há pouca utilização da ferramenta de planejamento estratégico nas pequenas empresas brasileiras, mesmo este sendo um importante instrumento frente a um cenário cada vez mais competitivo.

A justificativa para a negligência das pequenas empresas e dos pequenos empreendedores em relação ao planejamento estratégico pode ocorrer segundo Terence (2002), devido a constatação de uma lacuna entre as teorias de planejamento estratégico desenvolvido com foco em grandes empresas e sua aplicação por parte de microempresas e empreendedores.

Quadros (2013) ao citar Alonso, colabora em decifrar esta lacuna entre o planejamento estratégico e as pequenas empresas, e pequenos empreendedores, quando cita que a não implantação do planejamento estratégico nas pequenas empresas ocorre pela carência de conhecimento de métodos de planejamento estratégico. Além da falta de tempo para dedicar-se ao pensamento estratégico, devido a reduzida estrutura organizacional e necessidade de dedicação às atividades operacionais.

Terence (2002) afirma que para se obter sucesso na aplicação do planejamento estratégico nas pequenas empresas é necessário principalmente se adequar a realidade fática que caracterizam as pequenas empresas e pequenos empresários. Tal adequação, de acordo com esse autor, pode ser realizada através de um processo de planejamento que (i) examine as características básicas de cada empresa; (ii) analisa de que forma estas características inibem o planejamento estratégico nessas empresas e (iii) estude métodos que eliminem ou venham a reduzir obstáculos ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

2.3 Tipos de Estratégia

A abordagem dos tipos de estratégias mais citadas na literatura acadêmica voltada para pequenas empresas possuem estruturas menos complexas, derivadas basicamente da idealização de Porter para o tema. Segundo Porter (1986), após abordar as cinco forças competitivas, existem três tipos de estratégias genéricas que podem ser utilizadas na superação da concorrência na indústria.

- i) Liderança em custo – consiste em alcançar a liderança em baixo custo seja através da economia de escala, curva de experiência, controle rígido de custos, bem como redução de custos em praticamente todas as áreas da organização. Baixos custos representam fontes retornos acima da média e uma defesa contra os concorrentes do setor, protegendo a empresa contra forças competitivas, fazendo que os concorrentes sofram pressões competitivas;
- ii) Diferenciação – estratégia que visa diferenciar produtos ou serviços, com objetivo de criar algo único em forma ou processo. Esta estratégia também é geradora de retornos acima da média, pois permite criar uma posição defensável à ação das cinco forças competitivas, além de possuir uma característica de exclusividade para o mercado consumidor, atingindo uma parcela menor de consumidor com disposição de maiores gastos médios, o que proporciona maior rentabilidade;
- iii) Enfoque ou nicho – busca atender um determinado segmento, mercado geográfico, linha de produto, ou qualquer delimitação com o intuito de ofertar melhor atendimento a um público-alvo bem específico. Possui a premissa de que o atendimento a um público-alvo específico será mais eficiente do que o da concorrência que atua de maneira mais ampla. Assim como as estratégias genéricas anteriores, ela possui capacidade potencial de neutralizar as ações das cinco forças competitivas, e obter retornos acima da média.

As estratégias genéricas podem apresentar alguns riscos, capazes de comprometer sua eficácia. Tais riscos, segundo Porter (1986), são fundamentalmente a possibilidade de falhar no alcance ou na sustentação da estratégia e o risco de que a vantagem alcançada pela estratégia deliberada seja perdida ao longo da evolução do setor. Não obstante a estes riscos comuns às três estratégias genéricas, cada uma delas apresenta diversos

riscos inerentes às suas características intrínsecas.

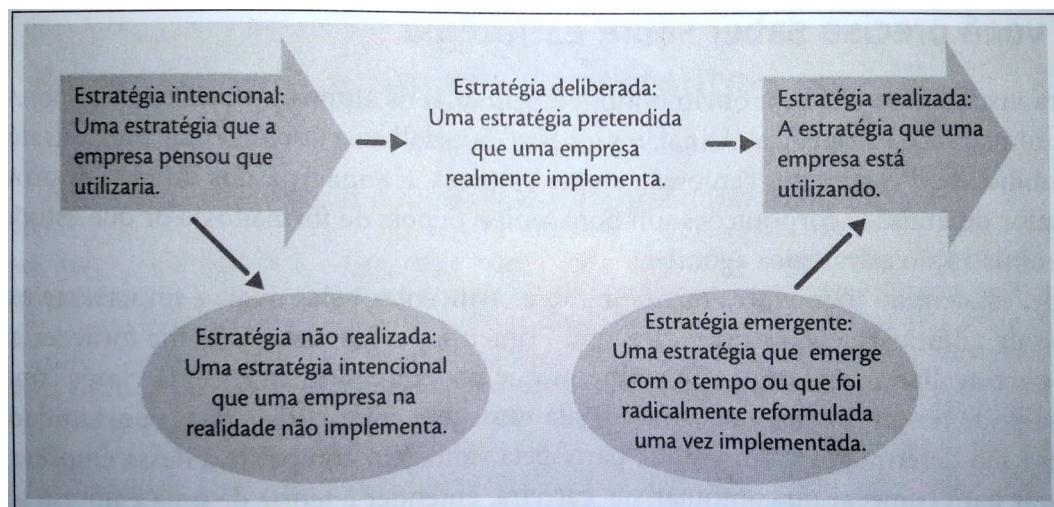
A partir de uma análise crítica das estratégias genéricas de Porter, Kluyver e Pearce (2010) afirmam que a busca por uma das estratégias genéricas implica em assumir riscos tais como o de imitação e da falta de sustentação de uma vantagem competitiva duradora num ambiente extremamente competitivo com a adoção de apenas uma estratégia genérica. A característica de alta mutabilidade de ambientes de competitivos exige dos participantes maior flexibilidade e adaptabilidade a essas mudanças, algo que a adoção de apenas uma estratégia pode comprometer, segundo Kluyver e Pearce.

2.3.1 Estratégias emergentes e estratégias intencionais

De acordo com Barney (2007), estratégias emergentes, são aquelas onde o que foi realizado não foi objeto de um planejamento prévio, possuem uma enorme importância para o empreendedorismo. Segundo o autor, a criação de novos negócios se dá em ambientes de grande incerteza e imprevisibilidade, onde a capacidade de se ajustar e remodelar seu conceito de negócio pode ser fundamental para o sucesso de uma empresa. De acordo com Barney, os empreendedores diferentemente do senso comum não possuem uma “torrente ofuscante de insights” capazes de leva-los facilmente ao sucesso nos negócios, mas sim a capacidade de levarem seus negócios de maneira a se adaptarem e reagirem diante das mudanças ambientais permanentes.

Estratégias intencionais são aquelas que foram deliberadas de maneira consciente, sendo realizadas ou não, e são alvos do processo de planejamento estratégico. A figura 2, abaixo, segundo Barney, representa graficamente a análise de Mintzberg sobre a relação entre a estratégia realizada e as estratégias deliberadas e emergentes.

Figura 2: Análise de Mintzberg sobre relação entre estratégias



Fonte: Barney (2007).

