

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ESTRUTURAL E CONSTRUÇÃO CIVIL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL:
ESTRUTURAS E CONSTRUÇÃO CIVIL

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
EM CONSTRUTORAS CEARENSES**

George Silva Costa

FORTALEZA

2010

GEORGE SILVA COSTA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM CONSTRUTORAS CEARENSES

Dissertação submetida à coordenação do curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil da Universidade Federal do Ceará, como parte integrante dos requisitos para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração:

Gerenciamento na Construção Civil

Orientador:

José de Paula Barros Neto

Fortaleza, Ceará.

Agosto de 2010.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia - BPGE

-
- C872a Costa, George Silva
Alinhamento estratégico em construtoras cearenses / George Silva Costa. – 2010.
188 f.: enc.; 30 cm.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia Estrutural e Construção Civil, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil, Fortaleza, 2010.
Área de Concentração: Gerenciamento na Construção Civil
Orientação: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto
1. Construção Civil. 2. Empresas. 3. Engenharia Estrutural. I. Título.

GEORGE SILVA COSTA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM CONSTRUTORAS CEARENSES

Dissertação submetida à coordenação do curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil da Universidade Federal do Ceará, como parte integrante dos requisitos para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gerenciamento na Construção Civil.

Aprovada em 19 de Agosto de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

(Orientador) – DEECC/Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Luiz Fernando Mahlmann Heineck

(Membro Interno) – DEMP/Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. José Rodrigues de Farias Filho

(Membro Externo) - DEMP/Universidade Federal Fluminense – UFF

DEDICATÓRIA

Para minha amada esposa:

ALINE LOPES CUNHA COSTA.

E ao ser que ela traz em seu ventre hoje,

Que em breve me chamará de Pai...

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a **DEUS**, por tudo que me proporcionou nesta vida, sou imensamente agradecido e temente ao Criador, nosso Senhor.

À minha amada esposa Aline, pelo amor e apoio constante em minha (nossa) caminhada. Que DEUS ilumine sempre a nossa estrada, sempre com Jesus e Maria.

À minha família inteira, em especial: Antônio, Leonete, Giovanni e Lilian (pai, mãe e irmãos), pelo amor, pela paciência comigo e por tudo que já fizeram por mim.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior), pela bolsa de estudos no mestrado, que possibilitou a minha dedicação no desenvolvimento dessa dissertação, e pelo programa BRAFITEC, que me permitiu estudar um ano na França durante a Graduação, experiência marcante em minha vida.

Às empresas, em especial, aos seus diretores, que colaboraram e acreditaram nesse trabalho, abrindo suas portas à realização dessa pesquisa.

Ao professor Barros Neto, pela amizade, por todas as orientações, em especial a desta dissertação, por me proporcionar crescimento profissional e pessoal e, também, por confiar e acreditar no meu trabalho ao longo de tantos anos de convivência.

À professora Thaís Alves, pelo exemplo de ser humano, por sua dedicação e seriedade, pelos ensinamentos e amizade.

Aos integrantes do GERCON, pela amizade e pelo apoio para o desenvolvimento das atividades do mestrado, dentre outras pesquisas realizadas no grupo.

Aos meus colegas de mestrado, pela ajuda, companheirismo, enfim, por todas as contribuições nesta longa e frutífera jornada acadêmica.

Aos integrantes da banca examinadora desta dissertação, pelas contribuições e participação neste momento tão importante de minha carreira.

À minha turma de Edificações do IFCE (para nós, eterna 'ESCOLA'), pelo aprendizado e amizade que duram até os dias atuais (e que seja para sempre).

À Consultec Jr, pelo aprendizado e oportunidades de crescimento profissional ainda nos bancos da universidade, provando o néctar contagiante do Empreendedorismo através do Movimento Empresa Júnior (MEJ).

E a todas as outras pessoas em geral, que direta ou indiretamente fizeram parte desta minha conquista, que divido com todos:

MUITO OBRIGADO E QUE DEUS OS ABENÇOE, HOJE E SEMPRE!

*“Na sua aflição, clamaram para Javé,
e ele os libertou de suas angústias.
Ele enviou a palavra para curá-los,
e para salvá-los da perdição.
Que eles agradeçam a Javé seu amor,
as maravilhas que faz pelos homens.”*

Salmo 107, 19-21.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM CONSTRUTORAS CEARENSES

RESUMO

O conceito de alinhamento vem ganhando força 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 se classifica como exploratório, visto que desenvolve estudos que dão uma visão geral do fato ou fenômeno estudado. A referida pesquisa consiste em analisar qual o alinhamento estratégico interno em construtoras a partir do desenvolvimento de um método para analisar, medindo e comparando/visualizando o alinhamento estratégico em empresas construtoras, focando na estratégia competitiva e na estratégia de produção, destacando quais os critérios competitivos priorizados nas empresas. Realizaram-se estudos de casos, em três construtoras da cidade de Fortaleza/CE. Analisaram-se as empresas a partir do método desenvolvido, chegando ao grau de alinhamento em cada uma, possibilitando uma comparação e melhor visualização dos resultados. Por fim, apresentam-se as principais conclusões do estudo, sobre o método desenvolvido, e sugestões para pesquisas futuras, por exemplo, aplicar o modelo em outras empresas, com o intuito de melhorar a compreensão e colaborar com proposições sobre o tema supracitado, assim como buscar explicar o porquê das diferentes visões entre os representantes dentro da mesma empresa e as reais possíveis conseqüências destas distorções de prioridades e seus reflexos no desempenho da empresa.

Palavras-chave: Alinhamento, estratégia, construção civil, empresas.

STRATEGIC ALIGNMENT IN CONSTRUCTION FIRMS AT CEARÁ

ABSTRACT

The concept of alignment has been gaining strength since the competitive market in which companies then entered, they can no longer waste their resources with poorly formulated strategies, processes that do not meet the needs of clients or with people who do not understand or do not contribute to the achievement of the company's strategy. In the construction companies, this situation is not different, the competition has been shown to be relevant. The justification for this work relates to the importance of strategy in the competitive context and the difficulty of its operation come from the complexity of the process of formulation and implementation and the limited number of studies on the themes: strategic alignment and strategy in construction. This study aims to examine what is the strategic alignment, focusing on competitive strategies and production in construction companies. This research develops a method for analyzing, measuring and comparing / viewing the strategic alignment in construction companies, focusing on competitive strategy and manufacturing strategy, highlighting the competitive criteria prioritized in competitive businesses. Cases studies are held in three firms in the city of Fortaleza, Ceará. The companies were analyzed from the developed method, even to the degree of alignment in each, allowing a better comparison and visualization of results. Finally, the research want present the conclusions of this study and suggestions for future research, in order to improve understanding and supporting propositions on the topic above.

Keywords: alignment, strategy, AEC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Temas da revisão bibliográfica e suas interações.....	21
Figura 2.2 – Tipos de estratégia: pretendida, realizada, não-realizada, deliberada e emergente.....	24
Figura 2.3 – Contexto no qual a Estratégia Competitiva é formulada.....	32
Figura 2.4 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	33
Figura 2.5 - Matriz da relação de poder entre comprador e fornecedor.....	35
Figura 2.6 – Estratégias genéricas.....	36
Figura 2.7 – Síntese da hierarquia e do conteúdo das estratégias corporativas, competitivas e de produção.....	45
Figura 2.8 – Relação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção.....	47
Figura 2.9 – Hierarquia do alinhamento.....	59
Figura 2.10 – Alinhamento em quatro dimensões com foco no propósito essencial.....	64
Figura 2.11 – Modelo de alinhamento estratégico.....	65
Figura 3.1 – Classificações para os paradigmas: em duas (positivista e Fenomenológico) e em quatro (Humanista Radical, Interpretativista, Estruturalista Radial e Funcionalista) classificações.....	76
Figura 3.2 – Modelo conceitual proposto nesta pesquisa sobre alinhamento.....	81
Figura 3.3 – Modo de visualização dos resultados das questões 19 (esquerda) e 20 (direita) do questionário.....	93
Figura 3.4 – Exemplo do modelo de visualização de alinhamento estratégico.....	95
Figura 4.1 – Perfil do alinhamento dos critérios competitivos (Empresa JA).....	101
Figura 4.2 – Perfil das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa JA).....	103
Figura 4.3 – Perfil do alinhamento dos critérios competitivos (Empresa PA).....	106
Figura 4.4 – Perfil das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa PA).....	108
Figura 4.5 – Perfil do alinhamento dos critérios competitivos (Empresa RQ).....	111
Figura 4.6 – Perfil das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa RQ).....	113
Figura 4.7 – Alinhamento dos critérios competitivos.....	115
Figura 5.1 – Exemplo de ‘fronteira’ de alinhamento dos critérios competitivos.....	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – As dez escolas de pensamento estratégico.	26
Quadro 2.2 – Uma classificação empiricamente fundada das teorias de estratégia.....	30
Quadro 2.3 – As correntes da vantagem competitiva.	40
Quadro 2.4 – Exemplos de critérios competitivos evidenciados por diferentes autores.....	48
Quadro 2.5 – Relação dos desejos dos clientes com os critérios competitivos da função produção das empresas de construção de edificações.....	49
Quadro 2.6 – Termos utilizados na literatura sobre alinhamento estratégico.	57
Quadro 2.7 – Esquema conceitual para distinguir perspectivas diferentes de alinhamento estratégico.....	62
Quadro 3.1 – Apresentação das Etapas da Pesquisa.	81
Quadro 3.2 – Principais fontes consultadas para a elaboração do questionário.	83
Quadro 3.3 – Principais exemplos de questionários consultados para a elaboração do questionário.....	83
Quadro 3.4 – Distribuição dos exemplos de instrumentos de pesquisa para a elaboração do questionário.....	84
Quadro 3.5 – Exemplo de grau de importância das prioridades competitivas (de 0 a 10)..	86
Quadro 3.6 – Exemplos de abordagens para avaliar a importância das prioridades competitivas (de 0 a 10).	87
Quadro 3.7 – Pesos atribuídos às diferenças das notas.	88
Quadro 3.8 – Exemplo de análise da questão 19 do questionário.	88
Quadro 3.9 – Exemplo de análise da questão 20 do questionário.	89
Quadro 3.10 – Relação das questões que serão aplicadas por entrevistado.	92
Quadro 3.11 – Exemplo de quadro comparativo.	92
Quadro 3.12 – Simulação: Situação Ideal.	94
Quadro 3.13 – Simulação: Pior Situação.....	94
Quadro 3.14 – Extremos dos resultados do alinhamento dos critérios competitivos.	95
Quadro 4.1 – Identificação das empresas e dos representantes participantes do estudo.....	97
Quadro 4.2 – Comparativo entre as três empresas participantes do estudo	117
Quadro 4.3 – Foco das empresas em relação aos itens:	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Resultados sobre os critérios competitivos (Empresa JA).	100
Tabela 4.2 – Resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa JA) ...	102
Tabela 4.3 – Resultados sobre os critérios competitivos (Empresa PA).....	105
Tabela 4.4 – Resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa PA) ..	108
Tabela 4.5 – Resultados sobre os critérios competitivos (Empresa RQ)	110
Tabela 4.6 – Resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa RQ)..	112
Tabela 4.7 – Resultados do alinhamento dos critérios competitivos.	114
Tabela 4.8 – Comparativo dos resultados do alinhamento dos critérios competitivos.	116
Tabela 4.9 – Comparativo dos resultados das afirmativas sobre alinhamento.	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3Es	Encontro de Estudos em Estratégia
AE	Alinhamento Estratégico
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ANTAC	Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EnANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ENTAC	Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído
MAE	Modelo de Alinhamento Estratégico (<i>Strategic Aligment Model</i>)
OFP	<i>Organizational Fitness Profiling</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resource Based View</i> (Visão Baseada em Recursos)
SAM	<i>Strategic Aligment Model</i> (Modelo de Alinhamento Estratégico)
SIBRAGEC	Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
VBR	Visão Baseada em Recursos (<i>Resource Based View</i>)
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
SUMÁRIO	xiii
1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Justificativa e Problema de Pesquisa.....	17
1.2. Questão e Objetivos da Pesquisa	19
1.3. Delimitação da pesquisa.....	19
1.4. Estrutura	20
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1. Estratégia	23
2.2. Estratégia Competitiva	31
2.3. Estratégia de Produção	40
2.4. Alinhamento Estratégico	56
2.4.1. Classificações do Alinhamento	59
2.4.2. Alinhamento e desempenho	62
2.4.3. Alguns modelos de Alinhamento Estratégico	63
2.4.4. Outros exemplos de trabalhos sobre alinhamento	66
2.4.5. Desalinhamento	68
2.5. Estratégia na Construção Civil	69
2.6. Considerações Finais do Capítulo.....	75
3. METODOLOGIA	76
3.1. Paradigma	76
3.2. Metodologia de pesquisa	77
3.3. Delineamento da pesquisa	80
ETAPA 1: Revisão Bibliográfica.....	82
ETAPA 2: Elaboração do Instrumento de Pesquisa.....	82
ETAPA 3: Estudo de Caso	90
ETAPA 4: Análise e Interpretação dos resultados.....	92
ETAPA 5: Conclusões e Considerações Finais	96

3.4. Considerações Finais do Capítulo.....	96
4. RESULTADOS	97
4.1. Empresa JA.....	98
4.2. Empresa PA	103
4.3. Empresa RQ.....	109
4.4. Comparativo entre as três empresas.....	113
4.5. Considerações Finais do Capítulo.....	119
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
5.1. Conclusões.....	120
5.2. Recomendações para Estudos Futuros	121
5.3. Comentários Finais	123
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICES	137
APÊNDICE A – Termo de Participação	138
APÊNDICE B – Questionário – Roteiro para Entrevistas	139
APÊNDICE C – Simulações de Resultados Numéricos Possíveis.....	146
ANEXOS.....	150
ANEXO 1 – Estratégia: algumas definições.	151
ANEXO 2 – Alinhamento Estratégico: algumas definições.	152
ANEXO 3 – Exemplos de modelos de alinhamento estratégico interno	153
ANEXO 4 – Questionários Pesquisados	154

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. Conforme se mostra em detalhes na revisão bibliográfica (capítulo 2), em geral, existem muitas definições e diversas classificações, além dos vários modelos existentes na literatura, para o termo alinhamento estratégico. 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 implantação da estratégia (PRIETO, 2006). Kathuria, Joshi e Porth (2007) apresentam ainda duas classificações: alinhamento vertical e alinhamento horizontal. 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, de acordo com 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, cada vez mais exigentes e esclarecidos (MOTA; WAGNER; ATHAYDE, 2007), 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) 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.

Existem vários outros trabalhos sobre alinhamento entre estratégia competitiva e de produção (e. g. SILVA, 2003; SILVA; FERNANDES, 2007; RAYMOND; CROTEAU, 2009; BORELLA; PADULA, 2010), bem como estudos sobre o alinhamento como fonte de vantagem competitiva em diferentes abordagens (POWEL, 1999; SANTOS, 2009; GHOBRI; MOORI, 2007). Porém, não existe consenso na literatura sobre as melhores formas de se avaliar os vários tipos de alinhamento, conforme será abordado mais adiante, pode-se perceber uma ênfase em pesquisas de cunho quantitativo, fortemente baseadas em *surveys*, buscando relacionar desempenho organizacional e alinhamento estratégico (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

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).

Sabe-se que 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.

Assim, 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.

1.1. Justificativa e Problema de Pesquisa

Organizações são instituições que se encontram inseridas em um contexto sistêmico, no qual estas influenciam e são influenciadas pelo ambiente, que, com caráter dinâmico, tem motivado a busca por melhores níveis de desempenho nas disputas por mercados e resultados, considerando diversas opções de criação e sustentação de vantagem competitiva, tanto nos seus ambientes internos, como nos externos (BARROS, 2007).

Entre as alternativas de melhoria de desempenho encontram-se os fatores que auxiliam a formulação e implementação das estratégias das organizações e que contribuem para aumentar a eficácia das mesmas. Entre esses fatores encontra-se o nível de alinhamento, de forma que, quanto mais alinhados, maiores serão as possibilidades das empresas serem bem sucedidas (BARROS, 2007).

Entender o processo, medir e compreender como promover o alinhamento nas organizações é um desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresas (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 4).

A literatura assinala a importância do alinhamento estratégico, porém, denuncia a existência de lacunas para que o conceito possa ser adequadamente aplicado. Questionam-se quais elementos devem ser alinhados, a condução do processo de alinhamento, a medição e determinação se uma empresa está ou não alinhada (PRIETO, 2006; 2009).

A relevância deste estudo está relacionada à importância da execução de estratégias no contexto competitivo e, ao mesmo tempo, com a dificuldade de sua operacionalização devido à complexidade do processo de formulação e implementação de estratégias.

Em muitos casos a definição da estratégia competitiva é de responsabilidade da alta administração das empresas, ficando para a gerência média e baixa a definição da estratégia de produção, o que acaba gerando problemas de não alinhamento entre estas duas estratégias (FURLANETTO, 2007).

Possivelmente, não há nenhum outro processo nas empresas que seja mais exigente do ponto de vista da inteligência humana do que o desenvolvimento de estratégias. Na prática, esse processo está associado à busca do domínio do conhecimento sobre o negócio e os recursos da empresa, em seu ambiente operacional e institucional (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Talvez por esse motivo, o conceito de estratégia venha sendo vastamente discutido na literatura pertinente, sem que se tenha chegado a uma definição totalmente aceita (ver exemplos de definições no Anexo I).

Conforme será comentado do mais adiante (seção 3), existem poucos trabalhos científicos na área de estratégia na construção civil (ALVES; TSAO, 2007; COSTA; VIEIRA; BARROS NETO, 2010), apesar do aumento do número de trabalhos sobre estratégia em outras áreas da administração (ROSSONI et al., 2007).

Neste contexto, tendo em vista a importância do setor da construção civil para a economia nacional, a complexidade do tema estratégia, a carência de estudos sobre estratégia com foco na construção civil e as lacunas na literatura sobre alinhamento estratégico propõe-se uma pesquisa sobre este tema em empresas construtoras.

Isto confere a esta pesquisa um caráter de ineditismo na área, sendo, portanto, de contribuição acadêmica relevante. Ademais, as respostas científicas surgidas deste trabalho, de cunho exploratório e qualitativo (vide capítulo 3, sobre a metodologia), poderão contribuir para um processo mais apropriado de tomada de decisão por parte das empresas.

Assim, 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.

1.2. Questão e Objetivos da Pesquisa

Diante do exposto, têm-se a seguinte questão de pesquisa:

- Qual o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção em 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.

Seguem os objetivos específicos desta pesquisa:

- Analisar as estratégias competitivas das empresas de construção civil estudadas;
- Abordar a estratégia de produção através da identificação dos critérios competitivos valorizados pelas empresas participantes de acordo com os mercados em que as mesmas atuam;
- Elaborar um método para avaliar o alinhamento estratégico, possibilitando a visualização e a comparação de resultados;
- Adaptar, para a construção de edificações, alguns conceitos ligados a alinhamento estratégico, focando nas estratégias competitivas e de produção, para incentivar a sua aplicabilidade no setor.

1.3. Delimitação da pesquisa

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.

Tendo em vista o caráter exploratório deste trabalho e o foco no método desenvolvido, a princípio, algumas limitações são admitidas no método utilizado, como:

- a) A pequena quantidade de representantes das empresas (em geral, apenas dois entrevistados por construtora);
- b) Com relação à estratégia competitiva, baseia-se fortemente em apenas um autor (PORTER, 1991; 1992);
- c) Com relação à estratégia de produção, não se explora a questão das categorias de decisão, focando-se nos critérios competitivos;

- d) Com relação à estratégia de pesquisa utilizada, estudo de caso, não sendo possível extrapolação dos resultados;

1.4. Estrutura

Esta dissertação é composta de cinco capítulos, além do presente capítulo, no qual foram apresentados a contextualização, a introdução, mostrando as principais características da pesquisa: justificativa e problema, questões e objetivos, e delimitação.

No capítulo 2, tem-se a revisão bibliográfica, focando nos temas estratégia competitiva, estratégia de produção e alinhamento estratégico.

No capítulo 3, explica-se a metodologia utilizada, bem como o delineamento do trabalho.

No capítulo 4, expõem-se os resultados obtidos e um comparativo dos mesmos.

No capítulo 5, têm-se as conclusões e comentários finais, bem como as sugestões para trabalhos futuros dentro do tema relacionado.

Por último, encontram-se as principais referências bibliográficas utilizadas, os apêndices e os anexos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apresenta-se, a seguir, uma breve revisão bibliográfica sobre temas que contribuem diretamente para esta pesquisa. A figura 2.1 ilustra os temas e suas interações dentro de um contexto maior que é a grande área da Estratégia.



Figura 2.1 – Temas da revisão bibliográfica e suas interações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se pode observar na figura 2.1, 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.

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 referido 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 (1985) 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 relação entre ambas, sugerindo que o alinhamento entre estas estratégias influencia positivamente o 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 da 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 (ver Anexo I), considera-se como a mais apropriada para os novos paradigmas da produção a avaliação de que a estratégia empresarial representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável, sendo tal 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 2.1 se relacionam entre si. Neste sentido, tem-se que decidir qual a melhor estratégia para lidar com determinado mercado (estratégia competitiva) e identificar na empresa como repassar para a função produção os requisitos valorizados pelos clientes (estratégia de produção), visando a garantir um integrado e contínuo ajuste entre mercado e produção, de forma a atingir um objetivo comum (alinhamento estratégico).

Visto isso, abordam-se os três referidos temas a seguir. Iniciando-se com estratégia de maneira geral (item 2.1), seus diversos conceitos e a complexidade desta disciplina. Na

seqüência, tem-se a estratégia competitiva (item 2.2), a estratégia de produção (item 2.3), o alinhamento estratégico (item 2.4) e, por fim, uma breve abordagem do tema estratégia na construção civil (item 2.5), fechando este capítulo com as considerações finais a respeito da bibliografia consultada (item 2.6).

2.1. Estratégia

Um dos temas mais abordados na literatura é a estratégia, por diferentes autores e com diversas abordagens. O conceito de estratégia vem sendo amplamente discutido na literatura pertinente, sem que se tenha chegado a uma definição universalmente aceita (vide exemplos de definições no Anexo 1).

Um dos conceitos mais genéricos e difundidos sobre o que é estratégia enfatiza-a como sendo o caminho escolhido pela organização para o atendimento de seus objetivos. Assim, toda organização busca o alcance de determinados objetivos e, para tal fim, precisa dispor de estratégias sobre como fazê-lo (CORDEIRO, 2005). Essas estratégias, de forma geral, irão envolver maneiras de utilizar os recursos internos da organização no sentido do aproveitamento das oportunidades existentes no ambiente externo.

A estratégia empresarial é uma disciplina relativamente jovem. Comparado com os campos de estudo de economia e sociologia o campo de estratégia empresarial pode ser visto como um fenômeno de formação mais recente, embora extremamente dinâmico em sua capacidade de criar abordagens teóricas diferenciadas (VASCONCELOS, 2001).

Estratégia empresarial é o padrão de decisões que determina e revela objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver (ANDREWS, 2001).

Tomada de decisões estratégicas é uma capacidade fundamental para gerar um desempenho superior. A estratégia pode ser descrita como um processo decisório estratégico. A capacidade de tomar decisões estratégicas rápidas, com apoio generalizado e de alta qualidade, e com freqüência, é a base para uma estratégia eficaz. Pode ser considerada a capacidade dinâmica fundamental de empresas excelentes (EINSENHART, 2002).

A palavra estratégia pode ser formada também por cinco abordagens: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto, compreendendo os “5 Ps” da estratégia. Esta pode ser entendida como **plano** que representa o equivalente a uma direção no sentido de ação para o futuro. Portanto, é tida como formulada previamente e conscientemente, ou seja,

pretendida. Seguindo uma lógica semelhante, a estratégia pode ser vista como um comportamento, ao longo do tempo, ou seja, um **padrão**. Portanto, é vista como algo realizado no passado, estratégia realizada, fruto de decisões baseadas em padrões (emergente) e planos (deliberada) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Assim, as estratégias podem ser pretendidas ou realizadas, porém para os mesmos autores, existe um processo entre a pretensão de realização de um plano estratégico e o que foi realmente realizado. A figura 2.2 representa este processo, em que as estratégias deliberadas são as intenções planejadas e as estratégias emergentes são aquelas realizadas porém não expressamente pretendidas, ou seja, não explicitamente planejadas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Desta forma estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Mas quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Estratégia ainda pode ser definida como **posição**, que representa o posicionamento da empresa no mercado, ou seja, esta estratégia é a mediadora de forças entre a organização e o ambiente. A abordagem de estratégia como **perspectiva** representa a maneira como a organização avalia o ambiente externo, ou seja, qual é a maneira com que esta trata as questões referentes ao seu negócio. O quinto “P” define estratégia como um **pretexto**, ou seja, uma manobra ou um truque para atingir uma posição desejada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

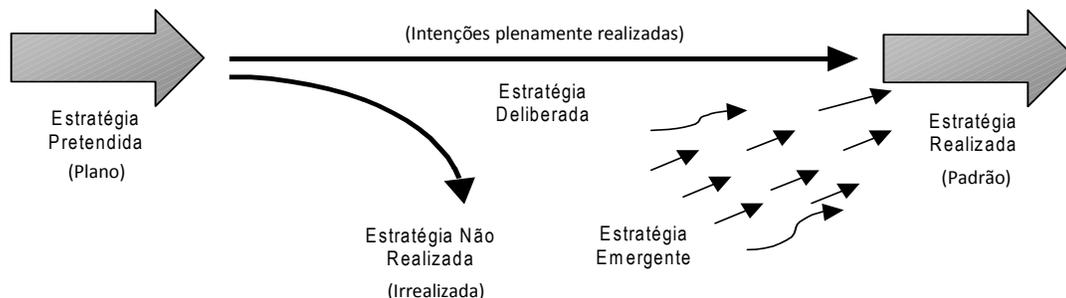


Figura 2.2 – Tipos de estratégia: pretendida, realizada, não-realizada, deliberada e emergente.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A partir de uma perspectiva mais ampla sobre o pensamento estratégico empresarial, da revisão de grande volume de literatura emergem pontos de vista distintos, surgidos em estágios diferentes do desenvolvimento da administração, cada um tendo uma perspectiva única, focalizando um aspecto importante do processo de formulação de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) empreendem uma das mais clássicas classificações de teorias em estratégia já analisadas. Seu livro *Safári de Estratégia (Strategy Safari)* é o resultado da revisão de uma vasta bibliografia na área. O resultado deste extenso estudo é um modelo de classificação de teorias que distribui cerca de 40 anos de produção em estratégia empresarial em 10 escolas. O quadro 2.1 traz um resumo dessas escolas, com seus respectivos processos de formulação e característica. Estão, genericamente, agrupadas e dividem-se em três grupos, em função de sua natureza ou característica principal.

Segundo a abordagem prescritiva, a estratégia deve ser um receituário, passível de ser repetidamente usado, o foco está em como implantar, prescrevendo passos para tal. Já na abordagem descritiva, a estratégia não deve ser uma receita, mas auxiliar na formação do julgamento e intuição, focando na formulação, descrevendo o processo.

A seguir, comentam-se cada uma das escolas de pensamento estratégico supracitadas, mostrando a complexidade e diversidade dos conceitos em estratégia.

A escola do **Design** apresenta a estratégia como um processo de concepção. Representa a visão mais influente do processo de formação estratégica, cujos conceitos-chave embasam cursos na área de estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Para Carvalho e Laurindo (2007, p. 14), “foi o pensamento dominante nos anos 1960 e começo dos anos 1970”.

Dando ênfase às avaliações das situações interna e externa, essa escola propõe um modelo, conhecido por SWOT, de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre capacidades internas – avaliando pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) – e possibilidades externas – refletidas pelas oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). O referido modelo é peça central da maior parte dos livros-texto a despeito do desenvolvimento e do crescimento em várias direções da administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola do **Planejamento** apresenta a estratégia como um processo formal. Seu surgimento se deu ao mesmo tempo em que o da escola do design (MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Carvalho e Laurindo (2007) reportam-se a essa escola dizendo que ela teve seu apogeu nos anos setenta do século passado, decaindo de importância a partir da década seguinte. No entanto, vale destacar, trata-se ainda hoje de uma importante escola de pensamento estratégico.

ESCOLA	PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	PRESSUPOSTOS	CARACTERÍSTICA
do Design	<i>de Concepção</i>	O processo de formação de estratégia é conceitual e informal, avaliando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças	Prescritiva: A estratégia deve ser como um receituário, passível de ser repetidamente usado
do Planejamento	<i>Formal</i>	O processo de formulação de estratégia dispõe de instrumentos formais e numéricos seguindo um modelo de planejamento	
do Posicionamento	<i>Análítico</i>	O Processo de formação de estratégia é um processo analítico que privilegia a análise da estrutura da indústria na qual a firma atua	
Empreendedora	<i>Visionário</i>	A estratégia da empresa é informal, baseada no líder da empresa e na sua visão	Descritiva: A estratégia não deve ser uma receita, mas, sim, auxiliar na formação do julgamento e da intuição
Cognitiva	<i>Mental</i>	A empresa elabora novas estratégias através de novos conceitos e inovações radicais	
de Aprendizagem	<i>Emergente</i>	A estratégia da empresa evolui em um processo interativo de tentativa e erro	
do Poder	<i>Negociação</i>	A estratégia da empresa é abertamente influenciada por relações de poder	
Cultural	<i>Coletivo</i>	A cultura da empresa influencia a sua forma de ver o mundo e definir suas estratégias	
Ambiental	<i>Reativo</i>	O ambiente é determinante para a estratégia da empresa através de comportamentos isomórficos (pressões institucionais)	
de Configuração	<i>de Transformação</i>	Combina as características anteriores	

Quadro 2.1 – As dez escolas de pensamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Uma das premissas da escola de planejamento é que as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal e a responsabilidade por todo o processo é, em princípio, do executivo principal, muito embora, na prática, a responsabilidade pela execução seja dos planejadores (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000):

A década 1980 representou um divisor de águas, com a publicação da primeira edição do livro de Porter (1991). Essa obra aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores, e dá sustentação à terceira escola de pensamento estratégico. Recebe o nome de escola de **Posicionamento**, possui característica prescritiva, e encara a estratégia como um processo analítico (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Carvalho e Laurindo (2007) ensinam que essa escola, na qual o estrategista é, sobretudo, um analista, baseia-se na idéia de que a estratégia pode ser reduzida a algumas posições genéricas identificáveis através da análise da situação da indústria.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 69), “a noção de que a estratégia precede a estrutura também foi mantida nesta escola. Mas outra forma de ‘estrutura’, a da indústria, foi acrescentada, de forma que a estrutura da indústria dirigia a posição estratégica, que, por sua vez, dirigia a estrutura organizacional”.

Percebe-se que, para essa corrente de pensamento, a formulação da estratégia deve ser precedida de um profundo exame do setor (ambiente externo) em que se insere a empresa, conferindo um caráter analítico a esta escola.

Para obter lucro econômico superior, uma empresa deve ter posição superior em um setor que gera retorno médio ou uma posição média em um setor que gera retorno superior, sendo que posição superior em um setor superior é raro e especialmente rentável (DRANOVE; MARCIANO, 2007).

Concluídas as três escolas prescritivas, inicia-se, pela escola **Empreendedora**, o estudo daquelas caracterizadas como descritivas.

Esta escola ocupa uma posição intermediária entre as prescritivas e as descritivas, adota uma visão não totalmente diversa daquela que caracteriza a escola do design, e encara a formação de estratégia como um processo visionário (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Segundo Carvalho e Laurindo (2007), essa escola enfoca o processo no principal executivo da empresa. Entretanto, fundamenta o processo na intuição criativa de um líder visionário e na sua habilidade de controlar a implementação de suas idéias.

O conceito central da escola empreendedora é a visão – uma representação mental, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder – acerca da estratégia. É uma inspiração, um senso daquilo que precisa ser feito, e tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano totalmente articulado em palavras e números. Tal fato enseja flexibilidade, possibilidades de ajustes por parte do líder às suas próprias experiências.

Assim, a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada (em suas linhas amplas e seu senso de direção) e emergente (em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Já a escola **Cognitiva** adota a formação da estratégia como um processo mental, cujo trabalho, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é entender o que significa estratégia na esfera da cognição humana, utilizando, em especial, a psicologia cognitiva. Caracteriza-se muito mais pelo seu potencial do que pela sua contribuição.

Tendo surgido nos anos oitenta do século passado, continua, ainda hoje, em desenvolvimento, baseando-se no modo como a realidade é percebida. Mais recentemente, seu foco está direcionado para uma abordagem mais subjetiva, interpretativa ou construtivista do processo de formulação da estratégia (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Ou seja, essa escola pretende desvendar o processo mental de criação das estratégias ao analisar a sua formação na cabeça do estrategista.

Encarando a formação da estratégia como um processo emergente, a escola do **Aprendizado** sugere que, diante da complexidade do mundo da estratégia, os estrategistas aprendem ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Para essa escola, a estratégia é um processo que emerge na organização como um todo, a partir de seus membros, de modo individual ou coletivamente.

Para Carvalho e Laurindo (2007), essa escola desenvolve-se em paralelo a outras, assumindo, de certa forma, uma posição desafiadora à escola dominante em cada momento da história. Possuindo uma visão incremental do processo de implantação da estratégia, entende que os estrategistas podem estar presentes em qualquer parte da organização não se admitindo uma separação entre a formulação e implementação da estratégia.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola de **Poder** prega a formulação da estratégia como um processo de negociação, no qual a palavra poder é utilizada com o intuito de descrever o exercício da influência além daquela puramente econômica. Segundo Carvalho e Laurindo (2007), essa escola, que não se classifica entre as maiores, enxerga o poder, em uma abordagem micro, sendo disputado internamente nas organizações, através de um processo de natureza política que envolve negociação,

persuasão e barganhas. Já em uma abordagem macro, vê a organização como uma entidade que usa seu poder a fim de estabelecer parcerias, ou outros inter-relacionamentos, para negociar estratégias coletivas que sejam de seu interesse.

A escola **Cultural** assume a formação da estratégia como um processo coletivo e, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 194), “preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas”. Essa escola considera a estratégia como um processo social e baseado na cultura, tratando dos interesses comuns e da integração. Na maior parte dos seus textos, trata da influência da cultura como inibidora de mudanças estratégicas mais significativas (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

A escola **Ambiental** encara a estratégia como um processo reativo, considerando o conjunto de forças fora da organização (ambiente externo) não um fator, mas o ator (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nessa escola, busca-se compreender quais os graus de liberdade da empresa para se movimentar dentro de seu ambiente, bem como quais são as demandas deste. Incluem-se aqui a chamada Teoria da Contingência, que estuda quais as respostas das empresas em determinadas condições ambientais, e Teoria Institucional, que estuda as pressões institucionais enfrentadas pelas organizações (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

O terceiro e último grupo de escolas de pensamento estratégico contém apenas uma que, na realidade, combina idéias defendidas pelas demais. Denomina-se escola de **Configuração**, e encara a estratégia como um processo de transformação, de mudança (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Há dois aspectos nessa escola que se complementam mutuamente, um mais acadêmico e outro mais profissional, com nuances de consultoria. O primeiro aspecto, mais descritivo, entende a empresa como uma configuração para cada situação, integrando as diferentes visões de cada escola, todas passíveis de serem usadas, conforme o caso. O segundo aspecto, mais prescritivo, vê as mudanças como transformações dramáticas de um estado para outro (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Segundo Vasconcelos (2001), a diversidade de conceitos no campo de estratégia empresarial tem sido também bastante permeável a teorias oriundas de outros campos de conhecimento fora dos domínios tradicionais da administração de empresas tais como história militar, física teórica, biologia evolucionária, ciência cognitiva, inteligência artificial ou psicologia educacional. Isto adiciona ainda mais complexidade ao quadro teórico da disciplina.

No entanto, apesar do caráter dinâmico desta proliferação de teorias alternativas, parece claro que a complexidade teórica da disciplina cresce cada vez mais e começa a colocar problemas para os pesquisadores e para os professores engajados no ensino da disciplina assim como para os executivos que se vêem cercados de teorias alternativas muitas vezes contraditórias entre si (VASCONCELOS, 2001).

Neste contexto, destacam-se vários modelos fundamentalmente teóricos de classificação das teorias em estratégia, com destaque para o de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), supracitado, que é amplamente citado na literatura.

Assim, outra abordagem foi realizada por Vasconcelos (2001) para classificar empiricamente as teorias sobre estratégia. Com base nos pressupostos das escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o referido autor elaborou um questionário (Anexo 3.12) que foi aplicado com 195 executivos em nível de direção e utilizando a técnica de análise fatorial chegou à classificação mostrada no quadro 2.2.

Esta análise pode embasar uma tipologia alternativa, que contrariamente às outras abordagens apresentadas não se baseiam na análise meta-teórica. Este modelo, explicando a teoria estratégica a partir três grupos de teorias, tem duas vantagens fundamentais: (1) simplicidade, e (2) uma fundamentação empírica (VASCONCELOS, 2001).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	Vasconcelos (2001)	PRESSUPOSTOS
ESCOLA	DIMENSÃO	
do Design	INTENCIONAL	Estratégia como um padrão de ação deliberado intencional e racional
do Planejamento		
do Posicionamento		
Empreendedora	de INOVAÇÃO	Estratégia como a busca interativa de inovação, criação e originalidade
Cognitiva		
de Aprendizagem		
do Poder	de CONTEXTO SOCIAL	Estratégia como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais
Cultural		
Ambiental		

Quadro 2.2 – Uma classificação empiricamente fundada das teorias de estratégia.

Fonte: adaptado de Vasconcelos (2001).

A **dimensão intencional** se caracteriza por conceber a estratégia como um processo intencional, como a construção de um plano. Planejamento, análise, controle surgem como os conceitos fundamentais nesta dimensão. O foco nesta dimensão da estratégia leva a privilegiar modelos enquanto construções lógicas de interpretação da realidade. A **dimensão de inovação** visualiza a estratégia como um processo essencialmente emergente enfocando visão, inovação, mudança, insight, coragem e aprendizado. A **dimensão de contexto social** focaliza claramente o conceito de adaptação (VASCONCELOS, 2001).

2.2. Estratégia Competitiva

O lema da estratégia competitiva é ser diferente, é criar uma posição exclusiva e valiosa para a empresa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades, sendo compatíveis entre si, induzindo à sustentabilidade (PORTER, 1996).

Reconhecendo-se a competência distintiva de uma empresa, têm-se os elementos necessários para elaborar sua estratégia competitiva. Esta se refere a políticas, planos e objetivos de um negócio para se manter dentro de um ambiente complexo e competitivo (RUMELT, 2001).

Rumelt (2001) aponta que o sucesso da estratégia de negócios pode ser avaliado considerando-se quatro aspectos: (1) consistência: a estratégia deve apresentar metas e políticas consistentes entre si; (2) consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas nele ocorridas; (3) vantagem: a estratégia deve permitir a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva no setor em que a organização atua; e, (4) viabilidade: a estratégia deve ser factível dentro dos recursos existentes.

Percebe-se que os dois primeiros pontos citados por Rumelt (2001), consistência e consonância, vão diretamente ao encontro do tema alinhamento estratégico, interno e externo, respectivamente (a ser tratado na seção 2.4).

Já com relação à formulação de uma estratégia competitiva, no nível mais amplo, Porter (1991) considera quatro fatores básicos (figura 2.3): (1) os pontos fortes e os pontos fracos de uma companhia são seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, dentre outros; (2) os valores pessoais de uma organização são as motivações e as

necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e fracos combinados com os valores e crenças determinam os limites internos (à empresa) da estratégia competitiva. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo, destacando: (3) as ameaças e oportunidades definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais; e, (4) as expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como a política governamental e os interesses sociais, dentre outros.

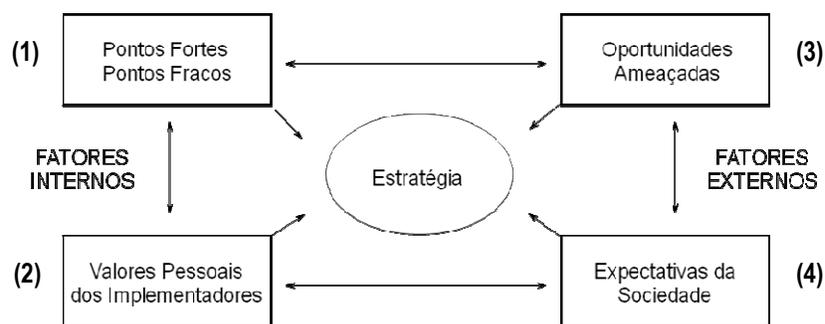


Figura 2.3 – Contexto no qual a Estratégia Competitiva é formulada.

Fonte: adaptado de Porter (1991, p. 17).

Assim, dentro de uma perspectiva de alinhamento estratégico, os fatores internos e os externos devem estar coerentes para propiciar um melhor desempenho de uma organização em determinado posicionamento no seu mercado de atuação.

Porter (1991) sugere que o desempenho de qualquer empresa em determinada indústria pode ser decomposto em duas partes, a primeira oriunda do desempenho médio de todos os concorrentes e a segunda, do desempenho relativo da própria empresa no referido setor.

O mesmo autor ainda ressalta que um importante ponto a ser analisado é a situação das empresas em relação ao contexto competitivo geral em que elas se inserem. Esta análise pode ser feita a partir do modelo das cinco forças competitivas (figura 2.4): (1) a ameaça de novos entrantes; (2) a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; (3) a pressão dos produtos substitutos; (4) o poder de negociação dos compradores e o (5) poder de negociação dos fornecedores.

