



6 a 8 de outubro de 2010 - Canela RS

ENTAC 2010

XIII Encontro Nacional de Tecnologia
do Ambiente Construído

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA CONSTRUTORA DE FORTALEZA/CE

**George Silva Costa (1);
José de Paula Barros Neto (2)**

(1) Departamento de Engenharia Estrutural e Construção Civil – Universidade Federal do Ceará,
Brasil – e-mail: georgesilvacosta@yahoo.com.br

(2) Departamento de Engenharia Estrutural e Construção Civil – Universidade Federal do Ceará,
Brasil – e-mail: jpbarros@ufc.br

RESUMO

O conceito de alinhamento estratégico vem ganhando força. A literatura aponta que quanto maior o alinhamento melhor o desempenho, também assinala a importância, mas denuncia lacunas, como o que e como medir, se analisar o processo ou o resultado, dentre outras. Visto o mercado competitivo em que as empresas então inseridas, estas não poderão mais desperdiçar seus recursos com estratégias mal formuladas, processos que não atendam às necessidades dos clientes ou com pessoas que não compreendam ou não contribuam para a realização da estratégia da empresa. Nas empresas de construção civil esta realidade não é diferente, a concorrência tem se mostrado relevante. A justificativa para este trabalho se relaciona com a importância da estratégia no contexto competitivo e com a dificuldade da sua operacionalização oriunda da complexidade do processo de formulação e implementação e à quantidade limitada de estudos sobre os temas: alinhamento estratégico e estratégia na construção civil. Este trabalho tem o objetivo de verificar qual o alinhamento estratégico interno em uma empresa de construção civil. A referida pesquisa consiste na realização de um estudo de caso exploratório realizado em uma empresa construtora de edifícios residenciais verticais da cidade de Fortaleza, Ceará, Brasil, com o intuito de melhorar a compreensão e colaborar com proposições sobre o tema supracitado. Foram entrevistados dois representantes da empresa: um da diretoria (diretor técnico) e um dos responsáveis pela produção (gerente de obra), com o intuito de analisar o alinhamento entre a estratégia de negócios com a de produção, através de uma abordagem sobre os critérios competitivos e questões gerais sobre alinhamento organizacional. Percebe-se alinhamento entre os critérios mais valorizados e a estratégia competitiva da empresa, e algumas ações da mesma que corroboram com os resultados obtidos nesta pesquisa.

Palavras-chave: *construção civil, alinhamento estratégico, critérios competitivos, estratégia.*

1 INTRODUÇÃO

Cada empresa que compete em uma determinada indústria possui uma estratégia, seja a mesma explícita ou implícita. Esta estratégia pode ter se desenvolvido por meio de um processo de planejamento ou evoluído através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Deve-se garantir que pelo menos as políticas (se não as ações) de tais departamentos sejam coordenadas (*alinhadas*) e dirigidas visando a um conjunto comum de metas a serem atingidas (PORTER, 1991).

Nos estudos sobre estratégia define-se o alinhamento com o sentido de ajuste, agrupamento, integração, coesão, congruência entre diferentes dimensões. Existem muitas definições e diversas classificações, além dos vários modelos existentes na literatura, para o termo alinhamento estratégico (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Empresas em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro de seus modelos de gestão. O propósito é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada. A esta tarefa de assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos denomina-se *Alinhamento* (KAPLAN; NORTON, 2006).

Este pode ser definido tanto como um padrão (processo para se atingir o alinhamento) quanto como um conteúdo (elementos a serem alinhados), também pode ser classificado como interno, externo e integrado (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). Aponta-se, também, a idéia de consenso, que se refere à concordância estabelecida tanto na formulação, quanto na implementação da estratégia (PRIETO, 2006). Kathuria, Joshi e Porth (2007) apresentam ainda duas classificações: alinhamento vertical e alinhamento horizontal, vertical quando se refere aos vários níveis da organização e horizontal quando se refere à funções (marketing, finanças, produção, dentre outras). Henderson e Venkatraman (1993) concluem que alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo de adaptação e mudança contínua.

Luftman (2000) ainda o define como as atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização com o objetivo de alcançar metas através da coordenação de várias áreas funcionais, tais como: Tecnologia da Informação (TI), Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Produção, dentre outras. Alcançar o alinhamento estratégico é um processo evolutivo e dinâmico.