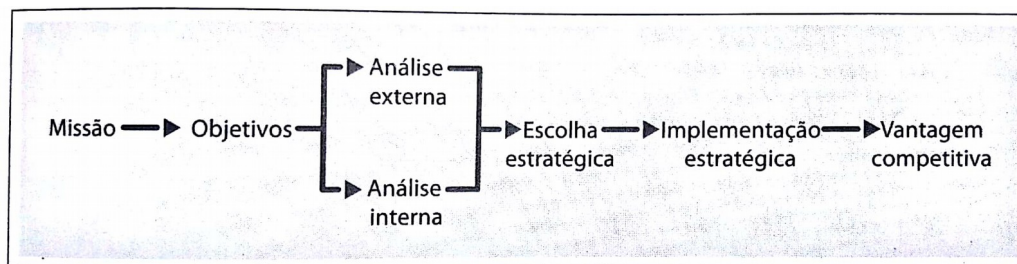
Da representação gráfica da análise de Mintzberg, verifica-se que a realização de uma estratégia é proveniente da intenção de uma empresa ou de uma demanda emergente, que convergem para a utilização de uma estratégia.

2.4 Processo Estratégico

O processo estratégico ou processo de administração estratégica como define Barney (2007), representa uma sequência de etapas que envolvem análises e escolhas capazes de permitir maior probabilidade de uma organização escolher a melhor estratégia para seu modelo de negócio.

De acordo com Barney, este processo que resultará na definição de uma estratégia organizacional, envolvem 5 grandes etapas como se pode verificar na figura 3.

Figura 3: Processo de administração estratégica



Fonte: Barney (2007).

O processo estratégico como representa a figura 3, se inicia com o estabelecimento da missão da empresa, que é seu propósito de longo prazo e define o que a empresa deseja ser, ou o que deseja evitar ao longo de sua trajetória como define Barney (2007). A declaração de missão deverá ser um documento com uma apresentação ampla de propósitos e valores que direcionaram seu futuro e ações.

Na sequência de um processo estratégico definido por Barney (2007), os objetivos são alvos específicos e mensuráveis, que poderão ser utilizados para a avaliação de como está sendo implementada a declaração de missão da organização. Segundo o autor, estes objetivos podem ser de alta qualidade, diretamente ligados a missão da empresa, fáceis de se medir e acompanhar no longo prazo. Bem como podem ser de baixa qualidade, cuja característica é o distanciamento com a missão da empresa, não mensuráveis e difíceis de avaliar. De acordo com Barney (2007), a adoção de objetivos de alta qualidade pode ser um indicador de que uma empresa está empenhada na realização de sua declaração de missão.

Segundo Barney (2007), a terceira macro etapa do processo de administração estratégica engloba as análises externa e interna, que em geral são desenvolvidas simultaneamente. O autor define que a análise externa permite a empresa identificar as principais ameaças e oportunidades que estão no ambiente em que a organização está inserida. Examina também a possível evolução do ambiente através da competição entre as empresas.

Já a análise interna, de acordo com Barney, deve fazer uma avaliação da empresa com intuito de identificar forças e fraquezas organizacionais, quais recurso e capacidades poderão se configurar de tal forma a proporcionarem possíveis vantagens competitivas. Esta análise pode ser utilizada pela empresa no auxílio da identificação de áreas que precisem de melhorias e mudanças.

De acordo com Barney (p.10, 2007), a escolha estratégica “é o ponto onde a empresa está pronta para escolha da teoria de como obter vantagem competitiva”. Esta escolha definida pelo autor, possui duas grandes categorias: estratégias no nível de negócios e estratégia no nível corporativo. Barney define as estratégias de nível de negócios como ações praticadas pelas organizações em busca de obter vantagem competitiva em um único mercado ou setor, onde as principais estratégias genéricas mais comuns são liderança de custos e de diferenciação de produto.

A definição para estratégia em nível corporativo, segundo o autor, envolve também ações praticadas pelas empresas na busca do alcance de vantagens competitivas, no entanto, estas devem estar operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente. Estas estratégias, segundo Barney, serão mais exitosas se estiverem consoantes com a missão da empresa, se são consistentes com os objetivos, se exploram oportunidades ambientais externas com seus pontos fortes e neutralizam as ameaças, minimizando pontos fracos.

Quanto à implementação da estratégia, Barney (2007) define como o passo anterior ao alcance da vantagem competitiva que uma empresa deve almejar. A implementação ocorre efetivamente, segundo Barney (2007), se uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia, que tendem a ser mais eficazes com a adoção de uma estrutura organizacional formal, sistemas formais e informais de controle gerencial e uma política de remuneração. Segundo Barney (2007, p.228) “a implementação de estratégias pode gerar conflitos organizacionais em níveis gerenciais, que no caso das pequenas empresas e empreendedores que não possuem estruturas organizacionais complexas”, pode representar uma variável agravante a mais para sucesso da implementação.

Vantagem competitiva é definida por Barney como o objetivo final da prática de processo estratégico. E consiste na capacidade de uma empresa de gerar maior valor econômico sobre empresas rivais, conforme já definido nesta revisão. Por fim, segundo Barney (2007), a vantagem competitiva das empresas pode ser medida através de índices contábeis ou através de aplicação de medidas econômico-financeiras que estão ligadas ao aumento de valor das organizações.

3.0 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

3.1 Método de Pesquisa

Esta pesquisa é de caráter exploratório, cuja característica, segundo Gil (2002), é de obtenção de maior familiaridade com o problema aventado, com o intuito de melhor explicita-lo ou de constitui-lo de outras hipóteses. Tal caráter de pesquisa é o que apresenta maior flexibilidade, podendo assumir formas de pesquisas bibliográficas e documentais, entrevistas não padronizadas e estudos de caso como observa Gil (1999).

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso exploratório. A principal característica do estudo de caso, segundo Yin (2010), é a de ser um estudo empírico, investigativo de um fenômeno atual, dentro de um contexto real, quando suas fronteiras não são límpidas e bem definidas, além de se utilizar várias fontes de evidência.

Outra característica de conteúdo técnico que Yin define é a existência de mais variáveis de interesse do que pontos de dados, utilizando-se das diversas fontes de evidência no cruzamento destes dados, além de se beneficiando do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para o direcionamento da coleta e análise dos dados Yin (2010).

É importante ressaltar a abrangência do método de estudo de caso que, segundo Yin, cobre desde a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as análises de dados, não possuindo apenas uma função limitada ou isolada no processo de pesquisa.

3.2 Fontes de Coletas de Dados

O estudo buscou fontes de dados primárias e secundárias a fim de se alcançar os objetivos principais e complementares do estudo. Os dados secundários foram coletados através de pesquisas bibliográficas principalmente teses, dissertações, **livros** e sites institucionais estatísticos. Tal busca se deu com o principal intuito de alcançar os objetivos intermediários e por sua vez elaborar uma análise mais detalhada.

Como fonte principal de coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas focadas que, segundo Yin (2010), são perguntas previamente formuladas com o objetivo de corroborar o que o pesquisador pensa acerca de determinado assunto, podendo permanecer aberta, mas devem seguir o roteiro delineado pelas questões do protocolo do estudo de caso.

