

ANÁLISE DA FRAGMENTAÇÃO, DAS FORÇAS COMPETITIVAS E DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES

José de Paula Barros Neto, M.Sc., Eng. Civil

Professor Assistente da Universidade Federal do Ceará e Doutorando da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. End: R. Anita Garibaldi, 56/305-POA/RS-Cep: 90.450-000
E-Mail: barros@vortex.ufrgs.br

Abstract

This paper discusses the fragmentation of the building industry. Moreover, an analysis of the sector according to Porter's model is made and, finally, an discussion of the main competitive strategies adopted by building firms are presented.

Palavras-chave: building construction, competitive strategy, fragmentation

1. Introdução

A construção civil, no Brasil e no mundo, até pouco tempo atrás não tinha nada muito desenvolvido sobre as *teorias administrativas* aplicadas à construção como há em outras indústrias. Isto se deve a várias razões: indústria fortemente atrelada ao poder público; falta de uma concorrência mais acirrada; abundância de recursos etc. Mas, com várias mudanças que vêm ocorrendo mundialmente as empresas construtoras começaram a se preocupar com a melhoria de qualidade de suas obras, com a organização de suas empresas e, mais especificamente, com o seu futuro.

Pode-se notar estas incipientes mudanças através do aumento do interesse das empresas pela área organizacional com o estreitamento dos relacionamentos destas com os centros de pesquisa e Universidades, com o aumento do interesse de alunos de graduação e pós-graduação pela a área de gerenciamento de obras (até bem pouco tempo este interesse era irrisório).

Mais especificamente, a área de estudo em estratégias empresariais foi abordada a pouco tempo em relação à indústria da construção, com vários pesquisadores nacionais e estrangeiros dedicando parte de seu tempo para conhecer e aprofundar seus estudos sobre esta indústria, que a tantos anos vem sendo relegada. Verifica-se isso com o aparecimento, recente, de trabalhos científicos em vários congressos, tais como: ENEGEP, ENTAC e de artigos técnicos em revistas especializadas nacionais e estrangeiras.

Este trabalho tenta, de maneira geral e sucinta, mostrar o que está se fazendo a respeito de estratégias competitivas aplicadas à construção de edificações, tomando, geralmente, como base os conceitos de PORTER.

O trabalho começa com a descrição da competição do setor focalizando o modelo das cinco forças competitivas de Porter. Após essa descrição, ocorrerá uma pequena explanação sobre indústrias fragmentadas como base para a justificativa da fragmentação da indústria da construção de edificações. Para concluir o artigo, mostrar-se-á as estratégias genéricas de Porter aplicadas à Indústria da Construção de Edificações, além de outras estratégias mais específicas e localizadas.

2. A Fragmentação e a Indústria da Construção de Edificações

A indústria fragmentada se caracteriza, em linhas gerais, pelo tipo de indústria em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Existem alguns passos básicos para de uma estratégia competitiva em indústria fragmentada (Porter, 1991), que são as seguintes:

- a) analisar a indústria e a concorrência para identificar as origens das forças competitivas, a estrutura dentro da indústria, e as posições dos concorrentes significativos;
- b) identificar as causas da fragmentação da indústria;
- c) examinar as causas da fragmentação e determinar se esta podem ser superada e como;
- d) se é possível superar a fragmentação, avaliar as vantagens obtidas e o posicionamento requerido da firma para assim fazê-lo; e
- e) se a fragmentação é inevitável, determinar as melhores alternativas para lidar com ela.

Viu-se no segundo bloco deste trabalho que a Indústria da Construção Civil (ICC) divide-se em três subsetores: Construção Pesada, Montagem Industrial e Construção de Edificações. Os dois primeiros são indústrias mais concentradas, pois existe um reduzido número de competidores neste segmento e uma predominância de custos fixos na composição de custos das empresas devido à incidência maior dos custos de equipamentos, que são caros; e de recursos humanos mais especializados. Este tipo de indústria deve buscar o aumento do volume de serviços, o crescimento do *market share* e trabalhar para obter economia de escala e dominar a curva de experiência.

