



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM CONSTRUTORAS DE FORTALEZA/CE: APLICAÇÃO DE UM MODELO DE MEDIÇÃO

STRATEGIC ALIGNMENT IN CONSTRUCTION FIRMS AT FORTALEZA/CE: APPLICATION OF A MODEL FOR MEASURING

George Silva Costa^a, Danilo Costa de Almeida^a, José de Paula Barros Neto^a, João Paulo Pierre Vieira^a

^a Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE, Brasil - Centro de Tecnologia

Resumo

O conceito de alinhamento vem ganhando espaço visto o mercado competitivo em que as empresas estão inseridas, estas não poderão mais desperdiçar seus recursos com estratégias mal formuladas. 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 os reflexos de percepções diferentes sobre a mesma dentro das organizações por parte de seus integrantes, destacando-se, também, a quantidade limitada de estudos sobre os temas: alinhamento estratégico e estratégia na indústria da construção civil. Tem-se como problema de pesquisa o desalinhamento entre o conteúdo da estratégia vigente (percebida) no nível competitivo e funcional. Este trabalho, que se classifica como exploratório e é parte de uma dissertação de mestrado em engenharia civil, consiste em analisar qual o alinhamento estratégico interno em construtoras a partir do desenvolvimento de um método para analisar, medir 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 multicase, em catorze construtoras da cidade de Fortaleza/CE, selecionadas por critérios de conveniência e acessibilidade para o estudo. Analisaram-se as empresas a partir do método desenvolvido, proposto neste artigo. Em cada construtora dois representantes participaram da pesquisa, um de setor considerado mais estratégico (Diretoria) e outro mais operacional (Produção), sendo suas visões confrontadas.

Palavras-chave: Alinhamento, Estratégia, Construção Civil, Empresas.

Abstract

The concept of alignment is emerging, companies can no longer wasting their resources on ill-conceived 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 company strategy. In the Construction companies this situation is not different, the competition has proved to be relevant. The justification for this work relates to the importance of strategy and reflexes of different perceptions about the same within the organizations by their members, emphasizing also the limited amount of studies on the topics: strategic alignment and strategy in construction industry. It has been a research problem as misalignment between the contents of the current strategy (perceived) in the competitive and functional level. This study was part of a dissertation, which consists of analyzing the strategic alignment in construction from the application of a method for analyzing, measuring and comparing / viewing the strategic alignment in construction companies, focusing on competitive strategy and strategy production, highlighting the criteria prioritized in competitive businesses. Studies multicase were had in fourteen builders of the city of Fortaleza, selected by convenience and accessibility. We analyzed the companies from the application of the method. In each companies two representatives participated in the survey, and their perceptions were confronted. This has resulted, ultimately, to a certain degree of alignment in each company, enabling a comparison of results. Finally, we present the findings and suggestions for future researches.

Keywords: Alignment, Strategy, Civil Construction, Enterprises.



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).

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). Assim, a capacidade de alinhamento das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores e constituir fonte de vantagem competitiva (POWELL, 1992).

Atualmente, estes conceitos vêm ganhando força, pois, visto o mercado competitivo em que as empresas então inseridas, estas não poderão desperdiçar seus recursos com estratégias mal formuladas, processos que não atendam às necessidades dos clientes ou com pessoas que não contribuam para a realização da estratégia (COSTA *et al.*, 2009).

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. 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).

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

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 competir em mercados diferentes

(por exemplo: residencial e industrial), os quais possuem estratégias distintas, tanto nos negócios (estratégia competitiva) como nas funções (estratégias funcionais), com clientes que priorizam diferentes critérios na escolha dos produtos (COSTA, 2010).

Neste contexto, como exemplo de desalinhamento, algumas empresas construtoras vêm investindo 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 decorrer de um processo realizado sem planejamento, com uma abordagem estratégica inadequada (BARROS NETO; ALVES, 2008), sem que todos na empresa compreendam os objetivos gerais, tendo percepções diferentes sobre a estratégia definida.

