

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL – ECV
ECV 5511 – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

COMPETITIVIDADE ENTRE CONSTRUTORAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

VICTOR STRATE BOLFE
FERNANDO ROCHA PEIXER

FLORIANÓPOLIS
2013

VICTOR STRATE BOLFE
FERNANDO ROCHA PEIXER

COMPETITIVIDADE ENTRE CONSTRUTORAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Engenharia Civil da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para
obtenção do diploma de graduação em
Engenharia Civil.

Orientadora: Cristine Do Nascimento Mutti,
Ph. D.

FLORIANÓPOLIS

2013

VICTOR STRATE BOLFE
FERNANDO ROCHA PEIXER

COMPETITIVIDADE ENTRE CONSTRUTORAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado para a obtenção do diploma de graduação do curso de engenharia civil.

Prof. Luis Alberto Gómez, Dr.
Coordenador do curso

Apresentada para a banca examinadora composta pelos professores:

Prof^a. Cristine Do Nascimento Mutti, Ph. D.
Orientadora

Prof^a. Lisiane Ilha Librelotto, Dra.
Banca examinadora

Eng. Andriago Filippo Gonçalves Antonioli
Banca examinadora

AGRADECIMENTOS

Victor: À minha família pelo apoio incondicional e por acreditarem no meu sucesso mesmo quando parecia tão incerto. Especialmente a minha mãe Marcia, que sempre me ouviu e mesmo sem ter a melhor das soluções para cada problema, procurou estar presente e me incentivar. Especialmente a meu pai Victorio, principal motivo para eu estar seguindo nesta profissão e provavelmente grande responsável pelo meu futuro sucesso nela.

À minha namorada Luiza que tem sido uma grande motivação para que eu obtenha sucesso profissional, encerrando a graduação para iniciar uma nova etapa da vida ao seu lado, pondo fim a distância que nos separa.

Agradeço à UFSC, por existir e permitir que eu vivesse aqui, em Florianópolis, uma das melhores fases da minha vida, tendo acesso a esta incrível cidade e a graduação do curso de engenharia civil.

E por fim, agradeço à minha orientadora Cristine Mutti por todas as orientações, tempo e atenção dedicados, sempre de forma extrovertida e amigável.

Fernando: Aos meus pais, Osmar e Cátia, por me darem condições e total apoio para eu continuar estudando mesmo com tantas dificuldades que tive durante o curso.

À professora Cristine Mutti pela oportunidade, ensinamentos e dedicação que foram dados ao longo do ano.

À todos os meus colegas, minha namorada Laura e amigos que fiz ao longo do curso por sempre terem me ajudado e incentivado mesmo nos momentos mais difíceis.

RESUMO

O presente trabalho tem como proposta identificar e analisar os principais fatores que influenciam na competitividade entre as empresas entrevistadas da região da Grande Florianópolis. Para a escolha destes fatores foram utilizadas como referências outras pesquisas, além da avaliação feita nas empresas. Para analisar a influência dos fatores na competitividade entre as construtoras foi feito estudo de como cada empresa se comporta em relação a cada um deles. Para realização deste estudo foi feita uma pesquisa em oito entre as maiores construtoras da Grande Florianópolis através de um questionário que foi feito com os diretores de cada empresa afim de obter informações a respeito do gerenciamento em cada um dos setores que foram definidos. Com os dados obtidos pode-se analisar a importância e a influência destes fatores na competitividade entre as empresas construtoras a fim de classificá-las por ordem de desempenho e identificar quais características uma empresa deve ter para obter um bom desempenho. Os fatores com relação aos recursos humanos, desempenho dos empreendimentos, conhecimento de mercado, gestão e planejamento estratégico e tecnologia e inovação foram identificados como sendo os mais influentes na competitividade entre as empresas. Acredita-se que os objetivos do trabalho foram atingidos, pois foi obtido sucesso em identificar os fatores de competitividade, organizá-los em ordem de importância, classificar as empresas por ordem de desempenho e apontar quais características que uma empresa deve ter para se tornar competitiva no mercado da construção civil da Grande Florianópolis. De um modo geral, as empresas procuram ser competitivas, mantendo seus custos baixos, investindo em novas tecnologias, criando incentivos de produtividade para sua mão de obra e sua maior preocupação é em manter uma boa reputação da no mercado. Todas as empresas estão com crescimento estável ou buscando aumento de produção, nenhuma apresentou redução da sua produção, sendo este um fator que mostra que o mercado imobiliário de Florianópolis vem crescendo e movimenta recursos muito significativos para a economia regional.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Justificativa e motivações	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	Limitações	14
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1	Competitividade na construção civil	15
2.1.1	A construção civil no Brasil	15
2.1.2	A construção civil em Florianópolis	16
2.1.3	A construção civil residencial e comercial	17
2.2	Competitividade	19
2.2.1	Definições	19
2.2.2	Modelos de avaliação de competitividade	19
2.2.2.1.	As 5 forças de Porter	20
2.2.2.2.	Diamante de Porter	21
2.2.2.3.	ECIB – Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira	22
2.2.2.4.	Dupla-Estrela	24
2.2.3	Fatores que influenciam na competitividade	26
2.2.4	Estratégia competitiva	28
3.	MÉTODO	31
3.1	Aspectos teóricos	31
3.1.1	Método de pesquisa	31
3.2	Descrição do método	32
3.3	Relação dos fatores	35
3.3.1	Recursos humanos	35
3.3.2	Desempenho dos empreendimentos	36
3.3.3	Conhecimento do mercado	36
3.3.4	Gerenciamento e planejamento estratégico	36

3.3.5	Padrões de qualidade	37
3.3.6	Tecnologia e inovação	37
4.	RESULTADOS DA PESQUISA	38
4.1	Empresas entrevistadas	38
4.2	Fatores	43
4.2.1	Recursos humanos	43
4.2.2	Desempenho dos empreendimentos	46
4.2.3	Conhecimento do mercado	49
4.2.4	Gestão e planejamento estratégico	50
4.2.5	Tecnologia e inovação	51
4.2.6	Fatores de competitividade segundo as empresas	52
4.2.7	Classificação geral das empresas	53
5.	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
	APÊNDICE	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Censo Demográfico – Brasil _____	11
Figura 2 - Censo Demográfico – Grande Florianópolis _____	12
Figura 3 – 5 Forças de Porter _____	20
Figura 4 – Três estratégias de Porter _____	21
Figura 5 - Modelo de competitividade internacional de Porter(1990). _____	22
Figura 6 – Fatores estabelecidos pelo ECIB _____	23
Figura 7 - Modelo Dupla-Estrela. _____	25
Figura 8 – Vantagem Competitiva. _____	29
Figura 9 - Fatores de competitividade das empresas para o mercado nacional, por escala de importância, de (1) fraca a (5) forte. _____	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Construtoras locais em atuação em Florianópolis _____	17
Quadro 2 - Representantes entrevistados _____	39
Quadro 3 - Características das empresas _____	43
Quadro 4 - Recursos humanos _____	46
Quadro 5 - Desempenho dos empreendimentos _____	48
Quadro 6 - Conhecimento do mercado _____	50
Quadro 7 - Gerenciamento e planejamento estratégico _____	51
Quadro 8 - Tecnologia e inovação _____	52
Quadro 9 - Vantagem competitiva _____	53
Quadro 10 - Classificação geral _____	54
Quadro 11 - Classificação geral _____	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área anual média construída. _____	40
Gráfico 2 – Aumento de produção. _____	41
Gráfico 3 – Custo por metro quadrado construído em reais. _____	42
Gráfico 4 – Aumento do custo do produto nos últimos 5 anos _____	42
Gráfico 5 – Número de empregados diretos x Mão-de-obra subcontratada ____	44
Gráfico 6 – Tempo médio de permanência dos funcionários _____	45
Gráfico 7 – Percentual de reclamações recebidas _____	47

1. INTRODUÇÃO

O processo de urbanização brasileiro, como nos demais países da América Latina, passa por um momento de aceleração após a segunda metade do século XIX. De acordo com Santos (1993, *apud* MARICATO 2001), o Brasil deixou o século XIX com aproximadamente 10% da sua população vivendo nas cidades. Hoje, início do século XXI, residem nos centros urbanos brasileiros quase 82% da sua população.

Dados do IBGE (2009) evidenciam as afirmações acima, pois segundo este instituto, até 1940, apenas 31% da população brasileira vivia nas cidades. Já no ano 2000, mais de 81% das pessoas residiam em centros urbanos, conforme pode ser observado na figura 1.

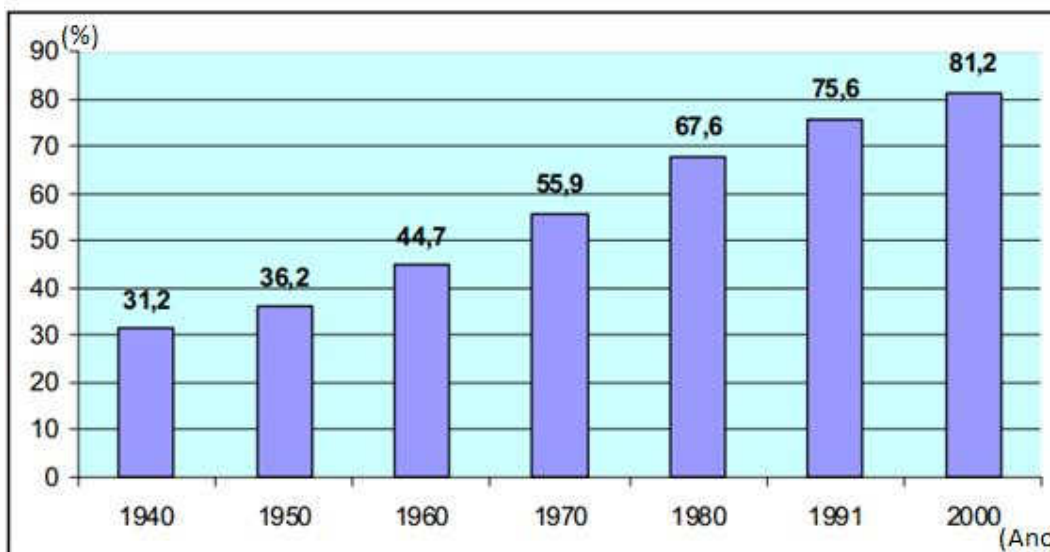


Figura 1 - Censo Demográfico – Brasil
Fonte: IBGE (2009).

O fato é que em Santa Catarina não foi diferente e a Região da Grande Florianópolis teve sua população aumentada. Pode-se constatar na figura 2, que indica o crescimento das residências nas cidades que compõe a região (IBGE, 2009).

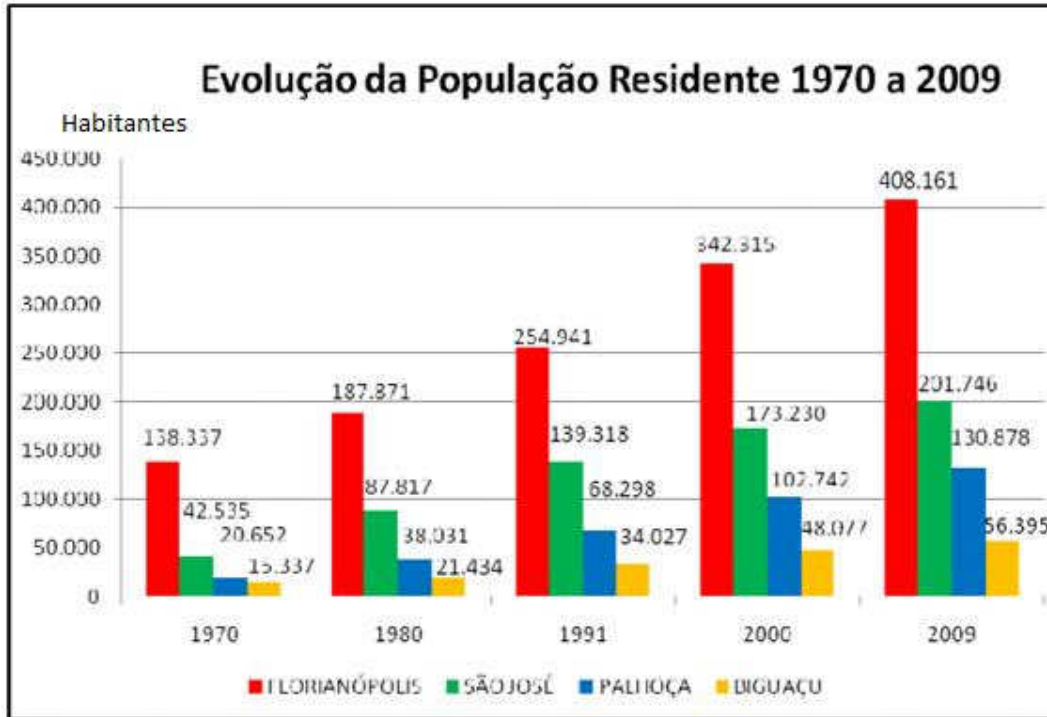


Figura 2 - Censo Demográfico – Grande Florianópolis
 Fonte: IBGE – Censo Demográfico (2009).

Sendo assim a demanda por imóveis na região cresceu e se tornou intensa, e capaz de gerar grande movimentação de recursos na área da construção civil, principalmente residencial.

Foi na década de 70 que Florianópolis teve toda a sua estrutura alterada, pois no período anterior a 1970, a cidade tinha apenas construções baixas, com algumas construções verticais e características de uma cidade provinciana, sendo, nesse período, que ocorreu o processo da sua transformação.

Esta cidade litorânea, de forte cultura açoriana, foi acometida por novo processo de dinamização desenvolvimentista nacional que evoluiu sua paisagem a partir da década de 60. Na década de 70 iniciou-se a sistemática substituição de suas residências unifamiliares por prédios multifamiliares, comerciais e de serviços no núcleo e nos bairros adjacentes (Trindade, Pantanal, Carvoeira e Itacorubi). [...].

(PHF, 2002 *apud* CAMPOS, 2004, p. 25).

Com a ampliação da Universidade Federal e a criação da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, as populações interioranas passam a ser atraídas com maior intensidade (PEREIRA, 1974).

Assim Florianópolis teve seu número de edifícios muito aumentado, através dos investimentos Imobiliários que foi provocada uma mudança em sua característica urbana (MATOS, 1973).

Portanto percebe-se que o mercado imobiliário de edificações verticais em Florianópolis foi aquecido e acredita-se que continue movimentando grande quantidade de recursos na atualidade. Porém isso não é sinônimo de lucratividade fácil para as empresas. Devido a este crescimento de demanda, várias empresas foram se instalando na região e a competitividade passou a ser fato decisivo no sucesso e permanência das construtoras (MATOS, 1973).

Foi preciso uma adaptação destas empresas, uma evolução, na qual foi preciso aumentar a produtividade, reduzir o desperdício, usar melhores tecnologias, técnicas e investir em novos conhecimentos que tornassem as empresas superiores a concorrência (MATOS, 1973).

