

**ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO A
SEREM ADOTADAS DIANTE DE CENÁRIOS PROSPECTADOS
PARA A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO CEARÁ**

MIRELE CAVALCANTE DA SILVA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
mirele_cavalcante@hotmail.com

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
sergioforte@unifor.br

Introdução

A indústria da construção civil é um setor que exerce grande influência no crescimento e no desenvolvimento de um país, gerando impacto econômico, social, cultural e ambiental. Conforme tal relevância, a prospecção de cenários e a criação de valor compartilhado podem ser fundamentais para a articulação da estratégia aos objetivos que se pretende alcançar em um futuro desejado, pois uma forma de obter vantagem competitiva pode ser por meio da criação de valor da empresa com a sociedade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: quais as estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para a indústria da construção civil no período de 2016 – 2025?

Com o propósito de se responder à questão da pesquisa, definiu-se como objetivo geral: identificar as estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para a indústria da construção civil no período de 2016 – 2025.

Fundamentação Teórica

Cenários prospectivos é uma ferramenta do planejamento estratégico que surgiu com a perspectiva de subsidiar decisões dos gestores com cenários futuros, além de dar um melhor direcionamento para as ações estratégicas. A criação de valor compartilhado busca criar valor econômico com a sociedade por meio do reconhecimento de produtos e mercados, redefinição da produtividade na cadeia de valor, e desenvolvimento de clusters, com o intuito de gerar resultados de negócios e resultados sociais.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, quali-quantitativa. Foram levantadas variáveis na literatura e realizadas entrevistas exploratórias com cinco especialistas para identificar variáveis para a composição dos cenários e conhecer sobre o setor no Ceará. Coletaram-se dados de 22 empresas para dar pesos às 41 variáveis pelos critérios de pertinência, favorabilidade e probabilidade para a prospecção dos cenários conforme modelos de Marcial e Grumbach (2006), Blanning e Reinig (2008).

Análise dos Resultados

Identificaram-se 23 variáveis para a prospecção dos cenários. Foram obtidos três cenários (otimista, pessimista e realista). As variáveis direcionaram-se em maior número para o cenário otimista e realista. Foram elaboradas 17 estratégias com base nos três cenários prospectados. As estratégias são de cunho socialmente responsáveis, sustentáveis e empresariais. Baseado na probabilidade e favorabilidade das variáveis, os gestores já percebem a importância e os benefícios da construção sustentável.

Conclusão

Considerando o período 2016 a 2025, possivelmente a busca pela construção sustentável no Estado do Ceará conduzirá níveis de equilíbrio econômico, tecnológico, ambiental e social. Para tanto, é necessária a criação de um cluster, assim como uma política industrial ativa com enfoque na inovação e incorporação tecnológica na produção na inserção da criação de valor da empresa com a sociedade para a maximização dos resultados de negócios e resultados sociais.

Referências Bibliográficas

- BLANNING, R. W.; REINIG, B. A. Building scenarios for Hong Kong using EMS. *Long Rang Planning*, v. 31, n.6, p. 900-910, 1998.
- GODET, M. Future memories. *Technological Forecasting & Social Change*. v.77, n.9, p. 1457–1463, 2010.
- MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. *Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor*. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, v, 84, n. 12, p. 78-92, 2011.

ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO A SEREM ADOTADAS DIANTE DE CENÁRIOS PROSPECTADOS PARA A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO CEARÁ

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios passa por mudanças constantes (PORTER; KRAMER, 2011). A rapidez das mudanças conseqüentemente gera incertezas, riscos e cria grandes oportunidades e a velocidade desses acontecimentos impulsiona as empresas à procura de novas alternativas estratégicas para obter vantagens competitivas (GODET, 2010).

A prospecção de cenários surgiu com a perspectiva de minimizar essa situação, ou seja, reduzir os erros, as incertezas, aumentar as chances de acertar no futuro e dar um melhor direcionamento para as ações e a avaliação das opções estratégicas (COATES; DURANCE; GODET, 2010). No entanto, muitas organizações não estão fazendo uso desse recurso e encontram-se muitas vezes despreparadas (SCHWARTZ, 2000; MACIAL; GRUMBACH, 2006).

Por outro lado, as mudanças ocorridas a partir do século XX tornam cada vez mais difíceis a sobrevivência das organizações no ambiente competitivo (OLIVEIRA; FORTE, 2009). Além disso, percebe-se a nova economia de mercado considerando fortemente o avanço tecnológico, a revolução verde e a maior esperança pela a vida, sendo fatores ambientais e o bem estar da população temas com grande repercussão (GODET, 2010).

A nova economia de mercado é caracterizada pela questão do desenvolvimento sustentável (DESTATTE, 2010) e a antecipação de agir de forma responsável para as futuras gerações, não só compete a ser sustentável, como também é a ambição da visão estratégica (COATES, DURANCE, GODET, 2010).

Assim, para melhorar a qualidade das decisões nos diversos cenários, as empresas precisam desenvolver estratégias para mudar rapidamente mas em uma perspectiva mais holística. Segundo Porter e Kramer (2011), a criação de valor compartilhado (*Creating Shared Value* - CSV) é uma saída estratégica e uma forma de obter vantagem competitiva no contexto de mudanças constantes em que as empresas se encontram. Ela foi concebida unindo os conceitos de competitividade empresarial com o bem estar social e o desenvolvimento sustentável.

No foco empírico, a indústria da construção civil está em constante desenvolvimento e tem tido algumas oscilações nos últimos anos (CBCS, 2014). Entretanto, a indústria da construção civil no Brasil tem passado por grandes transformações na última década, como por exemplo, o desenvolvimento de grandes obras e fortes investimentos em imobiliários no país (MELLO; AMORIM, 2009). Porém, a situação tem se mostrado diferente nos últimos dois anos, tendo tido problemas em função da falta de investimentos por parte do governo devido à atual crise econômica do país, gerando um maior número de demissões e desaceleração do mercado (CBIC, 2015).

No caso da construção sustentável, esta possibilita resultados satisfatórios ao tratar das questões: econômica, ambiental, e social (CBCS, 2014). Estas questões têm impactado na indústria da construção civil e que conseqüentemente vem gerando grandes incertezas. Assim, cada vez mais se torna necessário realizar uma análise retrospectiva e prospectiva para se identificar as variáveis impactantes para a definição de estratégias que contribuam com as decisões futuras.

Portanto, a prospecção de cenários e a criação de valor compartilhado podem ser fundamentais para a articulação da estratégia da organização aos objetivos que se pretende alcançar em um futuro desejado, pois o que uma organização almeja é implementar uma

estratégia que gere vantagem competitiva, e uma forma de obter vantagem competitiva pode ser por meio da criação de valor da empresa com a sociedade.