Já a Construção de Edificações, objeto principal de nosso estudo, se caracteriza por ser tradicionalmente uma indústria fragmentada, pois nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria (Porter, 1991). Para corroborar esta afirmação de que a ICE é fragmentada tem-se os dados do Censo Industrial de 1995, segundo os quais cerca de 69,2% das empresas podiam ser consideradas como micro empresas, 21,6% pequenas e apenas 9,2% médias e grandes (Villacreses, 1995). Além disso, há o predomínio dos custos variáveis devido à incidência maior dos custos dos materiais ($\cong 60\%$) e da mão-de-obra ($\cong 40\%$), que normalmente variam com o volume de produção das empresas. Este tipo de indústria deve buscar a redução destes custos variáveis e partir para a agregação de valores ao produto através da diferenciação. A seguir, haverá um aprofundamento maior do assunto na ICE, a partir de Porter (1991).

Além das características de fragmentação da ICE mencionadas acima, pode-se mostrar outras causas para esta fragmentação:

- a) *Barreiras de Entrada Pouco Significativas*, pois os investimentos em equipamentos para as obras e nas instalações da empresa, no início, são muito insignificantes. Além disso, a mão-de-obra é desqualificada, barata e normalmente trabalha por empreitada, o que facilita e atrai a entrada de muitos concorrentes;
- b) *Ausência de Economias de Escala ou Curva de Experiência*, porque trabalha com um contingente inerentemente elevado de mão-de-obra, que implica em uma grande ocorrência de serviços pessoais com dificuldades de mecanização e de estabelecimento de rotinas;
- c) *Ausência de Vantagem de Tamanho em Transações com Compradores ou Fornecedores*, devido ao poder de barganha que estes exercem em cima da maioria das empresas. Para solucionar este problema as empresas estão começando a se reunir em centrais de compra para reverterem a situação perante aos fornecedores. Já com relação aos compradores, o poder de barganha destes é baixo em função do elevado valor do bem em relação à renda do consumidor, mas este poder está aumentando em virtude da

crescente tomada de consciência dos consumidores com relação aos seus direitos (CDC) e em função da recessão do mercado que ora vigora. Para minimizar esta ameaça as empresas estão oferecendo serviços além dos já existentes e usando maciçamente o marketing;

- d) *Necessidades Variadas do Mercado*, pois esta indústria trabalha com produtos duráveis e caros e o consumidor exige que ele seja de boa qualidade e diferenciado de outros edifícios já lançados (se possível, esta exigência seria de um apartamento para outro). Além do mais, estes produtos estão sujeitos às preferências que se originam de diferenças locais ou regionais. A produção destes produtos é feita, normalmente, sob encomenda.

A ICE é tradicionalmente *presa* a um estado fragmentado devido a várias razões: a primeira, é a falta de recursos ou habilidades para as empresas existentes conquistarem fatias maiores de mercado, por causa do tamanho e especificidades deste; A segunda, é que o pequeno porte da empresa facilita a sua administração e a focalização em algum nicho de mercado.

Para lidarem com a fragmentação as empresas tentam neutralizar as forças competitivas intensas através de algumas atitudes. Uma é agregando valor ao produto, oferecendo, por exemplo, facilidades nas formas de financiamento do imóvel ou incluindo serviços de manutenção por um período acima do exigido por norma etc. Outra é se especializando por tipo de encomenda, construindo somente condomínios fechados, por exemplo. Além disso, elas podem fazer uma integração para trás, montando sua própria fábrica de esquadrias ou sua própria usina de concreto etc. Por fim, as empresas podem optar por ter uma postura competitiva simples e objetiva, trabalhando com despesas indiretas baixas, com empregados pouco qualificados, com um controle rigoroso dos custos e com uma atenção criteriosa aos detalhes.

Segundo Porter (1991), uma disciplina estratégica extrema é quase sempre exigida para a concorrência efetiva nas indústrias fragmentadas, ou seja, as empresas devem seguir, rigorosamente, uma estratégia que traga o maior retorno sobre os investimentos (ROI), nem que para isso seja preciso desativar negócios antigos da empresa ou contrariar critérios convencionais de condução de negócios.

Com o que foi discutido nos parágrafos anteriores, verifica-se que a construção de edificações é uma indústria fragmentada. Mas, a fragmentação acirra a competição entre as empresas, porém ela abre espaço para empresas mais arrojadas consigam grandes vantagens competitivas investindo na criação de economias de escala ou curva de experiência, na busca da consolidação da indústria.

3. A Análise Estrutural da Indústria da Construção de Edificações

Viu-se nos blocos anteriores uma descrição sucinta, mas abrangente da construção civil, com o intuito de localizar esta indústria no tempo e na economia. Mas para se começar a discutir a competitividade neste setor (assunto que vem despertando interesse apenas nos últimos anos) e completar a caracterização inicial é interessante que se faça uma análise estrutural da competição no setor.