1.1 Justificativa e motivações

Acredita-se que existam fatores específicos os quais contribuem para o aumento da competitividade nas empresas. Identificando estes fatores e provando a sua contribuição para as empresas, através de informações coletadas com as mesmas, se poderá contribuir para que este mercado se torne mais competitivo e desenvolvido, gerando benefícios a toda sociedade. Afinal, a indústria da construção civil é responsável pela execução da infraestrutura e das edificações, sendo assim está ligada diretamente com a qualidade de vida das pessoas (CASAROTTO, 2001).

Estima-se que, mais especificamente, a construção de edificações residenciais represente um montante entre 6% e 9% do PIB nacional e o número de pessoas ocupadas no setor da construção 4 milhões em 1995, representando em torno de 4% da população brasileira (MDIC, 2002 apud COSTA, 2003, p. 20).

Os pesquisadores, como futuros engenheiros, sentem-se muito motivados para fazer tal pesquisa, visando conhecer grandes empresas, seus empreendimentos,

profissionais e ferramentas. É uma grande oportunidade de adquirir conhecimento na área da engenharia e do empreendedorismo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Esta pesquisa visa identificar e analisar os fatores específicos responsáveis pela competitividade das empresas construtoras da região da Grande Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores de competitividade
- Organizar os fatores em uma ordem de maior importância
- Comparar e classificar as empresas em uma ordem de desempenho.

1.3 Limitações

As limitações serão a interpretação do questionário e possível omissão de alguma informação pelos representantes das empresas. Para minimizá-las, o questionário foi primeiramente testado e foi deixado claro aos informantes que as informações divulgadas serão desvinculadas das empresas e posteriormente divulgada às mesmas. Devido à natureza dos dados ser em grande parte qualitativa, não se objetiva medir competitividade e sim avaliar fatores e empresas através das informações levantadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo visa a busca de uma base teórica de diversos autores, na específica área da competitividade na construção civil.

2.1 Competitividade na construção civil

2.1.1 A construção civil no Brasil

A construção civil é um dos setores mais significativos da indústria brasileira, representando 15,6% do PIB (Construbusiness, 1999 *apud* MUTTI 2004). O número de empregos gerado supera 13,63 milhões (Construbusiness, 2001 *apud* MUTTI 2004). Mesmo que estas informações já não sejam mais tão atuais, acredita-se que ainda hoje o setor se encontra desta maneira. Já o mercado da construção imobiliária, que engloba imóveis residenciais e comerciais, foco deste estudo, participa com 2,05% do PIB nacional e 39,7% do PIB da construção (MELLO, 2007).

A construção civil é formada por diversas atividades, ligadas entre si por uma grande diversificação de produtos, vinculando-se a diferentes tipos de demanda. Ela abriga desde indústrias de tecnologia de ponta até o capital intensivo, como cimento, siderurgia, química, até milhares de microempresas de serviços com baixo teor tecnológico. Pode-se afirmar que entre todas suas características, a mais marcantes do setor da construção civil é a sua heterogeneidade (MELLO, 2007 *apud* SOUZA 2011).

Islan (2009) descreve o mercado da construção imobiliária como tendo três parâmetros: a imobilidade, devido a seus produtos serem estáticos fisicamente, a heterogeneidade, pois quase não existem produtos idênticos, e a durabilidade devido a sua vida útil prolongada, e ainda o define como sendo um mercado sem demanda elástica em um curto prazo.

A atividade de edificações é a mais ampla de toda a construção civil, pois ela abrange grande número de negócios, compreendendo desde o desmembramento de terrenos, loteamento, incorporação de imóveis, construção própria ou em condomínio, locação de imóveis próprios ou de terceiros e administração de centros comerciais, e até condomínios residenciais (COSTA, 2005).

Assim, destaca-se a importância de se identificar o conceito de competitividade e fatores impactantes para o setor da construção civil.

2.1.2 A construção civil em Florianópolis

Durante o período compreendido entre 1925 e 1960, a indústria da construção civil, embora menos expressiva, foi responsável pela movimentação da economia regional, porém os poucos edifícios que existiam eram construções para hotéis, bancos e prédios públicos (MAMIGONIAN, 1959).

Uma grande expansão urbana na Região Metropolitana de Florianópolis teve início na metade da década de 60, começando, pela capital do estado, passando pelo município de São José e estendendo-se aos municípios de Palhoça e de Biguaçu (CAMPOS, 2004).

A explosão imobiliária do ano 2000 foi marcada por um período em que, efetivamente, houve um reconhecimento nacional e internacional das belezas naturais, da segurança e da tranquilidade da cidade de Florianópolis, da região e de todo o litoral catarinense (CAMPOS, 2004).

Este processo ocorreu devido à estabilidade econômica e ao crescimento do PIB brasileiro que criou e vem criando condições favoráveis ao crescimento da indústria da construção civil, aliados a uma baixa inflação, a uma elevação do poder de compra da moeda nacional e a uma oferta considerável de crédito imobiliário. Os fatores econômicos acima expostos são potencializados com o montante de dinheiro disponível no mercado nos últimos anos, impulsionando a indústria da construção e a expansão urbana local (CAMPOS, 2004).

No quadro 1, são apresentadas algumas das empresas locais, que atuam atualmente no mercado imobiliário da Região Metropolitana de Florianópolis, bem como a sua localização e a década de início de atuação na construção civil, dentre as quais iremos entrevistar as principais (CAMPOS, 2004).

Quadro 1 - Construtoras locais em atuação em Florianópolis

CONSTRUTORAS LOCAIS EM ATUAÇÃO NA REGIÃO METROPOLITANA FLORIANÓPOLIS		
NOME DA CONSTRUTORA	LOCALIZAÇÃO	DÉCADA/INÍCIO DE ATUAÇÃO
ACCR Construções	Centro - Florianópolis	1980
ÁLAMO Construções	Centro - Florianópolis	2000
AM Const. e Incorporações	Kobrasol - São José	1970
BECC-CASTELO Const. E Incorp.	Estreito - Florianópolis	1970
CAMPOS DE ALMEIDA Eng ^a	Centro - Florianópolis	1990
D. DESCHAMPS Construções	Kobrasol - São José	1970
CORAL Arquitetura	Coqueiros - Fpolis	1980
COTA Empreend. Imobiliários	Centro - Florianópolis	1970
DAROS Edificações	Centro - Florianópolis	1990
DIMAS Empreend. Imobiliários	Estreito - Fpolis	1990
FORMACO CEZARIUM	Centro - Florianópolis	1970
HANTEI Const. e Incorporações	Centro - Fpolis	1990
ITASA Const. e Incorporações	Centro - Florianópolis	1990
JA Construções	Estreito - Fpolis	1990
KOERICH Construções	Centro - Fpolis	1990
OK Construções	Kobrasol - São José	1970
RDO Construções	Kobrasol - São José	1980
SANFORD Construções	Campinas - São José	1980
SANTANA Construtora	Kobrasol - São José	1980
STYLO Construtora	Barreiros - São José	1970
ZITA Empreend. Imobiliários	Campinas - São José	1970

Fonte: CREA/SC e Campos (2004, apud SINDUSCON, 2008).

2.1.3 A construção civil residencial e comercial

A competitividade na construção de habitações tem em sua essência a capacidade de atrair investimentos através de uma posição sustentável entre os setores econômicos. Desta forma, a produtividade, o custo real e a qualidade destes produtos ofertados para a sociedade são atributos a serem buscados. O

comprometimento da qualidade gera gastos adicionais para sua adequação, aumentando o custo de produção, afetando toda a cadeia produtiva (MCT, 2002 apud Mutti, 2004).

A competitividade das empresas produtoras de edificações residenciais é altamente dependente dos seguintes fatores (MCT, 2002 apud Mutti, 2004):

- a capacidade de definir e implementar estratégias de competição, além da capacidade técnica e comercial;
- a capacidade de avaliar corretamente as tendências de mercado e a influência de fatores externos sobre o negócio;
- a capacidade de alavancar recursos, o que depende de sua solidez financeira, de sua capacidade de estabelecer alianças/parcerias estratégicas e de seu acesso/habilitação para a utilização de linhas de crédito;
- a eficiência produtiva, envolvendo a gestão da qualidade e da produtividade, em todos os processos envolvidos na produção.

A construção civil comercial em Florianópolis é representada pelos diversos hotéis da cidade, centros comerciais e shoppings. Sua principal área de concentração é o centro da cidade e apesar de ter uma demanda muito menor do que a residencial ela acompanhou a expansão urbana da região.

2.2 Competitividade

2.2.1 Definições

É a característica ou capacidade de uma organização em conseguir cumprir os seus objetivos, com mais êxito que outras organizações competidoras. Tem como base a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, no seu mercado alvo (ALMEIDA, 2003).

Uma análise completa da competitividade deve definir a competitividade e suas formas de mensuração, bem como identificar os principais fatores da competitividade e a forma com que interagem entre si (LALL, 2001). Portanto será definido qual é a competitividade que será o foco desta pesquisa, bem como as formas de sua mensuração.

A competitividade pode ter diversos significados, dependendo do âmbito que estiver inserida, no âmbito político e econômico, significa uma nação ter seu balanço positivo ou não, no meio econômico, está relacionada à melhoria do custo de produção. Em termos empresariais, competitividade pode significar ter uma participação bem sucedida no mercado no qual se está inserido (PORTER, 2003).

Porter (1993) acredita que, a competitividade é a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. No âmbito empresarial, a competitividade é mensurada pelo desempenho apresentado pelas empresas nos fatores que a tornam mais produtiva, eficientes, inovadoras, lucrativas, sustentáveis e diferenciadas no mercado.

2.2.2 Modelos de avaliação de competitividade

Aqui são apresentados alguns modelos de competitividade, dentre os quais foi usado como base para o instrumento de pesquisa o Dupla-Estrela de Mutti (2004). Estes modelos não visam medir diretamente a competitividade e sim servir como parâmetro para sua avaliação.

2.2.2.1. As 5 forças de Porter

De acordo com este modelo, a competição do mercado se dá por meio de cinco forças competitivas: clientes, fornecedores, entrantes potenciais, produtos substitutos, além da própria rivalidade entre os já concorrentes conforme a figura 3. Estas forças definem a estrutura setorial e as interações competitivas dentro da indústria e, portanto é crucial para as empresas identificá-las a fim de formularem e organizarem suas estratégias (PORTER, 1979).



Figura 3 – 5 Forças de Porter
Fonte: Porter (1979).

Existem três estratégias genéricas capazes de enfrentar estas forças competitivas existentes no mercado e por isso, a empresa deve adotar uma delas para reagir às forças analisadas, conforme a figura 4 (PORTER, 1979).

Uma delas seria a “liderança no custo total” que consiste em um conjunto de políticas orientadas para a redução de custos por um controle rígido. Outra estratégia seria a “diferenciação”, na qual a empresa procura oferecer algo novo. A diferenciação às vezes torna impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado, pois esta

parcela desejará exclusividade, o que é incompatível com a proliferação maciça do produto. E por último o referido autor cita o “enfoque” que significa direcionar as atenções para um determinado grupo, segmento de produtos ou um mercado geográfico (Porter, 1980).

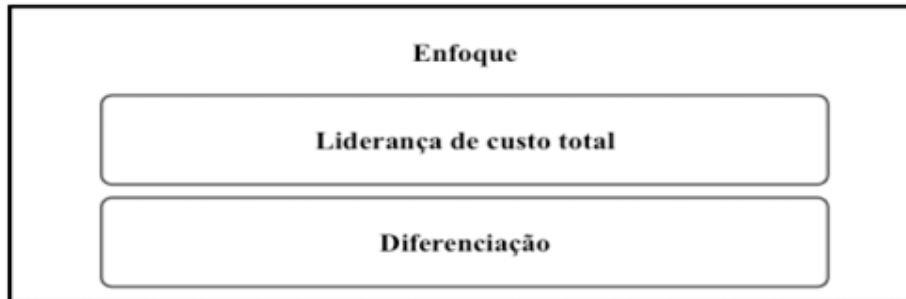


Figura 4 – Três estratégias de Porter
Fonte: Porter (1979).

2.2.2.2. Diamante de Porter

O modelo Diamante, criado por Porter (1990), avalia a competitividade de empresas no mercado internacional. Este modelo implica na existência de quatro forças determinantes principais, diretamente relacionadas, que conferem vantagem competitiva às empresas:

- Condições de fatores: a posição do país nos fatores de produção, como o trabalho especializado ou infraestruturas, necessários à competição em determinadas indústrias.
- Condições de procura: a natureza da procura interna para os produtos ou serviços da indústria.
- Indústrias relacionadas e de suporte: a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias relacionadas que sejam internacionalmente competitivas.
- Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial: tipo de gestão e organização das empresas existentes e tipo de competição entre as várias empresas dessa indústria.
- Outros dois determinantes secundários podem influenciar o sistema nacional:

- Oportunidades: acontecimentos fora do controle das empresas, como as invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos e grandes mudanças na procura do mercado externo.
- Governo: pode melhorar ou piorar a vantagem, dependendo como as políticas governamentais podem influenciar cada um dos determinantes.

A figura 5 apresenta o modelo Diamante:

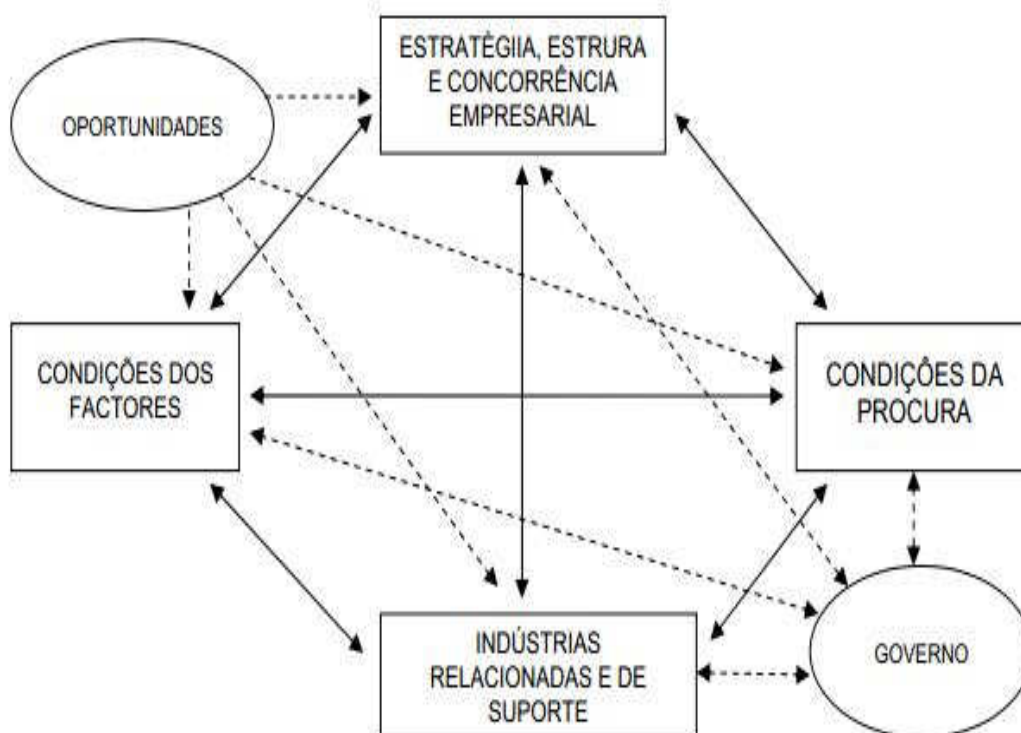


Figura 5 - Modelo de competitividade internacional de Porter (1990).
Fonte: Porter (1990).

