

## DESENVOLVENDO UM MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E APLICANDO EM EMPRESAS CONSTRUTORAS CEARENSES

GEORGE SILVA COSTA ( [georgesilvacosta@yahoo.com.br](mailto:georgesilvacosta@yahoo.com.br) , [georgesilvacosta@gmail.com](mailto:georgesilvacosta@gmail.com) )  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

JOSÉ DE PAULA BARROS NETO ( [jpbarros@ufc.br](mailto:jpbarros@ufc.br) )  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

JOÃO PAULO PIERRE VIEIRA ( [joaopaulopv@hotmail.com](mailto:joaopaulopv@hotmail.com) )  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

### Resumo

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. A referida pesquisa, parte de uma dissertação de mestrado, consiste em analisar qual o alinhamento estratégico em construtoras a partir do desenvolvimento de um método para analisar, medir e comparando/visualizando o alinhamento estratégico nas empresas, focando na estratégia competitiva e na estratégia de produção, destacando quais os critérios competitivos priorizados.

*Palavras-chave: alinhamento, estratégia, construção civil, empresas, modelo.*

### 1 Introdução

Segundo Porter (1991), em uma determinada indústria, cada empresa que compete 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.

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).

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

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

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

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

Atualmente, estes conceitos vêm ganhando força, pois, visto o mercado competitivo em que as empresas 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 (COSTA et al., 2009). Assim, a capacidade de alinhamento das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores e constituir importante fonte de vantagem competitiva (POWELL, 1992).

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

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

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

Situação similar de desalinhamento foi encontrada no segmento de tecnologia da informação (TI), no qual o termo “alinhamento estratégico” apresenta uso corrente. Henderson e Venkatraman (1993), em um estudo seminal, constataram a aquisição de recursos desconsiderando as necessidades específicas relacionadas às estratégias, resultando em uma sub-utilização dos produtos adquiridos e uma relação custo-benefício desfavorável. Qualquer que seja o tamanho da empresa, esta sempre terá estratégias que a impactam, porém, muitas vezes, as mesmas não são explicitadas e pensadas de uma forma coerente e consciente. Além disso, as empresas precisam decidir em que nichos de mercado atuar. De tal modo que as construtoras podem atuar em mercados diferentes (por exemplo: residencial e industrial), os quais possuem estratégias distintas, tanto nos negócios (estratégia competitiva) como nas funções (estratégias funcionais).

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

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

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



Figura 1 – Temas da revisão bibliográfica e suas interações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

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

Pires (1995) propõe um modelo de integração das atividades de planejamento e controle da produção a uma estratégia da manufatura. O autor defende o conceito de estratégia de produção, relatando que as decisões sobre a manufatura precisam estar integradas com as decisões estratégicas das organizações. De forma similar, Slack et al. (1997) afirmam que decisões estratégicas em empresas devem envolver o planejamento estratégico da produção, apresentando coerência entre si.

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

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

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

Na literatura de administração, diversas abordagens enfatizam a importância de a estratégia permear toda a organização para que efetivamente se torne fonte de vantagem competitiva. Tratar da perspectiva de se apontar os recursos da organização em uma mesma direção, a fim de se garantir melhorias de desempenho, significa tratar do tema alinhamento estratégico (PRIETO, 2006).

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

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

Após os comentários anteriores sobre alinhamento estratégico, a seguir, exploram-se, em resumo, os temas estratégia competitiva e estratégia de produção, cujo alinhamento entre ambas são o foco deste trabalho.

### Estratégia Competitiva

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

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

Na estratégia de **diferenciação** a empresa procura selecionar atributos que o seu mercado consumidor considera importante. Desta forma a empresa pode se posicionar de maneira a atender estas necessidades buscando um preço diferenciado. A diferença pode ser baseada em um atributo do produto em si, ou pode ser baseada numa atividade de suporte ao produto ou ainda no método de venda deste (PORTER, 1992).