As discussões sobre o significado de cada uma das forças e o seu entendimento são cruciais para uma análise bem elaborada. Conforme Carvalho e Laurindo (2003) as forças são analisadas em dois grupos: forças competitivas na cadeia produtiva (clientes e fornecedores) e concorrentes (diretos, potenciais e substituições).

Segundo Porter (1991), as normas da concorrência estão aglomeradas nestas cinco forças competitivas. A rentabilidade da indústria está na sua estrutura e não na aparência do produto ou na tecnologia que este possui. As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas. Todavia, características técnicas e econômicas limitam a intensidade de cada força competitiva. Portanto é interessante avaliar qual a sua importância para o modelo.

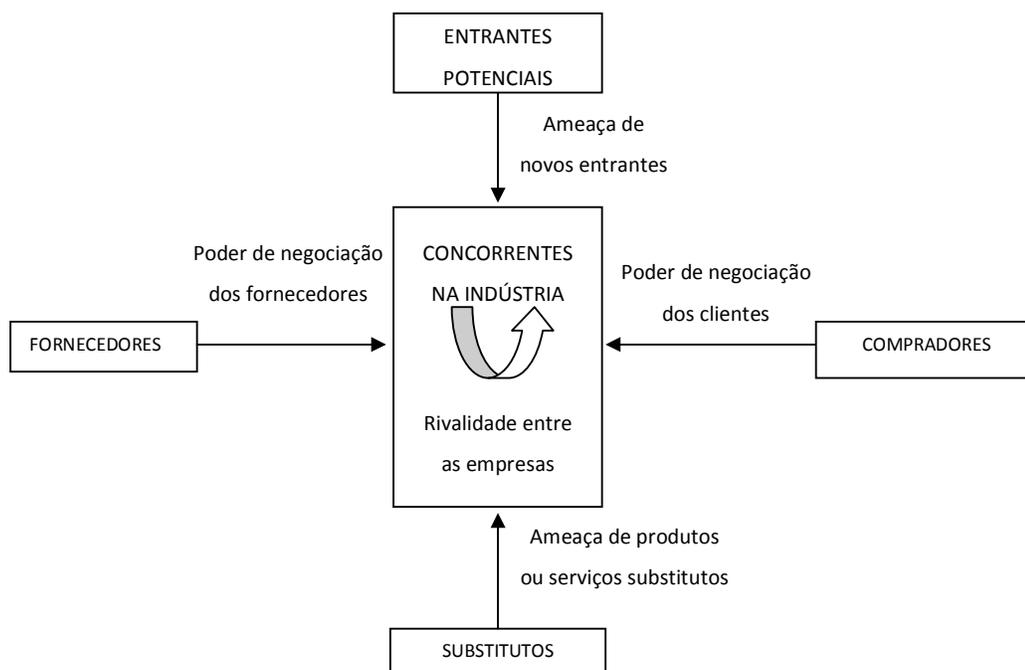


Figura 2.4 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Fonte: adaptado de Porter (1991; 1992).

Entende-se por **entrantes potenciais** ou ameaça de entrada o desejo de angariar uma parcela do mercado, seja através da fabricação de novos produtos ou da aquisição ou incorporação de uma nova unidade de negócios para construir uma posição no mercado (PORTER, 1991). Porém para que o novo entrante tenha sucesso este deve vencer um conjunto de barreiras já estabelecidas, as chamadas barreiras de entrada.

Estas podem provir de cinco fontes principais: (1) Economias de escala, na qual a empresa entrante enfrenta uma desvantagem de custo alto assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para o seu produto se os concorrentes estabelecidos estiverem integrados; (2) Necessidades de capital, provenientes de altos investimentos o que limita a quantidade de empresas dispostas a correr o risco; (3) Custos de mudança, envolvendo custos operacionais, treinamento, testes, ou seja, aperfeiçoamentos substanciais em custo ou desempenho. (4) Acesso a canais de distribuição, em que uma persuasão da empresa entrante é necessária, no sentido de acesso aos modos de distribuição; (5) Desvantagens de custo independentes de escala: esta barreira acontece no caso de vantagens impossíveis de serem igualadas, por exemplo às tecnologias patenteadas ou acesso favorável à matéria prima e distribuição (PORTER, 1991).

Quanto à intensidade da **rivalidade entre os concorrentes** o uso de táticas de redução de preços, publicidade, introdução de produtos e garantias são os fatores que tornam as empresas mutuamente dependentes. A cada resposta a uma campanha do concorrente estabelece-se uma relação de causa e efeito. Um dos fatores importantes está na relação entre o número de concorrentes e o seu equilíbrio, se existem poucas empresas e com aparentemente os mesmos recursos as batalhas pelo controle de mercado podem ser fatais. O crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos e a ausência de diferenciação também norteiam a estrutura da indústria (PORTER, 1991).

Já a terceira força competitiva está centrada na **pressão dos substitutos**. Os produtos/serviços substitutos são aqueles, de outra indústria, pelos quais os clientes podem optar em detrimento do produto da empresa. Por exemplo, em uma residência, cercas elétricas podem ser produtos substitutos de segurança armada, pois o cliente pode optar por um ou por outro, para o mesmo objetivo, ter sua residência segura. Os substitutos não apenas limitam os lucros como também reduzem as fontes de riqueza da indústria. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Quanto ao **poder de negociação dos compradores**, estes exercem uma ameaça quando existem algumas circunstâncias a serem atendidas. Se este está concentrado ou adquire grandes volumes em relação ao volume de vendas total, se os produtos que ele adquire na indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, se os produtos comprados são padronizados e se este enfrenta poucos custos de mudança (PORTER, 1991).

O **poder de negociação dos fornecedores** também exerce uma ameaça, desde que este mercado seja dominado por poucas organizações e é mais concentrado do que a indústria para qual vende, também se este não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos, se a indústria não é um cliente importante para o fornecedor, se o produto dos fornecedores é um insumo importante para o comprador, ou ainda, se os produtos dos fornecedores são diferenciados (PORTER, 1991).

Para a análise do poder de barganha com os clientes e fornecedores, pode-se utilizar a matriz do poder proposta por Cox (2001), conforme a figura 2.5. A matriz é auto-explicativa e permite uma avaliação da relação de poder entre comprador e fornecedor.

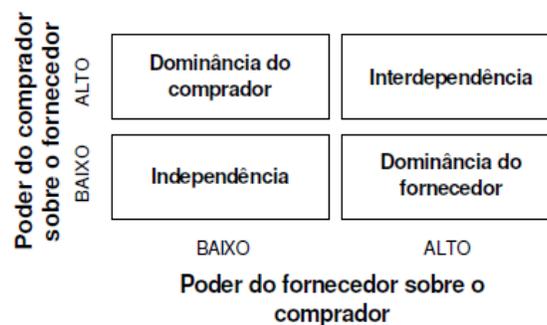


Figura 2.5 - Matriz da relação de poder entre comprador e fornecedor.

Fonte: adaptado de Cox (2001).

Importa lembrar aqui, de acordo com Zilber et al. (2006), que alguns autores incluem uma sexta força, representada pelos demais *stakeholders* (governo, empregados, comunidade local, credores, associações de classe, grupos com interesses especiais, acionistas, dentre outros) que também concorrem pela rentabilidade da indústria (PROCOPIAK FILHO; HOFFMANN; ROSSETTO, 2007).

Para Porter (1991) quem determina o sucesso ou fracasso de uma empresa é a concorrência. Neste sentido, estratégia é a busca de uma posição favorável estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência. O mesmo autor afirma que as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes.

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 2.6 representa 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).

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

Figura 2.6 – Estratégias genéricas.

Fonte: adaptado de Porter (1991; 1992).

A liderança no **custo**, portanto, parte do pressuposto que a empresa possui um escopo amplo e atende a muitos segmentos. Assim, 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).

Para conseguir obter vantagem em custo, a empresa precisa fazer escolhas em virtude de *trade-offs*, isto é, tentar abrir mão de maior variedade e flexibilidade em prol de menores custos. Por outro lado, isto não significa que as empresas que adotam esta estratégia terão produtos de má qualidade. O objetivo é trabalhar com os custos bem abaixo da média do setor de atuação, praticando preços ligeiramente abaixo da concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2003; 2007).

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).

O objetivo é identificar e satisfazer necessidades dos clientes, mas naqueles requisitos que ele está disposto a pagar um preço maior. Assim, a resultante da vantagem competitiva em diferenciação de maneira geral conduz a investimentos em inovação e em tecnologia, sempre com foco em demandas específicas dos clientes que agreguem valor, bem como tende a utilizar mão-de-obra com maior qualificação, obtendo em contrapartida melhor remuneração (CARVALHO; LAURINDO, 2003; 2007).

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).

O objetivo desta estratégia é encontrar um segmento especial de mercado lucrativo, podendo ser em função de um recorte geográfico, ou escala, ou atividade que alcance um tipo de consumidor específico (CARVALHO; LAURINDO, 2003; 2007).

Em resumo, 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. A estratégia de diferenciação consiste em conquistar mercado por meio da adição de valor aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria e que os consumidores reconheçam e valorizem. A estratégia de enfoque se caracteriza pela centralização em um determinado grupo comprador, ou em um segmento de linha de produtos, ou em um mercado geográfico. Essa estratégia possui a premissa de atender a um alvo estreito e mais efetivo, ao contrário da forma mais ampla adotada pela concorrência (PORTER, 1992).

Já Treacy e Wiersema (1995) apud Furlanetto (2007), embora não discordando totalmente da posição de Porter, propuseram um maior detalhamento do conceito de estratégia genérica, apresentando três alternativas, denominadas por eles de disciplinas de valor, a saber: a) liderança em produto; b) excelência operacional; e c) intimidade com o cliente. Ou seja, percebe-se que existe grande semelhança entre as definições de estratégias

genéricas dos autores. A diferença mais visível aparece quando se trata da questão custos. Entretanto, embora a mesma apareça de forma explícita na definição de estratégia de Porter, é possível concluir-se que quando Treacy e Wiersema tratam de excelência operacional a questão de custos esteja aí implícita.

Alguns autores questionam a visão de Porter (1991, 1992) no sentido de uma possível influência de inflexibilidade e de uma visão estreita da organização. Ainda nesta linha, estes autores citam alguns exemplos de organizações que adotaram uma estratégia mista e ainda assim galgaram vantagens competitivas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em contrapartida às idéias anteriores, uma das críticas a esta lógica de Porter, é que este se estruturou em um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias, como a diferenciação, escala e enfoque, denominadas estratégias genéricas. Além disso, esta abordagem aplicou-se ao ambiente externo da empresa que acabou dando origem a um contra-movimento baseado na situação interna, denominada Visão Baseada em Recursos – VBR (BARNEY, 1991, 2002; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A crítica precedente é reafirmada por Vasconcelos e Cyrino (2000) que destacam que os processos intra-organizacionais têm um papel secundário nos trabalhos da escola de posicionamento (com base em PORTER, 1991; 1992). Sendo a indústria a unidade de análise, a firma é vista apenas como um conjunto de atividades organizadas. As diferenças entre as firmas são reduzidas a diferenças de tamanho e posicionamento, sem maiores considerações sobre o que acontece no interior das fronteiras organizacionais. A estratégia é, nessa perspectiva, uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados.

Ainda sobre a visão de Porter (1996), a eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa. Mas ambas funcionam de maneira diferente. Para uma empresa ultrapassar os rivais deve preservar uma característica única. Terá de proporcionar maior valor aos consumidores ou criar valor a custos mais baixos; ou fazer as duas coisas. O fato de proporcionar maior valor permite-lhe cobrar preços mais elevados. Uma maior eficiência significa custos unitários mais baixos (PORTER, 1996).

Carvalho e Laurindo (2007) declaram que isto não significa que a eficiência operacional não seja desejável, aumentá-la é necessariamente parte do gerenciamento de

uma empresa, contudo, não é estratégia. Ambas, eficiência operacional e estratégia, são importantes, mas diferentes, pois têm focos distintos.

Porter (1996) enfatiza que eficácia operacional não é estratégia. A raiz do problema encontra-se na incapacidade de distinguir entre a eficiência operacional e a estratégia. A procura de produtividade, qualidade e velocidade têm provocado o aparecimento de inúmeras técnicas de gestão (por exemplo: qualidade total; *benchmarking*; *time-based competition*; dentre outras). Apesar da sua aplicação gerar, na maioria dos casos, melhorias operacionais significativas, muitas empresas revelam incapacidade de traduzir estes ganhos em vantagens sustentáveis. Assim, pouco a pouco, as técnicas de gestão têm tomado o lugar da estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam firmemente o modelo proposto por Porter, ampliando a crítica à escola de posicionamento estratégico, relatando a visão restrita deste autor ao ignorar outros pontos de vista importantes, pertencentes à outras escolas sobre estratégia. Quanto à questão da eficácia operacional, estes autores argumentam que esta pode ser usada como estratégia, citando o exemplo das empresas japonesas, que obtiveram sucesso focando nas operações.

Percebe-se que Porter (1991, 1992) centra toda a sua abordagem na análise do ambiente externo à organização. Entretanto, outra abordagem, focada no ambiente interno, conhecida com Visão Baseada em Recursos – VBR (*Resource Based View – RBV*) (BARNEY, 1991, 2002; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001), estabelece que os recursos, competências e capacidades de uma organização são os fatores fundamentais para um posicionamento superior ao dos concorrentes. Nessa perspectiva, os recursos tangíveis e intangíveis devem ser objeto de gerenciamento, de modo a proporcionar à organização um desempenho competitivo, preferencialmente, superior ao da concorrência.

Esta abordagem surgiu de uma necessidade de planejar as estratégias com base em algo mais do que apenas o ambiente externo. A proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias. A teoria dos recursos inverte o sentido da análise estratégica clássica, fundada em aspectos de mercado para adotar tais recursos como sendo a origem das estratégias bem sucedidas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Ou seja, as abordagens da organização industrial (ênfase nos fatores externos) e da visão baseada em recursos (ênfase nos aspectos internos) se configuram em duas linhas

básicas de referência para o desenvolvimento de pesquisas em estratégia, principalmente com foco na identificação dos fatores que influenciam o desempenho da organização (GONÇALVES; DIAS; MUNIZ, 2008).

Ainda Vasconcelos e Cyrino (2000) classificam a vantagem competitiva de acordo com os fatores internos e externos a organização. Desta forma, como demonstrado no Quadro 2.3, estes autores propõem uma análise de quatro correntes principais que tratam da vantagem competitiva, focalizando o conteúdo estratégico.

Nesta concepção, as teorias de estratégia que tratam de vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro considera a vantagem competitiva como um atributo do posicionamento derivado da estrutura da indústria ou das características internas da organização. O segundo discrimina as abordagens enfocando aspectos dinâmicos e mutáveis (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

	Estrutura da indústria	Processos de mercado
	<i>Estática: equilíbrio e estrutura</i>	<i>Dinâmica: mudança e incerteza</i>
Fatores externos	Análise estrutural da indústria	Processos de mercado
Fatores internos	Recursos e competências	Capacidades dinâmicas

Quadro 2.3 – As correntes da vantagem competitiva.

Fonte: adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000).

Por fim, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, ou de negócios, deve criar uma direção que determinará o modo como a empresa irá competir, quais serão suas metas a curto, médio e longo prazo, e quais serão as políticas necessárias para o efetivo cumprimento destas mesmas metas.

A definição da estratégia competitiva tem impacto decisivo na estratégia da produção e na definição dos critérios competitivos que a nortearão, conforme se explora no próximo item.

2.3. Estratégia de Produção

Nos últimos anos, as decisões relativas à produção ultrapassaram uma perspectiva operacional ou de curto prazo e assumiram características mais abrangentes de abordagem estratégica. Essa mudança na postura com relação à função produção fez surgir um campo de pesquisa interessado em analisar o vínculo entre competitividade e produção (HAYES

et al., 2005; BARROS NETO, 1999). Neste sentido, um dos primeiros trabalhos foi o Skinner (1969), alertando para o papel estratégico da produção.

A princípio, não existe ainda uma definição para estratégia de produção que seja amplamente aceita. Há uma concordância em que essa definição deverá coincidir com os objetivos da empresa, alcançar os objetivos da área de operações, buscar uma vantagem competitiva e focalizar um padrão consistente no que se refere à produção. Fornecendo, assim, o foco estratégico a todos os elos das atividades da rede, transformando as próprias operações em fonte de vantagem competitiva (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2004; 2009).

Diversos autores têm as suas definições para estratégia de produção. Skinner (1969), por exemplo, a considera como um conjunto de planos e políticas através dos quais a empresa objetiva obter vantagens sobre seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos para um conjunto particular de consumidores.

Wheelwright (1984), por sua vez, a apresenta como sendo uma seqüência de decisões que, ao longo do tempo, capacitará as unidades de negócios da organização a desenvolverem as desejadas decisões estruturais e infraestruturais da produção, além de um conjunto específico de capacitações. Para este autor, a estratégia de produção deve ter algumas características: considerar um horizonte de longo prazo; proporcionar um forte impacto na organização; focalizar as atividades fundamentais, alocando recursos em alguns poucos objetivos; e abranger um amplo espectro de atividades ao longo de toda a estrutura organizacional.

Conforme Greenhalgh (1991), a estratégia de produção não deve considerar apenas a tecnologia de processo, mas também as pessoas envolvidas com a produção (gerentes, supervisores e operários), o direcionamento estratégico da empresa (qual caminho a empresa deve seguir?) e o foco de atuação (quais são realmente as atividades que a empresa deve se concentrar?). Este autor ainda aponta o benefício que o processo de determinação da estratégia de produção ocasiona através da formalização da reflexão sobre como alinhar a produção com as necessidades do negócio e como se diferenciar dos competidores e ganhar vantagem através da manufatura (GREENHALGH, 1991, p. 4).

Conforme Corrêa e Gianesi (1993), a estratégia de produção tem como principal objetivo aumentar a competitividade da organização e, para tal, busca conformar um padrão coerente de decisões e organizar os recursos da produção, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado.

Segundo Slack (1993), uma operação de manufatura de sucesso baseia-se em trazer para dentro da indústria uma mentalidade que considere tanto o consumidor quanto os concorrentes. O mesmo autor cita que vantagem competitiva na produção significa fazer melhor, ou seja, fazer certo (com qualidade), rápido (com velocidade, alta produtividade), pontualmente (com confiabilidade), com flexibilidade (podendo mudar o que está sendo feito, se for necessário) e fazer barato (com custos mais baixos).

O propósito de uma estratégia de produção é guiar a organização das operações de forma a alinhar os recursos que irão permitir que a estratégia competitiva seja implementada efetivamente (HAYES et al., 2005).

Barros Neto (1999) considera a seguinte definição para estratégia de produção: um padrão de decisões referentes à função produção, que devem ser tanto coerentes com a estratégia competitiva da empresa quanto com as outras funções administrativas que a compõe (*marketing*, recursos humanos, setor financeiro, dentre outros), considerando também as competências internas da função produção.

Slack et al. (2002) afirmam que o papel da função produção está diretamente ligado às questões estratégicas da empresa, pois a mesma atua na sua implementação ou operacionalização. O gerente de produção deve entender os objetivos estratégicos da organização, desenvolver uma estratégia de produção para a organização, desenhar produtos, serviços e processos, além de planejar, controlar e melhorar continuamente o desempenho da produção de forma a fornecer meios para obtenção de vantagem competitiva.

Verifica-se, portanto, a existência de um novo enfoque para a função produção, no qual a mesma deixa de ter um papel apenas reativo e de executora das ações estratégicas e passa a influenciar diretamente nas definições estratégicas das organizações. Com isso, procura-se mostrar a existência de uma ligação entre a estratégia de negócio e a estratégia de produção das empresas, dando maior importância à organização da função produção como uma fonte de vantagem competitiva (BARROS NETO, 1999).

No entanto, esta influência da produção sobre a competitividade pode ser dividida em quatro estágios, conforme ilustram Wheelwright e Hayes (1985). No primeiro estágio, o papel da produção é de “**internamente neutra**”, pois procura, apenas, minimizar os possíveis aspectos negativos da produção através, por exemplo, da manutenção de uma

função produção flexível e reativa. Neste caso, a função produção é vista como sem capacidade de influenciar o sucesso competitivo da empresa.

No segundo estágio, a função produção é considerada “**externamente neutra**”, porque procura paridade com os seus competidores, ou seja, a organização e os investimentos nesta função seguem, em geral, a tendência do segmento de mercado em que a empresa está atuando.

Já no terceiro estágio, a produção tem o objetivo de “**suporte interno**”, no qual apóia diretamente a estratégia competitiva das empresas. Neste caso, estas tendem a ver a função produção como capaz de dar suporte e fortalecer as suas estratégias empresariais e, para isso, buscam, no planejamento global, subsídios e informações para estabelecer o plano de ação desta função.

Por fim, o quarto, e último, estágio considera a função produção como a fonte principal do sucesso competitivo da empresa e, por isso, o papel desta função é de “**suporte externo**”. Observa-se, neste estágio, que a produção passa a fazer parte explicitamente do planejamento estratégico da empresa, buscando antecipar tendências na função produção (tanto estruturais quanto infra-estruturais), desenvolver novas capacitações e utilizá-las primeiramente que a concorrência.

Por exemplo, com relação à construção habitacional, Oliveira (1997 apud BARROS NETO, 1999) realizou um trabalho no qual um dos objetivos foi classificar este setor dentro dos estágios apresentados acima. Verificou-se, então, que a função produção da maioria das pequenas empresas pesquisadas tinha o papel de *internamente neutra* (estágio 1), apesar de alguns de seus processos (ou atividades) estarem localizados no segundo estágio.

Segundo Wheelwright e Hayes (1985), os quatro estágios apresentados acima fazem parte de um mesmo *continuum* e sugerem o caminho que uma empresa poderá percorrer ao buscar intensificar a contribuição de sua função produção à estratégia da empresa. Não há, entretanto, pesquisas mostrando que existe obrigatoriedade de seguir estes estágios de forma seqüencial. A gestão da transição de um estágio para outro requer um tipo especial de liderança porque a tarefa a ser enfrentada consiste em mudar a cultura de pessoas, e não apenas mudar as instruções em que elas se apóiam para exercer suas atividades.

A função produção em empresas situadas nos estágios iniciais tende a não mudar e a permanecer neste estágio inicial de desenvolvimento até que pressões externas forcem a mudança. Essas pressões podem vir do mercado concorrente e também dos próprios gerentes quando começam a pôr em dúvida a eficácia das abordagens tradicionais (WHEELWRIGHT; HAYES, 1985).

Nota-se, também, a existência das duas percepções da formulação de estratégias (plano e padrão) discutidas na seção 2.1, pois se defende tanto o alinhamento estratégico de cima para baixo (foco deste trabalho) entre a estratégia competitiva e a estratégia de produção da organização (plano) quanto à formação de competências traçadas ao longo dos anos de experiência da empresa (padrão) (BARROS NETO, 1999).

Os benefícios que a função produção fornece para o aumento da competitividade das empresas estão sendo pesquisados desde os estudos de Skinner (1969), o qual, de maneira seminal, mostrou a necessidade de maior vínculo das decisões da produção com a estratégia geral da empresa.

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 a estratégia competitiva 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**”, os quais governam a tomada de decisões na função produção das empresas (Barros Neto, 1999).

Logo, a formulação do conteúdo de uma estratégia de produção pode ser visto como o resultado de um estudo detalhado e interativo entre dois elementos cruciais no processo de elaboração da mesma: (1) as prioridades competitivas ou missões de manufatura, e (2) as decisões sobre as questões estruturais e infra-estruturais (PIRES, 1995).

Com esta abordagem estratégica da produção, procura-se inserir a visão de competitividade dentro do setor de produção ou a incorporação do conceito de eficácia juntamente com o conceito de eficiência. Com isso, introduz-se uma maior preocupação com o conhecimento dos clientes, dos concorrentes e do mercado dentro do processo de tomada de decisão referente à função produção (BARROS NETO, 1999).

Como consequência, nem sempre a busca da eficiência máxima (redução de custos) será o principal objetivo competitivo da produção, pois pode haver um outro objetivo que

se ajuste melhor à estratégia competitiva da empresa. Por exemplo, em uma obra industrial (*uma fábrica de pneus*), o prazo (iniciar a produção o mais breve possível) pode ser mais importante que o preço final do empreendimento, pois o retorno mais rápido com as vendas dos produtos pode compensar o valor a mais cobrado por se entregar a obra em um menor espaço de tempo.

Barros Neto (1999) adaptou o exposto por Pires (1995), mostrando a hierarquia entre as estratégias, além das áreas de decisões supracitadas (figura 2.7). Visualizam-se três níveis estratégicos: corporativo, competitivo (de negócios) e funcional. As decisões nestes três níveis devem ser coerentes entre si para que se obtenha um bom desempenho competitivo as empresa.

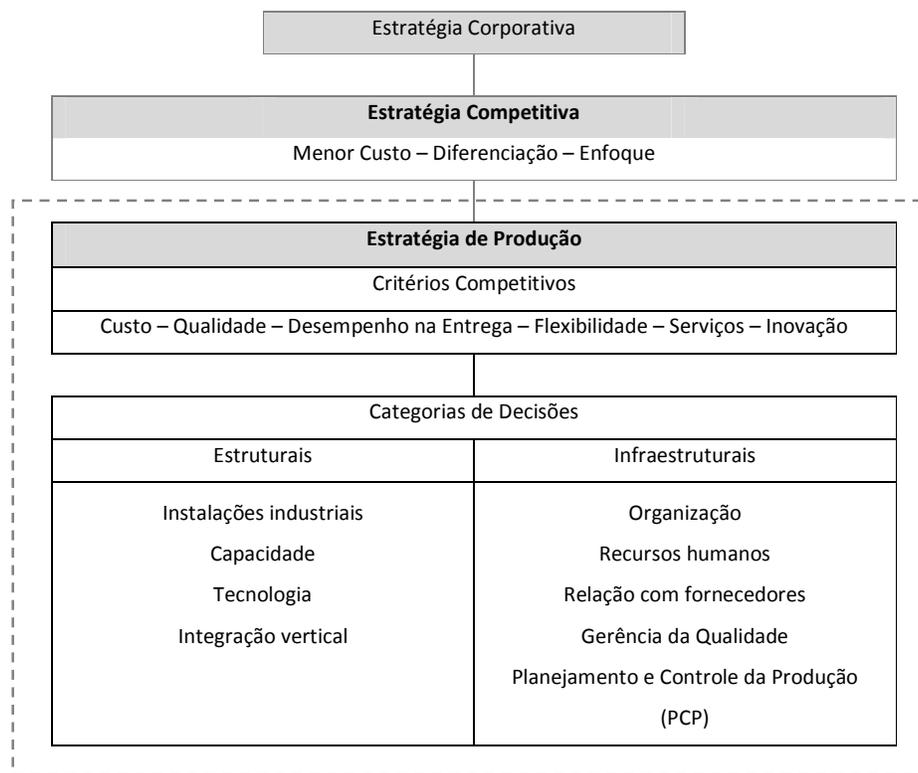


Figura 2.7 – Síntese da hierarquia e do conteúdo das estratégias corporativas, competitivas e de produção.

Fonte: Adaptado de Barros Neto (1999) e Pires (1995).

No primeiro nível, temos a estratégia corporativa, que diz respeito à corporação (grupo empresarial). Esta procura gerenciar os recursos corporativos, organizar os vários objetivos estratégicos da corporação e definir os negócios nos quais a empresa vai participar. O segundo nível, a estratégia competitiva (ou de negócios) define os limites de cada negócio, busca novas oportunidades de negócios, analisa as mudanças ambientais e

esclarece como a empresa deverá manter uma vantagem competitiva em cada um deles. Por fim, a estratégia funcional específica como determinada função dará suporte à vantagem competitiva desejada pela estratégia de negócios e como ela complementarizará as outras estratégias funcionais (WHEELWRIGHT, 1984).

O objetivo das empresas é promover a perfeita harmonia entre esses três níveis, onde a estratégia corporativa ou competitiva deve estar coerente com a estratégia de negócios e esta com as estratégias funcionais. Percebe-se, portanto, em todos esses conceitos, a obrigatoriedade de haver um alinhamento estratégico entre as diferentes estratégias. Não basta, portanto, que as empresas definam somente suas estratégias corporativas, mas é fundamental que estas estejam alinhadas com suas estratégias funcionais (FURNALETTO, 2007).

Ainda na Figura 2.7, também observa-se que o estabelecimento da estratégia de produção pelas empresas começa pela definição de suas estratégias competitivas de acordo com o seu mercado de atuação. Depois destas definições, parte-se para a determinação dos critérios competitivos que devem ser priorizados de acordo com os aspectos estratégicos definidos na estratégia competitiva. Enfim, chega-se à fase de tomada de decisão, na qual se busca definir como esta função dará suporte aos critérios competitivos priorizados, através de um conjunto coerente de decisões. Estas estão agrupadas em categorias para facilitar a sua análise abrangente e sistêmica com a conseqüente seleção das decisões mais apropriadas.

Ressalta-se também que as categorias de decisões podem ser agrupadas, conforme a sua natureza, em dois grandes grupos: estruturais, que se caracterizam por serem decisões onerosas, de longo prazo e de difícil reversão; e infra-estruturais, que têm a característica de serem decisões menos onerosas, de mais curto prazo e de mais fácil desmobilização (Wheelwright, 1984).

Os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de produção são os critérios competitivos, que são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir com êxito no mercado (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2009).

Estes critérios (usados neste trabalho: custo, qualidade, desempenho na entrega, flexibilidade, inovatividade, sustentabilidade e serviços associados) estão relacionados com

a estratégia competitiva da empresa e as categorias de decisão de longo prazo que influenciam a tomada de decisão na função produção das empresas (figura 2.8).

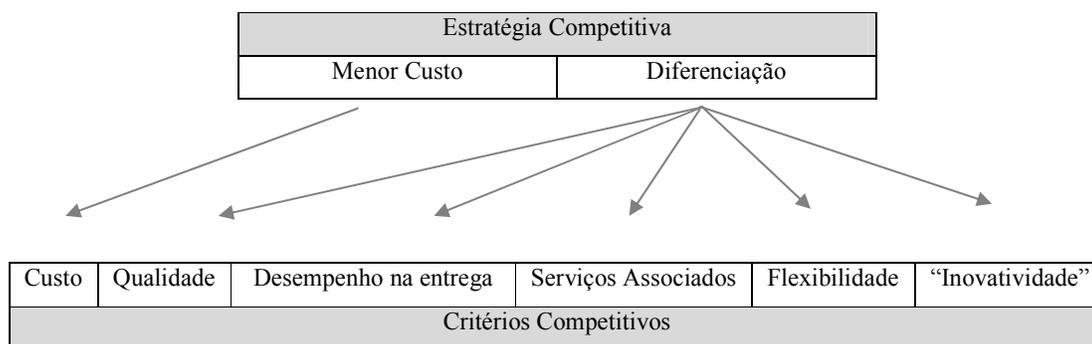


Figura 2.8 – Relação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção.

Fonte: Adaptação (BARROS NETO, 1999).

Existem diferentes nomenclaturas para critérios competitivos na literatura: objetivos competitivos, prioridades competitivas, fatores competitivos, objetivos de desempenho e critérios de desempenho (MIRANDA FILHO, 2008).

Antes de entrar na discussão propriamente dita dos critérios competitivos, é importante ressaltar que eles podem ser divididos em dois tipos: 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 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). A partir destes conceitos, confirma-se o que já foi exposto sobre a priorização dos critérios competitivos e reforça-se a necessidade das empresas se concentrarem no que interessa para o cliente.

Para Cordeiro (2005), a existência de uma lacuna referente à alta importância dada pelo cliente a um determinado fator competitivo qualificador e o baixo desempenho da empresa no mesmo, deve dar origem a uma prioridade com relação ao objetivo de desempenho relacionado a este fator. Além disso, objetivos de desempenho ligados a critérios competitivos ganhadores de pedido devem receber prioridade constante.

No quadro 2.4, observa-se uma relação com exemplos dos critérios competitivos considerados por alguns autores, constata-se que os principais utilizados são praticamente os mesmos.

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	WHEELWRIGHT (1984; 1989)	SLACK (1993)	PLATTS E GREGORY (1992)	FINE E HAX (1985)	HILL (1995)
		<ul style="list-style-type: none"> • INOVATIVIDADE • CUSTO • QUALIDADE • FLEXIBILIDADE • DESEMPENHO NA ENTREGA 	<ul style="list-style-type: none"> • QUALIDADE • VELOCIDADE • CONFIABILIDADE DE ENTREGA • FLEXIBILIDADE • CUSTO 	<ul style="list-style-type: none"> • QUALIDADE • CONFIABILIDADE DE ENTREGA • FLEXIBILIDADE • CUSTO • CARACTERÍSTICAS SECUNDÁRIAS DA QUALIDADE 	<ul style="list-style-type: none"> • QUALIDADE • CONFIABILIDADE DE ENTREGA • FLEXIBILIDADE • CUSTO

Quadro 2.4 – Exemplos de critérios competitivos evidenciados por diferentes autores.

Fonte: adaptado de Barros Neto (1999).

Um aumento da competitividade virá quando o desempenho dos fatores ganhadores de pedidos for superior ao nível dos concorrentes. Inversamente, qualquer redução no desempenho relativo dos fatores qualificadores será particularmente séria se esse desempenho cair abaixo do nível de desempenho qualificador da indústria em questão (SLACK, 1993).

Hayes et al. (2005) reforçam a idéia de que diferentes clientes são atraídos por diferentes atributos, que as empresas buscam através da priorização de determinadas características em seus produtos, focando em diferentes critérios competitivos da produção.

De acordo com o exposto anteriormente sobre os critérios competitivos (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2009; PIRES, 1995; BARROS NETO, 1999), têm-se exposto no quadro 2.5 a lista dos principais critérios competitivos que serão considerados neste trabalho, relacionando-os com os desejos dos clientes, tendo 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.

A noção de que um determinado critério competitivo deve ser priorizado é particularmente importante para qualquer organização decidir como competir. Em cada mercado que uma empresa atua esta deve identificar quais os critérios ganhadores de pedido. Assim, poderá estruturar-se para dar suporte aos processos que são críticos para atingi-los (VOSS, 1995; 2005).

Desejo dos Clientes	Crítérios Competitivos da Produção
Preço Menor Preço Condições de Pagamento	Custo <i>Menor Custo (aumento da produtividade)</i> <i>Adequação ao Fluxo de Caixa</i>
Prazo Prazo de Entrega Garantia de Entrega no Prazo	Desempenho na Entrega <i>Velocidade de Produção</i> <i>Confiabilidade de Entrega</i>
Produto Desempenho do Produto Possibilidade de Alterações Introdução de Novos Produtos	Qualidade <i>Conformação com os Contratos</i> <i>Conformação com os Projetos</i> <i>Qualidade do Processo (boa execução)</i> Flexibilidade <i>Flexibilidade do Produto</i> Inovação <i>“Inovatividade”</i>
Serviços Associados Durante a Construção Após a Construção	Serviços <i>Atendimento</i> <i>Assistência Técnica</i>

Quadro 2.5 – Relação dos desejos dos clientes com os critérios competitivos da função produção das empresas de construção de edificações.

Fonte: adaptado (BARROS NETO, 1999).

É importante que as empresas identifiquem junto aos seus clientes-alvo, quais são os fatores mais determinantes levados em consideração por seus clientes em potencial no momento da tomada de decisão acerca da efetivação dos mais diferentes pedidos. Isto é, as empresas precisam identificar os fatores competitivos a serem explorados, pois, em última análise, serão estes que influenciarão, ou não, na efetivação dos pedidos. Em outras palavras, o sucesso dos negócios depende diretamente dos fatores competitivos e da forma como estes são explorados pelas empresas (FURNALETTO, 2007).

Por exemplo, para atingir uma vantagem competitiva através de menores preços no mercado, algumas empresas focam na diminuição dos seus custos de produção, o que também é feito para se obter maiores margens de lucro (HAYES et al. 2005), isto é, havendo a diminuição de custos, a empresa, de acordo com a sua estratégia, teria que decidir pelo repasse ou não desta diferença aos clientes.

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.

De acordo com Barros Neto (1999) e Silva (1995), o custo é o critério mais buscado 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 aumento da produtividade (menores custos) e melhor adequação ao fluxo de caixa dos empreendimentos.

Normalmente é o critério mais importante. Além de ser o mais utilizado, é afetado pelo desempenho dos outros critérios. Custos menores permitem a redução dos preços e/ou aumento do lucro. É comum ser medido através da verificação de atividades, materiais e produtividade, movimentação de inventários e custo de unidades (SILVA; SANTOS, 2002).

Dentro dessa visão, ao optar pela prioridade de **custo** as empresas procuram produzir e ofertar os seus produtos de forma mais barata que os concorrentes (FURNALETTO, 2007). Para Pires (1995), uma empresa que busca priorizar uma estratégia de custo geralmente a faz a partir de três conceitos básicos: economia de escala, curva de experiência e produtividade, os quais tendem a ser utilizados de forma complementar. Assim, para uma empresa que procura praticar uma estratégia de baixo preço no mercado, é necessário que ela possua uma estratégia de baixo custo para a sua manufatura, que poderia vir por meio da excelência na produção, se for o caso de procurar-se semelhança entre as duas correntes de definições mencionadas anteriormente, a saber: a definida por Porter (1986) e a definida por Treacy e Wiersema (1995).

Por sua vez, se a prioridade for por desempenho das entregas, a competitividade da empresa estará relacionada aos prazos de entrega dos produtos que a empresa prometeu cumprir. Neste aspecto, Wassenhove & Corbett (1993) apud Furnaletto (2007) afirmam que a confiabilidade de uma organização está relacionada à quantidade de pedidos entregues pela empresa no tempo acordado e no lugar certo. Atualmente, esta prioridade vem se tornando grande fonte de vantagem competitiva, pois os consumidores querem ter certeza que serão atendidos no momento combinado.

O critério desempenho na entrega consiste em fornecer determinado produto no prazo, levando em consideração questões de velocidade e confiabilidade, ou seja, com relação ao tempo que o cliente espera pelo produto e se o recebe na data previamente estabelecida (HAYES et al. 2005).

Em muitas indústrias este critério 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.

Geralmente, este critério também é tratado sob o ponto de vista da “velocidade”, significando quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos e serviços. O principal benefício da velocidade de entrega para os consumidores é que a mesma pode aumentar o valor agregado para os clientes internos e externos. A velocidade ainda pode reduzir estoques e riscos de produção, tendo assim, impacto nos custos. Neste grupo também se inclui o critério “confiabilidade”, o qual se refere ao cumprimento dos prazos prometidos para fornecimento dos bens e serviços produzidos pela empresa. Pode ser medida pelos percentuais de tempo de carregamento, média de atrasos e tempo de expedição (SLACK et al., 2002; SILVA; SANTOS, 2002).

O critério competitivo qualidade pode ser dividido em três dimensões: conformação com os contratos, conformação com os projetos e qualidade no processo construtivo. Este último é um dos mais valorizados pelos clientes, visto a percepção dos mesmos referentes ao acabamento, durabilidade, dentre outras características do imóvel (BARROS NETO, 1999; COSTA et al., 2009).

Envolve o desempenho dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, lidando com o aspecto externo de satisfação do consumidor e o aspecto interno relativo à estabilidade e eficiência da empresa. Suas medições incluem percentuais de peças defeituosas ou rejeitadas, frequência de falhas nos processos, custos da qualidade, índices de re-trabalho e tempo médio entre falhas, entre outros itens (BARROS NETO, 1999; SILVA; SANTOS, 2002).

Se a prioridade competitiva for por competir por qualidade, a empresa procura produzir e ofertar produtos melhores que os seus concorrentes. No entanto, Gaither & Frazier (2001) apud Furnaletto (2007) explicam que geralmente a qualidade dos produtos e serviços não é definida ou determinada pela própria empresa, mas sim pelo mercado consumidor. Desta forma, estes autores afirmam que “a qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende às suas expectativas”.

Finalmente, se a prioridade for **flexibilidade**, a estratégia deverá ser montada no sentido de oferecer-se lotes flexíveis e produtos diversos, ou seja, a empresa tanto poderá aceitar pedidos de tamanhos diferentes, como de produtos diferentes. Para Slack et al. (2002), Pires (1995), Serrão & Dalcol (2001) apud Furnaletto (2007), a flexibilidade de uma manufatura se reflete na habilidade de mudança nos produtos e processos frente às tendências e circunstâncias dos mercados. Neste aspecto, a busca pela flexibilidade na manufatura acentuou-se nos últimos tempos devido às reduções dos ciclos de vida dos produtos e a procura por produtos personalizados por parte dos consumidores, movimento tão bem absorvido a partir das implementações introduzidas pelo movimento da qualidade total, com origem japonesa.

O conceito de flexibilidade também 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 (COSTA et al., 2009).

Também diz respeito à capacidade de mudanças das operações de produção. As mudanças devem atender a quatro tipos de exigências dos consumidores: flexibilidade de produto/serviço, flexibilidade de mix de produtos, flexibilidade de volume e flexibilidade de entrega. As medidas utilizadas para os outros critérios competitivos apresentados anteriormente são passíveis de serem utilizadas ou combinadas para se medir flexibilidade (SLACK et al., 2002).

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 (COSTA et al., 2009).