Assim, a justificativa para este trabalho se relaciona com a importância da estratégia no contexto competitivo e os reflexos de percepções diferentes sobre a mesma dentro das organizações por parte de seus integrantes, que podem desconhecer ou ter uma visão distorcida da estratégia. 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 (COSTA; VIEIRA; BARROS NETO, 2010).

Tem-se como problema de pesquisa o desalinhamento entre o conteúdo da estratégia vigente (percebida) no nível competitivo e funcional. Classifica-se o estudo como exploratório e utilizou-se da estratégia de estudo de caso, conforme se explica na seção 3.

O estudo apresentado é oriundo de uma dissertação de mestrado em engenharia civil (COSTA, 2010), tem como objetivo desenvolver um método para analisar, medir e comparar/visualizar (recursos gráficos) o alinhamento entre as estratégias competitivas e as de produção em empresas de construção civil, a partir da percepção dos seus principais representantes.

Com relação à estrutura, este artigo divide-se em cinco partes: (1) Introdução, em que se mostra o contexto e justificativa do estudo, bem como o problema e o objetivo da pesquisa; (2) Revisão Bibliográfica, na qual se abordam os principais temas relacionados ao estudo: Alinhamento Estratégico, Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção; (3) Metodologia, em que se mostram as principais características do estudo e o desenvolvimento do método proposto; em seguida, mostram-se os (4) Resultados obtidos; e, por fim, as (5) Considerações Finais, com as conclusões e sugestões para trabalhos futuros. Além dos Anexos mostrando as tabelas com os resultados obtidos com a aplicação do modelo apresentado.



2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção, abordam-se os principais temas relacionados ao estudo: Alinhamento Estratégico, Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção. Conforme se pode observar na Figura 1, que representa 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.



Figura 1 – Temas da revisão bibliográfica e suas interações.

Fonte: COSTA (2010).

Existem vários outros trabalhos sobre alinhamento entre estratégia competitiva e de produção em diferentes contextos (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, 1992; SANTOS, 2009; GHOBRIEL; MOORI, 2007).

2.1 Alinhamento Estratégico

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). 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.

Alinhamento 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 ideia 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.

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).

Luftman (2000) ainda define alinhamento estratégico 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. Para este autor, alcançar o alinhamento estratégico é um processo evolutivo e dinâmico.

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.

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.

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.

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, assim como Borella e Padula (2010) analisam o alinhamento entre as estratégias de suprimentos, produção e distribuição com a estratégia de negócios da empresa, baseada nas estratégias genéricas sugeridas por Porter



(1991; 1992) e como esta relação influencia 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 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).

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), de forma que os membros da empresa compreendam a estratégia da mesma.

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

2.2 Estratégia Competitiva

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

A primeira inferência que deve ser feita é que as estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto que a estratégia de enfoque busca esta vantagem em segmentos estreitos. A sustentabilidade das três

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

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

estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

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).

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).



Por fim, o lema da estratégia competitiva é ser diferente, fazer algo inédito ou de uma forma diferente, dado que o cliente identifique este diferencial e escolha determinada empresa em detrimento de seus concorrentes (COSTA; BARROS NETO, 2010).

2.3 Estratégia de Produção e Critérios Competitivos na Construção Civil

O desenvolvimento dos estudos até o momento deu-se principalmente no sentido de estabelecer no que consiste, como formular e qual o conteúdo de uma estratégia de produção para que possa contribuir efetivamente com as estratégias gerais da organização. Assim, se convencionou que os principais elementos que estabelecem o conteúdo de

uma estratégia de produção são os “**critérios competitivos**” e as “**categorias de decisão**” de longo prazo, os quais governam a tomada de decisões na função produção das empresas (BARROS NETO, 1999).

Os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de produção são os critérios competitivos, relacionados com a estratégia competitiva da empresa, e as categorias de decisão de longo prazo que auxiliam a tomada de decisão no âmbito da função produção das empresas (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2009).