1.1 Problema de pesquisa e objetivo

Diante do exposto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: quais as estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para a indústria da construção civil no período de 2016 – 2025?

Com o propósito de se responder à questão da pesquisa, definiu-se como objetivo geral: identificar as estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para a indústria da construção civil no período de 2016 – 2025.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cenários prospectivos

Alguns futuristas perceberam que a rentabilidade é a melhor condição para o crescimento sustentável, tornando-se necessária uma atenção maior para globalização, produtividade, inovação, tecnologias e desenvolvimento sustentável (GODET, 2010). De acordo com Destatte (2010), o desenvolvimento sustentável é uma grande oportunidade e desafio para as empresas e as mudanças de paradigmas, inclusão social, reprocessamento e economia de energia podem produzir soluções inovadoras e rentáveis. As questões do desenvolvimento sustentável e a responsabilidade pelo futuro do planeta podem ser mais bem estudadas e compreendidas com o estudo de cenários.

Ao tratar desse assunto, de fundamental importância no mundo, torna-se necessário uma atenção maior nas decisões estratégicas, principalmente nas dimensões econômica, política e sócio cultural, tornando possível a integração dos fatores que são difíceis para quantificar, por exemplo: valores, normas, comportamentos e mudanças institucionais (DESTATTE, 2010; GODET, 2010). Desta forma, o exercício de cenários é caracterizado por um conjunto de definições oferecendo possibilidades para encontrar pontos de entrada para investigar a complexa questão do desenvolvimento sustentável (CRIVITS et al., 2010).

Algumas particularidades são identificadas nos estudos do futuro como a ação e reflexão (COATES; DURANCE; GODET, 2010); Bezold (2010) acredita que os fatores que influenciam são os objetivos para os cenários, assim como os recursos da organização e o estilo de cultura; e Marcial e Grumbach (2006) visualizam como benefícios a identificação de oportunidades, além de melhorar a compreensão do ambiente interno e externo.

Para tanto, todo empreendimento é impulsionado por diversos fatores-chaves. Identificar e analisar esses fatores são intenções do método de planejamento por cenários. Uma das maneiras de identificar é pelas forças motrizes. As forças motrizes são elementos que direcionam o mapa dos cenários, conduzem e determinam o desenrolar da história. As categorias que compõem as forças motrizes são: sociedade, tecnologia, economia, política e ambiente (GODET, 2010). Outra questão é a organização se aprofundar na análise das variáveis que apresentem sinais de futuras surpresas, ou até mesmo incertezas do tipo de tecnologias, comportamento de clientes, concorrentes, produtos substitutos e o surgimento de novos entrantes do setor denominado indústria (PORTER, 1986).

O estudo de cenários possui uma extensa variedade de métodos, mas em geral eles incluem passos, etapas, fases, análise de variáveis, seleção de atores e elaboração de cenários múltiplos. Para Godet (2010), um cenário completo contempla seis componentes principais: um título, uma filosofia, variáveis, atores, cenas e trajetórias.

2.2 Criação de valor compartilhado (CSV)

Devido às mudanças impostas não só pelo mundo empresarial, mas também pela sociedade, Porter e Kramer (2011) sugeriram uma nova proposta para as empresas tratarem das questões que envolvem suas responsabilidades em relação aos diferentes tipos de públicos

impactados por suas atividades, indo além da Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility - CSR*). A proposta é baseada no ganho contínuo da empresa por meio de geração de receita, melhoria do valor econômico e da condição da população, satisfazendo as partes envolvidas no processo local, possibilitando um ambiente competitivo (MORAIS NETO, 2013).

A Criação de Valor Compartilhado (*Creating Shared Value - CSV*) veio para unir os conceitos de competitividade empresarial e local com o bem estar social (PORTER; KRAMER, 2011). Um dos diferenciais competitivos deste modelo está na solução por meio do valor compartilhado, envolvendo uma dupla criação de valor econômico para empresa e para sociedade, visualizando sempre as necessidades das duas partes (PORTER et al., 2011).

Para Bockstette e Stamp (2011) a criação de valor se acontece por meio da integração dos três níveis: (1) A criação de valor social, que se refere a investimentos que abordam objetivos sociais e ambientais; (2) A criação de valor compartilhado que direciona para investimentos em competitividade empresarial em longo prazo, simultânea aos objetivos da empresa; e (3) A criação de valor de negócios, investimentos na competitividade em longo prazo.

2.2.1 Níveis de criação de valor compartilhado

A CSV é caracterizada como uma estratégia empresarial e pode ser compreendida por três níveis: reconceber produtos e mercados; redefinição da produtividade na cadeia de valor e desenvolvimento de *clusters* (PORTER; KRAMMER, 2011). Assim, as oportunidades de valor compartilhado vão depender do setor em que a empresa está inserida, da estratégia e problemas sociais (PORTER et al., 2011).

O primeiro nível, reconceber produtos consiste em repensar totalmente a forma como o produto principal foi criado, desenvolvido, embalado e vendido, dada atenção maior na etapa de produção. As oportunidades são dinâmicas e se modificam de acordo com as prioridades da sociedade. Desta forma, a empresa poderá descobrir novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais e reconhecer o potencial de mercados novos anteriormente ignorados (PORTER; KRAMER, 2011; PORTER et al., 2011).

Em relação à redefinição da produtividade na cadeia de valor, o objetivo é descobrir o significado da cadeia de valor, ou seja, um sistema de interdependência de atividades. A cadeia de valor é o conjunto das atividades que a empresa utiliza para realizar seus negócios. Agregar valor nesta cadeia de maneira mais significativa que seus concorrentes torna a empresa mais competitiva, problemas sociais como, por exemplo (uso de água, matéria prima, saúde, segurança, condições de trabalho, tratamento no ambiente de trabalho etc.) podem criar custos financeiros na cadeia de valor. Entretanto, a sinergia aumenta quando a empresa aborda desafios da sociedade (energia, transporte, compras, produtividade, distribuição) de uma perspectiva do valor compartilhado e cria novas maneiras de trabalho para enfrentá-los e liberar mais valor econômico (PORTER; KRAMER, 2011; PORTER et al., 2011).

O terceiro nível consiste no desenvolvimento de *clusters*. Uma empresa gera valor ao criar *clusters* visando à melhoria na sua própria produtividade, preenchendo lacunas ou corrigindo falhas nas estruturais em torno do *cluster*. Para tanto, a empresa deve identificar lacunas e deficiências em áreas como logística, fornecedores, canais de distribuição, treinamento, organização de mercado e instituições de ensino (PORTER; KRAMER, 2011; PORTER et al., 2011).

