

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL
BRASILEIRA: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS LÍDERES DO SETOR

SAULO MARTORELI DA SILVA DE MORAES

Florianópolis, julho de 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL
BRASILEIRA: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS LÍDERES DO SETOR

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária da disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Saulo Martoreli da Silva de Moraes

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras-Chave: Estratégias Competitivas;
Mercado da Construção Civil;
Vantagem Competitiva.

Florianópolis, julho de 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota ao aluno SAULO MARTORELI DA SILVA DE MORAES na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior
Presidente

Prof. Francisco Gelinski Neto
Membro

Prof. Leandro Stocco
Membro

Para a Honra e a Glória do Senhor Jesus.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela realização desse sonho que, por muitas vezes pareceu distante, mas que agora se faz superado. Agradeço a Ele também por ter me dado a honra de ser filho de dois pais maravilhosos — Paulo Moraes e Marilei Moraes — que me mostraram o caminho da verdade e da perseverança. O exemplo de vida eles me deram foi suporte para que eu conseguisse alcançar esse objetivo e, portanto, a esses dois faço aqui um agradecimento especial.

Agradeço aos meus irmãos Paulo Júnior e Pâmela Moraes por terem me dado ânimo quanto me senti abatido e cansado. A alegria desses dois serviu para mim como inspiração para seguir a caminhada.

Agradeço aos meus amigos do peito Jean e Maikon, que acreditaram que esse momento fosse possível, vislumbrando essa vitória até mesmo antes de mim. Os conselhos e apoios prestados por eles foram fundamentais para que eu pudesse me manter firme e forte no rumo da realização desse sonho.

Agradeço a minha noiva, Marinice, por ter entrado em minha e por ter me dado apoio nas horas difíceis. A sua simpatia e alegria me deram forças para jamais pensar em desistir perante qualquer adversidade.

Agradeço a meus colegas de trabalho, em especial, Fernando, Loreto, Anauri, Guto e Marcelo por terem me apoiado de diversas formas para a realização desse objetivo. A compreensão e ajuda dessas pessoas é algo que jamais vou esquecer.

Agradeço ao meu professor orientador, Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pelo apoio que me foi prestado. Sua paciência e orientação foram determinantes para que eu pudesse concluir esse trabalho em tempo e com qualidade.

Por fim, agradeço as demais pessoas que de alguma forma estiveram presentes nessa caminhada.

Disse-lhe, porém, o Senhor: Vai, porque este é para mim um vaso escolhido, para levar o meu nome diante dos gentios, e dos reis e dos filhos de Israel.

Atos 9:15

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA | 13 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 15 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 15 |
| 1.1.3 | JUSTIFICATIVA | 16 |
| 1.3 | METODOLOGIA..... | 16 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 | DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA..... | 18 |
| 2.2 | A ORIGEM MILITAR DA ESTRATÉGIA | 19 |
| 2.2.1 | A Batalha de Chaeronea | 19 |
| 2.3 | IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA..... | 20 |
| 2.4 | NÍVEIS DE ESTRATÉGIA | 21 |
| 2.5 | FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE | 22 |
| 2.5.1 | Fatores Empresariais: Um Novo Modelo de Empresa | 23 |
| 2.5.2 | Fatores Estruturais: Competição e Colaboração nas Cadeias Produtivas..... | 26 |
| 2.5.3 | Fatores Sistêmicos: A Importância das Externalidades..... | 28 |
| 2.6 | ESTRATÉGIAS GENÉRICAS | 28 |
| 2.6.1 | Estratégia de Liderança de Custo | 31 |
| 2.6.2 | Estratégia de Diferenciação de Produto | 31 |
| 2.6.3 | Estratégia de Enfoque..... | 33 |
| 2.6.4 | Estratégia de Provedor de Melhor Custo..... | 34 |
| 2.7 | OUTRAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS | 35 |
| 2.7.1 | Estratégia de Diversificação de Atividades | 35 |
| 2.7.2 | Estratégia de Integração Vertical..... | 39 |
| 2.7.3 | Estratégia de Terceirização de Atividades..... | 41 |
| 2.7.4 | Estratégia de Internacionalização de Atividades | 44 |
| 2.7.5 | Estratégia de Cooperação | 50 |
| 3 | CARACTERÍSTICAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL | 56 |
| 3.1 | Principais Características e Sub-Setores | 57 |
| 3.2 | A Importância Social da Construção Civil..... | 61 |
| 3.2.1 | Geração de Salários, Investimentos e Renda..... | 63 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.2.2 | Geração de Emprego | 68 |
| 3.2.3 | Geração de Tributos..... | 70 |
| 4 | ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRO | 72 |
| 4.1 | Seleção da Empresas Líderes | 72 |
| 4.2 | Fatores determinantes da competitividade da construção civil brasileira | 73 |
| 4.2.1 | Fatores Empresariais..... | 74 |
| 4.2.1.1 | A Qualidade como uma nova arma competitiva | 74 |
| 4.2.1.2 | O papel da Inovação Tecnológica na competitividade..... | 76 |
| 4.2.1.3 | Estratégia de Propaganda e Marketing | 79 |
| 4.2.1.4 | Estratégias Ambientais | 82 |
| 4.2.1.5 | Recursos Humanos | 85 |
| 4.3 | Estratégias de Crescimento adotadas pela empresas líderes | 86 |
| 4.3.1 | Estratégia de Diferenciação e Inovação do Produto..... | 86 |
| 4.3.2 | A Segmentação de Mercado é a Estratégia de Enfoque | 87 |
| 4.3.3 | Cooperação e Alianças Estratégicas | 93 |
| 4.3.4 | Terceirização de Atividades | 95 |
| 4.3.4 | Estratégia de Diversificação de Atividades | 96 |
| 4.3.6 | Estratégia de Integração Vertical..... | 101 |
| | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 104 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 107 |
| | BIBLIOGRAFIA CONSULTADA..... | 112 |

RESUMO

MORAES, Saulo M. S. **Estratégias Competitivas adotadas na Construção Civil Brasileira**: uma análise das empresas líderes do setor – Monografia (Graduação em Ciências Econômicas), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis 2009.

Relata as estratégias competitivas seguidas pelas empresas líderes do setor da construção civil brasileiro, além de apresentar uma revisão teórica acerca das conceitualização, origem e importância das estratégias competitivas, os diversos níveis de estratégia existentes, os fatores determinantes da competitividade, bem como, as diversas estratégias de crescimento: liderança de custo, diferenciação de produto, enfoque, provedor de melhor custo, diversificação de atividades, integração vertical, terceirização de atividades, internacionalização de atividades e cooperação. O trabalho também apresenta uma caracterização do setor da construção civil brasileiro, abordando as principais características e sub-setores do mesmo.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial | 18 |
| Quadro 2 – Níveis de estratégias segundo Wheelwright (1984) | 21 |
| Quadro 3 – Estratégias Competitivas Genéricas | 30 |
| Quadro 4 – Benefícios, Custos e Riscos da Integração Vertical | 41 |
| Quadro 5 – Custos e riscos da internacionalização, de acordo com a modalidade | 50 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Benefícios da internacionalização de acordo com a modalidade | 49 |
| Tabela 2 – Número de Estabelecimentos e Tamanho por Empregados Ativos na Construção Civil Grandes Regiões e Total Brasil - 2007* | 57 |
| Tabela 3 – A Cadeia da Construção – 2004 (em R\$ milhão)..... | 63 |
| Tabela 4 - Dados gerais da indústria da construção - Brasil - 2005-2006..... | 64 |
| Tabela 5 – Taxa de Investimento ¹ Total e da Construção Civil a Preços Correntes e Constantes..... | 65 |
| Tabela 6 – Resumo Contas Nacionais: PIB e VAB Total Brasil, VAB Indústria E VAB Construção Civil – Taxa % de Crescimento do PIB Total, VAB Construção Civil e Participações %..... | 66 |
| Tabela 7 – Participação da Indústria da Construção na População Ocupada..... | 68 |
| Tabela 8 – Brasil – Evolução do emprego no setor da Construção Civil..... | 69 |
| Tabela 9 – Carga Tributária na Cadeia da Construção - 2004..... | 71 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1- Composição da Cadeia Produtiva da Construção Civil - 2007 | 56 |
| Gráfico 2 – Participação do VABpb da Construção Civil no VABpb Brasil (%) e | 68 |
| Gráfico 3 – Área Geográficas de Atuação das Empresas Líderes | 100 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAMAT – Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção
CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CENAM – Centro Nacional de Modernização
CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos
EESC – Escola de Engenharia de São Carlos
ERP – Enterprise Resource Planning
FGV – Fundação Getulio Vargas
FSC – Forest Stewardship Council
FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social
ISO – Organização Internacional de Normalização
ISS – Imposto Sobre Serviços
PAIC – Pesquisa Anual da Indústria da Construção
PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PBQP-H – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional
PIB – Produto Interno Bruto
PIS – Programa de Integração Social
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDUSCON - Sindicato da Indústria da Construção Civil
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
USEN – Universidade SEBRAE de Negócios

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Historicamente, o setor da construção civil tem sido um dos mais importantes da economia nacional. Grande empregador de mão-de-obra, elevada participação na formação bruta de capital fixo e na geração do Produto Interno Bruto são características do setor (DIEESE, 2001). Além disso, trata-se de um setor que possui uma enorme capacidade de realização de investimentos, um grande potencial de criação de empregos (diretos e indiretos) e possui efeitos benéficos sobre a balança comercial e sobre o nível de inflação. Segundo dados da CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção), a participação do macro setor [Construção Civil] no total do Produto Interno Bruto da economia gira em torno de 18%. No que se refere ao valor gerado pela indústria como um todo, a construção foi responsável por 30,23% do produto industrial em 1998. Esses números crescem a cada ano, ratificando a importância do setor na economia brasileira e mundial.

O início dos anos 1990 representou uma nova era na economia brasileira, onde se verificou a implantação de uma política industrial que tinha como objetivo fomentar a competitividade industrial. O Plano Collor I, de 1990, que foi implantado pelo então presidente Fernando Collor de Mello, apoiava a abertura do mercado nacional aos competidores estrangeiros, às privatizações e outras práticas que visavam aumentar a concorrência e tornavam os consumidores cada vez mais exigentes.

Mendes (2003, p.14) *apud* Tortato (2006) comenta que a economia brasileira somente começou a se abrir efetivamente a partir da década de 1990, com a redução no valor das alíquotas de importação. Essa abertura da economia forçou as empresas brasileiras a se tornarem mais competitivas, uma vez que até então era mais fácil formar o preço no mercado nacional.

Dessa forma, o conseqüente aumento da competitividade forçou as empresas nacionais a buscarem vantagens competitivas, através de uma melhor adequação do produto às expectativas dos clientes ou segmento de mercado e também através da redução de custos, de prazos de entrega e da garantia da qualidade de produtos e processos (CARPINETTI e ROSSI, 1998).

Segundo os autores anteriores, além da pressão do mercado, os próprios consumidores têm se tornado cada vez mais exigentes e seletivos quanto aos produtos que lhe são

oferecidos, e as empresas cada vez mais vulneráveis às ações legais empreendidas pelos consumidores, que são amparados pelo Código de Defesa do Consumidor.

Téchne (2002) *apud* Martins & Barros (2003) menciona que, no Brasil, a abertura do mercado no início dos anos 90 contribuiu para a evolução do setor da construção na medida em que permitiu às empresas construtoras a importação de produtos e tecnologias.

Sendo assim, a indústria da construção civil teve de se adaptar a esse novo cenário, buscando formas de fortalecer suas armas competitivas perante o novo ambiente tecnológico e organizacional que se fez presente. Para tanto, as empresas tiveram que modernizar seus meios de produção, criar novas práticas administrativas que visassem gerar o aprimoramento dos seus processos, tanto em nível de produto quanto de serviço.

Segundo Téchne (2005), foi também nessa época que começou a ser debatida a preocupação com a gestão da qualidade. Em meados da década de 90, a radiografia do setor apontava para uma série de pontos negativos, como desperdício alto, baixa produtividade, uso quase exclusivo de tecnologia convencional, pouco cuidado com segurança no trabalho, uso de equipamentos rudimentares e mão-de-obra não-qualificada. A idéia que se tornou corrente no setor é de que seria possível melhorar a tecnologia com a implantação de sistemas de gestão da qualidade.

Como observa Bortoluzzi (2006), em 1991 foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, com a finalidade de difundir os novos conceitos de qualidade, gestão e organização da produção que estavam revolucionando a economia mundial, indispensáveis à modernização e competitividade das empresas brasileiras. Esse programa viria a ser reformulado a partir de 1996 e recebera o nome de Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional - PBQP-H para ganhar mais agilidade e abrangência setorial.

Por meio do PBQP-H, a partir do final dos anos 90, o Governo passou então a apoiar o esforço de reestruturação do setor produtivo em torno de duas questões fundamentais: a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva. O setor público age essencialmente como indutor de um processo evolutivo de qualidade, e o setor privado assume o compromisso com a implementação dos sistemas de qualidade do programa (PAULA & MELHADO, 2005, p. 2).

Outro sistema da qualidade bastante difundido nesse período foi a ISO 9000. De acordo com Paula & Melhado (2005, p. 1), nos anos 1990 a qualidade ganhou o status de modelo de gestão empresarial, indo além das linhas de produção para os processos gerenciais

mais amplos. A família de normas ISO 9000, editada em 1987, consolidou-se na década de 1990 como referência de sistemas da qualidade, aceita internacionalmente.

Nesse novo ambiente tecnológico e organizacional as empresas do setor da construção civil têm buscado formas de se manter competitivas frente às exigências do mercado. Para tanto, diversas estratégias são seguidas, com o objetivo a melhorar os processos organizacionais, aumentar o valor percebido pelos clientes diante dos produtos e serviços oferecidos, e aumentar a lucratividade. Sendo assim, a problemática dessa pesquisa consiste em identificar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas líderes do setor, de forma que seja possível perceber tendências e comportamentos de cada uma das empresas nesse novo ambiente competitivo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Determinar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas líderes do setor da construção civil brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Revisar a literatura existente sobre estratégias competitivas;
- b) Descrever a evolução no setor de construção civil brasileiro a partir do início da década de 1990 até a atualidade, bem como a sua importância para o desenvolvimento econômico do Brasil;
- c) Identificar as estratégias seguidas pelas empresas líderes do setor da construção civil brasileiro;

1.1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica pela atualidade do tema e pela importância que o setor da construção civil possui na economia brasileira, onde o mercado de construção civil atua cada vez mais como um importante setor gerador de empregos e de renda, detentor de um grande efeito multiplicador na economia. O setor está crescendo tanto que tem provocado a concorrência das empresas não somente nos processos produtivos e na obtenção de novos contratos, mas também na obtenção de mão-de-obra, seja de alto nível ou não.

Além disso, as empresas do setor são obrigadas a definir estratégias para prevalecer competitivamente frente aos seus concorrentes. São diversas as formas de competitividade, podendo cada uma delas levar a empresa a resultados distintos. Cabe então, a essas empresas determinar qual será a estratégia a ser seguida.

Também, escolheu-se esse tema por estar intimamente relacionado com a profissão do autor. Atualmente, este pesquisador é consultor de uma empresa que desenvolve um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*) específico para o setor da construção civil. O autor tem a oportunidade de visitar empresas em diversos estados do país, e tem percebido que há um gama interessante de estratégias sendo seguidas. A curiosidade do pesquisador em mapear essas estratégias e tentar sugerir melhorias para os clientes aos quais presta consultoria o fez escolher esse tema, que se parece bastante interessante. Além do mais, os aprendizados obtidos com esse trabalho poderão ser utilizados em outras pesquisas do gênero, possibilitando que seja desenvolvida uma noção clara de como identificar as principais estratégias de qualquer setor competitivo.

1.3 METODOLOGIA

Para a realização dos objetivos, esse trabalho foi dividido em três partes. Inicialmente, será feito um levantamento da base teórica acerca do tema pesquisado, realizando-se uma revisão das teorias associadas às estratégias de crescimento e os fatores determinantes da competitividade.

Na segunda parte serão levantados os dados e informações a serem utilizados no trabalho. As fontes compreendem livros, revistas especializadas, sites de importantes instituições, artigos de jornais e revistas eletrônicas. O levantamento dessas fontes se constitui etapa importante, pois, a caracterização do setor da Construção Civil brasileiro será feita a partir dessa coleta.