Tanto este modelo como o das 5 Forças de Porter não foram criados com foco na construção civil, e sim com foco na indústria geral, porém foram aplicados em estudos posteriores (exemplo, aplicação do Diamante de Porter por *apud* Mutti, 2004).

2.2.2.3. EQB – Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira

Tal estudo aborda de maneira contextual, a competitividade na indústria brasileira, sendo que o desempenho competitivo da empresa sobre influência de

diversos fatores. Estes fatores são classificados em 3 grupos: fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos, conforme a figura 6 demonstra.

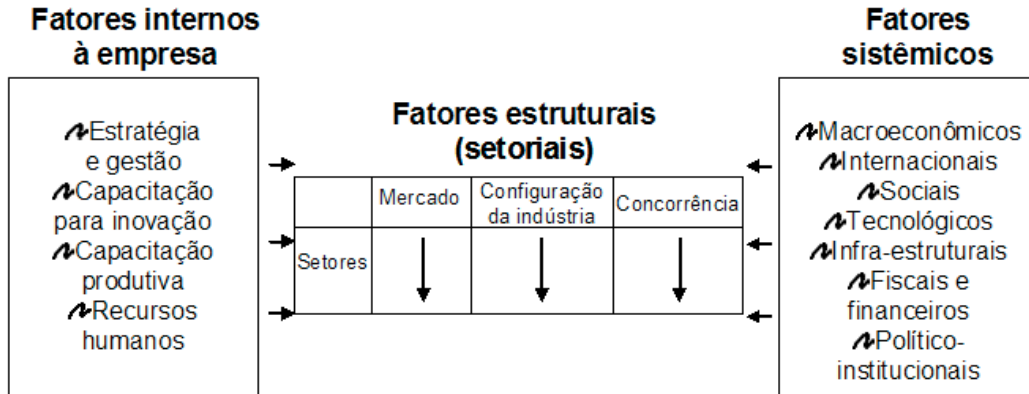


Figura 6 – Fatores estabelecidos pelo ECIB
Fonte: Coutinho (1993, *apud* ARAÚJO 2003).

Os fatores internos à empresa são fatores que são de exclusiva dependência da mesma, e cabe somente a ela utilizar estes fatores em benefício próprio, perante as demais. Compreende sua capacidade de inovação, capacidade financeira, tecnológica, diferentes formas de gerir seus recursos, sua qualidade, capacidades de se adaptar ao mercado e tornar o cliente satisfeito.

Os fatores estruturais já não são controlados com exclusividade pela empresa, porém sofrem sua influência e caracterizam o ambiente na qual a empresa irá competir. Estes fatores englobam a sua localização geográfica, os custos de comercialização de seus produtos, o nível de qualidade do seu produto, os fornecedores disponíveis, seu mercado consumidor e até mesmo as outras empresas concorrentes.

Os fatores sistêmicos por sua vez, constituem os fatores totalmente alheios à influência da empresa, porém de grande importância para ela. Como por exemplo, o sistema econômico em que ela está inserida, as taxas de câmbio, de juros, ou então as políticas tributárias, tarifárias, alfandegárias que estão sendo praticadas no local em que ela está inserida. Estes fatores tem uma incidência horizontal na indústria como

um todo, afetando as diversas indústrias, já os estruturais afetam somente um determinado setor e os internos somente a empresa.

2.2.2.4. Dupla-Estrela

Mutti (2004) criou o modelo Dupla-Estrela para analisar a competitividade na construção civil levando em conta as críticas de outros autores ao modelo Diamante de Porter. Este modelo analisou as construtoras brasileiras no mercado internacional, porém parte do estudo baseou-se na operação no mercado nacional.

Com origem no modelo Diamante (PORTER, 1990), o Dupla-Estrela visa analisar a competitividade das empresas brasileiras operando no mercado internacional. Seguindo a tendência de Porter, este modelo também foi denominado de acordo com a sua forma: dupla estrela para a competitividade de empresas de construção brasileiras no mercado internacional. O modelo, está baseado na seguinte ideia: 5 determinantes de competitividade no Brasil formam uma estrela, em que os elementos nas 'pontas' influenciam uns aos outros (estrela do Brasil). O mesmo acontece com os determinantes do país de atuação (estrela do país de atuação).

As duas 'estrelas' influenciam-se mutuamente. Também influenciando as duas estrelas, existem dois determinantes: cultura, e eventos fora do controle da empresa. Esta rede de influências deve resultar positiva, para que a empresa possa ser competitiva no mercado internacional.

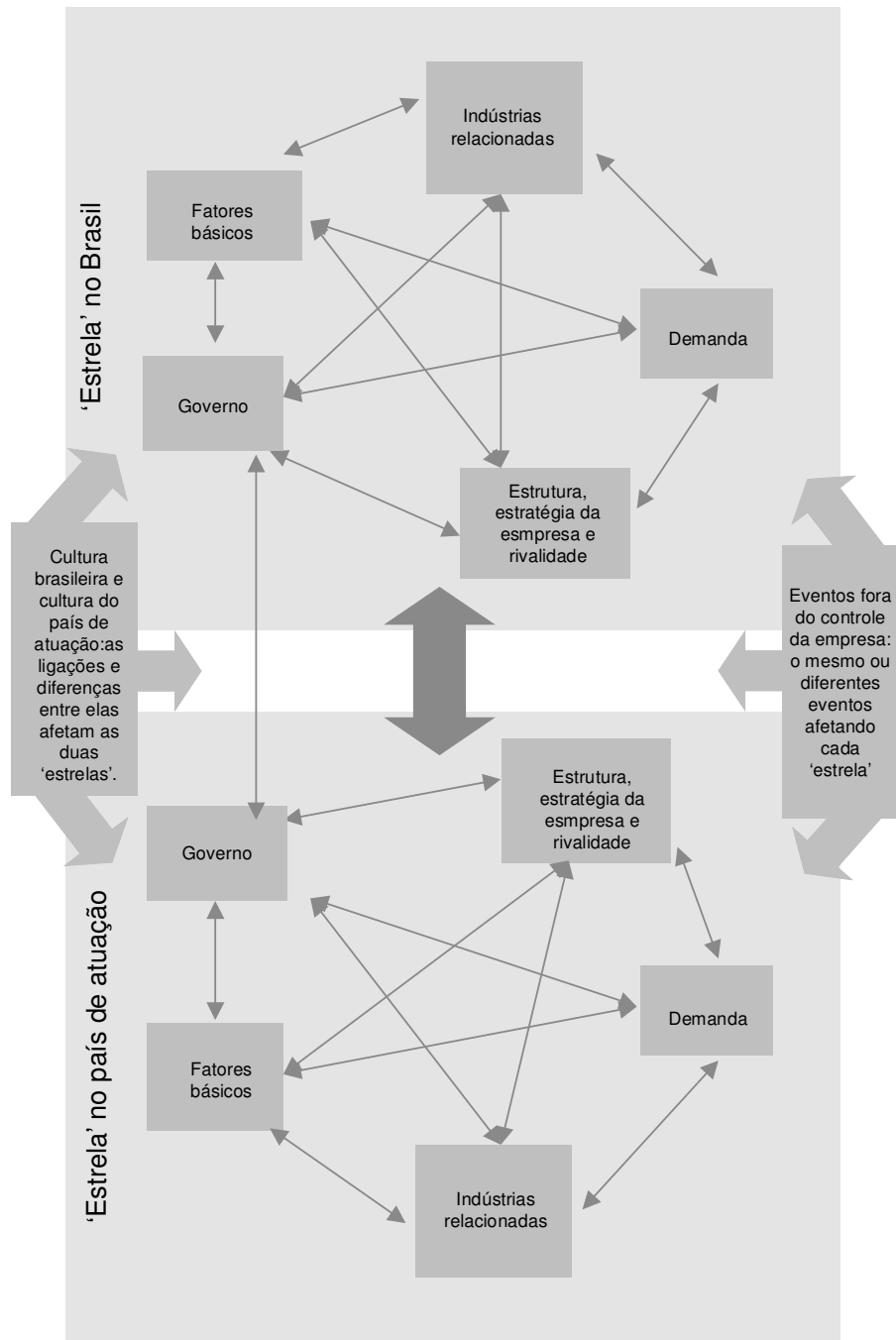


Figura 7 - Modelo Dupla-Estrela.
Fonte: Mutti (2004).

Fazem parte desta 'estrela' fatores relacionados à construção dentro do Brasil, que influenciam as empresas de modo geral, fortalecendo e propiciando a atuação internacional (exemplo: infraestrutura do país e demanda interna). Também fazem parte desta 'estrela' fatores que contribuem diretamente para a competitividade da empresa (exemplo: taxas de câmbio). Quanto mais fatores positivos, mais competitiva é a empresa, no mercado internacional.

Diversos determinantes são considerados como responsáveis pela competitividade, os fatores básicos e principais, são os que serão levados em conta nesta pesquisa.

Os fatores de competitividade analisados no estudo de Mutti serviram como base para este estudo. O questionário do estudo original foi adaptado para a presente aplicação, mas o modelo não foi seguido como um todo.

2.2.3 Fatores que influenciam na competitividade

Conforme Womack e Jones (1998), toda empresa precisa utilizar estas duas abordagens na busca da perfeição: avaliar cada etapa de forma isolada ou avaliando todo conjunto. Desta forma, para ter efeito, todas as etapas de uma cadeia produtiva podem ser melhoradas, de forma isolada, em cada etapa ou de forma radical, envolvendo toda a empresa.

Segundo Esser (1994) os fatores de influência na competitividade seriam quatro principais: eficiência, qualidade, flexibilidade e velocidade. Sack (1996) acrescenta ainda o custo baixo, pois mesmo empresas que focam em outros quesitos que não o preço, devem estar interessadas em manter seu custo baixo para se manterem competitivas. Acredita-se que apesar destes fatores terem sido cogitados como influentes na década de 90, eles ainda podem ser atuais.

Conforme Wright (2000) promover a competitividade através dos recursos humanos inclui principalmente atividades como o planejamento de necessidades futuras de recursos humanos, recrutamento de funcionários, atribuição de cargos, compensações, avaliações de desempenho, desenvolvimento de pessoal em funcionários mais eficazes e a melhoria do ambiente de trabalho. Em objetivos gerais,

deve-se formar uma força de trabalho que possibilite a organização atingir seus objetivos.

Segundo Porter (1989) a severa regulamentação governamental pode ser capaz de promover vantagem competitiva e até estimular o aumento do nível da demanda, através de normas rigorosas sobre desempenho, segurança e meio ambiente. Já o abrandamento destas normas, segundo Porter (1989), seria contraproducente.

Durante muito tempo o foco competitivo da produção no setor de construção foi a busca incessante pela eficiência. Porém, atualmente, acredita-se que dependendo do mercado e dos desejos dos clientes, outros critérios de desempenho, como a flexibilidade, por exemplo, podem ser até mais valorizados que a redução de custos (BARROS NETO, FERNSTERSEIFER e FORMOSO, 2003).

As condições de demanda ajudam a ampliar a vantagem competitiva quando um determinado segmento setorial é maior ou mais visível no mercado e também pela sofisticação de seus clientes (PORTER, 1989).

Mutti (2004) identificou fatores de influência na competitividade como sendo: produtividade (da mão-de-obra), custos dos produtos, padrões de qualidade, desempenho dos recursos humanos, tecnologia e inovação, cultura da empresa, tecnologia da informação aplicada na empresa, planejamento estratégico, desempenho dos empreendimentos, exigência dos clientes, gerenciamento, base financeira da empresa, e informação e conhecimento do mercado.

Flanagan et al (2005) identificaram os seguintes fatores(entre outros) como influentes na competitividade: extensão da mecanização na construção civil, extensão da pré-fabricação fora do local de produção, métodos de inspeção de campo para o controle de qualidade, produção enxuta na construção civil, processos repetitivos em projetos de construção, sofisticação de soluções logísticas, a abertura para inovações (novos materiais, métodos de trabalho, projetos e tecnologia), estruturas de gestão da Qualidade.

Em resumo, os autores citam vários fatores como sendo influentes, cada um à sua maneira e muitos deles estão relacionados com o mercado no qual as competidoras estão inseridas e portanto, na maneira com que as empresas relacionam-se entre si através deste fator.

2.2.4 Estratégia competitiva

Para atingir um diferencial competitivo deve ser desenvolvida uma estratégia competitiva, que proporcione uma direção geral, que sirva como estrutura para que sejam exercidas todas as funções da organização. É partindo desta estratégia competitiva que as empresas devem desenvolver prioridades, ou seja, “as vantagens operacionais que os processos da empresa devem possuir para suplantar as concorrentes” (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

A estratégia de operações pode determinar o sistema de produção necessário para fornecer as prioridades competitivas escolhidas para cada produto ou serviço. Para se definir o conteúdo da estratégia de operações, de forma que ela se torne sustentável como vantagem competitiva, o primeiro passo, segundo consiste na determinação dos seguintes fatores competitivos: custo, velocidade, confiabilidade, qualidade e flexibilidade (GAITHER e FRAZIER, 2002).

Para os critérios “ganhadores de pedido” e critérios “qualificadores” devem ser classificados. Os primeiros são considerados pelos consumidores como razões-chave para comprar o produto ou serviço, devendo, portanto, constituir o principal diferencial competitivo a ser alcançado pela empresa. Já os ‘qualificadores’ se tratam de padrões mínimos de desempenho que a empresa deve possuir para ser incluída na lista de possíveis fornecedores. Sendo assim, abaixo destes padrões a empresa não seria vista como competidora. Já qualquer melhoria nos fatores qualificadores, acima do nível da indústria, provavelmente não acrescentaria benefício competitivo relevante, mas, implicaria em custos mais elevados (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

A competitividade, de forma mais ampla, não se relaciona exclusivamente ao uso intensivo de mão de obra barata, pois alguns países prosperam mesmo com salários altos e com mão de obra escassa (PORTER, 1989). O desempenho competitivo de uma empresa é se deve a um amplo conjunto de fatores que, independentemente de sua natureza, influenciam de diversas formas (MAINIERI, 1998).