Algumas atividades que envolvem questões sociais podem ser combinadas com os recursos que irão criar valor para a empresa (HUSTED; ALLEN; KOCK, 2012). Dessa forma, as oportunidades serão criadas por meio de novas abordagens de decisões que geram inovação, crescimento para as empresas e também geram maiores benefícios para a sociedade (CRANE et al., 2014).

Uma das propostas da CSV é a redefinição das oportunidades estratégicas em longo prazo, contribuindo para o fortalecimento do negócio, agregando valor para os acionistas e *stakeholders* (PFITZER; BOCKSTETTE; STAMP, 2013). Outro ponto que se pode equiparar à CSV é a sustentabilidade, devido ao compromisso com a sociedade e também pela proposta de redução de custo para ganhos futuros (BOCKSTETTE; STAMP, 2011; HOMRICH et al., 2015; HUSTED; ALLEN; KOCK, 2012).

A busca pelas oportunidades de valor compartilhado é uma atividade regular que exige a definição clara dos objetivos sociais, incorporando-os nos processos fundamentais, como planejamento estratégico e orçamentação (PFITZER; BOCKSTETTE; STAMP, 2013). Nota-se, ainda, que as empresas estão buscando mais alternativas de criação de valor por meio de estratégias que proporcionam benefícios rentáveis, sociais, ambientais e tangíveis.

3 METODOLOGIA

Quanto à classificação, esta pesquisa é epistemologicamente positivista (COLLIS; HUSSEY, 2005) e do tipo teórica-empírica (DEMO, 2000), descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa (SILVERMAN, 2009).

A pesquisa teve início em agosto de 2015 e foi finalizada janeiro de 2016 tendo sido empreendida em sete etapas.

A revisão de literatura foi composta de bibliografia sobre cenários, criação de valor compartilhado e estratégia, bem como levantamento do setor da construção civil no Brasil e no Estado do Ceará. Levantaram-se, ainda, variáveis que pudessem compor a prospecção de cenários.

Na etapa de entrevistas, foram utilizados roteiros contendo questões sobre: situação atual, variáveis para prospecção e possíveis cenários futuros. Os elementos de pesquisa constituíram-se de cinco especialistas da indústria da construção civil do Estado do Ceará (empresário da construção civil; coordenador de curso de engenharia civil – universidade pública e particular; presidente de sindicato e presidente de cooperativa). Os entrevistados serão citados na análise dos dados por meio dos códigos (legendas E1, E2, E3, E4 e E5).

Para a terceira etapa, a pesquisa analisou 96 variáveis, sendo 54 variáveis da literatura de cenários e da indústria analisada e 42 variáveis das entrevistas realizadas. Para uso da análise de conteúdo (BARDIN, 2009) as variáveis foram classificadas nas categorias: ambiente geral, utilizando-se o modelo PESTEL, que se compõe de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000); o ambiente de tarefa ou específico, contemplando as cinco forças competitivas clientes, fornecedores, rivais, produtos substitutos e entrantes potenciais (PORTER, 1986) e para a análise interna, os recursos tangíveis e intangíveis (BARNEY; HESTERLY, 2007). Com base nas categorias descritas, foram sumarizadas 41 variáveis, pelo critério de similaridade dos termos (MARINOTTI, 2000). Para a quarta etapa, dois especialistas (um presidente do sindicato da indústria da construção civil do Estado do Ceará e um engenheiro empresário de uma construtora de grande porte) validaram o questionário proposto contendo as 41 variáveis.

Na quinta etapa, foram encaminhados 42 questionários para as empresas construtoras associadas ao Sindicato da Indústria da Construção Civil do Ceará (SINDUSCON CE), tendo sido obtidas 22 empresas respondentes.

Os questionários foram estruturados com base nos conceitos de pertinência, critério do modelo de Marcial e Grumbach (2006) e de favorabilidade e probabilidade relativos aos critérios do modelo de Blanning e Reinig (1998).

Com relação à pertinência, os especialistas pontuaram em uma escala *Likert* de 0 a 5, onde (0= sem influência; 1= muito pouca influência; 2= pouca influência; 3= razoável influência; 4= forte influência; e 5= extrema influência), sendo esta uma das escalas mais

utilizadas em trabalhos acadêmicos (COOPER; SCHINDLER, 2008). Os especialistas opinaram sobre a pertinência (importância) da ocorrência ou não do determinado evento na construção dos cenários. O critério pertinência era independente da probabilidade de ocorrência do evento (MARCIAL; GRUMBACH, 2006).

No caso da favorabilidade, significava o quanto a variável seria favorável para a construção dos cenários. Para esse critério, utilizou-se a escala (0 a 100%, com intervalos de 10% em 10%). Para o critério da probabilidade de ocorrência das variáveis na prospecção dos cenários, também foi utilizada a escala de 0 a 100%, com intervalos de 10 em 10% (BLANNING; REINIG, 1998). A escolha pela escala *Likert* se deu devido às vantagens: primeiro é fácil para o pesquisador construí-la e aplicá-la, assim como é fácil para o entrevistado entendê-la, tornando possível o rápido retorno do entrevistado (MALHOTRA et al., 2005).

O questionário possuía a seguinte estrutura: 1) categoria ambiente geral com 19 variáveis; 2) categoria ambiente indústria com sete variáveis; e 3) variáveis da empresa (recursos) com 15 variáveis para análise. Tanto na fase do pré-teste quanto na fase da coleta de campo, os questionários foram encaminhados por meio da plataforma *online survey monkey*. Os dados foram exportados para o Excel para o cálculo da média, desvio padrão e coeficiente de variação de todas as variáveis (FABER; LARSON, 2010).

Na sexta etapa, para o recenseamento das variáveis contaram-se com dois filtros. No primeiro filtro foi utilizado o método de consenso de Godet (1993), que tem como critério de corte a pontuação do coeficiente de variação (=) igual ou (>) maior que 20% e o segundo filtro foi pelo critério de corte referente a média das médias de todas as variáveis para identificar uma média geral de corte. Portanto, permaneceram as variáveis que possuíam o coeficiente de variação (=) igual ou (<) menor 26%, detalhado na seção seguinte. Após os dois filtros permaneceram 23 variáveis para a construção dos cenários.

Para a composição dos cenários utilizou-se a metodologia de Blanning e Reinig (1998), que classifica os cenários em três tipos otimista, pessimista e realista. Para a descrição de cada cenário buscou-se suporte em notícias divulgadas em diversos tipos de mídia (vídeo, áudio, impresso e *web*), nas entrevistas exploratórias de profundidade realizadas com os cinco especialistas na fase de coleta de dados, em artigos, relatórios que pudessem ter registros e projeções sobre o comportamento das variáveis selecionadas.