Por fim, será feita uma análise dos dados e informações coletados. Essa análise compreende a montagem de tabelas e gráficos, que objetivam esclarecer e compreender as diversas estratégias utilizadas pelas empresas líderes do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Estratégia é um assunto que está presente em uma série de trabalhos acadêmicos, além de fazer parte constante do ambiente empresarial. Entretanto, esse termo pode assumir uma série de definições e referir-se a diversas situações. Segundo Hambrick (1983) *apud* Nicolau (2001), “a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso”.

Entretanto, há algumas convergências na literatura, que possibilitam definir um conceito básico de estratégica. Uma das afirmações freqüentes é que não se pode separar a organização do seu meio envolvente, já que a empresa tem nesse meio um condicionante das suas atividades e onde pode tomar decisões estratégicas para obter os resultados esperados.

A seguir observar-se algumas definições de renomados autores acerca do conceito de estratégia:

Quadro 1 – Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

| Autores | Definição de Estratégias |
|-----------------------|---|
| Porter (1980) | Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. |
| Ansoff (1965) | Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. |
| Katz (1970) | Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos). |
| Chandler (1962) | Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos. |
| Jauch e Glueck (1980) | Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão atingidos. |

Fonte: Baseado em Nicolau (2001).

2.2 A ORIGEM MILITAR DA ESTRATÉGIA

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000).

A palavra “estratégia” deriva do grego *strategos*, e significa “general” ou “a arte do general”, tendo sua origem no militarismo. A utilização do termo remonta há mais de 500 a.C, e representava a ciência de comandar ações militares para derrotar um inimigo. Sun Tzu, que foi um dos maiores estrategistas militares da história, apresentou uma série de ensinamentos no seu tratado “A Arte da Guerra”.

Transportando a essência do pensamento e Sun Tzu sobre estratégia para a reflexão da "guerra empresarial", nos dias de hoje, podemos verificar que uma empresa que define a sua estratégia no autoconhecimento e na investigação permanente do ambiente competitivo é capaz de escolher uma estratégia em condições de superar os oponentes, através de um posicionamento diferenciado, que consiste em se aproveitar da própria força que pode anular ou derrotar o concorrente, desde que a visão contemple um olhar de fora para dentro (TAVARES, 2007).

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas (Tzu, 2007).

Além de Sun Tzu, o General prussiano Carl von Clausewitz escreveu uma obra para poder expor suas ideias sobre estratégia. Esta obra foi intitulada de “Da Guerra (1832)” e mereceu toda a atenção dos modernos estrategistas do mundo empresarial por apresentar novas formas de organizar o pensamento em uma época turbulenta e oferecer uma orientação segura para o mapeamento da estratégia em um ambiente instável.

2.2.1 A Batalha de Chaeronea

Um exemplo clássico de aplicação do conceito de estratégia pôde ser observado na Batalha de Chaeronea, onde Felipe e seu filho Alexandre organizaram sua liderança para

comandar posições-chave, com vistas a livrar a Macedônia da influencia das cidades-estado gregas e estabelecer domínio sobre o então norte da Grécia (QUINN, 2001).

Para esta batalha Felipe e Alexandre tiveram que analisar as forças e fraquezas dos alinhamentos e prováveis investidas de seus adversários. Os macedônios possuíam uma tecnologia mais avançada na utilização das lanças, além de terem maior mobilidade em suas falanges e uma poderosa cavalaria, que era liderada por Alexandre. Entretanto, estavam em menor número e estavam prestes a enfrentar um adversário que possuía uma das melhores tropas terrestres do mundo. Por outro lado, Felipe e Alexandre estudaram os pontos fracos dos seus adversários e perceberam que o flanco esquerdo grego utilizava tropas locais munidas de armas leves situadas perto da Acrópole de Chaeronea, e ao lado de alguns soldados fortemente armados, mas agrupados às pressas.

Valendo-se, então, dos conhecimentos obtidos acerca de seus adversários, Felipe e Alexandre comandaram suas tropas à conquista do centro grego. Ou seja, eles alinharam suas forças em uma postura singular que tirava proveito de seus pontos fortes, contrabalançando suas fraquezas (QUINN, 2001).

2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

As empresas encontram-se cada vez mais inseridas em um complexo ambiente concorrencial, em um mercado instável possuidor de informações assimétricas, que aumentam os riscos e incertezas dos negócios. Além disso, há uma série de variáveis externas que afetam as decisões da empresa, tornando obrigatório o planejamento estratégico.

A estratégia é uma atividade que compreende a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente onde a empresa opera ou pretende operar. Segundo Oliveira (2001, p. 20), a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Para Porter (1986), uma estratégia competitiva é importante por estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial.

Nesse âmbito, as estratégias são os meios pelos quais os objetivos das empresas podem realizar-se. Sendo assim, “a estratégia deve ser proativa, reativa e adaptável, ou seja, é

uma combinação de ações planejadas com ações levadas a cabo no momento em que se repara que algo necessita de ser adaptado” (PATA, 2008). Além disso, uma estratégia empresarial deve responder três perguntas:

- (1) Onde a empresa deve competir? (define os setores em que a empresa deve competir)
- (2) Como a empresa deve competir? (define quais as competências centrais que a empresa deve reforçar para melhorar seu desempenho)
- (3) Como deve, em detalhe, cada área funcionar e apoiar a estratégia ao nível do negócio?

Dessa forma, a importância da estratégia empresarial reside sobre sua propriedade de integrar três elementos que se correlacionam nos níveis de estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia funcional.

2.4 NÍVEIS DE ESTRATÉGIA

Segundo Wheelwright (1984) *apud* Jugend et al (2005) as empresas costumam considerar três tipos de estratégia: Corporativas, de Negócios e Funcionais. Além disso, Slack et al.(2002) afirmam que esses três níveis de estratégia se relacionam de forma hierárquica, sendo a vantagem competitiva das organizações dependente do ajuste entre esses três níveis.

Quadro 2 – Níveis de estratégias segundo Wheelwright (1984)

| | |
|------------------------|--|
| Estratégia Corporativa | A estratégia corporativa determina os negócios em que a organização irá participar (materiais, mercado e tecnologia, por exemplo) e também as aquisições que a empresa pretende fazer. |
| Estratégia de Negócios | A estratégia de negócio além de dar suporte para a realização da estratégia corporativa faz a especificação da missão e dos objetivos individuais de cada unidade de negócio, bem como define os meios pelos quais as unidades vão buscar adquirir vantagem competitiva. |
| Estratégia Funcional | A estratégia funcional determina a maneira pela qual cada função (<i>marketing</i> , finanças produção, pesquisa e desenvolvimento e outras possíveis) contribui para um melhor apoio dos objetivos estratégicos do negócio. |

Fonte: Adaptado de Wheelwright (1984) *apud* JUGEND et AL (2005, p. 2)

2.5 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Há sem dúvida um conjunto de fatores que atuam como determinantes da competitividade no universo empresarial. E, esses fatores ultrapassam a esfera da empresa, tendo atuação no âmbito da estrutura da indústria, do mercado e do sistema produtivo como um todo. Seguindo um critério de agrupamento desses fatores de acordo com o tipo de externalidade que representam para as empresas, os fatores podem ser classificados como *empresariais* (internos à empresa), *estruturais* (referente à indústria/complexo industrial) e *sistêmicos* (FERRAZ et al, 1995, p. 10).

Silva (2001, p. 2) também compartilha dessa opinião. Para ele, no que se referem às empresas, os fatores que determinam a competitividade são classificados em três grandes grupos: Fatores sistêmicos, Fatores Estruturais e Fatores internos.

Seguindo a linguagem dos primeiros autores, os Fatores Empresariais são aqueles que determinam diretamente a ação da empresa e definem seu potencial para permanecer e concorrer no mercado. Os fatores empresariais, ou internos, estão efetivamente sob o controle da empresa e dizem respeito a sua capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente.

Os Fatores estruturais dizem respeito ao mercado, ou seja, à formação e estruturação da oferta e demanda, bem como às suas formas regulatórias específicas. São fatores externos à empresa, relacionados especificamente ao mercado em que atua, nos quais ela pode apenas interferir em alguns aspectos. As seguintes questões devem ser respondidas pela empresa quanto aos fatores estruturais: Quais são os fatores de sucesso do seu mercado? Como se estrutura a cadeia produtiva da qual participa? Quais são os seus concorrentes e a estratégia dominante no mercado, enfim, quais os caminhos que os outros estão seguindo? Quais os fatores determinantes da sua demanda? Como se agrega valor ao produto que comercializa? Quais são os gargalos para crescimento nesse processo de agregação de valor? Quais as possibilidades de cooperações na sua rede de relacionamentos? Quais os bens e serviços substitutos e complementares ao seu produto?

Os Fatores sistêmicos estão relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional e à infra-estrutura, sobre os quais a empresa possui pouca ou nenhuma influência. Compõem os fatores sistêmicos, dentre outros: a tendência do crescimento do PIB brasileiro e mundial; a taxa de câmbio prevista; as tendências de mudanças da taxa de juros; o nível de emprego e seu impacto nas pressões salariais e no

aumento do consumo; os direcionamentos econômicos, sociais e políticos do Brasil e dos países com quem temos parcerias comerciais.

(FERRAZ et al, 1995) avançam na interpretação dos diferentes fatores determinantes da competitividade e apresentam os componentes de cada um desses fatores.

2.5.1 Fatores Empresariais: Um Novo Modelo de Empresa

Princípios da Gestão Competitiva

Os autores apontam que “no nível das condutas, as estratégias devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa. É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso”. Nesse sentido, as empresas têm convergido para um novo modelo organizacional, buscando obter novos princípios de gestão, o que sem dúvida pode aumentar a competitividade da empresa frente aos mercados em que atuam.

Dessa forma, surge um novo modelo de empresa, que apresenta novas características e formatos. Uma dessas novas características pode ser observada através da “tendência de diminuição do número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios e maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando”. Essa tendência reflete a necessidade que, cada vez mais, as empresas têm de tomar decisões rápidas, onde se consegue decidir e operacionalizar as estratégias com a maior velocidade possível.

Outra tendência desse novo modelo de empresa corresponde ao “aumento da densidade do fluxo de informações horizontais”, ou seja, a multiplicação das informações ao longo de toda a empresa. Para controlar essa massa de informações e impulsionar novos negócios as empresa têm de aumentar seus investimentos em Tecnologias da Informação, seja no âmbito operacional ou gerencial. Segundo Johansen & Swigart (1994, p.164), “companhias inovadoras estão dispostas a gastar dinheiro para ganhar dinheiro, mas a era da informação exigirá também um tipo especial de visão: as novas tecnologias da informação podem sustentar empresas em rede; será caro, mas a inovação criará novos negócios”.

As novas Tecnologias da Informação são capazes de melhorar os procedimentos internos e interdepartamentais dentro das organizações (COSTA & ALMEIDA, 2002). Nesse sentido, as Tecnologias da Informação tornam-se uma poderosa ferramenta para a obtenção de vantagens competitivas. As empresas que estiverem atentas a essa tendência conseguirão

aumentar e melhorar em larga escala os fatores determinantes da competitividade que são internos à organização.

Por fim, observa-se a tendência de alterações nas fronteiras das empresas. A relação existente entre a empresa e seus clientes e fornecedores passa por importantes transformações, visando melhorar as interações da empresa para com esses, de forma que sejam formadas parcerias de longo prazo. Sendo assim, as empresas devem focar na relação com os clientes e não somente na venda de seus produtos; devem buscar a aproximação com seus fornecedores, visando a melhoria nos fluxos de informação e entrega de matéria-prima, bem como aumentar a qualidade de seus produtos.

Capacidade Inovativa

As empresas competitivas devem focar suas estratégias na inovação, seja para entrar em novos mercados, reduzir o tempo ocupado nos processos produtivos e administrativos, customizar sua produção e, conseqüentemente, aumentar o valor percebido pelos seus clientes diante de seus produtos e serviços.

Para realizar esses objetivos, a empresa deve investir em atividades de P & D (Pesquisa e Desenvolvimento), de forma que consiga desenvolver novos produtos e serviços que possam ter uma grande aceitação pelo mercado. Além disso, é importante que a empresa busque alianças tecnológicas, com vistas a dividir os gastos que as atividades de P & D podem acarretar.

Capacidade Produtiva

Segundo Ferraz et al (1995, p. 16), as organizações estão diante de um novo paradigma produtivo, provocado pelas transformações tecnológicas que estão em curso na indústria mundial. A qualidade do produto, a flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade.

As novas práticas produtivas, adotadas em larga escala por empresas japonesas através da intensa exploração das novas tecnologias mais automatizadas e, em larga escala, novos métodos de organização da produção fizeram com que os princípios adotados no método fordista de produção fossem superados. Seguindo essas práticas, a indústria mundial tem cada vez mais utilizado equipamentos de base microeletrônica nos diversos níveis da produção,

seja na parte operacional, ou no controle e monitoramento dos processos produtivos e fluxos de informações.

Dessa forma, as inovações organizacionais constituem o pilar para que as indústrias consigam melhorar suas práticas produtivas. Para Ferraz et al (1995, p. 16), as inovações organizacionais podem ser agrupadas em três conjuntos, em função do objetivo perseguido:

- Métodos de economia de tempo e de materiais como o *Just-in-time*, *kanban*, e redução de lotes;
- Métodos de organização do processo de trabalho como celulização, grupos semi-autônomos ou círculos de controle da qualidade; e
- Métodos de gestão da qualidade, como controle estatístico da produção, controle ou garantia da qualidade total e programas “zero-defeito”. Complementando esses métodos, existem normas como a ISO 9000 que objetivam orientar as empresas na prática da efetiva gestão da qualidade, seja no âmbito da elaboração do produto final ou na montagem dos processos produtivos.

O mesmo autor aponta que ganhos sustentados de eficiência e qualidade somente ocorrem a longo prazo, quando há alta intensidade de uso de inovações em termos de número de operações cobertas ou trabalhadores envolvidos. Isso implica disposição à busca de melhoramentos contínuos incorporada firmemente nas rotinas formais e informais de cada empresa.

Recursos Humanos

Como as organizações submetem-se a processos de transformação com o objetivo de melhorarem, obviamente elas passam a esperar mais do desempenho de seus profissionais. Os novos tempos, sem sombra de dúvidas, exigem pessoas visionárias, detentoras de qualidades que as distingam das demais. Essas qualidades expressam-se através do desejo que o colaborador tem de fazer diferença, do seu poder de decisão, da aceitação das mudanças e da aplicação de estratégias ofensivas (BEEMER & SHOOK, 1998).

Dessa forma, as empresas têm buscado reestruturar a cadeia de comando, fazendo com que os processos de trabalho induzam os colaboradores a buscar melhorias contínuas nas atividades, bem como no método de produção e no produto final. Empresas modernas têm adotado uma série de programas de incentivos aos seus colaboradores, compartilhando gastos com os estudos em níveis de graduação e especialização, além de cursos de aperfeiçoamento técnico, dentre outros.

2.5.2 Fatores Estruturais: Competição e Colaboração nas Cadeias Produtivas

Além dos fatores empresariais, os fatores estruturais compreendem importantíssimos determinantes da competitividade das empresas. “Mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência constituem fatores estruturais igualmente decisivos para a competitividade” (FERRAZ et al, 1995).

Nesse sentido, percebe-se um aumento no dinamismo do mercado, além de uma elevação no grau de exigência dos consumidores, existência de configurações industriais adequadas e de um regime de incentivos e regulação da concorrência que estimule a concorrência dentro da indústria.

Mercado

O atual dinamismo do mercado acarreta no constante surgimento de negócios cada vez mais competitivos. Os mercados dinâmicos estimulam investimentos e, ao fazer isso, asseguram uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção que, ao lado das economias de escala e escopo naturalmente absorvidas por empresas que se expandem, propiciam crescimento sustentado da produtividade industrial.

No entanto, embora condição necessária para viabilizar a incorporação de tecnologias atualizadas, o crescimento quantitativo do mercado não é condição suficiente para assegurar competitividade. A observação das características estruturais que favorecem a competitividade indica igualmente a presença de fatores de natureza qualitativa, que podem ser sintetizados na existência de elevado grau de exigência dos consumidores (FERRAZ et al, 1995).

Atualmente, os consumidores estão buscando produtos que sejam cada vez mais baseados em tecnologia e globalizados. Essa tendência se observa em todos os setores e faz com que as empresas tenham que estar constantemente inovando seus produtos, de forma que as novas necessidades dos consumidores possam ser sempre atendidas.

O mercado internacional também serve como estímulo à competitividade. As vendas externas são uma realidade em todos os setores e abrem os horizontes das indústrias, de forma que busquem constantemente atender os padrões da clientela internacional. As exportações

podem servir para complementar as vendas da indústria ou até mesmo para servir como fonte principal de receita.