Yin (2010) observa como pontos fortes das entrevistas o fato de serem direcionadas, pois focam os tópicos da pesquisa, e são perceptíveis pois oferecem inferências e explanações ao investigador atento. Por outro lado, o autor cita alguns pontos fracos das entrevistas como parcialidade, por má articulação de questões; incorreções, por falta de memória; e reflexividade, onde o entrevistado pode dar ao entrevistado o que ele deseja ouvir.

Outra fonte auxiliar na coleta de dados e não menos importante para o estudo, segundo Yin (2010), é a observação direta, utilizada como fonte de evidência e muito útil para proporcionar informação adicional. Assim como as entrevistas, as observações diretas oferecem pontos fortes e fracos. Os pontos fortes citados por Yin são a realidade, ligada a cobertura dos eventos em tempo real e a contextualidade, que cobre o contexto do caso real. Os pontos negativos por sua vez são o consumo de tempo, a seletividade, reflexividade e o custo, pois pode demandar horas de observação.

3.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

O estudo de caso possui maior complexidade no processo de coleta dos dados, devido a necessidade de se utilizar mais de uma técnica e assim evitar

a subjetivação do resultado pelo pesquisador. De acordo com Gil (2002), a obtenção de dados mediante procedimentos diversos é fundamental para a garantia da qualidade dos resultados almejados no estudo de casos.

Portanto, em consonância com a literatura, os procedimentos aplicados para obtenção de dados bibliográficos como primeira etapa do processo de coleta foram operacionalizados com um levantamento preliminar de assuntos relacionados ao tema em sites relacionados ao setor de construção civil, empreendedorismo e necessidades de moradia. Foram buscados também dados e informações em teses e dissertações inerentes ao universo citado na base de dados Maxwell da PUC-Rio.

O desenvolvimento de um protocolo estudo de caso (anexo 1), que é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa se destina a orientar o investigador na realização da coleta dados (Yin, 2010). Este protocolo, como adverte Yin, além de conter o instrumento aplicado na coleta de dados primários, contém os procedimentos e regras a serem observadas no seu uso e abarca também as questões a serem abordadas na aplicação da entrevista focada.

Os procedimentos da pesquisa foram iniciados com a pré-seleção de quatro pequenos empreendedores a serem entrevistados, com perfis associadas ao objeto de estudo e detalhados no capítulo seguinte, foi realizada uma conversa informal para coleta de informações e percepções individuais sobre o mercado de construção civil para baixa renda naquela área. Houve a aplicação das entrevistas focadas, onde as identidades dos entrevistados foram preservadas para os fins da pesquisa, que de acordo com Yin (2010) estão ligadas a proteção dos sujeitos humanos pelos cientistas sociais que lidam com fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, portanto, diferente dos cientistas de sistemas físicos, químicos e outros não humanos, que não precisam preservar o sigilo da fonte.

3.4 Formas de Tratamento e Análise de Dados

A análise de evidências ou análise de dados, é uma das maiores dificuldades em um estudo de caso. Pois diferente de dados quantitativos, o

estudo de caso se desenvolve em sua ampla maioria através da coleta de dados qualitativos, que demandam um tratamento qualitativo e contextual.

Yin (2010), considera que nesta fase o estilo de raciocínio do pesquisador, em conjunto com a boa apresentação das evidências e o cuidado das interpretações alternativas, bem como, se o entrevistador possui exata noção do que está procurando no estudo de caso, são fatores que permitiram superar as deficiências da falta de ferramentas analíticas tão precisas quanto as que se encontram no tratamento de dados estatísticos.

De acordo com Yin (2010), existem quatro estratégias que possuem a função precípua de auxiliar o pesquisador a tratar os dados imparcialmente, produzir conclusões analíticas vigorosas e eliminar interpretações alternativas. Essas estratégias de tratamento dos dados, assim como as técnicas que derivam delas, não são mutuamente exclusivas e podem ser combinadas para a realização de uma boa análise. Contudo, o autor adverte sobre a importância do conhecimento dessas opções e da melhor combinação estratégica antes de ir a campo para a coleta dos dados, sob pena de que eles não sejam analisáveis.

A estratégia que melhor se aplicou neste estudo de caso foi aquela definida por Yin (2010) como sendo a preferida dentre as quatro, denominada de “contando com proposições teóricas”. Segundo o autor, esta estratégia instrui seguir as teorias e objetivos originais do projeto de pesquisa escolhido pelo pesquisador nas proposições teóricas, que são o reflexo de toda a estrutura metodológica desenvolvida no projeto de pesquisa. Esta estratégia, segundo Yin, guia a análise do estudo de caso, permitindo o enfoque em dados mais relevantes, e definindo informações alternativas que possam vir a ser úteis para uma análise satisfatória.

Em combinação à estratégia de contar as proposições teóricas, é necessário ainda de acordo com Yin a utilização de uma técnica analítica para tratamento e análise dos dados. A técnica utilizada para o caso é a construção da explanação, que o autor afirma que em estudos de caso exploratórios como este, tem sido utilizado como parte de processo de geração de hipóteses, sem objetivo de se chegar a uma conclusão do estudo, mas como instrumento de desenvolvimento de ideias para estudos e aprofundamento posterior. A construção dessa explanação será narrativa, objetivando buscar como

descreve Yin, “refletir proposições teoricamente significativas”. A partir desta técnica, busca-se a interação entre os diferentes blocos de coleta de dados, especialmente aqueles que colaboram com as diferentes fases da narrativa e permitam a elaboração da explanação final de maneira a contribuir para a descoberta de novas contribuições ao estudo e *insights* através das conexões permitidas pela narrativa.

3.5 Limitações do Estudo

O estudo de caso possui algumas limitações quanto ao método e quanto ao valor. Em relação ao valor, existem preconceitos da comunidade de pesquisa científica pela impossibilidade de generalizações a partir das percepções dos fenômenos dentro dos seus contextos de realidade, como adverte Michel (2009). A dificuldade de generalização é também abordada por Yin, que identifica esta crítica no âmbito da generalização estatística, onde um ou poucos casos não representam amostra suficiente para inferir acerca da população, resultando na visão crítica de que a análise estudos de casos fornece base frágil para generalização. A resposta de Yin para esta limitação é que o estudo de caso se propõe a generalizar teoricamente. Em uma perspectiva analítica, onde uma teoria pode ser desenvolvida a partir da identificação de um padrão, se a comparação dos resultados de pesquisa de dois ou mais estudos de caso apoiarem a teoria, a replicação é considerada possível.

A falta de rigor metodológico, quando apontada como uma limitação do estudo, está relacionada a frequente ocorrência de vieses ou quando há aceitação de evidências equivocadas, que podem comprometer a qualidade dos resultados. Yin afirma que vieses não são prerrogativas de estudos de casos, podendo ser minimizados com redobrados cuidados no planejamento, coleta e análise dos dados. A falta de rigor de fato ocorre em estudos acadêmicos, porém Yin(2010) atribui a ocorrência deste problema ao fato da inexistência de mais textos metodológicos que instruem adequadamente o pesquisador a bem utilizar os seus métodos de pesquisa.

Yin cita ainda uma limitação relacionada à demora para se realizar um estudo de caso e a produção de volumosos documentos, que para ele estão

relacionados a maneira com que os estudos eram elaborados no passado. Houve substancial evolução de “formas alternativas de redigir o estudo de caso” e, segundo Yin (2010), é possível desenvolver pesquisas com estudos de casos em um período de tempo bem menor do que antigamente.