Atualmente, estes conceitos vêm ganhando força, pois, visto o mercado competitivo em que as empresas estão inseridas, estas não poderão mais desperdiçar seus recursos com estratégias mal formuladas, processos que não atendam às necessidades dos clientes ou com pessoas que não compreendam ou não contribuam para a realização da estratégia (COSTA et al., 2009). Assim, a capacidade de alinhamento das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores e constituir importante fonte de vantagem competitiva (POWELL, 1992).

Portanto, o assunto alinhamento estratégico assume particular importância. Desenvolver e implementar estratégias com a agilidade e precisão necessárias pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de organizações contemporâneas. Mais ainda: a necessidade de se alinhar ações de rotina com metas estratégicas tem se configurado em um diferencial na busca de solidez e lucratividade (COSTA; ROLA; AZEVEDO, 2009). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ainda propõem que a estratégia pode ser compreendida como uma concepção da organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente que está inserida.

Nas empresas de construção civil esta realidade não é diferente, a concorrência tem se mostrado relevante, e os clientes estão cada vez mais exigentes (ALVES; COSTA; BARROS NETO, 2009).

As empresas construtoras vêm investindo, por exemplo, em programas de qualidade ou em novas tecnologias, mas nem sempre estes investimentos são bem sucedidos e dão o retorno esperado. Isto pode ocorrer porque durante a tomada de decisão não se trabalha de maneira sistêmica e abrangente. Esses problemas podem ser decorrentes de um processo realizado de maneira não-planejada, sem uma abordagem estratégica adequada (BARROS NETO, 1999).

Situação similar de desalinhamento foi encontrada no segmento de tecnologia da informação (TI), no qual o termo “alinhamento estratégico” apresenta uso corrente. Henderson e Venkatraman (1993), em um estudo seminal, constataram a aquisição de recursos desconsiderando as necessidades específicas relacionadas às estratégias, resultando em uma sub-utilização dos produtos adquiridos e uma relação custo-benefício desfavorável.

Qualquer que seja o tamanho da empresa, esta sempre terá estratégias que a impactam, porém, muitas vezes, as mesmas não são explicitadas e pensadas de uma forma coerente e consciente. Além disso, as empresas precisam decidir em que nichos de mercado atuar. De tal modo que as construtoras podem atuar em mercados diferentes (por exemplo: residencial e industrial), os quais possuem estratégias distintas, tanto nos negócios (estratégia competitiva) como nas funções (estratégias funcionais).

A Indústria da Construção Civil (ICC) tem historicamente sido importante no panorama da economia nacional (GONDIM et al., 2004), sendo um dos principais setores na formação do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Considerando a importância da indústria da construção civil e suas características peculiares, que serão brevemente revisadas neste trabalho, tem-se uma lacuna com relação a estudos sobre estratégia com foco na construção civil, notadamente com relação ao tema alinhamento estratégico.



Figura 1 – Temas da revisão bibliográfica e suas interações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se pode observar na figura 1, a relação entre a bibliografia consultada, os temas se sobrepõem entre si, com contribuições diferentes em cada área e interações possíveis como visualizadas em diversos estudos. Neste trabalho, tem-se a estratégia competitiva, a estratégia de produção e, por fim, o alinhamento estratégico, tudo no contexto da indústria da construção civil.

Existem vários outros trabalhos sobre alinhamento entre estratégia competitiva e de produção (e. g. SILVA, 2003; SILVA; FERNANDES, 2007; RAYMOND; CROTEAU, 2009), bem como estudos sobre o alinhamento como fonte de vantagem competitiva em diferentes abordagens (POWEL, 1999; SANTOS, 2009; GHOBRI; MOORI, 2007).

No caso de estudos sobre estratégias de produção, alinhamento significa a coerência entre as atividades de produção e as políticas e práticas da mesma (SKINNER, 1969). Por exemplo, Kathuria e Partovi (1999 apud KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007) centraram-se no ajuste interno entre as prioridades da produção, no seu caso, flexibilidade, força de trabalho e práticas de gestão utilizadas pelos gestores de produção.

Pires (1995) propõe um modelo de integração das atividades de planejamento e controle da produção a uma estratégia da manufatura. O autor defende o conceito de estratégia de produção, relatando que as

decisões sobre a manufatura precisam estar integradas com as decisões estratégicas das organizações. De forma similar, Slack et al. (1997) afirmam que decisões estratégicas em empresas devem envolver o planejamento estratégico da produção, apresentando coerência entre si.