O que se faz muito importante nesse ambiente competitivo, onde se pode optar pelo mercado doméstico ou internacional, é as empresas buscarem convergir as duas possibilidades, traçando estratégias que aproximem as duas formas de interação com o mercado. Caso contrário — ou seja, se adotarem estratégias muito diferentes para o mercado interno e externo —, terão problemas para progredir de forma competitiva.

Configuração da Indústria

Para que uma indústria possa atuar de forma competitiva no mercado, alguns fatores como organização, estrutura patrimonial, estrutura produtiva da oferta, articulação entre os produtores e clientes, se fazem muito importantes. A partir dos anos 1970, as indústrias passaram a deparar-se com um novo cenário competitivo, onde novas fontes de competitividade surgiram, alterando os padrões de concorrência existentes. Além disso, as vantagens competitivas tradicionais, como aquelas baseadas na disponibilidade de recursos naturais e mão-de-obra barata começaram a ficar mais difíceis de obter, fazendo com que as indústrias tivessem buscar novos formatos concorrenciais.

Outros fatores também foram importantes para essa configuração: “A revolução nos conceitos de organização da produção provocada pela crescente incorporação da microeletrônica e dos novos métodos gerenciais, aliada ao aprofundamento da integração financeira e comercial em nível global, deu a tônica das amplas reestruturações promovidas pelas diversas indústrias.” (FERRAZ et al, 1995).

Nesse sentido, as indústrias têm buscado mecanismos que as permitam adaptar-se a esse novo cenário. A cooperação vertical, que ocorre através da integração entre os produtores, fornecedores, clientes e instituições tecnológicas é uma das opções freqüentes nas indústrias competitivas, visando criar condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva, já que a competição não ocorre mais em nível da empresa, mas sim, no âmbito da cadeia produtiva como um todo.

2.5.3 Fatores Sistêmicos: A Importância das Externalidades

São diversas as formas diretas e indiretas através das quais os determinantes sistêmicos exercem papel decisivo sobre a competitividade das empresas industriais. Do lado da oferta, afetam as condições de custos e qualidade em que estão disponíveis os “insumos” materiais, humanos, organizacionais e institucionais que moldam o sistema de aprendizado, incorporação e geração de inovações de processo e de produto. Do lado da procura, definem em que medida e em que termos a sociedade demanda o desempenho competitivo de suas empresas, através de desafios, estímulos e exigências vindos tanto dos mercados como também de outras instituições e do Estado (FERRAZ et al, 1995).

Dentre os determinantes sistêmicos da competitividade encontram-se os determinantes macroeconômicos (regime de cambio da economia, taxa de inflação, taxa de crescimento de Produto Interno Bruto), político-institucionais (políticas de comércio exterior, tributárias, científica e tecnológica), legais-regulatórios (Estado regulador das atividades realizadas no mercado, defesa da concorrência e do consumidor, defesa do meio-ambiente, regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro), infra-estruturais (energia disponível a um custo acessível, transporte de qualidade e em quantidade suficiente, sistema de telecomunicações disponível em nível ideal), sociais (educação de qualidade, qualificação de mão-de-obra, melhorias no padrão de vida dos consumidores, etc) e internacionais (tendências dos fluxos de comércio internacional e dos investimentos externos, movimentos internacionais dos capitais, interação entre os Estados-Nacionais, blocos econômicos e instituições internacionais compõe os determinantes internacionais dos fatores sistêmicos da competitividade.

2.6 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Segundo Porter (1989), por mais que uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. E, estas, originam-se da estrutura industrial. A partir disso, Porter (1989) identificou três estratégias genéricas:

Estratégia de Liderança de Custo, Estratégia de Diferenciação de Produto e Estratégia de Enfoque. Para ele, os dois tipos básicos de vantagem competitiva — Baixo Custo e Diferenciação — combinados com o escopo de atividades pelos quais uma empresa procura obtê-los levam a essas três estratégias genéricas, possibilitando a esta alcançar um desempenho acima da média em uma indústria.

A Estratégia de Liderança de Custo enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade para atender o público com demanda sensível a preço. A Estratégia de Diferenciação de Produto diz respeito à produção que busca atender uma demanda não-padronizada, ou seja, que é pouco sensível a preço. E, a Estratégia de Enfoque visa atender os desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de toda a indústria, seja por meio da diferenciação ou do custo.

Quanto ao escopo competitivo que as estratégias podem trazer às empresas, verifica-se que a Liderança de Custos ou a Diferenciação oferecem um escopo competitivo mais amplo, permitindo atuar em vários tipos de mercado. Já as estratégias de enfoque, seja nos custos ou na diferenciação, fazem com que às empresas se voltem para mercados mais reduzidos, onde uma faixa menor de clientes é atraída (Figura 1).

Figura 1 - Estratégias Genéricas de Porter

| | | Vantagem Competitiva | |
|--------------------|---------------|-----------------------|--------------------------|
| | | Baixo Custo | Diferenciação |
| Escopo Competitivo | Alvo Amplo | 1. Liderança em Custo | 2. Diferenciação |
| | Alvo Estreito | 3. Foco em Custo | 4. Foco na Diferenciação |

Fonte: (PORTER, P. 10, 1989)

A seguir, é apresentado Quadro 3, com um resumo das principais características, vantagens e riscos das estratégias genéricas definidas por Porter. Em seguida, essas e outras estratégias são exploradas em maior nível de detalhamento.

Quadro 3 – Estratégias Competitivas Genéricas

| Estratégia | Características | Vantagens | Riscos |
|--------------------|---|---|--|
| Liderança de Custo | <p>[1] Popularizada nos anos 70 com o conceito de curva de experiência;</p> <p>[2] Busca de liderança no custo total em uma indústria através de políticas funcionais;</p> <p>[3] Controle dos custos para mantê-los baixos, mantendo qualidade;</p> <p>[4] Reinvestimento do lucro na modernização dos processos produtivos;</p> | <p>[1] Retornos acima da média;</p> <p>[2] Defesa contra a rivalidade dos concorrentes;</p> <p>[3] Defesa contra compradores e fornecedores poderosos;</p> <p>[4] Geram barreiras de entrada alta;</p> <p>[5] Levam a uma posição favorável em relação aos substitutos;</p> | <p>[1] Custos altos envolvidos na modernização do processo produtivo;</p> <p>[2] Incapacidade de ver mudanças necessárias no marketing ou produto devido ao foco no custo;</p> <p>[3] Mudança tecnológica anula aprendizado anterior;</p> <p>[4] Risco de ser imitado.</p> |
| Diferenciação | <p>[1] Criação de produto único no âmbito da indústria;</p> <p>[2] A diferenciação pode se dar por marca, tecnologia, peculiaridades, personalização, entre outras;</p> <p>[3] Os custos são controlados, mas a prioridade é o diferencial;</p> | <p>[1] Cria posição defensável com a obtenção da lealdade dos consumidores com relação à marca. Isso fortalece a resistência da empresa frente às cinco forças competitivas;</p> | <p>[1] Compradores podem sacrificar lealdade à marca por baixo custo;</p> <p>[2] Sofisticação do consumidor;</p> <p>[3] Risco de ser imitado.</p> |
| Enfoque | <p>[1] Consiste em enfocar um determinado grupo comprador, segmento da linha de produtos ou mercado geográfico;</p> <p>[2] Tem alvo definido, escopo menor do que abordagens de custo e diferenciação;</p> <p>[3] Atinge baixo custo e/ou diferenciação no alvo estratégico estabelecido;</p> | <p>[1] Como pode assumir características de diferenciação e/ou baixo custo, a abordagem de enfoque assume as vantagens inerentes a estas outras abordagens.</p> | <p>[1] Diferencial de custo entre concorrentes da indústria e empresas com enfoques particulares se amplia que elimina as vantagens de custos ou anula a diferenciação;</p> <p>[2] Redução das diferenças entre alvo estratégico e o mercado;</p> |

Fonte: BEPPLER baseado em PORTER (1996).

2.6.1 Estratégia de Liderança de Custo

A liderança em custo compreende uma estratégia onde a empresa precisa operar com custos menores do que os demais concorrentes do seu setor para poder ofertar produtos mais baratos e, dessa forma, obter vantagens competitivas. Segundo Porter (1986), para obter esta vantagem, é necessário que a empresa tenha instalações que permitam economias de escala, tenha uma perseguição vigorosa de redução de custo pela experiência, um rígido controle de custo e de despesas gerais, minimização dos custos nas áreas de P&D vendas e publicidade. Outros fatores que podem trazer a liderança em custos são: o acesso preferencial ou exclusivo a matérias primas, detenção de tecnologia patenteada ou outros fatores que aumentem os custos de seus concorrentes.

De acordo com Puffal et al (2004, p. 4), para estabelecer uma estratégia de liderança em custo é importante ter uma grande parcela de mercado, produzir produtos ou serviços padronizados, e pode exigir da empresa pesados investimentos de capital para operar com equipamentos atualizados. É necessário realizar contínuos investimentos para manter seus processos produtivos eficientes.

Nessa estratégia a organização procura ser o produtor com menores custos em todo o setor. Dessa forma, seu âmbito de atuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto standard e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o design, a publicidade, etc. Além disso, essa estratégia se aplica a empresas líderes no mercado, já que uma disputa pela liderança de custos entre várias empresas pode reduzir drasticamente a rentabilidade da empresa, e até mesmo do setor como um todo.

2.6.2 Estratégia de Diferenciação de Produto

A Estratégia de Diferenciação de Produto possibilita às empresas obter vantagens competitivas no setor em que atuam, oferecendo aos seus consumidores produtos com características diferenciadas de seus concorrentes. Segundo Porter (1989, p.12) a lógica da

estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos de seus rivais.

Optando pela estratégia de diferenciação, a organização deve procurar ser única no seu setor no que respeita a alguns atributos do produto ou serviço mais valorizados pelos consumidores. Dependendo do setor em que a organização atua, estes atributos poderão ser as características do próprio produto, o design utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras. Esta estratégia permite à organização praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores.

Para obter sucesso com uma estratégia de diferenciação, a empresa precisa fazer um estudo prévio das necessidades e comportamento do comprador para compreender sua opinião sobre o que é importante, o que constitui valor e quanto eles estão dispostos a pagar.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para se obter retornos acima da média em um setor, pois ela cria uma posição de defesa para evitar as cinco forças competitivas (Rivalidade entre os concorrentes, Poder de Negociação dos clientes, Poder de Negociação dos fornecedores, Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes e Ameaça de produtos substitutos), mas de forma distinta da liderança de custos (PORTER, 1986).

De acordo com Aaker (2007) a estratégia de diferenciação está baseada em proporcionar valor percebido e efetivo aos clientes e difícil de ser copiado pelos concorrentes. Esta diferenciação pode estar baseada na qualidade ou na construção de marca forte, fundamentada em qualidades intrínsecas ao produto, ser inovador, orientado ao cliente ou usando um sistema de distribuição único. Ou seja, simplesmente os produtos ou serviços são melhores do que os dos concorrentes.

A diferenciação pode proporcionar isolamento contra os concorrentes devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à menor sensibilidade a preço. A lealdade resultante dos consumidores já serve também como uma barreira à entrada de novos entrantes. A diferenciação também permite margens maiores, com as quais pode-se lidar com o poder dos fornecedores, e também ameniza o poder dos compradores, devido à falta de alternativas comparáveis. Ao final, a empresa que se diferencia para obter lealdade estará mais bem posicionada em relação aos substitutos, até por que fica mais difícil substituir o que é diferenciado (PORTER, 1986).

2.6.3 Estratégia de Enfoque

Segundo Carneiro et al (1997, p. 10), a estratégia de enfoque se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo, ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica.

Para Porter (1989, p.13), a estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque em custos ou enfoque na diferenciação. No enfoque em custos, as empresas procuram uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto que no enfoque na diferenciação, as empresas buscam a diferenciação em seu segmento-alvo. O segmento escolhido deve ter compradores com necessidades incomuns (melhor atendimento, melhor entrega, entre outros fatores). Essas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de forma insatisfatória pelos concorrentes que possuem alvo amplo. A empresa, então, aproveita esse desempenho inferior dos concorrentes na satisfação das necessidades e vai tentar criar vantagem competitiva nesse segmento.

Segundo Thompson (2000, p. 179) a estratégia de enfoque é atrativa quando:

- O tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo (ou possui um bom potencial de crescimento);
- A empresa possui habilidade e recursos para atender o segmento com eficiência de forma superior a seus concorrentes e;
- A empresa pode defender-se contra desafiantes com base na sua reputação.

Essa estratégia mostra-se eficaz em casos de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo. A percepção da existência desse segmento é um passo importante na definição da estratégia do negócio. Normalmente, existe espaço para diversas empresas de enfoque na mesma indústria, basta que elas escolham segmentos-alvos diferentes (PIZZO, 2003, p.57).

Por outro lado, para complementar os riscos apresentados no Quadro 1, faz-se aqui referência ao comentário de Gomes & Ribeiro (2004, p. 291), onde os autores observam que o

Enfoque limita o volume de vendas e o sucesso pode levar o enfocador a esquecer as razões do seu sucesso, comprometendo a sua estratégia em troca do crescimento. Em vez disso, a empresa deve procurar novas indústrias com as quais possa crescer, utilizar sua estratégia genérica ou explorar inter-relações.

2.6.4 Estratégia de Provedor de Melhor Custo

Além das estratégias apresentadas anteriormente, há a Estratégia de Provedor de Melhor Custo, onde as empresas buscam oferecer aos clientes maior valor pelo dinheiro, combinando a ênfase de custo baixo com a ênfase de diferenciação do produto. A meta é obter os melhores (mais baixos) custos e preços em relação aos produtores de produtos comparáveis (THOMPSON, 2000, p. 176).

Segundo Kohn (2008, p. 30), a estratégia combina a ênfase em baixo custo com a qualidade minimamente aceitável, atendendo ou excedendo as expectativas do comprador. É uma estratégia híbrida, pois permite que a empresa combine os recursos de baixo custo e diferenciação para chegar ao valor superior para o mercado. É conhecida como estratégia de provedor de melhor custo porque o produtor tem o melhor custo em relação a produtores cujas marcas são posicionadas comparativamente. Ou seja, o provedor de melhor custo se equipara com os rivais em relação a fatores-chave como qualidade, desempenho e características, mas vence-os no custo.

O que distingue uma empresa provedora de melhor custo bem sucedida é sua habilidade de incorporar atributos aos produtos e serviços de excelente qualidade com um custo mais baixo, ou, de outra forma, a empresa provedora de melhor custo tem a habilidade de fornecer um produto melhor para seus clientes e conter os custos ao mesmo tempo, isto é, consegue manter seus custos unitários baixos e o calibre do produto alto. (THOMPSON, 2000, pág. 176).

2.7 OUTRAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS

2.7.1 Estratégia de Diversificação de Atividades

Segundo Tachizawa & Rezende (2000, p.80) denomina-se diversificação de produto e mercado, ou simplesmente diversificação, quando uma empresa investe pesado e lança novos produtos destinados a novos mercados nos quais a base tecnológica ou a base comercial seja diferente da que a empresa atua hoje. Dessa forma, considera-se diversificação a estratégia de crescimento que é adotada quando a empresa passa a atuar em outras áreas de especialização.

Britto (1992, p. 196) define a diversificação da seguinte forma: "Ao nível mais amplo, a diversificação pode ser vista como uma 'mudança estratégica', marcada justamente por uma descontinuidade intertemporal, e que envolve modificações no 'mix' de produtos ou serviços ofertados pela firma e/ou dos mercados para os quais os mesmos se destinam. Essa mudança, obviamente, não é um evento instantâneo, consumindo tempo e esforço da firma (exigindo a realocação dos recursos disponíveis) e estando associado a um custo econômico bastante significativo".

Ansoff (1977, p. 109) afirma que as empresa diversificam suas atividades "... quando seus objetivos não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados definidos pela expansão". Engloba causas prováveis dos motivos da diversificação: "saturação do mercado; declínio geral da procura; pressões dos concorrentes e; obsolescência da linha de produtos". Além disso, as empresas diversificam suas atividades tendo em vista também as inovações nos mercados e nos produtos.