Finalmente, outra limitação ao método, de acordo com Yin (2010), está relacionada ao seu valor como experimento. Yin afirma que assim como outros métodos não experimentais, o estudo de caso não tem a capacidade de se identificar diretamente estabelecer relações causais. Este método pode, no entanto, subsidiar a oferta de evidências complementares importantes ao experimento e outros métodos que visam identificar tais relações.

4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Perfil dos Entrevistados

Foram realizadas entrevistas com perguntas abertas com quatro pequenos empreendedores de construção civil, que atendem comunidades de baixa renda. O perfil quanto ao gênero sexual dos entrevistados se apresentou majoritariamente masculino e quanto a naturalidade dos mesmos indicou que os quatro entrevistados são oriundos de estados do nordeste brasileiro.

Os entrevistados possuíam uma faixa etária cuja amplitude partia dos 35 anos aos 42 anos de idade. O tempo de atuação dos entrevistados foi questionado e apresentou perfis diferentes, com dois entrevistados possuindo acima de 15 anos de atuação no ramo de construção civil, um dos entrevistados possuía 10 anos de atuação no setor e o último entrevistado possuía 5 anos de atuação como empreendedor no setor de construção civil.

Quanto ao nível de instrução dos entrevistados, um deles se declarou semianalfabeto e os demais declararam terem cursado até o ensino fundamental, o que denota um perfil de entrevistados com baixa instrução educacional.

Foi verificado também o perfil profissional dos entrevistados, antes de atuarem como empreendedores de construção civil para baixa renda. Metade deles já haviam atuado antes como profissionais do setor de construção civil e a outra metade tinha experiência profissional no setor de serviços de bares e restaurantes.

4.2 Análise dos Resultados

Com o intuito de se compreender a relação entre a atuação dos pequenos empreendedores individuais do setor de construção civil e o conteúdo acadêmico inerente ao planejamento estratégico, mais precisamente que respondessem aos questionamentos do estudo sobre qual a percepção do pequeno empreendedor de construção civil sobre estratégia e planejamento estratégico e qual, ou quais etapas do processo de administração estratégica podem ser aplicadas pelo pequeno empreendedor de construção civil no mercado de construção civil em comunidades de baixa renda?

Foram realizadas as entrevistas com aplicação de quinze perguntas abertas, sendo que quatro destas constantes referentes ao perfil dos entrevistados. Desta maneira, foi gerada uma série de dados a serem analisados a seguir de acordo com o método descrito no item 3.4, que abordou a forma de tratamento e análise dos dados, cujo resultado será apresentado a seguir.

4.2.1 Análise de perguntas sobre estratégia e planejamento estratégico

Foram realizadas seis perguntas sobre estratégia e planejamento estratégico para os quatro empreendedores entrevistados.

A primeira pergunta buscou compreender qual a análise que os mesmos poderiam tecer do mercado desde o início das respectivas atuações. As respostas dos entrevistados indicaram de uma maneira geral uma convergência para o fato de que houve um aumento na concorrência com acréscimo do número de ofertas de novos produtos, em função do aumento do número de novos empreendedores atuando. Outro fator comum observado nas respostas foi o aumento do nível de exigência dos clientes, mesmo com a redução do poder compra dos mesmos.

Neste ponto uma resposta chamou atenção pela análise clara do

mercado foi: “há cerca de dois, três anos atrás era melhor para venda. Primeiro porque o dinheiro parou de circular e pelo aumento de oferta de imóveis para vender”. Isto denota que apesar da pouca instrução a vivência dos entrevistados os permitem apresentar uma capacidade analítica sobre a realidade fática do setor que estão inseridos.

O segundo questionamento deste bloco buscou verificar qual o processo utilizado pelos entrevistados para tomarem de decisão de iniciar novos projetos no setor. Foi observado que três dos quatro respondentes indicaram que a principal fase do processo para tomada de decisão está ligada à escolha do local para iniciar o novo projeto. O objetivo desta pergunta aberta era identificar através da resposta dada pelos mesmos se eles poderiam informar algum dado intuitivo que fosse relevante sob o ponto de vista do conteúdo estratégico. E este dado se apresentou claramente de maneira intuitivamente estratégica através da resposta de um dos quatro entrevistados, que respondeu da seguinte forma: “costumo primeiro ver quanto vou ter disponível para investir, e dentro da minha possibilidade vou buscar os locais para construir”. Essa preocupação do entrevistado em analisar suas possibilidades, vai ao encontro da teoria de planejamento estratégico, mais precisamente relacionada a ferramenta de análise interna, citada no processo estratégico e descrita na revisão de literatura.

A pergunta seguinte, após uma breve explanação em linguagem bem acessível ao perfil dos entrevistados teve como principal finalidade identificar qual a compreensão dos entrevistados sobre a estratégia e o planejamento estratégico. Os entrevistados relacionaram suas concepções sobre o que foi questionado com suas atividades de planejamento e operacionais dos projetos, informando suas estratégias de venda, e principalmente sobre o desenvolvimento de um projeto arquitetônico, que segundo todos os respondentes representavam a concepção sobre estratégia e planejamento estratégico.

Diante do observado na resposta do primeiro entrevistado à questão citada no parágrafo anterior, foi perguntado qual o critério usado para escolha dos locais que os entrevistados decidiam empreender, como parte de suas estratégias de atuação. As respostas convergiram para as características relacionadas à proximidade do local com equipamentos públicos de

infraestrutura e localização geográfica próxima às vias principais.

A pergunta seguinte aprofundou a pesquisa sobre os conhecimentos sobre estratégia e planejamento estratégico, através do questionamento aos entrevistados se já haviam tido conhecimento destes termos ou temas ao longo de suas vivências no ambiente de negócios?

Dos quatro entrevistados, apenas um afirmou já ter ouvido falar sobre o tema, principalmente sobre estratégia no ambiente de negócios e relacionando a mesma, principalmente à estratégia de venda, como indica a resposta aqui transcrita: "já havia ouvido falar e acredito que a estratégia primeiramente do construtor é para saber se vai vender rápido". Os demais entrevistados não possuíam nenhuma lembrança sobre a menção dos termos ao longo de suas vivências no ambiente de negócios, mas como pode ser observado na resposta descrita por outro entrevistado, após a apresentação da definição do termo estratégia conforme apresentado na literatura acadêmica e empresarial, um entrevistado afirmou que "não tinha ouvido dessa maneira, mas estratégia para fazer e vender a gente sempre teve".

Embora não representem uma amostra significativa da população de pequenos empreendedores do setor de construção civil de baixa renda, a perspectiva dos estudos destes casos permitem generalizações teóricas a partir da análise qualitativa. Desta maneira, é possível inferir em relação a falta de contato dos entrevistados com a literatura, seja escrita ou por outros canais de difusão de conhecimento, que o universo cultural e empresarial destes entrevistados, bem como de muitos pequenos empreendedores do setor de construção civil de baixa renda, pode ser um dos fatores que contribuem para a falta de menção ao planejamento estratégico descrito na pesquisa do Sebrae (2008), como sendo um dos principais fatores que contribuem para o baixo índice de sobrevivência de pequenas empresas e pequenos empreendedores. Apesar da falta de planejamento anterior à abertura de um negócio ser um dos fatores mais citados como sendo prejudicial à sobrevivência das pequenas empresas e empreendedores, as evidências desta pesquisa e as citações a Alonso por Quadros (2003) constantes do item 2.2.4 indicam que a não utilização das ferramentas e métodos de planejamento estratégico podem estar ligados a falta de conhecimento sobre as teorias.