Wheelwright e Hayes (1984) mostram que as estratégias de manufatura devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da corporação, visto que a função produção é uma das partes centrais de uma organização, pois produz seus bens e serviços.

Outro exemplo de estudo relacionando estratégia de produção e estratégia de negócio é o de Sun e Hong (2002), que faz uma abordagem também sobre a influência do alinhamento entre estas estratégias no desempenho da empresa.

Do ponto de vista estratégico, nem todas as áreas de uma organização são igualmente importantes. Contudo, a eficácia da estratégia depende do trabalho, do esforço conjunto de todas as suas áreas, como se fossem um todo integrado, de forma que os indivíduos e grupos se comprometam a realizar corretamente cada uma das tarefas necessárias para a consecução dos objetivos globais da organização (EISENSAT; BEER, 1994 apud BARROS, 2007).

Na literatura de administração, diversas abordagens enfatizam a importância de a estratégia permear toda a organização para que efetivamente se torne fonte de vantagem competitiva. Tratar da perspectiva de se apontar os recursos da organização em uma mesma direção, a fim de se garantir melhorias de desempenho, significa tratar do tema alinhamento estratégico (PRIETO; CARVALHO, 2004a).

Diante dos diversos conceitos de estratégia encontrados na literatura, considera-se como a mais apropriada para os novos paradigmas da produção a avaliação de que a estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável, sendo a estratégia uma concepção da organização, de como esta se *ajusta* continuamente ao ambiente que está inserida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por fim, verifica-se que os temas mostrados na figura 1 se interrelacionam. Neste sentido, tem-se que decidir qual a melhor estratégia para lidar com determinado mercado (estratégia competitiva) e identificar na empresa como repassar para o desenvolvimento do produto os requisitos valorizados pelos clientes (estratégia de produção), visando garantir uma integração e contínuo ajuste entre as atividades para atingir um objetivo comum (alinhamento estratégico).

Em geral, após os comentários anteriores sobre alinhamento estratégico, a seguir, exploram-se os temas estratégia competitiva e estratégia de produção, que são o foco deste trabalho.

Estratégia Competitiva

Segundo Porter (1991), a base fundamental do desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável. Para este autor existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados dão origem a três estratégias genéricas. Liderança em custo, diferenciação e enfoque; sendo que a estratégia de enfoque pode variar em enfoque no custo e enfoque na diferenciação. A figura 2 apresenta estas estratégias.

A primeira inferência que deve ser feita é que as estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto que a estratégia de enfoque busca esta vantagem em segmentos estreitos. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria (PORTER, 1991; 1992).

A liderança no **custo**, portanto, parte do pressuposto que a empresa possui um escopo amplo e atende a muitos segmentos. Dessa forma a intenção é estar em uma posição de comando em relação aos preços praticados naquele segmento. As vantagens de custo incluem a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, trabalhar constantemente para reduzir desperdícios, ou seja, fatores que proporcionam um diferencial de custo (PORTER, 1992).

Na estratégia de **diferenciação** a empresa procura selecionar atributos que o seu mercado consumidor considera importante. Desta forma a empresa pode se posicionar de maneira a atender estas

necessidades buscando um preço diferenciado. A diferença pode ser baseada em um atributo do produto em si, ou pode ser baseada numa atividade de suporte ao produto ou ainda no método de venda deste (PORTER, 1992).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA DE CUSTO
ESCOPO ESTRATÉGICO	TODA INDÚSTRIA (Alvo Amplo)	ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE NO CUSTO
	SEGMENTO PARTICULAR (Alvo Estreito)	UNIDADE OBSERVADA PELO CLIENTE	POSIÇÃO DE BAIXO CUSTO

Figura 2 – Estratégias genéricas.
Fonte: adaptado de Porter (1991; 1992).

Na estratégia de **enfoque** a base é a escolha de um ambiente estreito dentro de um mercado. Como mencionado anteriormente, a estratégia de enfoque divide-se em custo e diferenciação. Em custo a intenção é explorar diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto a diferenciação explora as necessidades particulares de certos compradores. Geralmente estes segmentos surgem devido a um atendimento insatisfatório por concorrentes com alvos mais amplos (PORTER, 1992).