Uma empresa pode ter diversos pontos fortes e fracos quando comparada a suas concorrentes, porém existem três tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode alcançar, enfoque, o baixo custo e a diferenciação, conforme exemplificado na figura 8 (PORTER, 1990):

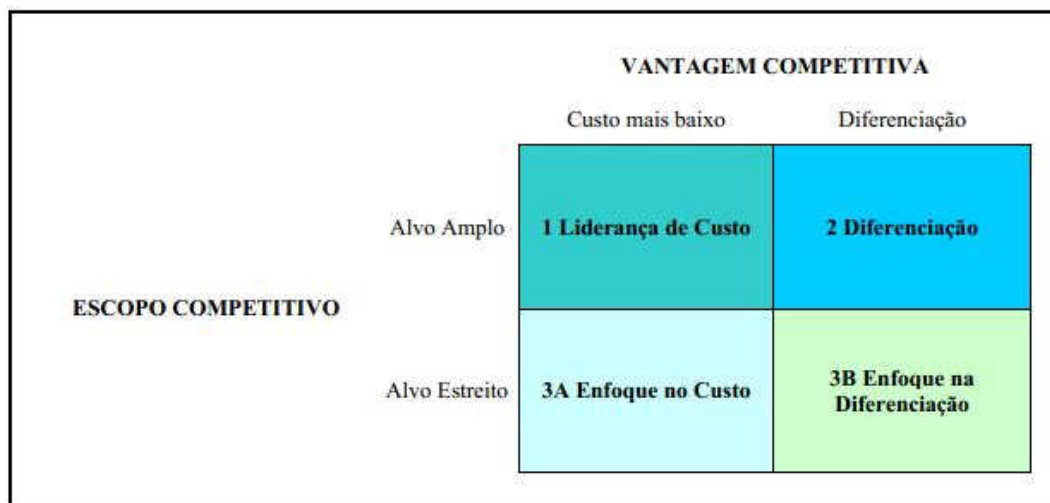


Figura 8 – Vantagem Competitiva.
Fonte: Porter (1990).

Uma empresa destaca-se no mercado competitivo em que atua, ao diferenciar seus produtos e serviços em relação aos seus concorrentes. No entanto, uma organização poderá diferenciar-se em suas ofertas de seis maneiras básicas (MINTZBERG e QUINN 2001):

a) diferenciação por preço: preço baixo, sendo a maneira mais básica para diferenciar um produto;

b) diferenciação por imagem: criação de uma imagem para o produto, através de marketing e tradição no mercado.

c) diferenciação por suporte: consiste em oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado à ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento, assistência técnica)

d) diferenciação por qualidade: obtida pelo oferecimento de um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes;

e) diferenciação por projeto (design): busca ofertar produtos com características distintas que rompe com o projeto tradicional, algo verdadeiramente diferente;

Outra estratégia competitiva que vem sendo utilizada é a subcontratação. Tanto o termo subcontratação como terceirização seguem a mesma ideia quando se referem ao processo através do qual as empresas transferem para terceiros atividades anteriormente desenvolvidas por elas (BRANDLI, 2000).

Com base na própria estratégia e nas características do setor da construção as empresas apontam várias razões para a subcontratação, apesar de identificarem grandes vantagens com relação a mão de obra própria (BRANDLI, 2000).

As principais razões para terceirizar se apresentam da seguinte forma (Tomé, 1998):

a) razões operacionais: minimização dos custos, relação custo x benefício, pouca repetitividade do serviço e rapidez na execução.

b) razões táticas: redução do quadro de pessoal, redução de encargos sociais e redução de problemas com a legislação trabalhista, serviços específicos que necessitam de recursos.

c) razões estratégicas: eliminação de atividades secundárias da empresa e aumento da agilidade nas decisões.

Em resumo, os autores citados anteriormente ressaltam que a estratégia competitiva tem muita importância por definir uma direção geral para a empresa e através dela deve-se definir em quais fatores devem ser focados, em busca de se tornar mais competitivo, em um determinado setor de atuação. Dentre os fatores, é destacada principalmente a preocupação com o custo, porém ressaltando que existem outros fatores que devem ser levados em conta.

3. MÉTODO

3.1 Aspectos teóricos

3.1.1 Método de pesquisa

O método é muito importante para a elaboração de uma pesquisa científica, pois é através do mesmo que se define com maior precisão como funciona o objeto de estudo. Trata-se, no sentido literal, do conjunto de técnicas e processos utilizados para ultrapassar a subjetividade do autor e atingir a obra literária (DICIONÁRIO ELETRÔNICO AURÉLIO, 2010).

Aqui é relatada a estratégia de pesquisa escolhida e de que forma foi feita a coleta das informações, quais foram suas fontes, qual o objetivo da coleta de cada conjunto de dados e por fim, como foi feita a análise dos dados obtidos.

O estudo de caso foi definido como a estratégia para a realização da pesquisa levando-se em consideração as seguintes características:

- Há questões do tipo “como” e “por que”;
- O pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e
- Enfoque em eventos atuais. (YN, 2001).

De um modo geral, o estudo de caso busca, através da coleta e análise dos dados, caracterizar a realidade do que está sendo investigada. O pesquisador cerca-se de técnicas fundamentais de pesquisa, como observação, entrevista e dados documentais, procurando absorver o maior conhecimento possível sobre o assunto e conseguir transformá-los em resultados concretos para o estudo. Assim, este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, pois visa coletar informações e dados específicos de um grupo de empresas, quais são suas formas de produzir, seus processos de operação, os motivos, razões, consequências e atitudes (YN, 2001).

As empresas que compõem a pesquisa atuam no mesmo ramo do segmento imobiliário: foco na construção de empreendimentos verticais para classe média e alta, porém tem portes diferentes. Os seus clientes, em sua maioria, são privados e as obras residenciais, com exceção de uma empresa que constrói obras públicas e de infraestrutura.

A análise dos dados foi feita a partir da leitura cuidadosa do material proveniente das entrevistas, da organização dos resultados e sua interpretação, e da percepção desenvolvida ao longo do trabalho. Teve-se como preocupação essencial manter a fidelidade dos significados.

Com isso foram realizados gráficos e quadros comparativos entre as respostas obtidas de cada empresa, bem como comparação entre estas respostas com a literatura pesquisada. A partir disso foram tecidos comentários sobre o objetivo principal desta pesquisa e analisado os fatores estratégicos que determinam a competitividade entre as empresas.

3.2 Descrição do método

O primeiro passo do método passou pela revisão bibliográfica, que visou dar um embasamento teórico para a sequência da pesquisa, facilitando a compreensão do que está acontecendo.

Foi feita a seguinte sequência de atividades para a realização do estudo de caso:

- a) Definição das empresas a serem entrevistadas;
- b) Definição dos fatores mais importantes a serem investigados;
- c) Elaboração das possíveis perguntas (adaptação do questionário);
- d) Coleta dos dados com as empresas (realização do questionário);
- e) Análise dos dados;
- f) Conclusão;

a) Definição das empresas que serão entrevistadas

Foram selecionadas empresas conhecidas no mercado da Grande Florianópolis e que os investigadores possuam algum contato para tornar a realização do questionário possível.

b) Definição dos fatores mais importantes a serem investigados

Na definição dos fatores mais importantes a serem investigados foram utilizados os resultados obtidos por Mutti (2004), pelos resultados que dizem respeito aos

fatores de competitividade no mercado nacional (figura 9). Para aplicação à região da Grande Florianópolis foram utilizados os fatores mais importantes dos resultados.

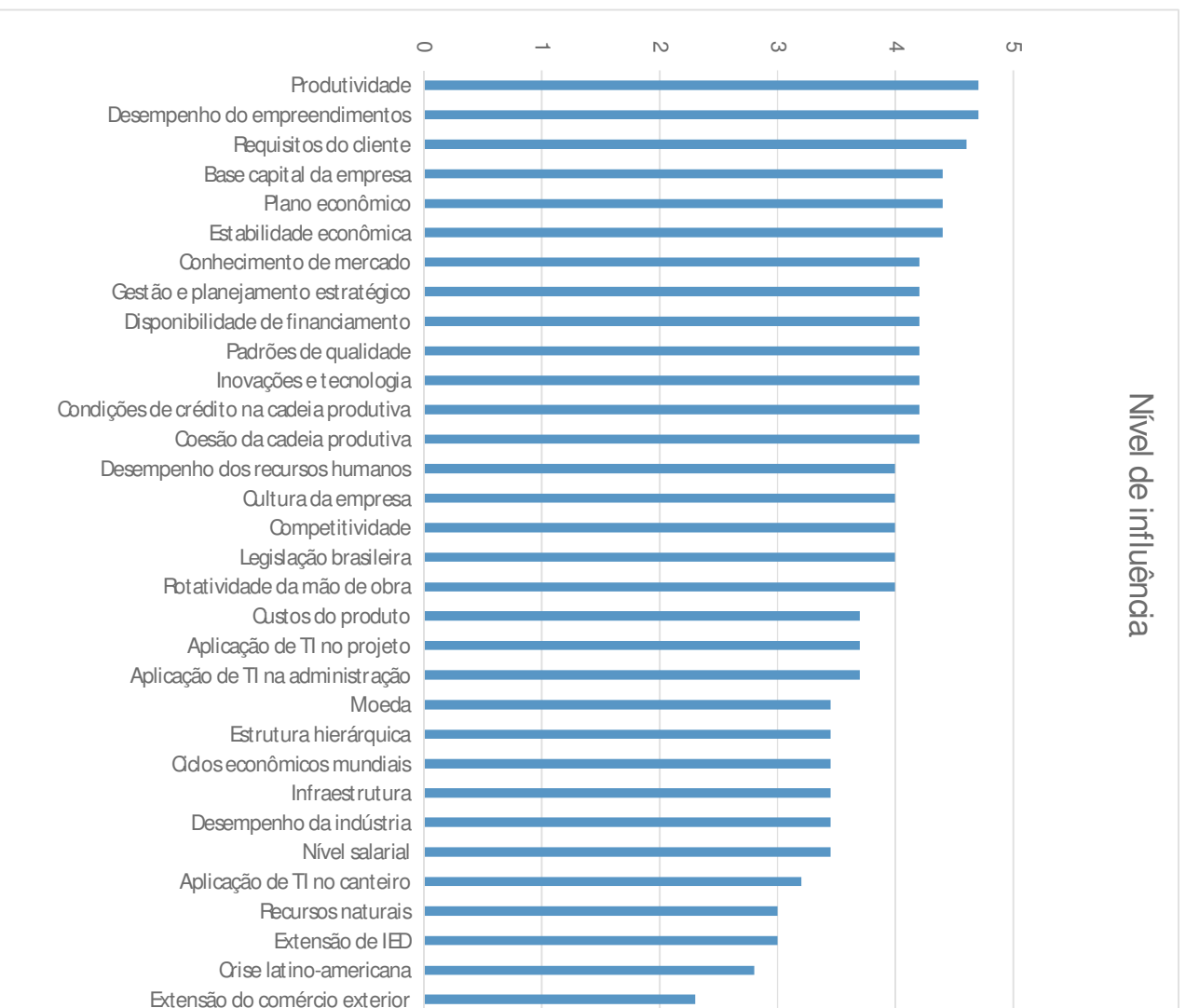


Figura 9 - Fatores de competitividade das empresas para o mercado nacional, por escala de importância, de (1) fraca a (5) forte.
Fonte: MUTTI 2004.

c) Elaboração das possíveis perguntas (questionário)

Para a elaboração do questionário foi tida como referência a tese de Mutti (2004), que foi uma pesquisa de âmbito internacional, porém englobando uma análise

do mercado doméstico. O seu questionário foi adaptado para uma pesquisa na região da Grande Florianópolis (encontra-se no apêndice).

d) Seleção das empresas

Para seleção das possíveis empresas, buscou-se entrevistar as mais conhecidas no mercado da construção civil da região de Florianópolis, juntamente com a facilidade dos entrevistadores em obter acesso aos diretores das mesmas. Desta forma, fez-se contato com 10 empresas através de e-mail, carta e telefone, obtendo resposta de 8.

e) Coleta dos dados com as empresas (realização do questionário)

Antes da realização do questionário foi esclarecido às empresas entrevistadas que nenhum dado obtido com a pesquisa seria ligado ao nome da empresa, pois a finalidade do estudo não é caracterizar cada empresa, mas sim dar uma contribuição às mesmas com informações obtidas através de resultados concretos e que possam ajudar no seu desenvolvimento. Levou-se, em média um tempo de 30 minutos para a realização do questionário, que foi feito com diretores e coordenadores de engenharia das empresas.

f) Análise dos dados

Trata-se de uma parte importante da pesquisa, pois envolve muita responsabilidade por parte dos pesquisadores com relação à interpretação dos dados coletados.

Na análise destes dados foi mantido o sigilo em relação aos nomes das empresas selecionadas substituindo os nomes por códigos com o objetivo de fazer com que cada empresa saiba como está o seu desempenho em relação às outras empresas entrevistadas e partiu-se do pressuposto que a resposta que eles deram reflete a realidade da empresa.

g) Classificação das empresas

Primeiramente foi feita uma pré-classificação das empresas, com base nos parâmetros que os pesquisadores acreditam ser mais importantes para tal. Estes parâmetros serão justificados no desenvolvimento. Posteriormente foi usar uma pontuação para a classificação final das empresas, da seguinte forma:

1º lugar = 8 pontos

2º lugar = 7 pontos

3º lugar = 6 pontos

4º lugar = 5 pontos

5º lugar = 4 pontos

6º lugar = 3 pontos

7º lugar = 2 pontos

8º lugar = 1 pontos

Então será feita a somatória destes pontos e classificadas as empresas. Quanto mais pontos, melhor a posição.

3.3 Relação dos fatores

Os fatores analisados nesta pesquisa são condizentes com o âmbito nacional e referentes às empresas da grande Florianópolis. Como muitas das pesquisas consultadas para a elaboração deste estudo investigavam empresas de outros setores industriais, foi escolhido como base um trabalho voltado à indústria da construção. Assim houve uma seleção, uma re-escolha e adaptação dos fatores encontrados na literatura para a situação desejada. Optou-se por focar na investigação dos fatores internos à empresa, não avaliando diretamente todos os fatores externos às empresas, já que alguns estão embutidos na forma como as empresas agem (estratégias).

A seguir serão explicitados grupos de fatores a serem analisados. Esta explanação tem sua base na análise de Frigo (2009) e na percepção dos pesquisadores.

3.3.1 Recursos humanos

Acredita-se que parte vital das empresas sejam os recursos humanos, que influenciam diretamente a qualidade e o custo dos empreendimentos. O funcionário que é respeitado e valorizado pela empresa, também a valoriza, valendo desde o mais graduado ao com menor valor hierárquico.

O profissional quando satisfeito e bem treinado trabalha melhor, sua produtividade é maior, a qualidade do serviço é superior. Tais aspectos são determinantes no custo do empreendimento bem como na qualidade.

Portanto serão levados em consideração os treinamentos oferecidos pelas empresas, os programas de motivação, as aplicações da NR18 e a rotatividade da mão-de-obra para avaliar este setor.

3.3.2 Desempenho dos empreendimentos

O desempenho dos empreendimentos parece ser muito importante para a permanência das empresas no mercado, a satisfação de quem adquire um empreendimento pode gerar lucros diretos e indiretos a empresa. Este aspecto será avaliado com base nas reclamações pós-venda, reputação da empresa, pontualidade no seguimento dos prazos de entrega e influência do código do consumidor.