Por fim, na sétima etapa foram identificadas as estratégias de CSV (PORTER; KRAMER, 2011) baseadas nas variáveis com maior favorabilidade e probabilidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Definição das variáveis

Como forma de redução da quantidade de variáveis, calcularam-se no Excel a média e o desvio-padrão de todas as variáveis da classificação pertinência para encontrar o coeficiente de variação.

O primeiro filtro para recenseamento de variáveis foi feito para excluir o número de 41 variáveis, que dificultaria a construção dos cenários. Para minimizar o efeito utilizou-se do método de consenso de Godet (1993). Este método tem como critério de corte a pontuação do coeficiente de variação (CV) (=) igual ou (>) maior que 20%. Entretanto, ao aplicar o método de consenso, identificaram-se que algumas variáveis ficaram com os CVs bem próximos, conforme apresenta-se na Tabela 1, na coluna de CV. Assim, de forma subsequente, aplicou-se uma análise qualitativa para essas variáveis, que possuíam próximas dispersões e, como critério de nota de corte, ou seja, critério de exclusão das variáveis, foi aplicada a média dos coeficientes de variação (obtendo-se como resultado o valor de 0,26) (OLIVEIRA; FORTE, 2009). Portanto, as variáveis que possuísem o CV menor que 0,26 (marcadas na Tabela 1 em itálico) foram consideradas de relevância para a composição dos cenários, ou seja, pouca discrepância

de opiniões. Assim, permaneceram 23 variáveis para a composição dos cenários. As demais 18 variáveis foram excluídas.

Tabela 1 – Variáveis Pertinência Filtro 1 e 2

Quantidade	Categoria	Numero (código)	Variáveis	Média	Desvio Padrão	CV
19	Ambiente Geral	1	Tendências para construções sustentáveis (tecnologia)	4,09	0,68	0,17
		2	Certificação das obras sustentáveis	3,95	0,79	0,20
		3	Desenvolvimento sustentável	4,14	0,64	0,15
		4	Eficiência energética	3,91	0,92	0,24
		5	Problemas ambientais	3,91	1,06	0,27
		6	Demografia	3,59	0,85	0,24
		7	Classe social	3,67	1,02	0,28
		8	Problemas sociais	3,48	1,21	0,35
		9	Sociedade/ comunidade	3,90	0,54	0,14
		10	Poder aquisitivo	3,82	0,91	0,24
		11	Infraestrutura local	3,68	0,99	0,27
		12	Novas ferramentas de gestão	4,23	0,53	0,13
		13	Política, legislação e normas governamentais	4,14	0,77	0,19
		14	Apoio do sindicato	3,91	1,15	0,29
		15	Programas do governo (habitação)	3,82	0,91	0,24
		16	Crise financeira	4,00	1,35	0,34
		17	Oferta de crédito e financiamentos	4,59	0,73	0,16
		18	Aumento da participação do PIB	3,64	1,09	0,30
		7	Ambiente Indústria	19	Cenário passado	3,09
20	Mudança de paradigma			3,45	1,1	0,32
21	Aumento da concorrência			3,55	0,91	0,26
22	Poder do cliente			3,82	0,91	0,24
23	Mudanças de materiais			3,45	1,1	0,32
24	Novos entrantes			3,33	1,02	0,30
25	Aumento do poder do fornecedor			3,36	1,09	0,32
15	Variáveis da Empresa	26	Formação de clusters	3,23	1,02	0,32
		27	Filantropia	2,55	1,14	0,45
		28	Responsabilidade social corporativa	3,36	1,14	0,34
		29	Cultura organizacional	4,00	0,82	0,20
		30	Planejamento estratégico	4,14	0,94	0,23
		31	Ação estratégica	3,95	0,92	0,23
		32	Desenvolvimento de recursos da organização	3,91	0,61	0,16
		33	Desenvolvimento de novos mercados	3,77	0,69	0,18
		34	Especialistas em construções sustentáveis	3,36	1,26	0,37
		35	Aumento do lucro em função da construção sustentável	3,41	1,44	0,42
		36	Maior compromisso ambiental	3,82	0,8	0,21
		37	Parcerias com <i>stakeholders</i>	3,50	0,91	0,26
		38	Diminuição dos custos operacionais	4,41	0,67	0,15
		39	Inovação em tecnologias e em desenvolvimento de novos materiais	4,18	0,85	0,20
		40	Balancos sociais	3,27	1,03	0,32
		41	Vantagem competitiva	4,05	0,72	0,18

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.2 Prospecção dos cenários

Esta etapa propôs analisar os dados referentes a dois critérios do questionário: favorabilidade e probabilidade, com notas de 0% a 100%. Cada respondente analisou a variável por meio do critério de quanto a variável seria favorável para os cenários de 2016 a 2025 e a probabilidade de ocorrência de cada variável para os cenários de 2016 a 2025. A Tabela 2 apresenta as 23 variáveis que resultaram da fase anterior e análise da classificação favorabilidade e probabilidade.

Tabela 2 – Variáveis finais favorabilidade e probabilidade

Número (código)	Variáveis	Favorabilidade	Probabilidade
		Média	Média
1	Tendências para construções sustentáveis (tecnologia)	76%	70%
2	Certificação das obras sustentáveis	70%	70%
3	Desenvolvimento sustentável	71%	68%
4	Eficiência energética	75%	71%
6	Demografia	67%	62%
9	Sociedade/ comunidade	69%	67%
10	Poder aquisitivo	66%	62%
12	Novas ferramentas de gestão	77%	75%
13	Política, legislação e normas governamentais	72%	67%
15	Programas do governo (habitação)	71%	66%
17	Oferta de crédito e financiamentos	78%	71%
21	Aumento da concorrência	66%	69%
22	Poder do cliente	66%	72%
29	Cultura organizacional	73%	69%
30	Planejamento estratégico	75%	67%
31	Ação estratégica	77%	68%
32	Desenvolvimento de recursos da organização	75%	66%
33	Desenvolvimento de novos mercados	70%	64%
36	Maior compromisso ambiental	72%	64%
37	Parcerias com <i>stakeholders</i>	66%	60%
38	Diminuição dos custos operacionais	80%	71%
39	Inovação em tecnologias e em desenvolvimento de novos materiais	76%	70%
41	Vantagem competitiva	71%	68%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