Estratégia de Produção e Critérios Competitivos na Construção

O desenvolvimento dos estudos até o momento deu-se principalmente no sentido de estabelecer no que consiste, como formular e qual o conteúdo de uma estratégia de produção para que possa contribuir efetivamente com as estratégias gerais da organização. Assim, se convencionou que os principais elementos que estabelecem o conteúdo de uma estratégia de produção são os “**critérios competitivos**” e as “**categorias de decisão**” de longo prazo, os quais governam a tomada de decisões na função produção das empresas (Barros Neto, 1999).

Os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de produção são os critérios competitivos, relacionados com a estratégia competitiva da empresa, e as categorias de decisão de longo prazo que auxiliam a tomada de decisão no âmbito da função produção das empresas.

Com base no trabalho de Barros Neto (1999), definem-se critérios competitivos como um conjunto de prioridades consistentes que uma empresa tem que valorizar para competir no mercado. A distinção entre as estratégias de produção adotadas por diferentes empresas reside no peso que se atribui a cada um dos critérios competitivos e na forma como eles são efetivamente cumpridos no setor de produção.

Os critérios podem ser divididos em dois tipos: (1) os **qualificadores**, que devem estar em um patamar mínimo exigido pelo mercado, ou seja, padrão mínimo de desempenho para um produto competir no mercado; e (2) os **ganhadores de pedido**, que devem oferecer desempenho melhor do que o da concorrência para aumentar a competitividade. Vale enfatizar que a seleção entre estes critérios dependerá das circunstâncias de cada mercado em que a empresa atua (HILL, 1995).

O Quadro 2 lista os critérios competitivos que serão considerados neste trabalho, relacionando-os com os desejos dos clientes, com o objetivo de apresentar os fatores genéricos que os clientes reconhecem e valorizam. Isto facilita a organização e o desdobramento em critérios competitivos e suas dimensões para a função produção das empresas de construção de edificações.

O **preço** tem importância muito grande durante o processo de decisão do cliente em função de o produto da construção ser de elevado valor, bem como as condições de pagamento também influenciam, podendo o valor da prestação e a forma de pagamento preponderar em relação ao preço real do imóvel.

Além disso, de acordo com Barros Neto (1999) e Silva (1995), o **custo** é o critério mais perseguido pelas empresas construtoras. Porém, muitas vezes, as empresas não sabem muito claramente como

reduzir estrategicamente os seus custos. A produção tem papel fundamental na competição pelo menor preço por meio da atuação nos custos de produção, buscando menores custos e melhor adequação ao fluxo de caixa dos empreendimentos.

Em muitas indústrias o critério **desempenho na entrega** já é considerado qualificador, porém na construção de edificações o prazo de entrega é muitas vezes negligenciado pelas empresas, fazendo com que, em muitas ocasiões, a confiabilidade de entrega no prazo seja explorada como critério ganhador de pedido.

O critério competitivo **qualidade** pode ser dividido em três dimensões: conformação com os contratos, conformação com os projetos e qualidade no processo construtivo. Sendo este último um dos mais valorizados pelos clientes, visto a percepção dos mesmos referentes ao acabamento, durabilidade, dentre outras características do imóvel.

Quadro 1 - Relação dos desejos dos clientes com os critérios competitivos da função produção das empresas de construção de edificações.

DESEJO DOS CLIENTES	CRITÉRIOS COMPETITIVOS DA PRODUÇÃO
Preço - Menor preço - Condições de pagamento	Custo - Menor custo (aumento das produtividade) - Adequação ao Fluxo de Caixa
Prazo - Prazo de entrega - Garantia de entrega no prazo	Desempenho na Entrega - Velocidade de produção - Confiabilidade de entrega
Produto - Desempenho do produto - Possibilidades de alteração - Introdução de novos produtos	Qualidade - Conformidade com os contratos - Conformação com os projetos - Qualidade do processo (boa execução)
	Flexibilidade - Flexibilidade do produto
	Inovação (“Inovatividade”)
Serviços Associados - Durante a construção - Após a construção	Serviços - Atendimento - Assistência técnica

Fonte: Adaptado de Barros Neto (1999).