3.3.3 Conhecimento do mercado

Conhecer os interesses dos clientes é importante para as vendas da empresa, para que se crie novos empreendimentos de sucesso e se diminua o tempo de retorno do investimento no projeto. Também se torna indispensável conhecer as empresas que atuam na mesma área, as que disputam o mesmo público, a mesma fatia de mercado, para que seja possível, tanto aprender como a concorrência, quanto contar com sua influência nos negócios.

Para este aspecto será levado em conta o investimento em *marketing* da empresa, os níveis de conhecimento da empresa sobre os clientes e a concorrência e a forma com que empresas compõe os preços de seus empreendimentos.

3.3.4 Gerenciamento e planejamento estratégico

O gerenciamento deve ser levado muito a sério pelas empresas que pretendem se tornar competitivas no mercado, ele poderá determinar as estratégias e o foco das mesmas, fazendo uma previsão de como a empresa deve atuar e quais serão os possíveis problema e resultados a serem obtidos. O planejamento é ferramenta de controle das estratégias e é importante para que se sigam os prazos e se mantenha controle do desenvolver dos empreendimentos. Portanto será avaliado qual o nível de programação e controle que a empresa pratica verificando se destina recursos

específicos gerar estas estratégias e planejamentos, e quais são estas estratégias aplicadas.

3.3.5 Padrões de qualidade

Serão ligados diretamente à qualidade final dos empreendimentos, os programas de qualidade adotados pelas empresas. Estes avaliam a qualidade administrativa da empresa, fiscalizam os serviços executados e a qualidade dos materiais adquiridos. Eles têm ligação com o *marketing* pessoal da empresa e com a sua imagem frente aos clientes, controle de desperdício e ganho de qualidade.

3.3.6 Tecnologia e inovação

Novos materiais e tecnologias surgem a todo momento, revolucionando o mercado, e isto ocorre nas mais variadas áreas, seja maquinário, telecomunicações, materiais, novas técnicas de execução e novos equipamentos. Saber o que deve ser inovado no momento certo é muito importante para um diferencial frente as demais empresas. Novidades tecnológicas muitas vezes geram alto custo de implantação, porém ainda em muitas ocasiões torna-se compensador com economias providas destas mudanças ao longo do tempo e melhorias na qualidade dos serviços.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo caracteriza-se as empresas pesquisadas. As empresas foram classificadas através das letras A, B, C, D, E, F, G, H, para preservar sua identidade, apenas os responsáveis por ceder as informações de cada empresa poderão identificar sua empresa e verificar como ela se encontra frente às demais.

Também neste capítulo, apresentam-se os dados obtidos e demonstra-se a análise dos resultados comparando e classificando as empresas conforme seu desempenho.

O mercado da construção civil da região de Florianópolis tem características muito marcantes, como a escassez da mão de obra, especulação imobiliária, crescimento de produção, forte influência da localização dos imóveis no valor do mesmo e as empresas na sua maior parte tem administração familiar.

4.1 Empresas entrevistadas

As entrevistas ocorreram nas sedes das empresas. Após autorização dos entrevistados, foram feitas gravações e anotações na folha resposta do questionários. As entrevistas tiveram durações diferenciadas, pois em algumas empresas, os entrevistados demonstraram interesse na pesquisa e cederam mais tempo, entretanto também houveram empresas em que o questionário foi rapidamente respondido e os pesquisadores dispensados.

Nenhum dos participantes se opôs ao questionamento e apenas se reservaram não responder alguns determinados itens, porém sem comprometer a pesquisa.

O quadro 2 mostra que as empresas com maior produção são muito bem organizadas e procuram sempre inovações tecnológicas e valorização da sua mão de obra. De um modo geral todas tem como grande preocupação manter os custos baixos e a qualidade num patamar suficiente para que tenha espaço no mercado.

Quadro 2 - Representantes entrevistados

Representantes entrevistados								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Cargo do informante	Diretor	Diretor	Diretor téc. administrador	administrador	Diretora	Coord. de Eng.	Diretor geral	Diretor téc.
Tempo no cargo	30 anos	26 anos	3 anos	8 anos	6 anos	2 anos	18 anos	10 anos
Tempo de existência da empresa	30 anos	26 anos	130 anos	8 anos	8 anos	5 anos	18 anos	40 anos
Atua em empreendimentos residenciais	x	x	x	x	x	x	x	x
Atua em empreendimentos comerciais	x	x	x		x	x	x	x
Atua em infraestrutura						x	x	

Na caracterização das empresas são reunidos os dados que demonstram a dimensão da empresa, quantos metros quadrados constroem anualmente, quantidade de funcionários, crescimento de produção, custo de produção e faturamento anual.

A pré-classificação presente no quadro 3 foi baseada na quantidade de produção das empresas e em segundo plano, no seu faturamento bruto.

Através da metragem média construída anualmente e o faturamento anual, nota-se que existem 3 empresas com maior produção, 3 com uma produção intermediária e 2 de baixa produção. A ordem de pré-classificação deste item de deu desta forma, baseando-se na área construída anual e faturamento, conforme visto no gráfico 1.

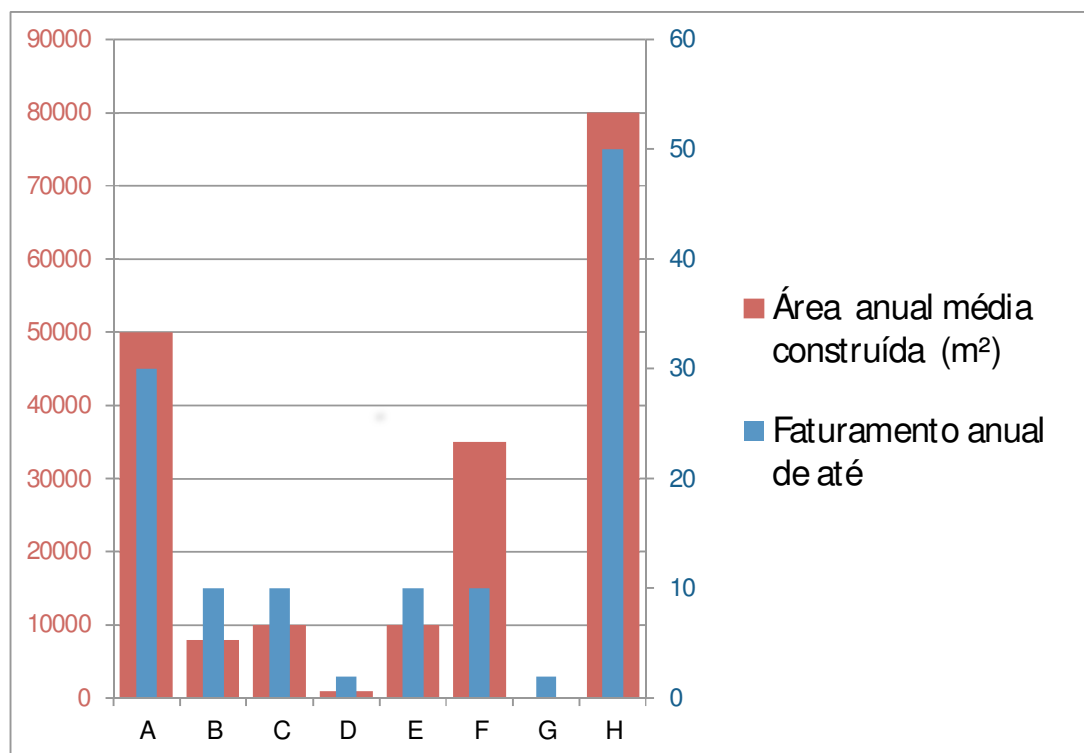


Gráfico 1 – Área anual média construída.

Nota-se no gráfico 1, uma certa proporção do faturamento com a área construída, o que era esperado. Porém as empresas não divulgaram de forma exata seus faturamentos e esta não é uma informação muito precisa, pois as mesmas não declaram o valor real a fim de pagarem menos impostos. Já a metragem média anual construída é um dado bem próximo da realidade, que foi divulgado com transparência.

Nenhuma das empresas entrevistadas teve reduzida ou pretende reduzir sua produção. Pelo contrário, em sua maioria, elas estão crescendo e pretendem continuar assim pelos próximos 5 anos, ou no mínimo, manterem-se estáveis, conforme pode ser verificado no gráfico 2:

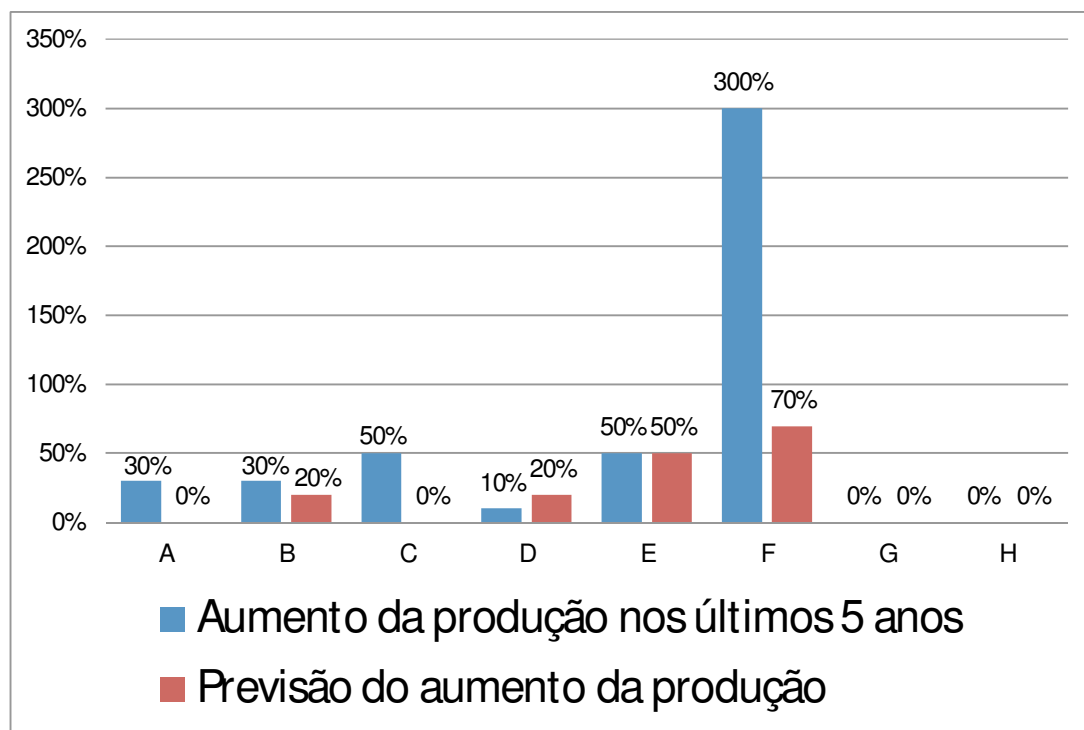


Gráfico 2 – Aumento de produção.

Este é um sinal de que o mercado da região da grande Florianópolis está crescendo e aumentando sua produção de imóveis, conforme já ressaltado por alguns autores, na revisão bibliográfica.

Analisando as informações do gráfico 2, juntamente com o gráfico 3, é possível notar que a empresa “F” e a “E”, com previsões de crescimento acima de 50% para os próximos 5 anos, podem eventualmente ser devidas ao seu baixo custo de mão de obra, em relação as demais, o que lhes dá grande vantagem no mercado e possibilita tal crescimento.

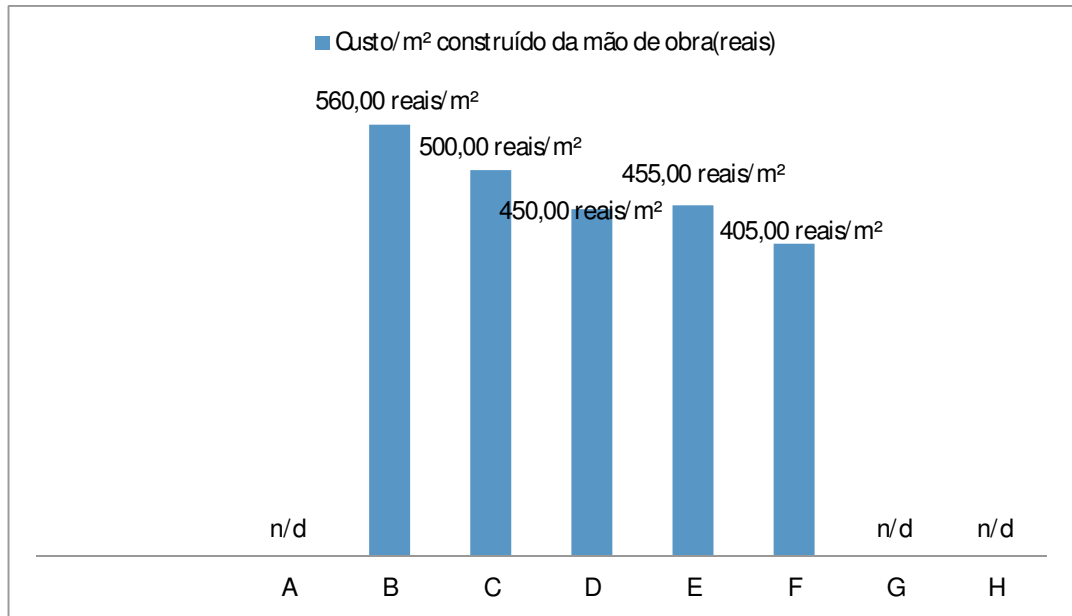


Gráfico 3 – Custo por metro quadrado construído em reais.

É interessante notar que a empresa “F” cresceu 300% ao longo dos últimos anos pois esse tempo coincide com seu tempo de atuação no mercado, justificando tal taxa e sinalizando que a empresa vem tendo sucesso nesta atuação.

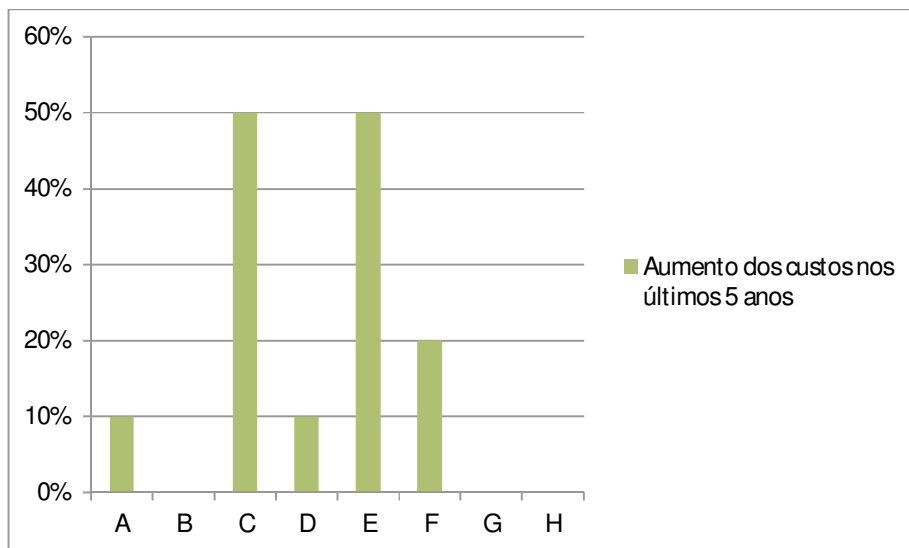


Gráfico 4 – Aumento do custo do produto nos últimos 5 anos

O dado do aumento de custo ao decorrer dos últimos 5 anos obteve respostas diversas e aproximadas, porém em sua maioria ficaram entre 10% e 15% ao ano. Como esperado, os custos vêm subindo ano após ano.