Segundo Harrison (2005, p. 185), as razões mais comuns que levam as empresas a adotar a estratégia de diversificação estão ligadas a:

- Redução de risco por meio de investimentos em empresas não-similares ou ambientes menos dinâmicos;
- Estabilização ou aumento de ganhos;
- Aumento no crescimento;
- Uso do excesso de dinheiro das áreas de crescimentos tradicionalmente mais lento;

- Aplicação de recursos, aptidões ou competências básicas em áreas relacionadas;
- Geração de sinergia através de economias de escopo;
- Capacidade de aprender novas tecnologias;
- Aumento do poder de mercado.

2.7.1.2 Modalidades de Diversificação

Ansoff (1977) *apud* Carvalho Jr. (1997) apresenta diferentes tipos de diversificação com base em opções retidas quanto aos clientes e produtos novos:

- **Diversificação Horizontal:** produtos novos, tecnologia conexa ou diferente, clientela nova de tipo similar aos clientes atuais. Tem por característica de se realizar nas indústrias onde a empresa opera e a empresa pode utilizar a mesma rede de distribuição para vender os novos produtos.

- **Integração Vertical:** produtos novos destinados às necessidades próprias da empresa, tecnologia conexa ou diferente.

- **Diversificação Concêntrica:** clientes e produtos novos e uma tecnologia conexa ou um sistema de distribuição dos novos produtos que é similar ao sistema atualmente explorado.

- **Diversificação Conglomerada:** clientela, tecnologias e produtos novos, ocorrendo uma ausência total de ligação entre a nova atividade e os produtos, tecnologias e mercados atuais da empresa.

Wrigley & Rumelt, citados por Desreumaux (1993) *apud* Carvalho Jr (1997) classificam as estratégias de diversificação em três modalidades, que diferem entre si em função do grau de ligação entre as atividades antigas e as novas:

- **Diversificação restrita:** as atividades da empresa partilham uma mesma base de competências ou de recursos;

- **Diversificação relacionada ou em cadeia:** com base em uma atividade inicial, as novas atividades que vão surgindo são relacionadas à inicial no plano comercial ou tecnológico, porém o conjunto não baseia-se sobre uma única competência;

- **Diversificação não-relacionada:** as atividades da empresa não apresentam relações entre si, e nenhuma delas é dominante na geração do faturamento.

Detrie & Ramanantsoa (1987) *apud* Carvalho Jr (1997) colocam que os projetos de diversificação podem ser classificados de acordo com a posição competitiva e a maturidade da atividade original, que permitem visualizar a situação financeira e estratégica da firma. Para as firmas que estão na fase de maturidade ou declínio, a diversificação parece ser interessante, enquanto que para aquelas que se encontram nas fases de início ou de crescimento, a diversificação pode se tornar adequada quando a firma está em má posição competitiva. Com base neste raciocínio, os autores apresentam quatro tipos de diversificação: a de investimento, a de ramificação, a de suporte e a de sobrevivência:

- **Diversificação de investimento** é adequada para firmas com uma boa posição no mercado. Se o negócio original da firma continua atrativo, novos investimentos podem ser necessários para manter a posição da firma. A extensão da diversificação varia de acordo com a importância do excedente de recursos. Se este for substancial, a firma poderá diversificar em direção a negócios nos quais não dispõe das habilidades requeridas. Se eles forem escassos, a firma pode optar por setores onde possa usar as habilidades já possuídas;

- **Diversificação de ramificação** é recomendada para firmas operando em atividades que estão próximas da maturidade e na escolha da nova atividade deve ser considerada a taxa de crescimento potencial.

- **Diversificação de suporte** pode ser adotada pelas firmas que tem uma posição competitiva média que não pode ser melhorada com novos investimentos nas atividades tradicionais. Tal tipo de diversificação serve para proteger estas atividades e alargar sua posição competitiva e a sua direção repousa na existência de sinergia entre as atividades antigas e as novas;

- **Diversificação de sobrevivência** possibilita a sobrevivência da firma em má posição competitiva. Em função da má posição financeira, o tamanho do negócio não pode ser grande e há necessidade de lucratividade a curto prazo sem desconsiderar o potencial de crescimento. Tanto quanto possível, o novo negócio deve usar o conjunto de habilidades existentes na firma.

Calori & Harvatopoulos, citados por Very (1991) *apud* Carvalho Jr (1997) apresentam uma tipologia de diversificações que refletem quatro lógicas técnico-econômicas e que teriam um caráter ofensivo ou defensivo e o objetivo perseguido pode ser o valor econômico da nova atividade ou a coerência com as atividades iniciais:

- **Diversificação-extensão** que tenciona explorar os recursos possuídos pela empresa para obter uma boa posição concorrencial nas novas atividades;

- **Diversificação-desenvolvimento** consiste na entrada em atividades que detém valor econômico, mesmo que a atividade de base ainda ofereça possibilidades de desenvolvimento.

- **Diversificação-contato** é empreendida para compensar o declínio das atividades de base e se apóia na utilização dos recursos e competências possuídas nas novas atividades.

- **Diversificação-deslocamento** ocorre quando a atividade inicial não apresenta oportunidades de investimento e reflete a entrada em atividades de forte valor econômico.

2.7.1.3 Benefícios, Custos e Riscos da Diversificação

Sucesso da Diversificação

Segundo Freire (1999, p. 363), o sucesso a diversificação depende da capacidade de alcançar retornos superiores aos custos de entrada no novo negócio. Para ele, a diversificação para um novo setor de atividade tem maior probabilidade de ser bem sucedida se:

- A nova indústria estiver em desequilíbrio
- A empresa beneficiar-se de menores custos de entrada
- A retaliação esperada for fraca
- A empresa tiver alguma competência distintiva que influencie a evolução estrutural da indústria para onde diversifica
- A entrada no novo negócio fortalecer a posição da empresa em outras indústrias

Benefícios da Diversificação

Para Freire (1999), a diversificação relacionada oferece melhores perspectivas de potencializar as vantagens competitivas da empresa que a diversificação não-relacionada. Dentre os benefícios desse tipo de diversificação, o autor aponta:

- Aproveitamento de sinergias;
- Acesso a novos mercados relacionados;
- Colocação de recursos humanos excedentes.

A diversificação não relacionada também apresenta alguns benefícios potenciais para a empresa, embora os riscos sejam geralmente mais elevados que na diversificação relacionada. A diversificação não relacionada assenta-se na exploração de sinergias financeiras, que são, por norma, menos estratégicas que as sinergias comerciais ou tecnológicas.

A diversificação não relacionada por vezes leva as empresas a dispersarem os seus recursos financeiros, diluir as suas competências centrais ou perder competitividade para concorrentes mais especializados.

A empresa deve avaliar as vantagens e desvantagens da diversificação e ponderar qual a melhor via de entrada num novo negócio, dado que, tanto na diversificação relacionada como na diversificação não relacionada, os benefícios, custos e riscos reais de cada opção dependem, sobretudo, da maneira como a diversificação é posta em prática pela empresa.

Riscos da Diversificação

Embora a estratégia de diversificação esteja associada a uma série de benefícios, ela também pode representar maiores custos e riscos para a empresa, afetando negativamente o desempenho da organização.

Freire (1999, p. 366) aponta que o aumento dos custos de complexidade pode trazer riscos às empresas em virtude da ocorrência do aumento das despesas burocráticas, relacionadas com a necessidade de recolher e processar centralmente a informação sobre todos os negócios e de coordenar as atividades dispersas com vista a aproveitar os efeitos sinérgicos. Além disso, na medida em que o número de negócios e a diversidade entre as várias operações aumentam, as dificuldades de gestão estratégica também tendem a aumentar, podendo colocar a organização em uma posição desfavorável.

Segundo Harrison (2005, p. 185), a diversificação relacionada é capaz de reduzir os riscos da diversificação, já que esta é baseada em similaridades que existem entre produtos, serviços, mercados ou processos de conversão de recursos de diferentes partes da organização. Para o autor, essas similaridades devem gerar sinergia, o que significa que o todo deve ser melhor do que a soma de duas partes.

2.7.2 Estratégia de Integração Vertical

A Integração vertical representa a execução de várias atividades da cadeia produtiva por uma única empresa. Dentro do contexto empresarial, a empresa deve avaliar o custo-benefício de adotar uma estratégia de integração. Na definição de Freire (1999, p. 274), a

Integração Vertical consiste na execução de várias funções da cadeia operacional sob a égide de uma só empresa. Dessa forma, explica o mesmo autor, a decisão de integrar verticalmente incide sobre o grau de internalização e de externalização das diferentes funções ao longo da cadeia operacional.

Conforme observa Herrera (1998, p. 3), na integração vertical, segundo alguns autores, a própria firma assume as diferentes etapas do processo produtivo das mercadorias que coloca no mercado consumidor. Desta forma, dentro desta tipologia ocorre a integração vertical “para trás”, quando a empresa entra em setores anteriores do processo de produção, e a “integração para frente”, que envolve a empresa em estágios posteriores à produção.

Para obter respostas acerca da necessidade das empresas em aumentar o nível de integração vertical recorre-se novamente à Freire (1999, p. 275), que argumenta que só faz sentido realizar tal aumento se: o volume de negócios da empresa rentabilizar a nova atividade internalizada sem afetar negativamente as funções restantes ou as funções restantes da empresa beneficiarem-se da realização interna da nova atividade, mesmo que esta não seja, por si só, rentável.

Além disso, Freire (1999) comenta que a empresa deve buscar a Integração Vertical com o intuito de melhorar sua vantagem competitiva. Sendo assim, se faz necessária a identificação das competências centrais que a empresa possui, ou seja, suas atividades estratégicas. Após a definição das competências centrais, a empresa deve definir o âmbito de Integração Vertical a montante e a jusante.

Quando uma empresa decide realizar internamente funções ou produtos necessários às suas atividades centrais que eram até então contratadas a fornecedores externos, está a integrar a montante. Quando a organização decide passar a realizar internamente funções ou produtos posteriores às suas atividades centrais que eram até então assegurados pelos clientes, está a integrar verticalmente a jusante (FREIRE, 1999, p. 277).

Por fim, podem ocorrer variações da integração, seja a montante ou a jusante. Essas variações incluem a Integração Vertical parcia, que corresponde à realização interna de uma parte da atividade ou produto e contratação no exterior da parte restante; bem como a Quase-integração Vertical, corresponde à celebração de contratos de longo prazo.

2.7.2.1 Benefícios, Custos e Riscos da Integração Vertical

A seguir é apresentado um resumo dos principais benefícios, custos e riscos da Integração Vertical.

Quadro 4 – Benefícios, Custos e Riscos da Integração Vertical

| Benefícios | Custos | Riscos |
|--|--|---|
| Economias na produção e distribuição; Economias de informação e coordenação; Economias da estabilidade de relacionamento; Expansão da base tecnológica; Garantia de estabilidade da procura e/ou da oferta; Aumento da capacidade de diferenciação; Aumento das barreiras à entrada; Proteção contra o declínio; Entrada em negócios de alta atratividade; | Ultrapassagem das barreiras à entrada; Deseconomias de estala; Maiores barreiras à saída; Necessidades acrescidas de recursos financeiros; Dificuldade de balanceamento da cadeia operacional; | Perpetuação de ineficiências; Aumento do risco operacional Perda de acesso a tecnologias externas; Redução da ligação com o mercado; Menor flexibilidade operacional; |

Fonte: Adaptado de FREIRE (1999).

2.7.3 Estratégia de Terceirização de Atividades

Segundo Giosa (1997, p. 14), a terceirização consiste em um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Para Tachizawa & Rezende (2000, p. 102), a terceirização de atividades se apresenta como um forma moderna e eficiente de estratégia, que aumenta o leque de opções ao qual os gestores tem a disposição. A terceirização é, sem dúvida, uma estratégia que pode ser eficientemente utilizada pelas empresas.

2.7.3.1 Fatores indutores da Terceirização

Várias são as razões que levam a empresa a adotar uma estratégia de terceirização. Uma pesquisa publicada pelo CENAM (Centro Nacional de Modernização), intitulada “III Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas/2005”, aponta que 100% das empresas conhecem a terceirização e pelo menos 86% delas terceirizam algum tipo de serviço, o que configura uma tendência mundial no processo de modernização dos negócios. Essa mesma pesquisa mostra que das principais vantagens obtidas com a implantação da Terceirização estão:

- Foco maior no “core business”;
- Redução de custos;
- Melhores resultados no conjunto das ações da empresa.

Além disso, a pesquisa aponta que após a implantação da terceirização as empresas tiveram 61% de aumento na qualidade da atividade-fim e 39% na redução de custos. Isso confirma o fato de que a terceirização é uma estratégia que tende a ser difundida em nível global, haja vista os benefícios que pode trazer às organizações.

Outras razões podem levar as empresas a terceirizar suas atividades. Dentre essas razões estão a indisponibilidade de capital, a falta de experiência no negócio, a necessidade de respostas imediatas para poder atender ao mercado, o corte de capacidade ociosa dentro da empresa ou a limitação de recursos administrativos. Entretanto, as empresas podem se deparar com inconvenientes potenciais, como a perda de *know how*, tornando-se dependentes dos fornecedores, que podem tornar-se futuros concorrentes, além das empresas terem que arcar com elevados custos de transação. Por isso, se faz necessária uma avaliação cuidadosa por parte das empresas quanto à realização dessa estratégia. Queiroz (1998, p.73) aconselha que na determinação das áreas a serem terceirizadas, não se deve copiar projetos das outras empresas e nem implantar a terceirização, somente porque outra já desenvolveu. As realidades empresariais são muito diferentes, os interesses e objetivos diversos. Cada organização deve desenvolver e implantar o seu projeto. “Terceirização não se copia. Se cria.”.

2.7.3.2 Dificuldades da Terceirização

Tachizawa & Rezende (2000) apontam as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas na implantação de estratégias de terceirização de atividades, no curto, médio e longo prazos:

- **Dificuldade de estabelecer parcerias:** Se faz importante a avaliação das características e particularidades dos eventuais parceiros. A cultura brasileira não tem, ainda, na parceria um dos seus pilares básicos e o jogo do “ganha-ganha” pode não ser entendido pelos partícipes ou ser visível apenas no médio prazo.

- **Oposição dos Sindicatos e questões trabalhistas:** Para os autores essas oposições tendem a ser cada vez menos agudas. Entretanto, ainda representam um dado importante enquanto não for alterada a legislação trabalhista.

- **Possibilidade de criar novos concorrentes:** As empresas devem tomar cuidado para não criar novos concorrentes através de um movimento de integração. Assim, a transferência de tecnologia, de princípios de qualidade total e de uma parte do processo produtivo leva as empresas a se sentirem receosas com a terceirização. Esse problema pode ser solucionado se as organizações selecionarem racionalmente os segmentos que deverão ser terceirizados.

- **Resistências Internas:** Pensando-se a terceirização como sinônimo de desverticalização ou de *downsizing* encontra resistências internas porque significa mexer com pessoas, cargos, salários, espaço de poder, planejamento de carreira, etc., ou seja, com tudo aquilo que forma a identidade das pessoas.

- **Dependência de fornecedor:** ocorre quando não se consegue uma efetiva parceria ou um processo de subordinação claro, implicando insegurança quanto ao suprimento, escoamento ou fornecimento de processos.

Apesar de tudo isso, estabelecida uma real parceria, cria-se um ambiente de confiança e segurança com o seu parceiro, e não um ambiente de dependência do seu fornecedor. A troca de informações, o treinamento recíproco de funcionários, entre outros, tendem a reforçar a parceria.

- **Dificuldade de gerenciar os contratados:** É preciso manter uma quantidade enxuta de terceirizados e, evitar terceirizar os serviços que compreendem às competências centrais da empresa;

- **Características do processo produtivo:** não são todos setores que são passíveis de serem totalmente terceirizados. Ou seja, o ideal de ser um McDonald's, uma Nike, uma Benetton, dado o contexto hoje existente, não é algo absolutamente concreto para uma série de empresas. A transformação das empresas em unidades virtuais, "grife", células de criação de idéias e negócios ou em montadoras é um objetivo a ser perseguido, mas não necessariamente possível para todas. As montadoras de automóveis, com seus consórcios modulares, intitulam-se organizações de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e controladora da cadeia de valor agregado. Mas não é uma posição que possa ser conseguida por qualquer um (TACHIZAWA & REZENDE, 2000, p 111).

2.7.4 Estratégia de Internacionalização de Atividades

De acordo com Couto (2008), a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países. O processo de internacionalização envolve a princípio duas decisões críticas: para onde internacionalizar e como internacionalizar. A internacionalização é tanto mais proveitosa quanto maior for a sua contribuição para o aumento da competitividade da empresa.

