

# ESTUDO EXPLORATÓRIO DA PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

## Ana Paula Silva dos Santos

Graduanda de Adm. de Empresas, Universidade Federal do Ceará, rua Mozart Pinto, n.º 520,  
CEP: 60.325-670, M. Castelo, Fortaleza (Ce) Brasil – e-mail: [ssanapaula@bol.com.br](mailto:ssanapaula@bol.com.br)

## José de Paula Barros Neto

Eng.º Civil, Prof. Adjunto da Universidade Federal do Ceará, Rua Coronel Jucá, n.º 1612, apto 401  
Ed. Massabielle Torre II CEP: 60.170-320, Aldeota, fortaleza (Ce) Brasil – e-mail: [jpbarros@ufc.br](mailto:jpbarros@ufc.br)

## RESUMO

This paper is the result of a research, made in Belém, Pará, with six construction companies, which work in the civil construction.

The research had as its principal objective to know the companies' strategic management, based on in the concepts of several authors who are reference in the use of strategic planning, mainly Porter (1991).

After that was made a comparative study of the strategies used in the companies to manage with the varies of the building industry, checking, consequently, companies' practices in the developing of competitive strategies.

The information were taken through of interviews with companies' CEOs and besides this, a questionnaire, made in agreement with the five competitive forces by Porter (1991), was applied.

KEY WORDS: strategies , competitive forces, competition

## INTRODUÇÃO

A construção civil, assim como outras áreas, necessita que suas empresas planejem estrategicamente todas as suas ações devido ao aumento da competitividade do setor decorrente da maior consciência dos consumidores quanto a seus direitos, do crescente ingresso de multinacionais no mercado brasileiro e da escassez de recursos para a compra de imóveis, entre outros. Além disso, há uma equivalência de padrões de produtos e serviços dentro da indústria, dificultando ainda mais a conquista de clientes pelas empresas.

Entretanto, na construção civil, subsetor edificações, não se têm o costume de utilizar-se de processos de planejamento estratégico sistemático nem de se trabalhar com perspectivas de longo prazo (Mello e Cunha, 1998). Além disso, estudos realizados por Mello *et al.*(1997) afirmam que as decisões estratégicas da produção na construção civil são freqüentemente tomadas intuitivamente, já que mesmo não explicitando formalmente as empresas tomam decisões estratégicas no desenvolver de suas atividades.

O desenvolvimento deste trabalho então se propõe a apresentar uma mensuração do nível da prática do planejamento estratégico na indústria da construção civil,

especificamente na área de edificações, tomando-se como base uma pesquisa exploratória realizada em empresas deste subsetor específico.

## 1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A busca de informações sobre o contexto competitivo geral em que as empresas do estudo de caso se inserem foi crucial para o desenvolvimento deste trabalho. A mesma se baseou nas cinco forças competitivas de Porter (1991): 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. Bem como, se baseou nas estratégias competitivas genéricas de Porter: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

**A ameaça de novos entrantes** consiste na entrada de novas empresas na indústria, cuja capacitação organizacional e tecnológica constitui-se uma ameaça significativa às empresas já estabelecidas no mercado (Silva, 1996). Há também o risco de empresas de outros setores industriais que resolvem diversificar seu negócio atuando na construção, pois, normalmente, elas estão mais capitalizadas e melhor organizadas do que as empresas já atuantes no mercado (Barros, 1999).

**A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes** concorrentes diretos podem coexistir pacificamente ou promoverem movimentos que acirrem suas rivalidades em busca de melhoria da sua posição no mercado ou quando se sentem ameaçados (Castro Filho, 2001). Geralmente, estes movimentos se apresentam por: “guerra” de preços, batalhas publicitárias, novos produtos ou serviços e extensão de garantias.

**A pressão dos produtos substitutos** existe quando em outra indústria há produtos que possuem a mesma função do produto comparado e uma grande proximidade de desempenho do mesmo. De acordo com Barros (1999), na ICCSE não há praticamente produtos substitutos quando se tem como enfoque a moradia e a tipologia do imóvel, pois as empresas são capazes de realizar o projeto que lhe for conveniente e permitido, dentro das condições técnicas e legislação vigente, apesar de elas se especializarem em determinados mercados.

**O poder de negociação dos compradores** se dá quando esses tendem a forçar os preços para baixo ao barganhar por melhor qualidade ou mais serviços, causando, por consequência, o acirramento da concorrência e a diminuindo a rentabilidade da indústria (Castro Filho, 2001). Isto ocorre pelo aumento da exigibilidade dos compradores na qualidade e no valor dos produtos.