Com base no trabalho de Barros Neto (1999), definem-se critérios competitivos como um conjunto de prioridades consistentes que uma empresa tem que valorizar para competir no mercado. A distinção entre as estratégias de

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

Figura 3 - Relação dos desejos dos clientes com os critérios competitivos da função produção das empresas de construção de edificações.

Fonte: Adaptado de Barros Neto (1999).

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 os critérios competitivos que serão

considerados neste trabalho, selecionados a partir da literatura, focando no trabalho de Barros Neto (1999), 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.

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

Além disso, de acordo com Barros Neto (1999) e Silva



(1995), o **custo** é o critério mais perseguido pelas empresas construtoras. Porém, muitas vezes, as empresas não sabem muito claramente como reduzir estrategicamente os seus custos. A produção tem papel fundamental na competição pelo menor preço por meio da atuação nos custos de produção, buscando menores custos e melhor adequação ao fluxo de caixa dos empreendimentos.

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

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

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; 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.

3. METODOLOGIA

Abordam-se, nesta seção, os aspectos metodológicos do trabalho e a descrição do método proposto, seu desenvolvimento a partir de exemplos, lacunas encontradas na literatura, detalhando a sua aplicação, focando na percepção de representantes das empresas.

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).



Figura 4 – Modelo conceitual proposto nesta pesquisa sobre alinhamento.
 Fonte: Costa (2010).

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 de 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



ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO
ETAPA 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA (DESENVOLVIDA AO LONGO DE TODA A PESQUISA)	<ul style="list-style-type: none"> • LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ESTRATÉGIA COM FOCO NA CONSTRUÇÃO CIVIL (auxiliando na justificativa, diante da escassez de estudos) • REVISÃO SOBRE OS TEMAS PRINCIPAIS: ESTRATÉGIA COMPETITIVA, ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
ETAPA 2 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA (DESENVOLVIMENTO DO MODELO PROPOSTO)	<ul style="list-style-type: none"> • COM BASE NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA; CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ANALISADAS; E NA EXPERIÊNCIA DO AUTOR • PRÉ-TESTE • LIGADO DIRETAMENTE AO MÉTODO DESENVOLVIDO DE ANÁLISE E VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS
ETAPA 3 ESTUDO DE CASO (EM TRÊS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL)	<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

Figura 5 – Apresentação das Etapas da Pesquisa. Fonte: Costa (2010).

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

Figura 6 – Estrutura e principais fontes consultadas para a elaboração do questionário.
Fonte: Costa (2010).

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.

A Figura 5 resume o delineamento da pesquisa com uma breve explicação sobre cada etapa (COSTA, 2010). Destaca-se a Etapa 2, na qual 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.

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.

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.

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, conforme ilustrado anteriormente na 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 quatro 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 ambos mais 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)

	MAIOR		ESCALA DE PRIORIDADE		MENOR	
ORDEM DE PRIORIDADE DOS CRITÉRIOS DA DIRETORIA	1	2	3	4	5	6
PESOS (PONDERAÇÃO)	13	8	5	3	2	1
INSPIRADO NA SEQUÊNCIA DE FIBONACCI	8+5	5+3	3+2	2+1	1+1	1+0

Figura 7 – Pesos atribuídos às diferenças das notas. Fonte: Costa (2010).

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. 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. Assim, a diferença absoluta no item correspondente à prioridade número um da diretoria será multiplicada por



Questionário – PARTE III – 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	6
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	-	68

Figura 8 – Exemplo de análise da PARTE III do questionário.
Fonte: Costa (2010).

treze, à prioridade número dois por oito, à três por cinco, e assim sucessivamente, conforme mostra-se na Figura 7.

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 para a empresa quanto mais próxima à prioridade da direção estiver o item. O objetivo, tido como o ideal, é que a percepção do representante da Produção esteja igual, totalmente alinhada ou o mais próxima possível do pensamento do representante da Direção da empresa.