Para Freire (1999, p. 313), uma vez definidas as orientações estratégicas para o país de origem, a empresa deve analisar a possibilidade de transpor suas operações para outros mercados geográficos. Para esse efeito, convém enquadrar o processo de internacionalização da organização com a sua atuação no mercado doméstico, de forma a garantir o aproveitamento das competências e vantagens competitivas já desenvolvidas ao longo do tempo.

Segundo o mesmo autor, a internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Nesse processo de internacionalização de atividades, as empresas podem contar com uma série de modalidades de internacionalização. Cabe a organização avaliar os benefícios, custos e riscos de cada uma dessas modalidades e decidir por qual delas irá buscar chegar ao mercado externo.

Após a definição da modalidade pela qual a empresa chegará ao mercado externo se faz necessária a avaliação das adaptações que mercado estrangeiro exige. O objetivo da empresa nesse momento deve ser o de identificar as simetrias entre as atividades internacionais com as atividades executadas no mercado doméstico, de forma que consiga obter reduções nos custos totais, sem perder eficácia comercial. Além disso, é preciso que a organização calibre seu grau de internacionalização, de forma que esteja de acordo com a evolução das tendências dos mercados e da concorrência. Com isso, será possível obter resultados positivos tanto no mercado doméstico quanto no mercado externo.

2.7.4.1 Modalidades de Internacionalização

De acordo com as suas características, as diversas modalidades de internacionalização devem ser agrupadas em três categorias distintas: Transações, Investimento Direto e Projetos (FREIRE, 1999, p. 315).

Transações

Essa modalidade consiste na comercialização de produtos, serviços, patentes e marcas da empresa ao mercado internacional.

A internacionalização de uma empresa por esta via pode assumir a forma de exportações ou de licenciamento:

Exportação *spot*: venda ocasional de produtos nos mercados externos.

Exportação a médio e longo prazo: venda regular de produtos diretamente a clientes externos.

Exportação via agentes ou distribuidores: recurso a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos nos mercados externos.

Licenciamento da tecnologia ou marca: atribuição da permissão para o uso de tecnologias ou da marca da empresa em mercados externos, em troca de uma remuneração.

Franchising: sistema de venda de licença, onde a empresa cede a marca, infraestrutura e *know-how* do negócio à entidade externa.

Investimento Direto

Essa modalidade de internacionalização ocorre quando a própria empresa realiza as atividades da sua cadeia operacional nos mercados externos.

A internacionalização de uma empresa através de Investimento Direto pode assumir a forma de *joint-ventures* ou subsidiárias, consoante a participação no capital da entidade seja inferior ou superior a 90% respectivamente:

Joint-venture de distribuição e marketing: a empresa de capitais mistos criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional.

Joint-venture integrada: a empresa de capitais mistos criada no estrangeiro desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

Subsidiária de distribuição e marketing: a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional.

Subsidiária integrada: a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

Projetos

Nessa modalidade de internacionalização, a organização realiza projetos específicos e limitados no tempo, os quais podem incluir a transação de produtos e serviços e o investimento direto pontual no estrangeiro. Inclui a participação em projetos chave-na-mão, projetos BOT (*Build-Operate-Transfer*) e contratos de gestão:

Projeto chave-na-mão: a empresa constrói uma instalação fabril no estrangeiro e transfere-a, pronta a laborar, para uma empresa local em troca de uma remuneração determinada previamente.

Projeto BOT: a empresa constrói uma instalação fabril no estrangeiro, opera-a por um dado período de tempo e transfere-a depois para uma empresa local em troca de uma remuneração acordada previamente.

Contratos de gestão: a empresa limita-se a gerir operações de propriedade alheia no estrangeiro.

2.7.4.2 Fatores para a Análise da Internacionalização

Segundo Freire (1999, 315-319), após identificar as principais modalidades de entrada no mercado externo, é preciso que a organização **restringa** as opções **de internacionalização** da empresa em função do estudo dos seguintes fatores:

Enquadramento legal: restrições setoriais ao investimento, níveis distintos de tarifas alfandegárias e especificações especiais para a comercialização local podem inviabilizar ou favorecer a adoção de algumas formas de internacionalização.

Acesso ao mercado: a ultrapassagem de barreiras à entrada, a dificuldade de penetração nos canais de distribuição ou a necessidade de alcançar um maior reconhecimento da marca podem requerer uma presença internacional mais ativa, passando eventualmente pelo investimento direto.

Experiência: o histórico passado de internacionalização, o peso dos mercados externos nas vendas da empresa e o próprio desempenho da empresa no mercado externo influenciam a sua opção de internacionalização.

Competição: a necessidade de fazer frente aos competidores estrangeiros ou a defesa de mercados estratégicos podem aconselhar algumas modalidades de internacionalização em detrimento de outras.

Risco: as variações cambiais, instabilidade políticas diferenças culturais condicionam também as opções de internacionalização.

Controle: o imperativo da defesa da marca, a proteção da tecnologia própria e a necessidade de garantia de qualidade podem requerer níveis de envolvimento internacional distintos.

Retorno: o período de *pay-back* do investimento, a estimativa de rentabilidade da operação ou a facilidade de repatriação dos lucros, são elementos que condicionam a escolha da modalidade de internacionalização a ser seguida.

Natureza dos ativos: a maior ou menor possibilidade de transferência das operações para o estrangeiro, a própria especificidade dos produtos influencia a decisão do modo de entrada no mercado externo.

Custo: o custo de penetração nos mercados externos, a competitividade dos produtos nesses mercados e a dimensão requerida para alcançar economias de escala, também devem ser considerados no momento de decidir o modo de internacionalizar.

Recursos: a quantidade e capacidade dos recursos humanos, a disponibilidade de recursos financeiros e o nível dos recursos organizacionais da empresa afetam naturalmente a opção de entrada nos mercados externos.

Produtos: a dimensão e a natureza dos produtos, o seu nível tecnológico e a intensidade do investimento requerido contribuem para influenciar a decisão de internacionalizar da empresa.

2.7.4.3 Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização

Uma vez eliminadas as modalidades de internacionalização não adequadas à empresa e características dos seus produtos, faz-se necessário analisar os benefícios, custos e riscos das alternativas remanescentes (FREIRE, 1999, p. 320).

Benefícios da Internacionalização

De um modo geral, a internacionalização é tanto mais proveitosa, quanto maior for a sua contribuição para o aumento da competitividade da empresa. Estes benefícios (Tabela 3) podem ocorrer por três vias.

Exploração das competências centrais em novos mercados: o aproveitamento das competências centrais nos fatores críticos de sucesso de um negócio em mercados externos semelhantes ao interno permite à empresa alcançar uma forte competitividade internacional.

Realização de economias de localização: ao efetuar uma atividade num país com condições mais favoráveis, a empresa pode reforçar as suas vantagens competitivas, tanto no mercado doméstico, como no externo.

Aumento das economias de escala e de experiência: um maior volume de produção e vendas possibilita não só a repartição dos custos totais, como também avanços na curva de experiência, reduzindo assim os custos unitários.

A seguir é apresentado um resumo dos principais benefícios, custos e riscos da Internalização de atividade, de acordo com cada modalidade.

Tabela 1 – Benefícios da internacionalização de acordo com a modalidade

| Transações | Investimento Direto | Projeto |
|--|---|---|
| Aumento das vendas sem grandes investimentos; Economias de Escala e de Experiência; Relativo Controle dos Mercados Externos. | Controle da atuação nos mercados externos; Conhecimento das condições competitivas locais; Partilha de recursos, <i>know-how</i> e de riscos. | Geração de receitas significativas em negócios pontuais; Nível de investimento intermediário; Acesso aos mercados sem grande risco. |

Fonte: FERREIRA (2008, p.8)

Custos e Riscos da Internacionalização

Esse processo de internacionalização pode também implicar custos e riscos que devem ser considerados pelas empresas que desejam adotar essa estratégia. Freire (1999, p. 321) apresenta quatro riscos que devem ser considerados pelas empresas que desejam adentrar em mercados estrangeiros. O autor explica que, primeiramente, as empresas devem ficar atentas às **dificuldades em ultrapassar barreiras à entrada**. Nesse sentido, é preciso que as empresas busquem alternativas para alcançar uma elevada posição competitiva no mercado desconhecido. O autor cita a aquisição de uma empresa polonesa feita por uma empresa portuguesa para fortalecer sua entrada naquele país. Em segundo lugar, é preciso que as empresas estejam dispostas a promover mudanças de mentalidades e de sistemas de gestão, já que seu alvo deixará de ser apenas o mercado doméstico, e sim, também o mercado externo, que trará novas exigências aos **recursos da empresa**, sendo fundamental alcançar melhorias de qualidade e de versatilidade.

Outro ponto importante diz respeito à **Dispersão dos esforços** da empresa, que também compreende um risco, já que a empresa irá atuar em vários países e, terá maiores dificuldades em conquistar uma posição de liderança em qualquer um desses mercados. Nesse sentido, se faz necessário que as empresas concentrem seus recursos para facilitar sua entrada nos novos mercados, estabelecendo escritórios e, até mesmo, unidades fabris no mercado externo.

Por fim, o **acesso de tecnologias e produtos por parte de empresas concorrentes** exige atenção das empresas que desejam internacionalizar suas atividades. Ou seja, é preciso que as empresas fiquem atentas a possíveis danos que os concorrentes possam causar à marca e a imagem da companhia. Para isso, a entrada nos mercados deve ser acompanhada de

rigorosos sistemas de controle e gestão. Freire (1999, p. 321) cita o caso de algumas empresas cinematográficas norte-americanas que, para evitar a crescente cópia dos seus produtos audiovisuais no mercado chinês, criaram *joint-ventures* com algumas empresas piratas que haviam sido punidas pelo Governo local. O objetivo era aproveitar as bases tecnológicas já instaladas, bem como se aproveitar do sistema de distribuição e também poder monitorar as ações das novas parceiras.

Ferreira (2008, p.8) separa esses custos e riscos de acordo com três modalidades: Transações, Investimento Direto e Projetos (Quadro 5).

Quadro 5 – Custos e riscos da internacionalização, de acordo com a modalidade

| | Custos | Riscos |
|----------------------------|---|---|
| Transações | Custos Administrativos e de Transporte; Custos de Transação; Controle dos contratos. | Danos na imagem; Perda de quota para locais; Dependência dos agentes Competição dos licenciados |
| Investimento Direto | Investimentos na criação e gestão da filial; Partilha de receitas com parceiros (<i>Joint-Venture</i>) | Incapacidade de adequação ao meio envolvente local; Dificuldade de relacionamento (<i>Joint-Venture</i>) |
| Projetos | Custos de Transação; Custos Financeiros e Operacionais (projetos chave-na-mão) | Criação de competidores; Risco cambial; Risco de insolvência do cliente. |

Fonte: FERREIRA (2008, p.9)

2.7.5 Estratégia de Cooperação

A cooperação consiste em uma estratégia competitiva que auxilia a empresa e o setor a buscarem melhores resultados. Nesse sentido, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo (EIRIZ, 2001, p. 67).

Para Aaker (2007, p.212), uma aliança estratégica é uma colaboração que alavanca as forças de duas ou mais organizações para atingir metas estratégicas. Há um comprometimento de longo prazo envolvido. Não se trata de um mecanismo tático para fornecer uma solução de

curto prazo para um problema - terceirizar um componente para o qual surgiu um problema temporário de fabricação, por exemplo.

De acordo com Carvalho Jr (1997), para serem competitivas no novo ambiente competitivo que atualmente se faz presente, as empresas vêm recorrendo crescentemente à cooperação com seus rivais, fornecedores e clientes, a qual pode ir desde a subcontratação de outra empresa para realizar parte da produção do produto, acordos de distribuição do produto, podendo chegar à formação de uma empresa conjunta, dentre as diversas formas que a cooperação entre empresas pode assumir.

A cooperação entre empresas pode ser entendida como a aproximação de firmas independentes concorrentes ou potencialmente concorrentes para trabalhar conjuntamente para atingir um mesmo objetivo, e geralmente baseia-se na partilha de competências num determinado domínio de atividades.

A aliança entre empresas não resulta na eliminação da concorrência, mas tende a modificar as regras do jogo concorrencial ao criar espaços de estabilidade dentro do universo turbulento da competição, onde o risco é menor. A aliança, ao retardar ou evitar a fusão ou absorção de uma empresa por outra, pode ainda conduzir a um retardamento ou evitação de um aumento da concentração da indústria que poderia resultar naturalmente do jogo concorrencial. (CARVALHO JR, 1997)

2.7.5.1 Tipologias das Estratégias de Cooperação

Existe um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. São em geral constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem de partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem face às empresas ligadas por alianças estratégicas (RIBAULT et al., 1995 *apud* OLAVE & AMATO NETO, 2001).

Para Aaker (2007, p.212), uma aliança estratégica pode assumir várias formas, desde um acordo informal até uma *joint-venture* formal. O acordo mais informal pode ser simplesmente tentar trabalhar em conjunto (vendendo produtos por meio de um canal de vendas, por exemplo) e permitir que surjam sistemas e formas organizacionais à medida que as alianças se desenvolvem.

Por outro lado, explica o autor, uma *joint-venture* formal envolvendo equidade e muitos documentos legais têm riscos muitos diferentes. Quando existe compartilhamento de

patrimônio, há sempre preocupação com controle, retorno sobre o investimento e obtenção de um percentual justo no empreendimento.

Carvalho Jr & Santana (1996) citam em seu trabalho o estudo realizado pelos franceses MAUGET & HAMON (1994), onde foram propostas as seguintes tipologias de cooperação:

- a) **Parceria por função:** comercial; industrial; pesquisa; industrial, comercial e pesquisa; financeira.
- b) **Parceria para consolidar a vantagem competitiva sobre as estratégias genéricas:** dominação pelos custos, diferenciação.
- c) **Parceria para iniciar ou consolidar certas opções estratégicas:** especialização; diversificação, integração vertical.
- d) **Parceria para iniciar ou consolidar uma internacionalização.**
- e) **Parceria para enfrentar os ciclos de vida dos produtos e dos mercados:** surgimento; crescimento; maturidade, declínio.

Kanter (1990) *apud* Olave & Amato Neto (2001), cita os seguintes tipos de alianças:

- a) **Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios:** neste tipo de alianças, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (frequentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas. Como exemplo, a autora cita a organização de um “consórcio” de seis empresas norte-americanas para viabilizar as pesquisas sobre fibras óticas na Battelle Memorial Institute em Columbus, Ohio.
- b) **Alianças Oportunísticas ou *Joint Venture*:** as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que talvez temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Tais tipos de alianças são frequentemente utilizadas, por exemplo, em atividades de pesquisa & desenvolvimento entre empresas de vários países.
- c) **Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários:** neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (stakeholders) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de

agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

De acordo com Martinet (1983) *apud* Carvalho Jr (1997), a cooperação entre empresas pode ocorrer através das seguintes formas, as quais são influenciadas pela intensidade dos atributos das transações e por seus custos:

- a) **Sub-contratação:** uma empresa contratada realiza uma operação ou um produto conforme as especificações determinadas pelo contratante;
- b) **Co-contratação:** empresas partilham a realização de uma produção ou operação;
- c) **Concessão:** a empresa concedente, ao permitir que outra efetue uma atividade complementar à sua, pode aumentar suas vendas sem necessitar realizar os investimentos que são feitos pelos concessionários;
- d) **Acordo de licença:** uma empresa permite à outra a aplicação de um conhecimento patenteadado;
- e) **Franquia:** uma empresa beneficia-se da experiência comercial e de produção de outra, mediante um pagamento. O franqueador pode utilizar a marca e o know-how do franqueador e obter deste uma assistência técnica e comercial;
- f) **Filial comum:** consiste na criação de uma entidade autônoma por duas ou mais empresas

2.7.5.2 Motivações para a adoção da Estratégia de Cooperação

No atual ambiente competitivo, as empresas podem se deparar com restrições ao seu crescimento, tornando limitado o seu horizonte de atuação. Para superar essas restrições, a cooperação se apresenta como uma importante alternativa aos gestores.

Para Aaker (2007, p. 213), as alianças estratégicas podem ser motivadas por um desejo de atingir alguns dos benefícios de uma estratégia global. Dessa forma, uma aliança estratégica pode, por exemplo, gerar economias de escala, ganhar acesso a mercados estratégicos e superar as barreiras comerciais.

Segundo o mesmo autor, uma aliança estratégica pode ser necessária para compensar a ausência ou a fraqueza de um ativo ou competência necessários. Sendo assim, uma aliança estratégica pode completar uma linha de produtos para atender a nichos de mercado, ganhar acesso à tecnologia necessária, usar o excesso de capacidade, ganhar acesso a instalações de

produção de baixo custo, acessar um nome ou uma relação com o cliente ou reduzir o investimento exigido por determinado empreendimento.