Destacam-se os serviços como uma das estratégias de diferenciação das empresas construtoras (CARDOSO, 1997 apud BARROS NETO, 1999). 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.

Hayes et al. (2005) alertam que o foco em determinados critérios, excluindo custo, podem acarretar um aumento nos custos de um produto, sendo necessária uma análise de mercado para saber se o cliente pagaria por aquela priorização. Por exemplo, oferecer alta qualidade ou alto grau de flexibilização do produto só tem sentido se o consumidor estiver disposto a pagar mais pela diferenciação, pelos custos que a empresa tem em oferecer determinadas opções em detrimento de outras mais baratas.

Além da concentração de foco nos critérios relevantes para os clientes, a empresa deve considerar a questão dos *trade-offs* (soluções de compromisso) entre os critérios competitivos. Isto significa analisar os impactos entre dois ou mais critérios, visto que podem haver situações onde a melhoria de um critério influenciará negativamente em outro. Desta forma, é importante priorizar os critérios, pois dificilmente uma empresa conseguirá obter o melhor desempenho simultaneamente em todos os critérios (SLACK et al., 2002; BARROS NETO, 1999).

As empresas deveriam enfatizar a combinação de alguns desses critérios prioritariamente, visto que a tentativa de atender simultaneamente a todas as dimensões mostra-se uma opção arriscada, sendo que a especificação e o esclarecimento de prioridades dos critérios orientará a produção na definição de seu papel na estratégia competitiva da empresa (HAYES, 2005; PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2009).

Observa-se, então, que dependendo dos recursos humanos, físicos e tecnológicos e da observação das necessidades dos clientes e desempenho dos concorrentes da empresa, devem-se definir os critérios competitivos mais adequados e estruturar a função produção, da melhor maneira possível, para que ela seja capaz de dar suporte a esta escolha (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2009).

Com base no trabalho de Barros Neto (1999), 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 os mesmos são efetivamente atendidos no setor de produção. Em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado que a mesma quer atuar, do grau de concorrência deste mercado e do tipo de produto produzido, a empresa terá de priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando, de tal forma, os seus recursos, capacidades e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva.

Constatou-se também que os critérios competitivos podem ser atendidos em proporções diferentes e com ênfases de acordo com cada empresa e que os princípios da construção enxuta podem colaborar positivamente com todos estes critérios. Porém, em geral, questões relativas a custo e qualidade predominam, principalmente com relação ao aumento de produtividade (COSTA et al., 2009).

Já com relação às categorias de decisão, tem-se divisão em dois grandes grupos (PIRES, 1995; BARROS NETO, 1999):

- **Decisões Estruturais:** caracterizam-se por serem decisões mais onerosas, de longo prazo e difícil reversão. São definidas pelas áreas de instalações industriais, capacidade produtiva, tecnologia e integração vertical;
- **Decisões Infraestruturais:** são decisões menos onerosas, de mais curto prazo e de mais fácil desmobilização. São definidas pelas áreas de recursos humanos, gerência da qualidade, organização e planejamento e controle da produção.

Barros Neto (1999) cita diversos autores que apresentam vários grupos de categorias de decisão. A seguir, faz-se uma breve descrição daquelas mais comumente abordadas na literatura:

- **Instalações:** O planejamento das instalações diz respeito à localização geográfica, ao seu tamanho, ao *mix* de produtos, aos seus processos produtivos, ao seu volume de produção e ao grau de especialização de seus recursos produtivos (PIRES, 1995). Os fatores determinantes nas decisões de localização envolvem a localização dos recursos, tais como: matérias-primas, água, energia, proximidade de mercado, tráfego, localização dos competidores e mão-de-obra. O autor salienta ainda que a importância desses fatores dependa do problema específico de cada empresa;
- **Capacidade:** segundo Slack et al (2002), capacidade de uma operação é o máximo nível de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo que o processo pode realizar sob condições normais de operação. Em outras palavras, refere-se à quantidade máxima de produtos e serviços que podem ser produzidos numa unidade, num dado intervalo de tempo. Alguns fatores que influenciam a capacidade de produção são: instalações,

composição dos produtos e serviços, projeto do processo, fatores operacionais e fatores externos;

- **Tecnologia da produção:** são tomadas decisões ligadas ao desempenho tecnológico de processo, desde a definição do processo produtivo, máquinas, dispositivos de produção e segurança, até questões relativas à movimentação e armazenagem de materiais, à tecnologia de informação e comunicação (BARROS NETO, 1999);
- **Integração vertical:** é a decisão de produzir ou comprar. A integração vertical é a combinação dos processos de produção, distribuição, vendas e/ou processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa (PORTER, 1992);
- **Organização da produção:** relaciona-se às condições organizacionais da função produção para garantir um fluxo eficaz de trabalho. São necessárias decisões a respeito da estrutura organizacional, aos níveis hierárquicos, à organização do trabalho, à distribuição das atividades e responsabilidades dentro das funções, à definição dos canais de comunicação e ao grau de autonomia dos tomadores de decisão (BARROS NETO, 1999);
- **Recursos humanos:** a respeito da gestão dos recursos humanos é importante a definição das formas de recrutamento, seleção contratação, promoção, remuneração, motivação e treinamento;
- **Gerência da qualidade:** segundo Pires (1995) são definidas questões referentes à infraestrutura da qualidade dos produtos, ou seja, os padrões e formas de controle da qualidade dos produtos e dos processos da empresa. Por exemplo, devem ser designadas as atribuições de responsabilidades pela qualidade, definidas as ferramentas de avaliação de materiais e serviços, além das questões referentes à assistência técnica;
- **Planejamento e controle da produção:** o PCP diz respeito ao conjunto de questões dentro das atividades de gerenciamento produtivo.

Assim, a estratégia de produção é o conjunto de tarefas e decisões que precisam ser tomadas para atingir as exigências dos objetivos competitivos da empresa, é o elo que conecta a estratégia global de negócios de uma organização a ações dos seus recursos e,

como tal, deveriam resultar diretamente do entendimento da estratégia competitiva (SLACK, 1993).

2.4. Alinhamento Estratégico

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).

Um grande diferencial ocorre quando todos na organização possuem um pleno entendimento sobre os planos estratégicos, táticos e operacionais tanto no nível de uma função organizacional específica como no nível interfuncional. Neste sentido, destaca-se a comunicação para possibilitar a transmissão e compreensão de informações que alimentam o desenvolvimento das funções administrativas e operacionais de uma empresa (SILVA; SANTOS, 2003).

O conceito de alinhamento estratégico e os modelos conceituais diferem conforme os autores, entretanto é ponto comum que esse não é um assunto simples, pois muitas variáveis e fatores o influenciam (FERNANDES FILHO, 2003). Vide algumas definições no anexo 2 encontradas na literatura.

O tema alinhamento, ou ajuste, tem as suas procedências nas ciências naturais, no modelo ecológico e na teoria da contingência, servindo como tema central em várias disciplinas (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

O alinhamento exige uma compreensão das metas e objetivos organizacionais pelos gestores nos diversos níveis e dentro de diferentes unidades da hierarquia organizacional. A capacidade da empresa para buscar e manter uma vantagem competitiva repousa sobre a sua capacidade de adquirir e distribuir os recursos que são coerentes com as necessidades competitivas da organização (PORTER, 1996).

O tópico alinhamento tem causado interesse, devido ao seu poder de resposta, quanto ao questionamento de que se um negócio que alinha seus recursos estratégicos de acordo com as particularidades de seu ambiente, demonstra claramente desempenho superior a outro que não obtém este ajuste (COSTA 2006), ou seja, o desalinhamento, causa efeito negativo sobre o desempenho. Neste sentido, Powell (1992) diz que a capacidade de alinhamento das organizações é vista como um recurso estratégico com condições de

produzir resultados superiores, e conseqüentemente, constitui importante fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Minstzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 22) apontam para uma noção intrínseca de alinhamento quando discutem as vantagens associadas à estratégia, como: fixar a direção, focalizar os esforços, definir a organização e prover consistência. Assim, “a estratégia promove a coordenação das atividades, sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas buscam direções diferentes e sobrevivem o caos”.

A literatura sobre estratégia define alinhamento com o sentido de agrupamento, coesão, harmonia, ajuste, congruência entre diferentes dimensões (PRIETO, 2006, p.78). No quadro 2.6 observam-se os principais termos utilizados na literatura sobre alinhamento.

Segundo Beer e Eisenstart (1996), o alinhamento estratégico pode ser visto a partir da complexidade e interdependência de sistemas abertos em organizações, cujos elementos formais (tecnologia, estrutura, estratégia) e informais (pessoas, valores) precisam ser alinhados, ajustados entre si, para a implementação eficaz de suas estratégias.

Principais termos utilizados em relação à Alinhamento Estratégico					
Português	Substantivos	Ajuste	Adequação	Adaptação	Alinhamento
	Adjetivos	Ajustado(a)	Adequado(a)	Adaptado(a)	Alinhado(a)
	Verbos	Ajustar	Adequar	Adaptar	Alinhar
Termo de referência em Inglês		Fit			Align / Aligment

Quadro 2.6 – Termos utilizados na literatura sobre alinhamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em disciplinas relacionadas à gestão das organizações, o conceito assume importância na abordagem contingencial (alinhamento organizacional), na gestão por objetivos, na área de gestão da qualidade (gerenciamento pelas diretrizes), bem como em estratégia organizacional. Na área da qualidade, o alinhamento está presente no conceito de gerenciamento pelas diretrizes, conhecido pelos nomes que o deram origem: *hoshin kanri* ou *policy deployment* (PRIETO; CARVALHO, 2006).

Miles e Snow (1984) conceituam alinhamento estratégico como sendo tanto um processo como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu

ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento. Segundo os referidos autores, a estratégia é o mecanismo básico para o alinhamento e os recursos internos são a estrutura organizacional e os processos gerenciais.

Henderson e Venkatraman (1993) concluem que alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo de adaptação e mudança contínua.

A literatura aponta para a importância do alinhamento, porém, denuncia a existência de lacunas para que o conceito possa ser adequadamente aplicado, levantando questionamentos de quais elementos devem ser alinhados, como conduzir o processo de alinhamento e como determinar se uma empresa está ou não alinhada (NAMAN; SLEVIN, 1993 apud PRIETO, 2006; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

Têm-se vários exemplos de estudos relacionados à Alinhamento Estratégico (AE) na literatura. Dentre estes, nos mais variados ramos de atividade, existem alguns trabalhos recentes no Brasil: na indústria de software (SILVA; DORNELAS, 2009); na indústria moveleira (SILVA, 2003); na indústria calçadista (SILVA; FERNANDES, 2007); na indústria da construção civil (COSTA et al., 2009); no setor de medicina diagnóstica (PRIETO, 2006); em empresas paranaenses de médio porte (CORDEIRO, 2005); nas maiores empresas brasileiras de vários ramos de atividades diferentes (BARROS, 2007), dentre outros.

No segmento de tecnologia da informação (TI), o termo “alinhamento estratégico” apresenta uso corrente. Isso porque, durante muitos anos, empresas, dos mais diversos portes, foram levadas a adquirir e implantar *softwares* e sistemas informatizados de apoio à gestão sem levar em conta necessidades específicas relacionadas à sua estratégia empresarial. Nessas situações, verifica-se uma grande sub-utilização dos produtos adquiridos, implicando em uma relação custo-benefício altamente desfavorável. Assim, em gestão de TI, o alinhamento estratégico diz respeito ao correto relacionamento entre o planejamento de TI e o planejamento estratégico (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

No entanto, segundo Cordeiro (2005), os autores da área de gestão de TI apresentam um foco no alinhamento de uma única classe de recursos e processos, no caso aqueles de TI, com a estratégia, quando, de fato, esta seria apenas uma das categorias de alinhamento a serem analisadas, uma vez que a gestão estratégica das empresas envolve um conjunto bem maior de recursos e processos a serem alinhados.

2.4.1. Classificações do Alinhamento

Prieto (2006, p. 78) adota as definições seguintes, que se retrata para resumir e solidificar os conceitos, facilitando a compreensão e suas classificações, já que são tratados de forma ampla e utilizados livremente na literatura concernente, até encontra-se na literatura o misto dos dois, alinhamento estratégico organizacional:

- Alinhamento organizacional: ajuste da organização (estratégia, estrutura e processos gerenciais) ao seu ambiente de atuação a fim de garantir melhoria de desempenho;
- Alinhamento estratégico: tanto um processo como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização externamente em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação da estratégia e, internamente, buscando um todo coeso entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais.

A literatura distingue dois tipos de alinhamento organizacional: vertical e horizontal ou lateral (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007), vide figura 2.9.

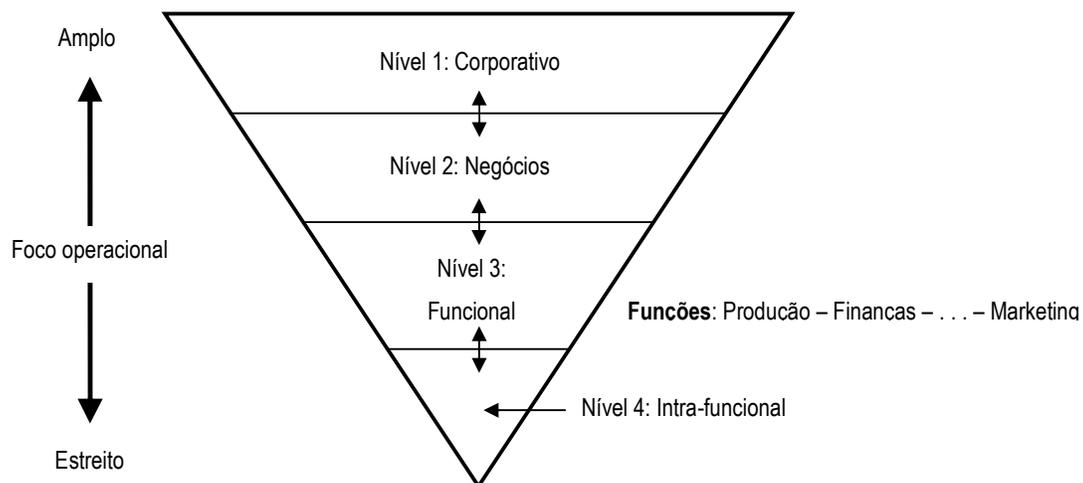


Figura 2.9 – Hierarquia do alinhamento.

Fonte: adaptado de Kathuria, Joshi e Porth (2007).

O **alinhamento vertical** refere-se à configuração de estratégias, objetivos, planos de ação, e as decisões em todos os vários níveis da organização. A conceituação de estratégia em três níveis: corporativo, de negócios, e funcional (níveis 1, 2 e 3, respectivamente, na figura 2.8), tem ganho ampla aceitação na literatura. Além de coordenar as atividades e as prioridades entre cada um destes três níveis, o alinhamento

vertical também se refere à coordenação a um quarto nível: as áreas de decisão dentro de cada função (nível 4).

A figura 2.8 mostra a hierarquia destas relações. Gestão estratégica é um processo interativo que se inicia com o desenvolvimento de uma estratégia global no nível corporativo para orientar toda a organização. Segundo o exposto por Kathuria, Joshi e Porth (2007), a implementação da estratégia pode ser mais eficaz quando realizada de baixo para cima (*bottom-up*), com o objetivo de tornar o mais baixo nível de decisões coerente com as decisões em níveis superiores. Quando esta coerência é alcançada, o alinhamento vertical é realizado.

Alinhamento horizontal, ou lateral, refere-se à coordenação de esforços em toda a organização e é sobretudo relevante para os níveis mais baixos da hierarquia de estratégia. Alinhamento horizontal pode ser definido em termos de integração inter-funcional e intra-funcional. A inter-funcional se refere à coerência das decisões entre todas as funções (por exemplo, nível 3, figura 2.8) de modo que as atividades e as decisões em marketing, operações, recursos humanos, dentre outras funções complementares, apoiem umas às outras.

A integração intra-funcional é alcançada através coerência nas áreas de decisões (nível 4), de forma a obter sinergia dentro de cada função. Para uma implementação bem sucedida, as decisões dentro de cada função (nível 4) devem ser alinhadas verticalmente com os objetivos estratégicos da função, bem como, lateralmente - em todas as áreas de decisão dentro de uma função. O processo de alinhamento horizontal exige o intercâmbio e a cooperação entre as várias atividades funcionais.

A noção de coordenação intra-funcional também pode ser referida como alinhamento interno, que é, em parte, devido à coerência entre uma tarefa específica da função e as políticas e práticas da mesma (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Nos estudos sobre estratégia, o alinhamento pode ser considerado um conceito central retratado em duas linhas de pesquisa da área, que representam basicamente dois eixos sobre a questão da vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000):

- Para a linha de pesquisa que aborda a questão da vantagem competitiva com ênfase no poder do mercado, fatores externos, o alinhamento é uma condição inerente ao ajuste da estratégia às ameaças e oportunidades do ambiente de atuação da empresa (PORTER, 1991, 1992);

- Para os proponentes da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 2002; LOCKET; THOMPSON; MORGENSTEIN, 2009) a ênfase do alinhamento recai primeiramente sobre os fatores internos. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Deste modo, também divide-se o alinhamento estratégico em externo e interno. O **alinhamento externo** faz alusão a ao ajuste da organização ao seu ambiente de atuação, o **alinhamento interno** refere-se à mobilização dos recursos internos, tangíveis ou intangíveis, para a concretização da estratégia.

Conforme citado na seção 2.2, Rumelt (2001) apresenta a idéia de consistência e consonância em seus estudos sobre avaliação de estratégias, que vão ao encontro da classificação listada para alinhamento estratégico, interno e externo, respectivamente.

A literatura também propõe a taxonomia do alinhamento em termos de interno, externo e consenso. Os dois primeiros já foram explicados anteriormente, já o **consenso** refere-se à concordância entre a formulação e a implementação da estratégia (PRIETO, 2006), que, segundo Hayes et al. (2005), também não devem ser trabalhadas de forma dissociada.

Como uma perspectiva do termo ajuste (do inglês *fit*) Venkatraman e Camillus (1984) apresentam um esquema conceitual baseado em duas dimensões, na *conceituação* e no *domínio* do alinhamento, propondo seis diferentes escolas de pensamento com base no cruzamento destas dimensões, conforme se mostra no quadro 2.7.

Pode-se constatar que o conceito de alinhamento assume abrangências diferentes, sendo tratado como construtos de alinhamento externo, interno e integrado. O alinhamento também é abordado enquanto conteúdo, elementos a serem alinhados, ou quanto a padrão, como realizar o alinhamento (quadro).

Enquadra-se, logo, o presente estudo:

- No domínio 2 (*Escola de Implementação da Estratégia*) do esquema conceitual de Venkatraman e Camillus (1984) para distinguir diferentes perspectivas de alinhamento estratégico, mostrado do quadro 2.7 na seção 2.4.1, mais a diante, pois foca-se no conteúdo, nos elementos (critérios competitivos) a serem alinhados;
- No escopo de alinhamento interno (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) e alinhamento vertical (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Domínio do Alinhamento	Externo	1	Escola de Formulação da Estratégia	4	Escola de Redes Interorganizacionais
		Alinhamento da estratégia com as condições do ambiente		Análise estratégica no nível coletivo, enfatizando a interdependência das estratégias de várias organizações competindo pela alocação de recursos	
	Interno	2	Escola de Implementação da Estratégia	5	Escola de Escolhas Estratégicas
		Mecanismos administrativos e organizacionais desenvolvidos em linha com a estratégia		Moderação entre o ponto de vista determinístico e o de cautela gerencial	
	Integrado	3	Escola de Integração (Formulação-Implementação)	6	Escola Global
		Gerenciamento estratégico envolvendo a formulação e a implementação, cobrindo decisões ambientais e organizacionais		Interdependência entre organização e ambiente	
	Conteúdo (Elementos a serem alinhados com a estratégia)			Padrão de Interação (Processo para atingir o alinhamento)	
	Conceituação do Alinhamento				

Quadro 2.7 – Esquema conceitual para distinguir perspectivas diferentes de alinhamento estratégico.

Fonte: adaptado de Venkatraman e Camillus (1984).

2.4.2. Alinhamento e desempenho

Uma das alternativas de melhoria de desempenho encontra-se nos fatores que auxiliam a formulação e implementação das estratégias das organizações e que contribuem para aumentar a eficácia das mesmas. Entre esses fatores encontra-se o nível de alinhamento de seus sistemas, de forma que, quanto mais alinhados, maiores serão as possibilidades das empresas serem bem sucedidas (BARROS, 2007).

Existem vários estudos que focam na relação entre alinhamento e desempenho organizacional (CRAGG; KING; HUSSIN, 2002; SUN; HONG, 2002; CONGDEN, 2005). Geralmente, quanto melhor for o alinhamento estratégico, melhor será o desempenho (FRY; KILLING, 1989 apud CRAGG; KING; HUSSIN, 2002).

O alinhamento entre estratégia de negócio (competitiva) e Tecnologia da Informação (TI) é um dos temas que mais tem sido discutido na academia, devido ao interesse de aproximação entre essas duas áreas, para um maior desempenho das empresas no cenário competitivo, mas recursivamente tem se voltado a corporações de maior porte (SILVA; DORNELAS, 2009).

Porém, existem estudos que mostram a relação entre alinhamento e desempenho também para pequenas empresas, chegando a resultados similares, nos quais empresas com alto grau de alinhamento têm melhor desempenho do que empresas com baixo grau de alinhamento (CRAGG; KING; HUSSIN, 2002).

Henderson e Venkatraman (1993) não associam diretamente o alinhamento estratégico de TI com o desempenho organizacional, mas afirmam que a falta de alinhamento é uma das causas dos questionamentos sobre os resultados dos investimentos feitos em TI.

Sun e Hong (2002) assinalam que a função produção deve estar envolvida no processo de tomada de decisões estratégicas em outras funções dentro das organizações e que o alinhamento das estratégias competitivas com as de produção influencia positivamente o desempenho dos negócios.

Congden (2005) também estudou a relação entre alinhamento e desempenho. O referido autor encontrou forte alinhamento entre as decisões sobre tecnologias produtivas nas organizações estudadas e uma relação positiva com o alto desempenho financeiro das mesmas.

2.4.3. Alguns modelos de Alinhamento Estratégico

Modelos de alinhamento estratégico são representações sistemáticas de um conjunto de princípios e ações com a finalidade de promover o alinhamento estratégico (PRIETO, 2006).

Prieto (2006, pág. 110) reuniu quatro modelos teóricos de alinhamento estratégico interno. Os principais resultados de sua pesquisa podem ser vistos no anexo 3:

- Modelo 1 – Labovitz e Rosansky (1997): alinhamento como um processo de integração dos recursos e sistemas da organização em torno de um propósito essencial dos negócios;
- Modelo 2 – *Balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000): processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho, com um conjunto de indicadores balanceados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento;
- Modelo 3 – Hambrick e Cannella (1989): alinhamento como um processo gerencial previamente planejado e conduzido pelo estrategista;

- Modelo 4 – *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000): alinhamento como um processo de mudança sistêmico e participativo, a partir de um diagnóstico de ajuste organizacional e plano de implementação.

Em função de apresentarem sob diferentes ângulos o processo de alinhamento estratégico interno, estes foram analisados com o propósito de elaboração de um quadro analítico distintivo quanto às suas características e as ações ou etapas propostas para a realização do alinhamento (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009).

Destaca-se o modelo de Labovitz e Rosansky (1997), cujo questionário foi utilizado no presente trabalho (vide anexo 4.8), no qual os autores enxergam o alinhamento como sendo um desafio que os gerentes enfrentam para manter seu pessoal e a própria organização centrada ou alinhada internamente, e ressaltam dois aspectos: (1) o alinhamento deverá ser definido para promover o alcance dos objetivos propostos pela empresa; e, (2) o alinhamento deverá integrar os sistemas da organização.

Segundo os mesmos autores, o cerne do alinhamento é voltar todos os elementos importantes do negócio para o propósito essencial, ou seja, pensar continuamente sobre estratégia, processos, pessoas e clientes, e como cada um deverá ser ajustado para obter o propósito essencial (figura 2.10).

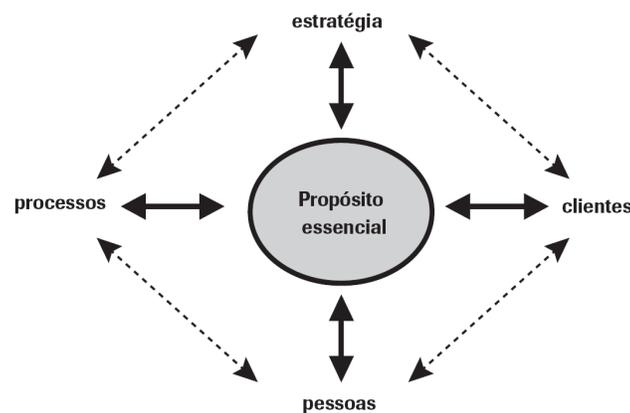


Figura 2.10 – Alinhamento em quatro dimensões com foco no propósito essencial.

Fonte: adaptado de Labovitz e Rozansky (1997).

Desta forma, os autores consideram ainda dois tipos de alinhamento: um no sentido vertical, que trata de relação entre a definição da estratégia de negócios da empresa e a efetiva concretização desta pelas pessoas, e outro no sentido horizontal, entre os clientes e os processos, isto é, compreender as necessidades dos clientes e alinhar os processos

(interfuncionais) capazes de entregar o que o cliente necessita, identificando os clientes alvo da empresa (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

Henderson e Venkatraman (1993) afirmaram que o conceito de alinhamento estratégico se baseia em dois pressupostos. O primeiro pressuposto diz que o desempenho econômico está relacionado à habilidade do administrador de criar um ajuste estratégico entre a posição da organização e a arena competitiva de produto-mercado, mais a montagem de uma estrutura administrativa apropriada para apoiar a sua execução (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

O segundo pressuposto considera os conceitos da organização como sistema aberto, quando afirma que este ajuste estratégico é inerentemente dinâmico, de forma que as escolhas que uma determinada organização faz poderão suscitar outras ações de rivais imitadoras, as quais exigem a respectiva resposta (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Vide figura 2.11.

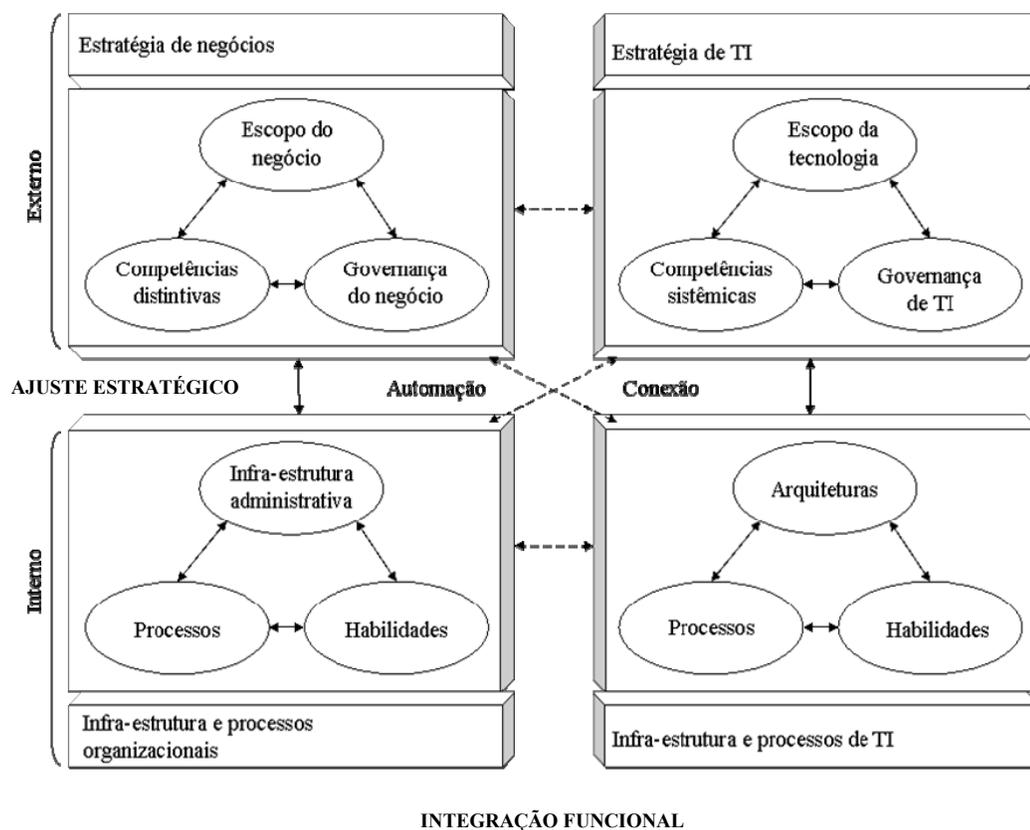


Figura 2.11 – Modelo de alinhamento estratégico.

Fonte: adaptado de Henderson e Venkatraman (1993).

A partir destes dois pressupostos, Henderson e Venkatraman (1993) propuseram um modelo (figura 2.11) e definiram o alinhamento estratégico como possuindo dois pilares de sustentação, que são o ajuste estratégico e a integração funcional, no qual o primeiro corresponde às ações e reações da organização, em relação aos seus domínios interno e externo, e o segundo refere-se à necessidade de se integrar a Tecnologia de Informação (TI) à estratégia de negócios da organização empresarial (integração estratégica), e de se conectar a infra-estrutura e os processos dos sistemas de informação (integração operacional).

2.4.4. Outros exemplos de trabalhos sobre alinhamento

Na literatura, encontraram-se alguns trabalhos sobre alinhamento estratégico, que serão comentados brevemente a seguir.

Por exemplo, o trabalho de Silva (2003) investigou o alinhamento das estratégias de produção com as estratégias competitivas adotadas por empresas moveleiras situadas no pólo industrial da região de Votuporanga – SP. Os questionários aplicados durante as entrevistas e as observações diretas no “chão-de-fábrica” foram as principais ferramentas escolhidas para coleta de dados. A referida autora observou a ausência de sistemas de medidas e de programas voltados para a gerência da qualidade, como de sistemas que objetivassem a redução do custo de produção. As preocupações com a competitividade ocorriam em curto prazo e não eram formalizadas em estratégias empresariais.

Os resultados da dissertação de Silva (2003) revelaram que a maioria das empresas produzia linhas variadas de móveis retilíneos com estilo tradicional. A comercialização ocorria em um mercado amplo com pouca ou nenhuma diferenciação, caracterizando a estratégia competitiva de menor custo. As prioridades competitivas da estratégia de produção eram predominantemente os critérios de qualidade e custo.

O trabalho de Prieto (2006) focou no alinhamento estratégico interno. Baseou-se na identificação de modelos teóricos que pudessem servir de referência para o processo de alinhamento estratégico, e a compreensão de suas ações e etapas. Analisaram-se quatro modelos cientificamente: o modelo de Labovitz e Rosansky (1997), o Balance scorecard de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), o modelo de Hambrick e Cannella (1989) e o Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000). Em seguida, fez-se um estudo de caso em centros de medicina diagnóstica, comparando os resultados do

alinhamento entre as empresas pesquisadas e elaborando um quadro analítico distintivo dos modelos analisados de alinhamento estratégico interno.

Os resultados evidenciaram que as etapas necessárias para a promoção do alinhamento abrangem ações de: planejamento, implementação e controle da estratégia. As quais compreendem, respectivamente, ter uma estratégia claramente formulada, promover a integração dos elementos internos e monitorar os resultados. Os modelos supracitados buscam cumprir estas etapas. Porém, os mesmos se diferenciam na proposta de como desenvolver isso, o que é apontado pela visão a respeito do alinhamento. Propõe-se alinhar por meio do desdobramento da estratégia em indicadores de desempenho, por meio da negociação e convencimento a respeito da estratégia e por meio de um diagnóstico de obstáculos à implementação da estratégia (PRIETO, 2006).

Cordeiro (2005) trabalhou com empresas paranaenses de médio porte, com o intuito de oferecer a estas organizações um modelo de análise de estratégias de negócios, visando à priorização de ações no âmbito de sua gestão estratégica. O referido autor apresentou três categorias de alinhamento estratégico, quais sejam, o alinhamento entre a estratégia de negócios e o contexto externo, o alinhamento entre os processos-chave e a estratégia de negócios e o alinhamento entre os recursos organizacionais e os processos-chave.

De acordo com a estrutura proposta, as decisões estratégicas devem ser tomadas no sentido de preencher as lacunas de alinhamento estratégico identificadas. Sua aplicação foi constituída por quatro etapas, quais sejam: as análises dos contextos externo e interno, a formalização de uma estratégia de negócios, a identificação de lacunas de alinhamento estratégico nas três categorias definidas e a priorização de medidas para o preenchimento das lacunas (CORDEIRO, 2005).

O modelo em questão mostrou-se efetivo como ferramenta de gestão estratégica, sistêmica e contextualista, permitindo às organizações avaliar a viabilidade de medidas estratégicas, bem como ao considerar o aprendizado estratégico na formulação das estratégias de negócios e na sua implementação (CORDEIRO, 2005).

Barros (2007) realizou uma pesquisa com os executivos de 153 das mil maiores organizações brasileiras, abordando o alinhamento estratégico a partir de pares de elementos organizacionais a serem alinhados, especificados como combinações de sistemas, as quais foram analisadas de forma integrada em relação à variável dependente eficácia da implementação das estratégias, através da aplicação de técnicas estatísticas multivariadas.

Dentre outros resultados, o referido autor concluiu que o alinhamento de algumas combinações de sistemas é mais importante do que o alinhamento de outras combinações para a eficácia de implementação das estratégias, sendo a mais importante encontrada a combinação entre estratégia e estrutura organizacional (BARROS, 2007).

2.4.5. Desalinhamento

No entanto, alguns pesquisadores têm argumentado que o alinhamento demasiado pode resultar em empresas com componentes que são muito bem acoplados e que, assim, podem levar a problemas com adaptações em um ambiente externo dinâmico. Alega-se que a empresa deveria se esforçar para desenvolver sistemas adaptativos e não de equilíbrio (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Minstzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 22) assinalam uma noção inerente de desalinhamento quando discutem as vantagens e desvantagens associadas à estratégia. Os mesmos apontam como vantagem a coordenação das atividades, o foco dos esforços.

Porém, esses autores indicam também a desvantagem de uma organização perfeitamente ajustada, onde pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades, com estratégias demasiadamente embutidas em uma organização, definida com excesso de exatidão e consistência, o que dificulta processos de adaptação a contextos diferentes.

No mesmo sentido, Hamel e Prahalad (1994) e KATHURIA; JOSHI; PORTH, (2007) argumentam que se o alinhamento é atingido por uma limitação da ambição organizacional, a empresa não irá atingir o seu potencial estratégico. Assim, os referidos autores afirmam que esta é a razão pela qual a gênese do processo deve ser uma estratégia criada propositalmente a partir do desajuste entre onde a empresa está e aonde esta quer chegar.

Neste sentido, estuda-se também o oposto do alinhamento, o desalinhamento, sendo este proposital, não acidental, mas entendido e criado pelos gestores (PONGATICHAT; JOHNSTON, 2008), dentre os principais objetivos desta abordagem, estão:

- Balancar o foco estratégico com requisitos mais amplos: emana do fato de alguns gestores apontarem que a estratégia de uma organização não cobre todas as áreas de atividade, podendo enfatizar alguns requisitos em detrimento de outros;
- Estimular a aprendizagem organizacional: a partir de medidas desalinhadas com a estratégia outras idéias podem ser desenvolvidas e

testadas, visto que, ao se trabalhar com atividades demasiadamente focadas na estratégia definida, oportunidades podem ser perdidas;

- Gerenciar as realidades operacionais: devido à existência de requisitos estratégicos organizacionais desconectados com a realidade operacional, muitas vezes até impraticáveis, os gestores decidem fazer o que acreditam ser mais relevante para o desempenho das suas operações, tendo medidas desalinhadas à estratégia;
- Criar flexibilidade: quando em um cenário de mudanças frequentes de estratégia, o tempo e o custo eram recursos consideravelmente consumidos, portanto, tornou-se aceitável que nem sempre era necessário, ou possível, ter a medição de desempenho bem alinhado com a estratégia.

A idéia de desalinhamento estratégico é vislumbrada também por Minstzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao citar uma desvantagem do planejamento estratégico, visto que existe a possibilidade de se criarem cenários que não irão condizer com a realidade, ou seja, a estratégia primariamente definida poderá não estar coerente com a realidade.

2.5. Estratégia na Construção Civil

Primeiramente, faz-se necessário uma breve descrição da indústria da construção civil, pois a construção civil possui características estruturais que a diferencia de outros setores, principalmente no que diz respeito à função produção.

Koskela (1992) cita quatro peculiaridades desta indústria:

- (1) Projetos únicos: necessidades e prioridades diferentes para cada cliente e projeto adaptado às condições locais;
- (2) Organização temporária: produção acontece no local da construção;
- (3) Produção local: adaptação ao contexto;
- (4) Intervenção do Estado: questões de legislação e fiscalização.

Podem-se destacar mais outras características (MESSENGUER, 1991 apud COSTA, 2003), que corroboram as anteriores:

- (a) A construção é uma indústria de caráter nômade, com produtos únicos e não seriados. A produção é centralizada (operários móveis em torno de um produto

fixo), em vez da produção em cadeia (produtos passando por operários fixos), como em outras indústrias;

- (b) Em geral, é uma indústria muito tradicional, possui grande inércia às alterações;
- (c) Utiliza mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, sendo que o emprego dessas pessoas tem caráter eventual e suas possibilidades de promoção são escassas, o que pode gerar baixa motivação no trabalho;
- (d) A construção, de maneira geral, realiza seus trabalhos a céu aberto;
- (e) O produto é único, ou quase único, na vida do cliente final;
- (f) São empregadas especificações complexas e muitas vezes confusas;
- (g) As responsabilidades são dispersas e pouco definidas dentro das empresas;
- (h) O grau de precisão com que se trabalha na construção é, em geral, menor do que em outras indústrias, por exemplo, parâmetros relativos ao orçamento, prazo, conformidade, etc.

Conforme Ribeiro et al. (1996 apud COSTA, 2003), o segmento de construção de edificações caracteriza-se por ser uma indústria tradicionalmente fragmentada, visto que nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa nem influencia fortemente o resultado da indústria.

Barros Neto (1999) apresenta uma análise baseada nos estudos de Porter (1991), destacando cinco características importantes apresentadas pelo subsetor edificações da indústria da construção:

- (a) As barreiras de entrada são pouco significativas, pois apresenta baixos investimentos em equipamentos e para instalação da empresa, além do uso de tecnologia basicamente artesanal;
- (b) Ausência de economia de escala ou curva de experiências, uma vez que muitas empresas trabalham com um pequeno número de obras, que são tratadas isoladamente, dificultando a redução de custos através da economia de escala;
- (c) Ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores, devido ao poder de barganha que boa parte dos fornecedores exerce sobre a maioria das empresas construtoras;
- (d) Necessidade variada de mercado, pois a construção civil trabalha com produtos duráveis e caros e, em geral, os vários tipos de clientes exigem que o produto seja de boa qualidade e diferenciado de outros empreendimentos já lançados;

- (e) Altas flutuações nas vendas em virtude da estreita dependência do setor em relação ao nível de crescimento econômico, que acabam não estimulando as empresas a investirem em tecnologias que proporcionam aumento do volume de obras, as quais poderiam gerar aumento da fatia de mercado e redução de custos.

Além de todas as características supracitadas, é importante ressaltar que a cadeia produtiva na qual se insere o setor da construção civil é bastante complexa e heterogênea e possui uma grande diversidade de agentes intervenientes e de produtos, com diferentes graus de industrialização (VRIJHOEF; KOSKELA, 2000; AZAMBUJA, 2002; AZAMBUJA; FORMOSO, 2003). No caso de empresas que trabalham como prestadoras de serviços, vale ainda ressaltar que a produção destes produtos é realizada, normalmente, sob encomenda (COSTA, 2003).

O trabalho de Balarine (2002) sobre planejamento estratégico na indústria imobiliária demonstrou que no Brasil muitas das empresas dedicadas à atividade de construção e incorporação vêm empregando consistentemente estratégias competitivas em seus negócios. Segundo o mesmo autor, percebe-se agilidade nas definições, criativa utilização de campanhas mercadológicas e cuidados com o controle de gestão.

Do ponto de vista da competitividade intra e inter setorial, a indústria da construção civil brasileira apresenta-se bastante heterogênea. Constata-se que situações paradoxais de posicionamento competitivo relevante contrastam com diferenças básicas como a elevada incidência de empresas que adotam a não-conformidade como estratégia de competição, gerando a competição predatória e o desrespeito aos direitos do consumidor (SILVA, 1995).

Verifica-se que mudanças conjunturais nos mercados e diferenças entre tipos de clientes e várias modalidades de contratos necessitam de diferentes desempenhos da função produção. Porém isto nem sempre é percebido pelas empresas, pois no momento de investir em melhorias, muitas vezes, não se preocupam em analisar os desejos e características dos clientes (BARROS NETO, 1999).

Neste sentido, o assunto estratégia assume certa 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 importantíssimo na busca de solidez e lucratividade (BARROS NETO, 1999).

Associando suas visões de longo prazo às táticas centradas no produto e no cliente, muitos incorporadores têm harmonizado seus recursos internos com as oportunidades de mercado. Em um país como o Brasil, marcado pela descontinuidade das políticas econômicas, essa agilidade nas definições estratégicas tem se mostrado vital para o sucesso dos negócios dessas empresas que, com flexibilidade, conseguem atuar em um setor identificado pela oferta de produto caro e direcionado a mercados restritos e exigentes (BALARINE, 2002).