O conceito de **flexibilidade** é bastante amplo, dificultando a sua operacionalização na construção. A mais evidenciada é a flexibilidade de produto, relacionada à facilidade que a empresa tem de adaptar seus produtos a um ou mais clientes, questionando-se o tipo de modificação, o quanto se poderá modificar e até quando poderão ser solicitadas modificações pelos clientes.

Na construção de edificações, o critério competitivo **inovação** fica evidente por meio de novas concepções arquitetônicas ou novos materiais de construção (produto) e novas formas de construir (processo). Neste último enquadra-se a construção enxuta, como filosofia inovadora e fonte potencial de diferenciais competitivos.

Destacam-se os **serviços** como uma das estratégias de diferenciação das empresas construtoras (CARDOSO, 1997 apud BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003). A prestação de serviços associados aos produtos vem sendo cada vez mais valorizada como um critério importante, visto que em muitas situações os produtos de empresas concorrentes são semelhantes nos seus preços, prazos e desempenho, assim, o que acaba diferenciando uma empresa da outra é o contato com o cliente, seja no atendimento ou na assistência técnica, antes, durante e depois da entrega do produto.

2 OBJETIVO

Tem-se como problema de pesquisa: “O desconhecimento do alinhamento entre as estratégias competitivas e as estratégias de produção em empresas construtoras”.

O diferencial desta pesquisa está na abordagem feita sobre o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção, considerando os critérios competitivos da produção, e a proposta de um método para medir o alinhamento estratégico.

Diante do exposto, têm-se a seguinte questão de pesquisa “Qual o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção nas empresas de construção civil?”. Logo, tem-se como **objetivo** principal deste trabalho: “Analisar o alinhamento em empresas de construção civil, entre as estratégias competitivas e as estratégias de produção”.

Esta pesquisa se limita ao estudo sobre o alinhamento estratégico, focando no resultado do mesmo e não no processo, ou seja, na medição em detrimento da implementação, em empresas de construção civil na cidade de Fortaleza/CE, levando em consideração o foco nas estratégias competitivas e de produção.

3 METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa escolhida para o foco principal do trabalho foi o estudo de caso, que é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (YIN, 1994). Este tem como objetivo estudar uma unidade social, analisando-a profunda e intensamente, permitindo uma penetração na realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A mesma estratégia de pesquisa foi utilizada por outros autores (e.g. SILVA, 2003; PRIETO, 2006; SILVA; FERNANDES, 2007).

Este trabalho também se classifica como exploratório, visto que desenvolve estudos que dão uma visão geral do fato ou fenômeno estudado. Em geral, este tipo de estudo é realizado quando o tema escolhido é ainda pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses. Muitas vezes, constitui-se em um primeiro passo para a realização de uma pesquisa mais profunda (OLIVEIRA, 2007). O quadro 2 resume a metodologia desta pesquisa com uma breve explicação sobre cada etapa, que será detalhada em seguida.

Quadro 2 – Apresentação das Etapas da Pesquisa.

Etapa 1 Revisão Bibliográfica (desenvolvida ao longo de toda a pesquisa)	<ul style="list-style-type: none">• LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ESTRATÉGIA COM FOCO NA CONSTRUÇÃO CIVIL• REVISÃO SOBRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DE PRODUÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Etapa 2 Elaboração do Instrumento de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• COM BASE NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA; CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ANALISADAS; E, NA EXPERIÊNCIA DO AUTOR• PRÉ-TESTE
Etapa 3 Estudo de Caso (em uma empresa de construção civil)	<ul style="list-style-type: none">• CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA SELECIONADA PARA O ESTUDO• ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DA EMPRESA• TRIANGULAÇÃO DE DIFERENTES FORMAS DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES (ENTREVISTAS, QUESTIONÁRIO, DOCUMENTOS, DENTRE OUTROS)
Etapa 4 Análise e Interpretação dos Dados	<ul style="list-style-type: none">• CRUZAMENTO DAS INFORMAÇÕES• RESULTADOS
Etapa 5 Conclusões e Considerações Finais	<ul style="list-style-type: none">• CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS• CONCLUSÃO DO TRABALHO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na **etapa 1** realizou-se a revisão bibliográfica, com um levantamento da produção científica em estratégia com foco na construção civil, para embasar a justificativa de originalidade deste trabalho diante da inexistência de trabalhos semelhantes. Na **etapa 2** elaborou-se o instrumento de pesquisa, um questionário com parte qualitativa e quantitativa que serviu de roteiro para as entrevistas, conforme ilustra sua estrutura e a base conteúdo no quadro 3. Realizou-se o pré-teste com profissionais e estudantes da área de gerenciamento da construção civil. Na **etapa 3**, realizou-se o estudo de caso. O questionário desenvolvido na etapa anterior foi aplicado a partir de entrevistas com representantes das