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 nos referidos estudos. Assim, a proposta deste trabalho é mostrar os resultados conforme os exemplos na Figura 9, nos quais se podem ver as respostas de cada

participante e as lacunas (gaps) em cada item analisado a partir das diferenças das notas atribuídas.

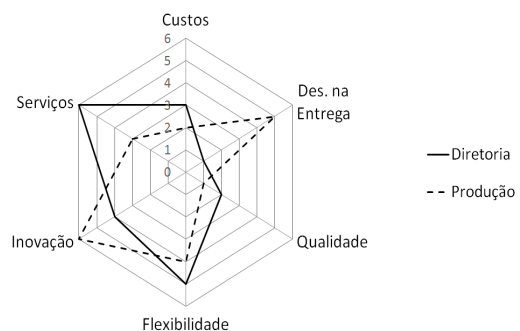


Figura 9 – Modo de visualização dos resultados por empresa da PARTE III (Critérios Competitivos) do questionário.

Fonte: Autor (exemplo para ilustrar a teoria, dados fictícios), Costa (2010).

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. Trabalhar-se-á, desta forma, a diferença nas percepções dos representantes.



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

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			6	91	-	0
CRITÉRIOS (C')	PIOR SITUAÇÃO (EXEMPLO)					
	DIRETORIA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA ABSOLUTA (MÓDULO)	PRODUTO	PESOS	DIFERENÇA PONDERADA
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

Figura 10 – Simulação: Situação Ideal e Pior Situação.
 Fonte: Costa (2010).

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%
<i>ALINHAMENTO + DESALINHAMENTO</i>	<i>ACC + DCC</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Figura 11 – Extremos dos resultados do alinhamento dos critérios competitivos.
 Fonte: Costa (2010).

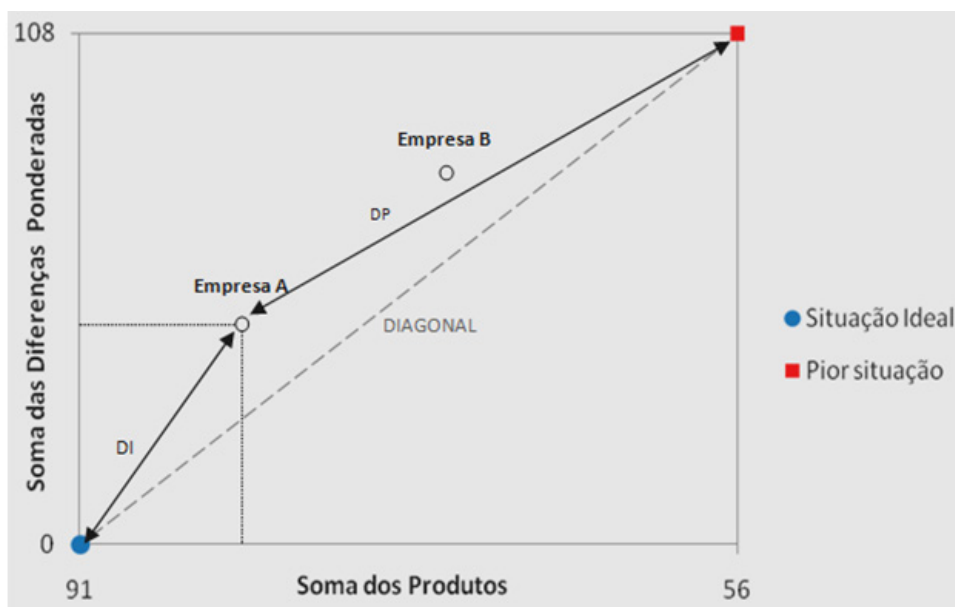


Figura 12 – Exemplo do modelo de visualização de alinhamento estratégico.
Fonte: Costa (2010).

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.

Conforme se mostra ainda na Figura 11, na situação ideal, o ACC é igual a 100%, em que DI é igual a zero, visto que $ACC = DP / (0 + DP) = 1$, e DCC é igual a 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 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.

4. RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos da aplicação experimental do modelo supracitado. Primeiramente, trabalhou-se com estudos de casos em três empresas de Fortaleza, Ceará. Estes três estudos aprofundados são precisamente parte da dissertação de

CRITÉRIOS	EMPRESA JA					EMPRESA PA					EMPRESA RQ				
	DIR.	PROD.	D. A.	PROD.	D. P.	DIR.	PROD.	D. A.	PROD.	D. P.	DIR.	PROD.	D. A.	PROD.	D. P.
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 PARTE III (Critérios Competitivos) respondida pelos dois representantes de cada uma das empresas, o da Diretoria (DIR.) e o da Produção (PROD.).
Fonte: Costa (2010).



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%

Figura 14 – Resultados do alinhamento dos critérios competitivos no estudo.
 Fonte: Costa (2010).

Costa (2010). Em um segundo momento, visando ampliar o estudo e analisar melhor a aplicabilidade do método proposto, aplicou-se o questionário em mais onze empresas, tendo por fim quatorze participantes.

Assim, apresentam-se inicialmente os resultados das três primeiras empresas de forma mais aprofundada. Em seguida, mostram-se de forma simplificada os resultados das outras onze, sendo analisado e exposto o conjunto das quatorze nas conclusões e considerações finais do referido estudo.

4.1 Aplicação inicial do modelo: Três empresas

Para a identificação das três primeiras 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 sequência do estudo, serão utilizadas apenas as siglas.

Primeiramente, na Figura 13, exibem-se os resultados da Parte III do questionário (questão 19), resumidamente, listando a empresa e as notas de seus representantes, expondo as diferenças de visões entre os mesmos sobre os critérios competitivos. 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).

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

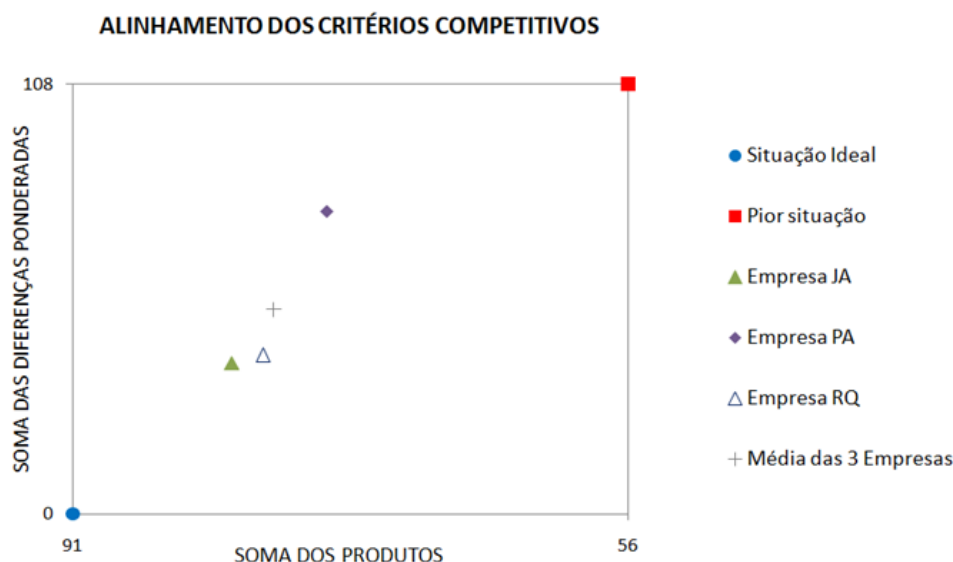


Figura 15 – Alinhamento dos critérios competitivos.
 Fonte: Costa (2010).