Segundo Barros Neto (1999), 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 de introdução de melhorias podem ser decorrentes de um processo realizado sem uma visão holística, de maneira não-planejada e sem uma abordagem estratégica adequada.

Diante disto, um tema que tem sido fonte de publicações na área de estratégia na construção civil, que vem sendo abordado constantemente e que possui relevância no meio acadêmico e empresarial na indústria mundial, é a Produção Enxuta. Womack e Jones (1998) resumem esta mentalidade no objetivo de produzir cada vez mais satisfazendo os desejos dos clientes utilizando cada vez menos recursos, eliminando os desperdícios no processo, focando nas atividades que agregam valor aos clientes.

A Produção Enxuta na construção civil é chamada Construção Enxuta (*Lean Construction*), que traz como mudança conceitual mais importante para construção civil a introdução de uma nova forma de se entender os processos produtivos (KOSKELA, 1992).

Neste contexto, cita-se a construção enxuta, pois tem-se um exemplo do que foi citado anteriormente por Barros Neto (1999), sobre a introdução de ferramentas (*melhorias*) sem uma abordagem estratégica adequada. Observa-se também que a literatura pouco discute sobre o processo de implantação e sobre os aspectos estratégicos envolvidos no referido processo, conforme registra Alves e Tsao (2007), concentrando-se no estudo da aplicação de princípios e ferramentas nas diversas áreas do conhecimento. Existem também poucos estudos sobre alinhamento entre as decisões estratégicas e a operacionalização das mesmas (BARROS NETO, 2002; BARROS NETO et al. 2007).

Um dos princípios da construção enxuta é focar no controle do processo como um todo (KOSKELA, 1992), o que quer dizer ter uma visão holística. Quanto às questões relacionadas à estratégia referentes à formulação e implementação, este princípio nos leva

a vislumbrar que se deve considerar todo o processo de formular, implementar e, inclusive, manter a empresa alinhada com a nova filosofia de produção, ou seja ter uma visão geral deste o início, concepção, até o fim, implantação e manutenção.

Autores, como Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000), corroboram com esta visão ao relatar que a separação entre a formulação e a implementação de estratégias seria uma ilusão provocada pelo advento do uso das ferramentas da administração científica à gestão estratégica.

Também Hayes et al. (2005) citam que existem autores que defendem que uma determinada estratégia é definida pelo padrão de decisões realizado na organização, e não pelo que é dito ou escrito, seja em entrevistas, manuais ou relatórios, buscando distinguir aquilo que é anunciado (ou planejado) do que é realmente implantado. Porém, Hayes et al. (2005) não fazem esta distinção, pois sugerem que a formulação e a implementação de uma estratégia são separáveis.

Logo, frente à importância crescente do tema supracitado, esta tendência na construção civil também abre espaço para estudos relacionados à estratégia (ALVES; TSAO, 2007). Como, por exemplo, o trabalho recente de Costa, Rôla e Azevedo (2009), que discutiram os critérios competitivos da produção em empresas que implantaram a construção enxuta e o alinhamento estratégico nas mesmas (COSTA et al., 2009).

Com relação à formulação de estratégias, Barros Neto (1999) defende a necessidade da realização de trabalhos empíricos mais específicos, apresentando um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas do ramo de construção civil que envolve as seguintes etapas: (1) Reunião de apresentação, em que se mostra o processo de formulação detalhando cada uma de suas partes, os critérios competitivos e as categorias de decisão utilizadas; (2) Diagnóstico estratégico da produção; (3) Definição dos objetivos da empresa e conhecimento dos clientes e concorrentes; (4) Desdobramento dos objetivos e desenvolvimento dos planos de ação; e (5) Cronograma e implementação.

No que se refere à escola de pensamento estratégico em que se enquadram as empresas de construção civil, dentre as que mais se encaixam, pode-se considerar a estratégia empreendedora, segundo comenta Costa (2003), guardadas as limitações em generalizar esta afirmação.

Conforme visto anteriormente, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma organização empreendedora apresenta estrutura simples, consistindo de um ou alguns gerentes em nível superior e um grupo de operadores que executam o trabalho básico.

Como se pode ver em várias empresas de construção, o comportamento da organização empreendedora é pouco formalizado e esta faz uso mínimo do planejamento e de treinamento. Além disso, as empresas usualmente são jovens, pequenas e precisam ser flexíveis, pois operam em ambientes dinâmicos e são afetadas pelas incertezas, além de serem muito dependentes da liderança do empreendedor, este que tem o reflexo de sua personalidade e cultura no ambiente da organização (COSTA, 2003).

Baseado nessas considerações, observa-se que as estratégias das empresas de construção estão na mente dos seus proprietários (os empreendedores) ou não existem e dificilmente são explicitadas para os demais membros da empresa de forma estruturada (BARROS NETO, 1999).

Além disso, devido ao fato de as decisões operacionais e estratégicas estarem concentradas no empreendedor, a média e baixa gerência, inclusive os gerentes voltados à produção, muitas vezes, não estão preparados para tomar decisões e podem se tornar meros executores daquilo que foi definido pelos proprietários da empresa, não obtendo uma visão estratégica do negócio como um todo (BARROS NETO, 1999).

Ribeiro et al. (1996 apud COSTA, 2003) citam algumas das razões para a falta de explicitação das estratégias das empresas de construção:

- a. Tamanho das empresas (a grande maioria são pequenas e micro empresas), pois elas não têm recursos humanos suficientes que as ajudem no processo de tomada de decisão;
- b. Fragmentação do setor, que inibe a lucratividade do mesmo, criando muitas empresas que apenas subsistem sem definir muitos objetivos de crescimento e de ganhos de fatias de mercado;
- c. Quantidade de recursos que abundaram no setor durante muitos anos, fazendo com que não houvesse uma competição mais acirrada;
- d. Dificuldade da obtenção de dados, devido à escassez das fontes de informação e de sistemas que obtenham essas informações.

Diante do exposto, pode-se observar que as características do setor da construção (baixas barreiras de entrada e saída, mercado fragmentado), das empresas que o compõe (concentração do controle nos proprietários, alta informalidade e alta flexibilidade) e do seu produto (sob encomenda, uso de tecnologia artesanal e mão-de-obra com baixa formação formal) devem ser consideradas quando da análise de processos de formulação e implementação das estratégias nas empresas de construção civil.

2.6. Considerações Finais do Capítulo

Visto a revisão supracitada e remontando a figura 2.1, mostrada no início deste capítulo, pode-se vislumbrar a relação entre os temas estudados, sua importância e as oportunidades de pesquisas relacionadas aos tópicos em questão, notadamente voltadas à indústria da construção civil, na qual nota-se uma lacuna em relação à estudos sobre alinhamento estratégico.

Uma empresa precisa estar alinhada externamente, ou seja, com uma estratégia competitiva adequada ao mercado em que deseja atuar, adequando-se a partir dos requisitos dos clientes com os quais deseja trabalhar.

Tendo definido corretamente o seu negócio, determinando a sua área de atuação, cabe à empresa adaptar-se para atender ao seu público escolhido, em todos os níveis, desde a alta direção até os responsáveis pelas atividades mais operacionais, e em todas as funções (marketing, finanças, recursos humanos, dentre outras). A partir disso, no caso da função produção, devem-se determinar quais serão os critérios competitivos que serão priorizados e buscar o desdobramento dos mesmos nas decisões da empresa.

Assim, quanto mais coerente, alinhada, ajustada a empresa estiver, tanto externamente (eficácia) como internamente (eficiência), maiores serão as chances de se atingir desempenhos superiores.

Enfim, 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).

Neste estudo, foca-se nos critérios competitivos para analisar a estratégia de produção e sua relação com a estratégia competitiva.

No próximo capítulo, explica-se a metodologia utilizada nesta pesquisa.

3. METODOLOGIA

Nesta seção, mostra-se a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, destacando o paradigma em que o mesmo se enquadra, a estratégia de pesquisa e o seu delineamento.

3.1. Paradigma

Segundo indicam Collins e Hussey (2005), existem dois paradigmas fundamentais, chamados pelos mesmos de *Positivista* e *Fenomenológico*. Embora estes autores informem que diversas outras denominações existem para indicar a tipologia de paradigmas, estas são as mais comuns. As classificações devem, no entanto, ser entendidas como sendo extremidades de um contínuo, podendo existir espécies de zonas de transição, ou regiões intermediárias, como linhas móveis na demarcação dos paradigmas (vide figura 3.1).

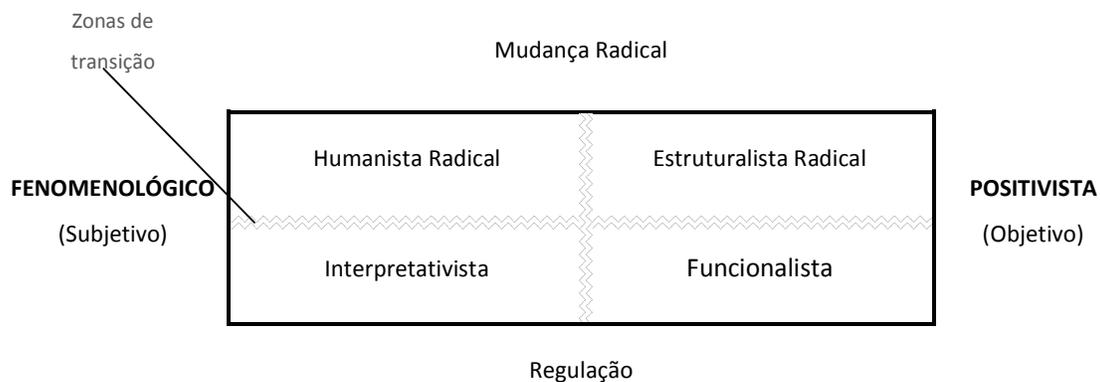


Figura 3.1 – Classificações para os paradigmas: em duas (positivista e fenomenológico) e em quatro (Humanista Radical, Interpretativista, Estruturalista Radial e Funcionalista) classificações.

Fonte: adaptado (SILVA; ROMAN NETO, 2007; COLLINS; HUSSEY, 2005).

Neste sentido, com relação à classificação de Collins e Hussey (2005), este trabalho encaixa-se no paradigma **Positivista**, o qual se preocupa com a extensão dos fenômenos, principalmente a medição, a quantificação, a previsão, a formulação geral de leis. Estão associados com este paradigma conceitos como divisão, causalidade, dentre outros. Normalmente descrevem-se conceitos visando à mensuração, concentração em fatos objetivos e formulação de hipóteses, busca de associações e relações de causalidade. Existe a tentativa de esquematizar a realidade, com um caráter holístico, sistemático e ordenado como forma de compreender o encadeamento dos eventos dentro do contexto estudado.

Ainda assim, conforme ressaltado por Collins e Hussey (2005), existem diversas denominações. Na figura 3.1, observam-se quatro divisões e suas zonas de transição. Com o intuito de melhor compreensão e exemplificação de classificação, destaca-se outra categorização para os paradigmas, em quatro tipos: *Humanista Radical*, *Interpretativista*, *Estruturalista Radial* e *Funcionalista* (BURREL; MORGAN, 1980 apud SILVA; ROMAN NETO, 2007).

Nesta segunda classificação abordada, o presente trabalho encaixa-se no paradigma Funcionalista. Este pressupõe que a sociedade tem uma existência real, concreta e um caráter sistemático, orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado. É uma epistemologia que procura explicar o que acontece no mundo social na busca de regularidades e relações causais entre os elementos constituintes (BURREL; MORGAN, 1980 apud SILVA; ROMAN NETO, 2007).

Evidentemente, pode-se perceber lógica entre as classificações, visto as características similares entre as mesas, apenas a primeira é fruto de uma abordagem diferente, com apenas duas, e a segunda com quatro divisões. Muda-se apenas a forma de ver o mesmo evento, segundo classificações diferentes, para o mesmo estudo.

No mesmo paradigma deste trabalho, podem ser identificadas, embora os referidos autores não declarem formalmente, outras obras supracitadas relacionadas ao tema em estudo, por exemplo, as pesquisas de Cragg, King e Hussin (2002) e de Raymond e Croteau (2009), no qual se avalia a relação entre alinhamento e desempenho, bem como o trabalho de Silva (2003), sobre alinhamento entre estratégia competitiva e de produção.

Por fim, vale ressaltar que este trabalho classifica-se no paradigma positivista, de natureza exploratória e qualitativa, tendo como estratégia de pesquisa estudo de caso, utilizando-se de entrevistas e questionário como instrumentos de pesquisa, conforme será abordado na próxima seção.

3.2. Metodologia de pesquisa

Nesta seção, discutem-se alguns aspectos referentes ao método, que serão melhor visualizados no delineamento da pesquisa.

Conforme mostrado na seção 2.4.1, o presente estudo se encaixa: no domínio 2 (*Escola de Implementação da Estratégia*) do esquema conceitual de Venkatraman e Camillus (1984) para distinguir diferentes perspectivas de alinhamento estratégico,

mostrado no quadro 2.6, pois foca-se no conteúdo, nos elementos (critérios competitivos) a serem alinhados; e, no escopo de alinhamento interno (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) e alinhamento vertical (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Para fortalecer a justificativa do trabalho no que tange a ausência de pesquisas semelhantes, revelando o pioneirismo da mesma, enfatiza-se a realização de um levantamento da produção científica. Utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica, que, segundo Martins e Theóphilo (2007), trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, pois busca explicar e/ou discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, anais de congressos, dentre outras fontes, procurando analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica se torna um meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte de um trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007), levando o pesquisador a entrar em contato com textos que tratem do tema em estudo em fontes reconhecidas do domínio científico (OLIVEIRA, 2007).

Neste sentido, realizou-se a busca dos artigos através dos anais dos eventos escolhidos, separando os mesmos quanto ao tema estudado. Os dados foram organizados, tabulados e analisados com o apoio do programa *Microsoft Excel*[®]. Verificaram-se os títulos, autores, entidades de origem e a metodologia utilizada nos trabalhos selecionados, com temas ligados à estratégia na construção civil.

A partir dos resultados do levantamento supracitado, no qual se verificou a limitada quantidade de artigos com o tema pesquisado, constatou-se uma lacuna com relação à estudos sobre alinhamento estratégico em empresas construtoras. Assim, este trabalho se classifica como **exploratório**, visto que desenvolve estudos que dão uma visão geral do fato ou fenômeno estudado. Geralmente, 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).

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). Verificou-se que em vários trabalhos similares os

autores declararam que utilizaram esta mesma estratégia de pesquisa (e.g. SILVA, 2003; PRIETO, 2006; SILVA; FERNANDES, 2007).

Yin (1994) destaca a importância de realizar uma revisão bibliográfica antes de iniciar estudos de casos de modo que se possa desenvolver uma base teórica que irá auxiliar na compreensão dos fenômenos observados.

Ressaltam-se as limitações do estudo de caso quanto à generalização dos resultados, visto que não se busca uma generalização estatística de dados e fatos, mas sim uma generalização analítica com base no contexto da pesquisa realizada, procurando compreender e interpretar os fatos e fenômenos normalmente isolados. Embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento (YIN, 1994).

Destaca-se a importância da estruturação destes estudos de casos, enfatizando a triangulação de diferentes formas de obtenção de informações, a partir de evidências qualitativas e quantitativas, conforme indicam vários autores (YIN, 1994; KNIGHT; RUDDOCK, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Para Yin (1994), as evidências para um estudo de caso podem vir de diversas fontes, tais como documentos, registros em arquivos, questionários, entrevistas, observações e artefatos físicos.

O estudo de caso enriquece não apenas a pesquisa, mas o pesquisador em si devido à exposição do mesmo aos problemas reais, às descobertas das pessoas em todos os níveis da organização estudada e aos diferentes contextos possíveis dos casos em análise (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002 apud PRIETO, 2006).

Foram realizadas visitas aos canteiros de obra e escritórios das empresas, relacionando a observação direta como fonte de evidência, de forma que fosse possível observar os atos em seus contextos e circunstâncias em que se verificam suas atitudes e reações (OLIVEIRA, 2007).

Utilizou-se também nesta pesquisa a entrevista semi-estruturada com representantes das empresas, tendo como roteiro um questionário (vide Apêndice B). Segundo Oliveira (2007), a elaboração do questionário implica na clareza que tem o pesquisador quanto à necessidade de coletar dados que facilitem a obtenção de informações para a consecução dos objetivos formulados.

Depois de redigido, o questionário precisa passar por testes. É o que se deseja no pré-teste, evidenciar possíveis falhas, inconsistências, complexidades e ambigüidades de questões, dentre outros (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Optou-se por entrevistas semi-estruturadas (que foram guiadas pelo questionário elaborado), pois estas são mais adequadas a dar flexibilidade à pesquisa, no sentido de permitir aos entrevistadores adaptarem a lista de questões de modo a obter informações relevantes para o trabalho, podendo as frases serem levemente alteradas para torná-las mais claras, bem como informações podem ser dadas para facilitar o entendimento das perguntas. Ressalta-se o cuidado com vieses, devendo o pesquisador não interferir nas respostas (OLIVEIRA, 2007; MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A coleta de dados é uma das etapas mais importantes dentro de uma pesquisa. Para Yin (1994), as entrevistas são consideradas fontes essenciais de informação para o estudo de caso. Todas as entrevistas foram gravadas pelo pesquisador com o consentimento prévio dos respondentes e, posteriormente, transcritas para o registro da pesquisa.

A análise de dados foi constituída em: examinar, categorizar e classificar as evidências qualitativas e quantitativas para tratar as proposições iniciais do estudo (YIN, 1994).

A natureza do método de pesquisa escolhido pode trazer algumas limitações ao estudo. Embora se saiba de algumas críticas aos estudos de casos em relação à falta de rigor da pesquisa, trazendo assim subjetividade ao estudo (BERTERO; VASCANCELOS; BINDER, 2003), Yin (1994) comenta que depende de cada pesquisador, independente do método, fazer com que haja rigor na pesquisa assim como a imparcialidade no momento das análises dos dados.

3.3. Delineamento da pesquisa

O modelo conceitual da pesquisa é mostrado na figura 3.2, que é inspirado nos trabalhos de Joshi, Kathuria e Porth (2003), Raymond e Croteau (2009) e Sun e Hong (2002), que baseados em levantamentos em empresas do setor industrial.

Joshi, Kathuria e Porth (2003) analisam o alinhamento a partir das percepções de dois representantes principais dentro das empresas, distantes hierarquicamente, quanto aos critérios competitivos que são priorizados pelos mesmos. Raymond e Croteau (2009) e Sun e Hong (2002) também verificaram o ajuste entre a estratégia competitiva e a estratégia de produção, e a relação deste alinhamento com o desempenho da empresa. Nesta pesquisa, foca-se na avaliação do alinhamento e não se analisa o desempenho das empresas.

O quadro 3.1 resume o delineamento da pesquisa com uma breve explicação sobre cada etapa, que será detalhada em seguida.

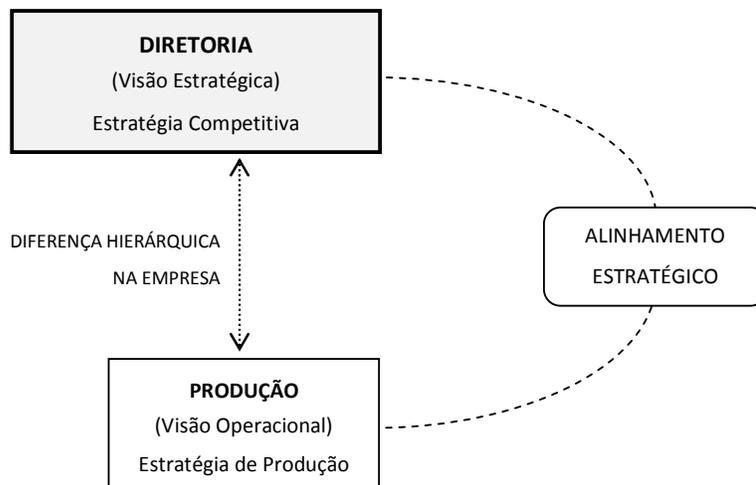


Figura 3.2 – Modelo conceitual proposto nesta pesquisa sobre alinhamento.

Fonte: Autor.

ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO
ETAPA 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA <i>(DESENVOLVIDA AO LONGO DE TODA A PESQUISA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento da produção científica em estratégia com foco na construção civil Revisão sobre os temas: Estratégia Competitiva, Estratégia 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 Base qualitativa e quantitativa Pré-teste Ligado diretamente ao método desenvolvido de análise e visualização dos resultados
ETAPA 3 ESTUDO DE CASO <i>(EM TRÊS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Caracterização das empresas selecionadas para o estudo Entrevistas com dois representantes de cada uma das empresas (distantes hierarquicamente) Triangulação de diferentes formas de obtenção de informações (entrevistas, questionário, documentos, sites, dentre outros)
ETAPA 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	<ul style="list-style-type: none"> Cruzamento das informações Análise e visualização dos Resultados Determinação do alinhamento estratégico Comparativo entre as empresas
ETAPA 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	<ul style="list-style-type: none"> Conclusões Contribuições teóricas e práticas Término da Dissertação

Quadro 3.1 – Apresentação das Etapas da Pesquisa.

Fonte: Autor.

ETAPA 1: Revisão Bibliográfica

A etapa 1 consistiu de um levantamento da produção científica em estratégia com foco na construção civil nos principais eventos nacionais, conforme citado anteriormente, e de uma revisão bibliográfica. O referido levantamento teve como objetivo corroborar a justificativa deste trabalho, no que diz respeito à quantidade limitada de estudos na área de estratégia com foco na construção civil. Maiores detalhes deste levantamento podem ser conferidos no estudo bibliométrico realizado por Costa, Vieira e Barros Neto (2010).

Conforme descrito anteriormente (seção 2, vide figura 2.1), a revisão bibliográfica concentrou-se em três grandes temáticas:

- Estratégia competitiva
- Estratégia de produção
- Alinhamento estratégico

O objetivo desta revisão foi fornecer uma base teórica para a realização da pesquisa, principalmente auxiliando na elaboração do questionário, etapa seguinte.

ETAPA 2: Elaboração do Instrumento de Pesquisa

A etapa 2 consistiu na elaboração do instrumento de pesquisa. O mesmo foi preparado com a base adquirida na revisão da bibliografia, nas características das empresas analisadas e na experiência do autor em pesquisas anteriores.

No quadro 3.2, pode-se visualizar o resumo do questionário elaborado para esta pesquisa, com a descrição de cada uma das cinco partes, seguida das principais fontes consultadas e o objetivo principal de cada seção (de acordo com os objetivos da pesquisa listados anteriormente).

O intuito desta etapa específica também foi de coletar exemplos de questionários na literatura e disponibilizá-los (anexo 4), além de fornecer um instrumento de referência para as análises posteriores no decorrer do trabalho e para estudos futuros, suscitando a discussão sobre adaptações no mesmo.

No desenvolvimento do instrumento de pesquisa (apêndice B), buscaram-se vários exemplos de outros questionários e roteiros de entrevistas com objetivos relacionados ao tema em estudo. Os principais trabalhos consultados estão dispostos no anexo 4, conforme relacionado no quadro 3.3.

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); Porter (1991; 1992); Silva (2003); <i>(em geral a seção 2.2)</i>	Conhecer as estratégias das empresas, o processo de tomada de decisões e os principais indicadores utilizados
PARTE III	Crítérios Competitivos	Barros Neto (1999); Costa (2003); Cragg, King e Hussin (2002); Silva (2003); Joshi, Kathuria e Porth (2003); <i>(em geral a seção 2.3)</i>	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); <i>(em geral a seção 2.4)</i>	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 3.2 – Principais fontes consultadas para a elaboração do questionário.

Fonte: Autor.

ANEXO	REFERENCIAL TEÓRICO	ESCOPO DO ESTUDO
4.1	Barros (2007)	Alinhamento organizacional para a eficácia da implementação das estratégias através de uma abordagem sistêmica, reduzindo a complexidade do contexto em pares de elementos a serem alinhados.
4.2	Barros Neto (1999)	Proposta de modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional.
4.3	Barros Neto e Alves (2008)	Análise estratégica da implementação da filosofia da construção enxuta em empresas construtoras.
4.4	Bruel, Santos e Moser (2003)	Análise do foco e coerência da estratégia de uma empresa de construção civil, através da convergência das decisões estratégicas.
4.5	Costa (2003)	Diretrizes para a concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil.
4.6	Cragg, King e Hussin (2002)	Abordagem sobre o alinhamento e desempenho a partir das estratégias de negócios e de TI em pequenas empresas
4.7	Pongatichat e Johnston (2008)	Explorar quais são os benefícios do desalinhamento entre medidas de desempenho e estratégia.
4.8	Prieto (2006)	Análise de modelos de alinhamento estratégico interno, com estudos de caso no setor de medicina diagnóstica. Questionário inspirado diretamente de Labovitz e Rosansky (1997).
4.9	Silva (2003; 2005)	Alinhamento das estratégias competitivas com as de produção, apresentando um estudo de caso no setor moveleiro.
4.10	Vasconcelos (2001)	Proposição de um modelo de classificação de teorias em estratégia baseado na análise empírica das escolas de pensamento em estratégia empresarial desenvolvidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Quadro 3.3 – Principais exemplos de questionários consultados para a elaboração do questionário.

Fonte: Autor.

No quadro 3.4, mostra-se a distribuição dos exemplos de instrumentos de pesquisa principais utilizados para a elaboração do questionário e em que parte do mesmo estes influenciam diretamente.

ANEXO	EXEMPLOS DE QUESTIONÁRIOS	Questionário (Apêndice B)				
	Referencial teórico	PARTE I	PARTE II	PARTE III	PARTE IV	PARTE V
4.1	Barros (2007)				X	
4.2	Barros Neto (1999)	X				X
4.3	Barros Neto e Alves (2008)	X	X			
4.4	Bruel, Santos e Moser (2003)		X		X	
4.5	Costa (2003)	X	X	X		
4.6	Cragg, King e Hussin (2002)			X		
4.7	Pongatichat e Johnston (2008)		X		X	
4.8	Prieto (2006); Labovitz e Rosansky (1997)				X	
4.9	Silva (2003)	X	X	X		
4.10	Vasconcelos (2001)				X	

Quadro 3.4 – Distribuição dos exemplos de instrumentos de pesquisa para a elaboração do questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda como fonte inspiradora do questionário final, principalmente com relação à abordagem dos participantes e ao método de medição, além dos exemplos descritos no Anexo 4, destacam-se também os trabalhos: de Rodrigues, Freitas e Farias (2009) e o de Silva e Fernandes (2007) ambos sobre alinhamento entre as estratégias competitivas e de manufatura; o de Jordan e Tricker (1995) sobre alinhamento dos sistemas de informação com a estrutura organizacional; o de Cordeiro, Costa e Almeida (2008) sobre o alinhamento das operações com a estratégia de negócios e sua relação com o desempenho financeiro; e, o trabalho de Joshi, Kathuria e Porth (2003) sobre alinhamento das prioridades estratégicas (e seu impacto no desempenho organizacional).

Neste sentido, tem-se ainda o levantamento realizado por Kathuria, Joshi e Porth (2007) sobre alinhamento organizacional e desempenho, onde os autores questionam claramente na conclusão do trabalho:

- Os gestores das unidades de negócio estão de acordo com os gestores da empresa (corporação) em suas prioridades organizacionais? Eles estão de acordo com os gerentes funcionais? Os gerentes funcionais estão de acordo com gestores corporativos?

- Os gerentes das áreas funcionais, tais como marketing, operações, finanças, estão de acordo com alguma outra prioridade referente às suas funções?
- As decisões dentro de uma função, como a gestão de operações, estão alinhadas de modo a apoiar a estratégia funcional? Por exemplo, as decisões relativas à planejamento da capacidade, localização, sistemas de planejamento e de controle da produção, estão alinhadas às competências essenciais de forma a apoiar a função de operações?

A partir da revisão da literatura e dos exemplos listados anteriormente, realizaram-se adaptações de alguns itens e principalmente dos métodos de aplicação, tabulação dos dados e visualização dos resultados.

O questionário final possui duas abordagens, uma qualitativa e outra quantitativa. A parte qualitativa compreende quase todo o questionário, com exceção de duas questões, 19 e 20, de cunho quantitativo, uma sobre os critérios competitivos da produção e outra sobre alinhamento estratégico de maneira geral na empresa, respectivamente. Busca-se uma análise numérica cujos resultados são explicados e/ou respaldados pela parte qualitativa, responsável também pela caracterização da empresa bem como pela identificação da sua estratégia competitiva.

Crag, King e Hussin (2002) apresentam o questionário utilizado em seu estudo sobre alinhamento entre estratégia de negócios e TI, porém utilizaram apenas um respondente para as duas perspectivas, ou seja, a visão de apenas um representante sobre a realidade de setores e níveis hierárquicos diferentes, em geral altos diretores das empresas. De forma similar, também Silva e Fernandes (2007) analisaram o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção, porém, na coleta de dados, também focaram apenas nos profissionais de alta gestão das empresas.

Esta abordagem é uma limitação dos dois referidos trabalhos, visto que se trabalha com respostas de pessoas que não vivenciam a realidade do setor requerido e que apresentam apenas uma visão, não há um contraponto. Por exemplo, um alto diretor responde sobre questões especificamente operacionais, que, por mais que este tenha uma noção, não vivencia a realidade, o ideal seria que um representante do setor de produção respondesse. Assim, as respostas poderiam ser mais confiáveis.

Na presente pesquisa, analisa-se a estratégia de negócio e de produção das empresas, utilizando-se de um representante de cada setor e/ou nível, no mínimo dois por

empresa, buscando uma visão da realidade a partir de cada entrevistado. É um procedimento similar ao realizado por Joshi, Kathuria e Porth (2003), tendo dois representantes: um superior ao outro hierarquicamente dentro da empresa. Com o intuito de obter uma visão realista das áreas selecionadas, uma visão estratégica tomada como referência (Diretoria) e outra operacional (Produção), analisando o alinhamento entre ambas, conforme ilustrado anteriormente na figura 3.2.

Por exemplo, Rodrigues, Freitas e Farias (2009) realizaram um estudo similar em uma empresa do setor de papel e celulose, possuindo entrevistados tanto em nível de gerência de produção quanto no nível da presidência da empresa analisada. Os referidos autores listaram as quatro prioridades competitivas escolhida no estudo para que os entrevistados atribuíssem notas de importância de zero a dez, sendo este último o de maior importância. Assim, consideraram visões de pessoas diferentes dentro da mesma organização, verificando o que ambos mais priorizavam. Alguns resultados do referido trabalho são mostrados no quadro 3.5.

Prioridades Competitivas	Presidência	Gerência de Produção	Diferença absoluta
Custo	7	8	1
Confiabilidade e rapidez	6	7	1
Qualidade	9	8	1
Flexibilidade	6	9	3

Quadro 3.5 – Exemplo de grau de importância das prioridades competitivas (de 0 a 10).

Fonte: Adaptado de Rodrigues, Freitas e Farias (2009).

Porém, na análise dos resultados, os autores utilizaram apenas a diferença absoluta entre as notas para verificar o desalinhamento, o que pode vir a ser uma limitação para o estudo, visto que podem existir critérios que possuem a mesma diferença, mas que tem importância diferente dentro do escopo da empresa. Por exemplo, um item poderia receber as notas 10 e 9, e outro as notas 5 e 4, porém ambos teriam a mesma diferença absoluta, igual a um ($10-9=1$ e $5-4=1$). Mas aquele que teve as notas maiores é mais crítico.

Como forma de responder essa questão, Cragg, King e Hussin (2002) utilizaram uma abordagem mais ampla, com dois tratamentos para as notas atribuídas pelos participantes de sua pesquisa: (1) uma Abordagem Equiparada (*Matching Approach*), que considera na análise apenas a diferença absoluta, conforme comentado anteriormente; e,

(2) uma Abordagem Moderada (*Moderation Approach*), que considera também o produto das notas nas análises.

Pode-se visualizar um exemplo desta lógica nos exemplos do quadro 3.6, no qual temos vários itens com mesma diferença absoluta. Assim, pelo produto das notas (abordagem moderada), pode-se ver que quanto maior o produto mais importante é o item analisado, servindo como critério de desempate.

No exemplo, os itens “custo” e “qualidade”, que possuem a mesma diferença absoluta, igual a um, têm o produto das notas 90 e 20, respectivamente. Constata-se, assim, o item custo como o mais importante, ou mais crítico.

ABORDAGENS DE ANÁLISE COMBINADAS			ABORDAGEM EQUIPARADA	ABORDAGEM MODERADA
Prioridades Competitivas	Presidência	Gerência de Produção	Diferença absoluta	Produto
Custo	10	9	1	90
Confiabilidade e Rapidez	6	7	1	42
Qualidade	4	5	1	20
Flexibilidade	6	9	3	36

Quadro 3.6 – Exemplos de abordagens para avaliar a importância das prioridades competitivas (de 0 a 10).

Fonte: Elaborado pelo autor para demonstrar a teoria (dados fictícios).

Cragg, King e Hussin (2002) acrescentam ainda que a literatura encoraja a utilização de diferentes abordagens (estas e outras) combinadas nas análises de dados, com o intuito de obter melhores resultados, explorando ao máximo as informações coletadas.

Utiliza-se nesta pesquisa tais abordagens, priorizando a diferença absoluta inicialmente, partindo para a abordagem moderada.

Além do exposto, utiliza-se na parte relativa aos critérios competitivos a atribuição de pesos às diferenças, tendo como referência a nota atribuída pelo representante da diretoria, conforme se mostra no quadro 3.7. Estes pesos foram utilizados em todas as empresas. Exemplos de aplicação podem ser vistos nos quadros 3.8. Adotou-se o pressuposto que quanto mais prioritário para a Diretoria, mais impacto teria na medição.

Assim, a diferença absoluta no item correspondente à prioridade número um da diretoria será multiplicada por treze, à prioridade número dois por oito, à três por cinco, e assim sucessivamente. A utilização destes pesos, ponderações, será melhor visualizada na etapa 4, na análise dos resultados (vide exemplo no quadro 3.8).

	Escala de Prioridade					
	Maior					Menor
Ordem de prioridade dos critérios da Diretoria	1	2	3	4	5	6
Pesos (ponderação)	13	8	5	3	2	1
<i>Inspirado na seqüência de Fibonacci</i>	8+5	5+3	3+2	2+1	1+1	1+0

Quadro 3.7 – Pesos admitidos atribuídos às diferenças das notas.

Fonte: Autor.

Questionário (apêndice B) – PARTE III – Questão 19 – 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 (critérios):	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Pesos	Diferença Ponderada
BUSCANDO REDUZIR CUSTOS .	2	5	3	10	8	24
ATRAVÉS DO DESEMPENHO NA ENTREGA , CONFIABILIDADE NOS PRAZOS ESTIPULADOS, COM OS MENORES PRAZOS POSSÍVEIS.	3	1	2	3	5	10
ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS SEUS EMPREENDIMENTOS.	1	3	2	3	13	26
ATRAVÉS DA FLEXIBILIDADE OFERECIDA EM SEUS PRODUTOS PARA OS CLIENTES.	4	2	2	8	3	16
ATRAVÉS DE INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS EM SEUS PRODUTOS E PROCESSOS.	6	6	0	36	1	0
ATRAVÉS DOS SERVIÇOS ASSOCIADOS OFERECIDOS AOS CLIENTES ANTES, DURANTE E DEPOIS DAS OBRAS.	5	4	1	20	2	2
Soma			10	80	-	78

Quadro 3.8 – Exemplo de análise da questão 19 do questionário.

Fonte: Autor.

No exemplo do quadro 3.8, observa-se, em destaque, a prioridade para a Diretoria como sendo a ‘qualidade’, porém este item está em terceiro lugar para a Produção, logo a diferença absoluta é igual a dois. Como se trata da prioridade da Diretoria, esta diferença será multiplicada por treze, resultando em uma diferença ponderada de vinte e seis, ou seja, duas vezes treze.

Por exemplo, ainda no quadro 3.8, o item ‘desempenho na entrega’ possui a mesma diferença e o mesmo produto das notas, porém está em terceiro lugar na lista da Diretoria, portanto sua diferença ponderada será de dez, ou seja, duas vezes cinco.

O intuito desta ponderação é traduzir quais os itens mais preocupantes para o alinhamento das prioridades, tendo como referência o representante da diretoria, visto que uma dada diferença pode até ser numericamente igual, mas será pior para a empresa quanto mais próxima à prioridade da direção estiver o item. O objetivo é que a Produção esteja igual, alinhada, ou o mais próxima possível do pensamento da direção da empresa.

Vale ressaltar que se têm ainda as questões 13 a 18, nas quais são abordados os critérios competitivos, possibilitando ao autor uma breve explicação dos principais conceitos para posterior priorização dos mesmos (questão 19) pelos entrevistados.

No quadro 3.9, tem-se um exemplo de análise da questão 20 do questionário.

Questionário (apêndice B) – PARTE IV – Questão 20 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (NOTAS DE 0 A 10, QUANTO À CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMATIVAS)						
Item	Afirmativas	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Média
20.1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas na produção	8	7	1	56	7,5
20.2	A empresa considera as características da produção na definição de suas estratégias.	9	6	3	54	7,5
20.3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (Clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc.)	5	8	3	40	6,5
20.4	A estrutura organizacional está adequada, facilita a execução/realização das estratégias.	9	7	2	63	8
20.5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de produção.	7	7	0	49	7
20.6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo.	3	8	5	24	5,5
20.7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa.	9	10	1	90	9,5
20.8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.).	10	9	1	90	9,5
Soma		60,00	62,00	16,00	466,00	61,00
Média		7,50	7,75	2,00	58,25	7,63

Quadro 3.9 – Exemplo de análise da questão 20 do questionário.

Fonte: Autor.

Listaram-se oito afirmativas sobre alinhamento estratégico dentro da empresa, onde os representantes, da Diretoria e da Produção, atribuíram notas em uma escala de zero a dez, segundo a concordância para com as expressões, onde dez corresponde à total concordância e zero total discordância. Analisaram-se, neste caso, as diferenças bem como as médias das respostas, e tanto a questão 20 como a 19, ambas de escopo quantitativo, foi comparada entre as empresas participantes.

Após o fechamento de uma versão preliminar do questionário, foi realizado um pré-teste com pessoal ligado à área de pesquisa acadêmica e profissionais da área de construção, com o intuito de depurar o instrumento. Nenhum deles estava ligado diretamente a esta pesquisa.

Assim, o questionário foi refinado em três estágios:

- Estudantes pesquisadores (alunos do curso de engenharia civil);
- Mestrandos (em engenharia civil e administração);
- Profissionais da área (engenheiros civis e arquitetos).

As principais contribuições do pré-teste foram com relação ao tamanho do questionário e na objetividade das perguntas com relação ao tema da pesquisa, ou seja, quanto à finalidade e tratamento das respostas pretendidas.

Realizaram-se as adaptações necessárias para o prosseguimento da pesquisa, aplicando a versão final com os representantes das empresas na etapa seguinte. Reduziu-se o tamanho do questionário e focou-se na utilidade das respostas dentro do tema em estudo.

Por fim, vale ressaltar que o questionário final utilizado está ligado diretamente ao método desenvolvido de análise e visualização dos resultados, com uma abordagem tanto qualitativa como quantitativa.

ETAPA 3: Estudo de Caso

A terceira etapa consistiu de um estudo multicaso em três empresas de construção de edifícios verticais na cidade de Fortaleza/CE, que foram selecionadas para o estudo por critérios de acessibilidade.

Foram exploradas as seguintes fontes de evidências:

- Entrevista (semi-estruturada);
 - Questionário: abordagem qualitativa e quantitativa;

- Visitas (observação): de maneira informal, sem protocolos de pesquisa, nos canteiros de obras e escritório (sede da empresa), para interação do pesquisador com o ambiente dos pesquisados;
- Documentos: site da empresa, relatórios, organogramas, dentre outros.

Na seqüência, 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, inspiradas no trabalho de Joshi, Kathuria e Porth (2003):

- 1) **Diretoria**: representante com grau superior na hierarquia da empresa, com visão estratégica (exemplo: entrevista com o diretor técnico);
- 2) **Produção**: representante com grau inferior na hierarquia da empresa, com visão operacional (exemplo: entrevista com o engenheiro de obra).

As entrevistas foram gravadas (com a devida autorização dos entrevistados, ver Apêndice A) e foram transcritas logo após as reuniões. Em seguida, foram analisadas.

Conforme listado anteriormente, como uma limitação deste trabalho, entrevistou-se apenas um representante de cada esfera, ou seja, em cada uma das três empresas, apenas dois representantes participaram, totalizando seis entrevistas.

Foram exploradas, desde que com consentimento das empresas, todas as formas de obtenção de informações possíveis, conforme supracitado, limitando-se a obter dados que pudessem contribuir para o atendimento dos objetivos da pesquisa (seção 1.2).

Em virtude da complexidade e do tamanho do questionário em geral e da busca por melhor aproveitamento do tempo dispensado pelos representantes para participar da pesquisa, este não foi aplicado integralmente com todos os entrevistados. Mostra-se no quadro 3.10 a distribuição das partes do mesmo que foram aplicadas de acordo com cada respondente. Assim, esperava-se aproveitar melhor a duração da entrevista, focando também as perguntas em quem melhor pode respondê-las, com o intuito de obter os melhores resultados possíveis nesta fase de levantamento de informações dentro do cotidiano das empresas.