empresas, preferencialmente nos locais onde os mesmos costumam trabalhar (possibilidade de visitas), abrangendo duas esferas: (1) **Diretoria**: representante com grau superior na hierarquia da empresa, com visão mais estratégica (entrevista com o diretor técnico); (2) **Produção**: representante com grau inferior na hierarquia da empresa, com visão mais operacional (entrevista com o engenheiro de obra), conforme sugerido por Joshi, Kathuria e Porth (2003). A análise dos resultados foi realizada na **etapa 4**, seguiu-se como base o trabalho de Rodrigues, Freitas e Farias (2009), analisando as diferenças absolutas das notas, concluindo o trabalho na **etapa 5**.

Resumo do Questionário			
Parte	Descrição	Fontes principais	Objetivo Principal
PARTE I	Caracterização da empresa	Barros Neto (1999); Barros Neto e Alves (2008); Costa (2003)	Caracterizar as empresas, o seu posicionamento no mercado
PARTE II	Estratégia na Empresa	Barros Neto e Alves (2008); Bruel, Santos e Moser (2003); Costa (2003); Pongatichat e Johnston (2008); Silva (2003)	Conhecer as estratégias das empresas, o processo de tomada de decisão e os principais indicadores utilizados
PARTE III	Critérios Competitivos	Barros Neto (1999); Costa (2003); Cragg, King e Hussin (2002); Silva (2003)	Saber como as empresas trabalham cada um dos critérios analisados e quais são priorizados
PARTE IV	Alinhamento Estratégico	Barros (2007); Bruel, Santos e Moser (2003); Pongatichat e Johnston (2008); Prieto (2006); Vasconcelos (2001)	Explorar o alinhamento estratégico de maneira geral dentro da empresa
PARTE V	Considerações Finais	Barros Neto (1999); Silva (2003)	Finalização da entrevista, esclarecer dúvidas, ver possíveis contribuições do entrevistado para a pesquisa

Quadro 3 – Principais exemplos consultados para a elaboração do questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS

A Empresa JA (assim nomeada em homenagem ao escritor cearense *José de Alencar*) realiza planejamento estratégico e divulga-o amplamente dentro da empresa. Segundo a classificação citada anteriormente proposta por Porter (1991;1992), essa possui como estratégia competitiva: “Enfoque na Diferenciação”. Possui foco na **qualidade** dos seus produtos para clientes específicos (de classes econômicas A e B, sendo compradores futuros residentes, ou seja, pessoas que comprem habitação para morar e não para investir). Atualmente, possui apenas uma obra em execução e uma estrutura organizacional horizontalizada, o que facilita bastante a questão da comunicação entre os funcionários e o acesso aos diretores por toda a equipe.

Na tabela 1, as partes 1 e 2 mostram os resultados dos comparativos das notas atribuídas pelo Diretor (Diretoria) e pelo Engenheiro de Obras (Produção), distantes hierarquicamente, conforme mostrado na metodologia. Na **parte 1**, cada entrevistado ordenou as frases que relacionam os critérios competitivos (em negrito) e como a empresa concorre no mercado, como ela procura se destacar de seus concorrentes.

Visualiza-se a diferença absoluta entre as notas, e quanto maior, menos alinhada está a empresa em relação aos fatores estudados. A média foi das diferenças foi 1,33, sendo o máximo 3, o resultado foi considerado bom para a empresa, visto que no principal critério, qualidade, a diferença foi zero. Assim, percebe-se forte alinhamento, visto que ambos os representantes atribuíram a mesma prioridade ao critério “Qualidade”, que está diretamente ligado à estratégia competitiva da empresa. As maiores diferenças são referentes aos critérios custo e serviços.

Na **parte 2** da tabela 1, temos uma média das notas de aproximadamente oito e a média das diferenças igual a dois, sendo problemático o item (20.6) com diferença de 5, representando grande divergência nas visões dos entrevistados, tendo estes apresentado a mesma nota em apenas um caso (item 20.5).