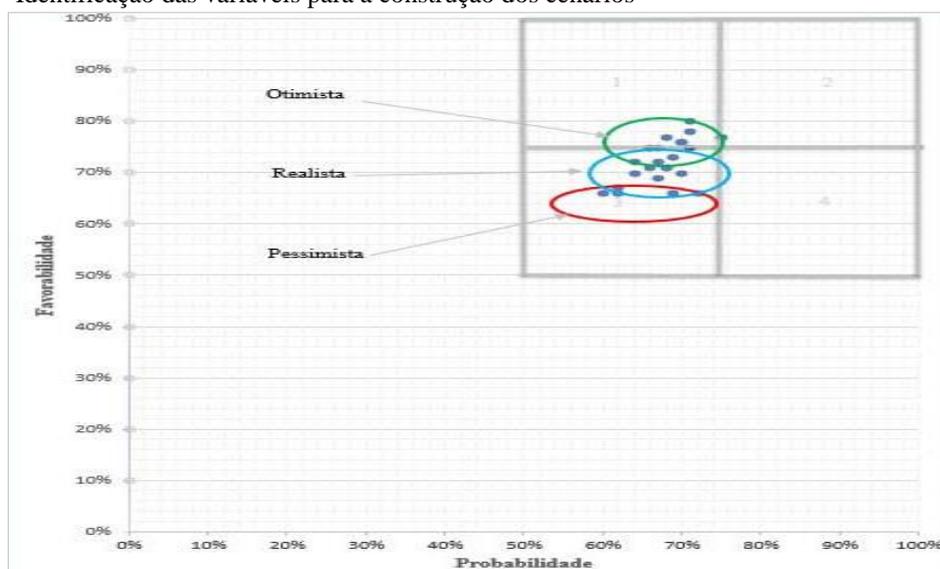
Na sequência, os dados relativos às duas classificações foram exportados para uma matriz em que o eixo horizontal representa a probabilidade (P) e o eixo vertical representa se as variáveis são favoráveis (F) ou não. Cada ponto dentro da matriz caracterizava uma variável e correspondia à média obtida das notas dos especialistas para cada variável analisada. Devido às variáveis ficarem acima do ponto 50, tanto no eixo vertical (favorabilidade) como no eixo horizontal (probabilidade), essa condição dificultou o posicionamento das variáveis para os três cenários. Assim, estabeleceu-se uma análise mais sensível da situação, apresentando-se um novo quadrante para análise das variáveis. No eixo vertical (favorabilidade) passa a ser analisado a partir do valor de 50%, da mesma forma foi feito para o eixo horizontal, a partir de 50% (probabilidade). A análise foi realizada dessa forma, diferente da metodologia inicial de Blanning e Reinig (1998) para identificar com mais precisão a localização das variáveis e o cenário pertencente (ver Gráfico 1).

As variáveis que ocupam o Quadrante 1 são (8 variáveis): (1) Tendências para construções sustentáveis (tecnologia); (4) Eficiência energética; (17) Oferta de crédito e financiamentos; (30) Planejamento estratégico; (31) Ação estratégica; (32) Desenvolvimento de recursos da organização; (38) Diminuição dos custos operacionais e; (39) Inovação em tecnologias e em desenvolvimento de novos materiais.

Apenas a variável (12) Novas ferramentas de gestão, ocupa o segundo quadrante. Vale ressaltar que essa variável ficou no meio da linha entre o quadrante 1 e quadrante 2.

No caso do quadrante 3, nenhuma variável foi evidenciada, já no quadrante 4, as variáveis são: (2) Certificação das obras sustentáveis; (3) Desenvolvimento sustentável; (6) Demografia; (9) Sociedade/ comunidade; (10) Poder aquisitivo; (13) Política, legislação e normas governamentais; (15) Programas do governo – habitação; (21) Aumento da concorrência; (22) Poder do cliente; (29) Cultura organizacional; (33) Desenvolvimento de novos mercados; (36) Maior compromisso ambiental; (37) Parcerias com stakeholders; e (41) Vantagem competitiva.

Gráfico 1 – Identificação das variáveis para a construção dos cenários



Fonte: Resultados da pesquisa (2016).

Para a composição dos cenários utilizou-se a metodologia de Blanning e Reinig (1998) que classifica os cenários em três tipos:

1. Otimista: para este cenário utilizaram-se as variáveis que apresentaram elevada probabilidade de ocorrência e que foram muito favoráveis;
2. Pessimista: no caso deste cenário, foram utilizadas as variáveis que apresentaram médias e elevadas probabilidades e que também eram desfavoráveis; e
3. Realista: para o cenário realista utilizaram-se as variáveis com grande probabilidade de ocorrência e que apresentaram alto percentual de favorabilidade.

4.3 Cenários obtidos

4.3.1 Cenário otimista

Compõe este cenário as variáveis (38), (17), (12), (31), (1), (39), (4), (30), (32) e (29) (Ver Quadro 1).

Quadro 1 – Cenário otimista

OTIMISTA
<p>O Cenário otimista é composto pelas variáveis que apresentam elevada possibilidade de ocorrência e que são muito favoráveis para a empresa. Têm-se a variável 38 (Diminuição dos custos operacionais) que indica o maior percentual de favorabilidade. É uma variável que tem grande representatividade para a indústria, pois engloba boa parte dos subsetores da cadeia produtiva, uma vez que a diminuição dos custos operacionais é influenciada por outras variáveis. Na sequência a variável 17 (Oferta de crédito e financiamentos), neste caso das ofertas de créditos tem realmente grande influência devido as melhorias que a indústria pode adquirir. No caso dos bancos, estes disponibilizam recursos financeiros para construtoras realizarem grandes obras, assim como disponibilizam créditos de financiamentos também para a população. Esta variável tem relação com o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) e a sua importância é atribuída para a redução do déficit habitacional, suprimindo parte da demanda por moradias da população com menores faixas de renda, impactando também para a geração de emprego e renda. As variáveis 12 (Novas ferramentas de gestão), 30 (Planejamento estratégico) e 31 (Ação estratégica) indicam que a indústria da construção precisa aderir novas ferramentas para desempenhar-se melhor. A variável 1 (Tendências para construções sustentáveis – tecnologia), é uma variável que impacta em ações de cunho social, compete também a adequação as exigências do governo. A variável 39 (Inovação em tecnologias e em desenvolvimento de novos materiais, é interessante o incentivo para promover a pesquisa para o desenvolvimento e inovação de novos materiais e componentes. No caso da variável 4 (Eficiência energética) é um grande desafio na indústria da construção, pois é um dos setores com maior demanda de energia. Um dos objetivos é aumentar a eficiência energética durante e após a obra. As variáveis a seguir são os que as empresas podem modificar internamente, ou reforçar quando for o caso, para melhorar sua posição no mercado: a variável 29 (Cultura organizacional) e a variável 32 (Desenvolvimento de recursos da organização). Nota-se que a questão cultural gera uma barreira, pois existe uma grande resistência cultural a novos métodos construtivos. A questão cultural gera grandes incertezas e atrasa a inserção de inovação e em novas tecnologias. Isso ocorre por que existe uma barreira de aceitação do mercado.</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (2016).