Questões	Entrevistados (Representantes da Empresa)		Descrição
	Diretoria	Produção	
PARTE I	X		CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA
PARTE II	X	X	ESTRATÉGIA NA EMPRESA
PARTE III	X	X	CRITÉRIOS COMPETITIVOS
PARTE IV	X	X	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
PARTE V	X	X	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	Visão Estratégica (Estratégia de Negócios)	Visão Operacional (Estratégia de Produção)	

Quadro 3.10 – Relação das questões que serão aplicadas por entrevistado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

ETAPA 4: Análise e Interpretação dos resultados

Na etapa 4 foi realizada a análise e interpretação dos dados, a partir do cruzamento das informações coletadas, analisando os resultados obtidos para cada uma das empresas.

Utilizou-se a compilação de dados, opiniões, afirmações e depoimentos recorrentes feitos pelos entrevistados confrontando com os dados secundários colhidos através das fontes de evidências definidas anteriormente, recorrendo assim à triangulação.

Foram elaborados quadros comparativos distintivos com as respostas das empresas compiladas, conforme exemplo no quadro 3.11. Foram consideradas as questões principais para os objetivos do estudo.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
QUESTÕES PRINCIPAIS	<i>Respostas da empresa A</i>	<i>Respostas da empresa B</i>	<i>Respostas da empresa C</i>

Quadro 3.11 – Exemplo de quadro comparativo.

Fonte: Autor.

Foram confrontadas as respostas de cada empresa individualmente, verificando a coerência entre as questões relacionadas com estratégia competitiva e de produção. A partir da concatenação das informações coletadas, buscou-se discorrer a respeito do alinhamento estratégico nas empresas, dentro do foco desta pesquisa.

Com relação à parte quantitativa da pesquisa, têm-se as questões 19 e 20. Na questão 19, conforme mostrado na etapa 2, trabalha-se o alinhamento dos critérios

competitivos, e na 20 têm-se as afirmativas sobre alinhamento estratégico em geral, como nos exemplos mostrados nos quadros 3.8 e 3.9, respectivamente, anteriormente.

Dentro da proposta de mensurar e comparar este alinhamento em cada empresa, buscou-se uma abordagem diferente, com auxílio de gráficos do tipo radar, inspirados nos trabalhos de Labovitz e Rosansky (1997) e de Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008) que bem utilizaram de recursos visuais para expor e comparar o alinhamento estratégico nos referidos estudos. Assim, a proposta deste trabalho é mostrar os resultados conforme os exemplos na figura 3.3, nos quais se podem ver as respostas de cada participante e as lacunas (*gaps*) em cada item analisado.

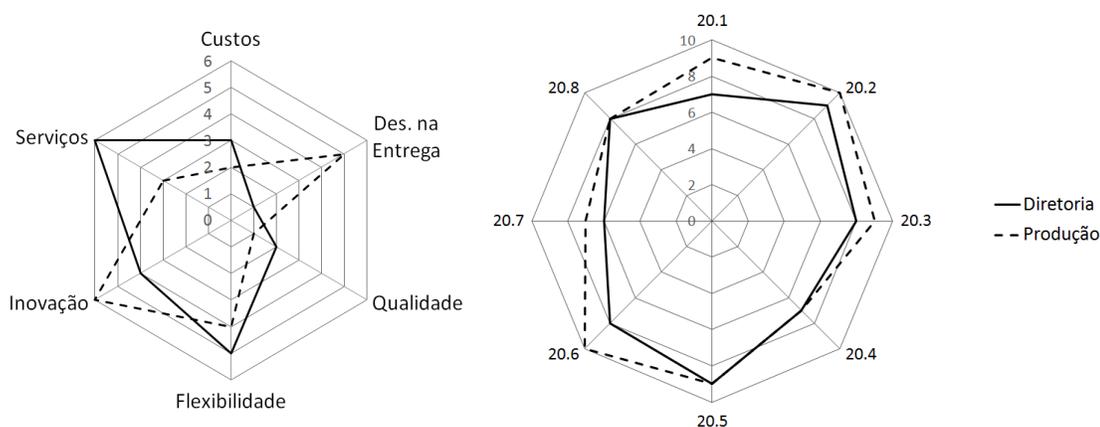


Figura 3.3 – Modo de visualização dos resultados das questões 19 (esquerda) e 20 (direita) do questionário.

Fonte: Autor (exemplo para ilustrar a teoria, dados fictícios).

Ainda no sentido de criar um método para medir e comparar visivelmente o alinhamento nas empresas estudadas, propõe-se um modelo de visualização do alinhamento dos critérios competitivos (figura 3.4).

Para tal, primeiramente, preencheram-se duas simulações de respostas, assumindo o pressuposto que sejam dois extremos numericamente, duas variações: uma ideal e outra representando a pior situação, quadros 3.12 e 3.13, respectivamente. Na situação ideal as respostas são exatamente iguais, ou seja, perfeitamente alinhadas. Já na pior situação tem-se o oposto, com as respostas invertidas, totalmente desalinhadas.

Têm-se os pontos em um plano (figura 3.4), a partir de coordenadas em dois eixos: dos pontos formados pelas coordenadas ‘soma dos produtos’ (SP), eixo horizontal, e ‘soma das diferenças ponderadas’ (SDP), eixo vertical, até os extremos supracitados, obtendo os valores da ‘distância do ideal’ (DI) e ‘distância do pior’ (DP). As distâncias são calculadas

a partir de fórmulas de geometria analítica, tendo as coordenadas de dois pontos, é possível calcular a distância entre os mesmos.

Critérios (C)	SITUAÇÃO IDEAL (Exemplo proposto)					
	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta (Módulo)	Produto	Pesos	Diferença Ponderada
C1	1 ↑	1 ↑	0	1	13	0
C2	2 ↑	2 ↑	0	4	8	0
C3	3 ↑	3 ↑	0	9	5	0
C4	4 ↑	4 ↑	0	16	3	0
C5	5 ↑	5 ↑	0	25	2	0
C6	6 ↑	6 ↑	0	36	1	0
Soma			0	91	-	0

Quadro 3.12 – Simulação: Situação Ideal.

Fonte: Autor (exemplo para ilustrar a teoria, dados fictícios).

Critérios (C)	PIOR SITUAÇÃO (Exemplo proposto)					
	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta (Módulo)	Produto	Pesos	Diferença Absoluta
C1	1 ↑	6 ↓	5	6	13	65
C2	2 ↑	5 ↓	3	10	8	24
C3	3 ↑	4 ↓	1	12	5	5
C4	4 ↑	3 ↓	1	12	3	3
C5	5 ↑	2 ↓	3	10	2	6
C6	6 ↑	1 ↓	5	6	1	5
Soma			18	56	-	108

Quadro 3.13 – Simulação: Pior Situação.

Fonte: Autor (exemplo para ilustrar a teoria, dados fictícios).

No quadro 3.14, mostram-se os resultados extremos dos cálculos do alinhamento dos critérios competitivos (ACC), com base nos quadros 3.12 e 3.13. A partir de simulações da situação ideal e do pior resultado, conforme mostrado na metodologia.

DESCRIÇÃO	SIGLA	SITUAÇÃO	
		IDEAL	PIOR
SOMA DAS DIFERENÇAS PONDERADAS	S D P	0,0	108,0
SOMA DOS PRODUTOS	S P	91,0	56,0
DISTÂNCIA DO IDEAL	D I	0,0	113,5
DISTÂNCIA DO PIOR	D P	113,5	0,0
SOMA DAS DISTÂNCIAS	D I + D P	113,5	113,5
ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	A C C	100%	0%
DESALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	D C C	0%	100%
ALINHAMENTO + DESALINHAMENTO	ACC + DCC	100%	100%

Quadro 3.14 – Extremos dos resultados do alinhamento dos critérios competitivos.

Fonte: Autor.

O ‘alinhamento dos critérios competitivos’ (ACC) é dado pelo percentual do quanto cada empresa está mais longe ou mais perto de cada situação, ou seja, quanto mais próxima a empresa estiver do ideal, ou mais distante do pior, mais alinhada a mesma estará (vide figura 3.4).

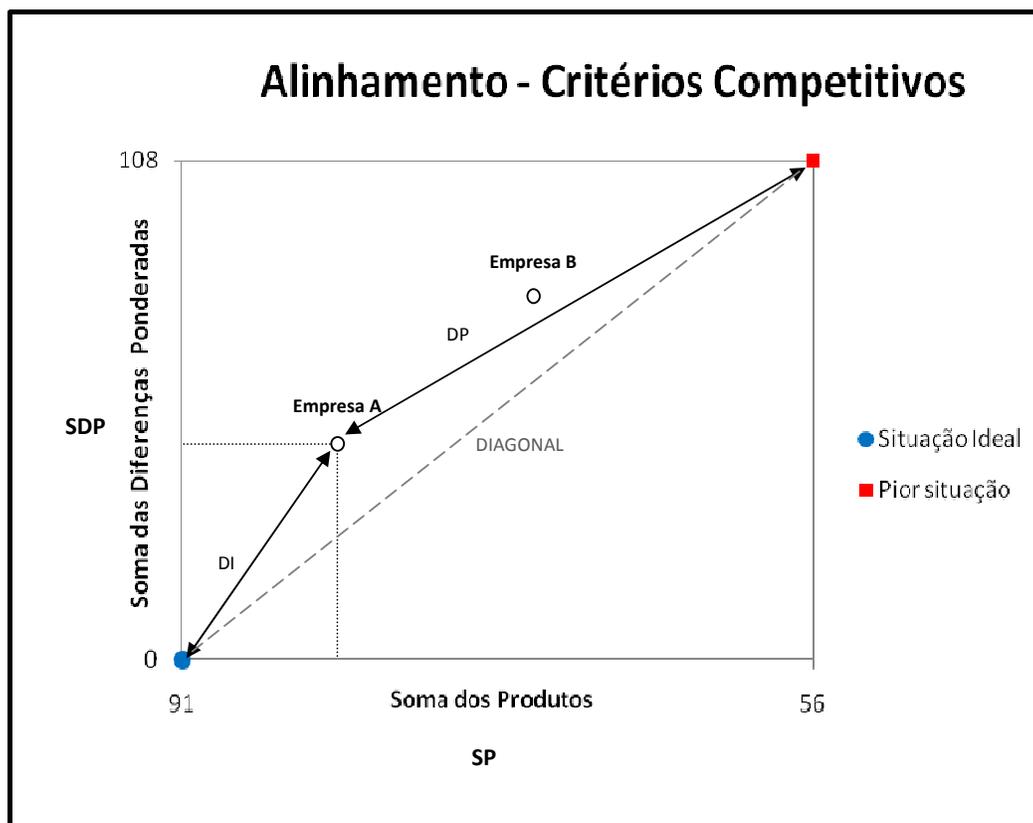


Figura 3.4 – Exemplo do modelo de visualização de alinhamento estratégico.

Fonte: Autor (exemplo para ilustrar a teoria, dados fictícios).

Assim, o alinhamento e o desalinhamento dos critérios competitivos será calculado com base nas distâncias de cada uma das situações, sendo $ACC=DP/(DI+DP)$ e $DCC=DI/(DI+DP)$, dados em valores percentuais, variando de zero a cem.

Na situação ideal o ACC é igual a 100%, onde DI é igual a zero, visto que $ACC=DP/(0+DP)=1$, e DCC é igual à 0%, com DP igual à 113,5, máxima distância, dada pela diagonal do quadrilátero formado pelas coordenadas (SP;SDP): (91;0), (56;0), (56;108) e (91;108), cuja diagonal é dada pelas coordenadas (91;0) e (56,108), conforme visualiza-se na figura 3.3.

Vale lembrar que o ‘desalinhamento dos critérios competitivos’ (DCC) e o ACC são complementares ($ACC+DCC=100\%$).

Assim, na figura 3.3, por exemplo, a Empresa A está mais alinhada do que a Empresa B, visto que está mais próxima do ideal.

ETAPA 5: Conclusões e Considerações Finais

Na etapa 5, finaliza-se o estudo com suas conclusões e considerações finais. A partir dos resultados obtidos, comentam-se as peculiaridades do método utilizado, suas principais conclusões, possíveis contribuições teóricas e práticas, com sugestões para futuras pesquisas dentro dos temas abordados neste trabalho.

3.4. Considerações Finais do Capítulo

Finaliza-se o capítulo sobre a metodologia utilizada nesta pesquisa. Vale ressaltar que se indicou que o estudo é exploratório e de cunho qualitativo.

Apresentou-se todo o delineamento da pesquisa, focando no instrumento elaborado (questionário), além do método desenvolvido, que será utilizado para analisar o alinhamento estratégico em empresas de construção civil, objetivo principal desta dissertação.

A seguir, mostram-se os resultados da aplicação da metodologia supracitada.

4. RESULTADOS

Nesta seção, mostram-se os resultados obtidos a partir da pesquisa para as três empresas onde se realizaram os estudos de casos, conforme descrito na metodologia.

Primeiramente, identificam-se estas empresas e os representantes participantes da pesquisa. Fez-se uma homenagem a três grandes nomes da literatura cearense, com destaque nacional: José de Alencar, Patativa do Assaré e Raquel de Queiroz. Na seqüência do estudo, serão utilizadas apenas as siglas, conforme mostrado no quadro 4.1:

	<i>Escritor cearense homenageado</i>	Siglas		Representantes entrevistados
EMPRESAS	<i>José de Alencar</i>	JA	JAD	Diretoria
			JAP	Produção
	<i>Patativa do Assaré</i>	PA	PAD	Diretoria
			PAP	Produção
	<i>Raquel de Queiroz</i>	RQ	RQD	Diretoria
			RQP	Produção

Quadro 4.1 – Identificação das empresas e dos representantes participantes do estudo.

Fonte: Autor.

Todas as informações listadas a seguir tiveram como principal fonte as entrevistas com os representantes, bem como documentos, organogramas, sites, dentre outros.

Basicamente, descrevem-se as empresas e listam-se as principais observações obtidas da parte qualitativa da pesquisa, analisando, posteriormente a parte quantitativa (questões 19 e 20 do questionário utilizado, Apêndice B).

A maioria das declarações feitas é tida a partir da percepção dos representantes. Vale lembrar que, em se tratando de um trabalho exploratório, a maior parte dos resultados consiste em especulações e suposições e não de afirmações propriamente ditas.

Por fim, tem-se uma análise comparativa dos resultados das três empresas participantes deste estudo.

4.1. Empresa JA

Duas pessoas foram entrevistadas em seu local de trabalho, um representante da Diretoria (JAD) e um da Produção (JAP), na sede da empresa e na única obra em andamento da mesma, respectivamente. Ressalta-se que ambos apresentaram muita facilidade em responder às questões. Destacam-se: (1) o perfil de gestor do JAD, há três anos na empresa, aplicando muitas técnicas de planejamento, empenhado em participar desta pesquisa; e, (2) o domínio do JAP, há dez anos na empresa, com relação às questões estratégicas da empresa e sua receptividade para com o pesquisador.

A Empresa JA atua somente no mercado cearense e foi fundada há cerca de vinte e dois anos. Foi criada para atender a demanda de outra integrante do grupo empresarial do qual faz parte, basicamente realizava reformas para os acionistas. Porém, com o tempo, foi ganhando maiores proporções, realizando pequenas incorporações, até que atualmente ocupa uma posição de destaque dentro do grupo.

Atualmente, possui apenas uma obra em execução e previsão de lançamento de mais uma ainda neste ano. Possui aproximadamente trinta funcionários, apresentando elevada terceirização nas obras.

Apesar de também trabalhar um pouco com obras comerciais, em virtude da demanda do grupo empresarial, a Empresa JA tem como foco os clientes de empreendimentos residenciais na cidade de Fortaleza, Ceará, que se enquadrem no público de classes A e B, com possibilidade de atingir a classe C, mas concentrando-se nos dois primeiros. Busca construir para o comprador residente, ou seja, aquele que compra a edificação para morar em detrimento de investir.

Mantém contato constante com os clientes durante as obras, e realiza pesquisa de satisfação com os mesmos após a entrega dos imóveis, utilizando os resultados destes contatos em reuniões de análise crítica, buscando melhorias em seu produto final.

Para a empresa, o que o cliente valoriza mais em seus produtos são a localização e a qualidade do produto, dois fatores que esta tem buscado fortalecer cada vez mais para ganhar em competitividade.

A empresa compara informalmente alguns de seus indicadores com os dos seus concorrentes, tais como preço de venda e IVV (Índice de Velocidade de Vendas), além de visitar constantemente *stands* de venda para acompanhar lançamentos de imóveis dentro do seu escopo de trabalho.

Visto isto, com relação à localização, a empresa tem construído em áreas consideradas nobres da cidade, e faz parte de sua estratégia buscar terrenos com potencial

para construção nestas áreas valorizadas. Assim, possui um banco de terrenos (*land bank*) atualmente com quatro espaços em pontos-chave de Fortaleza.

A empresa almeja aumentar a sua capacidade de produção, tendo como meta três incorporações simultâneas, ou uma menor quantidade de obras e um maior volume, ou seja, um só empreendimento que corresponda a um grande volume de obra.

O principal objetivo estratégico da empresa é firmar a sua marca, que o cliente possa perceber que os seus produtos têm uma qualidade diferenciada.

A empresa realiza planejamento estratégico anualmente e as metas são acompanhadas trimestralmente. O Diretor DJA relatou que a empresa busca utilizar o BSC (*Balanced Scorecard*). O planejamento fica disponível e é acessível para todos os funcionários, que individualmente têm as suas metas e prestam contas nas reuniões trimestrais.

Dentre as ameaças à empresa, destacam-se: (a) a escassez de mão de obra, por exemplo, foi necessário terceirizar alguns serviços por falta de oferta de profissionais dentro e fora da empresa; (b) a escassez de terrenos nas áreas consideradas nobres da cidade, que é o foco da empresa; e, (c) a lentidão no processo de aprovação por parte dos órgãos competentes para registrar uma incorporação.

Dentre as oportunidades, destacam-se: (a) possibilidade de atuar apenas como construtora, sem incorporar, a partir de parcerias; (b) trabalhar a responsabilidade social e ambiental; e, (c) trabalhar com empreendimentos de pequeno e médio porte para aproveitar terrenos remanescentes com áreas relativamente pequenas em áreas nobres.

Como pontos fortes, destacam-se: (a) estrutura administrativa enxuta, com baixo custo relativo de manutenção; (b) confiabilidade das informações em seus sistemas de gestão, que são integrados; e, (c) a estrutura organizacional da empresa é considerada horizontalizada, assim, com o baixo volume de produção (apenas uma obra), e o reduzido número de funcionários, fica mais fácil a comunicação entre as partes.

Os principais pontos fracos apontados foram: (a) relativo baixo grau de satisfação dos clientes, observado pelas pesquisas; (b) ausência de continuidade de obras, isto pode facilitar a perda de mão de obra para concorrentes; e, (c) falta de identidade da marca da empresa no mercado.

A tabela 4.1 mostra os resultados da priorização dos critérios competitivos. Verifica-se concordância total entre a diretoria e o setor de produção com relação ao item 'Qualidade' e 'Inovação', sendo destacado o primeiro como principal fator para a Diretoria, o que faz deste resultado positivo frente às demais prioridades apresentadas.

O somatório da diferença absoluta foi igual à oito, quando o ideal seria zero, o somatório dos produtos das notas foi de oitenta e um e a soma das diferenças ponderadas foi igual à trinta e oito. Estes valores serão utilizados mais adiante na comparação entre as empresas participantes do estudo.

Tabela 4.1 – Resultados sobre os critérios competitivos (Empresa JA).

A empresa procura estar à frente de seus concorrentes:	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Pesos	Diferença Ponderada
BUSCANDO REDUZIR CUSTOS.	2	5	3	10	8	24
ATRAVÉS DO DESEMPENHO NA ENTREGA, CONFIABILIDADE NOS PRAZOS ESTIPULADOS, COM OS MENORES PRAZOS POSSÍVEIS.	3	4	1	12	5	5
ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS SEUS EMPREENDIMENTOS.	1	1	0	1	13	0
ATRAVÉS DA FLEXIBILIDADE OFERECIDA EM SEUS PRODUTOS PARA OS CLIENTES.	4	3	1	12	3	3
ATRAVÉS DE INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS EM SEUS PRODUTOS E PROCESSOS.	6	6	0	36	1	0
ATRAVÉS DOS SERVIÇOS ASSOCIADOS OFERECIDOS AOS CLIENTES ANTES, DURANTE E DEPOIS DAS OBRAS.	5	2	3	10	2	6
		Soma	8,00	81,00	-	38,00
		Média	1,33	13,50	-	6,33
		Desvio Padrão	1,37	11,76	-	9,00
		Menor	0,00	1,00	-	0,00
		Maior	3,00	36,00	-	24,00

Fonte: Autor

Destaca-se a importância do alinhamento entre os dois entrevistados no item ‘Qualidade’ como prioridade de ambos, visto que este está diretamente ligado à estratégia competitiva da empresa, conforme comentado anteriormente, visto que a empresa busca se diferenciar no mercado a partir da visualização pelo cliente deste fator como sua principal característica.

A diferença maior notou-se nos itens ‘Custos’ e ‘Serviços Associados’, com diferença de três pontos. O item ‘Custo’ foi o mais preocupante, visto que está em segundo lugar para a Diretoria e em quinto para a Produção. Uma diferença de um ponto obteve-se nos itens ‘Desempenho na Entrega’ e ‘Flexibilidade’.

A figura 4.1 ilustra os resultados da tabela. Podem-se visualizar as lacunas (*gaps*) onde houve as maiores diferenças entre as notas dos entrevistados. Destaque para o item ‘Qualidade’, conforme supracitado.

Perfil do Alinhamento dos Critérios Competitivos - Empresa JA

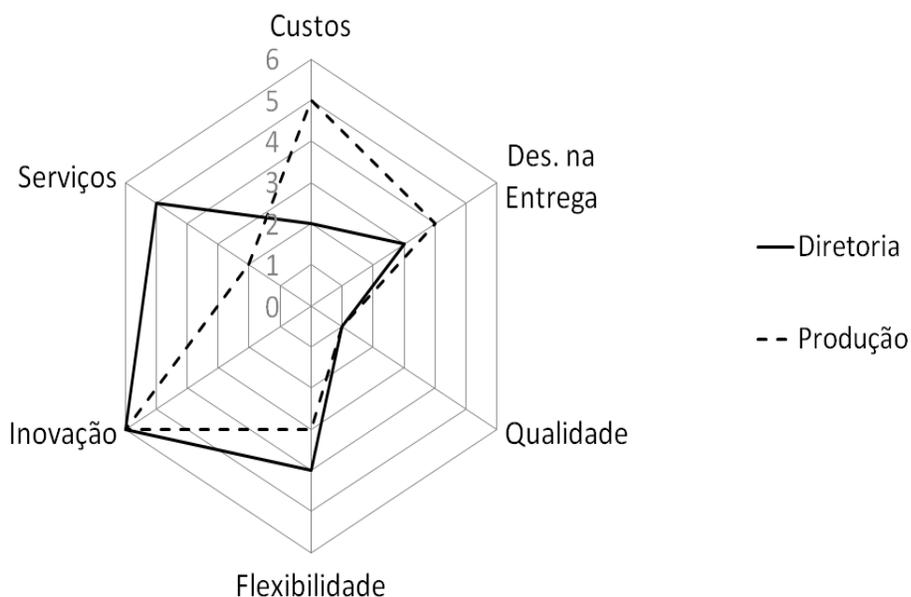


Figura 4.1 – Perfil do alinhamento dos critérios competitivos (Empresa JA).

Fonte: Autor.

A tabela 4.2 mostra os resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico da Empresa JA. Verifica-se uma média de todas as notas de 7,63. As médias das notas de cada representante entrevistado, Diretoria e Produção, foram próximas: 7,50 e 7,75 respectivamente.

A menor nota da Diretoria foi três (item 20.6) e a da Produção foi seis (item 20.2). Já a maior nota da Diretoria foi dez (item 20.8) e a da Produção foi dez também (item 20.7). A maior diferença absoluta verificada foi de cinco pontos (item 20.6), que discute sobre as atitudes da empresa condizerem com seus objetivos de longo prazo. O ideal seriam as notas estarem mais próximas de dez e com as menores diferenças absolutas possíveis.

Apenas três, dos oito itens, apresentaram diferença absoluta acima da média (dois), são eles: 20.2, 20.3 e 20.6. Comentam-se a seguir os principais itens.

O item 20.2 chama a atenção, pois, além de ser a nota mais baixa da Produção (seis), indica que esta não concorda muito com a afirmação de que as características do setor de produção não são consideradas nas definições estratégicas da empresa. Porém, para a Diretoria a afirmativa é levada em consideração, visto a nota atribuída (nove).

Visualiza-se um desalinhamento neste sentido, com a diferença absoluta das notas igual à três pontos.

Já o item 20.3 obteve nota inferior da Diretoria (cinco), que além de ser a menor nota desta, difere em três pontos da Produção (que atribui nota oito). Assim, além do desalinhamento identificado, mostra-se que a Diretoria não está satisfeita com a coerência entre a estratégia utilizada pela empresa e o ambiente externo.

Apesar de concordarem, item 20.5, Diretoria e Produção atribuíram uma nota relativamente baixa, sete, sobre a coerência dos objetivos globais da organização condizerem com os objetivos específico do setor de produção, o que é um indício de desalinhamento entre estas duas questões.

Tabela 4.2 – Resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa JA)

Item	Afirmativas	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Média
20.1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas na produção	8	7	1	56	7,5
20.2	A empresa considera as características da produção na definição de suas estratégias.	9	6	3	54	7,5
20.3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (Clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc.)	5	8	3	40	6,5
20.4	A estrutura organizacional está adequada, facilita a execução/realização das estratégias.	9	7	2	63	8
20.5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de produção.	7	7	0	49	7
20.6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo.	3	8	5	24	5,5
20.7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa.	9	10	1	90	9,5
20.8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.).	10	9	1	90	9,5
	Soma	60,00	62,00	16,00	466,00	61,00
	Média	7,50	7,75	2,00	58,25	7,63
	Desvio Padrão	2,39	1,28	1,60	22,85	1,38
	Menor	3,00	6,00	0,00	24,00	5,50
	Maior	10,00	10,00	5,00	90,00	9,50

Fonte: Autor.

A nota da Diretoria no item 20.6, a mais baixa desta (três), mostra que a alta direção da empresa não está satisfeita com as atitudes atuais em relação aos objetivos de longo prazo, além da existência do desalinhamento em relação à Produção (diferença de cinco pontos).

O resultado do item 20.7 corrobora o que foi visto na parte qualitativa do questionário, no qual se observou a comunicação do planejamento estratégico da empresa para todos os funcionários, inclusive tendo cada um as suas próprias metas individuais.

Com relação às competências e recursos da empresa estarem coerentes com a sua estratégia, a média das notas foi nove e meio e a diferença nas notas foi de um ponto apenas, o que é um indício da coerência deste item (20.8) na organização.

A figura 4.2 ilustra os resultados da tabela 4.2. Podem-se visualizar as lacunas (*gaps*) onde houve as maiores diferenças entre as notas dos entrevistados, com destaque para o item 20.6 com a maior lacuna.

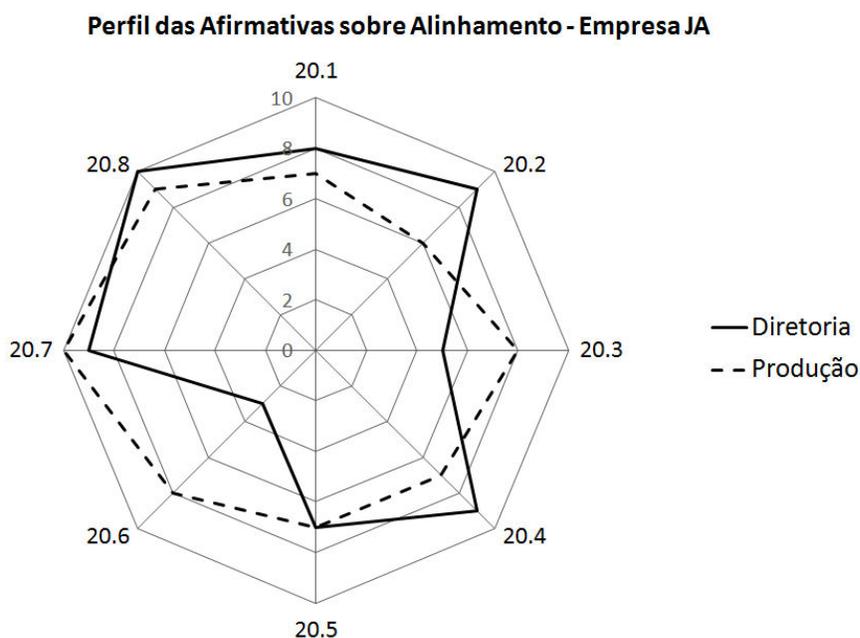


Figura 4.2 – Perfil das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa JA)

Fonte: Autor.

4.2. Empresa PA

A Empresa PA foi fundada em 1969. Nestes quarenta e um anos, já atuou fortemente no mercado de obras residenciais, como incorporadora, porém, a partir de 1995 começou a trabalhar com obras industriais, fazendo deste nicho seu foco desde então. No início, entrou em parcerias com empresas do sul do país, atualmente, com a experiência adquirida ao longo dos anos e com obras entregues, destaca-se no cenário estadual, com um grande volume de obras e uma marca consolidada, atuando em todo o Brasil, principalmente nas regiões norte e nordeste.

Destaca-se que a empresa sempre foi versátil, no sentido de nunca abandonar um mercado por outro durante sua existência, tentando conciliar as atividades. Por exemplo, mesmo focando em obras industriais, construiu recentemente um complexo comercial e de saúde, e também têm um lançamento de incorporação previsto para este ano. Tendo planos, ainda, de ser somente construtora, montando outra empresa para incorporar. O que transparece outra característica verificada na empresa, a baixa propensão para a área de gestão, desejando a mesma focar apenas na parte técnica, conforme citou o representante da Diretoria.

Os seus principais clientes são do setor industrial, com destaque para a indústria petroquímica e de energia (construção de parques eólicos).

Os clientes de obras industriais, foco da empresa atualmente, priorizam mais a questão do controle de qualidade e segurança do que a produção em si, ou seja, há uma preocupação forte com relação às normas que devem ser obedecidas, aos termos dos contratos, sendo dedicada uma carga de trabalho considerável neste sentido. Estes clientes também valorizam a qualidade e a transparência do negócio

O que diferencia a empresa no mercado é a sua marca, por a mesma ser sólida e ser referência em termos de seriedade e experiência.

Com relação ao planejamento estratégico, a empresa realiza-o de modo informal, sem periodicidade estipulada e com participação somente da alta administração, centralizada muito em alguns diretores e no dono da empresa. O principal indicador utilizado é a receita anual, tendo a meta de aumentar em 150% neste ano. A empresa também não compara seus resultados com os de seus concorrentes.

Notou-se a busca de uma formalização do processo de planejamento estratégico visando à certificação da empresa, que está concluindo a auditoria para as normas ISO:9000 (Sistemas de Gestão da Qualidade) e PBQP-H, e em preparação para as normas ISO:18000 (Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho) e ISO:14000 (Sistemas de Gestão Ambiental), todas elas exigências de seus principais clientes.

Um exemplo de visão estratégica dentro da empresa é a questão dos parques eólicos. Houve uma antecipação desta oportunidade, há cerca de cinco anos, estudando-se os requisitos necessários e as características destas obras de grande porte, preparando-se a estrutura da empresa, investindo em equipamentos (centrais de produção de concreto, por exemplo). Destaca-se a logística neste processo, visto que as obras referidas são, em geral, em regiões insólitas, de difícil acesso e em condições adversas.

Dentre as oportunidades da empresa, destaca-se o setor de energia eólica, no qual esta já vem se destacando e buscando se consolidar ainda mais. A principal ameaça é a falta de mão de obra e suprimentos, por isso vem investindo em capacitação do seu pessoal e em equipamentos.

O ponto forte da empresa é a parte técnica e o ponto fraco é a parte de gestão. Percebe-se o foco nas questões tecnológicas, como a busca de soluções técnicas dentro dos projetos, em detrimento das questões administrativas, como a formalização de procedimentos, embora isto seja necessário nos processos de certificações.

A tabela 4.3 mostra os resultados da priorização dos critérios competitivos. Verifica-se uma discordância entre a Diretoria e o setor de Produção no item ‘Desempenho na Entrega’, esta diferença é preocupante, pois o que foi considerado como principal fator pela Diretoria ficou em quinto lugar pela Produção. O somatório da diferença absoluta foi igual à doze, quando o ideal seria zero, a soma dos produtos das notas foi setenta e cinco e a soma das diferenças ponderadas foi igual à setenta e seis. Estes valores serão utilizados mais adiante na comparação entre as empresas participantes do estudo.

Tabela 4.3 – Resultados sobre os critérios competitivos (Empresa PA).

A empresa procura estar à frente de seus concorrentes:	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Pesos	Diferença Ponderada
BUSCANDO REDUZIR CUSTOS.	3	2	1	6	5	5
ATRAVÉS DO DESEMPENHO NA ENTREGA, CONFIABILIDADE NOS PRAZOS ESTIPULADOS, COM OS MENORES PRAZOS POSSÍVEIS.	1	5	4	5	13	52
ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS SEUS EMPREENDIMENTOS.	2	1	1	2	8	8
ATRAVÉS DA FLEXIBILIDADE OFERECIDA EM SEUS PRODUTOS PARA OS CLIENTES.	5	4	1	20	2	2
ATRAVÉS DE INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS EM SEUS PRODUTOS E PROCESSOS.	4	6	2	24	3	6
ATRAVÉS DOS SERVIÇOS ASSOCIADOS OFERECIDOS AOS CLIENTES ANTES, DURANTE E DEPOIS DAS OBRAS.	6	3	3	18	1	3
		Soma	12,00	75,00	-	76,00
		Média	2,00	12,50	-	12,67
		Desvio Padrão	1,26	9,25	-	19,39
		Menor	1,00	2,00	-	2,00
		Maior	4,00	24,00	-	52,00

Fonte: Autor

A segunda diferença maior ocorreu no item ‘Serviços Associados’, com diferença de três pontos. A empresa não possui um serviço de atendimento aos clientes bem estruturado, sendo extremamente reativo, atendendo solicitações específicas dos clientes.

Uma diferença de dois pontos obteve-se no item ‘Inovações’ e de um ponto nos itens ‘Custos’, ‘Qualidade’ e ‘Flexibilidade’. O somatório da diferença absoluta foi igual a doze, quando o ideal seria zero, e a soma das diferenças ponderadas foi igual à setenta e seis. Destaca-se o item ‘Qualidade’ que ficou em segundo lugar pela Diretoria e em primeiro pela Produção.

Com relação ao ‘Desempenho na Entrega’, reclamou-se que os clientes de obras industriais costumavam não fornecer os projetos nos prazos estipulados, o que atrasava a obra, mas mesmo assim havia pressão sobre o cumprimento dos prazos pela empresa.

Quanto ao item ‘Inovação’, citou-se que as obras industriais favorecem inovações dentro da empresa, pois sempre aparecem novidades, soluções técnicas diferenciadas, participação dos clientes internacionais, incentivando um *benchmarking* de tecnologias para a empresa. Com relação à ‘Flexibilidade’, esta é muito baixa, havendo poucas possibilidades de alterações nos projetos, visto que tudo está fechado nos contratos, relacionando exatamente o que deve ser feito.

A figura 4.3 ilustra os resultados da tabela 4.3. Podem-se visualizar as lacunas (*gaps*) nas quais houve as maiores diferenças entre as notas dos entrevistados.

Perfil do Alinhamento dos Critérios Competitivos - Empresa PA

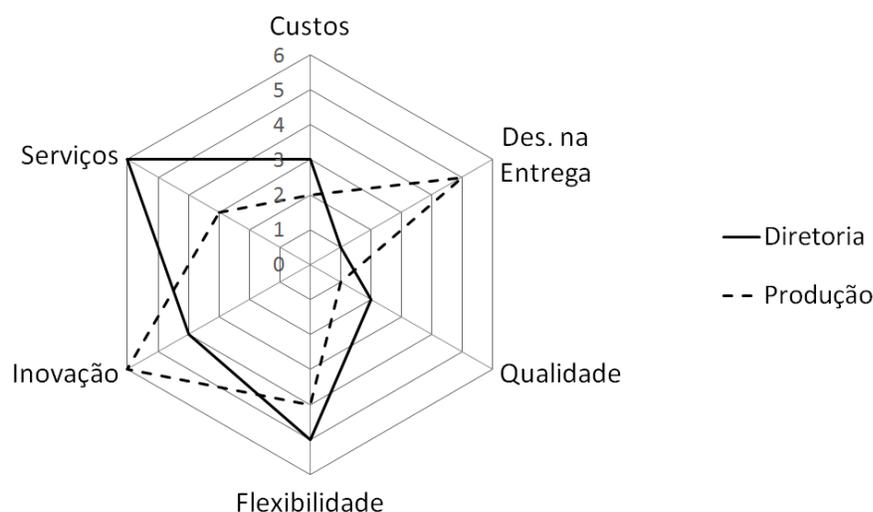


Figura 4.3 – Perfil do alinhamento dos critérios competitivos (Empresa PA).

Fonte: Autor.

Destacam-se também os itens ‘Desempenho na Entrega’ e ‘Qualidade’ como os de maior importância em relação à estratégia competitiva da empresa, pois o primeiro é um dos fatores mais valorizados no setor industrial, visto a importância dos prazos tanto para

dar início à operação das unidades industriais, quanto para começar a ter retorno sobre o investimento o mais rápido possível.

Outro motivo para a importância do critério ‘Desempenho na Entrega’ está na necessidade do atendimento à agenda de determinados clientes, principalmente os internacionais, que seguem cronogramas combinados com compromissos com outras empresas diferentes, para a instalação de equipamentos nas unidades industriais, por exemplo.

Isto faz deste critério uma questão preocupante dentro da Empresa PA, pois se identificou um desalinhamento de quatro pontos entre a opinião dos representantes entrevistados, a maior diferença absoluta constatada neste caso.

Já com relação ao critério ‘Qualidade’, este está diretamente ligado a um diferencial apontado pela empresa, que é a marca da mesma no mercado, o fato de ser referência em seriedade e experiência.

A tabela 4.4 mostra os resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico da Empresa PA. Verifica-se uma média de todas as notas de 8,19. As médias das notas de cada representante entrevistado, Diretoria e Produção, foram um pouco diferentes: 7,75 e 8,63 respectivamente, mostrando que para esta última a empresa parece estar mais alinhada.

A menor nota da Diretoria foi seis (item 20.7) e a da Produção foi sete (itens 20.4 e 20.7). Já a maior nota da Diretoria foi nove (itens 20.2 e 20.5) e a da Produção foi dez (itens 20.2 e 20.6). A maior diferença absoluta verificada foi de dois pontos (itens 20.1 e 20.6). O ideal seriam as notas estarem mais próximas de dez e com as menores diferenças absolutas possíveis.

Três, dos oito itens, apresentaram diferença absoluta igual a um, são eles: 20.2, 20.3 e 20.7. Outros três itens apresentaram concordância exata, ou seja, diferença das notas iguais a zero. São eles: 20.4, 20.5 e 20.8. Comentam-se a seguir os principais itens.

O item 20.7 corrobora o que foi percebido na parte qualitativa da entrevista, a baixa média (6,5) mostra que, na percepção dos respondentes, nem todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa. Existe uma dificuldade de falar sobre as questões estratégicas, tanto da parte da Diretoria quanto da Produção, a partir da informalidade e centralização no processo e da dificuldade de comunicação destas questões. Na entrevista com os representantes da Produção, muitas vezes, as respostas eram “não conheço” ou “não tenho acesso à esta informação”. Isto fortalece a idéia de foco na parte técnica por parte dos membros da empresa.

A figura 4.4 ilustra os resultados da tabela 4.4. Podem-se visualizar as lacunas (*gaps*) nas quais houve as maiores diferenças entre as notas dos entrevistados.

Tabela 4.4 – Resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa PA)

Item	Afirmativas	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Média
20.1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas na produção	7	9	2	63	8
20.2	A empresa considera as características da produção na definição de suas estratégias.	9	10	1	90	9,5
20.3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (Clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc.)	8	9	1	72	8,5
20.4	A estrutura organizacional está adequada, facilita a execução/realização das estratégias.	7	7	0	49	7
20.5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de Produção.	9	9	0	81	9
20.6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo.	8	10	2	80	9
20.7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa.	6	7	1	42	6,5
20.8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.).	8	8	0	64	8
Soma		62,00	69,00	7,00	541,00	65,50
Média		7,75	8,63	0,88	67,63	8,19
Desvio Padrão		1,04	1,19	0,83	16,43	1,03
Menor		6,00	7,00	0,00	42,00	6,50
Maior		9,00	10,00	2,00	90,00	9,50

Fonte: Autor.