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

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

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

### **Estratégia de Produção e Critérios Competitivos na Construção**

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

Com base no trabalho de Barros Neto (1999), os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de produção são os critérios competitivos, relacionados com a estratégia competitiva da empresa, e as categorias de decisão de longo prazo que auxiliam a tomada de decisão no âmbito da função produção das empresas. Definem-se critérios competitivos como um conjunto de prioridades consistentes que uma empresa tem que valorizar para competir no mercado. A distinção entre as estratégias de produção adotadas por diferentes empresas reside no peso que se atribui a cada um dos critérios competitivos e na forma como eles são efetivamente cumpridos no setor de produção.

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

A figura 3 lista alguns critérios competitivos, relacionando-os com os desejos dos clientes, com o objetivo de apresentar os fatores genéricos que os clientes reconhecem e valorizam. Isto facilita a organização e o desdobramento em critérios competitivos e suas dimensões para a função produção das empresas de construção de edificações.

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

Além disso, de acordo com Barros Neto (1999) e Silva (1995), o **custo** é o critério mais perseguido pelas empresas construtoras. Porém, muitas vezes, as empresas não sabem muito claramente como reduzir estrategicamente os seus custos. A produção tem papel fundamental na competição pelo menor preço por meio da atuação nos custos de produção.

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

O critério competitivo **qualidade** pode ser dividido em três dimensões: conformação com os contratos, conformação com os projetos e qualidade no processo construtivo. Sendo

este último um dos mais valorizados pelos clientes, visto a percepção dos mesmos referentes ao acabamento, durabilidade, dentre outras características do imóvel.

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

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

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

DESEJO DOS CLIENTES	CRITÉRIOS COMPETITIVOS DA PRODUÇÃO
<b>PREÇO</b> - MENOR PREÇO - CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	<b>CUSTO</b> - MENOR CUSTO (AUMENTO DA PRODUTIVIDADE) - ADEQUAÇÃO AO FLUXO DE CAIXA
<b>PRAZO</b> - PRAZO DE ENTREGA - GARANTIA DE ENTREGA NO PRAZO	<b>DESEMPENHO NA ENTREGA</b> - VELOCIDADE DE PRODUÇÃO - CONFIABILIDADE DE ENTREGA
<b>PRODUTO</b> - DESEMPENHO DO PRODUTO  - POSSIBILIDADES DE ALTERAÇÃO  - INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS	<b>QUALIDADE</b> - CONFORMIDADE COM OS CONTRATOS - CONFORMAÇÃO COM OS PROJETOS - QUALIDADE DO PROCESSO (BOA EXECUÇÃO)
	<b>FLEXIBILIDADE</b> - FLEXIBILIDADE DO PRODUTO
	<b>INOVAÇÃO</b> ("INOVATIVIDADE")
<b>SERVIÇOS ASSOCIADOS</b> - DURANTE A CONSTRUÇÃO - APÓS A CONSTRUÇÃO	<b>SERVIÇOS</b> - ATENDIMENTO - ASSISTÊNCIA TÉCNICA
<b>PRODUTOS SUSTENTÁVEIS</b>	<b>SUSTENTABILIDADE</b>

Figura 3 – Exemplo de relação dos desejos dos clientes com os critérios competitivos da função produção das empresas de construção de edificações.

Fonte: Adaptado de Barros Neto (1999).

## 2 Metodologia

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, 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).

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. 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). Verificou-se que em vários trabalhos similares os autores declararam que utilizaram esta mesma estratégia de pesquisa (SILVA, 2003; PRIETO, 2006; SILVA; FERNANDES, 2007).

O modelo conceitual da pesquisa é mostrado na figura 4, que é inspirado nos trabalhos de Joshi, Kathuria e Porth (2003), Raymond e Croteau (2009) e Sun e Hong (2002), que são 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 apenas do alinhamento, não se analisa o desempenho das empresas.