**O poder de negociação dos fornecedores** é exercido através da ameaça de elevação de preços quando esses se encontram em uma posição importante no fornecimento de insumos para a indústria. Ou seja, quando os fornecedores fazem parte de um setor fragmentado (tijolo, madeira), geralmente, têm seu poder diminuído porque enfrentam uma concorrência mais acirrada, enquanto os que trabalham com insumos pertencentes a uma indústria oligopolizada (cimento, aço) têm um poder de barganha maior (Isatto, 1996) devido a escassez de empresas concorrentes.

**A estratégia de liderança no custo total**, a primeira abordagem estratégica genérica, consiste em uma empresa se tornar líder do mercado, oferecendo o menor custo total de todas as empresas da indústria.

**A estratégia de diferenciação**, por sua vez, consiste em conquistar mercado por meio 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 reconheçam, valorizem e, muitas vezes, estejam dispostos a pagar um valor adicional por isto.

A **estratégia de enfoque** consiste em fixar as políticas da empresa para que ela seja líder em um determinado grupo ou segmento de mercado. Ou seja, este tipo de estratégia se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda indústria ou a um grande número de segmento da indústria (Carneiro et al., 1997).

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Elaborou-se uma metodologia de pesquisa visando à radiografar as empresas quanto aos aspectos relacionados à competitividade, abordando cinco áreas específicas: caracterização da empresa, participação no mercado, sistema de gestão, sistema de produção e, práticas estratégicas (Farias Filho et al, 1998), dando ênfase também na percepção da empresa quanto às cinco forças básicas competitivas de Porter (1991), descritas na revisão bibliográfica.

A parte relativa à caracterização da empresa visou a identificação da mesma quanto às suas características gerais, como o padrão de seus produtos e serviços e o seu investimento em tecnologia, seu porte e tradição no mercado e principalmente seus objetivos estratégicos atuais e futuros.

Quanto à participação no mercado foi questionado à empresa a sua atuação no nicho de mercado em que atua; a exploração de diversos segmentos analisando sempre a concorrência existente e a identificação da constância de sua participação no mercado, bem como, mediante perspectivas iminentes de realização de novos negócios, a sua perenidade. Procurou-se, ainda, classificar o mercado de suas edificações em padrões - alto, médio e baixo.

Por sua vez, a abordagem dada sobre o “sistema de gestão” empregado na organização objetivou a identificação dos sistemas de gerenciamento empregados, quanto à recursos humanos, bem como quanto a posturas estratégicas em relação ao mercado, verificando se a empresa dispõe de uma estratégia concorrencial formal e consolidada ou se a diretriz da empresa é feita exclusivamente de forma intuitiva, mediante decisões da alta direção.

A área pesquisada sobre o sistema de produção da empresa visou à investigação das práticas relativas à produção, tais como formação de custos e preços, regimes de financiamentos, existências de redes estratégicas, mudanças no processos construtivos através da informatização das operações, treinamento intenso da mão-de-obra, etc. Objetivou ainda a verificação da existência de sistemas ou intenções voltadas para a qualidade das edificações e aumento da satisfação de seus clientes.

Por fim, a abordagem quanto às práticas estratégicas da empresa teve como objetivo conhecer o detalhamento do uso do planejamento estratégico no desenvolvimento das atividades da empresa e a sua utilização na fixação de metas de médio e longo prazo.

### 2.1 ETAPAS DA PESQUISA

Nesse estudo foi utilizada a abordagem exploratória e as etapas consistiram em revisão bibliográfica, coleta e análise dos dados e a elaboração do diagnóstico das estratégias utilizadas pelas empresas de construção civil do estudo de caso.

Na revisão bibliográfica, buscou-se embasamento teórico sobre planejamento estratégico e as estratégias de produção do setor de construção civil. Em seguida foram obtidas as informações necessárias para a pesquisa através de entrevistas, onde se especulou os aspectos gerais do planejamento estratégico, dos quais: definição de negócio, missão e princípios, análise do ambiente externo e interno (oportunidades e ameaças), análise de cenários e intenção estratégica, e ainda definição de objetivos e metas. As

informações também adviriam da aplicação de um questionário que explorava, principalmente, a percepção da empresa quanto aos seus concorrentes, seus clientes e seus objetivos atuais e futuros. Por último, foram obtidos resultados e elaboradas conclusões.