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 UM EXPERIÊNCIA COM OBRAS PÚBLICAS
ABRANGÊNCIA (ATUAÇÃO GEOGRÁFICA)		
NO ESTADO DO CEARÁ (FOCO: FORTALEZA)	EM TODO O BRASIL (FOCO: 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 (ACC)		
<p style="text-align: center;">ACC = 65%</p>	<p style="text-align: center;">ACC = 32%</p>	<p style="text-align: center;">ACC = 63%</p>

Figura 16 – Comparativo entre as três empresas participantes do estudo: JA, PA e RQ.
 Fonte: Costa (2010).

média das três empresas foi de 54%. Nas Figuras 15 e 16, apresentam-se um 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

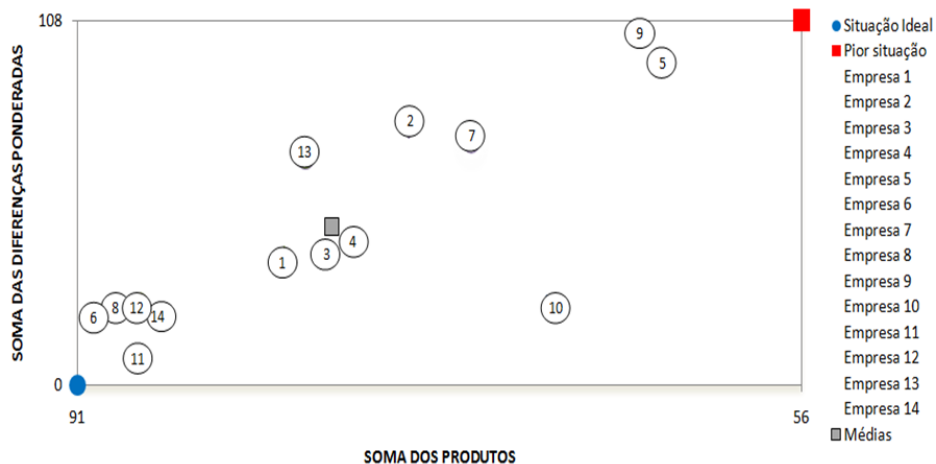


Figura 17 – Alinhamento dos Critérios Competitivos das 14 construtoras.
 Fonte: Costa (2010).



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.

4.2 Aplicação posterior do modelo: Onze empresas

Após a aplicação inicial do modelo proposto em três empresas, analisando as mesmas de forma mais aprofundada, aplicou-se posteriormente o questionário reduzido às questões sobre perfil dos respondentes e da empresa analisada e sobre o alinhamento dos critérios competitivos, visando montar um gráfico mais complexo e representativo com uma amostra maior (sem cunho estatístico, mais onze empresas escolhidas por critérios de acessibilidade), onde o objetivo foi testar a aplicabilidade do modelo, tendo em vista a compreensão do mesmo pelos respondentes e a visualização gráfica dos resultados obtidos seguindo a metodologia descrita anteriormente.

Assim, obteve-se o resultado do alinhamento estratégico de quatorze empresas construtoras cearenses a partir do modelo proposto culminando na ilustração do posicionamento das empresas na Figura 17, cujos resultados numéricos individuais encontram-se em Anexo. A empresa mais alinhada é a 11 e a menos alinhada é a 9, ambas com 91,6% e 8,7%, respectivamente. A média de todas as construtoras analisadas foi de 57,3%.

Foram utilizados para essa pesquisa um total de quatorze construtoras de diversos tipos, desde as de pequeno porte até construtoras de grande porte, com variados ramos de atividade, com o intuito de demonstrar suas diferenças de prioridade em relação à produção e os efeitos das diferenças para o alinhamento estratégico, logo tendo um grande aproveitamento das informações. Duas pessoas foram entrevistadas em seu local de trabalho de cada empresa, um representante da Diretoria e um da Produção, conforme descrito anteriormente na metodologia.

O critério competitivo mais citado como sendo o prioritário foi 'Qualidade', por ambos representantes, Diretoria e Produção, visto as médias das notas (duas últimas colunas da tabela em Anexo). Já os menos prioritários, em média, foram 'Serviços Associados' por parte da Diretoria e 'Inovações' por parte da Produção.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 e aplicação de um método para medição e visualização/comparação do alinhamento. Focou-se no aspecto qualitativo em desenvolver um

modelo e quantitativo ao aplicá-lo, incentivando o debate sobre o mesmo, sugerindo-se, para futuras pesquisas, uma aplicação em maior número de construtoras, bem como em outras indústrias. Também se recomenda, para trabalhos futuros, analisar de forma mais aprofundada as lacunas entre as opiniões dos representantes de cada nível (*gaps*) e as consequências reais das mesmas no desempenho da empresa.