Segundo o especialista (E4, 2015), gestão é necessário. É fundamental a gestão e a inovação. A gestão para ter um controle maior nos resultados e também nos processos para reduzir as perdas. É necessário que haja mudança tecnológica nos processos construtivos e nos materiais, fortalecendo a utilização do uso racional de recursos (CNI, 2012).

4.3.2 Cenário pessimista

As variáveis que compõe o cenário pessimista são: (6), (10), (37), (21) e (22). São variáveis que são desfavoráveis às empresas e que requerem atitudes no presente para minimizar seus efeitos no futuro (Ver Quadro 2).

Quadro 2 – Cenário pessimista

PESSIMISTA
O Cenário pessimista é constituído por eventos que apresentam médias e elevadas probabilidades de virem a ocorrer e que sejam desfavoráveis para o segmento. A variável 6 (Demografia), não é uma variável que o empresário da indústria da construção pode controlar e ou interferir. Porém, esta variável possibilita quantificar dados pertinentes a população. Desta forma, é possível se preparar para os seus efeitos, porém não na causa, pois não depende da atuação do empresário. As variáveis 10 (Poder aquisitivo) e 22 (Poder do cliente) são desfavoráveis às empresas, mas que podem ser alteradas por ações postas em prática no presente. São duas variáveis que não estão sob o controle dos empresários, mas que influenciam diretamente nos resultados desta indústria. A variável 21 (Aumento da concorrência), a indústria da construção civil tem características ainda artesanal, porém algumas empresas reagem de forma competitivas no mercado e buscam se sobressair dos demais concorrentes. A variável 37 (Parcerias com <i>stakeholders</i>) pode contribuir com o setor por meio de parcerias com instituições, clientes, fornecedores, sindicatos, cooperativas e governo.

Fonte: Resultados da pesquisa (2016).

A indústria da construção civil tem características ainda artesanais, porém algumas empresas reagem de forma competitiva no mercado e buscam se sobressair aos demais concorrentes, por exemplo, importam maquinários e utilizam mais tecnologias no seu processo construtivo e um dos diferenciais são as adequações à construção verde, que se dá por meio de inovações, mudanças de matéria prima e mudança no processo construtivo (E1, 2015; E3, 2015). Essas mudanças devem ser tomadas no presente e essas medidas são de competência da empresa. A questão de adequar-se às novas exigências do mercado é uma condição necessária para as empresas se manterem atuando no mercado e driblar a crise.

As parcerias com os *stakeholders* podem contribuir com o setor por meio de parcerias com instituições, clientes, fornecedores, sindicatos, cooperativas e governo. Vale ressaltar que essas parcerias podem ser um diferencial também para compras de matéria-prima, maquinários, *software* (E3, 2015; E4, 2015) e, além disso, geram resultados empresariais e sociais devido estar realizando essa integração (PORTER; KRAMER, 2011).

Acredita-se que as parcerias podem promover a conscientização da população sobre a necessidade de criação de novos hábitos de consumo como água e energia com prioridade para ações duradouras (CBCS, 2014; E5, 2015). Ainda, as alianças estratégicas podem ser feitas por meio dessas parcerias e podem alavancar os resultados empresariais.

O compromisso ambiental se dá pelo compromisso da empresa e de seus colaboradores em relação aos impactos ambientais, assim como pela responsabilidade da empresa na promoção de trabalho seguro e saudável, reduzindo impactos ambientais (CBCS, 2014). De forma que, a reciclagem é identificada como uma oportunidade; agregar a sociedade nos trabalhos para a criação de valor também pode ser uma alternativa, bem como novos modelos tecnológicos e a mudança de produtos tradicionais para os sustentáveis, contribuem para a empresa e para o meio ambiente (CBIC, 2015; E4, 2015).

4.3.3 Cenário realista

As variáveis que compõem o cenário realista são (2), (3), (9), (13), (15), (21), (22), (29), (33), (36) e (41) (Ver Quadro 3).

Quadro 3 – Cenário realista

REALISTA
<p>O Cenário realista é constituído por eventos com grande probabilidade de ocorrerem, podendo se apresentar como favoráveis ou não para as empresas. A variável 3 (Desenvolvimento sustentável) e a variável 13 (Política, legislação e normas governamentais) implicam em mudanças de comportamento e adequação às normas, às tendências e às novas exigências do mercado. As variáveis 33 (Desenvolvimento de novos mercados) e 36 (Maior compromisso ambiental), refletem a adequação da indústria da construção aos apelos ambientais. É possível identificar novos mercados para adquirir novos produtos e agregar serviços diferenciados. A variável 2 (Certificações das obras sustentáveis) é uma saída estratégica para o setor. A medida que a construção verde se populariza, mais inovações podem ser desenvolvidas, mais obras podem ser realizadas e vendidas. A variável 29 (Cultura organizacional) pode ser uma oportunidade para os empresários que estão dispostos a mudança. A variável 41 (Vantagem competitiva) pode ser atribuída às mudanças de novos produtos e a adequações no processo construtivo. Algumas habilidades, assim como o conhecimento específico para a execução de atividades podem acarretar em maiores forças para a competitividade. No caso da variável 9 (Sociedade/comunidade), um dos benefícios e vantagens adquiridas para a sociedade e comunidade por meio de práticas de sustentabilidade no setor imobiliário são: melhor qualidade de vida, responsabilidade social e ambiental, qualidade de concepção e projeto e mudanças de paradigmas. A variável 15 (Programas do governo – habitação), percebe-se, que as questões sociais estão ganhando força como condicionantes para que empresas do setor possam atuar nesses programas. Os programas do governo, por exemplo, programa de aceleração e crescimento – PAC e o programa minha casa e minha vida – PMCMV, contribuí para grandes obras na indústria da construção civil e muitas construtoras tem sua movimentação financeira em maior volume devido a este programa. As variáveis 21 (Aumento da concorrência) e 22 (Poder do cliente) indicaram para os cenários realista e pessimista. São variáveis que fogem do controle da empresa, mas que se forem melhor exploradas podem tem ganhos satisfatórios.</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (2016).