Esta análise será feita a partir do famoso modelo das cinco forças competitivas de Porter (1991). Estas forças são as seguintes: a ameaça de novos entrantes; a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; a pressão dos produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores.

A ameaça de novos entrantes — a ação de empresas do mesmo setor que pretendem ocupar lugar no mercado preestabelecido. Esta ameaça pode ser influenciada por vários fatores como: (a) economias de escala; (b) diferenciação de produtos; (c) necessidade de capital; (d) desvantagem de custo associadas com curva de aprendizagem e experiência; (e) custos de mudança; (f) acesso aos canais de distribuição; (g) restrições

governamentais etc. Na Indústria da Construção Civil, principalmente no subsetor de edificações esta ameaça é muito forte devido ao baixo investimento exigido para a entrada e à tecnologia amplamente disponível. Mas as empresas líderes, às vezes, conseguem erguer algumas barreiras de entrada, quando conseguem um volume regular de obras que permite a elas obter ganhos de escala; quando conseguem se diferenciar em termos de marcas e serviços pós-venda; quando investem em sistemas de qualidade e em propaganda ou quando têm recursos próprios para financiar as suas obras (Mello & Cunha, 1996).

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes — é impulsionada pelos movimentos estratégicos de cada competidor, condicionada por pressões que provém das quatro outras forças (Silva, 1995). Ela depende do (a): (a) número, tamanho e equilíbrio dos concorrentes; (b) crescimento da indústria; (c) diferenciação do produto; (d) incremento da capacidade de produção; (e) divergência dos concorrentes; (f) barreiras de saída; (g) porcentagem dos custos fixos e de armazenagem etc. Na ICE, a rivalidade aumenta por causa da escassez dos recursos, da quase inexistência de custos de mudança e da pouca diferenciação do produto, existindo algumas vezes uma certa fixação de marca. A rentabilidade do setor só não é muito afetada porque as barreiras de saída são baixas e a maioria das empresas são de pequeno porte e de administração familiar, o que gera interesses estratégicos semelhantes entre as empresas, formando, assim, uma *boa* concorrência.

A pressão dos produtos substitutos — os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar. *Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramentos do seu trade-off de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos* (Porter, 1991). Na ICE, não há produtos substitutos se for considerado a moradia (unifamiliar ou multifamiliar) como objeto de estudo, pois não existe produto similar na indústria. Nem também se for considerado a tipologia do imóvel haverá produtos substitutos, visto que todas as empresas são capazes de realizar o projeto que lhe for conveniente e permitido, dentro das condições técnicas e legislação vigente. Agora, se for considerado os materiais e os processos construtivos utilizados nas obras eles realmente sofrem um forte pressão de produtos alternativos (argamassa colante, estrutura metálica etc). Por fim, se o imóvel for utilizado como um investimento ele também sofrerá uma forte pressão de substitutos como mercado de ações, caderneta de poupança etc.

O poder de negociação dos compradores — estes têm exigências a serem atendidas e superadas, as quais são dinâmicas e mutantes ao longo do tempo e estão sempre forçando o preço para baixo, barganhando por serviços de melhores qualidades e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo às custas da rentabilidade da indústria. Este poder depende, porém, de: (a) grau de concentração de clientes; (b) volume de compras; (c) parti-cipação do produto nos seus custos; (d) padronização dos produtos; (e) lucratividade dos clientes; (g) importância da qualidade dos produtos; (h) disponibilidade de informações. Na ICE geralmente o poder de negociação dos compradores é fraco, porque eles normalmente são individuais, que não têm condições de se integrarem para trás e têm poucas informações sobre os custos do imóvel. Mas, esta situação está mudando com o aumento do grau de exigência e de esclarecimento dos consumidores, com a valorização de seus recursos para adquirir um bem durável, de entrega a longo prazo e caro e com o acirramento da concorrência devido à escassez dos recursos (falta de investimento por parte do governo e ambiente recessivo). A situação de desvantagem se reverte quando o comprador obtém um volume grande de imóveis como, por exemplo, os fundos de pensão.