Na conclusão das questões que investigavam o nível de conhecimento

dos entrevistados e suas percepções sobre as questões de estratégia e planejamento estratégico foi realizada uma pergunta cujo objetivo além da resposta direta implícita na mesma, era de identificar através dos elementos e dados trazidos por todos os respondentes, mesmo que não deliberados cognitivamente por eles, qual estratégia ou planejamento estratégico os entrevistados já haviam utilizado em sua atuação empreendedora.

As respostas apresentadas pelos entrevistados apresentaram um cenário que contribuiu com o objetivo idealizado na formulação da pergunta e de todo o script desenvolvido para obtenção de respostas de acordo com a estratégia de análise de contar com proposições teóricas da obra de Yin (2010). Cabe aqui reproduzir algumas passagens das entrevistas, tais como a de um dos entrevistados que respondeu: “sim, minha estratégia é criar algo que meu concorrente não tem, trazer mais qualidade”. Afirmação parecida foi feita pelo segundo entrevistado ao dizer que ele procura “inovar, criar mais coisas, trazer coisas melhores com o mesmo preço do concorrente”.

É possível identificar nas perguntas dos respondentes acima, ainda que desconhecedores das teorias de planejamento estratégico, que os mesmos possuem suas estratégias intuitivas que podem ser identificadas como alguns tipos de estratégias genéricas de Porter (1986), citadas nesse estudo no item 2.3. Relacionadas principalmente a estratégia de diferenciação estes empreendedores buscam criar produtos e serviços inovadores que os diferenciem dos demais concorrentes. Através dessa diferenciação esses empreendedores procuram obter vantagem competitiva capaz de sobressair antes aos demais concorrentes.

Isto é claramente percebido nas respostas onde os termos como “inovar”, “criar algo que não tenha na concorrência” ou “trazer coisas melhores com mesmo preço da concorrência”, indicam que existem tipos de estratégias deliberadas pelos entrevistados do estudo, apesar de que os mesmos não possuem embasamentos teóricos mais aprofundados das teorias de estratégia e planejamento estratégico nos negócios.

Outra resposta de um dos entrevistados permitiu a identificação do uso deliberado da ferramenta de análise do ambiente externo, ainda que descolada da teoria acadêmica como no caso anterior e com foco voltado muito mais para área operacional do que estratégica. O entrevistado cita que realiza estudos

prévios sobre o local onde vai construir, analisando fatores demográficos e do ambiente natural como possibilidade de chuvas, alagamentos, etc.

As respostas de maneira geral evidenciaram que a falta do conhecimento mais profundo da literatura não impediu a adoção de mecanismos ou ferramentas intuitivas relacionadas ao conteúdo de estratégia e planejamento estratégico por parte dos entrevistados.

4.2.2 Análise Sobre o Processo Estratégico

Um bloco de perguntas foi desenvolvido com o objetivo de continuar a análise deste estudo de caso, mas agora com o objetivo de, a partir de encadeamento lógico e gradual, abordar pontos que aprofundassem questões relativas ao processo estratégico, descritos por Barney (2007, p.5) e descritos na revisão de literatura deste trabalho. O processo estratégico em questão é uma sequência de etapas que envolvem análises e escolhas capazes de aumentar as chances de uma organização escolher a melhor estratégia para seu modelo de negócio.

Após iniciar de maneira sucinta a apresentação do processo estratégico e dirimir algumas dúvidas para cada um dos entrevistados, passamos a abordagem de cada questão e análise das respectivas respostas.

A primeira questão em sequência ao procedimento buscou descobrir qual a percepção que os entrevistados possuíam sobre o uso das ferramentas apresentadas e algumas de certa forma citadas pelos mesmos no bloco anterior de perguntas.

Foi verificado que todos os entrevistados concordaram sobre a importância das ferramentas de processo estratégico. Alguns apresentaram menos profundidade nas respostas, mas outros com capacidade de respostas mais analíticas e profundas. Um dos respondentes, por exemplo, fez a seguinte afirmação: "eu acho que é muito importante, porque se você tem como desenvolver uma estratégia, se sempre trabalha assim, você tem menos chances de errar, de tomar prejuízo, ainda mais agora que está ruim para

vender".

Outra resposta com menos profundidade, mas não menos esclarecedora e objetiva foi a do terceiro entrevistado ao afirmar que: "acho que o principal é utilizar o conjunto dessas coisas para funcionar". Estas respostas evidenciam o que descreve a literatura de Barney já citada na revisão de literatura e no preâmbulo deste item de análise. A apresentação das ferramentas teóricas e suas utilidades práticas nas atividades organizacionais dos pequenos empreendedores do setor de construção para baixa renda, possuem na fundamentação teórica aplicabilidade atestada por aqueles operadores que têm a prática do dia-a-dia do negócio, podendo gerar hipóteses e aprofundamentos posteriores dentro do universo acadêmico para o enriquecimento da teoria, bem como para futura contribuição aos pequenos empreendedores em geral.

A observação evidenciada ao longo da entrevista foi de que a cada pergunta, que aprofundava o tema da pesquisa, aliado a exposição resumida da teoria, permitia aos entrevistados desenvolverem um senso de resposta mais crítico e objetivo, gerando em alguns deles indagações espontâneas e a identificação de aspectos do estudo a partir de seus próprios relatos.

A segunda pergunta buscou suscitar nos entrevistados a identificação e utilização ainda que intuitiva de alguma ferramenta específica do processo estratégico descrito resumidamente para eles. Ao menos em dois dos quatro entrevistados a pergunta gerou respostas positivas e com diversas informações complementares, como a do terceiro candidato que alegou ter conseguido identificar que utiliza a estratégia de diferenciação, por trabalhar com qualidade superior aos seus concorrentes na produção de suas obras e consequente produto final.

Segundo este entrevistado a escolha por se diferenciar através da qualidade dos seus produtos, implica na valorização ainda maior de seus produtos e na indicação de novos clientes através da popular propaganda boca-a-boca. No entanto, o que mais chamou atenção no decorrer da resposta foi a identificação clara do entrevistado sobre a utilização por ele da ferramenta do processo estratégico de identificação da missão de sua empresa ao afirmar que ele transmite para seus funcionários: "o que quero e eles entendem a minha missão e visão". Informando ainda que cientes da missão dele de entregar produtos de qualidade, a produção de seus funcionários se dá com

excelência, sem que o mesmo precise controlá-los a todo momento.

Ao analisar essa reposta, identifica-se que a mesma está em acordo com o que discorre Barney (2007) e citado na revisão de literatura no item 2.4, pois sua declaração representa o seu propósito de longo prazo e define o que a empresa deseja ser. No entanto, não foi possível identificar nenhum indício de que esta missão mencionada pelo entrevistado estivesse formalizada como um documento. Isto denota que a informalidade da atuação dos pequenos empreendedores no ambiente de negócio é alta.