O questionário aplicado continha 71 questões, sendo duas subjetivas e as demais objetivas, nele era mensurado o grau de concordância, importância ou conhecimento (variando do número 1 ao número 5, que respectivamente representavam grau muito baixo e muito alto) que o entrevistado dava as perguntas. Priorizou-se ter como entrevistado os funcionários que ocupavam cargos de diretores, gerentes ou presidente/sócios, já que se abordava o aspecto global da organização.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

As empresas pesquisadas, serão aqui designadas de empresas A, B, C, D, E e F de modo a facilitar o entendimento do assunto exposto e preservar a imagem de cada uma.

#### **3.1 EMPRESA A**

É uma construtora de pequeno porte, com um padrão de qualidade médio em suas obras e na sua mão-de-obra. A mesma trabalha na execução de condomínios residenciais, prédios destinados á órgãos públicos e produção de lotes urbanizados.

A empresa investe em tecnologia nos setores de informática, de materiais e nos processos construtivos com o intuito de melhorar os padrões e adquirir a certificação ISO-9002, estando já em processo de qualificação para esse fim.

Os seus fornecedores são escolhidos após análise criteriosa, onde são considerados o menor preço, a qualidade e o prazo de pagamento/entrega.

A empresa busca dar aos seus produtos um preço abaixo ou na mesma média praticada no mercado e ter um rigoroso cumprimento de prazos. Seus objetivos estratégicos atuais e futuro são firmar-se no mercado em que concorre e futuramente entrar no ramo das incorporadoras

#### **3.2 EMPRESA B**

A empresa B é uma pequena construtora que tem um padrão básico de qualidade em suas obras pois constrói, hoje em dia, exclusivamente conjuntos residenciais (incorporação horizontal) para a classe média baixa. Essa mudança de foco dos seus investimentos foi feita baseada pela observação da grande demanda do mercado e poucas ofertas existentes.

Os condomínios residenciais financiados pelo governo e executados pela COHAB são os principais concorrentes de seus produtos. Quanto ao uso da tecnologia a empresa B não o coloca em evidência nos seus processos produtivos e ainda não possui uma seleção criteriosa de seus fornecedores. Se destaca um trabalho intermitente de marketing na mídia local.

Os seus objetivos atuais e futuros são: consolidar-se no mercado de incorporação residencial horizontal, superando o seu principal concorrente e entrar, futuramente, no mercado de incorporação vertical, tanto residencial como comercial.

### 3.3 EMPRESA C

A empresa C é de grande porte e executa obras públicas em diversos segmentos de mercado, pois constrói imóveis industriais, hospitalares e esportivos, edificações horizontais e verticais e ainda executa infra-estrutura de transporte/saneamento básico e obras de mineração e geração de energia.

Um alto investimento em tecnologia é evidenciado na empresa, principalmente no que se refere a inserção de novos equipamentos; a empresa possui laboratórios para análise dos materiais básicos empregados nas principais obras e usinas de concreto e asfalto.

A empresa C relata que não possui concorrentes, não identifica quais os seus pontos fortes e fracos e nem as ameaças e oportunidades do mercado. O seu objetivo atual e futuro é manter-se com o seu atual padrão de atendimento.

### 3.4 EMPRESA D

Esta empresa é de médio porte e executa obras públicas industriais, montagens eletromagnéticas e manutenção de redes de distribuição e linhas de energia. Tem como oportunidade de mercado a própria região do Pará, que é propícia a atividade de mineração com a conseqüente instalação de muitas indústrias de transformação, e a produção de conhecimento científico através de parcerias com instituições educacionais como as universidades.

A empresa ressalta como ameaças a instabilidade político-econômica, a crise atual de energia e a prática da concorrência em manter preços abaixo do custo, não se comprometendo com qualidade nos serviços e segurança no trabalho.

A organização vê como seus pontos fortes o próprio conhecimento técnico sobre a região e a sua participação no Programa Brasileiro de Qualidade e Competitividade – PBQC. Quanto aos seus pontos fracos, a mesma relata a sua falta atual de planejamento detalhado das obras, a sua pequena participação em eventos da área e seu alto índice de rotatividade de pessoal.