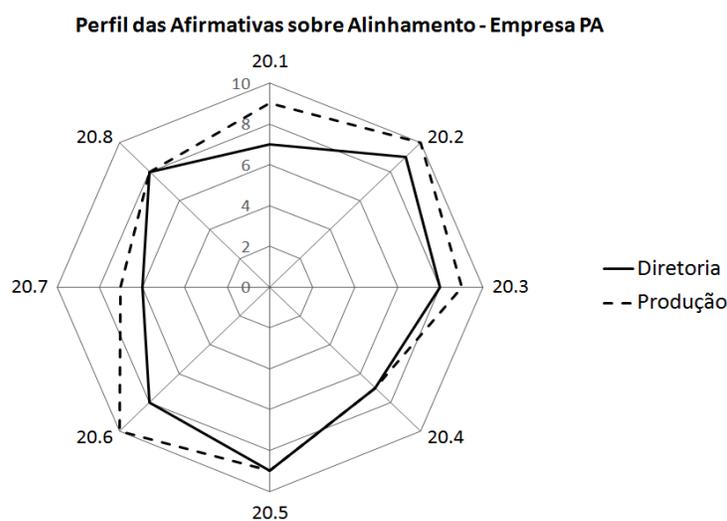


Figura 4.4 – Perfil das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa PA)

Fonte: Autor.

4.3. Empresa RQ

A Empresa RQ foi fundada em 1988. Nestes vinte e dois anos de existência atuou fortemente como incorporadora. Possui sede em Fortaleza, Ceará, e em Belém, Pará, atuando na região norte e nordeste do Brasil.

No final de 2007, ocorreu uma mudança estratégica na empresa, quando esta passou a atuar somente como construtora, ou seja, trabalhar apenas com a parte de produção, construção como prestação de serviços. Isto aconteceu basicamente por dois motivos:

- Dificuldades nas vendas em um de seus empreendimentos em que atuou como incorporadora e construtora;
- Visualização de um novo nicho de mercado, atender às empresas do sul do país, especialmente as de capital aberto, que gostariam de investir no mercado cearense, e buscariam parcerias com empresas locais apenas para a construção.

Mostrando versatilidade, e também a título de experiência, a empresa também possui duas obras públicas em andamento no interior do estado do Ceará, a construção de uma escola e de um hospital. Mas o foco atualmente é mesmo atuar como construtora para clientes investidores do setor imobiliário.

Existe um direcionamento dentro da empresa para manter o escopo atual e, no futuro, voltar a atuar também no mercado de incorporações, visto que atuando somente como construtora a empresa fica muito dependente dos clientes, dos contratos, o que não ocorre na incorporação, que é quando a empresa atua com maior independência, buscando seus próprios empreendimentos.

Atualmente, os seus clientes, incorporadores e demais investidores do mercado imobiliário, destacam o modelo de gestão da produção da empresa como um diferencial no mercado, sendo que empresa constrói em um sistema fortemente baseado na construção enxuta (KOSKELA, 1992).

A empresa aponta também como diferencial os seus recursos humanos, uma equipe de profissionais diferenciada, tendo investido fortemente na formação e captação de pessoal, chegando a ter em uma mesma obra dois engenheiros e cinco estagiários, quantidade que pode ser considerada acima da média local.

A empresa realiza planejamento estratégico de maneira informal, muito centrado nos diretores e com decisões de natureza mais reativa, sem visão de longo prazo.

O principal indicador utilizado pela empresa é a comparação entre as receitas e despesas mensais, além do volume de obras já contratado. Procura-se base em suas próprias experiências anteriores, sem comparar os seus resultados com os dos seus concorrentes.

As principais ameaças para a empresa são o crescimento das empresas concorrentes, a complexidade das obras contratadas e os preços das construções, visto que nas concorrências a tendência é baixá-los cada vez mais. As principais oportunidades da empresa são aumentar o volume de obras contratadas por investidores e trabalhar com obras públicas, esta última já está sendo testada.

Como ponto fraco, apontou-se o baixo investimento em empreendimentos próprios, o que, de certa forma, deixa a empresa dependente dos contratantes, pois, em longo prazo, depende destes para saber o volume de obras, já trabalhando com obras próprias, poderia haver um planejamento melhor a partir da sua autonomia em decidir onde, quando e como investir.

A tabela 4.5 mostra os resultados da priorização dos critérios competitivos para a Empresa RQ. Houve uma concordância exata no item ‘Qualidade’, que foi apontado como prioridade pelos dois entrevistados. Este item está diretamente ligado à estratégia competitiva da empresa, visto os diferenciais apontados anteriormente.

Tabela 4.5 – Resultados sobre os critérios competitivos (Empresa RQ)

A empresa procura estar à frente de seus concorrentes:	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Pesos	Diferença Ponderada
buscando reduzir custos.	3	4	1	12	5	5
através do desempenho na entrega , confiabilidade nos prazos estipulados, com os menores prazos possíveis.	4	2	2	8	3	6
através da qualidade dos seus empreendimentos.	1	1	0	1	13	0
através da flexibilidade oferecida em seus produtos para os clientes.	6	3	3	18	1	3
através de inovações implementadas em seus produtos e processos.	5	6	1	30	2	2
através dos serviços associados oferecidos aos clientes antes, durante e depois das obras.	2	5	3	10	8	24
		Soma	10,00	79,00	-	40,00
		Média	1,67	13,17	-	6,67
		Desvio Padrão	1,21	9,93	-	8,76
		Menor	0,00	1,00	-	0,00
		Maior	3,00	30,00	-	24,00

Fonte: Autor

O somatório da diferença absoluta foi igual a dez, quando o ideal seria zero, a soma dos produtos das notas foi setenta e nove e a soma das diferenças ponderadas foi igual a quarenta. Estes valores serão utilizados mais adiante na comparação entre as empresas participantes do estudo.

Verifica-se uma discordância maior entre os itens ‘Flexibilidade’ e ‘Serviços associados’. Este último é preocupante, pois o que foi considerado como segundo principal fator pela Diretoria ficou em quinto lugar pela Produção. Já quanto a ‘Flexibilidade’, este item ficou apenas em sexto lugar na classificação da Diretoria.

Foi uma surpresa o item ‘Custos’ não aparecer em destaque nesta análise, visto que durante a parte qualitativa da entrevista foi bastante citado, principalmente com relação ao planejamento e ao controle de custos, formatação de orçamentos, dentre outros relacionados.

A figura 4.5 ilustra os resultados da tabela 4.5. Podem-se visualizar as lacunas (*gaps*) nas quais houve as maiores diferenças entre as notas dos entrevistados. Destaque para o item ‘Qualidade’, no qual houve concordância perfeita entre os representantes, que o elegeram como o mais prioritário dos critérios.

Perfil do Alinhamento dos Critérios Competitivos - Empresa RQ

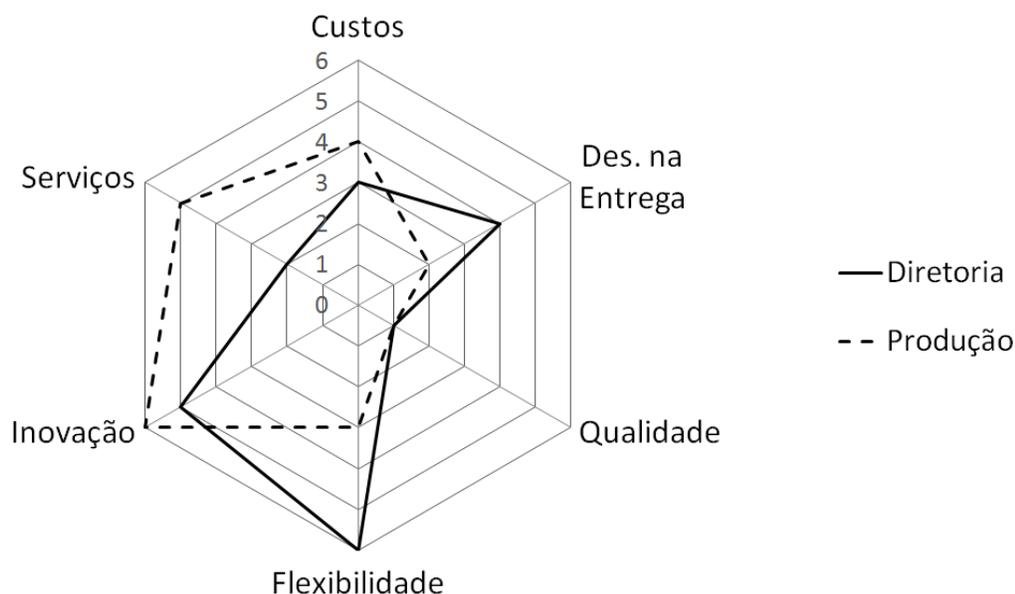


Figura 4.5 – Perfil do alinhamento dos critérios competitivos (Empresa RQ).

Fonte: Autor.

A tabela 4.6 mostra os resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico da Empresa RQ. Verifica-se uma média de todas as notas de 8,31. As médias das notas de cada representante entrevistado, Diretoria e Produção, foram iguais a: 7,50 e 9,13, respectivamente, o que mostra que na percepção deste último a empresa está mais alinhada.

A menor nota da Diretoria foi seis (item 20.1) e a da Produção foi sete (item 20.7). Já a maior nota da Diretoria foi dez (item 20.2) e a da Produção foi dez também (itens 20.1, 20.2, 20.3 e 20,8). Apenas dois itens, dos oito, obtiveram diferença absoluta igual a zero (20.2 e 20.7).

A maior diferença observada foi no item 20.1 (quatro pontos), com relação às estratégias definidas pela empresa determinarem as decisões tomadas na produção,

Tabela 4.6 – Resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa RQ).

Item	Afirmativas	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Média
20.1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas na produção	6	10	4	60	8
20.2	A empresa considera as características da produção na definição de suas estratégias.	10	10	0	100	10
20.3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (Clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc.)	7	10	3	70	8,5
20.4	A estrutura organizacional está adequada, facilita a execução/realização das estratégias.	7	8	1	56	7,5
20.5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de produção.	9	9	0	81	9
20.6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo.	7	9	2	63	8
20.7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa.	7	7	0	49	7
20.8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.).	7	10	3	70	8,5
	Soma	60,00	73,00	13,00	549,00	66,50
	Média	7,50	9,13	1,63	68,63	8,31
	Desvio Padrão	1,13	1,60	16,00	16,00	0,92
	Menor	7,00	0,00	49,00	49,00	7,00
	Maior	10,00	4,00	100,00	100,00	10,00

Fonte: Autor.

As notas dos itens 20.2 e 20.5 estão coerentes com a parte qualitativa, na qual se visualizou o destaque do modelo de gestão da produção como um diferencial para a empresa, traduzido na consideração das características da produção na definição das

estratégias da empresa bem como os objetivos globais da organização estarem coerentes com os do setor de produção.

Apesar de concordarem, os entrevistados, Diretoria e Produção, atribuíram a mesma nota sete ao item 20.7, com relação aos funcionários compreenderem claramente a estratégia da empresa, o que também corrobora a parte qualitativa da entrevista, na qual se percebeu uma dificuldade de ambos os representantes em falar objetivamente sobre o tema, até que os representantes da produção chegaram a responder em alguns casos “não tenho acesso” ou “não conheço” quando abordados sobre questões estratégicas da empresa.

Embora para a Produção a estratégia da empresa esteja perfeitamente coerente com o ambiente externo (nota dez atribuída ao item 20.3), a Diretoria não está satisfeita com esta questão (nota sete no mesmo item), com uma diferença absoluta de três pontos. O mesmo acontece com o item 20.8 (coerência entre a estratégia e as competências e recursos da empresa), no qual se têm exatamente as mesmas notas atribuídas no item 20.3.

A figura ilustra os resultados da tabela 4.6. Podem-se visualizar as lacunas (*gaps*) onde houve as maiores diferenças entre as notas dos entrevistados.

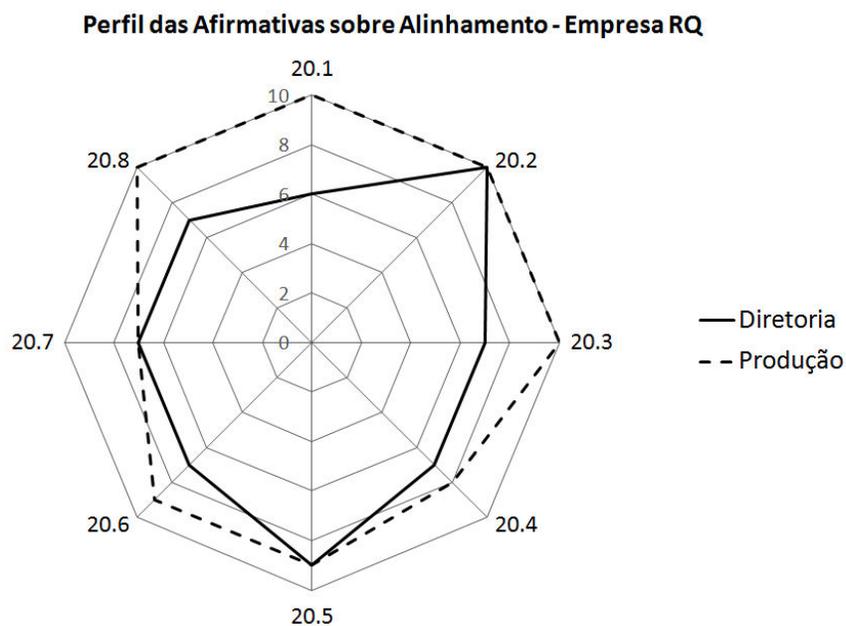


Figura 4.6 – Perfil das afirmativas sobre alinhamento estratégico (Empresa RQ)

Fonte: Autor.

4.4. Comparativo entre as três empresas

Nesta seção, faz-se um comparativo entre as três empresas analisadas anteriormente. Primeiramente, na tabela 4.7, mostram-se os resultados dos cálculos do

alinhamento dos critérios competitivos (ACC). A partir de simulações da situação ideal e do pioir resultado, conforme mostrado na metodologia (seção 3).

Calcularam-se as distâncias, no eixo cartesiano, dos pontos formados pelas coordenadas ‘soma dos produtos’ (SP), eixo horizontal, e ‘soma das diferenças ponderadas’ (SDP), eixo vertical, até os extremos supracitados, obtendo os valores da ‘distância do ideal’ (DI) e ‘distância do pior’ (DP).

O ‘alinhamento dos critérios competitivos’ (ACC) foi dado pelo percentual do quanto cada empresa está mais longe ou mais perto da situação ideal ($ACC=DP/(DP+DI)$), ou seja, na situação ideal o ACC é igual a 100%, onde DI é igual a zero. Vale lembrar que o ‘desalinhamento dos critérios competitivos’ (DCC) e o ACC são complementares ($ACC+DCC=100\%$).

A empresa mais alinhada em relação aos critérios competitivos é a JA (com 65%) e a mais desalinhada é a PA (com 32%), ficando a empresa RQ em posição intermediária, mas bem próxima da primeira colocada (com 63%). A média das três empresas estudadas foi de 54%.

Tabela 4.7 – Resultados do alinhamento dos critérios competitivos.

DESCRIÇÃO	SIGLA	SITUAÇÃO		EMPRESAS			MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
		IDEAL	PIOR	JA	PA	RQ	
SOMA DAS DIFERENÇAS PONDERADAS	S D P	0,0	108,0	38,0	76,0	40,0	51,3
SOMA DOS PRODUTOS	S P	91,0	56,0	81,0	75,0	79,0	78,3
DISTÂNCIA DO IDEAL	D I	0,0	113,5	39,3	77,7	41,8	52,9
DISTÂNCIA DO PIOR	D P	113,5	0,0	74,3	37,2	71,8	61,1
SOMA DAS DISTÂNCIAS	D I + D P	113,5	113,5	113,6	114,9	113,5	114,0
ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	A C C	100%	0%	65%	32%	63%	54%
DESALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	D C C	0%	100%	35%	68%	37%	46%
ALINHAMENTO + DESALINHAMENTO	ACC + DCC	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Autor.

Os resultados mostrados na tabela 4.7 podem ser visualizados na figura 4.7, a partir das coordenadas de cada empresa. Percebe-se que a mais alinhada é a Empresa JA, pois está mais próxima do ideal, bem como a menos alinhada é a Empresa PA, mais distante do

ideal e mais próxima da pior situação. A Empresa RQ ficou bem próxima da primeira colocada, estando bem próxima da JA e distante da PA.

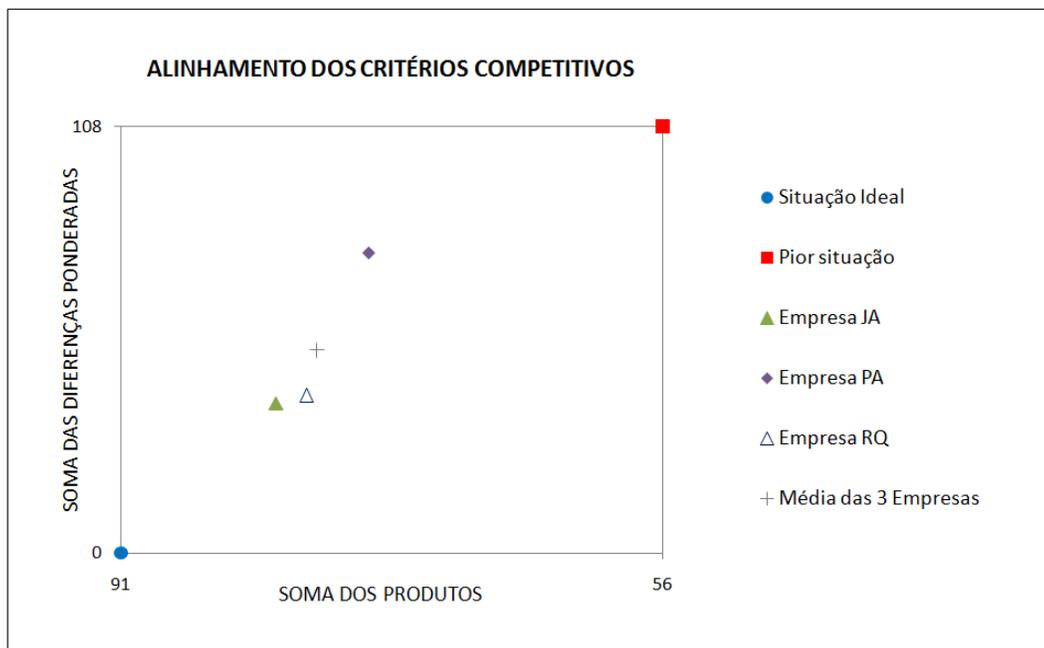


Figura 4.7 – Alinhamento dos critérios competitivos.

Fonte: Autor.

A tabela 4.8 mostra o comparativo dos resultados do alinhamento dos critérios competitivos nas três empresas, mostrando as notas dos representantes, diferenças absolutas, o produto das notas e a diferença ponderada, bem como mostrado anteriormente nos resultados individuais.

Ainda na tabela 4.8, percebe-se que as empresas JA e RQ priorizam o critério ‘Qualidade’, tanto na percepção da Diretoria quanto na da Produção. Porém, na empresa PA a Diretoria prioriza o ‘Desempenho na Entrega’, o que para a Produção está em quinto lugar. Foi esta lacuna que influenciou o resultado negativo da empresa PA, visto que trata-se da prioridade da Diretoria (maior peso na análise) em quase total desacordo com a Produção, que priorizou a ‘Qualidade’, que está em segundo lugar para a Diretoria.

Tabela 4.8 – Comparativo dos resultados do alinhamento dos critérios competitivos.

CRITÉRIOS	JAD	JAP	DIF. ABS.	PROD.	DIF. POND.	PAD	PAP	DIF. ABS.	PROD.	DIF. POND.	RQD	RQP	DIF. ABS.	PROD.	DIF. POND.
CUSTOS	2	5	3	10	8	3	2	1	6	5	3	4	1	12	5
DESEMPENHO NA ENTREGA	3	4	1	12	5	1	5	4	5	13	4	2	2	8	3
QUALIDADE	1	1	0	1	13	2	1	1	2	8	1	1	0	1	13
FLEXIBILIDADE	4	3	1	12	3	5	4	1	20	2	6	3	3	18	1
INOVAÇÃO	6	6	0	36	1	4	6	2	24	3	5	6	1	30	2
SERVIÇOS	5	2	3	10	2	6	3	3	18	1	2	5	3	10	8
	SOMA		8,00	81,00	38,00	SOMA		12,00	75,00	76,00	SOMA		10,00	79,00	40,00
	MÉDIA		1,33	13,50	6,33	MÉDIA		2,00	12,50	12,67	MÉDIA		1,67	13,17	6,67
	DESVIO PADRÃO		1,37	11,76	9,00	DESVIO PADRÃO		1,26	9,25	19,39	DESVIO PADRÃO		1,21	9,93	8,76
	MENOR		0,00	1,00	0,00	MENOR		1,00	2,00	2,00	MENOR		0,00	1,00	0,00
	MAIOR		3,00	36,00	24,00	MAIOR		4,00	24,00	52,00	MAIOR		3,00	30,00	24,00

Fonte: Autor.

Já a tabela 4.9 mostra de forma similar os resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico, destacando as médias gerais de cada empresa. Percebe-se que a maior média foi a da empresa RQ e a menor a da empresa JA.

Tabela 4.9 – Comparativo dos resultados das afirmativas sobre alinhamento.

ITEM	JAD	JAP	DIF. ABS.	PROD.	MÉDIA	PAD	PAP	DIF. ABS.	PROD.	MÉDIA	RQD	RQP	DIF. ABS.	PROD.	MÉDIA
20.1	8	7	1	56	7,5	7	9	2	63	8	6	10	4	60	8
20.2	9	6	3	54	7,5	9	10	1	90	9,5	10	10	0	100	10
20.3	5	8	3	40	6,5	8	9	1	72	8,5	7	10	3	70	8,5
20.4	9	7	2	63	8	7	7	0	49	7	7	8	1	56	7,5
20.5	7	7	0	49	7	9	9	0	81	9	9	9	0	81	9
20.6	3	8	5	24	5,5	8	10	2	80	9	7	9	2	63	8
20.7	9	10	1	90	9,5	6	7	1	42	6,5	7	7	0	49	7
20.8	10	9	1	90	9,5	8	8	0	64	8	7	10	3	70	8,5
SOMA	60,00	62,00	16,00	466,00	61,00	62,00	69,00	7,00	541,00	65,50	60,00	73,00	13,00	549,00	66,50
MÉDIA	7,50	7,75	2,00	58,25	7,63	7,75	8,63	0,88	67,63	8,19	7,50	9,13	1,63	68,63	8,31
DESVIO PADRÃO	2,39	1,28	1,60	22,85	1,38	1,04	1,19	0,83	16,43	1,03	1,31	1,13	1,60	16,00	0,92
MENOR	3,00	6,00	0,00	24,00	5,50	6,00	7,00	0,00	42,00	6,50	6,00	7,00	0,00	49,00	7,00
MAIOR	10,00	10,00	5,00	90,00	9,50	9,00	10,00	2,00	90,00	9,50	10,00	10,00	4,00	100,00	10,00

Fonte: Autor.

As principais características das empresas são mostradas resumidamente no quadro 4.2. Pode-se visualizar como as empresas são diferentes em vários sentidos.

EMPRESA JA	EMPRESA PA	EMPRESA RQ
SEDE DA EMPRESA (CIDADE)		
FORTALEZA-CE	FORTALEZA-CE	FORTALEZA-CE E BELÉM-PA
ANO DE FUNDAÇÃO		
FUNDADA EM 1988	FUNDADA EM 1969	FUNDADA EM 1988
ÁREA DE ATUAÇÃO		
SEMPRE ATUOU SOMENTE COM INCORPORAÇÃO E CONSTRUÇÃO, FOCO HOJE EM INCORPORAÇÃO PARA UM DETERMINADO PÚBLICO	COMEÇOU COMO INCORPORADORA, FOCA HOJE NO MERCADO DE OBRAS INDUSTRIAIS, MAS MANTÉM A VERSATILIDADE AINDA ATUANDO COMO CONSTRUTORA E INCORPORADORA	COMEÇOU COMO INCORPORADORA, ATUALMENTE ATUA APENAS COMO CONSTRUTORA E FAZ UMA EXPERIÊNCIA COM OBRAS PÚBLICAS
ABRANGÊNCIA (ATUAÇÃO GEOGRÁFICA)		
SOMENTE NO ESTADO DO CEARÁ (APENAS EM FORTALEZA)	EM TODO O BRASIL (PRINCIPALMENTE NORTE E NORDESTE)	NA REGIÃO NORTE E NORDESTE
OBRAS EM ANDAMENTO		
1 OBRA EM ANDAMENTO	5 OBRAS EM ANDAMENTO	11 OBRAS EM ANDAMENTO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
REALIZA FORMALMENTE, ANUALMENTE COM ACOMPANHAMENTO SEMESTRAL	REALIZA INFORMALMENTE, CENTRADO NA VISÃO DOS DIRETORES	REALIZA INFORMALMENTE, COM DECISÕES DE NATUREZA REATIVA
PERFIL DO ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS		
PERCENTUAL DE ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS		
65%	32%	61%
PERFIL DAS AFIRMATIVAS SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO		
MÉDIA GERAL DAS AFIRMATIVAS SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (notas de 0 a 10)		
7,63	8,19	8,31

Quadro 4.2 – Comparativo entre as três empresas participantes do estudo

Fonte: Autor.

Enquanto a Empresa JA possui apenas uma obra em andamento, as Empresas PA e RQ possuem cinco e onze obras, respectivamente. Neste contexto, a Empresa JA aparece como a menos complexa do grupo, pois tem baixo volume de obras, atua somente na cidade de Fortaleza e somente para um público específico. Este fato, 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.

Já as outras empresas, têm um volume superior de obras, uma abrangência maior em sua atuação no mercado, tanto por tipo de cliente como geograficamente. Fatores que podem desfavorecer o alinhamento, a comunicação/difusão das estratégias na empresa.

A partir das entrevistas, de forma exploratória, percebeu-se uma possível distinção entre os enfoques de cada empresa. No quadro 4.3, listam-se três itens: Gestão Empresarial, Gestão da Produção e Parte Técnica. Estes são classificados de acordo com o foco percebido para eles dentro das empresas, distinguindo-se entre alto, médio e baixo, de acordo com a prioridade dada pela organização aos itens. Percebeu-se que cada uma das empresas teve um foco alto em apenas um dos itens.

ITENS	EMPRESA JA	EMPRESA PA	EMPRESA RQ
GESTÃO EMPRESARIAL	ALTO	BAIXO	MÉDIO
GESTÃO DA PRODUÇÃO	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
PARTE TÉCNICA	BAIXO	ALTO	BAIXO

Quadro 4.3 – Foco das empresas em relação aos itens:
Gestão Empresarial, Gestão da Produção e Parte Técnica.

Fonte: Autor.

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, levam a destacar o foco da empresa na Gestão Empresarial, seguido da Gestão da Produção e da Parte técnica.

Já na Empresa PA, o foco foi claramente a Parte Técnica em detrimento, principalmente da Gestão Empresarial. Inclusive a partir de depoimento do diretor entrevistado, que chegou a citar “somos uma empresa de cunho extremamente técnico” além de admitir falhas na parte gerencial da empresa.

Diferentemente, na Empresa RQ o foco foi nitidamente na Gestão da Produção, a qual a empresa sustenta ser seu diferencial competitivo, tendo uma forma diferenciada de trabalhar a produção em seus canteiros.

Este resultado (quadro 4.2), no modelo apresentado neste trabalho, corrobora o de cada empresa em relação ao alinhamento estratégico, visto que quanto melhor se trabalha a gestão empresarial a tendência é ter-se um melhor alinhamento, visto a definição clara e objetiva das estratégias e seus desdobramentos na organização. Por exemplo, a Empresa JA apresentou o melhor resultado no alinhamento estratégico entre as pesquisadas e possui um foco maior nas questões de gestão empresarial. Já a Empresa PA apresentou o pior alinhamento e o mais baixo foco em gestão empresarial. A Empresa RQ ocupa uma posição intermediária nos dois quesitos relacionados.

4.5. Considerações Finais do Capítulo

Nesta seção, fez-se uma análise dos resultados obtidos na pesquisa.

Descreveram-se as principais características das empresas e identificaram-se os critérios competitivos que cada uma mais priorizava.

A partir do método apresentado, foi possível analisar o alinhamento estratégico nas empresas participantes do estudo, identificando as mais alinhadas (empresas JA e RQ) bem como a mais desalinhada (empresa PA).

A seguir tem-se o último capítulo, com as conclusões e considerações finais, destacando as recomendações para trabalhos futuros.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta uma contribuição aos estudos sobre estratégia na indústria da construção civil, destacando o tema alinhamento estratégico em organizações.

A seguir, são apresentadas as principais conclusões deste estudo e as recomendações para futuras pesquisas relacionadas ao tema em questão.

5.1. Conclusões

Primeiramente, constatou-se o problema de pesquisa escolhido e justificado no primeiro capítulo: o desconhecimento do alinhamento entre as estratégias competitivas e as estratégias de produção.

Considera-se o objetivo principal deste trabalho alcançado, visto que se analisou o alinhamento entre as estratégias competitivas e as de produção em empresas de construção civil, com a proposição de um método para medição e visualização/comparação do alinhamento.

Assim, conclui-se que a empresa mais alinhada é a JA, seguida de perto pela RQ, e a mais desalinhada é a PA.

As estratégias competitivas das empresas foram analisadas e abordou-se a estratégia de produção através da identificação dos critérios competitivos priorizados pelas empresas de acordo com o mercado de atuação no qual as mesmas atuam.

Aponta-se uma limitação no estudo com relação ao número de respondentes das empresas (apenas dois), porém considera-se suficiente e satisfatório, tendo em vista a questão de desenvolvimento de um método de avaliação do alinhamento, pois se trata de uma quantidade mínima para testar o modelo supracitado.

No caso de uma amostra maior dentro de cada empresa, buscando maior representatividade interna, indica-se que se faça o que sugerem Labovitz e Rosansky (1997), utilizar a média das notas de cada participante, separando-se pelos níveis hierárquicos dos participantes (Diretoria e Produção, por exemplo).

Não se realizou nenhuma avaliação formal dos participantes para com o questionário utilizado, porém, informalmente, conversou-se a respeito e constatou-se que apenas um representante da empresa RQ (o da Diretoria) encontrou dificuldades de compreensão com a questão 20, das afirmações sobre alinhamento. No mais, nenhum dos envolvidos manifestou incompreensão durante o processo.

Alguns representantes não conseguiram responder todas as perguntas do questionário, porém, a ausência de respostas foi um resultado importante, neste contexto, pois se tratava em geral de perguntas sobre estratégia, e os respondentes não tinham acesso às informações, portanto, dificultando a coerência entre os entrevistados. Isto aconteceu fortemente na empresa PA, a mais desalinha, e na RQ, ambas no setor de produção. Não se evidenciou isto na empresa JA, visto que os representantes tiveram facilidade em responder a todos os questionamentos.

Vale ressaltar que houve tentativa de obter dados referentes ao desempenho das empresas, visando relacionar o grau de alinhamento e seu desempenho, conforme sugere a literatura, porém existiram dificuldades das empresas fornecerem algumas informações, por vezes sigilosas. Em uma análise superficial, pode-se constatar que nenhuma das empresas tem desempenho abaixo da média de mercado.

Em geral, pode-se dizer que o segmento estudado é administrado de maneira informal com relação ao assunto estratégia, uma vez que os gestores tendem a priorizar a parte técnica em detrimento da gestão do negócio. Por isso, notou-se dificuldade em obter informações sobre a estratégia das empresas e o seu desempenho, o que pode restringir a abrangência das análises realizadas, focadas nas percepções dos entrevistados.

Com relação à metodologia de pesquisa, a estratégia de estudo de caso restringe os resultados às três empresas participantes, não podendo ser generalizado para outras empresas. Porém, com relação ao método desenvolvido, incentiva-se a replicação, adaptação do mesmo em outros contextos.

5.2. Recomendações para Estudos Futuros

A seguir, dentre as possíveis contribuições deste trabalho, listam-se algumas recomendações para futuros estudos relacionadas aos temas em questão:

- Analisar de forma mais aprofundada as lacunas entre as opiniões dos representantes de cada nível (*gaps*) e as conseqüências reais das mesmas no desempenho da empresa;
- Estudar a relação entre alinhamento estratégico e desempenho em empresas construtoras;
- Pesquisar o alinhamento externo e o interno, individualmente e/ou em conjunto, ou seja, para que seja possível a inclusão de aspectos tanto de formulação quanto de implantação;

- Neste estudo, focou-se em medir o resultado (avaliação) do alinhamento estratégico, mas não se abordou bem o processo (implementação) para atingir o mesmo, logo, esta é uma oportunidade de pesquisa: modelos de alinhamento estratégico para construtoras;
- Aplicar especificamente a parte quantitativa do questionário utilizado nesta dissertação (como uma *survey*) para montar uma espécie de ‘*fronteira de alinhamento*’ para os critérios competitivos, inspirada na fronteira de produtividade apresentada por Porter (1996), conforme exemplo ilustrado na figura 5.1, na qual temos os resultados de várias empresas (fictícias) formando uma espécie de linha de tendência, a partir de uma regressão, fornecendo uma referência dos valores de alinhamento dos critérios competitivos que possibilite dizer se determinada empresa está abaixo ou acima da linha, melhor ou pior respectivamente;

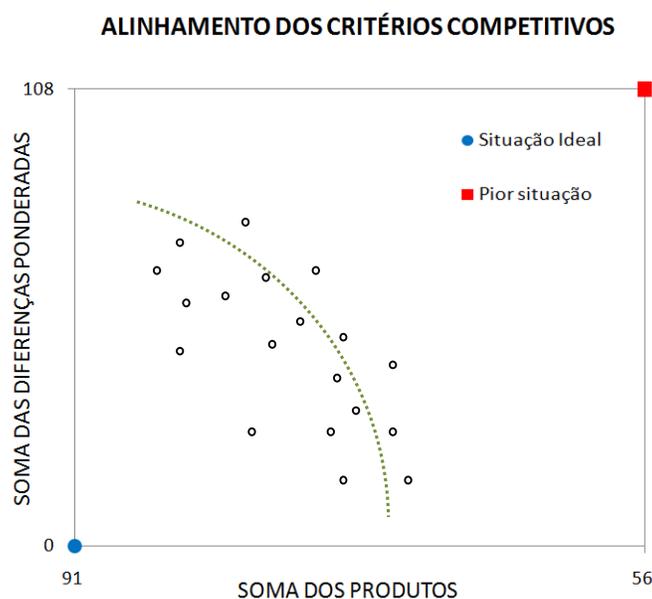


Figura 5.1 – Exemplo de ‘fronteira’ de alinhamento dos critérios competitivos

Fonte: Autor (resultados fictícios).

- Adaptação de modelos de alinhamento estratégico, por exemplo, o apresentado por Henderson e Venkatraman (1993), que é um dos mais citados na literatura, para o contexto da indústria da construção civil;
- Estudar os fatores que colaboram com o alinhamento estratégico: pesquisar práticas que ajudam a atingir o alinhamento;

- 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.
- Analisar as contribuições da Construção Enxuta (KOSKELA, 1992; 2000; PICCHI, 2001) para o Alinhamento Estratégico, visto que se pode vislumbrar como um tipo de desperdício as ações que não estiverem coerentes com o foco estratégico de uma organização, ou seja, desalinhadas.

Conforme a classificação exposta na metodologia, este trabalho como exploratório (OLIVEIRA, 2007), a partir do modelo aplicado e do perfil das empresas estudadas, verificou-se a existência de algumas hipóteses, que poderão ser aprofundadas em estudos futuros:

- ✓ **Quanto maior a empresa menor o alinhamento estratégico:** quanto maior for o porte da construtora, maior o número de obras em andamento e/ou maior o número de colaboradores, menor tende a ser o alinhamento estratégico, pois mais difícil é a comunicação interna, a difusão da estratégia da empresa;
- ✓ **Quanto mais tempo na empresa tiverem os respondentes da pesquisa, maior tende a ser o alinhamento estratégico:** quanto mais tempo de convivência com a equipe da empresa e com a realidade da mesma, mais os representantes se conhecem e entendem o cotidiano da empresa, facilitando o alinhamento;
- ✓ **Quanto mais organizada a empresa em termos de gestão, mais favorecido é o alinhamento:** pois independente da estrutura e porte da organização, se bem administrada, a mesma pode repassar, desdobrar, a sua estratégia a partir de uma boa comunicação entre os representantes.

5.3. Comentários Finais

Na indústria da construção civil, dependendo do ramo de negócio dentro desta, podem ocorrer situações similares à situação encontrada por Silva (2003), quanto à comercialização ocorrer em um mercado amplo com pouca diferenciação, sendo a concorrência maior através da redução de custo, que, de acordo com Barros Neto (1999) e Silva (1995), é o critério mais perseguido pelas empresas construtoras.

Dentre as possíveis limitações da pesquisa cabe mencionar a subjetividade na interpretação dos depoimentos para criação de categorias, visto que o contato com os dados e sua interpretação foi exclusivo do pesquisador (BARDIN, 2000).

Por fim, o estudo carece de parâmetros de comparação. O tema abordado neste trabalho é pouco disseminado, o que dificultou comparações com outros estudos. No entanto, isto fornece mais oportunidades de pesquisa. Tais pesquisas podem contribuir para ampliar o debate sobre o tema alinhamento estratégico em empresas construtoras, bem como estudos sobre estratégia na construção civil.

Ressalta-se o aprendizado proporcionado ao autor pelo processo desta pesquisa, pelas conversas formais e informais com os entrevistados e demais participantes indiretos, proporcionando uma visão melhor tanto na questão acadêmica quanto no que diz respeito ao mercado.

Espera-se, por fim, a continuação deste e outros estudos relacionados ao tema alinhamento estratégico na indústria da construção civil, tanto a partir deste trabalho, como das sugestões para pesquisas futuras apontadas no mesmo, incentivando, assim, a aplicabilidade de assuntos relacionados à estratégia de maneira geral.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. C. L.; TSAO, C. C. Y.. Lean Construction – 2000 to 2006. **Lean Construction Journal: Practice and Theory**, v.3, p.46-70, 2007.

ALVES, T. C. L.; COSTA, G. S.; BARROS NETO, J. de P.. Creating value in housing projects: the use of post-occupancy analysis to develop new projects. In: Construction Research Congress, 2009, Seattle. **Proceedings of the 2009 CRC**. Reston, Virginia: ASCE, 2009. v. 2. p. 1105-1114.

ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AZAMBUJA, M.M.B. **Processo de projeto, aquisição e instalação de elevadores em edifícios: diagnóstico e propostas de melhoria**. 2002. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

AZAMBUJA, M. M. B.; FORMOSO, C. T. Diretrizes para a melhoria dos processos de projeto, aquisição e instalação de elevadores utilizando conceitos de gestão da cadeia de suprimentos. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 77-94, jul/set. 2003.

BALARINE, O. F. O. A Utilização de Técnicas de Engenharia Econômica para Posicionamentos Estratégicos em Negócios da Construção. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3E's, 2003.

BALARINE, O. F. O. Planejamento estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 7-14, jan./mar. 2002. ISSN 1415-8876.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000, 225 p.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 1991, Vol. 17, No. 1, 99-120.

BARNEY, Jay. **Gaing and sustaining competitive advantage**. New York: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J., WRIGHT, M., KETCHEN JR, D. J.. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**. 2001; 27: 625-641.

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. The Relationship between Strategy and Lean Construction. In: **Proc. 10th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-10)**, Gramado, Brazil, 2002.

BARROS NETO, J.P; ALVES, T. C. L.. Strategic issues in Lean Construction implementation. In: **Proc. 15th Annual Conference of the International Group for Lean Construction**, 2007, East Lansing, MI. Proceedings IGLC-15. East Lansing, Michigan State University, 2007.

BARROS NETO, J.P; ALVES, T. C. L.. Análise estratégica da implementação da filosofia lean em empresas construtoras. **Anais... SIMPOI**, 2008.

BARROS NETO, J. de P.; ALVES, T. C. L; ABREU, L. V. M. Aspectos estratégicos da Lean Construction. V Sibragec. **Anais...** Campinas-SP, 2007.

BARROS NETO, J. de P.; ALVES, T. C. L; MATOS, P. R. F. de; PINHO, M. P. Análise dos aspectos estratégicos da lean construction em construtoras cearenses. XII ENTAC. **Anais...** Fortaleza-CE, 2008.

BARROS NETO, J. de P.; FENSTERSEIFER; J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista Ambiente Construído**, v.7, n. 1, Jan./Mar. 2003: 67-85.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. **Human Relations**, v. 49, n. 5, p. 597-603, 1996.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-63, Out./Dez. 2003.

BRASILEIRO NETTO, J.; FREITAS, A. A. F. de; BARROS NETO, J. de P. Alianças Estratégicas e Inovações Organizacionais na Construção Civil – O Caso INOVACON. In: EnANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003.

- BROWN, D. **Da Vinci Code**. Paris: Éditions Jean-Claude Lattès, 2004.
- 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.
- BRUNALDI, K. R.; JUNGLES, Antônio Edésio; GIMENEZ, F. A. P.. Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo de Dirigentes de Pequenas Empresas Construtoras. In: III Encontro de Estudos em Estratégia, 2007, São Paulo. **Anais...** III 3Es. ANPAD, 2007.
- BORELLA, M. R. de C.; PADULA, A. D. Aligment between the supply, manufacturing and distribution strategies and the business strategy. **Journal of Operations and Supply Chain Management** 3 (2), pp 44-60, 2010.
- CANÉPA, P. C. V.; RIGONI, E. H.; BRODBECK, A. F.. Práticas de alinhamento estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**. Vol. 9, n. 1, p. 107-129, 2008.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a competitividade**. 1ª ed. São Paulo: Editora Futura, 2003. v. 1. 272 p.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- CAVALCANTI, R. F. V.; MIRANDA, L. C.; SILVA, A. C. M. da. A Utilização da Certificação ISO e a Medição de Desempenho na Construção Civil. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prática para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONGDEN, S. W.. Firm performance and the strategic fit of manufacturing technology. **CR**. Vol. 15, n. 1, 2005.
- CORDEIRO, J. V. B. M.. **Alinhamento estratégico**: estudos multicasos em empresas paranaenses de médio porte. (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

CORDEIRO, J. V. B. M.; COSTA, I. A.; ALMEIDA, R. A.. Alinhamento das operações com a estratégia de negócios e sua relação com o desempenho financeiro. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro. **Anais...** ENEGEP, 2008.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRP, OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.