A seguir tem-se o quadro 3 com as informações sobre a caracterização das empresas.

Quadro 3 - Características das empresas

Características das empresas								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Nº de empregados diretos	160	20	22	n/d	70	112	12	230
Tempo atuando em Florianópolis(anos)	30	26	130	8	8	5	18	40
Faturamento anual de até (em milhões de reais)	30	10	10	2	10	10	2	50
Área anual média construída (m ²)	50000	8000	10000	1000	10000	35000	n/d	80000
Custo/m ² construído da mão de obra(reais)	1300,00*	560,00	500,00	450,00	455,00	405,00	n/d	n/d
Aumento da produção nos últimos 5 anos	30%	30%	50%	10%	50%	300%	0%	0%
Previsão do aumento da produção	0%	20%	0%	20%	50%	70%	0%	0%
Aumento dos custos nos últimos 5 anos	10%	0%	50%	10%	50%	20%	n/d	0%
Pré-classificação	2ª	6ª	5ª	7ª	4ª	3ª	8ª	1ª

* mão de obra e material

4.2 Fatores

Os seguintes fatores foram levantados a partir da pesquisa de Mutti (2004), sendo que a escolha destes seis fatores foi feita com base na experiência dos pesquisadores. Acredita-se que através do questionário realizado com os diretores das empresas foi mesmo possível identificá-los como os mais importantes para serem analisados.

Na pesquisa de Mutti (2004) também são analisadas influências externas, porém elas não foram analisadas diretamente no presente trabalho. No entanto, acredita-se que essas influências externas podem ter influenciado alguns dados obtidos pelo questionários, principalmente no que tange a parte de financiamento das empresas.

4.2.1 Recursos humanos

Para uma empresa ter um maior sucesso na execução de seus empreendimentos, acredita-se que ela necessite uma mão-de-obra qualificada e motivada, ou seja, da realização de treinamentos periódicos e da valorização de seus funcionários através de premiações por cronograma cumprido e produtividade, pois a

construção civil é uma área em que o seu produto final está ligado diretamente à mão-de-obra.

Um funcionário que é bem capacitado, provavelmente será um funcionário que irá executar suas tarefas com maior velocidade e qualidade, gerando menos retrabalho e desperdício de materiais, que é provavelmente um dos aspectos que mais aumentam os custos nas obras.

Através do gráfico 5 nota-se que há uma grande variação do número de empregados diretos e do percentual de mão-de-obra subcontratada entre as empresas, o que torna esses dados mais difíceis de analisar.

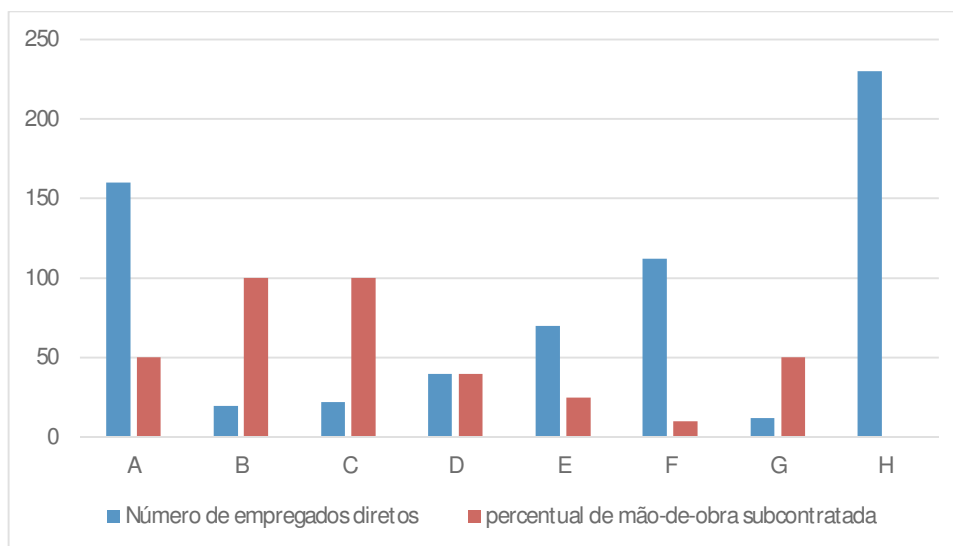


Gráfico 5 – Número de empregados diretos x Mão-de-obra subcontratada

De acordo com o gráfico 5 e o gráfico 6 a empresa H é a que possui o maior número de empregados e com a menor rotatividade dos mesmos e através do questionário foi obtida a informação de que a H é a única empresa que não dá incentivo por produtividade aos funcionários, sendo que na pré-classificação da caracterização das empresas, esta empresa foi classificada em primeiro lugar, pois é a que possui maior quantidade de área construída e está entre as que têm maior faturamento, o que faz levar à conclusão de que isso pode ser devido ao fato de que os funcionários se sentem mais seguros e motivados a trabalhar na empresa por causa da baixa rotatividade, da quantidade de trabalho e de uma possível boa remuneração.

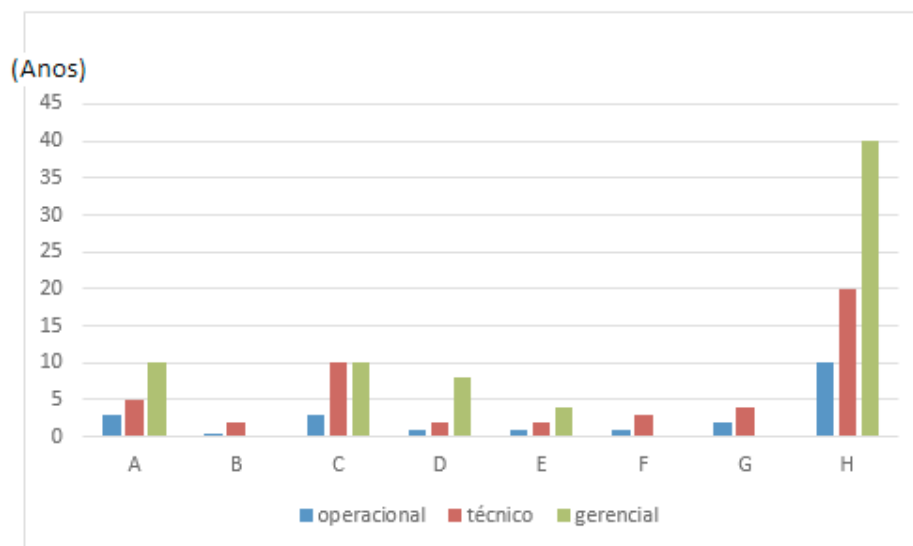


Gráfico 6 – Tempo médio de permanência dos funcionários

No gráfico 6 tem-se o tempo médio em anos em que um funcionário permanece na empresa, caracterizando a rotatividade.

No quadro 4, pode-se analisar os dados sobre o setor de recursos humanos. A pré-classificação segundo os critérios foi feita com base na rotatividade de mão de obra, graduação média dos funcionários, frequência de treinamento e força de aplicação da NR 18, respectivamente. Classificou-se segundo estes fatores, pois acredita-se que a rotatividade seja um reflexo das condições de trabalho praticadas na empresa.

Quadro 4 - Recursos humanos

Recursos humanos (RH)								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Nº de empregados diretos	160	20	22	40	70	112	12	230
% de subcontratação da mão de obra	50%	100%	100%	40%	25%	10%	50%	n/d
Incentivo por produtividade	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	não
Graduação média do RH (operários)	1º grau	1º grau	2º grau	1º grau	1º grau	2º grau	1º grau	2º grau
Graduação média do RH (técnicos)	superior	superior	superior	superior	superior	superior	superior	superior
Graduação média do RH (gerencial)	Pós	superior	Pós	superior	superior	Pós	superior	Pós
Força de aplicação da NR 18	alta	alta	alta	média	alta	alta	baixa	alta
Frequência de treinamento	semestral	anual	não há	anual	anual	semestral	não há	anual
Faixa etária dominante do RH (operários)	35	30	50	35	50	30	30	35
Faixa etária dominante do RH (técnicos)	25	25	35	25	30	35	30	40
Faixa etária dominante do RH (gerencial)	40	45	35	25	35	35	50	45
Rotatividade do RH (operários)	3	0,5	3	1	1	1	2	10
Rotatividade do RH (técnicos)	5	2	10	2	2	3	4	20
Rotatividade do RH (gerencial)	10	não há	10	8	4	não há	não há	40
Pré-classificação	1º							

Média aritmética aproximada da faixa etária.

Rotatividade dada em anos

4.2.2 Desempenho dos empreendimentos

O bom desempenho dos empreendimentos geralmente está diretamente ligado ao planejamento de cada empreendimento, ao seguimento do seu cronograma e orçamentos e reflete diretamente no lucro da empresa e sua reputação. Aqui também entram o setor de pós-venda e a influência do código do consumidor na empresa, que irão refletir no percentual de reclamações recebido pela empresa, como mostra o gráfico 7.

De um modo geral, todas as empresas fazem planejamento, comprometem-se com a pós-venda e acreditam ser de grande influência a reputação da empresa nas vendas. Portanto todas empresas têm como objetivo o zelo pela sua reputação, o que reflete na qualidade do produto, que deve ter um padrão mínimo e no seu sistema de pós venda.

Para avaliar a qualidade dos empreendimentos será analisado o índice de reclamações recebidos pelas empresas, conforme o gráfico 4. Através dele pode-se notar que a empresa “H”, tem um número elevado de reclamações, porém mesmo assim acredita ter vendas baseadas em sua boa reputação. Isto pode ser devido a “H” ter o maior número de metros quadrados construídos entre todas, o que leva a crer que tenha um grande número de empreendimentos entregues e por isso proporcionalmente com mais reclamações.

De um modo geral, todas as empresas têm grande preocupação com sua reputação no mercado e, mesmo as que recebem muitas reclamações, procuram corrigir os problemas e deixar o cliente satisfeito no final.

Nota-se que as empresas “A” e “B”, procuram acelerar o cronograma de seus empreendimentos, e que mesmo assim têm níveis muito baixos de reclamação dos mesmos como mostra o gráfico 7.

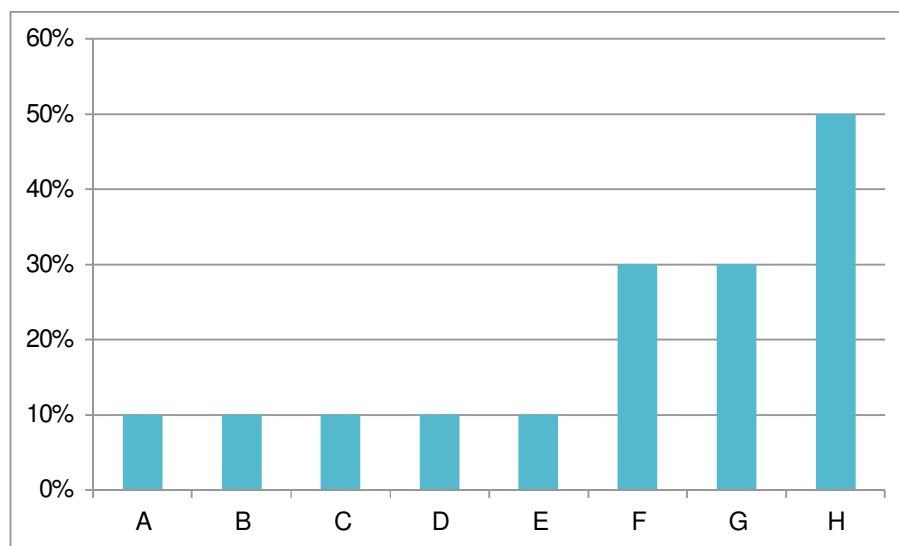


Gráfico 7 – Percentual de reclamações recebidas por empreendimento entregue

A pré-classificação de acordo com estes aspectos foi feita com base no número de reclamações, alterações do orçamento e cronograma, influência da reputação da empresa e código do consumidor. Foi baseado em primeiro no número de reclamações, pois ele reflete o desempenho dos empreendimentos da empresa.

O quadro 5 nos mostra os diversos dados analisados, como o percentual de reclamações, alteração de orçamento, cronograma, existência de setor pós-venda, influência da reputação da empresa e código do consumidor.

Quadro 5 - Desempenho dos empreendimentos

Desempenho dos empreendimentos								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Percentual de reclamações recebidos dos empreendimentos entregues	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 30%	< 30%	< 50%
Alteração do orçamento previsto	não	não	para menos	não	para mais	para mais	para mais	não
Duração da execução em relação ao cronograma	menor	menor	igual	igual	igual	igual	igual	igual
A empresa tem um setor de pós-venda	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Influência da reputação da empresa nas vendas	decisiva	decisiva	alta	decisiva	alta	decisiva	alta	alta
Influência do código do consumidor	positiva	nenhuma	positiva	positiva	nenhuma	nenhuma	nenhuma	positiva
Pré-classificação	1ª	3ª	2ª	5ª	4ª	6ª	7ª	8ª

4.2.3 Conhecimento do mercado

No quadro 6 estão organizados os dados utilizados na análise de conhecimento de mercado das empresas. As empresas que pretendem ser competitivas e se manterem no mercado ao longo dos anos, devem procurar conhecer tanto os clientes como as concorrentes, e nesse aspecto, de um modo geral, todas as entrevistadas se apresentaram como boas conhecedoras.

A composição dos preços foi um dado muito divergente, sendo dividido entre as que o compõe através dos preços praticados no mercado e as que preferem colocar uma margem de lucro no seu custo. Porém notou-se durante as entrevistas, que todas elas são influenciadas pelo mercado.

Todas as empresas se fazem valer de algum tipo de *marketing*, seja uma placa em frente à obra, seja em publicidade em rádio ou até televisão, porém são poucas as que definem uma verba específica para esta área. A não definição desta verba denota uma certa desorganização.

As parcerias criadas entre os diversos setores produtivos da cadeia da construção civil são de vital valor para algumas empresas. Através do quadro 6, pode-se notar que todas as empresas procuram fazer algum tipo de parceria, por exemplo a empresa “H”, com 80.000 m² anuais produzidos, procura fazer parcerias com todas as partes possíveis, prendendo-se ao mercado.

Nota-se que as parcerias com fornecedores são utilizadas por todas as empresas e acredita-se que contribuam para o desenvolvimento das mesmas, por terem uma presença muito forte na produção dos empreendimentos.

A pré-classificação deste setor, mostrada no quadro 6, foi feita com base no conhecimento da empresa sobre os clientes e a concorrência, se existe verba específica para marketing, e pelo número de parcerias adotadas pela empresa.