Assim, conclui-se que a empresa mais alinhada é a 11 e a menos alinhada é a 9. 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 seu mercado de atuação e a percepção dos seus representantes.

Conforme a classificação exposta na metodologia, este trabalho classifica-se como exploratório (OLIVEIRA, 2007); a partir do modelo aplicado e do perfil das empresas estudadas e de seus representantes, 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 e a compreensão 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 e desdobrar a sua estratégia a partir de uma boa comunicação entre os representantes.

Pode-se verificar certa coerência entre os resultados de alinhamento obtidos individualmente por cada empresa e o seu respectivo perfil, o que ajuda a endossar a lógica sugerida nas hipóteses descritas acima.

Vale ressaltar que houve tentativa de maior contato com os representantes após as entrevistas e tentou-se obter dados referentes ao desempenho das empresas, visando relacionar o grau de alinhamento e seu desempenho, conforme sugere a literatura (e.g. POWELL, 1992); porém, existiram dificuldades das empresas fornecerem algumas informações, por vezes sigilosas. Encontrou-se dificuldade



em mostrar os resultados obtidos com o modelo para os representantes das empresas, visando uma maior exposição do mesmo; deixa-se como sugestão para outras etapas da pesquisa.

Conclui-se o artigo ressaltando que o presente estudo faz parte de uma dissertação de mestrado em engenharia civil, cuja principal contribuição é o diagnóstico da percepção dos representantes das empresas a partir da avaliação do alinhamento de suas prioridades utilizando um método objetivo (chega-se a um valor final para o alinhamento em cada empresa) e ilustrativo (recursos gráficos), possibilitando uma melhor visualização e comparação dos resultados obtidos, itens estes que eram apontados como limitações em outros modelos (PRIETO, 2006).

Entendem-se como limitações do trabalho: (1) apenas dois respondentes em cada construtora: porém, o foco é confrontar opiniões e propor um modelo de medição; dependendo do porte da empresa, recomenda-se uma amostra maior de participantes e um cuidado maior na análise dos resultados e comparações; e (2) a revisão de estratégia competitiva fortemente focada em Porter (1991; 1992), mas, para o intuito deste trabalho, admitiu-se como sendo a apropriada.

7. REFERÊNCIAS

- 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. pp. 1105-1114.
- BARROS, L. A. M. 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.
- BORELLA, M. R. de C.; PADULA, A. D. Alignment Between The Supply, Manufacturing And Distribution Strategies And The Business Strategy. **Journal of Operations and Supply Chain Management**. Volume 3, Number 2, July-December 2010.
- 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.
- 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, pp. 107-129, 2008.
- 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. **Alinhamento Estratégico em Construtoras Cearenses**. 2010. 188 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFC. Fortaleza.
- COSTA, G. S.; BARROS NETO, J. P. Estudo de caso sobre o alinhamento estratégico em uma construtora na capital cearense. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Niterói, RJ. **Anais...** IV CENEG. Rio de Janeiro, 2010.
- 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.
- 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.
- GHOBRIL, A. N.; MOORI, R. G.. 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.
- 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, pp. 472-484, 1993.
- HILL, T. **Manufacturing Strategy: text and cases**, London: MacMillan Business, 1995.



- JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J.. Aligment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, vol. 21, 2003, pp. 353-369.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento**: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KATHURIA, R.; JOSHI, M. 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 Aligment Maturity. **Communications of AIS**, v. 4, Dec. 2000.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E.. **Estratégia de produção e de operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2.ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2009.
- PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba/SP: Ed. Unimep, 1995.
- PONGATICHAT, P.; JOHNSTON, R.. Exploring strategy-misaligned performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 57 No. 3, 2008, pp. 207-22.
- 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, pp. 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.
- 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.
- SANTOS, J. L. D.. **Alinhamento de recursos nas estratégias competitivas e colaborativas da CONFEPAR**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.
- 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: pp. 28-39, 2007.
- SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, mai-jun. 1969.
- SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SUN, H.; HONG, C.. The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. **Technovation** 22 (2002) 699–705.
- VASCONCELOS, F. 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 do EnANPAD**, 2001.
- 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, pp. 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, pp. 513-525, 1984.
- WHEELWRIGHT, S. C. ; HAYES, R. H. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 63, n.1 pp. 99-109, jan./feb. 1985.
- YIN, R. K. **Case Study Research**: Design and Methods. 2nd Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications: Thousand Oaks, 1994.171p.



ANEXO 1 – Resultados
Tabela (notas e cálculos para as 14 construtoras)

DESCRIÇÃO	EMPRESAS														MÉDIAS																		
	1 (JA)	2 (PA)	3 (RO)	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14																			
CRITÉRIOS COMPETITIVOS	CUSTOS	D	P	D	P	D	P	D	P	D	P	D	P	D	P	D	P	D	P														
		2	5	3	2	3	4	3	6	1	3	3	1	2	5	3	3	6	3	3	1	5	3	1	1	3,0	2,7						
	DESEMPENHO NA ENTREGA	3	4	1	5	4	2	5	1	4	3	2	1	2	5	3	3	1	1	5	1	1	4	3	4	2	2	2	2,8	2,8			
		1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	1	3	2	1	6	2	2	2	1	5	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2,1	1,6	
	FLEXIBILIDADE	4	3	5	4	6	3	6	5	2	4	4	4	4	4	2	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	6	4,4	4,0		
		6	6	4	6	5	6	4	6	5	5	5	5	4	6	5	6	1	6	4	4	4	6	2	4	1	4	5	4	3,9	5,3		
	INOVAÇÕES	5	2	6	3	2	5	2	4	1	6	6	5	4	6	5	4	5	6	2	6	5	6	6	6	6	6	6	5	4,8	4,6		
		SOMA DAS DIFERENÇAS PONDERADAS	S D P	38,00	76,00	40,00	44,00	94,00	21,00	72,00	24,00	102,00	24,00	9,00	24,00	67,00	22,00	46,93															
	SOMA DOS PRODUTOS	S P	81,00	75,00	79,00	78,00	63,00	90,00	72,00	89,00	64,00	68,00	88,00	88,00	88,00	80,00	87,00	78,71															
		DISTÂNCIA DO IDEAL	D I	39,29	77,67	41,76	45,88	98,08	21,02	74,46	24,08	105,51	33,24	9,49	24,19	67,90	22,36	48,92															
	DISTÂNCIA DO PIOR	D P	74,33	37,22	71,78	67,68	15,65	93,41	39,40	90,25	10,00	84,85	104,04	89,89	47,51	91,42	65,53																
		SOMA DAS DISTÂNCIAS	D I + D P	113,62	114,88	113,55	113,56	113,73	114,43	113,86	114,33	115,51	118,09	113,53	114,08	115,40	113,78	114,45															
	ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	A C C	65,4%	32,4%	63,2%	59,6%	13,8%	81,6%	34,6%	78,9%	8,7%	71,9%	91,6%	78,8%	41,2%	80,3%	57,3%																
		DESALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	D C C	34,6%	67,6%	36,8%	40,4%	86,2%	18,4%	65,4%	21,1%	91,3%	28,1%	8,4%	21,2%	58,8%	19,7%	42,7%															

LEGENDA: D = REPRESENTANTE DA DIRETORIA; P = REPRESENTANTE DA PRODUÇÃO; JA = JOSÉ DE ALENCAR; PA = PATATIVA DO ASSARÉ; RO = RAQUEL DE QUEIROZ.

Fonte: Costa (2010).