O segundo entrevistado que identificou nas ferramentas de processo estratégico alguma já utilizada, informou que sempre realizava análises internas e externas. Suas análises internas eram realizadas principalmente sob o plano financeiro, relacionada a sua capacidade de desenvolver os projetos, e também, se possuía os recursos humanos necessários para a execução dos mesmos. Já sua análise externa, objetivava analisar os aspectos geográficos e demográficos que poderiam atrapalhar seus objetivos finais de se realizar uma rápida comercialização dos seus produtos imobiliários.

É possível verificar que apesar de não estarem alinhados de forma absoluta com alguns dos conceitos descritos pela revisão de literatura, de uma forma geral a utilização deste instrumento se apresenta, no relato do entrevistado, como uma solução que o mesmo identifica como parte importante para redução dos riscos de insucesso do seu negócio. Portanto, há indícios de que o processo estratégico apresenta-se como uma importante ferramenta administrativa para seus empreendimentos.

Os demais entrevistados apenas conseguiram identificar que realizam uma análise externa do processo estratégico, ainda assim apenas para localizar o que denominam como um local bom para realizar suas construções.

A questão seguinte abordou a utilização das ferramentas do processo estratégico, no tocante a se verificar se os entrevistados conseguiriam identificar alguns casos ou projetos em que o uso destas ferramentas poderia ter evitado algum resultado inesperado ou prejudicial aos negócios dos mesmos. As respostas dos entrevistados foram unânimes em considerar que se tivessem o conhecimento do instrumental teórico do processo estratégico, conseguiriam obter resultados muito mais próximos de seus objetivos finais de comercialização e lucro.

Algumas respostas demonstram a importância que os entrevistados deram para o desconhecimento do processo estratégico, bem como do planejamento estratégico como um todo. O primeiro entrevistado, por exemplo, afirmou que se ele: "soubesse fazer isso desde o começo, pensando lá na frente, poderia estar bem melhor". Isso permite evidenciar que o entrevistado identifica e atribui uma maior probabilidade de sucesso nos negócios a possibilidade de dispor de um instrumental teórico relacionado a matéria de planejamento estratégico. Neste ponto cabe lembrar os autores Terence (2002) e Quadros (2013), citados na revisão de literatura desta pesquisa, que listam uma série de motivos para o insucesso evidenciado por eles em seus estudos, da aplicação do planejamento estratégico nas pequenas empresas e pequenos empreendedores. O último entrevistado afirmou que: "não teria construído os apartamentos grandes para cobrar mais caro, teria feito só apartamentos pequenos e de um quarto, porque têm mais saída". Esse entrevistado atribuiu o insucesso de comercialização de seu projeto à falta de um processo estratégico que redundasse na escolha de uma estratégia correta para alcançar seus objetivos de venda.

A estratégia correta vislumbrada subjetivamente a partir do relato exposto acima pelo entrevistado pode ser encarada como a busca em atender um determinado segmento, mercado geográfico, linha de produto, ou qualquer delimitação com o intuito de ofertar melhor atendimento a um público-alvo bem específico, o que caracteriza uma estratégia genérica. Esta estratégia possui a premissa de que o atendimento a um público-alvo específico será mais eficiente do que o da concorrência que atua de maneira mais ampla.

A obtenção de maior eficiência estratégica poderia ter sido obtida caso o entrevistado possuísse conhecimento que o possibilitasse criar produtos voltados para um nicho específico tais como o de casais sem filhos, solteiros, divorciados, ou seja, um público que demandasse a necessidade de imóveis menores e conseqüente preços mais acessíveis.

Os demais relatos, embora com exemplos menos ricos em detalhes, coadunam com a percepção de que ao longo de suas trajetórias empreendedoras houve cometimento de erros que hoje podem associar à falta de conhecimento da teoria de processo e planejamento estratégico.

Por fim, buscou-se através da última questão, instigar os entrevistados a

se questionarem através de um exercício reflexivo sobre suas experiências profissionais relacionadas aos equívocos abordados na questão anterior. Neste ponto, o processo de entrevista a que se submeteram, incluindo o conteúdo que acessaram e os próprios dados que produziram geraram conhecimento, ainda que superficial, mas que se mostrou relevante e coerente. A utilidade do processo de pesquisa em si foi considerada útil e aprimorou os padrões de respostas à medida que se aprofundavam as questões e explicações prévias.

Desta forma a questão derradeira buscou identificar junto aos entrevistados qual dos instrumentos de planejamento estratégico dentre os abordados até aquele momento, poderiam colaborar na melhoria da atuação dos entrevistados no ambiente de negócios. As respostas majoritariamente indicaram que os entrevistados compreenderam a necessidade de utilização de ferramentas de planejamento e gestão estratégica, a fim de melhorarem suas atuações nos negócios.

Destas repostas com as respectivas indicações, é possível destacar o pensamento do primeiro entrevistado ao indicar que, se fosse possível desenvolver a estratégia de diferenciação, esta seria a que melhor contribuiria para ajudar no aumento de sua performance na atuação micro empresarial.

O segundo entrevistado expressou a necessidade de auxílio para chegar ao objetivo final do processo, ou seja, a elaboração de uma estratégia que proporcionasse a obtenção da vantagem competitiva. O último entrevistado deu um relato sobre a utilidade de escolha de uma estratégia genérica adequada para seus objetivos de venda do empreendimento. Para ele, o não desenvolvimento uma estratégia genérica foi um dos motivos pelos quais suas vendas não foram realizadas de acordo com o que ele esperava. Em suas palavras disse ele: "acho que se melhorasse essas análises que faço e se escolhesse uma estratégia certa para atender meu público certo poderia evitar erros, como o que cometi em fazer uns apartamentos grandes, que não consegui vender pelo preço que valeriam". Este relato demonstrou a compreensão do próprio entrevistado com o tema deste estudo, e da importância da utilização das teorias de planejamento estratégico na aplicação prática no ambiente de negócios.

5.0 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

5.1 Conclusões Sobre o Estudo

Este trabalho teve como objeto de interesse investigar a aplicação de algumas teorias de gestão estratégica e planejamento estratégico e suas aplicações práticas no ambiente de negócios dos pequenos empreendedores de construção civil para classes C e D. O estudo se desenvolveu de forma delimitada a comunidades de baixa renda da região de Jacarepaguá, na cidade do Rio de Janeiro.

O principal objetivo do estudo foi compreender e identificar percepções dos pequenos empreendedores do setor de construção sobre estratégia e planejamento estratégico, bem como identificar qual estratégia pode ou já é utilizada por eles na execução de obras ou reformas para o mercado imobiliário de baixa renda.

Para isto na fase revisão de literatura foi necessário recorrer aos autores consagrados sobre o tema, tais como como Porter (1986) com suas técnicas para análise de estratégia competitiva, Barney (2007) e diversos outros que contribuíram para a formulação de um embasamento teórico com posições favoráveis e críticas aos diversos temas abordados na revisão teórica.