Para Carvalho Jr (1997) e Dahab & alli (1994) *apud* Carvalho Jr (1997), as principais motivações que levam as empresas a cooperarem entre si são as seguintes:

- a) Ampliação do mercado: A redução do ciclo de vida dos produtos devido ao rápido desenvolvimento tecnológico e da composição da demanda resulta na necessidade de as firmas assegurarem maiores mercados;
- b) Rápida comercialização;
- c) Economias de escala nas atividades de pesquisa & desenvolvimento, produção, distribuição, marketing;
- d) Acesso a tecnologias, experiências, canais de distribuição, capital, ou outros ativos tangíveis ou intangíveis;
- e) Flexibilidade para responder de forma ágil às exigências do mercado;
- f) Reduzir riscos e compartilhar custos de projetos de alto grau de incerteza e altos custos de desenvolvimento;
- g) Complementaridade nos produtos oferecidos.

2.7.5.3 Dificuldades das Estratégias de Cooperação

É certo que a implantação das alianças estratégicas também está sujeita a uma série de dificuldades, necessitando, portanto, de uma revisão atenta das empresas que desejam adotar o caminho da cooperação.

Uma palestra realizada pela USEN (Universidade SEBRAE de Negócios), intitulada “A cooperação como estratégia de sobrevivência” apontou os principais dificultadores da cooperação:

- Falta de propósitos claros;
- Objetivos e prazos irrealizáveis;
- Pouco envolvimento de líderes e gestores;
- Existência de membros omissos aos compromissos assumidos;
- Falta de percepção dos benefícios da cooperação;
- Desequilíbrio nos benefícios recebidos pelos diferentes parceiros;

- Tempo e recursos financeiros investidos maiores do que os benefícios potenciais;
- Existência de conflitos básicos sem que haja espaços adequados para negociação; e
- Cultura do individualismo cristalizada.

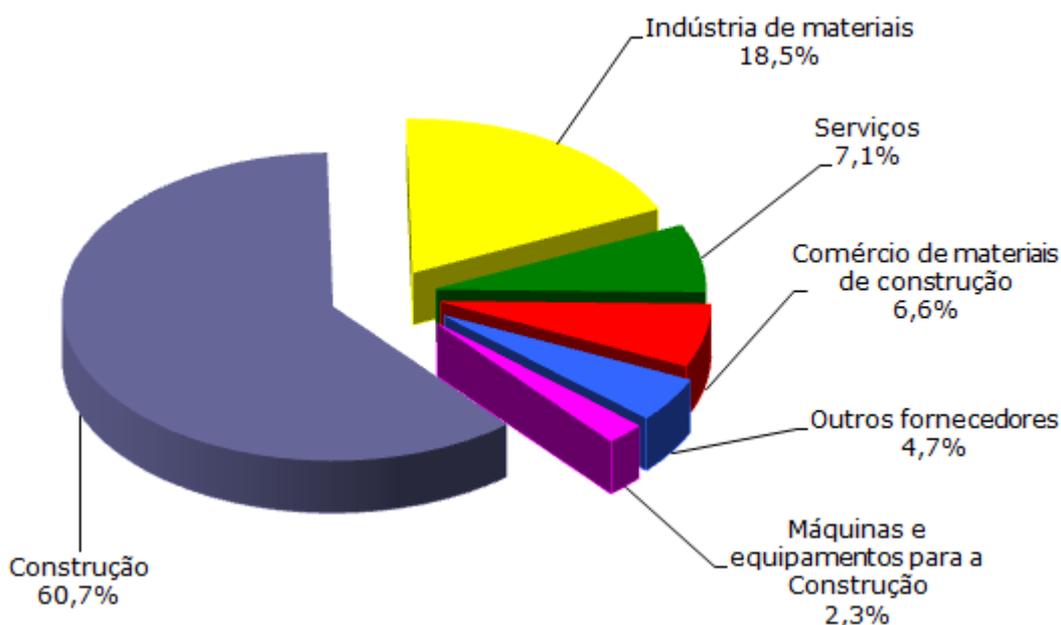
Portanto, para que a estratégia de cooperação possa alcançar sucesso é preciso que os participantes tenham uma percepção sistêmica acerca da aliança, reconheçam a interdependências que as partes possuem, construam uma relação de confiança, mantenham uma gestão participativa e, principalmente, possuam objetivos convergentes.

Seguindo a observação de Aaker (2007, p. 216), um fator importante para o sucesso de longo prazo das alianças estratégicas é que cada parceiro contribua com ativos e competências e obtenha vantagens estratégicas.

3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Na cadeia produtiva da construção civil, pode-se observar através do gráfico 1, elaborado pela CBIC (2007), que a Construção possui a maior participação, totalizando um percentual de 60,7%, seguida pela indústria de materiais, que totaliza um percentual de 18,5%. Isso dá mostras da importância que a construção possui em sua cadeia produtiva, atuando como o centro da dinâmica que ocorre dentro da cadeia.

Gráfico 1- Composição da Cadeia Produtiva da Construção Civil - 2007



Fonte: "Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais-Junho/2008". ABRAMAT e FGV Projetos. Elaboração: Banco de Dados-CBIC (<http://www.cbicdados.com.br/>)

Quanto à distribuição e o tamanho dos estabelecimentos nas grandes regiões do Brasil, verifica-se que a região sudeste possui liderança absoluta no número de estabelecimentos, totalizando 58.649 estabelecimentos, o que corresponde a um percentual superior a 49,9%. Se consideradas as regiões sul e sudeste em conjunto, este percentual sobe para 72,63%, confirmando, assim, o potencial econômico que as duas regiões possuem face à economia brasileira como um todo (Tabela 2). Os dados da tabela, relativos a 2007, mostram também que a maioria dos estabelecimentos possui até quatro empregados ativos, revelando que o setor é composto principalmente por empresas de pequenos e médios portes.

Tabela 2 – Número de Estabelecimentos e Tamanho por Empregados Ativos na Construção Civil Grandes Regiões e Total Brasil - 2007*

nº de estabelecimentos

| Tamanho do estabelecimento por empregados ativos | Construção Civil | | | | | |
|--|---------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| | Regiões Geográficas | | | | | |
| | Norte | Nordeste | Sudeste | Sul | Centro-Oeste | |
| 0 empregados | 1.075 | 4.488 | 13.590 | 6.759 | 2.187 | 28.099 |
| Até 4 empregados | 1.745 | 6.635 | 23.369 | 11.357 | 3.530 | 46.636 |
| De 5 a 9 empregados | 676 | 2.422 | 8.303 | 3.867 | 1.274 | 16.542 |
| De 10 a 19 empregados | 501 | 1.874 | 5.733 | 2.340 | 939 | 11.387 |
| De 20 a 49 empregados | 406 | 1.541 | 4.593 | 1.562 | 713 | 8.815 |
| De 50 a 99 empregados | 182 | 685 | 1.618 | 499 | 266 | 3.250 |
| De 100 a 249 empregados | 131 | 383 | 931 | 212 | 173 | 1.830 |
| De 250 a 499 empregados | 36 | 140 | 328 | 46 | 35 | 585 |
| De 500 a 999 empregados | 10 | 40 | 121 | 15 | 19 | 205 |
| 1.000 ou mais vínculos ativos | 13 | 18 | 63 | 7 | 10 | 111 |
| TOTAL BRASIL | 4.775 | 18.226 | 58.649 | 26.664 | 9.146 | 117.460 |

Fonte: RAIS 2007 - MTE.

Elaboração: Banco de Dados-CBIC.

(*) De acordo com a nova Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 2.0/IBGE de novembro/2006.

3.1 Principais Características e Sub-Setores

Peculiaridades do setor da Construção Civil brasileiro

Segundo vários autores, a indústria da construção civil apresenta, dentre outras, a característica de ser bastante heterogênea. Há um grande número de empresas, que possuem vocações e estruturas com consideráveis diferenças. Dessa forma, os produtos e serviços da construção civil apresentam um elevado grau de diversificação, o que torna o ambiente mais competitivo.

Messenger (1990) *apud* Assunção (2006) aponta como principais características da Construção Civil, o caráter nômade, a dificuldade de constância de materiais, componentes e processos; produtos únicos, raramente seriados; dificuldade de promover a organização e o controle, uma vez que, ao contrário da maioria das indústrias, o produto é fixo e a mobilidade é dos operários; indústria muito tradicional, com grande inércia a alterações; mão de obra pouco qualificada com pouca possibilidade de promoção; ferramentas pouco desenvolvidas; trabalho sujeito a variabilidade do clima; especificações complexas e por vezes contraditórias;

responsabilidades dispersas e pouco definidas; menor grau de precisão em prazos e orçamentos que outras indústrias; dificuldade de absorção da experiência do usuário devido ao longo ciclo de aquisição-uso-reaquisição.

Para Dacol (1996), destacam-se as seguintes particularidades no processo construtivo da indústria da construção civil, quando comparado ao processo construtivo vigente na indústria de transformação:

- Produto não homogêneo e não seriado, estando na dependência de encomendas que implicam a elaboração de um bem singular, não reproduzível;
- A importância do projeto singular, para cada produto. Ou seja, cada produto tem projetos arquitetônicos, elétricos, estruturais individuais, que raramente são reproduzidos em novos empreendimentos;
- O processo construtivo depende dos fatores climáticos, pois, este ocorre ao ar livre, implica a manipulação de insumos perecíveis e processos que são aviltados pela ação da água;
- O período de construção é relativamente longo, contado em termos de meses e anos: há uma série de etapas que compõem as fases de execução de uma obra, e estas normalmente tem um período prolongado;
- O produto da atividade construtora é extremamente heterogêneo. Independente de se tratar de obras de empreitada ou de incorporação, o produto final sempre possui especificidades próprias, que o tornam exclusivo;
- O setor da construção civil possui uma complexa divisão: a Construção Civil possui uma cadeia produtiva complexa, que se estende desde a indústria extrativista mineral até a comercialização dos imóveis ou a utilização da infra-estrutura construída, como pontes, estradas e instalações de indústrias;
- O processo de construção sofre a interferência de diferentes participantes (usuários, clientes, projetistas, financiadores, construtores), cujos objetivos nem sempre são compatíveis, o que dificulta a sua efetivação;
- Não existem alternativas locais para o setor devendo o processo de construção ocorrer em dado lugar, determinado pelas condições de demanda;
- O processo construtivo está sujeito apenas a uma mecanização parcial, de modo que, embora as máquinas e equipamentos sejam essenciais e determinantes para o processo construtivo, ainda existe dependência em relação às habilidades do trabalhador.

De acordo com a CEE/CBIC (2001), outra característica importante da construção brasileira é o seu reduzido coeficiente de importação, utilizando-se basicamente de capital,

tecnologia e insumos predominantemente nacionais. Ou seja, a construção apresenta baixos níveis de importação em comparação com outros segmentos e com seu valor agregado.

Um estudo setorial realizado pelo SEBRAE-MG (2005, p. 2) aponta que a construção civil, no Brasil, tem como principais características:

- Ser altamente intensiva na geração de emprego, predominando a utilização de mão-de-obra de baixa qualificação, cabendo ao emprego formal pequena participação no total de trabalhadores ocupados pelo setor;
- Sua demanda apresenta forte dependência da evolução da renda interna e das condições creditícias;
- Possui reduzido coeficiente de importação, com elevada utilização de matérias-primas nacionais;
- Níveis de produtividade e competitividade bastante aquém do padrão existente nos países desenvolvidos, especialmente nos aspectos tecnológicos e de gestão, refletindo a existência de inúmeras ineficiências produtivas no setor;
- Existência de problemas diversos quanto à padronização e ao cumprimento de normas técnicas, observando-se elevados percentuais de não conformidade técnica dos materiais e componentes da construção civil habitacional.

Subsetores

De acordo com Trevisan (1998), a construção é segmentada em dois grupos de atividades: edificações, que engloba obras habitacionais, comerciais, industriais, obras sociais e obras destinadas a atividades culturais, esportivas e de lazer; e construção pesada, que engloba vias de transporte, obras de saneamento, de irrigação/drenagem, de geração e transmissão de energia elétrica, de sistemas de comunicação e de infra-estrutura de forma geral.

Segundo um estudo realizado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI (1995), acerca das características estruturais do setor da construção civil, as empresas do setor da construção civil podem ser divididas, de acordo com o tipo de produto final, em três grandes subsetores: Construção Pesada, Montagem Industrial e Edificações. No Subsetor **Construção Pesada**, situam-se as obras de infra-estrutura, tais como: obras viárias, obras de arte, saneamento, hidroelétricas e usinas. O Subsetor **Montagem Industrial** compreende as

obras de montagem de estruturas para instalação de indústrias, de sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e telecomunicações. As empresas desse subsetor possuem características mais homogêneas que as características dos demais subsetores, além disso, há um número menor de empresas com um porte, normalmente, médio ou grande. O subsetor de **Edificações** tem como atividades principais a construção de edifícios, a realização de partes especializadas e serviços complementares da obra de edificações. A maioria das empresas desse subsetor possui um porte pequeno e, ao contrário do subsetor de Montagem Industrial, as empresas possuem características pouco homogêneas, já que as obras possuem diferentes graus de complexidade.

Segundo a CEE/CBIC (1998), no Brasil, o segmento de **Edificações** apresenta uma grande heterogeneidade interna, tanto no tamanho quanto na capacitação tecnológica e empresarial de suas empresas. Apesar da presença de estabelecimentos de diferentes portes e especialização, há o predomínio das pequenas e médias empresas e, inclusive, de unidades com precária organização empresarial. É no subsetor de Edificações que se concentra o maior número de empresas - em torno de 57% do total dos estabelecimentos no Brasil, que somam aproximadamente 205 mil empresas de construção civil. As maiores unidades apresentam tamanho médio inferior ao das empresas dos subsetores de construção pesada e montagem industrial.

Além disso, no segmento de Edificações, a utilização de mão de obra é mais elevada, devido à menor introdução de máquinas e equipamentos e ao forte parcelamento das atividades produtivas. Esse subsetor contribui com cerca de 68,32% do volume de empregos gerados. O perfil da mão de obra empregada no segmento é basicamente pouco qualificada (baixo nível de instrução e formação profissional), com idade entre 30 e 35 anos, proveniente do mercado rural e com baixos salários (na faixa de um a três salários mínimos) (CEE/CBIC, 1998).

A respeito do subsetor de **Construção Pesada**, a CEE/CBIC (1998) comenta que este subsetor é menos heterogêneo em termos da organização interna. Há um número significativo de grandes empresas, inclusive algumas macroempresas, que se encontram entre as 100 maiores empresas do Brasil, considerando todos os ramos de atividades econômicas.

Dada a maior capacitação tecnológica e tamanho médio das empresas construtoras pertencentes a este segmento, verifica-se um alto grau de especialização e uma diversificação interna bem acentuada, o que cria condições de atuação em todas as atividades típicas deste ramo, em especial naquelas de maior complexidade tecnológica.

Em termos de organização interna, o subsetor de **Montagem Industrial** é bem mais homogêneo do que os outros subsetores, prevalecendo um número reduzido de empresas de grande e médio porte. Esta estrutura de mercado é condicionada pela própria natureza das atividades, que de certa forma impõe maior capacitação tecnológica e ganhos de escala (CEE/CBIC, 1998).

3.2 A IMPORTÂNCIA SOCIAL DA CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor da construção civil desempenha um papel de grande importância na economia brasileira, contribuindo de maneira substancial para o desenvolvimento econômico e social do país. Sob o ponto de vista econômico o setor da construção civil contribui para o desenvolvimento de outros setores ao gerar consumo de bens e serviços. Sob o ponto de vista social, o setor da construção civil mostra sua importância ao apresentar uma alta capacidade de absorção de mão-de-obra.

Segundo Farah (1996), a indústria da construção exerce um importante papel na economia do país. A autora aponta que essa importância se deve, em primeiro lugar, ao suporte que presta às outras atividades econômicas e sociais:

“Ela [A indústria da construção civil] foi responsável, por exemplo, pela montagem da infra-estrutura necessária aos sucessivos modelos de desenvolvimento que marcaram a economia nacional, a partir do final da Segunda Guerra. Ferrovias, rodovias, aeroportos, usinas hidroelétricas, sistemas de geração e transmissão de energia, pólos industriais, obras de urbanização e saneamento são alguns dos produtos da indústria da construção associados à montagem dessa infra-estrutura.” (FARAH, 1996)

Em segundo lugar, o setor da construção civil também é responsável pela construção de equipamentos e edificações requeridos tanto por atividades ligadas à produção e à circulação (indústrias e centros comerciais, por exemplo) como por serviços associados à reprodução da força de trabalho (escolas, hospitais, creches, equipamentos, de lazer e habitações).