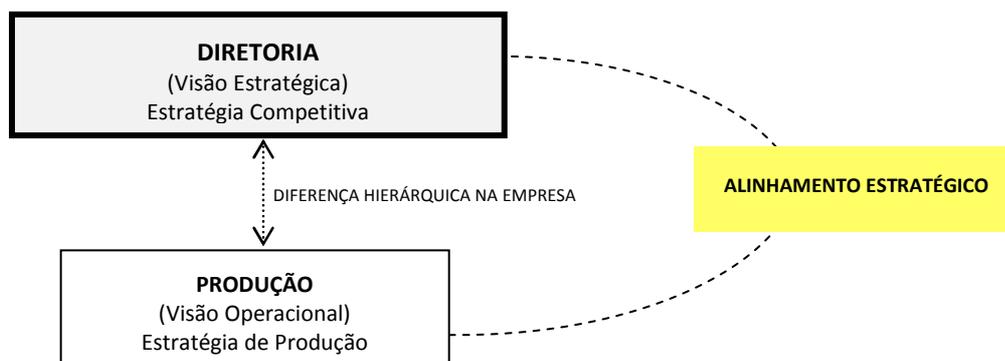


Figura 4 – Modelo conceitual orientador desta pesquisa sobre alinhamento.

Fonte: Autor.

A figura 5 resume o delineamento da pesquisa com uma breve explicação sobre cada etapa, vale ressaltar que a presente pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado. Destaca-se a segunda, onde foi pensado o modelo a ser utilizado nesta pesquisa junto com o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, cuja estrutura e principais referências são mostradas na figura 6, destacando a Parte III, relacionada aos critérios competitivos.

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. 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.

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

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.

ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO
<b>ETAPA 1</b> REVISÃO BIBLIOGRÁFICA (DESENVOLVIDA AO LONGO DE TODA A PESQUISA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ESTRATÉGIA COM FOCO NA CONSTRUÇÃO CIVIL</li> <li>• REVISÃO SOBRE OS TEMAS: ESTRATÉGIA COMPETITIVA, ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</li> </ul>
<b>ETAPA 2</b> ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA (DESENVOLVIMENTO DO MODELO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COM BASE NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA; CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ANALISADAS; E, NA EXPERIÊNCIA DO AUTOR</li> <li>• BASE QUALITATIVA E QUANTITATIVA</li> <li>• PRÉ-TESTE</li> <li>• <b>LIGADO DIRETAMENTE AO MÉTODO DESENVOLVIDO DE ANÁLISE E VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS</b></li> </ul>
<b>ETAPA 3</b> ESTUDO DE CASO (EM TRÊS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO</li> <li>• ENTREVISTAS COM DOIS REPRESENTANTES DE CADA UMA DAS EMPRESAS (DISTANTES HIERARQUICAMENTE)</li> <li>• TRIANGULAÇÃO DE DIFERENTES FORMAS DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES (ENTREVISTAS, QUESTIONÁRIO, DOCUMENTOS, SITES, DENTRE OUTROS)</li> </ul>
<b>ETAPA 4</b> ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRUZAMENTO DAS INFORMAÇÕES</li> <li>• ANÁLISE E VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS</li> <li>• <b>DETERMINAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b></li> <li>• COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS DO ESTUDO</li> </ul>
<b>ETAPA 5</b> CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONCLUSÕES</li> <li>• CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS</li> <li>• <b>TÉRMINO DA DISSERTAÇÃO</b></li> </ul>

Figura 5 – Apresentação das Etapas da Pesquisa.  
Fonte: Autor.

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); Pongatchat e Johnston (2008); Porter (1991; 1992); Silva (2003)	Conhecer as estratégias das empresas, o processo de tomada de decisões e os principais indicadores utilizados
<b>PARTE III</b>	<b>CRITÉRIOS COMPETITIVOS</b>	Barros Neto (1999); Costa (2003); Cragg, King e Hussin (2002); Silva (2003); Joshi, Kathuria e Porth (2003)	<i>Saber como as empresas trabalham cada um dos critérios analisados e quais são priorizados</i>
PARTE IV	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Barros (2007); Bruel, Santos e Moser (2003); Pongatchat e Johnston (2008); Prieto (2006); Vasconcelos (2001)	Explorar o alinhamento estratégico de maneira geral dentro da empresa
PARTE V	CONSIDERAÇÕES FINAIS	Barros Neto (1999); Silva (2003)	Finalização da entrevista, esclarecer dúvidas, ver possíveis contribuições do entrevistado para a pesquisa

Figura 6 – Estrutura e principais fontes consultadas para a elaboração do questionário.  
Fonte: Autor.

Esta abordagem pode transparecer 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.