As certificações sustentáveis aparecem como uma ferramenta de suma importância para promover a construção sustentável (CBIC, 2015). Além disso, um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da construção civil são: falta de cultura voltada para o desenvolvimento da qualidade e da produtividade nas operações do setor; crescente descompasso entre as capacidades da mão de obra disponível no setor da construção civil em relação às exigências do seu processo tecnológico; à carência de informações e de garantias sobre o real desempenho de produtos e de serviços; e indicadores de desempenho das atividades desenvolvidas nas obras (E2, 2015).

5 ESTRATÉGIAS DE CSV

Com base nos resultados e oportunidades identificadas por meio dos cenários prospectados, o Quadro 4 apresenta estratégias de CSV que servirão de insumo e apoio para a tomada de decisão dos empresários da indústria da construção civil no Estado do Ceará. Estas estratégias foram relacionadas com os cenários e são de cunho socialmente responsáveis, sustentáveis e empresariais e visam contribuir na consolidação para uma construção sustentável.

As estratégias foram agrupadas de acordo com os três níveis do modelo CSV de Porter e Kramer (2011).

Quadro 4 – Estratégias para a indústria da construção civil no Estado do Ceará

Níveis de CSV	Cenário	Variável	Estratégia		Resultados de negócios	Resultados sociais
Nível 1 Reconhecer produtos e mercados	Otimista	Tendências para construções sustentáveis - tecnologia	E1	Incentivos para empresas que aderirem tecnologias para realizar uma	Eficiência no processo construtivo	Integração da empresa com a sociedade possibilitando novas

			construção sustentável.		oportunidade de trabalho
Otimista	Inovação em tecnologias e em desenvolvimento de novos materiais			Expansão dos negócios e diversificação de mercados	Inclusão social
Realista	Certificação das obras sustentáveis	E2	Adesão de materiais e certificações para uma construção ecologicamente sustentável.	Obra limpa sem desperdícios, maior qualidade e durabilidade	Novos comportamentos da população
Realista	Desenvolvimento de novos mercados			Desenvolvimento de novos produtos	Garantia de segurança para os compradores e maior credibilidade do imóvel, consequentemente maior segurança para sociedade
Realista	Aumento da concorrência			Aumento da receita devido à substituição de produtos	Reciclagem de materiais possibilitando o aumento de trabalho para classes menos favorecidas
Otimista	Vantagem competitiva			Maximização dos resultados financeiros	Redução da utilização de recursos naturais
Realista	Desenvolvimento sustentável	E3	Promover a utilização de materiais que sejam sustentáveis e que exigem menos do meio ambiente.	Melhoria da produtividade nos canteiros de obras (canteiro enxuto)	Redução no uso de energia devido à utilização das placas solares
Realista	Política, legislação e normas governamentais	E4	Parcerias com órgãos competentes para agilizar a patente da inovação.	Redução de logística na saída e chegada dos materiais de construção (o armazenamento da matéria prima fica no próprio canteiro de obras)	Redução do uso de água, devido às obras serem construídas adequadas para reutilização

	Otimista	Desenvolvimento de recursos da organização	E5	Estimular as construtoras para a construção sustentável, assim como promover cursos, palestras que estimulem a preservação ambiental e os benefícios que podem ser adquiridos com essa adesão.	Aumento da participação do mercado com obras sustentáveis	Treinamentos e aperfeiçoamento profissional
	Realista	Cultura organizacional			Redução nos custos de operação devido otimização dos processos	Redução de matérias primas reutilizando o material de forma consciente
	Realista	Maior compromisso ambiental			Melhoria da qualidade da matéria prima, tornando-se ecologicamente correto, proporcionando uma maior durabilidade nas construções	Novas habilidades da mão de obra menos qualificada
Nível 2 Redefinir a produtividade na cadeia de valor	Otimista	Diminuição dos custos operacionais	E6	Colaborar com a educação cultural, capacitação e contribuir com o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores (gestores, pedreiros).	Melhoria e aumento da produtividade	Garantia dos requisitos de construção de forma sustentável, garantindo os benefícios para as futuras gerações
			E7	Aderir sistemas construtivos que reduzam as perdas de materiais para aprimorar a utilização dos resíduos e consequentemente maximizar o lucro e minimizar as perdas.	Redução de logística e custos de operação	Redução de matéria prima
	Otimista	Eficiência energética	E8	Contribuir para a eficiência energética e possibilitar o uso racional da água.	Certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	Redução do uso de energia
	Otimista	Novas ferramentas de gestão	E9	Adequar os maquinários e processos de construção nas obras públicas e privadas para	Sistemas de gestão que propiciem um controle maior da utilização de materiais	Fornecimento seguro e condições de trabalho seguro e redução de riscos de

				atender aos requisitos obrigatórios quanto a legislação prevista que defende a construção sustentável.		acidentes e doenças profissionais
	Otimista	Planejamento estratégico	E10	Estimular e desenvolver habilidades dos colaboradores das micro, pequena e médias empresas para aderir a construção sustentável e realizar mudanças na gestão organizacional, assim como no processo construtivo.	Processo racionalizado com redução de desperdícios de materiais	Melhoria do rendimento dos colaboradores
			E11	Mudança de legislação para facilitar a importação de maquinários para proporcionar agilidade no processo construtivo no canteiro de obra.	Facilidade de inserção de novos maquinários	Novas possibilidades de cursos e desenvolvimento do capital intelectual do colaborador
	Otimista	Ação estratégica	E12	Propor adequações nas etapas do processo construtivo e realizar a reciclagem durante todo o período estimado da obra. Promover a reciclagem nos canteiros de obras.	Redução custo de materiais em função da redução do desperdício	Melhoria da educação dos funcionários, sabendo aproveitar de forma correta a matéria prima
Nível 3 Permitir o desenvolvimento de clusters	Otimista	Ofertas de créditos e financiamentos	E13	Promover parcerias com empresas e universidades estrangeiras buscando o crescimento contínuo por	Melhoria de infraestrutura	Melhoria da saúde

			meio de inovações de produtos e processos que favoreçam a construção civil no Estado do Ceará.		
Pessimista	Poder aquisitivo	E14	Criar políticas de incentivo fiscais e mudanças nas legislações.	Melhoria do acesso força de trabalho	Melhorias nos investimentos sociais
Pessimista	Poder do cliente	E15	Promover a integração das empresas com o sindicatos, cooperativas e demais órgãos competentes.		
Pessimista	Parcerias com <i>stakeholders</i>	E16	Criar um <i>cluster</i> para a construção civil sustentável no Estado do Ceará.	Melhoria da rentabilidade financeira	Aumento de criação de empregos
Realista	Sociedade/comunidade	E17	Promover debates e cursos para conscientização da importância e benefícios da construção sustentável.		