Em geral, na seqüência da pesquisa, identificaram-se vários indícios da existência de alinhamento, tendo forte relação também com a estrutura da organização, os principais foram: (1) os participantes souberam explicar o planejamento estratégico; (2) ambos tinham uma visão clara do cliente em que a empresa foca; (3) facilidade de acesso e comunicação entre os funcionários da empresa; dentre outros.

Tabela 1 – Resultados numéricos da pesquisa (Empresa JA).

PARTE 1 – CRITÉRIOS COMPETITIVOS (LISTADOS DE 1 A 6, EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA, SENDO 1 O MAIS IMPORTANTE)				
A EMPRESA PROCURA ESTAR À FRENTE DE SEUS CONCORRENTES:		DIRETORIA VISÃO ESTRATÉGICA <i>(ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS)</i>	PRODUÇÃO VISÃO OPERACIONAL <i>(ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO)</i>	DIFERENÇA ABSOLUTA
BUSCANDO REDUZIR CUSTOS.		2	5	3
ATRAVÉS DO DESEMPENHO NA ENTREGA , CONFIABILIDADE NOS PRAZOS, COM OS MENORES PRAZOS POSSÍVEIS.		3	4	1
ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS SEUS EMPREENDIMENTOS.		1	1	0
ATRAVÉS DA FLEXIBILIDADE OFERECIDA EM SEUS PRODUTOS PARA OS CLIENTES.		4	3	1
ATRAVÉS DE INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS EM SEUS PRODUTOS E PROCESSOS.		6	6	0
ATRAVÉS DOS SERVIÇOS ASSOCIADOS OFERECIDOS AOS CLIENTES ANTES, DURANTE E DEPOIS DAS OBRAS.		5	2	3
SOMA				8,00
MÉDIA				1,33
DESVIO PADRÃO				1,37
MENOR				0,00
MAIOR				3,00
PARTE 2 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (NOTAS DE 0 A 10, QUANTO À CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMATIVAS)				
ITEM NO QUESTIONÁRIO	AFIRMATIVAS	DIRETORIA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA ABSOLUTA
20.1	AS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS PELA EMPRESA DETERMINAM AS DECISÕES TOMADAS NA PRODUÇÃO	8	7	1
20.2	A EMPRESA CONSIDERA AS CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO NA DEFINIÇÃO DE SUAS ESTRATÉGIAS.	9	6	3
20.3	A ESTRATÉGIA UTILIZADA PELA EMPRESA ESTÁ COERENTE COM O AMBIENTE EXTERNO	5	8	3
20.4	A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ESTÁ ADEQUADA, FACILITA A EXECUÇÃO/REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.	9	7	2
20.5	OS OBJETIVOS GLOBAIS DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO COERENTES COM OS OBJETIVOS DO SETOR DE PRODUÇÃO.	7	7	0
20.6	DE MANEIRA GERAL, AS ATITUDES DA EMPRESA HOJE ESTÃO CONDIZENTES COM SEUS OBJETIVOS DE LONGO PRAZO.	3	8	5
20.7	TODOS OS FUNCIONÁRIOS COMPREENDEM CLARAMENTE A ESTRATÉGIA DA EMPRESA.	9	10	1
20.8	A ESTRATÉGIA DA EMPRESA ESTÁ COERENTE COM SUAS COMPETÊNCIAS E SEUS RECURSOS (INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, ETC.).	10	9	1
SOMA		60,00	62,00	16,00
MÉDIA		7,50	7,75	2,00
DESVIO PADRÃO		2,39	1,28	1,60
MENOR		3,00	6,00	0,00
MAIOR		10,00	10,00	5,00

Fonte: Autor.

A Empresa JA não é complexa, pois tem baixo volume de obras (apenas uma), atua somente na cidade de Fortaleza e somente para um público específico. Assim, na Empresa JA, através do uso de ferramentas administrativas, o planejamento consolidado apresentado e comunicado devidamente para todos os funcionários, metas estabelecidas claramente, dentre outros fatores que levam a destacar o foco da empresa na Gestão Empresarial. Isso, apesar do empenho e capacitação dos envolvidos, favorece a Empresa JA a trabalhar com maior facilidade as questões de gestão empresarial, podendo ser um fator facilitador do alinhamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se alcançado o objetivo do artigo, de analisar o alinhamento entre a estratégia competitiva e a estratégia de produção, a partir da visão de representantes distintos dentro de uma empresa construtora, identificando o foco do negócio e o critério priorizado pela mesma. Em geral, a empresa pode ser considerada alinhada, mas tem pontos que precisam ser esclarecidos. O foco do artigo foi apenas medir, a explicação das principais diferenças absolutas, lacunas (*gaps*), podem gerar trabalhos futuros.