Assim, na presente pesquisa, para analisarmos a estratégia de negócio e de produção das empresas, utilizamos um representante de cada setor e/ou nível, no mínimo dois por empresa, buscando uma visão da realidade a partir de cada entrevistado. Similar ao levantamento 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 mais realista das áreas selecionadas, uma visão mais estratégica tomada como referência (Diretoria) e outra mais operacional (Produção), analisando o alinhamento entre ambas, vide figura 4.

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 prioridades competitivas escolhidas 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 priorizavam.

Porém, na análise dos resultados, os mesmos 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, de cada um dos participantes, respectivamente, 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 (no caso, o item de notas 10 e 9).

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.

Assim, no exemplo anterior, o item mais crítico seria facilmente identificado numericamente através do produto de suas notas, quanto maior, mais crítico. Logo, teríamos o produto de um item igual a 90 (notas 10 e 9) e o outro igual a 20 (notas 4 e 5), portanto, o mais crítico seria o de maior produto, no caso o primeiro, cujo resultado é 90, maior que 20.

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.

Além do exposto acima, utiliza-se na parte relativa aos critérios competitivos a atribuição de pesos às diferenças, tendo como referência a nota atribuída pelo representante da diretoria. 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, conforme mostra-se na figura 7.

	ESCALA DE PRIORIDADE					
	MAIOR					MENOR
Ordem de prioridade dos critérios da <b>Diretoria</b>	1	2	3	4	5	6
<b>PESOS (PONDERAÇÃO)</b>	13	8	5	3	2	1
<i>Inspirado na sequência de Fibonacci</i>	8+5	5+3	3+2	2+1	1+1	1+0

Figura 7 – Pesos atribuídos às diferenças das notas.

Fonte: Autor.

No exemplo da figura 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. Ainda na figura 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 quanto mais próxima à prioridade da direção estiver o item. O objetivo, tido como o ideal, é que a Produção esteja igual, *alinhada*, ou o mais próxima possível do pensamento da direção da empresa.

Questionário – 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
<b>ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS SEUS EMPREENDIMENTOS.</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
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				<b>80</b>	-	<b>78</b>

Figura 8 – Exemplo de análise da questão 19 do questionário.

Fonte: Autor.

Dentro da proposta de visualizar, 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. Assim, a proposta deste trabalho é mostrar os resultados conforme o exemplo da figura 9, com as respostas de cada participante e as lacunas (*gaps*) em cada item analisado.

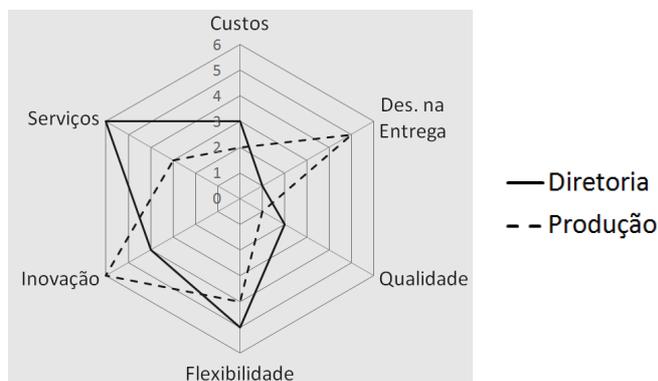


Figura 9 – Exemplo do modo de visualização dos resultados da questão 19 do questionário.

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. Para tal, primeiramente, preencheram-se duas simulações de respostas, uma **ideal** e outra representando a **pior** situação, conforme a figura 10, destacando-se a soma dos produtos e das diferenças ponderadas, cujos valores serão utilizados adiante. Na situação ideal as respostas dos representantes são exatamente iguais, ou seja, perfeitamente alinhadas. Já na pior situação tem-se o oposto, com as respostas invertidas.

Critérios (C)	SITUAÇÃO IDEAL (Exemplo)					
	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	<b>91</b>	-	<b>0</b>
Critérios (C)	PIOR SITUAÇÃO (Exemplo)					
	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	<b>56</b>	-	<b>108</b>

Figura 10 – Simulação: Situação Ideal e Pior Situação.

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

Têm-se os pontos em um plano (figura 12, com as coordenadas mostradas na figura 11), 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. Na figura 11, mostram-se os resultados extremos dos cálculos do alinhamento dos critérios competitivos (ACC), com base nos dados da figura 10.