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, L. S. de V. **O coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas como forma de Influenciar o ambiente e melhorar o desempenho de empresas**. 565 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2006.

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. **Anais...** 2008, Fortaleza, CE.

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.

COSTA, G. S.; ROLA, E. S.; AZEVEDO, M. J.; BARROS NETO, J. de P.. Alinhamento Estratégico em Empresas que Implantaram a Construção Enxuta em Fortaleza/CE. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 6, 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2009.

COSTA, G. S.; VIEIRA, J. P. P.; BARROS NETO, J. de P. Análise da produção científica em estratégia com foco na construção civil: ENTAC e SIBRAGEC de 2000 a 2009. In: XIII ENTAC. **Anais...** Canela, RS: ENTAC, 2010.

COX, A.; SANDERSON, J. & WATSON, G., Supply Chain and power regimes: toward and analytic framework for managing extend networks of buyer and supplier relationships, **The Journal of Supply Chain Management**, v. 37, no. 2, pp. 28-35, 2001.

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.

DRANOVE, D.; MARCIANO, S.. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

EINSENHART, K. M. Estratégia como processo decisório. In: CUSUMANO, Michael e MARKIDES, Constantinos. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERNANDES FILHO, A. **Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o Caso da UNISINOS**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/Pr. In: EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005.

FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P.. Atributos individuais, organizacionais e ambientais em empreendimentos do varejo de materiais de construção civil. In: III Encontro de Estudos em Estratégia, 2007, São Paulo. **Anais...** Anpad, 2007.

FURLANETTO, E. L. Estratégia Competitiva e Estratégia e Produção: Uma Revisão nos Objetivos Competitivos das Empresas. IX ENGEMA - Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais...** Curitiba, 2007.

GONÇALVES, C. A.; DIAS, A. T.; MUNIZ, R. M. Análise discriminante das relações entre fatores estratégicos, indústria e desempenho em organizações brasileiras atuantes na indústria manufatureira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba; v. 12, n. 2, p. 287-311, abr./jun. 2008.

GONDIM, I. A.; BARROS NETO, J. P.; MARCHON, P. H. A.; JORGE NETO, P. M.. Análise da economia nacional e a participação da indústria da construção civil. In: ENTAC 2004 - Construção Sustentável, 2004, São Paulo. Análise da economia nacional e a participação da indústria da construção civil. São Paulo : Smart System Consulting, 2004.

GHOBRIL, Alexandre Nabil; MOORI, Roberto Giro. Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles e Snow. In: EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

GREENHALGH, G. R. **Manufacturing Strategy**: Formulation and Implementation. Sydney: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

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.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Operations, Strategy, and Technology**: Pursuing the Competitive Edge. John Wiley & Sons, 2005.

HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. **Restoring our competitive edge**: competing through manufacturing. London: John Wiley & Sons, 1984.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**: text and cases, London: MacMillan Business, 1995.

JORDAN, E.; TRICKER, B.; Information strategy: alignment with organization structure. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 4, 1995, n. 4, p. 357-382.

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. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 10. ed. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. **Alinhamento**: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. The balanced scorecard-measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

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.

KOSKELA, L. **Application of the New Production Philosophy to Construction**. Stanford University, CIFE, 1992, Technical Report # 72, 87 p.

KOSKELA, L.. **An exploration towards a production theory and its application to construction**. 2000, 296 f. Thesis. (Doctor of Technology). Technical Research Centre of Finland - VTT. Helsinki, 2000.

KNIGHT, A.; RUDDOCK, L.. **Advanced research methods in the build environment**. Wiley-Blackweel, 2008.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley e Sons, 242 p., 1997.

LOCKET, Andy; THOMPSON, Steve; MORGENSTEIN, Uta. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**. vol. 11, n.1, pp9-28, 2009.

LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Aligment Maturity. **Communications of AIS**, v. 4, Dec. 2000.

MACHADO, André Gustavo Carvalho. Customização em Massa na Construção Civil: novas estratégias ou antigas práticas? In: III Encontro de Estudos em Estratégia, 2007, São Paulo. **Anais...** ANPAD, 2007.

MACHADO, E. A.; PEREIRA, M. J. ; ALMEIDA, L. B.; ESPEJO, MARCIA BORTOLOCCI; NOGUEIRA, DANIEL RAMOS; ZANOLLA, ERCILIO. Posicionamento Estratégico e Práticas de Gestão de Custos: um Estudo da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná. In: XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD, 2008.

MARIETTO, M. et al. Teoria do caos: uma contribuição para formação de estratégias. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: 2006. CD-ROM

MARIOTTO, F. L.; PEREIRA-LEITE, L. R. O Empreendedor num Ambiente Turbulento: História da Construtora Adolpho Lindenberg no Peíodo 1960-1980. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 3E's, 2005.

MARTIGNAGO, G.; ALPERSTEDT, G. D.; FIATES, G. S.; LEITE, A. L. da S. Mudanças Estratégicas na Indústria da Construção Civil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 3E's, 2005.

MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S.; ALPERSTEDT, G. D. Mudanças Estratégicas no Varejo de Materiais de Construção. In: EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZOLA, Homero Jorge; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. Compartilhando Conhecimento na Internacionalização de Serviços de Engenharia: Estudo de Caso da Construtora Norberto Odebrecht. In: ENANPAD 2006, Salvador. **Anais...** ANPAD, 2006.

MELO, Ana Cristina Melo; MOURA, Eliene; ANSELMO, Geovanice; MESQUITA, Margareth; AQUINO; Mônica; COSTA, Rosane. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará**. Fortaleza, 2007.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, Failure and the hall of fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA FILHO; A. N.. **An exploration of integrality in project production and its final outcome: the mobile production cells**. Porto, Faculty of Engineering of the University of Porto. Doctoral Thesis. 2008.

MOTA, J. M. F.; WAGNER, G. V. M.; ATHAYDE, C. C. G.. Comunicação com o cliente. V Sibragec. **Anais...** Campinas, 2007.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PADILHA, Ênio; BANDEIRA-DE-MELLO. Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV): o caso dos serviços profissionais de engenharia. In: EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E.. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 1.ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2004.

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.

PICCHI, F.A. Lean thinking (mentalidade enxuta): avaliação sistemática do potencial de aplicação no setor de construção. Brasil - Fortaleza, CE. 2001. 19p. Simpósio Brasileiro de Gestão da Qualidade e Organização do Trabalho no Ambiente Construído, 2º. **Anais...** Fortaleza, CE, 2001.

PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba/SP: Ed. Unimep, 1995.

PITHAN, Denize N.; AZAMBUJA, Marcelo M. B.; FORMOSO, Carlos T.; BARROS NETO, José de Paula. Caracterização da Produção Científica de Áreas de Conhecimento Específicas: aplicação à gestão e economia da construção. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 5, n. 3, p. 7-18, Jul./Set. 2005.

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.

PORTER, M. E.. What is Strategy? **Havard Business Review**, vol. 74, n. 6, Nov./Dec. 1996, p. 61-68.

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.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.. Análise do alinhamento estratégico e o impacto nos resultados no setor de medicina diagnóstica. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 2004a.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.. Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. In: ENEGEP, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2004b.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais ...** Salvador: 2006. CD-ROM.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

PROCOPIAK FILHO, J. A.; HOFFMANN, V. E.; ROSSETTO, C. R.. As estratégias de influências dos stakeholders nas organizações da indústria da Construção Civil. In: III Encontro de Estudos de Estratégia, 2007, São Paulo. **Anais... ANPAD**. São Paulo, 2007.

RAYMOND, louis; CROTEAU, Anne-Marie. Manufacturing Strategy and Business Strategy in Medium-Sized Enterprises: Performance Effects of Strategic Alignment. **IEEE transactions on engineering management**, vol. 56, no. 2, may 2009.

RODRIGUES, D. O. F.; FREITAS, L. S.; FARIAS, A. S. D.. Alinhamento estratégico entre estratégia de produção e estratégia competitiva: estudo de caso em uma empresa manufatureira do setor de papel e celulose. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **Anais...** Salvador-BA, 2009.

ROSSONI, L.; FILHO, E. G.; FRANCISCONI, Karine; FILHO, J. B. A. Estratégia em Organizações: A Produção Científica em Eventos Nacionais entre 2001 e 2006. In: III Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SÁ, J. A. S. de; SILVA, D. N. e. Fatores Influentes na Formação e Gestão de Alianças Estratégicas do Tipo Consórcio em Pequenas e Médias Empresas Construtoras: Um Estudo de Caso. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.

SANTOS, Joenice Leandro Diniz dos. **Alinhamento de recursos nas estratégias competitivas e colaborativas da CONFEPAR**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.

SCHERER, F. L.; ESTIVALETE, V. F. B.. A consolidação de empresas brasileiras em mercados externos: proposições teóricas e evidências empíricas. In: XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD, 2007.

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, 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. 28-37, 2007.

SILVA, Eliciane M.; SANTOS, Fernando C. A. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Produção**, vol. 15, n. 2, pp. 286-299, 2005.

SILVA, M. A. C. Estratégias competitivas na indústria da construção civil. Brasil, Rio de Janeiro, RJ. 1995. 5p. ENTAC 95. **Anais...** Rio de Janeiro, 1995.

SILVA, M. C. M.; DORNELAS, J. S.. Perspectivas do Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação em Empresas de Software do Porto Digital: um Prisma de Divergentes Facetas. In: XXXIII Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2007, São Paulo. **Anais...** ANPAD, 2009.

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.

SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2007.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Havard Business Review**, mai-jun. 1969.

SLACK, N. **Vantagem competitiva na manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N. Operations Strategy: willit ever realize its potencial? **Gestão e Produção**, v. 12, n. 3, p. 323-332. São Paulo: UFSCAR, 2005.

SUN, H.; HONG, C.. The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. **Technovation** 22 (2002) 699–705.

VASCONCELOS, F. C. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. XXXI Encontro da ANPAD, Campinas, SP. **Anais...** ANPAD, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Álvaro B.. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez., 2000.

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.

VOSS, C. A.. Alternative paradigms for manufacturing strategy. **International Journal of Operations and Production Management**. Vol. 15, n. 4, p. 5-16. 1995.

VOSS, C. A.. Paradigms of manufacturing strategy re-visited. **International Journal of Operations and Production Management**. Vol. 25, n. 12, p. 1223-1227. 2005.

VRIJHOEF, R.; KOSKELA, L. The Four Roles of Supply Chain Management in Construction. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Netherlands, v.6, n.3-4, p.169-178, Dec. 2000.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C. ; HAYES, R. H. Competing through manufacturing. **Havard Business Review**, Boston, Mass., v. 63, n.1 p. 99-109, jan./feb. 1985.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas** – Elimine o Desperdício e Crie Riqueza. Campus, 1998.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2nd Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications: Thousand Oaks, 1994.171p.

ZILBER et al. Estratégia competitiva: um estudo da indústria do alumínio. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: 2006. CD-ROM.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Participação

TERMO DE PARTICIPAÇÃO

Fortaleza/CE, ____ de _____ de 2010.

Atesta-se por meio deste o compromisso entre as partes envolvidas, Pesquisador e Representante da Empresa, com a realização da pesquisa, relacionada a uma Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil, da Universidade Federal do Ceará – UFC.

EMPRESA: _____

OBSERVAÇÕES

A(s) Empresa(s) participante(s) do estudo em questão não será(ão) identificada(s), bem como seus representantes.

Para um melhor aproveitamento deste trabalho, recomenda-se aos participantes dentro da(s) empresa(s) que estes não conversem sobre o conteúdo da pesquisa, sobre os questionamentos, para evitar consultas, combinação de respostas, influências, dentre outros.

Está garantido pelo pesquisador o sigilo de todas as informações coletadas durante o andamento das entrevistas.

O Pesquisador fornecerá um exemplar da Dissertação, resultado final da presente pesquisa, para cada empresa participante do estudo.

As entrevistas que serão realizadas poderão ser gravadas, desde que com o consentimento do(s) entrevistado(s), para facilitar a análise dos resultados/respostas.

George Silva Costa
Pesquisador

Representante da Empresa

APÊNDICE B – Questionário – Roteiro para Entrevistas

QUESTIONÁRIO

INTRODUÇÃO

Cumprimentos, apresentação do entrevistador e breve introdução sobre a pesquisa.

- Solicitar assinatura do Termo de Participação.
- Verificar se o entrevistado autoriza a gravação da entrevista (*ressaltar o sigilo das informações*).
- Salientar que o entrevistado não deve consultar outros membros da empresa sobre o conteúdo da pesquisa, para evitar combinação de respostas, influências, dentre outros.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

LOCAL E DATA:

EMPRESA:

ENTREVISTADO(A)/CARGO:

CONTATOS (e-mail/telefone):

TEMPO NA EMPRESA (apresentar breve histórico na empresa):

RESUMO DO QUESTIONÁRIO	
PARTE I	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA
PARTE II	ESTRATÉGIA NA EMPRESA
PARTE III	CRITÉRIOS COMPETITIVOS
PARTE IV	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
PARTE V	CONSIDERAÇÕES FINAIS

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Há quantos anos a empresa está no mercado?
 - a. Conte um pouco sobre a história da empresa.
2. Vendo o histórico da empresa, qual o volume médio anual de obras?
 - a. Atualmente, quantas obras a empresa possui?
3. Qual o número de empregados/colaboradores? (pode ser aproximado)
4. Qual(is) a(s) sua(s) área(s) de atuação e o seu público alvo?
5. Como se caracterizam seus clientes?
 - a. O que eles mais valorizam?
6. A empresa realiza pesquisa junto aos clientes (Pesquisa de Satisfação, Pesquisa de Mercado, etc.)?

(se sim, comentar principais resultados, positivos e/ou negativos, e o desdobramento da pesquisa dentro da empresa)

OBS: Solicitar Missão, Visão, Valores da empresa e Organograma (Estrutura Organizacional).

PARTE II – ESTRATÉGIA NA EMPRESA

7. Com relação à estratégia competitiva da empresa:
 - a. O que ela tem que a diferencia das concorrentes?
 - b. O que ela tem buscado fazer para se diferenciar no mercado?
 - c. O que você acredita que deveria ser feito para ela ser mais competitiva?

8. Há ou houve um processo formal para a definição das questões estratégicas?
 - a. Qual o horizonte destas decisões? Quem participa das mesmas?
 - b. Com que frequência a empresa revisa sua estratégia?

9. Em geral, como a empresa define suas metas estratégicas?
 - a. Estas são repassadas para todos os membros da empresa? De que maneira?

10. Como a empresa acompanha o atendimento das suas metas?
 - a. Quais os principais indicadores que são utilizados? Explique.
 - b. Existe discussão sobre os resultados obtidos? Com quem e com que frequência?

11. Existe comparação dos resultados da empresa com suas concorrentes?

12. Com relação à empresa e seu(s) nicho(s) de atuação:
 - a. Quais as principais ameaças e oportunidades?
 - b. Quais são os principais pontos fracos e os pontos fortes?

PARTE III – CRITÉRIOS COMPETITIVOS

13. Como a empresa trabalha a questão dos **custos** de produção (produtividade)?
 - a. Qual a importância que a empresa atribui a este fator?
 - b. Avalia-se o preço de venda dos produtos em relação aos concorrentes? Como?
14. Com relação ao **desempenho na entrega** do produto:
 - a. A empresa tem tido problemas com atrasos em suas obras?
 - b. E com o tempo de execução?
15. Com relação à **qualidade** dos empreendimentos, como a empresa trabalha este fator?
 - a. Qual a importância que a empresa atribui a este item?
 - b. Possui certificação? Quais?
16. Quanto à **flexibilidade** para os clientes:
 - a. A empresa possibilita algum tipo de alteração nos projetos ou nas especificações de materiais? Quais tipos de alterações?
 - b. Há algum problema com relação a estas alterações?
 - c. Quais seus impactos na produção?
 - d. Qual a importância que a empresa atribui a este fator?
17. Como a empresa trabalha a questão da **inovação** em seus produtos e processos?
 - a. Realiza benchmarking e/ou outras técnicas de comparação com a concorrência?
 - b. Qual a importância que se atribui a este item na empresa?
18. Com relação aos **serviços** associados, atendimento aos clientes antes, durante e depois da obra, como a empresa trabalha?
 - a. E com relação à assistência técnica?
 - b. Qual a importância que a empresa atribui a este item?

19. Classifique em ordem de importância (de um a seis) as seguintes afirmações sobre os critérios competitivos relacionados nas questões anteriores, de acordo com a realidade atual na empresa.

Quanto menor a nota, mais importante para a empresa é a expressão, segundo a escala mostrada.

Se possível, comentar as notas atribuídas, bem como as afirmativas abaixo:

OBS: Não repetir os números!

Menos Importante	→				Mais Importante
6	5	4	3	2	1

Item	A empresa procura estar à frente de seus concorrentes:	Nota
19.1	buscando reduzir custos .	[]
19.2	através do desempenho na entrega , confiabilidade nos prazos estipulados, com os menores prazos possíveis.	[]
19.3	através da qualidade dos seus empreendimentos.	[]
19.4	através da flexibilidade oferecida em seus produtos para os clientes.	[]
19.5	através de inovações implementadas em seus produtos e processos.	[]
19.6	através dos serviços associados oferecidos aos clientes antes, durante e depois das obras.	[]

PARTE IV – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

20. Atribua notas de zero a dez para as seguintes afirmações sobre alinhamento estratégico, de acordo com a realidade atual na empresa.

Quanto maior a nota, mais se concorda com as frases abaixo, segundo a escala mostrada.

Se possível, comentar as notas atribuídas, bem como as afirmativas abaixo:

Concordo Totalmente		Neutro							Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Item	Afirmativas	Nota
20.1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas na produção	[]
20.2	A empresa considera as características da produção na definição de suas estratégias.	[]
20.3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (Clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc.)	[]
20.4	A estrutura organizacional está adequada, facilita a execução/realização das estratégias.	[]
20.5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de produção.	[]
20.6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo.	[]
20.7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa.	[]
20.8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.).	[]

PARTE V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

21. Qual sua avaliação geral sobre o setor de produção de sua empresa?
 - a. O que você acredita que seria um setor de produção ideal?
 - b. Quais os pontos fracos e os pontos fortes do setor de produção da sua empresa?

22. Como você avalia a relação da função produção com as outras funções (finanças, marketing, recursos humanos, etc.) da sua empresa?

23. Diante do que foi exposto anteriormente, qual a sua visão sobre o que é estratégia e como você avalia esta questão dentro da sua empresa?

24. Houve alguma questão que não ficou clara, ou de difícil entendimento?

25. Está disponível a responder eventuais questionamentos e/ou esclarecimentos sobre a empresa no decorrer da pesquisa?

26. O entrevistado tem algo mais a acrescentar diante do que foi exposto neste questionário?
 - a. Dúvidas, críticas ou Sugestões?

APÊNDICE C – Simulações de Resultados Numéricos Possíveis

Simulação: Resultados Numéricos (escala de 1 a 6) para a Questão 19:

Exemplos: Itens avaliados sem ponderação (escala de 1 a 6)			Matching Approach	Moderation Approach	Resultados Possíveis
			Abordagem Equiparada	Abordagem Moderada	
Respostas possíveis	A	B	A - B	A x B	
	Diretoria	Produção	Diferença (Módulo)	Produto	
1	1	1	0	1	1
2	2	2	0	4	2
3	3	3	0	9	3
4	4	4	0	16	4
5	5	5	0	25	5
6	6	6	0	36	6
7	1	2	1	2	7
8	2	1	1	2	
9	2	3	1	6	8
10	3	2	1	6	
11	3	4	1	12	9
12	4	3	1	12	
13	4	5	1	20	10
14	5	4	1	20	
15	5	6	1	30	11
16	6	5	1	30	
17	1	3	2	3	12
18	3	1	2	3	
19	2	4	2	8	13
20	4	2	2	8	
21	3	5	2	15	14
22	5	3	2	15	
23	4	6	2	24	15
24	6	4	2	24	
25	1	4	3	4	16
26	4	1	3	4	
27	2	5	3	10	17
28	5	2	3	10	
29	3	6	3	18	18
30	6	3	3	18	
31	1	5	4	5	19
32	5	1	4	5	
33	2	6	4	12	20
34	6	2	4	12	
35	1	6	5	6	21
36	6	1	5	6	

Resultados Possíveis

Maior

IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO

Menor

Simulação: Resultados Numéricos (escala de 0 a 10) para a Questão 20:

Exemplos de itens avaliados			<i>Matching Approach</i>	<i>Moderation Approach</i>	Resultados Possíveis	
Respostas possíveis	A	B	Abordagem Equiparada	Abordagem Moderada		
	Diretoria	Produção	A - B Diferença (Módulo)	A x B Produto		
1	10	10	0	100	1	Maior
2	9	9	0	81	2	
3	8	8	0	64	3	
4	7	7	0	49	4	
5	6	6	0	36	5	
6	5	5	0	25	6	
7	4	4	0	16	7	
8	3	3	0	9	8	
9	2	2	0	4	9	
10	1	1	0	1	10	
11	0	0	0	0	11	
12	10	9	1	90	12	IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO
13	9	10	1	90	13	
14	9	8	1	72	14	
15	8	9	1	72	15	
16	8	7	1	56	16	
17	7	8	1	56	17	
18	7	6	1	42	18	
19	6	7	1	42	19	
20	6	5	1	30	20	
21	5	6	1	30	21	
22	5	4	1	20	22	
23	4	5	1	20	23	
24	4	3	1	12	24	
25	3	4	1	12	25	
26	3	2	1	6	26	
27	2	3	1	6	27	
28	2	1	1	2	28	
29	1	2	1	2	29	
30	1	0	1	0	30	
31	0	1	1	0	31	
32	10	8	2	80	32	Menor
33	8	10	2	80	33	
34	9	7	2	63	34	
35	7	9	2	63	35	
36	8	6	2	48	36	
37	6	8	2	48	37	
38	7	5	2	35	38	
39	5	7	2	35	39	
40	6	4	2	24	40	
41	4	6	2	24	41	

Continua...

Continuação – Simulações de Resultados Numéricos (escala de 0 a 10) para a Questão 20:

Exemplos de itens avaliados			<i>Matching Approach</i>	<i>Moderation Approach</i>	Resultados Possíveis	
Respostas possíveis	A	B	Abordagem Equiparada	Abordagem Moderada		
	Diretoria	Produção	A - B	A x B		
			Diferença (Módulo)	Produto		
42	5	3	2	15	27	Maior
43	3	5	2	15	27	
44	4	2	2	8	28	
45	2	4	2	8	28	
46	3	1	2	3	29	
47	1	3	2	3	29	
48	2	0	2	0	30	
49	0	2	2	0	30	
50	10	7	3	70	31	
51	7	10	3	70	31	
52	9	6	3	54	32	
53	6	9	3	54	32	
54	8	5	3	40	33	
55	5	8	3	40	33	
56	7	4	3	28	34	
57	4	7	3	28	34	
58	6	3	3	18	35	
59	3	6	3	18	35	
60	5	2	3	10	36	
61	2	5	3	10	36	
62	4	1	3	4	37	
63	1	4	3	4	37	
64	3	0	3	0	38	
65	0	3	3	0	38	
66	10	6	4	60	39	
67	6	10	4	60	39	
68	9	5	4	45	40	
69	5	9	4	45	40	
70	8	4	4	32	41	
71	4	8	4	32	41	
72	7	3	4	21	42	
73	3	7	4	21	42	
74	6	2	4	12	43	
75	2	6	4	12	43	
76	5	1	4	5	44	
77	1	5	4	5	44	
78	4	0	4	0	45	
79	0	4	4	0	45	
80	10	5	5	50	46	
81	5	10	5	50	46	

Continua...

Continuação – Simulações de Resultados Numéricos (escala de 0 a 10) para a Questão 20:

Exemplos de itens avaliados			<i>Matching Approach</i>	<i>Moderation Approach</i>	Resultados Possíveis
Respostas possíveis	A	B	Abordagem Equiparada	Abordagem Moderada	
	Diretoria	Produção	A - B	A x B	Maior
			Diferença (Módulo)	Produto	
82	9	4	5	36	47
83	4	9	5	36	48
84	8	3	5	24	
85	3	8	5	24	49
86	7	2	5	14	
87	2	7	5	14	50
88	6	1	5	6	
89	1	6	5	6	51
90	5	0	5	0	
91	0	5	5	0	52
92	10	4	6	40	
93	4	10	6	40	53
94	9	3	6	27	
95	3	9	6	27	54
96	8	2	6	16	
97	2	8	6	16	55
98	7	1	6	7	
99	1	7	6	7	56
100	6	0	6	0	
101	0	6	6	0	57
102	10	3	7	30	
103	3	10	7	30	58
104	9	2	7	18	
105	2	9	7	18	59
106	8	1	7	8	
107	1	8	7	8	60
108	7	0	7	0	
109	0	7	7	0	61
110	10	2	8	20	
111	2	10	8	20	62
112	9	1	8	9	
113	1	9	8	9	63
114	8	0	8	0	
115	0	8	8	0	64
116	10	1	9	10	
117	1	10	9	10	65
118	9	0	9	0	
119	0	9	9	0	66
120	10	0	10	0	
121	0	10	10	0	67
					68

IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO

Menor

ANEXOS

ANEXO 1 – Estratégia: algumas definições.

Conceitos de Estratégia	Autores
Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e obtenção de recursos para atingir esses objetivos.	Chandler (1962)
Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	Learned et al. (1965)
Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	Ansoff (1965)
Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	Katz (1970)
Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingirem objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.	Steiner e Miner (1977)
Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da obtenção de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.	Hofer e Schandel (1978)
Estratégia competitiva são as ações ofensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	Porter (1986)
Estratégia é um plano unificado, envolvente e integrado, relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.	Jauch e Glueck (1980)
Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente.	Quinn (1980)
Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.	Thietart (1984)
Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.	Mintzberg (1987)
Estratégia é o problema de afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.	Ramanantsoa (1984)
Estratégia é o conjunto de decisões competentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.	Hax e Majluf (1988)
A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor que os concorrentes.	Senge (1990)
O desempenho de todo o negócio aumenta com o desenvolvimento das unidades de negócio ou criando uma central de competências. Qualquer sistema que estimule o compartilhamento de conhecimento entre as unidades de negócio desenvolve competências.	Hamel e Prahalad (1994)
É uma forma de conduzir seus pensamentos para vencer o oponente, como conflitos de interesse, inteligente e criativo, e sem se importar como o que ocorrerá com ele.	Zaccarelli (2000)

Fonte: Adaptado de Marietto et al. (2006).

ANEXO 2 – Alinhamento Estratégico: algumas definições.

REFERÊNCIAS	CONCEITOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Synnott (1987); Henderson e Venkatraman (1993)	Alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambientes externo e interno para desenvolver as competências e maximizar a desempenho organizacional.
Miles e Snow (1984)	Definem o alinhamento estratégico tanto como um processo quanto como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento.
Galbraith, Kazanjian (1986)	Definem o termo quanto à estratégia com o sentido de agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões.
Venkatraman (1990)	O coalinhamento estratégico é visto como a consistência interna das decisões estratégicas que dá origem ao ajuste entre as escolhas estratégicas e as contingências críticas do contexto organizacional, com destaque ao alinhamento eficiente dos recursos e capacidades organizacionais às oportunidades e ameaças ambientais.
Beer e Eisenstat (1996)	O termo alinhamento organizacional, do ponto de vista estratégico e sistêmico, refere-se à complexidade e interdependência dos seus sistemas abertos, cujos elementos formais (tecnologia, estratégia e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) necessitam estar alinhados (ajustados), para que se dê a implementação eficaz das suas estratégias.
Prieto (2006)	Tanto um processo como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização externamente em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação da estratégia e, internamente, buscando um todo coeso entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais.
Kaplan e Norton (2006)	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 <i>Alinhamento</i>
Costa (2006)	Trata do nível em que os recursos estratégicos aderem ao perfil considerado ideal em um determinado ambiente, surgindo da literatura sobre formulação estratégica.
Freitas (2007)	Importante ferramenta de gestão empresarial, proporcionando à empresa, condições de atuar de maneira integrada com suas áreas de negócios, otimizando recursos a fim de alcançar eficazmente seus objetivos.

Fonte: adaptado de Santos (2009).

ANEXO 3 – Exemplos de modelos de alinhamento estratégico interno.

Quadro analítico distintivo de quatro modelos de alinhamento estratégico interno

Elemento	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
	Labovitz e Rosansky (1997)	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996 e 2000)	Hambrick e Cannella (1989)	<i>Organizational Fitness Profiling</i> (OFP) Beer e Eisenstadt (1996 e 2000)
Visão do Alinhamento	Processo de integração dos recursos e sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios	Processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho	Processo gerencial, previamente planejado e conduzido pelo estrategista	Processo de mudança Sistêmico e participativo
Modelo para Implementação	Estabelecimento de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades definidos a partir do propósito essencial	Construção de mapas estratégicos (balanced scorecards)	Etapas (caminho) a serem conduzidas pelo estrategista	Diagnóstico de ajuste organizacional e plano de implementação
Elementos do Modelo	Alinhamento Estratégico (AE) entre quatro elementos em duas dimensões: · Estratégia e · Pessoas (AE Vertical) · Clientes e · Processos (AE horizontal)	Indicadores balanceados em quatro perspectivas: · Financeira · Clientes · Processos · Aprendizado e crescimento	· Amplitude de entradas na formulação · Obstáculos à implementação · Influências relevantes na implementação · Convencimento à respeito da estratégia	· Capacidades organizacionais · Contexto (ambiente organizacional e competitivo) · Estrutura e políticas de Recursos Humanos · Opções estratégicas
	PDR · Planejamento · Desenvolvimento · Revisão	· Tradução da visão · Comunicação e ligação · Planejamento do negócio · Feedback e aprendizado	· Buscar informação e apoio no estágio de formulação da estratégia · Conhecer com antecipação os obstáculos à implementação · Ajustar os fatores que influenciam a implementação · Convencer a respeito da estratégia	· Criar uma declaração sobre as diretrizes estratégicas · Coletar dados sobre barreiras e forças à implementação · Desenvolver um plano integrado para mudança · Refinar o plano · Implementar o plano

Fonte: Adaptado de Prieto e Carvalho (2006) e Prieto, Carvalho e Fischmann (2009).

ANEXO 4 – Questionários Pesquisados.

ANEXO	QUESTIONÁRIO Referencial teórico
4.1	Barros (2007)
4.2	Barros Neto (1999)
4.3	Barros Neto e Alves (2008)
4.4	Bruel, Santos e Moser (2003)
4.5	Costa (2003)
4.6	Cragg, King e Hussin (2002)
4.7	Pongatichat e Johnston (2008)
4.8	Labovitz e Rosansky (1997)
4.9	Silva (2003)
4.10	Vasconcelos (2001)

ANEXO 4.1

Fonte: Barros (2007).

QUESTIONÁRIO DE EXPLORAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE SISTEMAS ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

1. Introdução:

Vários são os elementos que compõem uma organização. Todos interagem entre si, realizando trocas de informações, insumos, etc. e precisam estar **alinhados**, a fim de maximizar o potencial das estratégias globais da organização.

A implementação eficaz da estratégia corresponde à implementação adequada das estratégias, de tal forma que a organização atinja os seus objetivos globais.

2. Importância das combinações de elementos:

Considerando os vários grupos de 2 elementos (a) e (b) abaixo relacionados, marque um "X" na opção à direita que lhe parecer poder melhor descrever a importância do **alinhamento (*)** entre cada uma das combinações de 2 elementos à esquerda, **para a eficácia da implementação estratégias das organizações.**

Legenda: EI = Extrema Importância; I = Importante; PI = Pouco Importante; SI = Sem Importância.

OBS: Utilize os itens 17 e 18 para incluir combinações que não estejam na relação.

	EI	I	PI	SI
01. Objetivos globais da organização (a) e Objetivos das divisões, departamentos, setores, etc. (b)				
02. Alta administração da organização (a) e a Estratégia da organização (b)				
03. A Estratégia da organização (a) e a Estrutura organizacional da referida organização (b)				
04. Planejamento de longo prazo (a) e Planejamento de curto prazo (b)				
05. A Estratégia da organização (a) e o Nível de detalhamento das ações para implementá-la (b)				
06. A Estratégia da organização (a) e as Mudanças internas necessárias para implementá-la (b)				

23. A Estratégia da organização (a) e o Nível de detalhamento das ações para implementá-la (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
24. A Estratégia da organização (a) e as Mudanças internas necessárias para implementá-la (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
25. Estratégia da organização (plano e gestão) (a) e as Ações dos implementadores para executá-la (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
26. Objetivos e metas da organização (a) e os Objetivos e metas dos empregados (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
27. Estratégia da organização (a) e Informações externas (clientes, concorrentes, economia, etc.) (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
28. Sistemas informatizados da organização (a) e Outros sistemas (internos, de clientes, fornecedores, etc.) (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
29. Estratégia da organização (a) e a Cultura da organização (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
30. Estratégia da organização (a) e os Controles estratégicos necessários para implementá-la (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
31. O Comando e a coordenação dos líderes da organização (a) e as ações dos liderados (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
32. Objetivos e metas da organização (a) e a Compreensão dos empregados sobre esses objetivos e metas (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
33. Estratégia da organização (a) e os Recursos (Tempo, dinheiro, pessoas, etc.) para implementá-las (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
34. A Estratégia da organização (a) e as Habilidades e competências da organização (b)	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
35.	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
36.	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA

4. Realidade da Organização:

Levando em consideração a **Realidade atual da sua Organização**, analise as frases à esquerda e assinale com um "X" à direita na opção que melhor se equivale ao seu nível de concordância com a frase.

Legenda: CT = Concordo Totalmente; C = Concordo; D = Discordo; DT = Discordo Totalmente.

	CT	C	D	DT
37. O modelo da estrutura organizacional da organização está adequado às exigências das suas estratégias globais, facilitando às suas implementações.				
38. As pessoas que lideram cada um dos processos conseguem obter lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação da estratégia.				

39. Os recursos e capacidades (físico, financeiros, humanos, intelectuais, tecnológico, etc.) da organização são compatíveis com as suas estratégias.

40. A organização é competente para fornecer respostas rápidas e adequadas às mudanças do ambiente de competição, durante a execução da estratégia.

41. A organização consegue fazer com que os envolvidos se adaptem bem às novas situações promovidas pela implementação das novas estratégias.

42. A organização possui os controles estratégicos necessários para a implementação das suas estratégias.

43. A organização é eficaz na implementação de suas estratégias.

(*) Relação, formação, coordenação, ou junção de diferentes elementos, no sentido de torná-los unificados (integrados), como se fossem um todo, trabalhando em prol de objetivos comuns.

ANEXO 4.2

Fonte: Barros Neto (1999).

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA FUNÇÃO PRODUÇÃO

PARTE I (Perguntas Gerais e Abrangentes)

1. Quantos anos tem a empresa? (Conte um pouco sobre a história da empresa)
2. Atualmente, quantas obras a empresa tem?
3. Estas obras são do mesmo tipo? Têm o mesmo porte (metragem, altura) e as mesmas características?
4. Quais são as características dos clientes/donos destas obras? O que é valorizado por estes clientes?
5. A empresa possibilita algum tipo de alteração nos projetos iniciais? Que tipo? Há algum problema com relação a estas alterações?
6. A empresa tem tido problema com atrasos na entrega das obras? E com o tempo de execução? E com relação à qualidade?

PARTE II

a) Instalações para a produção

1. Há central de produção para algum material ou componente para atender os vários canteiros, ou a produção é toda *in loco*? Quais? Por quê? Você acha importante? O que falta para trabalhar com centrais?
2. Como a empresa dimensiona (tamanho, quantidade, posicionamento) as suas instalações provisórias?
3. Como a empresa planeja o *layout* dos canteiros de suas obras? Há critérios definidos e estabelecidos com relação a este planejamento? Eles são usados a cada nova obra da empresa? Quais? Por quê?
4. Há a padronização das dimensões das instalações de produção (almoxarifado, sala do engenheiro, sala do mestre, etc.)?
5. Há preocupação com as instalações dos subempreiteiros? Qual?
6. Após a conclusão do empreendimento, o que é feito com as instalações de produção (provisórias)?
7. Como se dá o processo de escolha dos terrenos para construção? Há alguma pré-definição referente à localização (bairro, infra-estrutura do local, etc.)? Referente ao tamanho (máximo e/ou mínimo) dos terrenos a serem utilizados pela empresa? Quais? Por quê?
8. Há pré-definição dos utensílios (pás, carros de mão, etc.) que deve haver em cada instalação da obra? Quais?
9. Quais são os principais equipamentos (gruas, guinchos, andaimes, nível laser, plataformas de carga e descarga, etc.) utilizados nas obras da empresa? Eles são próprios? Por quê?

10. Como é feita a manutenção dos equipamentos da empresa? Há procedimentos de como fazer estas manutenções? Quais?
11. Além do custo, há algum outro critério utilizado pela empresa para a escolha dos equipamentos das obras? Quais?
12. Há a busca de novidades referentes a equipamentos e ferramentas? Por quê?

b) Capacidade de Produção

1. Quantas obras a empresa consegue tocar simultaneamente? Como se chegou a este número?
2. Há algum trabalho de previsão da demanda futura de produção? Como ele é feito?
3. Qual é a relação engenheiro/obra? Ela é satisfatória? Que critérios são utilizados pra determinar esta relação?
4. Em períodos de demanda baixa, como a empresa procede? E em períodos de demanda alta?
5. O que determina o ritmo (acelerado ou lento) de produção das obras da empresa? Por quê?
6. Quantos operários a empresa tem atualmente? Como é definido o número de operários?
7. Com a quantidade de obras que a empresa vem executando atualmente, esta é a capacidade máxima? Por quê?
8. Como a empresa obtém recursos para financiar os seus empreendimentos? Há a facilidade de obtê-los?
9. Atualmente, o que dificulta o aumento da quantidade de obras da empresa?
10. Além da construção imobiliária a empresa exerce outra atividade?

c) Tecnologia de Produção

1. Qual tipo de tecnologia é utilizado nos seguintes processos:
 - a) Transporte vertical e horizontal
 - b) Alvenaria
 - c) Revestimento Interno e Externo
 - d) Estrutura
 - e) Esquadrias
 - f) Outros _____
2. Existe(m) algum(ns) equipamento(s) utilizado(s) pela empresa que foi(ram) idealizado(s) pelo seu próprio pessoal da produção? Quais?
3. Há o uso de algum material ou método alternativo nas obras da empresa? Quais?
4. Há o uso de pré-fabricados nas obras da empresa? Quais?
5. A empresa busca algum tipo de inovação tecnológica? Esta busca se dá através de desenvolvimento próprio, de aquisição no mercado e/ou de observação de outras empresas construtoras? Por quê?
6. Quais as principais inovações e melhorias que foram introduzidas na função produção da empresa?
7. A opção pelo uso de tecnologias, materiais, métodos alternativos ou por pré-fabricados serve para todas as obras da empresa ou as decisões são isoladas para cada obra?
8. Como a empresa procede quando resolve adquirir uma nova tecnologia? Há critérios para isso? Eles são os mesmos para todos os processos produtivos? Por quê?
9. Há alguma preocupação com o estudo dos processos, buscando racionalização e simplificação? Como?
10. Como é feito o repasse das novas tecnologias para os membros da empresa?

11. Há algum incentivo, parceria ou cobrança, por parte da empresa, para que o subcontratado se modernize tecnologicamente? Como? Por quê?
12. Por que a empresa não investe em novas tecnologias?

d) Integração vertical

1. A empresa trabalha com serviços empreitados? Quais? Por quê?
2. Como é decidido o que será produzido pela própria empresa e o que será empreitado? Quais são os fatores considerados nesta decisão e quem participa deste processo?
3. Como é feita a escolha dos empreiteiros? Há critérios definidos para a escolha? Quais são?
4. Como se dá o relacionamento da empresa com os empreiteiros?
5. Há algum tipo de controle dos empreiteiros? Qual? Como é feito este controle?
6. A empresa fabrica algum material ou componente em vez de comprar fora da empresa? Quais os motivos? Econômicos ou estratégicos? O excedente é vendido para outras empresas?
7. Como são feitas as compras para os empreendimentos da empresa? (procedimentos, passos, responsáveis)
8. A empresa compra ou aluga equipamentos e ferramentas? Por quê? Há critérios para a compra ou aluguel?
9. Há algum problema com os subcontratados? Que tipo? Para que serviço?
10. O que a empresa tem feito para resolver estes problemas?

g) Força de Trabalho

- A empresa trabalha com mão de obra própria? Quais? Por quê?
 - Há critérios definidos relativos à escolha da mão de obra subcontratada? Quais?
 - Há alguma preocupação, por parte da empresa, quanto ao recrutamento, seleção, treinamento e motivação dos operários? E quanto à segurança? A empresa tem alguma participação ou fica tudo por conta do subcontratado? Por quê?
 - Como se dá o relacionamento com as empresas de subcontratação da mão de obra?
1. Quanto ao recrutamento e a seleção de operários (como é feito):
 - 1.1. É sempre feito para suprir picos de trabalho ou é planejado a longo prazo?
 - 1.2. Quais são os procedimentos? Como este processo é anunciado?
 - 1.3. Qual é o perfil do operário preferido pela empresa?
 - 1.4. Quem escolhe o novo operário?
 - 1.5. Há algum procedimento formal de integração do novo operário ao grupo já existente?
 2. Quanto ao sistema de remuneração:
 - Como a mão-de-obra é paga?
 - Em que são baseados os preços da mão-de-obra?
 - Como são os procedimentos de medição da produção?
 - Há algum tipo de incentivo financeiro?
 - A hora-extra e hora-prêmio são utilizadas? Quando? Com que frequência?
 3. Como são os critérios de promoção?