O poder de negociação dos fornecedores — eles podem ter poder de negociação sobre a indústria ameaçando elevar os preços, atrapalhando as empresas que trabalham com estratégias de liderança no custo total e/ou diminuindo a qualidade dos bens e serviços

fornecidos, prejudicando as empresas que trabalham com estratégias de diferenciação ou enfoque. Este poder depende, porém, de: (a) grau de concentração de fornecedores; (b) número e tamanho dos fornecedores; (c) existência de insumos substitutos; (d) importância da indústria para o fornecedor; (e) importância do insumo para a indústria compradora; (f) diferenciação dos insumos; (g) ameaça de verticalização para frente do fornecedor. No caso da ICE, este poder de barganha do fornecedor varia muito de um insumo para outro, pois quando um insumo é uma *commodity* (tijolo, madeira) ele, geralmente, tem o seu poder diminuído, enquanto fornecedores que trabalham com insumos que fazem parte de uma indústria oligopolizada têm seu poder de barganha aumentado (cimento, aço). Há ainda outra situação que aumenta o poder de negociação dos fornecedores. É o ceticismo natural que existe por parte de projetistas com relação à produtos novos, criando assim um custo de mudança a favor dos fornecedores.

Não podemos esquecer a influência do governo e dos sindicatos sobre a estrutura da Indústria da Construção de Edificações, pois como já se viu, este primeiro afeta sensivelmente a ICE, através de financiamentos para a construção de imóveis, de regulamentação de contratos, de política de juros, de estabelecimento de normas técnicas etc. Com relação aos sindicatos, estes, quando estruturados e fortes, forçam as empresas a melhorarem as condições de vida dos trabalhadores, o que se reflete diretamente nos custos das obras e afeta fortemente as empresas que trabalham com base na estratégia de liderança no custo total.

Para concluir este bloco, pode-se dizer, em linhas gerais, que a ICE é formada por um número muito grande de competidores com uma rivalidade moderada, onde o poder de barganha dos fornecedores é relativo em função da representatividade dos insumos e da construtora; a ameaça de novos entrantes é elevada; a ameaça de produtos substitutos é inexistente e poder de barganha dos consumidores é pequeno, mas está aumentando.

Como forma de completar o conhecimento exposto neste item, é interessante que se discuta as estratégias utilizadas pelas empresas para se adaptar ou combater a fragmentação e as forças competitivas desfavoráveis à indústria, sem esquecer de tirar proveito dos pontos positivos desse dois aspectos. Portanto, no tópico seguinte haverá a discussão das principais estratégias utilizadas pelas construtoras para se adaptarem ao mercado.

4. Estratégias Competitivas e a Construção de Edificações

Segundo Porter (1991), para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança no custo total consiste em uma empresa se tornar líder do mercado oferecendo o menor custo total de todas as empresas da indústria. Para isso ela deve se valer de alguns recursos e habilidades, tais como: facilidades de alavancagem de capital; engenharia de processo bem desenvolvido; supervisão intensa da mão de obra; rigoroso controle dos custos; incentivos baseados em metas estritamente quantitativas etc.

A estratégia de diferenciação consiste em conquistar mercado através da adição de valor (diferenciação) aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria e que os consumidores estejam dispostos a pagar um preço-prêmio por esta diferenciação. Para isso as empresas devem: trabalhar bastante no desenvolvimento de seu produto; investir em marketing; incentivar a criatividade de seus funcionários; coordenar as funções de P&D, desenvolvimento de produto e marketing etc.

A estratégia de enfoque consiste em fixar as políticas da empresa para que ela seja líder em um determinado grupo ou segmento de mercado. Este enfoque pode ser geográfico, por tipo de clientes etc. Para conquistar seus objetivos a empresa-líder deve valorizar alguns requisitos: a sua reputação como líder em qualidade e tecnologia; a sua

longa tradição na indústria; a definição, com acuidade, de seu nicho de mercado; a utilização de mão de obra altamente qualificada para atuar no segmento escolhido etc.

O processo de formulação explícita e implantação de uma estratégia competitiva para as empresas de construção civil, mais especificamente, as construções de edificações ainda é um fato raro em nosso país. Mas, mostrar-se-á, a seguir, que as três estratégias genéricas discutidas acima ocorrem na indústria da construção.

A estratégia de liderança no custo total é conseguida, muitas vezes, de forma distorcida: através da não-conformidade de produtos em relação às normas técnicas, da sonegação fiscal, da ausência de serviços associados como assistência técnica, garantia da qualidade (Silva, 1995), além de uma exacerbada exploração da mão de obra. Algumas empresas, na ICE, atingem a liderança no custo total através de programas de qualidade e produtividade, apesar destes programas serem considerados como técnicas para aumentar a eficácia operacional, que não garantem o sucesso a longo prazo da empresa. Mas eles podem beneficiar as primeiras empresas entrantes.