Quadro 6 - Conhecimento do mercado

Conhecimento do mercado								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Exites uma verba para marketing	sim	não	sim	sim	não	não	não	não
Conhecimento dos clientes	bom	total	bom	bom	bom	superficial	bom	bom
Conhecimento da concorrência	bom	bom	bom	bom	bom	bom	bom	bom
Forma de compor os preços	mercado	custo	custo	mercado	custo	mercado	mercado	mercado
Com quais membros da cadeia produtiva tem parceria								
Fornecedores	X	X	X	X	X	X	X	X
Empreiteiros		X	X	X	X	X	X	X
Projetistas	X	X	X		X	X	X	X
Clientes		X				X	X	X
Pré-classificação	4º	1º	2º	3º	7º	8º	5º	6º

4.2.4 Gestão e planejamento estratégico

No quadro 7 encontram-se os dados analisados neste setor. É através da gestão e planejamento estratégico que as empresas criam diretrizes para seus negócios, procuram atender determinados setores do mercado, decidem a melhor forma de financiar seus empreendimentos e quais programas de qualidade devem implantar para melhorar seu produto.

De um modo geral, todas as empresas estudadas procuram financiar seus empreendimentos com capital próprio e com a pré-venda dos imóveis na planta. Uma única empresa, a “G”, tem suas obras financiadas por recursos governamentais, pois é a única que faz obras de infraestrutura, sendo que as demais procuram empreender imóveis.

Os programas de qualidade implantados são utilizados por todas as empresas, variando entre consultoria privada, PBQP-H e ISO 9000, porém, também na sua maioria foram implantados recentemente, a menos de 5 anos.

A empresa “H”, é a única com o PBQP-H e ISO 9000 implantados há mais de 10 anos e talvez seja este um fato que contribua para que também seja a com a maior fatia do mercado, tendo a maior produção entre as 8 empresas.

Nota-se que todas as empresas fazem um planejamento estratégico, porém 2 delas, a “A” e a “B”, não destinam um recurso específico para tal, denotando uma falta de organização.

Apesar de as empresas adotarem formas empíricas para gerir seus negócios, todas elas prezam pela realização das estratégias gerencias.

A pré-classificação de acordo com estes aspectos foi feita com base na realização de planejamento, tempo de implantação do programa de qualidade, recursos estabelecidos para estratégias e permissão de participação nos lucros, como mostra o quadro 7.

Quadro 7 - Gerenciamento e planejamento estratégico

Gestão e planejamento estratégico								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Realização de planejamento de cada empreendimento	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim
Como financia seus empreendimentos	próprio e pré-venda	próprio e pré-venda	próprio e pré-venda	próprio e pré-venda	próprio e pré-venda	próprio e pré-venda	público e próprio	próprio e pré-venda
Programa de qualidade implantado	PBQP-H	consultoria	PBQP-H e consultoria	consultoria	PBQP-H e ISO 9000	PBQP-H	consultoria	PBQP-H e ISO 9000
A quanto tempo implantou o programa	> 5 anos	não sabe	< 5 anos	< 5 anos	> 5 anos	< 5 anos	< 5 anos	> 10 anos
Influência do programa nas vendas	Positiva	nenhuma	Positiva	Positiva	não sabe	nenhuma	sim	sim
A diretoria formula estratégias gerenciais	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Destina recursos para estratégias	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Permite participação nos lucros	não	sim	sim	não	sim	não	não	sim
Pré-classificação	4*	7*	3*	5*	2*	6*	8*	1*

4.2.5 Tecnologia e inovação

Sabe-se que a construção civil é um setor muito diversificado e complexo, que abrange diversas atividades para elaborar o seu produto final. Desta forma as empresas que pretendem se tornar mais competitivas devem estar sempre atualizadas e buscando inovações, seja através de processos construtivos, novos equipamentos, materiais mais modernos e novos processos gerenciais.

As empresas com maior fatias do mercado, ou seja, maior produção anual, demonstraram grande preocupação com os investimentos em tecnologia e inovação. A empresa "H" com a maior produção, procura investir em todas as áreas deste aspecto, mantendo-se sempre atualizada e competitiva. Estas empresas, por terem um faturamento muito maior, podem destinar mais recursos para novas tecnologias, o que contribui para seus crescimento.

Através destes investimentos as empresas podem passar a construir com mais velocidade, mais segurança e maior lucro, pois tornam a elaboração do produto menos dependente de mão de obra.

Já as empresas de menor porte, acabam investindo menos em todas as áreas, focando mais nas que lhe trazem maior resultado, por terem menos recursos disponíveis, e isto contribui para que continuem com uma pequena fatia no mercado.

A pré-classificação de acordo com estes critérios foi feita com base no número de áreas investidas e também pela importância de cada área investida e em caso de empate, optou-se pela menor ganhar, pois com maior faturamento e produção a empresa deveria investir em mais áreas.

Os dados analisados neste setor estão organizados no quadro 8.

Quadro 8 - Tecnologia e inovação

Tecnologia e inovação (áreas onde investe mais)								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Equipamentos	X	X	X		X		X	X
Materiais de construção	X	X	X		X	X	X	X
Processos construtivos	X		X	X			X	X
Tecnologia da informação	X							X
Processos gerenciais								X
Programas de treinamento	X							X
Comunicações						X	X	X
Pré-classificação	2º	6º	4º	8º	5º	7º	3º	1º

4.2.6 Fatores de competitividade segundo as empresas

Neste item foi pedido para cada representante das empresas avaliarem qual dos aspectos tornam suas empresas competitivas em relação às outras no mercado. Em resumo, este item avalia qual item a empresa acredita estar pior, igual ou melhor que as concorrentes.

Foi possível notar que as empresas que têm foco no alto padrão, como a “A”, acreditam ter o preço como desvantagem em relação às demais, pois apesar do bom acabamento, boa qualidade do produto e boa assistência pós-venda, o preço pesa como ponto negativo nesta balança.

A empresa “B” acredita que deixa a desejar no quesito *marketing* e que suas concorrentes trabalham melhor este aspecto e portanto é um fator que se torna negativo para a ela.

É possível afirmar que todas as empresas têm grande preocupação na pontualidade da entrega de seus empreendimentos, pois todas avaliaram este aspecto como sendo vantagem competitiva. Talvez entre as empresas analisadas este aspecto

se torne neutro, pois todas o tem como importante. Porém no mercado de forma geral, este fator pode sim ser uma vantagem competitiva para estas empresas em relação às demais.

Também pode-se afirmar, com base no quadro 9, que todas empresas acreditam ter boa credibilidade perante as demais, fato que já foi ressaltado no setor de “Desempenho dos empreendimentos”.

Deste forma, avaliando o quadro 9, é possível entender o conceito que a empresa tem sobre cada aspecto, o que torna este quadro muito importante.

A pré-classificação deste setor contou com a maior quantidade de fatores favoráveis, seguidos pelos neutros e depois os desfavoráveis, sendo que como critério de desempate levou-se em conta o aspecto considerado mais importante para a construção civil, como por exemplo, as tecnologias aplicadas ao invés do *marketing*.

No quadro 9 são dispostas as informações analisadas sobre os fatores de competitividade na visão dos diretores das empresas e seus resultados serão discutidos na conclusão do trabalho.

Quadro 9 - Vantagem competitiva

Qual item é vantagem competitiva para a empresa								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Preço	Amarelo	Verde	Azul	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
Diferencial do produto	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Qualidade do serviço	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Pontualidade na entrega	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Serviço ao cliente	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Marketing	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Tecnologias aplicadas	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Facilidade no financianeto	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Credibilidade da empresa	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Pré-classificação	4*	8*	6*	5*	1*	3*	7*	2*
	desvantagem	pouca desvantagem	neutro	vantagem	multa vantagem			

4.2.7 Classificação geral das empresas

Aqui buscou-se classificar as empresas em uma ordem, com a finalidade de estabelecer qual a mais competitiva entre elas e a que melhor se encontra estabelecida no mercado perante as demais. Para isso usou-se as pré-classificações estabelecidas de cada item avaliado e adotou-se uma quantia de pontos para cada classificação, sendo que o primeiro lugar corresponde a 8 pontos, o segundo a 7

pontos e assim sucessivamente. Portanto as empresas foram classificadas pelo total de pontos somados.

Quadro 10 - Classificação geral

A	B	C	D	E	F	G	H
1º	5º	3º	7º	4º	6º	8º	2º

Nota-se que as maiores empresas como a “A” e a “H”, com maior produção e faturamento, tendem a ficar melhores classificadas, porém a pequena “C” também conseguiu ficar bem classificada, pois apesar do tamanho, gerencia bem seus recursos humanos, tem bom conhecimento de mercado e bom desempenho nos empreendimentos.

Quadro 11 - Classificação geral

Classificação geral								
Empresas:	A	B	C	D	E	F	G	H
Características das empresas	2º	6º	5º	7º	4º	3º	8º	1º
Recursos humanos	3º	6º	2º	5º	7º	4º	8º	1º
Desempenho dos empreendimentos	1º	3º	2º	5º	4º	6º	7º	8º
Conhecimento do mercado	4º	1º	2º	3º	7º	8º	5º	6º
Tecnologia e inovação	2º	6º	4º	8º	5º	7º	3º	1º
Vantagem competitiva	4º	8º	6º	5º	1º	3º	7º	2º
Total	38	24	33	21	26	23	16	35
Classificação Final	1º	5º	3º	7º	4º	6º	8º	2º

5. CONCLUSÃO

Os objetivos principais desta pesquisa eram identificar e analisar os fatores específicos responsáveis pela competitividade das empresas construtoras da região da Grande Florianópolis. Como objetivos específicos tinha-se esta identificação, a organização dos fatores em uma ordem de maior importância e a classificação das empresas em um ordem de melhor desempenho.

Acredita-se que esta identificação e a análise dos fatores deu-se com certo grau de sucesso, pois foram enumerados e analisados, ao longo do trabalho, vários fatores de grande importância para as empresa.

A classificação das empresas e o estabelecimento de uma ordem de mais importância para os fatores, foi estabelecida com base na análise dos dados feita pelos pesquisadores deste trabalho.

De um modo geral, as empresas procuram ser competitivas, mantendo seus custos baixos, investindo em novas tecnologias, criando incentivos de produtividade para sua mão de obra e sua maior preocupação é em manter uma boa reputação da no mercado.

Todas as empresas estão com crescimento estável ou buscando aumento de produção, nenhuma apresentou redução da sua produção, sendo este um fator que reforça a perspectiva inicial, de que o mercado imobiliário de Florianópolis vem crescendo e movimenta recursos muito significativos para a economia regional.

Os investimentos nos recursos humanos como qualificação de mão de obra, incentivos financeiros, melhor escolaridade da mão de obra e programas de qualidade não trouxeram redução do custo da mão de obra por metro quadrado, porém acredita-se estar ligado a melhoria da qualidade do produto final.

Acredita-se que a empresa "H", tenha uma baixíssima rotatividade de mão de obra, apesar de não oferecer nem treinamento, nem incentivos, por pagar um salário maior aos seus empregados e que esta seja uma boa estratégia. Porém, esta deveria ser aliada ao treinamento.

Um fato notado nesta análise foi a possibilidade de que as empresas com um baixo custo de mão de obra por metro construído tem uma boa perspectiva de

crescimento, pois 3 das empresas com boa previsão de crescimento são as que detém o menor custo da mão de obra. Estas empresas são a “D”, “E” e “F”.

Notou-se que as empresas “A” e “H”, de maior porte, têm grande preocupação em investir em novas tecnologias e inovadores e acreditamos ser esta uma das razões para que estas empresas tenham uma participação maior no mercado analisado.

A empresa “A” que ficou classificada em primeiro lugar, mostrou-se muito preocupada com treinamentos e com a escolaridade de seus funcionários. Também demonstrou grande preocupação nos projetos que a empresa visa empreender, procurando bem localizá-los e resolver bem seu *layout*. Estas características são um diferencial da empresa.

O tempo de existência das empresas no mercado não mostrou-se como uma vantagem competitiva, pois a empresa “F” com apenas 5 anos no mercado, sendo a mais nova entre as analisadas, mostrou-se muito pujante, com altos índices de crescimento, e a empresa “C”, apesar de seus 130 anos de existência, não tem grande produção e não pretende obter crescimento de produção.

Também não pode-se afirmar, com os dados obtidos, que a mão de obra própria tem influência na maior qualidade do serviço, pois poucas reclamações foram encontradas em empresas com taxas de subcontratação altíssimas.

As empresas têm como unanimidade o financiamento próprio e através de pré-venda ao se tratar de empreendimentos imobiliários.

Desta forma pode-se afirmar que os dados são representativos para esta análise de competitividade, pois foi possível comparar as empresas entre si.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A.; Economia Aplicada para Gestores. Cadernos IESF, Espaço Atlântico, 2007.
- BARROS NETO, J. P.; FENSTERSEIFER, J. E.; FORMOSO, G. T. “Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações.” Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 1, Jan./Mar., p. 67-85, 2003.
- BRANDLI, L. L. A estratégia de subcontratação e as relações organizacionais na construção civil de Florianópolis. (Coleção trabalhos acadêmico-científicos. Série dissertações de mestrado). Ijuí: Editora Unijuí, 2000.
- CAMPOS, E. T. A gestão territorial urbana no município de Florianópolis: uma abordagem sobre a expansão imobiliária e seus impactos ambientais. Florianópolis, 2004.
- CASAROTTO, R.; CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. Análise de Investimentos, 11^a ed., 2010.
- COSTA, M. A. Contabilidade da construção civil e atividade imobiliária. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- COSTA, C. A. Competitividade Sistêmica na Construção Civil: A Contribuição efetiva dos sistemas de qualidade. 2003. 171 f. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- COUTINHO, L. G. Fatores Determinantes da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas, 1993.
- DICIONÁRIO ELETRÔNICO AURÉLIO, 2010. Disponível em: http://www.aureliopositivo.com.br/#/Softwares_Dicionario_Aurelio_Eletronico_7. Acessado em: 2013.
- ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin, 1994.
- FERNANDEZ, J. A. Ensinaamentos de A Arte da Guerra. Revista HSM Management, São Paulo, n. 49, v. 2, p. 108-113, 2005.
- FLANAGAN, R. and JEWELL C. International competitiveness of the Finnish construction sector. TEKES (Finnish Research Council), 2005.
- FRIGO, Gustavo Camilo. Comparativo de competitividade entre empresas de construção civil da Grande Florianópolis. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Engenharia Civil). UFSC, 2007. GAITHER, N.; FRAZIER, G. Administração da produção e operações. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- IBGE (1970 – 1973); PMF (1974 – 1984). Prefeitura Municipal de Florianópolis.

IBGE Censo Demográfico, 2009

ISLAN, Kazi S. House market segmentation: a review. *Review of Urban and Regional Development Studies*, Tokio, v. 21, n. 2/3, p. 93-109, jul./nov. 2009.

LALL, S. The technological structure and performance of developing country manufactured exports, 1985-98. *Oxford Development Studies*, v. 28, n. 3, 2001.