O intuito é também de promover o tema, novas pesquisas, visto a carência de estudos identificada neste domínio do conhecimento. O estudo é bem exploratório e faz parte de uma dissertação de mestrado, com mais empresas analisadas e em maior profundidade. A Seguir, listam-se algumas recomendações para futuros estudos relacionadas ao tema em questão: (1) a relação entre alinhamento e desempenho: discutir a relação entre o grau de alinhamento e o desempenho de empresas construtoras; (2) mede-se muito o resultado do alinhamento, mas não se conhece bem o processo para atingi-lo; (3) fatores que colaboram com o alinhamento estratégico: pesquisar práticas que ajudam a atingir o alinhamento; (4) estudar o alinhamento estratégico em empresas construtoras em outros contextos específicos: por tamanho (pequena, média, grande), por nicho (que atuam no setor público ou privado), dentre outros.

6 REFERÊNCIAS

- BARROS, Luís Alberto Monteiro de. **Alinhamento Estratégico**. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- BARROS NETO, J. de P. **Proposta de modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.
- BARROS NETO, J.P.; ALVES, T. C. L.. Análise estratégica da implementação da filosofia lean em empresas construtoras. **Anais... SIMPOI**, 2008.
- BRUEL, A.; SANTOS, A.; MOSER, L.. Análise do foco e coerência da estratégia de uma empresa de construção civil. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 3, 2003, UFSCAR. **Anais...** São Carlos, 2003.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, D.B. **Diretrizes para Concepção, Implementação, e Uso de Sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas de Construção Civil**. 2003. 174 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre.
- COSTA, G. S.; BARROS NETO, J. de P. Estudo de caso sobre um modelo de pesquisa de satisfação dos clientes e perfil dos usuários. In: **XII ENTAC**, 12, 2008, Fortaleza, Ceará.
- COSTA, G. S.; ROLA, E. S.; AZEVEDO, M. J. Uma Discussão sobre Critérios Competitivos da Produção em Empresas que Implantaram a Construção Enxuta. In: XXXIII EnANPAD, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009.
- CRAGG, P.; KING. M.; HUSSIN, H. IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 11, 2002, pp. 109-132.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment : leveraging information technology for transforming organizations. In: **IBM Systems Journal**. Armonk: IBM Co., 1993. V. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.
- HILL, T. **Manufacturing Strategy: text and cases**, London: MacMillan Business, 1995.
- JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J.. Aligment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, vol. 21, 2003, p. 353-369.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KATHURIA, Ravi; JOSHI, Maheshkumar P.; PORTH, Stephen J. Organizational alignment and performance: past, present and future. **Management Decision**, Vol. 45, No 3, 2007, pp. 503-517.
- LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Aligment Maturity. **Communications of AIS**, v. 4, Dec. 2000.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E.. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2.ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2009.
- PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba/SP: Ed. Unimep, 1995.
- PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 119-134, 1992.
- PRIETO, V. C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2006.
- SILVA, E. M. **Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção: estudo de caso no pólo moveleiro de Votuporanga-SP**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- SILVA, M. A. C. Estratégias competitivas na indústria da construção civil. Brasil, Rio de Janeiro, RJ. 1995. 5p. **ENTAC 95**, Rio de Janeiro, 1995.
- SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F.. Alinhamento entre as estratégias competitiva e de manufatura: estudos de múltiplos casos na indústria calçadista. **Revista Gestão Industrial**, v. 03, n. 04: p. 28-39, 2007.
- SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, mai-jun. 1969.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of ‘fit’ in strategic management. **Academy of Management Review**. v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2nd Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications: Thousand Oaks, 1994.171p.

7 AGRADecIMENTOS

Os autores agradecem aos avaliadores deste artigo, à CAPES e ao GERCON por possibilitarem o desenvolvimento deste estudo.