### 3.5 EMPRESA E

Trata-se de uma construtora de médio porte que atua no mercado de incorporação vertical e de execução de algumas obras públicas. Seu investimento em tecnologia é alto, priorizando o aprimoramento de tarefas operacionais e treinamento da mão-de-obra, e atualmente se encontra em processo de qualificação para a obtenção da ISO-9002.

Seus pontos fortes são os seus conhecimentos técnicos de reparo, sua atividades de marketing e o corpo de funcionários que constituem a direção da empresa. Enquanto o ponto fraco é identificado como sendo o setor administrativo-financeiro, principalmente o departamento de Recursos Humanos.

Quanto aos seus objetivos estratégicos, a empresa visualiza se manter entre as três melhores do mercado imobiliário da região, inovar seu sistema construtivo, melhorar as relações com funcionários/fornecedores/clientes e aumentar seu nicho de mercado.

### 3.6 EMPRESA F

Apresenta-se como uma empresa de pequeno porte com um padrão alto de qualidade nas suas obras e uma mão-de-obra especializada. Atua na construção de incorporação vertical para fins residenciais e comerciais.

A mesma se utiliza da tecnologia para reduzir custos e atender a demanda dos clientes; se destaca a aquisição de modernos equipamentos e ferramentas voltadas para o aprimoramento de orçamentos e para a gestão de planejamento e controle.

Seus objetivos se resumem a conseguir lançar um empreendimento por ano e utilizam como estratégia a busca constante de produtos inovadores que atendam a exigibilidade do mercado.

Algumas das características gerais das empresas do estudo de caso são apresentadas no Quadro 1 a seguir:

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
<b>Tempo de fundação</b>	10 anos	06 anos	33 anos	25 anos	14 anos	11 anos
<b>Número de empregos direto</b>	80	30	3800	200	250	150
<b>Número de obras em execução</b>	07	01	15	08	05	04
<b>Nicho de mercado</b>	obras públicas e condomínios residenciais	conjuntos habitacionais	obras públicas	obras públicas e indústrias	obras públicas e condomínios residenciais	condomínios residenciais e comerciais
<b>Tipos de Clientes</b>	governos e classe média alta e alta	classe média baixa	governos	governos e empresários	governos e classe média alta	classe média alta e alta

**Quadro 1 – Características das empresas do estudo de caso**

## 4. ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS

De um modo geral, pode-se dizer que todas as empresas analisadas possuem uma postura estratégica nas suas tomadas de decisões mas, em média, não possuem essas estratégias inseridas formalmente e explicitamente num planejamento estratégico conhecido por todo o corpo funcional da organização; apesar de considerarem importante a utilização de estratégias empresarias definidas no desenvolvimento de suas atividades.

Isso se deve, em parte, pelo baixo entendimento por parte dos gerentes quanto aos conceitos e benefícios do desenvolvimento do planejamento estratégico, bem como das vantagens em deixá-lo explícito, como forma de garantir o maior envolvimento dos demais colaboradores nos objetivos futuros da empresa.

Como consequência disso, evidenciaram-se algumas incoerências entre os critérios competitivos escolhidos e as decisões tomadas. Como exemplo, temos três empresas que têm no investimento de tecnologia a sua principal estratégia competitiva e que, no entanto, não se interessam em instituir um amplo programa de treinamento da mão-de-obra. Isso aliado ao distanciamento da mão-de-obra quanto aos objetivos de médio e longo prazo da empresa, compromete o compromisso da mesma com os objetivos da organização, dificultando assim a assimilação de novas tecnologias que venham a ser implantadas.

Avaliando as empresas pelas forças competitivas de Porter encontraram-se muitas semelhanças em seus perfis. A ameaça de novos entrantes não é uma realidade para a maioria delas pois as mesmas focalizam as suas estratégias competitivas visando apenas aos concorrentes já existentes no mercado e, assim, encontram-se despreparadas no caso da entrada no mercado de construtoras mais bem preparadas.

Quanto à rivalidade entre esses concorrentes esta é, de um modo geral, considerada alta, já que o mercado mencionado possui uma alta fragmentação, é na sua maior parte composto de pequenas e médias empresas, uma grande escassez de financiamento e uma alta equivalência dos produtos, pois não têm diferenciação tecnológica.

Entretanto, não se percebe “guerras” para a conquista de clientes; o que se observa são as estratégias competitivas de diferenciação dos produtos ofertados, a agregação de valor aos imóveis visando à uma melhor satisfação dos clientes, a busca de novos nichos de mercado e o atendimento diferenciado ao cliente antes, durante e após a venda.