No presente modelo, 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 12). Assim, temos que 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 a 0%, com DP igual a 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 12.

Vale lembrar que o ‘desalinhamento dos critérios competitivos’ (DCC) e o ACC são complementares ( $ACC + DCC = 100\%$ ). Assim, na figura 12, por exemplo, a Empresa A está mais alinhada do que a Empresa B, visto que está mais próxima do ideal.

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
<b>ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS</b>	<b>A C C</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
DESALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	D C C	0%	100%
ALINHAMENTO + DESALINHAMENTO	ACC + DCC	100%	100%

Figura 11 – Extremos dos resultados do alinhamento dos critérios competitivos.

Fonte: Autor.

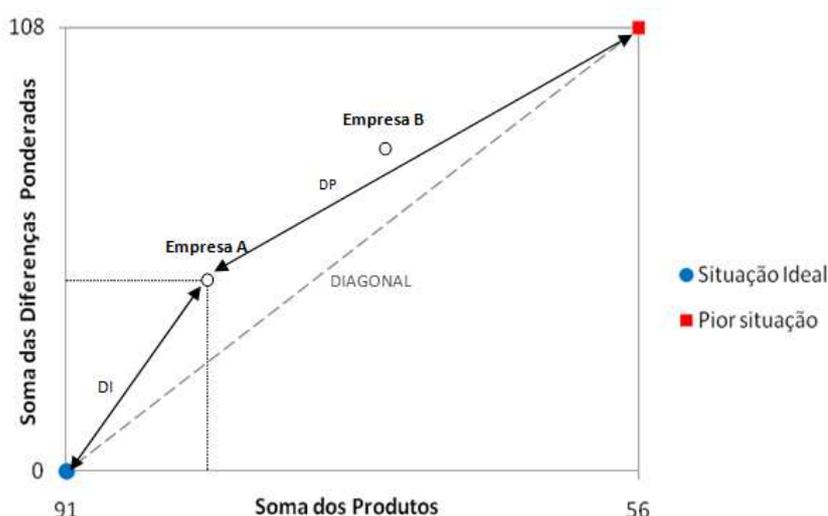


Figura 12 – Exemplo do modelo de visualização de alinhamento estratégico.

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

### 3 Resultados

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos da aplicação experimental do modelo supracitado. Para a identificação das empresas, fez-se uma homenagem a três grandes nomes da literatura cearense, com destaque nacional: José de Alencar (JA), Patativa do Assaré (PA) e Raquel de Queiroz (RQ). Na seqüência do estudo, serão utilizadas apenas as siglas.

Primeiramente, na figura 13, exibem-se os resultados da questão 19 resumidamente, listando a empresa e as notas de seus representantes, expondo as diferenças de visões entre os mesmos. Destaca-se a prioridade da Diretoria em cada um dos casos, o que é um indício para determinar a estratégia competitiva de cada construtora. A menos alinhada é a PA, pode-se ver que o que é mais prioritário para a Diretoria está em quinto lugar para a Produção.

Na figura 14, mostram-se os resultados dos cálculos do alinhamento dos critérios competitivos (ACC), conforme mostrado na metodologia (seção 2).

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. 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%.

CRITÉRIOS	JA					PA					RQ				
	DIR.	PROD.	DIF. ABS.	PROD.	DIF. POND.	DIR.	PROD.	DIF. ABS.	PROD.	DIF. POND.	DIR.	PROD.	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 81,00 38,00					SOMA 75,00 76,00					SOMA 79,00 40,00				

Figura 13 – Resultados da questão 19, sobre a priorização dos critérios competitivos pelos dois representantes de cada uma das empresas, o da Diretoria (DIR.) e o da Produção (PROD.).

Fonte: Autor.

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
<b>ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS</b>	<b>A C C</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>65%</b>	<b>32%</b>	<b>63%</b>	<b>54%</b>
DESALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	D C C	0%	100%	35%	68%	37%	46%
ALINHAMENTO + DESALINHAMENTO	ACC + DCC	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 14 – Resultados do alinhamento dos critérios competitivos para as três empresas do estudo.

Fonte: Autor.