Um estudo setorial do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos (DIEESE), publicado em 2007 apontou o setor da construção civil como sendo um dos mais

importantes da economia nacional nos últimos anos. O estudo apresentou dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) relativos aos anos de 1998 e 1999, onde ficou demonstrado que o setor responde sozinho por 10,3% do PIB nacional e por 6,6% das ocupações no mercado de trabalho, sem contar o restante dos empregos gerados ao longo de toda a cadeia produtiva.

Para Tortato (2006), o setor da construção civil é inegavelmente importante no processo de crescimento e desenvolvimento econômico, favorecido por uma série de características, como: elevado efeito multiplicador; reduzido coeficiente de importação; reduzida relação capital/produto, ou seja, as necessidades relativas de investimentos são menores; é intensivo em mão-de-obra, inclusive não qualificada; tem forte componente social, além de responder por uma parcela significativa dos investimentos.

Segundo Franco (1995), a importância social da construção se deve, em parte, a grande absorção da mão de obra do setor e o poder de reprodução de empregos diretos e indiretos. A reprodução do trabalho na construção civil não é realizada por meio de uma seleção e treinamento formal, e com isto, as empresas acabam submetendo suas regras de comunicação e estrutura organizacional aos hábitos provenientes da cultura de seus operários - cultura essa, ainda ligada à sua origem social, o campo, de onde vieram os primeiros migrantes - e pactuam com a hierarquia de poder estabelecido no interior da estrutura de ofícios, centralizada pelo mestre-de-obras.

De acordo com a tabela 2, elaborada pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) a partir de dados disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT) e a Fundação Getulio Vargas (FGV) Projetos, a Cadeia da Construção apresentou, no ano de 2004, uma participação de 8,47% no valor adicionado total da economia brasileira. Além disso, os dados confirmam a grande importância que a Cadeia da Construção possui no desenvolvimento econômico do país. A cadeia produtiva foi responsável por uma participação de 8,31% no valor da produção de toda a economia brasileira.

Quanto se observa os dados dos elos da Cadeia da Construção, nota-se que a Construção, através do Segmento Formal e de Outras Obras, foi uma participação superior a 60% do total adicionado pela cadeia como um todo. Em seguida, a Indústria de Materiais aparece com destaque no valor adicionado da Cadeia da Construção, tendo sido responsável por adicionar R\$ 34.810,3 milhões à economia brasileira, o que corresponde a uma participação de 24,7% em relação ao total adicionado pela cadeia produtiva.

Esses dados estão em consonância com o gráfico 1, que apresenta a participação dos diferentes elos da Cadeia da Construção no ano de 2007. A exemplo da Tabela 3, o gráfico também apresenta a Construção e a Indústria de Materiais como sendo os elos mais importantes da Cadeia da Construção e, conseqüentemente, da economia brasileira como um todo.

Tabela 3 – A Cadeia da Construção – 2004 (em R\$ milhão)

| ELOS DA CADEIA | VALOR ADICIONADO | CONSUMO INTERMEDIÁRIO | VALOR DA PRODUÇÃO | PESSOAL OCUPADO | PRODUTIVIDADE | (%) do VA |
|---|-------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|------------------|
| Fornecedores da indústria de materiais | 9.008,8 | 23.566,9 | 32.575,7 | 1.233.139 | 7.305,6 | 6,4% |
| Indústria de materiais | 34.810,3 | 41.435,7 | 76.246,0 | 596.066 | 58.400,1 | 24,7% |
| Construção | 84.868,0 | 72.504,0 | 157.372,0 | 5.613.659 | 15.118,1 | 60,1% |
| Segmento formal (PAIC) | 51.038,2 | 44.592,1 | 95.630,3 | 1.539.965 | 33.142,5 | 36,2% |
| Outras obras | 33.829,8 | 27.911,9 | 61.741,7 | 4.073.694 | 8.304,4 | 24,0% |
| Serviços da construção | 5.104,0 | 2.455,6 | 7.559,6 | 108.040 | 47.241,8 | 3,6% |
| Aluguel de equipamentos | 242,9 | 177,7 | 420,6 | 8.428 | 28.821,1 | 0,2% |
| Incorporação de imóveis | 1.580,5 | 522,1 | 2.102,6 | 25.740 | 61.402,8 | 1,1% |
| Engenharia e arquitetura | 3.280,6 | 1.755,8 | 5.036,4 | 73.872 | 44.409,2 | 2,3% |
| Comércio de materiais da construção | 7.361,8 | 4.513,9 | 11.875,8 | 627.915 | 11.724,3 | 5,2% |
| Atacado | 1.431,9 | 1.306,1 | 2.737,9 | 77.455 | 18.486,4 | 1,0% |
| Varejista | 5.930,0 | 3.207,9 | 9.137,9 | 550.460 | 10.772,8 | 4,2% |
| Totais da cadeia | 141.153,0 | 144.476,1 | 285.629,1 | 8.178.819 | 17.258,4 | 100,0% |
| Economia brasileira | 1.666.258,0 | 1.769.627,8 | 3.435.885,8 | 88.244.954 | 18.882,2 | |
| (%) da cadeia | 8,47% | 8,16% | 8,31% | 9,27% | | |

Fonte: "A Cadeia Produtiva da Construção e o Mercado de Materias-Agosto/2007". ABRAMAT e FGV Projetos.
Elaboração: Banco de Dados-CBIC

3.2.1 Geração de Salários, Investimentos e Renda

Salários

Segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC/IBGE, 2006), principal fonte de informações econômico-financeiras do conjunto de empresas da indústria brasileira da construção, neste ano havia 109 mil empresas no setor da construção civil brasileiro e estas ocuparam mais de 1,5 milhões de pessoas e pagaram em salários, retiradas e outras

remunerações o equivalente a R\$ 17,4 bilhões de Reais. Isso dá mostras da importância do setor na economia nacional.

Além disso, as empresas de construção realizaram obras e serviços no valor de R\$ 110,7 bilhões, deste montante R\$ 47,1 bilhões foram construções para entidades públicas, e obtiveram receita operacional de R\$ 105,6 bilhões. Na comparação com 2005, as construções executadas cresceram 13,0%, assinalando um aumento real de 7,1%⁶ (Tabela 4). O valor adicionado mostra crescimento nominal de 12,5%, o que em termos reais representou aumento de 6,7%. Em 2006, do total de obras executadas, 42,6% foram realizadas para o setor público, percentual acima do observado em 2005 (40,3%) (PAIC, 2006).

Tabela 4 - Dados gerais da indústria da construção - Brasil - 2005-2006

| Ano | Dados Gerais da Indústria da Construção | | | | | | |
|------|---|-----------------|---|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------|
| | Número de Empresas | Pessoal Ocupado | Salários, Retiradas e Outras Remunerações | Valor da construções executadas | Construções para entidades públicas | Receita Operacional Líquida | Valor Adicionado |
| | 1 000 | | 1 000 000 R\$ | | | | |
| 2005 | 107 | 1 584 | 15 417 | 97 966 | 39 515 | 96 673 | 54 346 |
| 2006 | 109 | 1 556 | 17 405 | 110 684 | 47 143 | 105 598 | 61 157 |

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa Anual da Indústria da Construção 2005-2006.

Investimentos

Analisando-se a evolução da participação da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) no Produto Interno Bruto (PIB) nacional pode-se perceber através da Tabela 5, elaborada pela CBIC a partir de dados disponibilizados pelo IBGE, que há uma tendência de alta nos últimos anos. Em 2008 a participação da FBCF/PIB a preços correntes alcançou 19%, a maior desde 1995 (dados disponíveis). Entretanto, considerando-se a participação da Formação Bruta de Capital Fixo do setor da Construção Civil (FBCFcc) no montante da FBCF de toda a economia brasileira, percebe-se uma tendência de redução ao longo dos anos apresentados. Um exemplo disso pode ser percebido no ano de 2008 onde a FBCFcc/FBCF fechou com um percentual de 37,7%, o que representa a menor taxa dos últimos anos.

Esses números dão mostra que a construção civil, embora esteja enfrentando dificuldades para manter a taxa de investimento de anos anteriores, ainda continua sendo o maior componente da FBCF, e conseqüentemente, dos investimentos da economia brasileira. Para que o setor volte a aumentar sua participação é preciso que o Governo promova maiores reduções na carga tributária imposta e facilite o acesso das empresas ao crédito.

Tabela 5 – Taxa de Investimento¹ Total e da Construção Civil a Preços Correntes e Constantes

| Ano | Participação da FBCF/PIB ¹ (%) a preços correntes | Participação da FBCF/PIB (%) a preços ano anterior | Participação da FBCFcc/PIB (%) a preços correntes | Participação da FBCFcc/FBCF (%) a preços ano anterior |
|------|--|--|---|---|
| 1995 | 18,3 | ... | 8,0 | 43,8 |
| 1996 | 16,9 | 18,2 | 8,2 | 48,6 |
| 1997 | 17,4 | 17,7 | 8,6 | 49,7 |
| 1998 | 17,0 | 17,3 | 8,8 | 52,1 |
| 1999 | 15,7 | 15,5 | 8,3 | 52,9 |
| 2000 | 16,8 | 15,8 | 8,3 | 49,6 |
| 2001 | 17,0 | 16,7 | 7,9 | 46,5 |
| 2002 | 16,4 | 15,7 | 7,7 | 47,3 |
| 2003 | 15,3 | 15,5 | 6,8 | 44,2 |
| 2004 | 16,1 | 15,8 | 7,0 | 43,7 |
| 2005 | 15,9 | 16,2 | 6,7 | 42,3 |
| 2006 | 16,4 | 16,8 | 6,6 | 40,4 |
| 2007 | 17,5 | ... | 6,7 | 38,3 |
| 2008 | 19,0 | ... | 7,2 | 37,7 |

Fonte: IBGE - Sistema de Contas Nacionais Brasil.

Contas Nacionais Trimestrais: Nova Série 2006.

Elaboração: Banco de Dados-CBIC.

(1) Taxa de Investimento = FBCF/PIB.

(...) Dado não disponível.

Renda

É inegável a importância que a indústria da Construção Civil possui na economia brasileira, desempenhando um papel estratégico na geração de renda do país. Os dados apresentados pelo IBGE através do Sistema de Contas Nacionais do Brasil (Tabela 6) mostram o Valor Adicionado Bruto a preços básicos da Construção Civil frente à economia brasileira e a indústria. A tabela dá mostras do comportamento da taxa real de crescimento da indústria da Construção Civil entre os anos de 1995 e 2008, bem como as estimativas para o ano de 2009.

De acordo com a Tabela 6, o valor adicionado pela Construção Civil em 2008 foi de R\$ 124.940 milhões, o que corresponde a uma participação de 5,1% em relação ao VABpb do

total da economia brasileira e 18,3% do VABpb da Indústria. Entretanto, a tabela também revela um ponto de inflexão no ano de 2003, quando a participação do VABpb da construção civil obteve redução tanto em relação à Indústria quanto em relação à economia brasileira total. Além disso, nesse ano a taxa real de crescimento da construção civil alcançou o seu pior resultado no período analisado, obtendo uma variação negativa de 3,3%.

Tabela 6 – Resumo Contas Nacionais: PIB e VAB Total Brasil, VAB Indústria E VAB Construção Civil – Taxa % de Crescimento do PIB Total, VAB Construção Civil e Participações %

| ANO | PIBpm BRASIL (em R\$ milhões) | VALOR ADICIONADO BRUTO - VABpb (em R\$ milhões) | | | TAXA REAL DE CRESCIMENTO (%) | | PARTICIPAÇÃO DO VABpb CONSTRUÇÃO CIVIL | |
|-------|----------------------------------|--|------------------|-----------|------------------------------|--------------------------|--|---------------------|
| | | BRASIL | CONSTRUÇÃO CIVIL | INDÚSTRIA | BRASIL - PIBpm | CONSTRUÇÃO CIVIL - VABpb | VABpb TOTAL BRASIL (%) | VABpb INDÚSTRIA (%) |
| 1995 | 705.641 | 616.071 | 33.807 | 169.578 | ... | ... | 5,5 | 19,9 |
| 1996 | 843.966 | 742.861 | 42.253 | 193.025 | 2,2 | 3,2 | 5,7 | 21,9 |
| 1997 | 939.147 | 830.628 | 49.722 | 217.033 | 3,4 | 8,5 | 6,0 | 22,9 |
| 1998 | 979.276 | 865.996 | 53.329 | 222.200 | 0,0 | 1,1 | 6,2 | 24,0 |
| 1999 | 1.065.000 | 927.838 | 52.228 | 240.735 | 0,3 | (2,9) | 5,6 | 21,7 |
| 2000 | 1.179.482 | 1.021.648 | 56.364 | 283.321 | 4,3 | 2,0 | 5,5 | 19,9 |
| 2001 | 1.302.136 | 1.118.613 | 59.486 | 301.171 | 1,3 | (2,1) | 5,3 | 19,8 |
| 2002 | 1.477.822 | 1.273.129 | 67.219 | 344.406 | 2,7 | (2,2) | 5,3 | 19,5 |
| 2003 | 1.699.948 | 1.470.614 | 68.934 | 409.504 | 1,1 | (3,3) | 4,7 | 16,8 |
| 2004 | 1.941.498 | 1.666.258 | 84.868 | 501.771 | 5,7 | 6,6 | 5,1 | 16,9 |
| 2005 | 2.147.239 | 1.842.253 | 90.228 | 539.283 | 3,2 | 1,8 | 4,9 | 16,7 |
| 2006 | 2.369.797 | 2.034.734 | 96.286 | 585.602 | 4,0 | 4,7 | 4,7 | 16,4 |
| 2007 | 2.597.611 | 2.223.519 | 107.108 | 623.721 | 5,7 | 5,0 | 4,8 | 17,2 |
| 2008 | 2.889.719 | 2.441.054 | 124.940 | 682.497 | 5,1 | 8,0 | 5,1 | 18,3 |
| 2009* | ... | ... | ... | ... | 1,2* | 2,7* | ... | ... |

Fonte: IBGE - Sistema de Contas Nacionais Brasil.

Contas Nacionais Trimestrais: Nova Série 2006. Banco de dados agregados - SIDRA/IBGE

(*) Projeções de acordo com o Relatório de Inflação-BACEN: março/2009.

Elaboração: Banco de Dados-CBIC.

(...) Dado não Disponível.

Em entrevista concedida à Carvalho (2003), o então presidente do SINDUSCON-SP, Artur Quaresma Filho, comentou o desempenho negativo que o setor da construção civil apresentou no ano de 2003. Segundo ele, esse desempenho se deveu a questões econômicas e a outros problemas históricos, como os desentendimentos com o INSS, custos de emolumentos e o escasso financiamento à produção. Além disso, o presidente comentou que o

setor sentiu os reflexos do ano eleitoral e a falta de atividade econômica, ausência de uma política habitacional e juros altos.

Após o ano de 2003 o setor da Construção Civil conseguiu retomar o ritmo positivo de crescimento, chegando a alcançar a incrível marca de 8% de crescimento no ano de 2008, ficando bem acima da taxa de 5,1% apresentada pela economia brasileira, além de ser a maior taxa de crescimento desde 1997. Conseqüentemente, a própria participação do VABpb da Construção Civil na economia brasileira e na indústria aumentou após 2003.