MAINIERI, Augusto Scofano. Avaliação do Grau de Contribuição das Normas de Garantia da Qualidade ISO-9000 no Desempenho Competitivo das Empresas. Porto Alegre, 1998.

MAMIGONIAN, Armen. Estudo Geografico de Quadra Antiga Em Florianopolis - Sc. In: ANDIS- AGB, 1959. p. 0-0.

MARICATO, Ermínia. Brasil, cidades: alternativas para a crise urbana. Petrópolis: Vozes, 2001.

MATTOS, Fernando Marcondes de. Santa Catarina nova dimensão. Florianópolis: Editora UFSC, 1973.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3º ed. Porto Alegre, 2001.

MELLO, L. C. B. B. Modernização das pequenas e médias empresas de Construção Civil: impactos dos programas de melhoria da gestão da qualidade. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Civil, Universidade Federal Fluminense. Niterói-RJ, 2007.

MUTTI, C.N. The drivers of Brazilian contractor's competitiveness in the international market. Tese de doutorado. School of Construction Management and Engineering. University of Reading. Reading, 2004.

NR 18 - CONDIÇÕES E MEIO AMBIENTE DE TRABALHO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

PAULI, Evaldo. A Fundação de Florianópolis. 2. ed. Florianópolis: Lunardelli, 1987.

PEREIRA, N do V., 1974. A Modernização em Florianópolis. Florianópolis, CSO/UFSC, (Tese de Livre Docência).

POLÍTICA HABITACIONAL DE FLORIANÓPOLIS, 2002, p. 26

PORTER, M. Determinants of regional economic performance, Harvard Business School, Harvard University (mimeo), 2003.

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. Campus. Rio de Janeiro, 1993.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*, March/April 1979.

- PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. Estratégia competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- Redes de pequenas empresas na cadeia da construção civil. In : SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8. , 2001, São Paulo. Anais eletrônicos.. São Paulo: UNESP, 2001. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br>. Acesso em 15 mai. 2002.
- RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SANTOS, M. A urbanização brasileira. São Paulo, Hucitec, 1993.
- SABADO, J. O. S. Estratégias Competitivas na Construção Civil: Um Estudo de Caso no Segmento Imobiliário de Belém. Belém, 2011.
- SINDUSCON, 2008. <http://sinduscon-fpolis.org.br/> Acessado em: 2013.
- SLACK, N. et al, Administração da Produção, São Paulo : Atlas, 1996.
- TZU, S. A arte da guerra. Os treze capítulos. 2. ed. São Paulo: Editora Ciranda Cultural, 2008.
- WOMACK, P. J.; JONES, T. J. A mentalidade enxuta nas empresas. Ed. Campus, Rio de Janeiro, Brazil, 1998.
- WRIGHT, P. et.al. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K., Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Questionário aplicado as empresas, adaptado de Mutti (2004).

QUESTIONÁRIO

Competitividade de construtoras no mercado da Grande Florianópolis

Muito obrigado por sua participação. O tema Competitividade é muito importante, e sua colaboração contribuirá para uma melhor compreensão dos mecanismos-base da competitividade da construção. Isto poderá beneficiar a indústria da construção brasileira e as empresas que trazem progresso para o país.

RESUMO DA PESQUISA

O tema 'Competitividade' tornou-se uma das principais preocupações da indústria construtiva. Identificar os fatores que definem a competitividade na Grande Florianópolis é um ponto-chave para o crescimento econômico da região. Um conhecimento maior dos fatores pode ajudar a indústria do país a atualizar-se, e esta atualização é crucial para obter desenvolvimento econômico. A motivação para esta pesquisa vem do fato que o desenvolvimento da construção civil é fundamental para este desenvolvimento. O objetivo desta pesquisa é investigar: **Quais são os fatores que criam vantagem competitiva para a indústria da construção na região da Grande Florianópolis?** Para responder esta pergunta, é muito importante a colaboração de grandes construtoras que atuem ou pretendam atuar nesse mercado.

SOBRE O QUESTIONÁRIO

O principal objetivo deste questionário é coletar dados operacionais sobre a empresa. É muito importante que o questionário seja lido cuidadosamente, e que todas as perguntas sejam respondidas, a menos que o informante não ache apropriado responder alguma questão especificamente. O sigilo das

respostas será mantido. Os resultados individuais não serão publicados, somente uma visão global de todas as empresas. O nome da empresa, bem como os nomes dos informantes não serão divulgados. Durante a visita à empresa, o questionário poderá ser discutido, sendo que o informante poderá fazer comentários adicionais, ou completar eventuais questões não respondidas.

Sobre o informante

1. Nome do informante

2. Formação e cargo/função atual

3. Tempo neste cargo / tempo na empresa

Sobre a empresa

4. Nome da empresa e endereço

5. Tempo de atuação da empresa.

6. Tipo de trabalho realizado pela empresa (edificações, infraestrutura)

--

7. Tamanho da empresa (medido pelo número de empregados e volume de negócios)

a) Número de empregados(diretos):
b) Volume de faturamento anual (aproximado):
<input type="checkbox"/> Até 2 milhões
<input type="checkbox"/> De 2 a 5 milhões
<input type="checkbox"/> De 5 a 10 milhões
<input type="checkbox"/> Mais de 10 milhões

Padrão de qualidade

8. A empresa tem algum programa de qualidade? Qual?

- Qualihab
- PBQP-H
- ISO 9002
- Consultoria através de parcerias com universidades
- Consultoria privada
- Não sei
- Outros: _____

9. Quando começou a implementação deste programa de qualidade?

- Há menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Há mais de 5 anos
- Não sei
- Outros: _____

10. Acredita que o programa trouxe resultados nas vendas?

- Sim
- Não
- Não sei

Tecnologia

11. Quais são as áreas nas quais a empresa investe, especificamente? (*Você pode escolher tantos quantos se aplicarem para sua empresa*)

- Equipamentos
- Materiais de construção
- Processos construtivos
- Tecnologia da informação (IT)
- Processos gerenciais
- Programas de treinamento
- Ferramentas de aprendizado e atualização
- Comunicações
- Outros: _____
- Não há investimento específico em nenhum destes fatores

Recursos humanos

12. Para um empreendimento típico, qual é a proporção média de mão de obra subcontratada (no canteiro de obras)?

- Menos de 30%
- De 30% a 50%
- De 50% a 70%
- Mais de 70%
- Toda a mão de obra é subcontratada
- Não sei

13. Qual é o tempo médio de permanência dos empregados na empresa?

a) No canteiro de obras:
b) Em nível técnico:
c) Em nível gerencial:

14. Marque com um 'X' o nível educacional típico de cada nível hierárquico dentro da empresa:

Nível educacional	Nível hierárquico dos empregados		
	Nível gerencial	Nível técnico	Canteiro de obras
Pós-graduação			
Graduação			
Educação técnica (2º grau)			
Segundo grau completo			
Primário completo			
Primário incompleto			
Não alfabetizados			
Não sei			
Outros. Especifique (e marque a coluna correspondente):			

15. Marque com um "X" a faixa etária que predomina em cada nível hierárquico dentro da empresa:

Nível educacional	Nível hierárquico dos empregados		
	Nível gerencial	Nível técnico	Canteiro de obras
De 18 a 30 anos			
De 30 a 40 anos			
De 40 a 50 anos			
Acima de 50 anos			

16. Marque com um 'X' a periodicidade com que é realizado treinamento para cada nível hierárquico dentro da empresa:

Periodicidade de treinamento	Empregados		
	Nível gerencial	Nível técnico	Canteiro de obras
Anual			
Semestral			
Trimestral			
Mensal			
Quinzenal			
Semanal			
Não é realizado treinamento formal dos empregados			
Não sei			
Outros. Especifique (e marque a coluna correspondente):			

17. Qual seria o valor aproximado (em percentual de volume de negócios) que a empresa investe anualmente na qualificação dos empregados?

a) Empregados no canteiro de obras:
b) Empregados em nível técnico:
c) Empregados em nível gerencial:
<input type="checkbox"/> É muito difícil calcular um valor aproximado
<input type="checkbox"/> Não sei
<input type="checkbox"/> Não é realizado treinamento formal dos empregados, portanto não há um valor definido

18. A empresa adota programas motivacionais para os empregados?

- Sim
- Não

Não sei

Se sim, quais? _____

19. A empresa dá algum tipo de estímulo financeiro para os empregados, por aumento de produtividade?

Sim

Não

Não sei

Se sim, qual? _____

20. Como a empresa aplica as normas de segurança do trabalho?

Implementa a maioria das condições da NR18

Implementa todas as condições da NR18 rigorosamente

Implementa todas as condições da NR18 rigorosamente e verifica periodicamente se

elas estão sendo cumpridas

Não sei

Outros: _____

Gerenciamento e planejamento estratégico

21. A diretoria costuma formular estratégias para orientar os negócios da empresa?

Sim

Não

Não sei

22. A empresa destina recursos especificamente para a formulação destas estratégias?

Sim

Não

Não sei

23. É realizado planejamento da execução de cada empreendimento?
- Sim
 - Não
 - Não sei
24. Existe alguma política de participação dos empregados nos lucros na empresa?
- Somente entre os acionistas
 - Sim, da direção até o nível gerencial
 - Sim, da direção até o nível técnico
 - Não sei
 - Outro: _____

Performance do projeto & necessidades do cliente

25. Qual é o tempo de conclusão dos empreendimentos em relação ao cronograma inicialmente planejado?
- Geralmente mais lento do que o planejado
 - Geralmente de acordo com o planejado
 - Geralmente mais rápido do que o planejado
 - Não sei
 - Outro: _____
26. Qual o percentual de reclamações nos empreendimentos pós-entrega (dentro do prazo de 5 anos)?
- até 10% dos clientes reclamam
 - até 30% dos clientes reclamam
 - até 50% dos clientes reclamam
 - Mais de 50% dos clientes reclamam
27. Qual é o custo dos empreendimentos concluído em relação ao orçamento inicial?
- Geralmente mais caro do que o orçado
 - Geralmente o custo orçado
 - Geralmente mais barato do que o orçado
 - Não sei
 - Outro: _____
28. Qual a influência da reputação da sua empresa na decisão do cliente em contratá-la?

- A reputação da empresa não influencia a sua contratação pelos clientes
- A reputação da empresa tem pouca influência na sua contratação pelos clientes
 - A reputação da empresa tem média influência na sua contratação pelos clientes
- A reputação da empresa tem grande influência na sua contratação pelos clientes
- A reputação da empresa é determinante para a sua contratação pelos clientes
 - Não sei

29. A empresa tem um departamento de manutenção e assistência pós-venda?

- Sim
- Não
- Não sei

30. Como o “Código de defesa do consumidor” exerce impacto na sua empresa?

- Negativamente
- Não exerce impacto
- Positivamente
- Não sei

Características da cadeia produtiva

31. Com quais membros da cadeia produtiva existem estas parcerias? (*Você pode escolher tantas quantas se aplicarem a sua empresa*)

- Com os fornecedores de materiais
- Com os empreiteiros
- Com os consultores
- Com os projetistas
- Com os clientes
- Não sei
- Outras: _____

Mercado & marketing

32. Existe uma verba estabelecida anualmente para pesquisa de mercado?

- Sim
- Não
- Não sei

33. Como é o conhecimento da empresa sobre:

a) Os clientes

- A empresa não conhece as necessidades dos seus clientes
- A empresa tem conhecimento superficial das necessidades dos seus clientes
- A empresa tem conhecimento médio das necessidades dos seus clientes
- A empresa tem total conhecimento das necessidades dos seus clientes
- Não sei

b) Os competidores

- A empresa não conhece seus competidores
- A empresa tem conhecimento superficial dos seus competidores
- A empresa tem conhecimento médio dos seus competidores
- A empresa tem total conhecimento dos competidores
- Não sei

Custos

34. Qual é o procedimento para a formação de preços na empresa?

- Preços são impostos pelo mercado: tomamos como base o preço de mercado e tentamos reduzir os custos de produção para aumentar a nossa margem de lucro
- Preços são baseados nos custos de produção: tomamos como base os custos, adicionamos a margem de lucro desejada e assim temos o preço
- Ambas as situações podem ocorrer, vai depender das condições do mercado no momento
- Não sei
- Outro: _____

35. Como foi a evolução de custos dos produtos e serviços da empresa nos últimos 5 anos?

- Padrão estável

- Houve redução de custos. Percentagem aproximada _____%
- Houve aumento de custos. Percentagem aproximada _____%
- Flutuante; sem padrão
- Não sei

36. Qual o custo aproximado da mão de obra por metro quadrado construído?

R\$ _____

Contratos e pagamentos

37. Como se caracteriza o pagamento dos **dientes** para a empresa?

a) Quanto a descontos

- A empresa não dá descontos para os clientes, mesmo que a empresa seja cliente de longa data deste fornecedor
- A empresa dá algum desconto para os clientes, mesmo que a empresa seja cliente de longa data deste fornecedor
- A empresa dá grandes descontos para os clientes, quando a empresa é cliente de longa data deste fornecedor
- Não há padrão para os pagamentos dos clientes para a empresa
- Não sei

b) Quanto a prazos

- A empresa não dá flexibilidade de prazos de pagamento para os clientes, que a empresa seja cliente de longa data deste fornecedor
- A empresa dá alguma flexibilidade de prazos de pagamento para os clientes, quando a empresa é cliente de longa data deste fornecedor
- A empresa dá grande flexibilidade de prazos de pagamento para os clientes, quando a empresa é cliente de longa data deste fornecedor
- Não há padrão para os pagamentos dos clientes para a empresa
- Não sei

38. Como a empresa financia seus empreendimentos?

- Empreendimentos são, na maior parte, financiados por mecanismos de financiamento governamentais
- Empreendimentos são, na maior parte, auto-financiados

Empreendimentos são, na maior parte, financiados pelas pré-vendas dos imóveis (venda na planta)

Não sei

Outros: _____

Produção

39. Como foi o crescimento da produção da empresa, nos últimos 5 anos?

A produção aumentou em até _____%

A produção manteve-se estável

A produção diminuiu em até _____%

Não sei

40. Qual é a perspectiva de crescimento da produção para os próximos anos?

Perspectiva de aumento da produção em até _____%

Perspectiva de estabilidade da produção

Perspectiva de redução da produção em até _____%

Competição e mercado

41. Escolha, de 1 a 5 significando quanto cada um representa em termos **de vantagem competitiva** para sua empresa.

Tipos de vantagem competitiva	Não é vantagem competitiva da empresa como um todo	Não é vantagem competitiva para alguns empreendimentos da empresa	É neutro como vantagem competitiva da empresa	É vantagem competitiva para alguns empreendimentos da empresa	É uma grande vantagem competitiva da empresa como um todo
	1	2	3	4	5
a) Preços					
b) Diferencial do produto					
c) Qualidade do serviço					

d) Pontualidade na entrega					
e) Serviços ao cliente					
f) Marketing					
g) Tecnologia aplicadas					
h) Facilidades de financiamento					
j) Credibilidade da empresa					
k) Outro(qual?)					

Use o espaço abaixo se desejar fazer algum comentário.

Obrigado pela participação!