A estratégia de liderança por diferenciação, na ICE, é pouco utilizada ostensivamente se limitando a alguns itens de projeto, a alguns serviços diferenciados (atendimento personalizado), a apartamentos individualizados e personalizados etc, mas nada fruto de esforços específicos de pesquisa e desenvolvimento ou investimento de recursos neste sentido e com pouco conhecimento das necessidades dos clientes.

A estratégia de liderança por enfoque é a mais comum na ICE porque as empresas se especializam em construir um determinado tipo de imóvel para uma determinada faixa de renda: mansões de luxo para classe alta; conjuntos habitacionais para a classe de baixa renda, ou em construir edifícios comerciais de salas, lojas e escritórios. Além deste enfoque as empresas podem restringir a sua região de atuação para um bairro, cidade etc.

Sem se preocupar com as definições de estratégia genéricas explicitadas acima, Farah (1993) afirma que a estratégia principal das construtoras, no passado, era a busca constante da redução do custo das obras, através da utilização de materiais de baixa qualidade e da redução dos gastos com a força de trabalho, envolvendo compressão salarial, ausência de vínculo empregatício e minimização de gastos com segurança e com benefícios para o trabalhador. Mas, com as mudanças econômicas, organizacionais, tecnológicas e nas relações de trabalho, no final dos anos 70 e início dos anos 80 esta referida estratégia não conseguia mais manter a rentabilidade das empresas, apesar de sua intensificação.

Para se adaptar à nova situação as empresas começaram a mudar as suas estratégias. De acordo com Farah (1993) e Cardoso (1993), existem quatro tendências de mudanças no âmbito das estratégias adotadas pelas empresas de construção de edificações na década de 80.

A primeira consiste na incorporação de novos sistemas construtivos à atividade produtiva, que nada mais é do que uma simplificação de tarefas através de um estudo *científico* das mesmas. A segunda refere-se à transferência de uma fração do processo produtivo do canteiro de obras para o setor produtor de materiais. A terceira diz respeito à intensificação da prática de subcontratação da mão-de-obra. A quarta tendência consiste na busca de maior eficiência no processo produtivo, através da redução de custos, da melhoria da qualidade da habitação e do incremento da produtividade no canteiro.

Sabe-se que a principal causa de problemas nas construções é a variabilidade dos processos de produção com a conseqüente falta de garantia de qualidade dos mesmos. Portanto, o que as duas primeiras tendências pretendem é reduzir esta variabilidade, enquanto a terceira tenta transferi-la para os subempreiteiros e a quarta almeja aumentar o domínio sobre o processo de trabalho e sobre a variabilidade do mesmo.

A partir dessas tendências, verifica-se, hoje, que as empresas da construção civil mais preocupadas com a sua sobrevivência estão utilizando duas maneiras para combatê-las: uma dando ênfase ao processo e outra ao operário.

Com relação ao processo, as iniciativas principais são no sentido de incrementar a produtividade, reduzir os custos, melhorar o planejamento da obra e do canteiro e racionalizar o uso dos recursos.

No que diz respeito aos operários, tenta-se aumentar a motivação e o envolvimento dos mesmos através da adoção de novas formas de organização (enriquecimento de cargos, círculos de qualidade, células de manufatura), não esquecendo a embrionária idéia de *polivalência*, que, atualmente, se limita a algumas etapas de uma obra.

Villacreses (1995) já defende outra tendência: a da subcontratação de empresas de construção de pequeno porte. Neste caso a empresa construtora passaria para outras empresas, parcial ou totalmente, atividades inerentes à construção do imóvel. Para ele existia algumas vantagens, tais como: serviço sendo executado por empresas especializadas tendem a ser de melhor qualidade; haveria a diminuição dos custos fixos que tanto afetam as empresas construtoras que trabalham num mercado tão flutuante. Mas, há as desvantagens: problemas de perda de controle sobre o processo produtivo, que poderia resultar em acréscimos de custos e tempo e gerenciamento da obra; e a subcontratação de atividades críticas ao fluxo de trabalho do empreendimento, que poderia conduzir a empresa a sérios problemas de coordenação e controle.

Portanto, deve-se buscar, em cada empreendimento, uma decisão estratégica que permita manter o controle direto sobre as tarefas críticas, e ao mesmo tempo, manter a flexibilidade e/ou proteger a produção contra as incertezas inerentes à aquisição de recursos e às mudanças do ambiente. Vale ressaltar que as empresas devem buscar formar parcerias consistentes e confiáveis com empresas subcontratadas para evitar a competição predatória a cada nova obra o que pode prejudicar a sua qualidade e aumentar os seus custos transacionais de contratação e dispensa. As empresas de construção civil devem procurar a formação de uma quase-empresa (Eccle, 1981a; apud Villacreses, 1995), baseada num conjunto de relacionamentos estáveis entre o contratante geral e os subcontratantes especiais, criando, assim, a figura (informal) do *contrato relacional*.