4. Quanto à motivação e participação dos operários:
 - 4.1 Há alguma preocupação da empresa neste sentido? Qual?
 - 4.2 Há alguma iniciativa para melhorar o ambiente de trabalho (refeitório, alojamentos e vestiários, fornecimento de refeições, aquecedor de marmita, refrigerador, bebedouro, instalações sanitárias espalhadas no canteiro, atividades de lazer, gerência visual, etc.)? Quais?
 - 4.3 Há algum programa para diminuir a rotatividade?
 - 4.4 Os operários são ouvidos? Como?
 - 4.5 Como é feito o reconhecimento dos bons/maus serviços (operário do mês/equipes)?
 - 4.6 Como a gerência participa desse processo?
5. Quanto ao treinamento dos operários:
 - 5.1 Há preocupação da empresa em oferecer treinamento?
 - 5.2 Há políticas e programas voltados para alfabetização e/ou profissionalização dos operários?
 - 5.3 Qual a infra-estrutura existente (vídeos, salas de aula no canteiro, metodologia, etc.)?
6. Quanto à segurança:
 - 6.1. Há CIPA ou pessoal especialista contratado?
 - 6.2. Há conscientização para uso do EPI?
 - 6.3. Há preocupação em tornar o ambiente seguro utilizando, p.ex., bandeja salva-vidas, sinalização, e fechamento da obra?
 - 6.4. Os acidentes são controlados estatisticamente?
7. Há algum benefício para o operário (cesta básica, assistência médica, odontológica, farmacêutica, serviço social, transporte, etc.)? Qual?
8. Quanto ao relacionamento com a mão-de-obra subcontratada:
 - 8.1. Quais os benefícios que ela não recebe? Por quê?
9. Há plano de cargos e salários?
10. Quem controla a frequência, assiduidade e pontualidade dos operários?
11. Há algum tipo de punição para quem falta ou chega atrasado ao serviço? Qual?
12. Há a coleta de indicadores relacionados ao trabalho dos operários? Quais?
10. Como é o relacionamento da empresa com o sindicato dos trabalhadores?
14. Quais os problemas mais freqüentes enfrentados pela empresa em relação aos operários?
15. Quais soluções estão sendo buscadas para a resolução desses problemas?

f) Gerência da Qualidade

- Como a empresa garante a qualidade de seus empreendimentos?
1. Quanto à qualidade na fase executiva:
 - 1.1 Há alguma definição de responsabilidades e estabelecimento de padrões de qualidade e procedimentos para conferência dos serviços executados que facilitem o recebimento dos mesmos? Isto é formalizado?
 - 1.2 Como é feita a medição dos serviços? Para que servem as informações dessas medições? Quem são os responsáveis? Quando são feitas? Isto é formalizado?

- 1.3 Como é feito o controle dos empreiteiros com relação à qualidade? Há procedimentos e parâmetros formais para recebimento dos serviços dos empreiteiros? Quais?
- 1.4 Há algum procedimento para conferência do projeto (cotas e especificações)?
- 1.5 Há parâmetros formais para recebimento de cimento, concreto, tijolos, cerâmicas e agregados entregues no canteiro? Como são feitas essas conferências?
- 1.6 Como são controlados os estoques de cimento, concreto, tijolos, cerâmicas e agregados? Há alguma forma de armazenagem especial para esses materiais?
- 1.7 Como são disseminadas as instruções para manuseio de materiais e ferramentas?
- 1.8 Há preocupação com controle tecnológico dos concretos e argamassas? Como? Quem faz?
- 1.9 Há preocupação em controlar o desperdício e exigir a limpeza da obra? Como? Quem faz?
- 1.10 A obra consegue ser flexível para alterar o projeto quando requisitado pelo cliente (sem elevar os custos nem comprometer a qualidade)? Como?
- 1.11 Como a empresa garante a qualidade das alterações solicitadas pelos condôminos?
2. Há alguma programa de melhoria da qualidade na empresa? Ele é formal? Por quê?
3. Quais procedimentos (5S, controle do processo, indicadores da qualidade, etc.) relacionados com a qualidade são aplicados na produção?

g) Organização da Produção

- Como é feita a coordenação dos vários empreendimentos da empresa?
 - Como a empresa se organiza para coordená-los (estrutura hierárquica/organograma)?
1. Quanto à estrutura organizacional da área de produção:
 - 1.1 Há uma gerência específica responsável pela produção?
 - 1.2 Há a definição das responsabilidades das principais funções (engenheiros, mestres, técnicos, etc.) ligadas à produção? Quais são? Elas são explicitadas? Elas servem para todas as obras da empresa?
 2. Quanto à organização do trabalho dos operários no canteiro:
 - 2.1 Como as equipes se formam e se organizam para trabalhar nas obras da empresa? Esta organização é a mesma em todas as obras da empresa? Por quê?
 - 2.2 São organizados fixos para cada obra, ou móveis, servindo a várias obras?
 - 2.3 Como os subcontratados encaixam-se na estrutura?
 3. Quanto ao papel da gerência:
 - 3.1 Quais funções são delegadas?
 - 3.2 Como é feita a coordenação e gerência dos vários empreiteiros das obras da empresa?
 - 3.3 A equipe responsável pela gerência da produção está adequada ao volume atual de produção? Por quê? O que ocorre quando este volume oscila (tanto para mais quanto para menos)?

h) Planejamento e Controle da Produção

1. Como é realizado o planejamento para a execução de um novo empreendimento, quem participa e quando é realizado?

2. Quais são as ferramentas de planejamento utilizadas pela empresa?
3. Há a utilização do cronograma físico-financeiro como ferramenta de controle? Por quê? Como?
4. Há orçamentos detalhados (com quantitativos) para as obras da empresa? Qual é o objetivo destes orçamentos? Por quê?
5. Como é feito o planejamento operacional das atividades? Quem são os responsáveis?
6. Como é feito o planejamento das modificações solicitadas pelos proprietários dos imóveis?
7. Há um controle de tempo e custo nas obras da empresa? Eles são efetivamente estabelecidos? Como eles são feitos? Quais ferramentas são utilizadas?
8. Há utilização de indicadores de acompanhamento das obras? Quais?
9. Há alguma preocupação em desenvolver a programação das obras juntamente com os subcontratados das mesmas? Como?
10. Há problemas de não cumprimento do planejamento? Quais são as principais causas disto?
11. Como é feita a assistência técnica dos empreendimentos da empresa?
12. É comum o uso de horas-extras na sua empresa? Quais os motivos mais comuns para se utilizar deste recurso? Por quê?

i) Relacionamento com Fornecedores

1. Como é feita a escolha dos fornecedores? Por concorrência (menor preço) ou pelo estabelecimento de cooperação (parcerias a longo prazo) com eles?
2. Há critérios para escolha de fornecedores? Eles são explícitos? Quais são? Por quê?
3. Quais materiais são comprados livremente no mercado buscando um menor preço?
4. Quais materiais são comprados a partir de fornecedores pré-qualificados?
5. As compras tendem a ser negociadas em lotes grandes ou pequenos?
6. Há entregas programadas com fornecedores? Por quê? Como elas se realizam?
7. A empresa tem algum cadastro de seus fornecedores? Quais são os dados utilizados neste cadastro? Como eles são atualizados?
8. Há controle e monitoramento (qualidade dos produtos, tempo de entrega, etc.) dos fornecedores? Como isto ocorre?
9. Há preocupação quanto à qualidade de fornecedores para cimento, concreto, cerâmica, tijolo e agregados? Que tipo?
10. Como é o relacionamento da empresa com os fornecedores?
11. A empresa preocupa-se em oferecer treinamentos, seminários aos fornecedores?
12. A empresa tem parceria com algum de seus fornecedores para desenvolvimento de novos produtos?
13. Há problemas com algum de seus fornecedores? Que tipo? Para quais insumos?
14. O que a empresa tem feito para resolver estes problemas?

j) Sistema de Informações e Comunicação

1. Há alguma preocupação, por parte da empresa, em definir previamente e com a perspectiva de longo prazo, qual será a tecnologia (hardware, software, etc.) de informação utilizada na sede e nos canteiros das obras da empresa?

2. Como é feita a comunicação entre as obras e o escritório central da empresa? Quais são os meios utilizados nesta comunicação?
3. Como funciona o sistema de informações para a execução dos serviços de assistência técnica? (procedimentos, formulários)
4. Como a empresa se comunica com os clientes? (procedimentos, formulários)

PARTE III

Perguntas Finais:

1. O que você acha que seria um setor de produção ideal para a sua empresa? O que você espera da função produção de sua empresa? Como você descreveria e caracterizaria a função produção de sua empresa?
2. O que a função produção de sua empresa deve proporcionar para os outros setores (funções) da empresa (contabilidade, comercial, administrativo, etc.)? Como ela se relaciona com eles na sua empresa?
3. Quais os pontos fracos e os pontos fortes do setor de produção da sua empresa? Quais os principais problemas deste setor? O que você acredita que deveria ser feito para resolvê-los?

ANEXO 4.3

Fonte: Barros Neto e Alves (2008).

Questionário (entrevista semi-estruturada):

Perguntas gerais:

- Quantos anos a empresa tem?
- Qual a área de atuação da empresa? E o público alvo?
- Caso a empresa atenda a mais de um mercado, como a mesma se organiza para atender estes diferentes mercados?
- Qual o mercado que deliberadamente a empresa não atua?
- Atualmente, quantas obras a empresa tem?
- O que os clientes valorizam no momento da compra? Quais as suas características?
- O que a empresa tem feito para se diferenciar das demais empresas do mercado?

Perguntas sobre estratégia e planejamento

- Há ou houve um processo formal para a definição destas questões estratégicas?
- Como a empresa define suas metas? Existe processo formal para a definição das questões estratégicas? Quem participa? As metas são repassadas para todos os membros da empresa?
- A empresa faz algum acompanhamento do atendimento das metas? Como? Alguma comparação com outras empresas? Como?
- Como a empresa repassa (discute) estas metas para os seus demais setores? Há acompanhamento da implantação? Exemplifique.
- Como essas escolhas afetam as decisões relacionadas com o planejamento e o controle da produção, a relação com fornecedores, a qualidade das obras, a padronização dos serviços, contratação de sub-empreiteiros, relacionamento com mão de obra, tecnologia?

Perguntas sobre a aplicação da Filosofia Lean

- A empresa aderiu os conceitos e práticas da filosofia LEAN? Como aconteceu essa implantação?
- Quem participou e quais as dificuldades?
- Para a melhoria dos processos, a empresa reduz o número de pessoas, partes e ligações?
- A empresa realiza benchmarking?

- Onde a empresa pretende chegar com a aplicação da filosofia LEAN?
- Quais as principais inovações e melhorias que foram introduzidas e quais os seus impactos?
- Existe algum tipo de relutância por parte da empresa? Se sim, o que é feito para a introdução e aceitação da filosofia?
- Como a empresa procede quando resolve adquirir uma nova tecnologia? Há critérios para isso?
- Eles são os mesmos para todos os processos produtivos e todas as obras? Por quê?
- Como são disseminadas as instruções para manuseio de materiais e ferramentas? Como a filosofia Lean pode ajudar?
- Como a implantação da filosofia LEAN atende às necessidades dos clientes defendidas nas escolhas estratégicas da empresa?
- Como a implantação da filosofia LEAN contribui para a melhoria da competitividade da empresa?
- A implantação da filosofia LEAN criou algum diferencial competitivo para a empresa? Qual? Como?
- Como se deu a introdução da filosofia Lean nas construtoras?

ANEXO 4.4

Fonte: Bruel, Santos e Moser (2003).

Questionário

Questionamentos para identificar as práticas que garantem a convergência estratégica.

Essas práticas são enumeradas a seguir:

- a) Divulgue o direcionamento estratégico da empresa para todos os funcionários;
- b) Identifique continuamente oportunidades e implemente novas estratégias;
- c) Conduza encontros sistemáticos de reflexão estratégica com os líderes;
- d) Envolver todos os funcionários no processo estratégico da empresa;
- e) Desenvolva uma visão coletiva sobre a posição competitiva da empresa;
- f) Divulgue e discuta sistematicamente os resultados da empresa com todos;
- g) Divulgue informações sobre os clientes atuais e potenciais para todos;
- h) Divulgue informações sobre concorrentes atuais e potenciais para todos;
- i) Garanta que o direcionamento estratégico determine as decisões operacionais;
- j) Sintonize os planos operacionais da empresa com o direcionamento estratégico;
- k) Construa uma estrutura organizacional que facilite a realização da estratégia;
- l) Estimule um estilo gerencial que facilite a realização da estratégia;
- m) Projete e repense constantemente o sistema de apoio em função do direcionamento estratégico.

ANEXO 4.5

Fonte: Costa (2003).

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EXPLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Direcionado ao diretor da empresa

Parte 1 - Informações Gerais

- ✓ Quantos anos têm a empresa?
- ✓ Atualmente, quantas obras a empresa tem?
- ✓ Estas obras são do mesmo tipo? Têm o mesmo porte (área, altura) e as mesmas características?
- ✓ Quais são as características dos clientes/donos destas obras? O que é valorizado por estes clientes?
- ✓ Quais as principais ameaças e oportunidades do nicho de mercado de atuação? Quais os pontos fracos e os pontos fortes da sua empresa?
- ✓ Que aspectos a empresa considera importante para ser competitiva? *Exemplos: qualidade, atendimento ao prazo, inovação, flexibilidade.* O que você acredita que deveria ser feito para sua empresa ser mais competitiva?
- ✓ Quais competências que a empresa tem que se diferenciam das demais empresas do seu nicho de mercado de atuação?

Parte 2 - Funções da empresa

Marketing

- ✓ Como a empresa determina o nicho de mercado em que atuará?
- ✓ Como a empresa identifica os requisitos dos clientes?
- ✓ Como se dá à negociação do imóvel com o cliente? Como são determinados a faixa de preço, o prazo e as condições de pagamento?
- ✓ Como é a estratégia de vendas da unidade?
- ✓ Como é vendida a imagem da empresa?

Finanças

- ✓ Como a empresa obtém recursos para financiar os seus empreendimentos? Há a facilidade de obtê-los?
- ✓ As vendas são normalmente realizadas na planta? Qual a influência no cronograma físico e na liberação das vendas?
- ✓ A empresa tem previsão de investimento em tecnologia, melhoria dos processos produtivos, capacitação técnica...?

Recursos Humanos

- ✓ Quais são os programas na empresa, quanto à seleção, avaliação, recompensa/motivação e desenvolvimento/treinamento dos operários, funcionários administrativos e equipe técnica? O que é feito?

Direcionado ao gerente técnico ou representante da empresa no projeto**Parte 2 - Funções da empresa (cont.)***Produção*

- ✓ Quais foram as principais inovações tecnológicas introduzidas? Por que foram selecionadas? Quais os principais impactos?
- ✓ A empresa busca algum tipo de inovação tecnológica? Esta busca se dá através de desenvolvimento próprio, de aquisição no mercado e/ou de observação das práticas de outras empresas construtoras? Por quê?
- ✓ Como se dá o relacionamento da empresa com os fornecedores?
- ✓ Como a empresa garante a qualidade de seus empreendimentos? Qual o programa de melhoria da qualidade na empresa? Quais os procedimentos (5S, controle do processo, indicadores da qualidade etc.) relacionados com a qualidade que são aplicados na produção?
- ✓ A obra consegue ser flexível para alterar o projeto quando requisitado pelo cliente (sem elevar os custos elevados nem comprometer a qualidade)? Como?
- ✓ Quais são as ferramentas de planejamento utilizadas pela empresa?
- ✓ Há orçamentos detalhados (com quantitativos) para as obras da empresa? Qual é o objetivo destes orçamentos? Por quê?
- ✓ Como é feita a assistência técnica dos empreendimentos da empresa? Como a empresa se comunica com os clientes? (procedimentos, formulários)

Parte 3 - Indicadores de desempenho

- ✓ Como são realizados a medição do desempenho da empresa e o acompanhamento das obras?
Quais indicadores funcionam? E para que servem as informações dessas medições?

Apoio às questões dos indicadores (Pedir documentação)

- ✓ Nome do indicador?
- ✓ Qual sua finalidade?
- ✓ Em qual(is) objetivo(s) do negócio o indicador está relacionado?
- ✓ Qual a meta a ser atingida por esse indicador? Qual a previsão para ser atingida?
- ✓ Qual é o roteiro para cálculo? (Fórmula, Variáveis, Critérios)
- ✓ Qual a periodicidade?
- ✓ Quem coleta?
- ✓ Onde é coletado (fonte dos dados)?
- ✓ Quem atua na fonte desses dados?
- ✓ O que é feito (qual é o processo gerencial)?
- ✓ Quem processa? Quem analisa?
- ✓ Em que momento as informações são analisadas e quais decisões são tomadas a partir dessas informações?

ANEXO 4.6

Fonte: Cragg, King e Hussin (2002).

QUESTIONÁRIO:

As declarações a seguir nos ajudarão a entender sua estratégia de negócio. Por favor, indique, assinalando a caixa apropriada na medida em que você concorda com cada afirmação que melhor reflete a estratégia de negócios da sua empresa nos últimos dois anos.

Concordo Fortemente		Neutro		Discordo Fortemente
5	4	3	2	1

1. Nós procuramos estar à frente de nossos concorrentes por preços mais baratos dos nossos produtos.
2. Nós procuramos estar à frente de nossos concorrentes por qualidade de nossos produtos, em vez de preço.
3. Nós procuramos estar à frente de nossos concorrentes, garantindo que nossos produtos sejam diferenciados dos produtos dos nossos concorrentes.
4. Nós procuramos estar à frente de nossos concorrentes na introdução de novas linhas de produtos.
5. Nós procuramos estar à frente de nossos concorrentes oferecendo uma vasta gama de produtos.
6. Nós constantemente estamos tentando melhorar a eficiência do nosso processo de produção.
7. Nós procuramos estar à frente de nossos concorrentes oferecendo serviços de qualidade aos nossos clientes.
8. Nós procuramos estar à frente de nossos concorrentes através de intensivas estratégias de marketing dos nossos produtos.
9. Nós buscamos conquistar novos mercados.

Um dos objetivos principais do estudo é ver como certas estratégias de TI influenciam o desempenho da empresa. As perguntas seguintes referem-se ao desempenho global e à percepção dos seus impactos na empresa.

Em relação à média da indústria ou organizações comparáveis, em sua opinião, como você analisa o desempenho de sua empresa em relação aos itens abaixo? classifique utilizando os seguintes critérios:

Muito forte	Forte	Mesmo Nível	Fraco	Muito Fraco
5	4	3	2	1

- a) Rentabilidade em longo prazo;
- b) Crescimento das vendas;
- c) Recursos financeiros (liquidez e capacidade de investimento);
- d) Imagem pública e fidelização de clientes.

As afirmações a seguir nos ajudam a compreender o valor estratégico do seu atual sistema de informação. Por favor, indique, assinalando a caixa apropriada na medida em que você concorda com cada afirmação:

Concordo Fortemente		Neutro		Discordo Fortemente
5	4	3	2	1

1. Nossos sistemas atuais nos ajudam a reduzir custo.
2. Nossos sistemas de atuais nos ajudam a distinguir os produtos dos concorrentes.
3. Nossos sistemas atuais permitem-nos a melhorar a qualidade dos nossos produtos.
4. Nossos sistemas atuais permitem-nos introduzir novos produtos mais cedo do que nossos concorrentes.
5. Nossos sistemas atuais nos ajudam a melhorar a eficiência do nosso processo de produção.
6. Nossos sistemas atuais permitem a nossa empresa a diversificação dos produtos.
7. Nossos sistemas atuais permitem a nossa empresa prestar serviço de qualidade ao cliente.

8. Nossos sistemas atuais permitem-nos embarcar em um marketing intensivo de nossos produtos.

9. Nossos sistemas atuais nos ajudar identificando novos mercados.

Qual você acha que são os impactos da TI na sua organização, nos últimos dois anos? Por favor, indique seu nível de concordância com cada declaração citada abaixo.

Concordo Fortemente		Neutro		Discordo Fortemente
5	4	3	2	1

1. A introdução dos computadores tem reduzido nossos custos de administração.

2. A empresa melhorou a sua imagem com a utilização de computadores.

3. TI tem ajudado a empresa a economizar tempo/acelerar nossas tarefas.

4. TI melhorou a qualidade das decisões nesta empresa.

5. TI tem melhorado a integração interna da empresa.

6. TI tem ajudado a empresa a competir melhor com os concorrentes.

ANEXO 4.7

Fonte: Pongatchat e Johnston (2008).

Questionário (entrevista semi-estruturada):

- **Questões relativas à estratégia**
 - .1 Como a sua organização (departamento) fixou os seus objetivos?
 - .2 Quais são as estratégias utilizadas para alcançar esses objetivos?
 - .3 Como as estratégias são formuladas?
 - .4 Como fazer as estratégias do seu departamento apoiar as estratégias globais da organização?
 - .5 Como as estratégias são implementadas?
 - .6 Com que frequência as estratégias mudam?
 - .7 Quais são os fatores que causam essas alterações?
 - .8 Como a sua organização (departamento) faz alterações nas estratégias?
 - .9 Quais são as conseqüências inesperadas resultantes destas mudanças?
 - .10 Como estas alterações são comunicadas em toda a organização/departamento?

- **Questões relativas à medição do desempenho**
 - .1 Como você sabe se a sua organização (departamento) está trabalhando no sentido de atingir as metas pré-estabelecidas?
 - .2 Para que os indicadores são utilizados?
 - .3 De onde vêm estas medidas/indicadores?
 - .4 Como você sabe se esses indicadores são adequados?
 - .5 O que lhe leva a reavaliar a adequação dos indicadores?
 - .6 Com que frequência você avalia a adequação desses indicadores?
 - .7 O que você faria se os indicadores em uso parecessem inapropriados?
 - .8 Em que essas decisões são baseadas?
 - .9 Como você reage a essas informações?
 - .10 Como você faz a decisão quanto à solução final para a mudança?
 - .11 Existem indicadores ainda em uso que você considera inapropriados?
Porque eles ainda estão sendo utilizados?
 - .12 O que você faz em tais situações?
 - .13 Os indicadores e dados de desempenho são utilizados para outros fins além de mostrar o desempenho da sua organização (departamento)?

- **Questões relativas às conseqüências do alinhamento/desalinhamento entre medição de desempenho e estratégia**
 - .1 Quais são as conseqüências de ter a medição de desempenho alinhada com a estratégia?
 - .2 Em contrapartida, o que poderia resultar do desalinhamento?
 - .3 É sempre necessário manter 'apertado' o alinhamento? Por quê?
 - .4 Você pode identificar e dar exemplos de situações em que o alinhamento é mais desejável e, em contrapartida, onde o desalinhamento é mais desejável?
 - .5 Quem iria preferir o alinhamento e quem preferiria o desalinhamento? Por quê?

- **Questões relativas à avaliação do alinhamento**
 - .1 Como você sabe se as medidas de desempenho apóiam e/ou estão alinhadas com a estratégia?
 - .2 Como você pode avaliar o grau de alinhamento?
 - .3 Quais são as suas fontes de informação sobre o alinhamento/desalinhamento?
 - .4 O alinhamento é formalmente avaliado?
Em caso afirmativo, com que freqüência? Se não, como é avaliado?
 - .5 Quais os fatores que influenciam a necessidade de avaliar o alinhamento? Porque eles influenciam?

- **Questões relativas à criação e manutenção do alinhamento**
 - .1 Como o alinhamento pode ser criado, em primeiro lugar?
 - .2 Quais são os fatores que afetam o alinhamento/desalinhamento?
 - .3 Em termos de medição de desempenho ou estratégia, qual é a causa mais freqüente de desalinhamento?
 - .4 Como o alinhamento pode ser mantido ao longo do tempo?
 - .5 Se o desalinhamento às vezes é mais conveniente, você já intencionalmente manteve medidas desalinhadas com a estratégia por alguma razão especial?
 - .6 O que faz medidas anteriormente alinhadas com a estratégia se tornarem desalinhadas em uma data posterior?
 - .7 Como você lida com essa situação de emergente-desalinhamento?

ANEXO 4.8

Fonte: Labovitz e Rosansky (1997), utilizado por Prieto (2006).

QUESTIONÁRIO Perfil de Diagnóstico de Alinhamento

Atribuir nota de 0 a 10 às citações a seguir, levando em consideração o quadro abaixo:

Não concordo									Concordo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Estratégia:

1. As estratégias da empresa são claramente comunicadas a mim.
2. Os conhecimentos e habilidades que eu preciso ter são definidos a partir da estratégia da empresa.
3. As pessoas aqui sentem vontade de mudar quando é necessário para atender novas estratégias da empresa.
4. Nossos gerentes/supervisores estão de acordo com a estratégia da empresa.

Clientes:

5. Para cada serviço que a nossa empresa oferece há uma definição quanto às expectativas/necessidades do cliente.
6. São fornecidas às pessoas desta empresa informações sobre as reclamações dos clientes.
7. As estratégias são periodicamente revisadas para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.

8. Os processos são regularmente revisados para assegurar que são capazes de atender as necessidades dos clientes.

Pessoas:

9. Nossa empresa coleta informação dos funcionários sobre como melhorar o trabalho.
10. Meu departamento ou grupo de trabalho é recompensado por seu desempenho como um time.
11. Os grupos dentro da empresa cooperam para melhorar a satisfação do cliente.
12. Quando os processos são mudados, o impacto sobre a satisfação dos funcionários é medido.

Processos:

13. Nossos gerentes/supervisores cuidam de como o trabalho é feito, bem como dos seus resultados.
14. Nós revisamos nosso processo de trabalho regularmente para saber o quanto ele está funcionando
15. Quando alguma coisa sai errada nós corrigimos as causas apontadas para evitar que aquele problema ocorra novamente.
16. Os processos são revisados para assegurar que eles contribuem para alcançar as metas estratégicas.

ANEXO 4.9

Fonte: Silva (2003).

QUESTIONÁRIO – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

Objetivo da pesquisa: Identificação dos fatores estruturais e infra-estruturais de produção que influenciam a competitividade da indústria moveleira.

PARTE I – DADOS GERAIS DA EMPRESA – ESTRUTURA

Identificação da Empresa

- 1) Nome:
- 2) Endereço:
- 3) Tel.: :
- 4) e-mail: :
- 5) Nome(s) do(s) Entrevistado(s):
- 6) Cargo(s) do(s) Entrevistado (s):
- 7) Qual era a ocupação principal do (s) Presidente(s) / Diretor(es) anterior a abertura desta empresa? E em que região atuava?
- 8) Ano de fundação:
- 9) Faturamento anual em 2001 (R\$):
- 10) Dimensão da Área Fabril em 2001(m²):
- 11) Número de funcionários da empresa em 2001:
- 12) Grau de instrução dos funcionários para toda a empresa:

Grau de instrução	Nº de funcionários
1º grau completo (completo e incompleto)	
2º grau completo (completo e incompleto)	
Nível superior (completo e incompleto)	

- 13) Número de funcionários diretamente ligados à administração:
- 14) Número de funcionários diretamente ligados à produção:
- 15) Qual o produto mais vendido por sua empresa?
- 16) Qual a principal matéria prima utilizada?
 - () Madeira Nativa. Qual?

Madeira Reflorestada. Qual?

MDF

Aglomerado

Painel Compensado

17) Indique as principais linhas de produtos da sua empresa, a quantidade de modelos e classifique em móveis retilíneos ou torneados.

PARTE II – DADOS SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

CARACTERIZAÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS:

ENTRANTES POTENCIAIS:

18) Quantas empresas do mesmo segmento e linha de produto entraram na região no último ano?

nenhum entre 25 e 45

até 5 empresas mais que 45

entre 5 e 25 não sei

18.1) Quantas empresas do mesmo segmento e linha de produto saíram da região no último ano?

nenhum entre 25 e 45

até 5 empresas mais que 45

entre 5 e 25 não sei

18.2) Quais foram os fatores de ameaças de novos entrantes do mesmo segmento e linha de produto?

(por favor, indique a sua prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente)

concorrência no preço

diferenciação do produto. Qual?

qualidade

outros, favor especificar:

não houve ameaça de novos entrantes.

RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS CONCORRENTES EXISTENTES:

19) A competição entre a sua empresa e empresas concorrentes baseia-se predominantemente em que variáveis? (por favor, indique a sua prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente)

concorrência no preço

diferenciação do produto. Qual?

qualidade

outros, favor especificar:

PRODUTOS SUBSTITUTOS:

20) Houve evolução de empresas de produtos substitutos (por ex. móveis de metal, vime ou junco)?

sim não

20.1) Existe forte concorrência de produtos substitutos na oferta de móveis (por ex. móveis de metal, vime ou junco)? sim não (por favor, pule para a pergunta 21)

20.2) Em que variáveis baseia-se a competição de produtos substitutos?

(por favor, indique a sua prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente)

- concorrência no preço
- diferenciação do produto. Qual?
- outros, favor especificar:

PODER DE NEGOCIAÇÃO DE CLIENTES (COMPRADORES):

PRINCIPAIS CLIENTES (MERCADO CONSUMIDOR):

21) Indicar o número de:

- Clientes ativos:
- Clientes inativos:
- () não sei

21.1) A comercialização de produtos concentra-se principalmente na (caso assinalar mais de uma alternativa, por favor, indique a sua prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente):

- venda direta para clientes da própria cidade e da região.
- venda direta para indústrias maiores da região e outros estados.
- venda direta para pequenos e médios varejistas da região e de outros estados.
- venda direta para varejistas de outros países.
- venda para agentes de exportação
- outros (favor especificar):

21.2) Quais fatores abaixo o seu cliente (lojista) valoriza nas vendas (por favor, indique a prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente):

- qualidade do produto
- obtenção de prazo de pagamento
- preço do produto
- prazo de entrega
- capacidade de atendimento
- estilo e design do produto
- diversificação da linha do produto
- assistência técnica aos clientes
- outros. Qual?

21.3) Existe negociação dos clientes na compra do produto?

- () sim, os clientes sempre negociam a compra
- () sim, os clientes negociam as compras em 50% das vezes
- () sim, os clientes raramente negociam a compra
- () não, os clientes nunca negociam a compra (por favor, pule para a pergunta 22)

21.4) Em que circunstâncias existe a negociação do cliente? (caso assinalar mais de uma alternativa, por favor, indique a sua prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente)

- quando há aquisição de grande volume de produto em uma venda
- quando existe pouca diferenciação do produto oferecido
- o comprador possui muita informação técnica sobre o produto
- outra circunstancia, favor especificar:

PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR:

- 22) Existe negociação da sua empresa na compra de matéria-prima?
- sim, nós sempre negociamos a compra de matéria-prima
 - sim, nós sempre negociamos a compra de matéria prima em 50% das vezes
 - sim, nós negociamos a compra de matéria prima raramente
 - não, nós nunca negociamos a compra (por favor, pule para a pergunta 23)

22.1) Em que circunstancias existe a negociação com o fornecedor?

CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS:

- 23) Pode-se identificar um posicionamento competitivo de sua empresa por meio de estratégia como:
- (Marque somente uma alternativa)
- a competição no custo total dos produtos em um mercado amplo
 - a competição na diferenciação dos produtos em um mercado amplo
 - a competição na diferenciação dos produtos em um mercado restrito, por exemplo, atende uma classe de consumidor específica.
 - a competição no custo total dos produtos em um mercado restrito, por exemplo, atende uma classe de consumidor específica, em um custo baixo.
 - não existe nenhuma definição estratégica do produto.

PARTE III – DADOS SOBRE A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

Caracterização da integração da estratégia competitiva com a estratégia de manufatura.

- 24) O departamento de Engenharia de Produto e de Produção participa da gestão ou do planejamento estratégico da empresa da seguinte maneira: (Marque somente uma)
- existe participação na tomada de decisões estratégicas
 - são consultados durante a tomada de decisões estratégicas
 - são apenas informados sobre as decisões estratégicas
 - não participam de forma alguma da tomada de decisões estratégicas

24.1) Indique o número de funcionários diretamente ligados à participação do planejamento estratégico:

24.2) Com que frequência aproximada as áreas da empresa se reúnem para a tomada de decisões estratégicas?

OBJETIVOS DE DESEMPENHO DE PRODUÇÃO

25) Classifique em ordem de importância os fatores que são prioridades na fabricação de seus produtos (indique a sua prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente):

- Custo, menor custo de produção

- Qualidade do Produto final
- Qualidade conforme especificações técnicas do projeto
- Rapidez nas Entregas
- Cumprir com prazos de entregas
- Flexibilidade, inovação no produto
- Ampla variedade ou composto de produtos
- Produção em quantidade ou volumes diferentes de produtos
- Assistência técnica
- Outro. Qual?

**DECISÕES ESTRUTURAIS E INFRA-ESTRUTURAIS QUE ACOMPANHAM A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO:
CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E AS INSTALAÇÕES INDUSTRIAIS**

26) A empresa possui sistema de informática, ou computadores, integrado em rede local ou internet?

- sim não

26.1) O uso do computador aumenta a competitividade da empresa? Como?

26.3) Possui sistema de produção CAD-CAM para desenvolvimento dos projetos, desenhos técnicos?

- sim não

26.4) Qual a idade média das máquinas e equipamentos que compõem a atual planta da empresa. Indique a vantagem do uso de cada equipamento.

CARACTERIZAÇÃO INTEGRAÇÃO VERTICAL

27) Principais etapas do processo de produção: (enumerar de acordo com as etapas)

27.1) Qual o percentual da produção?

- % em série
- % sob encomenda, de forma personalizada
- % terceirizado (se não houver terceirização pule para a pergunta 25.5)

27.2) Quais os principais componentes terceirizados?

27.3) Se a empresa terceiriza componentes para outros, qual é o percentual na produção?

Especifique os tipos de peças fabricadas.

- % .

27.4) Quais atividades indiretas são terceirizadas?

- Manutenção
- Informática
- Design
- Transportadora
- Programas de higiene e segurança do trabalho
- Outro. Qual?
- Não possui atividades indiretas terceirizadas.

CARACTERIZAÇÃO DO **DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PRODUTO** NO MERCADO OU A **INOVAÇÃO** DO MESMO.

28) Qual é a frequência de mudança no desenho (design) dos produtos?

- Anual
- A cada dois anos
- A cada três anos
- Outra. Qual?

28.1) Indique a principal origem do design utilizado pela empresa. (caso assinalar mais de uma alternativa, por favor, indique a sua prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente)

- de acordo com desenvolvimento interno na própria empresa
- de acordo com modelo de design pré-definido pelo consumidor
- de acordo com a contratação de especialista em design
- imitação de produtos estrangeiros
- parcerias com outras empresas
- visitas a feiras nacionais
- visitas a feiras internacionais
- outro. Qual?

CARACTERIZAÇÃO DA **GESTÃO DA QUALIDADE**

29.1) A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes?

- sim
- não (pule para a pergunta 29.3)

29.2) Quais os principais objetivos da empresa quando pesquisa o cliente/mercado?

- identificar tendência do móvel e futura demanda
- identificar novos segmentos de mercado
- conhecer os hábitos dos consumidores
- identificar a satisfação quanto ao grau de qualidade do produto
- conhecer o nível de satisfação no atendimento
- outro. Qual?

29.3) Qual tem sido o principal problema apontado pelos clientes?

29.4) Qual a sistemática adotada para o controle de qualidade na sua empresa?

- estabelecimento formal de sistemas de qualidade total.
- certificação ISO 9.000.
- controle estatístico do processo, amostras de produtos tiradas durante o processo de fabricação.
- controle estatístico do processo, inspeção sobre amostragem de um lote de produto fabricado.
- inspeção de recebimento de matéria-prima
- inspeção final do produto acabado
- há treinamento para monitoramento do processo
- há manutenção preventiva nas máquinas

- há documentos de especificações técnicas na fábrica
- há desenhos do projeto que acompanham o processo produtivo
- especificação técnica na compra de matéria-prima
- o controle através da sensibilidade natural do operário na utilização dos seus sentidos táteis, olfativos, auditivos e visuais.
- exigência de algum selo de qualidade do produto do fornecedor.
- melhoria contínua.
- outros métodos, favor especificar:

29.5) Quais os indicadores gerenciais utilizados para monitorar a eficiência da produção?

(caso assinalar mais de uma alternativa, por favor, indique a sua prioridade mais alta com 1, a segunda com 2 e assim, sucessivamente)

- produtividade hora/trabalhada
- índice de refugo
- índice de devoluções
- índice de assistência técnica
- falta dos funcionários
- turnover*
- faturamento por homem
- outros (favor especificar):
- a eficiência da produção não é monitorada

CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

30) Assinale quais os benefícios concedidos pela empresa:

- assistência médico- odontológica
- convênios com farmácias
- refeitório próprio
- doação de cesta básica
- premiação por produção/racionalização
- outro. Qual:

30.1) Qual o número de funcionários na produção com treinamento específico em produção de móveis e tecnologia brasileira?

- Cursos na escola técnica CEMAD [] nº de funcionários
- Grau de tecnológico em móveis [] nº de funcionários
- Outro tipo de treinamento [] nº de funcionários

30.2) Quais as medidas que a empresa vem tomando na área de pessoal?

- processo de seleção para o funcionário do chão de fábrica.
- programas de motivação de funcionários
- convênio com SENAI/CEMAD

- implantação de cargos e salários
- maior delegação de decisões ao chão-de-fábrica
- implantação de sistema de distribuição de resultados
- outros, Qual?

30.3) A empresa possui funcionários na produção polivalente-multifuncionais?

- sim. Quantos? não

30.4) A política de remuneração da empresa baseia-se em (assinale mais de uma opção se necessário):

- aquisição de habilidades
- produtividade
- consecução de resultados
- salários de mercado
- outro. Qual

31) Indique alguns elementos que caracterizam a sua empresa, quanto a organização, capacidade, fornecedores e Planejamento e Controle da Produção atribuindo uma escala de 1 a 5 (sendo, 1 para o que nunca ocorre ou não é utilizado, e 5 para o que ocorre com frequência ou é muito utilizado):

32) A empresa se dispõe a dar outras informações caso necessário?

- sim não

ANEXO 4.10

Fonte: Vasconcelos (2001).

Questionário

Discordo totalmente			Neutro	Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

1. A estratégia da empresa é mantida simples e informal, focando o conceito do negócio.
2. A estratégia avalia as forças e fraquezas internas da empresa.
3. A estratégia avalia as oportunidades e ameaças externas à empresa.
4. Existe um plano estratégico escrito, formal e detalhado (numérico).
5. Existe um processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma.
6. O orçamento da empresa está integrado ao planejamento estratégico.
7. A estratégia da empresa é baseada em análise econômica/econométrica da sua indústria.
8. A empresa analisa cuidadosamente a sua relação com seus fornecedores, levando em conta seu poder de barganha.
9. A empresa analisa seus clientes, pesquisando suas características básicas e suas preferências.
10. Existe um acompanhamento sistemático de novas tecnologias e de produtos substitutos que possam vir a influenciar a posição da empresa.
11. Existe uma análise aprofundada de outras empresas que possam vir a ser competidores em potencial
12. A estratégia da empresa leva explicitamente em consideração a rivalidade com os concorrentes diretos
13. A estratégia atual ainda é fortemente influenciada pelos valores dos fundadores da empresa
14. O líder da empresa é carismático e inspira a ação das pessoas
15. A empresa busca ativamente novas oportunidades de negócio
16. A empresa cria e desenvolve novos conceitos de negócio
17. Inovação é um dos pontos fortes da sua empresa?
18. A estratégia da empresa é baseada em improvisação e flexibilidade?
19. Iniciativas estratégicas são tomadas em diversos níveis, desde o nível gerencial até o executivo principal
20. Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas, sendo um fator importante na carreira do gerente.
21. Há disputas e lutas de poder aparentes entre os diversos departamentos ou divisões da empresa
22. Decisões importantes sempre envolvem negociação entre partes com interesses diferentes
23. Os valores (ética) da empresa são sempre levados em consideração nas decisões tomadas
24. Fenômenos de resistência à mudança são freqüentes e relevantes
25. A missão da empresa é bastante disseminada e influencia a ação das pessoas no dia-a-dia
26. As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação de estratégia
27. As políticas públicas e as ações do governo são decisivas para a performance de sua empresa
28. Sua empresa utiliza freqüentemente o “benchmarking” e outras técnicas de comparação com a concorrência
29. Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ESTRUTURAL E CONSTRUÇÃO CIVIL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL:
ESTRUTURAS E CONSTRUÇÃO CIVIL

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
EM CONSTRUTORAS CEARENSES**

George Silva Costa

Fortaleza, Ceará
2010