Como exemplo dessas estratégias usadas tem-se uma empresa que procura entregar os imóveis com qualidade altíssima nos acabamentos, outra que oferece grande flexibilização nos projetos arquitetônicos e ainda uma que realiza serviço de reparo mesmo após a perda da garantia do imóvel.

O marketing que devido a sua importância poderia ser usado como uma grande estratégia de mercado, é subvalorizado dentre as empresas pesquisadas. As mesmas deram o mais baixo grau de importância e conhecimento para esse aspecto, ou seja, é muito baixo o uso das várias possibilidades de marketing existentes para atrair clientes e apenas uma empresa possui uma área própria de marketing.

Como esperado, as construtoras não sofrem a pressão de produtos substitutos na sua indústria, principalmente porque a maior parte de seus atuais consumidores não utilizam os imóveis com o objetivo de investimento.

Em relação ao poder de negociação dos compradores esse é considerado fraco pois é percebido que o valor dos imóveis é regido apenas pela oscilação do mercado em função da demanda momentânea. O contrário se dá com o poder de negociação dos fornecedores; estes têm um considerável poder de barganha pois na cidade de Belém, são considerados poucos e seus insumos têm alto valor no mercado apesar de fazerem parte de um setor fragmentado; o que é apontado como um dos fatores da dificuldade da indústria considerada em abaixar os preços de seus produtos.

Visando superar as forças competitivas, as empresas se utilizam, em média, das estratégias genéricas de Porter. Uma delas procurar ofertar seus produtos com o menor preço possível e quase todas procuram agregar valor adicional aos seus produtos e serviços, como forma de diferenciação, e atuar em poucos segmentos de mercado para atenderem melhor os seus públicos alvos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização do estudo concluiu-se, de modo geral, que as empresas pesquisadas possuem objetivos atuais e futuros semelhantes. As mesmas buscam firmar-se no mercado em que atuam e superar em poucos anos a sua principal concorrente e os líderes do mercado; para isso utilizam-se das estratégias de investimento em tecnologia, melhoria de gestão organizacional, e investimento em programas de qualidade visando à certificação ISO 9002.

## 6. BIBLIOGRAFIA

BARROS NETO, J. P. Proposta de um Modelo de Formulação de Estratégias de Produção para Pequenas Empresas de Construção Habitacional. UFRGS: Escola de Administração. Tese (Doutorado). Rio Grande do Sul, 326p. 1999.

CASTRO FILHO, H. Análise Estratégica da Indústria da Construção Civil Imobiliária do Estado do Ceará. UNIFOR. Dissertação de Mestrado. Fortaleza, 2001

CARNEIRO, J.M.T, CAVALCANTI, M.A.F.D e SILVA, J.F. Porter revisitado: Análise Crítica da Tipologia do Mestre. Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.3, p.7-30, set./dez., 1997.

FARIAS FILHO, J. R. et al. Uma Avaliação Expedita do Nível de Competitividade da Indústria da Construção Civil do Sub-Sector de Edificações. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO QUALIDADE NO PROCESSO CONSTRUTIVO, 7., Florianópolis/SC, 1998, Anais ... CD- ROM.

ISATTO, E. L. – As Relações entre Empresas Construtoras de Edificações e Seus Fornecedores de Materiais. Porto Alegre, 1996. 150p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-graduação e em engenharia da Produção, Universidade Federal do rio Grande do Sul.

MELO, R. B. e CUNHA, C. A. A Pesquisa das Estratégias de Marketing, Finanças e Produção em Empresas Construtoras: Uma Referência de Apoio ao Pesquisador. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 18., Niterói/RJ, 1998. Anais...CD-ROM.

MELO, R. B. et al. A Estratégia de Produção no Contexto do Sistema Produtivo da Construção de Edifícios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 16, Gramado/RS, 1997, Anais ...CD-ROM.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SILVA, S. et al. Coerência e Foco das Decisões Estratégicas da Função Produção: Um Estudo de Caso na Construção. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUTIVO, 9., Foz do Iguaçu/PR, 2002, Anais... CD-ROM.

SILVA, M. A. C. Metodologia de Seleção Tecnológica na Produção de Edificações em Emprego do Conceito de Custo ao Longo da Útil. São Paulo, 1996. 340p. Tese de Doutorado em Engenharia. Escola Politécnica – Universidade de São Paulo.