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Uma das principais questões associadas à elaboração das estratégias descritas no Quadro 5 foram as variáveis relacionadas com o desenvolvimento sustentável, podendo estimular a mudança cultural, novas maneiras de aprendizado, diminuição dos impactos causados pela construção tradicional e propor melhorias de performance para a construção sustentável, pois uma das premissas do modelo CSV abordado nesta pesquisa se refere às oportunidades que podem ser adquiridas pelas empresas ao incluírem a sociedade nos seus objetivos estratégicos.

6 CONCLUSÃO

As variáveis direcionaram-se em maior número para dois cenários, o otimista e realista, e o cenário pessimista com poucas variáveis. Prospectam-se, ainda, dois cenários favoráveis com boas oportunidades e grandes probabilidades de ocorrência. Quanto ao cenário otimista vislumbra-se uma situação favorável para o setor tendo que explorar mais as questões do desenvolvimento sustentável. Para o cenário realista percebe-se que as variáveis também são direcionadas para as questões ambientais, mudanças de comportamento e o desenvolvimento de variáveis para a construção sustentável. No caso do cenário pessimista nota-se que as variáveis são desfavoráveis à empresa, mas podem ser alteradas por ações postas em prática no presente. São variáveis que não estão sob o controle dos empresários, mas que influenciam diretamente nos resultados da indústria.

Foram elaboradas 17 estratégias com base nos três cenários prospectados e com os princípios de CSV de Porter e Kramer (2011). As estratégias são de cunho socialmente

responsáveis, sustentáveis e empresariais e buscou contribuir com ações norteadoras para consolidação de uma construção sustentável.

Concluindo, considerando o período (2016 – 2025) possivelmente a indústria da construção civil no Estado do Ceará aumente os investimentos em construções sustentáveis. Assim, baseado na probabilidade e favorabilidade das variáveis do cenário otimista e realista, os gestores desta indústria já percebem a importância e os possíveis benefícios da construção sustentável. Entretanto, ainda existe a questão cultural da construção tradicional e a ideia de que a construção sustentável requer grandes investimentos. Algumas mudanças podem ser realizadas com menos recursos financeiros e uma saída estratégica para o aumento da construção sustentável são os incentivos econômicos, como baixas taxas de financiamentos e redução das taxas. A indústria da construção precisa dar importância à questão ambiental. Uma das maneiras para o crescimento do setor pode ser a redução do uso de recursos naturais, minimizando os impactos provocados ao meio ambiente; a criação de valor com a sociedade também é uma alternativa e incluir a sociedade nos objetivos estratégicos da empresa deve ser considerada uma oportunidade. A busca pela construção sustentável no Estado do Ceará conduzirá níveis de equilíbrio econômico, tecnológico, ambiental e social. Para tanto, é necessária a criação de um *cluster*, assim como uma política industrial ativa com enfoque na inovação e incorporação tecnológica na produção na inserção da criação de valor da empresa com a sociedade para a maximização dos resultados de negócios e resultados sociais.

Pode-se considerar como limitação da pesquisa a quantidade de 22 empresas que fizeram parte da pesquisa. Desta forma sugerem-se para futuras pesquisas, a prospecção de cenários em um maior número de empresas da indústria da construção civil no Estado do Ceará, a comparação entre estados e regiões brasileiras, e ainda, a elaboração de um índice de CSV.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2009.
- BEZOLD, C. Lessons from using scenarios for strategic foresight. **Technological Forecasting & Social Change**. v.77, n.9, p.1513-1518, 2010.
- BLANNING, R. W.; REINIG, B. A. Building scenarios for Hong Kong using EMS. **Long Rang Planning**, v. 31, n.6, p. 900-910, 1998.
- BOCKSTETTE, V.; STAMP, M.; **Creating Shared Value: a how-to guide for the new corporate evolution**.2011. Disponível em:<<http://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-guide-new-corporate-revolution#download-area>>. Acesso em: 24. set. de 2015.
- CBCS. Conselho Brasileiro de Construção Sustentável. **Aspectos da Construção Sustentável no Brasil e Promoção de Políticas Públicas: Subsídios para a promoção da Construção Civil Sustentável**. v. 1, Novembro, 2014.
- CBIC. Câmara brasileira da construção. **Desenvolvimento com Sustentabilidade**. Disponível em:<www.cbic.com.br>. Acesso em: 10 mai.2015.
- CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Construção Verde: Desenvolvimento com Sustentabilidade**. Brasília, 2012.
- COATES, J.; DURANCE, P.; GODET, M. Strategic Foresight Issue: introduction. **Technological Forecasting & Social Change**. v. 77, n.9, p.1423–1425, 2010.
- COLLIS, I.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L. J.; MATTEN, D. Contesting the value of creating shared value. **California Management Review**, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.

CRIVITS, M.; PAREDIS, E.; BOULANGER, P.M.; MUTOMBO, E.J.K.; BAULER, T. LEFIN, A. L. Scenarios based on sustainability discourses: constructing alternative consumption and consumer perspectives. **Futures**. v.42, n.10, p.1035-1230, 2010.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESTATTE, P. Foresight: A major tool in tackling sustainable development. **Technological Forecasting & Social Change**. v. 77, n.9, p.1575–1587, 2010.

GODET, M. Future memories. **Technological Forecasting & Social Change**. v.77, n.9, p. 1457–1463, 2010.

_____. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação**. Tradução de J. Freitas e Silva. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B.; KOCK, N. Value Creation through Social Strategy. **Business & Society**. v.1, n. 1, 2012.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística aplicada**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, M.C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F.M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARINOTTI, M. **Categorização: agrupando comportamentos ou eventos em classes**. Texto elaborado para uso interno na disciplina observação como fonte de dados na análise do comportamento do Programa de Pós-graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

MELLO, L. C. B. B.; AMORIM, S. R. L. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. **Produção**, v. 19, n. 2, maio/ago. 2009, p. 388-399.

MORAIS NETO, S. **Criação de valor compartilhado: um estudo de caso na empresa WEG S.A.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. A Indústria Bancária Brasileira: construindo cenários prospectivos e identificando as estratégias de utilização mais provável. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, p. 64-77, 2009.

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. Innovating for shared value. **Harvard Business Review**, September, 2013. Disponível em: < <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>. Acesso em: 10. jun. de 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, v, 84, n. 12, p. 78-92, 2011.

PORTER, M.E.; HILLS, G.; PFITZER, M.; PATSCHEKE, S.; HAWKINS, E. **Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results**. 2011. Disponível em: < www.fsg.org > 2011. Acesso em: 10 ago.2015.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2009.

WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.