Na figura 16 apresenta-se um breve comparativo entre as três empresas. 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 fator, 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 estes que podem desfavorecer o alinhamento estratégico interno nestas construtoras.

Este resultado, no modelo apresentado neste trabalho, corrobora com 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.

### ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

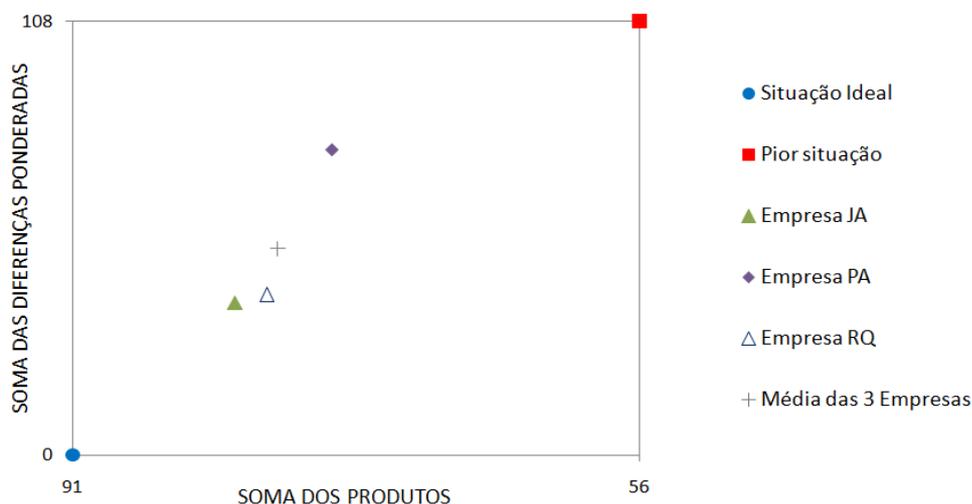


Figura 15 – Alinhamento dos critérios competitivos.

Fonte: Autor.

EMPRESA JA	EMPRESA PA	EMPRESA RQ
<b>SEDE DA EMPRESA (CIDADE)</b>		
FORTALEZA-CE	FORTALEZA-CE	FORTALEZA-CE E BELÉM-PA
<b>ANO DE FUNDAÇÃO</b>		
FUNDADA EM 1988	FUNDADA EM 1969	FUNDADA EM 1988
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>		
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
<b>ABRANGÊNCIA (ATUAÇÃO GEOGRÁFICA)</b>		
SOMENTE NO ESTADO DO CEARÁ (APENAS EM FORTALEZA)	EM TODO O BRASIL (PRINCIPALMENTE NORTE E NORDESTE)	NA REGIÃO NORTE E NORDESTE
<b>OBRAS EM ANDAMENTO</b>		
1 OBRA EM ANDAMENTO	5 OBRAS EM ANDAMENTO	11 OBRAS EM ANDAMENTO
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>		
REALIZA FORMALMENTE, ANUALMENTE COM ACOMPANHAMENTO SEMESTRAL	REALIZA INFORMALMENTE, CENTRADO NA VISÃO DOS DIRETORES	REALIZA INFORMALMENTE, COM DECISÕES DE NATUREZA REATIVA
<b>PERFIL DO ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS</b>		

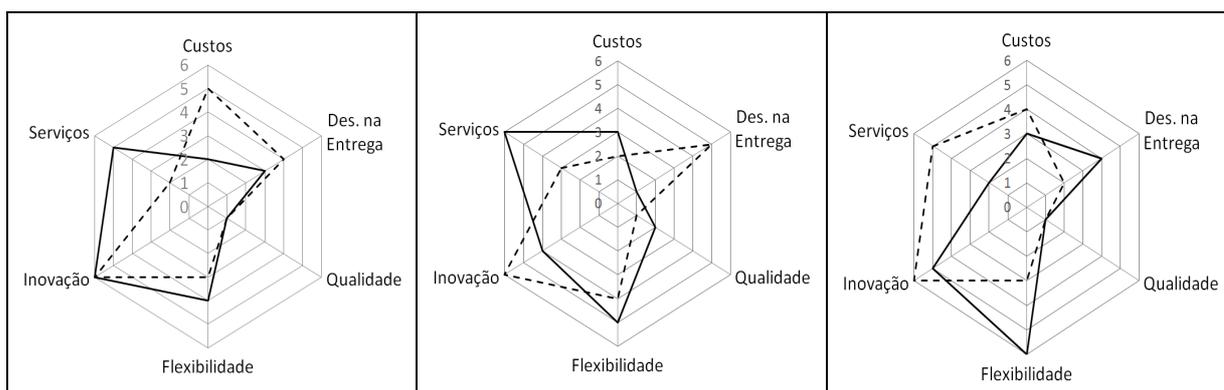


Figura 16 – Comparativo entre as três empresas participantes do estudo.