Para finalizar, as empresas podem se valer do desenvolvimento dos princípios de *core competence*, onde as empresas vão aumentando progressivamente suas habilidades e competências e descobrem as atividades e as operações que desenvolvem melhor do que os concorrentes, se firmam nestas competências e vão brigar pela liderança de seu mercado (Betts & Ofori, 1994).

5. Conclusão

Porter (1991) sugere que há maior oportunidade para obter vantagem competitiva quando as seguintes condições se aplicam: muitos concorrentes de igual tamanho, crescimento lento da indústria, produtos e serviços não diferenciados, altos custos fixos, e altas barreiras de saída da indústria. Estas condições de mercado provocam, também, uma forte concorrência entre os participantes da indústria, mas proporciona grandes oportunidades de obtenção de vantagem competitiva para quem conhecer melhor o mercado, quem investir mais em tecnologia etc. As três primeiras condições se encaixam na ICE, mas, normalmente os custos fixos são baixos e as barreiras de saídas são reduzidas. Para solucionar este problema, Betts & Ofori (1992) sugerem que as empresas focalizem uma forte competência por posicionamento.

A concorrência na construção de edificações só não é mais acirrada por causa das características intrínsecas do setor, cujo a diversidade de tipos de obra, de porte de empresas e do tamanho do mercado as empresas mantenham uma relação amistosa entre si. Além do que, muitas empresas têm apenas o objetivo de promover a sobrevivência

confortável do empresário e de seus familiares sem a pretensão de ser uma grande empresa.

Outra conclusão que se tira é que o macrocomplexo da construção, por ser muito grande e diverso em termos de nível organizacional de suas empresas participantes, provoca uma disparidade muito grande em metas e objetivos estratégicos, o que compromete a consistência das estratégias de cada empresa, bem como, o crescimento de todo o macrocomplexo.

As mudanças econômicas, sociais e políticas forçaram as empresas a mudarem a sua postura atrasada de organização o que despertou o aparecimento de pesquisadores dedicados ao estudo de estratégias competitivas aplicadas à Indústria da Construção de Edificações, que começam a desvendar os seus mistérios e a mostrar que ainda falta muito a ser descoberto sobre esta indústria, incentivando, assim, à entrada de novos pesquisadores e o desenvolvimento de novos trabalhos.

Bibliografia

- BETTS, Martin & OFORI, George. Strategic Planning for Competitive Advantage in Construction: The Institutions, **Construction Management and Economics**, n.12, pp. 203-17, 1994;
- CARDOSO, Francisco F. Novos Enfoques sobre Gestão da Produção: Como Melhorar o Desempenho das Empresas de Construção Civil, **V Encontro Nacional de tecnologia do Ambiente Construído**, anais, vol.2, pp. 557-69, São Paulo, nov.93;
- FARAH, Marta F. S. Estratégias Empresariais e Mudanças no Processo de Trabalho na Construção Habitacional no Brasil, **V Encontro Nacional de tecnologia do Ambiente Construído**, anais, vol.2, pp. 581-90, São Paulo, nov.93;
- MELLO, Rodrigo & CUNHA, Cristiano. Indústria da Construção Civil, Subsetor Edificações: Uma Aplicação do Modelo de Porter, **Congresso Técnico-Científico de Engenharia Civil**, Anais, vol.1, pp. 113-24, Florianópolis, 1996;
- PALACIOS, Victor & VILLACRESES, Xavier. Análise do Perfil Estratégico de Empresas de Construção Civil de Pequeno Porte, **Gestão da Qualidade na Construção Civil: Uma Abordagem para Empresas de Pequeno Porte**, pp.37-48, Porto Alegre, 1995;
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1991;
- SILVA, Maria A. C. Estratégias Competitivas na Indústria da Construção Civil, **V Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído**, Anais, vol.1, pp.97-102, Rio de Janeiro, 1995;
- VILLACRESES, Xavier. Análise Estratégica da Subcontratação em Empresas de Pequeno Porte, **Gestão da Qualidade na Construção Civil: Uma Abordagem para Empresas de Pequeno Porte**, pp.49-80, Porto Alegre, 1995.