A metodologia desse estudo se deu com a utilização do método de

estudo de caso, que teve como principal fonte bibliográfica a obra Yin (2010), que se apresentou como essencial ao abarcar todos os pontos de estruturação metodológica, demonstrando fatores favoráveis e limitantes ao método. A metodologia indicou ainda as fontes de coleta, procedimentos e instrumentos de coleta de dados mais adequados, assim como a escolha do tipo de entrevista e o cuidado na elaboração de protocolo de pesquisa. Além disso, o desenho da pesquisa proporcionou a elaboração de estratégias e técnicas para tratamento e análise de dados adequadas à característica exploratória desse trabalho.

Esse desenvolvimento levou a formulação de questões e posterior entrevistas com quatro pequenos empreendedores do setor de construção civil de comunidades de baixa renda, com o intuito de chegar a conclusões que respondessem as perguntas desta pesquisa.

Foi possível concluir que o estudo alcançou seu objetivo de resposta aos questionamentos. Através da análise dos dados coletados foi possível concluir que ao terem contato ainda que superficial com o instrumental teórico sobre estratégia e planejamento estratégico, os entrevistados foram capazes compartilhar suas percepções acerca da utilização do planejamento estratégico e suas atividades práticas de negócios.

Uma conclusão que se chegou foi o interesse e a admiração dos entrevistados pelas ferramentas de planejamento estratégico. Isto se deu através das associações que os mesmos teciam sobre suas ações intuitivas nas práticas no ambiente de negócios, com explicações antes de cada bloco de entrevista.

Apesar dos entrevistados majoritariamente possuírem um perfil de empreendedores com baixo nível de estudo, eles indicaram capacidade de utilização das teorias de planejamento estratégico, desde que adaptada às suas realidades e limitações. Neste sentido é necessário relembrar o estudo de Terence (2002), que corrobora essa conclusão.

Outra conclusão alcançada foi que os entrevistados não apenas concordaram com possibilidade de utilização do processo estratégico geral, mas atribuíram utilidade a muitas delas, tais como as análises externas e internas, a declaração de missão e o desenvolvimento de estratégias genéricas como sendo potencialmente capazes de os ajudarem na melhorias da

performance de seus negócios.

Portanto, os objetivos principais da pesquisa foram alcançados, gerando também a necessidade de aprofundamento e a elaboração de outras pesquisas em decorrência do fruto do trabalho registrado nesta obra.

5.2 Recomendações para Novos Estudos

A partir do alcance dos objetivos principais e de outras conclusões colhidas no desenvolvimento do estudo, algumas recomendações podem ser feitas tais como a necessidade de novos estudos com uma amostra maior de empreendedores. Tal recomendação é adequada para suplantar a limitação do método quanto a possibilidade de generalização estatística dos resultados por falta de base estatística, que caracteriza estudos de caso.

Outra recomendação de novos estudos foi constatada pela percepção do interesse dos entrevistados nas aplicações práticas do conteúdo teórico de planejamento estratégico. Recomenda-se o desenvolvimento de um estudo com objetivo de produzir uma ferramenta de fácil aplicação que os auxiliassem na escolha de suas estratégias.

6.0 REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo, 2002.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: Aplicação nas micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2008. 109 p. Dissertação (Mestrado em gestão empresarial) - Fundação Getúlio Vargas.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Planejamento estratégico**. Editora do campus, 2010.

DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO. **Etimologia e origem das palavras**. Brasil, 2018 Disponível em: < <https://www.dicionarioetimologico.com.br/estrategia/> > Acesso em 13 de março de 2018.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147 - 178, set./dez., 2007.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HILSDORF, C. **Atitudes Empreendedoras**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2015.

SANTOS, J. R. L. **Planejamento estratégico: Uma ferramenta acessível à microempresa**. São Paulo, 2004. 119 p. Dissertação (Mestrado Profissional)

MACHADO, A. M. V. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: LTC S.A. 1982.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

QUADROS, J. N. **Planejamento Estratégico: Um método para implementação na micro e pequena empresa**. Rio Grande do Sul, 2013. 105 p. Dissertação (Mestrado engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Maria. Faculdade de Engenharia Mecânica. Unicamp.

SEBRAE Nacional. **GEM Empreendedorismo no Brasil 2015, Global Entrepreneurship Global 2015**. Brasil, 2015. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb3913c334085510VgnVCM1000004c00210aRCRD> > Acesso em 26 de Abril 2017.

SEBRAE Nacional. **Sobrevivência das empresas no Brasil 2016**. Brasil, 2016. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf> > Acesso em 25 de Junho de 2017.

Secretaria Municipal de Urbanismo. **Necessidades habitacionais no Rio de**

Janeiro 2010. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <
<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/6438610/4174503/59NecessidadesHabitacionaisSMU102016.pdf>>. Acesso em: 27 de Abril 2017.

SILVA, V. B. A.; TEIXEIRA. M. M. **Utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas têxteis.** Revista de Administração da FATEA, v. 10, n.10, p. 6-141, 2015.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** São Paulo, 2002. 206 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo.

WALCOFF, P. **MBA compacto, Planejamento de negócios para o crescimento.** Rio de Janeiro. Campus, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1 – Protocolo de Estudo de Caso

Introdução ao estudo de caso e finalidade do protocolo:

1. Questões, hipóteses e proposições de estudo de caso;
2. Papel do protocolo na orientação do estudo de caso é manter o pesquisador atento ao objetivo central do estudo, bem como ao questionário.

Procedimento de coleta de dados:

1. Os locais a serem visitados para encontrar as pessoas e evidências da pesquisa são as comunidades de Rio das Pedras, da Muzema, Tijuquinha e do Anil, mais precisamente na localidade denominada Araticum, que possuem relevante ação de empreendedores do setor de construção civil, e as pessoas a serem entrevistadas nessas localidades são estes empreendedores que possuam uma atuação mínima de 3 anos no setor;
2. As evidências a serem buscadas são dados sobre estas pessoas, experiência, instrução, conhecimentos sobre o tema, conhecimentos práticos e intuitivos, resultados de suas operações. Além de eventos observados e relevantes para o estudo.
3. A preparação requerida para realização da entrevista passa pela revisão das perguntas, pontos chave, entrevista teste com aferição de tempo total de entrevista;
4. A entrevista deverá iniciar com a saudação ao entrevistado e breve exposição do objetivo acadêmico do estudo para fins de TFC. Ainda com exposição do tema de pesquisa e exposição dos objetivos principais do estudo.

Após a exposição e apresentação, esclarecer cada tema principal por

bloco de assunto, a partir daí gravar toda a pesquisa, atento ao limite de tempo estabelecido com o pesquisado. (Descrição da dinâmica da entrevista, tempos utilizados).

Questionário de estudo de caso:

Bloco 1

Perfil do entrevistado:

1. Idade do entrevistado;
2. Nível de instrução do entrevistado;
3. Tempo de atuação no ramo ou em outra atividade empreendedora;
4. Quantos projetos desenvolveu ao longo do tempo de atuação.