Fonte: Autor.

#### 4 Considerações Finais

Visto que se analisou o alinhamento entre as estratégias competitivas e as de produção em empresas de construção civil, considera-se o objetivo principal deste trabalho alcançado, com a proposição de um método para medição e visualização/comparação do alinhamento. Focou-se o aspecto qualitativo em desenvolver um modelo, aplicá-lo e incentivar o debate sobre o mesmo, sugerindo-se, para futuras pesquisas, uma aplicação em maior número de construtoras, bem como em outras indústrias.

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.

Também recomenda-se para trabalhos futuros, 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.

Vale ressaltar que houve tentativa de maior contato com os representantes após as entrevistas, tentou-se 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. Encontrou-se dificuldade também em mostrar os resultados obtidos com o modelo para os representantes das empresas, visando uma maior exposição do mesmo, deixasse como sugestão para outras etapas da pesquisa.

#### 5 Referências Bibliográficas

- 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.
- BARROS, Luís Alberto Monteiro de. **Alinhamento Estratégico**. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- BARROS NETO, J. de P. **Proposta de modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.
- BARROS NETO, J.P; ALVES, T. C. L.. Análise estratégica da implementação da filosofia lean em empresas construtoras. **Anais... SIMPOI**, 2008.

- BRUEL, A.; SANTOS, A.; MOSER, L.. Análise do foco e coerência da estratégia de uma empresa de construção civil. In: SBRAGEC 2003, UFSCAR. **Anais...** São Carlos, 2003.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, D.B. **Diretrizes para Concepção, Implementação, e Uso de Sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas de Construção Civil.** 2003. 174 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre.
- COSTA, G. S.; BARROS NETO, J. de P. Estudo de caso sobre um modelo de pesquisa de satisfação dos clientes e perfil dos usuários. In: **XII ENTAC**, 12, 2008, Fortaleza, Ceará.
- COSTA, G. S.; ROLA, E. S.; AZEVEDO, M. J. Uma Discussão sobre Critérios Competitivos da Produção em Empresas que Implantaram a Construção Enxuta. In: XXXIII EnANPAD, São Paulo.
- 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.
- 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** - São Paulo.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. In: **IBM Systems Journal**. Armonk: IBM Co., 1993. V. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.
- HILL, T. **Manufacturing Strategy: text and cases**, London: MacMillan Business, 1995.
- JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J.. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, vol. 21, 2003, p. 353-369.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KATHURIA, Ravi; JOSHI, Maheshkumar P.; PORTH, Stephen J. Organizational alignment and performance: past, present and future. **Management Decision**, Vol. 45, No 3, 2007, pp. 503-517.
- 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.
- LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Alignment Maturity. **Communications of AIS**, v. 4, Dec. 2000.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E.. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro.** 2.ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2009.
- PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção.** Piracicaba/SP: Ed. Unimep, 1995.
- PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 119-134, 1992.
- PRIETO, V. C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno.** Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- SILVA, E. M. **Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção: estudo de caso no pólo moveleiro de Votuporanga-SP.** Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- SILVA, M. A. C. Estratégias competitivas na indústria da construção civil. Brasil, Rio de Janeiro, RJ. 1995. 5p. **ENTAC 95**, Rio de Janeiro, 1995.
- SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F.. Alinhamento entre as estratégias competitiva e de manufatura: estudos de múltiplos casos na indústria calçadista. **Revista Gestão Industrial**, v. 03, n. 04: p. 28-39, 2007.
- SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Havard Business Review**, mai-jun. 1969.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. 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.

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

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

## 6 Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES e ao GERCON pelo apoio no desenvolvimento desta pesquisa.