Bloco 2

5. Qual a análise do mercado (clientes, preços, concorrência) consegue fazer desde que iniciou a atuação no ramo;
6. Qual é o processo utilizado para iniciar um novo projeto;
7. O que o entrevistado compreende por estratégia e planejamento estratégico;
8. Já havia tido conhecimento destes termos no ambiente de negócios;
9. Em algum momento utilizou algum tipo estratégia ou planejamento estratégico ao longo da atuação empreendedora;
10. Qual a percepção do uso destas ferramentas nos seus negócios;

Bloco 3

Processo Estratégico:

11. Qual destas ferramentas consegue identificar como já utilizada intuitivamente nas atividades de negócios;
12. Acredita que dentre estes instrumentos qual deles poderia ajudar nas atividades de negócios.

ANEXO 2 – Respostas do Inquérito

Perfil do Entrevistado:

Idade:

R1: 37

R2: 42

R3: 40

R4: 35

Nível de Instrução:

R1: Semianalfabeto

R2:

R3: Ensino Fundamental

R4: Ensino Médio

Tempo de atuação como empreendedor de construção civil:

R1: 18 anos

R2: 19 anos

R3: 10 anos

R4: 5 anos

Quantos projetos realizados ao longo da atuação:

R1: Mais de 20

R2: Aproximadamente 15

R3: 10 projetos

R4: 6 projetos

Estratégia e Planejamento

Qual análise pode tecer do mercado desde que iniciou sua atuação?

R1: "está mais ruim", há cerca de dois, três anos atrás era melhor para venda. Primeiro porque o dinheiro parou de circular e pelo aumento de oferta de apartamentos para vender."

R2: "realmente está mais difícil para vender, mas por outro lado as margens de lucro estão maiores , está mais fácil para alugar. Pois as guerras em comunidades com tráfico, aumentaram a procura por imóveis para alugar em comunidades sem tráfico.

R3: " a falta de rede de conhecimento pode atrapalhar o serviço; o cliente está cada dia mais exigente, mesmo com pouco dinheiro; hoje a concorrência está maior e a qualidade do trabalho vai ter fazer se destacar" .

R4: " o cliente está cada vez mais exigente, mas está com pouco dinheiro, e tem muito concorrente, muito apartamento para vender"

Como é o processo que utiliza ao iniciar novos projetos:

R1: A principal fase do processo é a fase inicial com a escolha do local, pois um local bom é meio caminho.

R2: Utiliza a escolha do local como a fase mais importante para a escolha de um projeto.

R3: "tem que se analisar a localidade que está pensando, pode ajudar a vender durante a obra"

R4: "costumo primeiro ver quanto vou ter disponível para investir, e dentro da minha possibilidade vou buscar os locais para construir"

O que compreende por estratégia e planejamento estratégico?

R1: "Planejamento para mim é contratar um bom encarregado, comprar bem para ter um custo baixo. O conhecimento para fazer a venda é a minha estratégia também"

R2: " Minha estratégia é não ter prazo para entregar, fazer de acordo com a promoção de material, sem data para vender." "Como estratégia de venda, busco fazer publicidade boca a boca, através da rede de contato."

R3: "Estratégia é começar com um projeto bom, pois chama o cliente, planejamento começa com o projeto"

R4: "Isso para mim é pensar e fazer um estudo antes de fazer a obra, ver se vai ter dinheiro para tocar, até onde o dinheiro vai dar, tentar aprontar uns apartamentos para vender durante a obra"

Critério utilizado para escolher esse tipo de lugar?

R1: "Apenas observo se tem muita gente"

R2: "costumo ver se é próximo da rua, se o local em volta é bonito"

R3: "J"

R4:

Já havia tido conhecimento destes termos no ambiente de negócios?

R1: " Não tenho não, pois como falei planejamento para mim é comprar bem, fazer um projeto bonito, esse é meu entendimento"

R2: " eu crio a estratégia, não imito, eu vou vendo em volta e o que não tem eu monto nos meu projetos, busco inovar e isso me faz vender"

R3: "Já havia ouvido falar e acredito que a estratégia primeiramente do construtor é para saber se vai vender rápido, se o local é bom"

R4: "não tinha ouvido dessa maneira, mas estratégia para fazer e vender a gente sempre teve"

Já utilizou alguma estratégia ou planejamento estratégico ao longo da atuação como Empreendedor CC?

R1: Sim, minha estratégia é criar algo que meu concorrente não tem, trazer mais qualidade"

R2: " com disse procuro inovar, criar mais coisas, trazer coisas melhores com o mesmo preço do concorrente"

R3: " se não tiver estratégia e planejamento a coisa não anda; muita gente se atrapalha por não ter estratégia e planejamento, ver o local, ver quando chove..."

R4: "direto, principalmente para ver se vou conseguir fazer a obra e para fazer a venda"

Processo Estratégico

Qual a percepção consegue ter sobre o uso destas ferramentas nos negócios?

R1: "concordo que são boas"

R2: "com certeza são boas, pois sem estratégia e planejamento não dá para fazer nada"

R3: " acho que é o principal, utilizar o conjunto dessas coisas para funcionar"

R4: "eu acho que é muito importante, porque se você tem uma estratégia, se sempre trabalha assim, você tem menos chance de errar, de tomar prejuízo, ainda mais agora que está ruim para vender"

Consegue identificar no processo estratégico alguma ferramenta já utilizada intuitivamente?

R1: "nesse ramo o importante é construir num bom local"

R2: " o local é tudo, se tiver um local bom, vai ter sucesso."

R3: "consigo identificar que utilizei estratégia de diferenciação, por trabalhar com qualidade superior ao concorrente; ajuda a valorizar ainda mais produto,

vai gerar indicações; transmito para meus funcionários o que quero, ees entendem a minha missão e visão"

R4: "acho que consigo ver o lance de fazer um estudo das minhas condições, se tenho grana, se vou ter o pessoal, depois faço o estudo do local, se vale a pena investir ali, essas análises eu sempre faço desse jeito"

Pode citar algum caso específico que o uso de umas das ferramentas de planejamento estratégico poderia ter evitado algum erro?

R1: "se eu soubesse fazer isso desde o começo pensando para frente, poderia estar bem melhor"

R2: "Eu tenho uns conjugados que não tem clientes para comprar e alugar, a prefeitura não consertar a rua e ninguém compra. Se eu pudesse ver melhor, não teria gastado lá naquele momento"

R3: "Teria evitado tocar dois projetos ao mesmo tempo; tive problemas para concluir os dois; não teria me enrolado naquela vez"

R4: "não teria construído os apartamentos grandes para cobrar mais caro, teria feito só apartamentos pequenos e de 1 quarto, porque têm mais saída."

Qual destes instrumentos acredita que poderia ajudar a melhorar a atuação nos negócios ?

R1: " o planejamento passa por ter um projeto, seguir o projeto, ter equipe que entenda do projeto" A diferenciação seria a estratégia que ajudaria a se destacar no mercado.

R2: "tem que ter projeto, mas faço a partir da condição do cliente, identificado como estratégia emergente. Atua com as duas opções, em termos de estratégia seria intencional ou emergente"

R3: "vejo que se melhorar a administração estratégica, melhor pode me ajudar a ter mais resultado e me destacar no mercado; porque me ajuda a melhorar pro cliente e traz mais retorno

R4: "Acho que se melhorasse essa análises que faço, e se escolhesse uma estratégia certa para atender meu público certo poderia evitar erros, como

cometi em fazer uns apartamentos grandes, que não consegui vender pelo preço que vale".