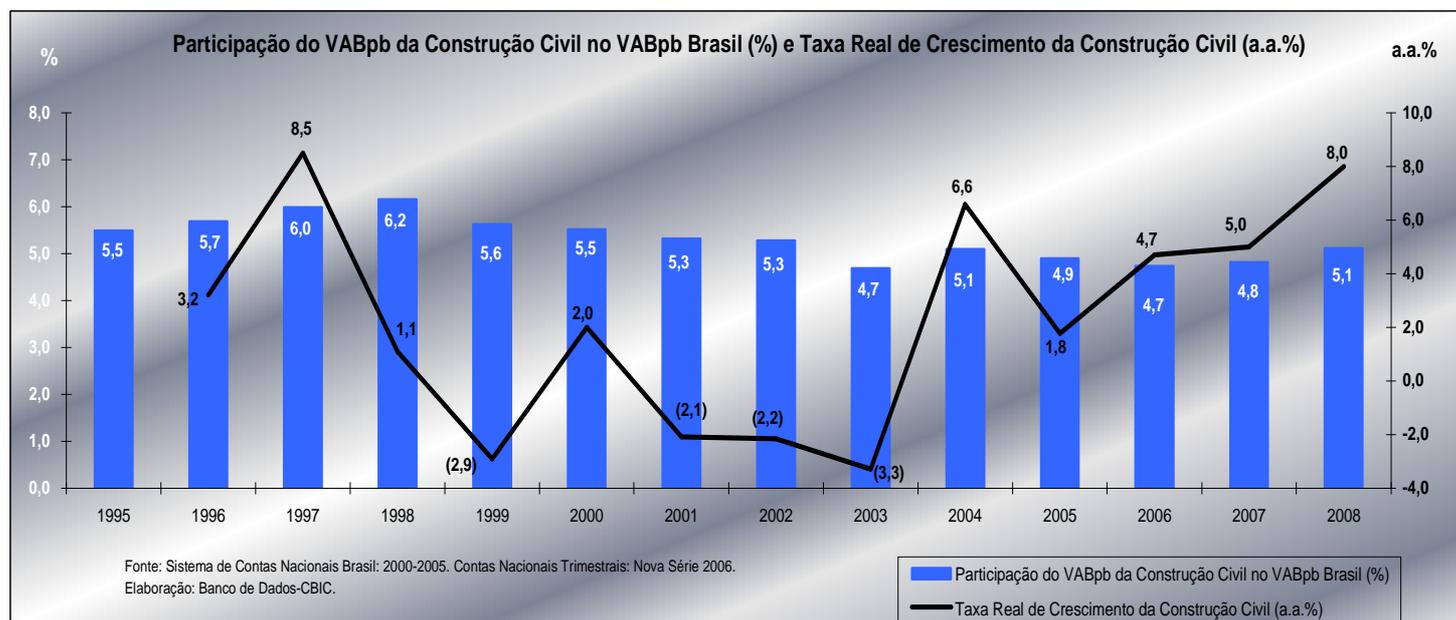
De acordo, com o presidente do SINDUSCON-MG, Daniel Furletti, entre os motivos para o quadro de crescimento dos últimos anos, destaca-se a maior oferta de crédito imobiliário (aliado à redução da taxa de juros dos financiamentos e a prazos maiores para pagamento); aumento do emprego formal na economia; crescimento da renda familiar; a estabilidade macroeconômica; mudanças no marco regulatório do mercado imobiliário (Lei 10.931/2004); melhor previsibilidade da economia, tornando mais factíveis e seguros os negócios imobiliários; pequenas obras (reformas); obras de ampliação nos segmentos de mineração e siderurgia; o impulso proporcionado pela expansão de algumas plantas industriais; a construção e ampliação de shoppings e, mais recentemente, os impactos positivos das obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

Segundo o IBGE (Tabela 6), para o ano de 2009 a expectativa é que taxa de crescimento do setor da Construção Civil fique em torno 2,7%, acima do percentual estimado para a economia brasileira, que deve ficar em torno de 1,2%.

Se considerados isoladamente esses números representam um piora no desempenho do setor. Entretanto, se levados em conta os efeitos provocados pela crise financeira mundial de 2008, esses números passam a representar o poder de reação que o setor possui frente às oscilações econômicas.

O gráfico 2 apresenta o comportamento da participação do VABpb da Construção Civil no VABpb da economia brasileira e a taxa real de crescimento da Construção Civil entre os anos de 1995 e 2008. O gráfico representa os dados contidos na Tabela 6, onde pode se perceber uma que acentuada no desempenho do setor entre os anos de 2000 a 2003 e uma retomada do crescimento nos anos subseqüentes.

Gráfico 2 – Participação do VABpb da Construção Civil no VABpb Brasil (%) e Taxa Real e Crescimento da Construção Civil (a.a.%)



3.2.2 Geração de Emprego

A Construção Civil possui, sem dúvida, uma significativa importância na geração de empregos na economia brasileira. Segundo dados do IBGE, apresentados pela CBIC, o número de pessoas ocupadas diretamente nas atividades do Macrossetor da Construção aumentou cerca de 11,3% entre os anos de 2000 a 2006, o que representou, em média, 6,55% da participação relativa da Construção Civil na População Ocupada Total (Tabela 5).

Tabela 7 – Participação da Indústria da Construção na População Ocupada

| Ano | Pessoas Ocupadas (em mil pessoas) | | Participação Relativa da Construção Civil na População Ocupada Total |
|------|-----------------------------------|------------------|--|
| | Brasil | Construção Civil | |
| 2000 | 78.972 | 5.330 | 6,75 |
| 2001 | 79.544 | 5.358 | 6,74 |
| 2002 | 82.629 | 5.609 | 6,79 |
| 2003 | 84.035 | 5.409 | 6,44 |
| 2004 | 88.252 | 5.614 | 6,36 |
| 2005 | 90.906 | 5.873 | 6,46 |
| 2006 | 93.247 | 5.933 | 6,36 |

Fonte: IBGE - Sistema de Contas Nacionais Brasil.

Elaboração: Banco de Dados-CBIC.

Analisando-se a atual situação do setor da Construção Civil na geração de empregos, e considerando-se os dados disponíveis acerca da evolução do emprego no setor da construção

civil, no acumulado nos últimos doze meses, o setor apresenta um saldo positivo na geração de postos de trabalho, com a criação de 128.503 novas vagas com carteira assinada no mês de março de 2009. O resultado é negativo se forem considerados os desempenhos retroativos (no mesmo mês do ano passado, considerando-se o acumulado dos 12 meses, esse valor era de 241.926 vagas). Entretanto, os efeitos da crise financeira mundial de 2008 foram duramente sentidos pelo setor nos meses de novembro e dezembro do ano passado, onde o saldo total entre os admitidos e desligados foi de 46336 vagas a menos.

Para o início do ano de 2009 as notícias são boas. Conforme demonstra a Tabela 6, o setor da Construção Civil começou o ano com um saldo positivo de 11.324 vagas e manteve essa situação até o mês de março (dados disponíveis), quando conseguiu dar um salto no número de admissões e elevar o saldo para 16.123 vagas, não obstante, a elevação no número de desligamentos.

Tabela 8 – Brasil – Evolução do emprego no setor da Construção Civil

| ANO/MÊS | CONSTRUÇÃO CIVIL | | | | |
|---------------|------------------|------------|----------|---------|----------|
| | ADMITIDOS | DESLIGADOS | SALDO | | |
| | | | MÊS | ANO | 12 meses |
| 07 JAN | 112.492 | 100.784 | 11.708 | 11.708 | 76.260 |
| FEV | 97.986 | 92.464 | 5.522 | 17.230 | 66.789 |
| MAR | 119.823 | 102.570 | 17.253 | 34.483 | 78.839 |
| ABR | 117.563 | 86.676 | 30.887 | 65.370 | 97.098 |
| MAI | 121.731 | 107.999 | 13.732 | 79.102 | 94.548 |
| JUN | 121.115 | 102.646 | 18.469 | 97.571 | 104.451 |
| JUL | 128.192 | 109.296 | 18.896 | 116.467 | 98.707 |
| AGO | 134.479 | 108.203 | 26.276 | 142.743 | 109.700 |
| SET | 129.372 | 98.975 | 30.397 | 173.140 | 127.527 |
| OUT | 136.353 | 114.668 | 21.685 | 194.825 | 148.489 |
| NOV | 123.147 | 115.336 | 7.811 | 202.636 | 166.790 |
| DEZ | 86.329 | 112.210 | (25.881) | 176.755 | 176.755 |
| 08 JAN | 151.881 | 113.238 | 38.643 | 38.643 | 203.690 |
| FEV | 145.455 | 117.881 | 27.574 | 66.217 | 225.742 |
| MAR | 151.821 | 118.384 | 33.437 | 99.654 | 241.926 |
| ABR | 158.097 | 126.026 | 32.071 | 131.725 | 243.110 |
| MAI | 158.829 | 130.159 | 28.670 | 160.395 | 258.048 |
| JUN | 169.360 | 132.602 | 36.758 | 197.153 | 276.337 |
| JUL | 180.852 | 145.774 | 35.078 | 232.231 | 292.519 |
| AGO | 177.557 | 141.675 | 35.882 | 268.113 | 302.125 |
| SET | 180.580 | 147.811 | 32.769 | 300.882 | 304.497 |
| OUT | 168.202 | 166.053 | 2.149 | 303.031 | 284.961 |
| NOV | 142.747 | 165.478 | (22.731) | 280.300 | 254.419 |
| DEZ | 81.156 | 163.588 | (82.432) | 197.868 | 197.868 |
| 09 JAN | 151.465 | 140.141 | 11.324 | 11.324 | 170.549 |
| FEV | 138.627 | 135.785 | 2.842 | 14.166 | 145.817 |
| MAR | 168.517 | 152.394 | 16.123 | 30.289 | 128.503 |

Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - LEI 4923/65 - M.T.E

Elaboração: Banco de Dados – CBIC

Adaptação: A tabela original possui dados de 1994 a 2009.

3.2.3 Geração de Tributos

O Macrossetor da Construção possui elevada capacidade de geração de impostos. Os impostos gerados pelos produtos consumidos pelo Macrossetor (importação; ICMS; IPI/ISS) totalizaram, no ano de 2001, aproximadamente 26% do total dos impostos indiretos sobre produtos para o consumo intermediário da economia (CEE/CBIC, 2002).

Para cada unidade monetária a mais na demanda final da atividade do Macrossetor da Construção são gerados 0,0525 centavos de impostos pagos pelas atividades considerando-se os efeitos diretos; 0,0668 centavos de impostos nos efeitos diretos + indiretos e 0,0786 centavos considerando-se os efeitos induzidos. Esses dados são da CEE/CBIC (2002), que aponta que o setor de construção, devido à sua extensa cadeia produtiva, possui uma elevada capacidade de geração de impostos. Na média dos últimos 10 anos, o setor da construção civil contribuiu com 9% do volume total de impostos sobre a produção do país, excluindo os impostos sobre renda e propriedade. Só com IPI e ISS, em 2002, os produtos da construção civil pagaram cerca de R\$ 864 milhões, equivalentes a 3,06% do total destes impostos pagos na economia.

Segundo Mendes (2005), a construção civil é um dos setores mais penalizados pela elevada carga tributária no País, pois é profundamente afetada pelas suas conseqüências mais perversas: o aumento da informalidade e a redução da capacidade de investimento. Somado a isso, peculiaridades do setor, como a dependência de inúmeros fornecedores e prestadores de serviços aumentam ainda mais a vulnerabilidade à tributação de qualquer setor econômico. É um problema que envolve muito mais que a simples contabilização da carga que incide diretamente no setor. O autor aponta um estudo realizado em 2002 pela GV Consult, onde esta identifica que a carga tributária que recaiu sobre o setor correspondeu a 27,62% do Valor Adicionado (VA) da construção.

Considerando-se os dados disponíveis de 2004 acerca da carga tributária na Cadeia da Construção (Tabela 7), verifica-se que carga tributária total do setor foi de R\$ 31.808,2 milhões, o que corresponde a 22,5% do Valor Agregado Total da Cadeia.

Tabela 9 – Carga Tributária na Cadeia da Construção - 2004

R\$ milhão

| Impostos e Contribuições | Cadeia da Construção | | | Total | Total da Cadeia |
|---|----------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | Fornecedores | Formal | Informal | | |
| Impostos sobre a produção | 4.394,4 | 5.371,0 | 2.527,0 | 7.897,9 | 12.292,4 |
| ICMS | 1.590,8 | 2.125,1 | 1.345,6 | 3.470,7 | 5.061,5 |
| IPI | 254,9 | 338,2 | 255,1 | 593,2 | 848,2 |
| Imposto sobre Importação | 218,5 | 170,4 | 0,0 | 170,4 | 388,9 |
| Outros específicos | 1.276,0 | 1.405,3 | 926,3 | 2.331,6 | 3.607,6 |
| Outros impostos sobre a produção | 1.054,2 | 1.332,0 | 0,0 | 1.332,0 | 2.386,2 |
| Impostos sobre a renda e a propriedade | 10.111,7 | 8.033,7 | 1.370,4 | 9.404,1 | 19.515,9 |
| IPTU | 70,0 | 51,1 | 6,3 | 57,5 | 127,5 |
| IPVA | 287,2 | 72,8 | 109,2 | 182,0 | 469,1 |
| IPMF / CPMF | 602,0 | 447,7 | 291,7 | 739,4 | 1.341,4 |
| Demais (ITR) | 4,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 4,5 |
| Imposto de renda | 3.438,5 | 2.097,8 | 0,0 | 2.097,8 | 5.536,3 |
| CSLL | 970,2 | 533,6 | 0,0 | 533,6 | 1.503,9 |
| Previdência oficial e FGTS | 4.700,8 | 4.798,8 | 963,2 | 5.762,0 | 10.462,8 |
| ITBI | 38,6 | 31,9 | 0,0 | 31,9 | 70,4 |
| Carga tributária total | 14.506,2 | 13.404,6 | 3.897,4 | 17.302,0 | 31.808,2 |
| Carga tributária (%) do VA | 25,8% | 26,3% | 11,5% | 20,4% | 22,5% |

Fonte: "A Cadeia Produtiva da Construção e o Mercado de Materias-Agosto/2007". ABRAMAT e FGV Projetos.

Elaboração: Banco de Dados-CBIC

4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRO

4.1 Seleção da Empresas Líderes

Para efeito da seleção das empresas líderes do setor de Construção Civil brasileiro, adotou-se nesse trabalho o “V Ranking ITCnet 2008”, que apresentou as 100 maiores construtoras do País, em metros quadrados construídos em 2008. Nessa classificação participaram as construtoras que possuem obras dentro dos seguintes pré-requisitos:

- Obras concluídas em 2008 (independente da data de início).
- Obras em construção ou com previsão de início até dezembro de 2008.
- Obras que a empresa executará a Construção Civil. As parcerias foram contabilizadas com porcentagens calculadas pela ITCnet.

Além disso, não foram computadas incorporações, Obras Viárias (Pontes, Viadutos, Rodovias e Ferrovias), obras de Infraestrutura, Saneamento Básico e Hídricas (Portos, Cais, Berços e Piers).

A ITCnet é uma empresa que fornece a seus associados informações sobre obras em projeto e em andamento no Brasil. De acordo com o site da empresa, desde 1978 a ITCnet acompanha a evolução do setor da construção, através de pesquisas de novos empreendimentos nos segmentos: residencial, comercial e industrial, com amplo detalhamento. Uma consulta rápida pela internet revelou que esse ranking é amplamente utilizado por diversas construtoras e investidores, que depositam ampla confiança nos resultados apresentados pela ITCnet.

O Quadro 3 apresenta uma lista com as 10 construtoras melhores ranqueadas na classificação da ITCnet. A classificação original possui uma lista com 100 empresas. Como pode ser observado, todas as empresas atuam no segmento residencial, acrescentando em alguns casos a atuação em condomínios de casas, empreendimentos comerciais, dentre outras. Isso dá mostras do foco que as empresas têm percorrido no setor,

Quadro 3 – As maiores construtoras brasileiras, segundo o “V Ranking ITCnet 2008”

| Classif. | CONSTRUTORA | Σ Total de área Construída (m ²) | Segmentos de Atuação | Estados de Atuação |
|----------|----------------------|--|----------------------------------|--|
| 1 | Gafisa | 3.160.000,00 | RES | AL / BA / CE / MA / GO / MT / PA / PR / RJ / RS / SP |
| 2 | Cyrela Brazil Realty | 2.568.089,13 | RES / COND.CASAS / COM | RJ / RS / SP |
| 3 | MRV | 2.515.233,65 | RES / COND.CASAS | SP / MG / PR |
| 4 | Even | 1.865.197,78 | RES / COM | MG / RJ / SP |
| 5 | Rodobens | 1.493.388,45 | RES | BA / MG / MT / PR / SP |
| 6 | Grupo Capuche | 1.245.493,54 | RES | RN |
| 7 | Goldfarb | 1.215.998,67 | RES | ES / RJ / SP |
| 8 | Tecnisa * | 1.166.293,00 | RES / COND. CASAS / COM | SP |
| 9 | Schahin | 1.154.796,43 | RES / COM / EC / ENS / HOSP/ TUR | ES / PA / PE / RJ / RS / SC / SP |
| 10 | Rossi Residencial | 1.068.455,51 | RES / COND. CASAS / COM | ES / RJ / RS / SP |

Fonte: ITCnet

Adaptação: A lista original possui 100 construtoras.

* Empresas que não responderam a planilha para o Ranking e que foram considerados os dados dos estudos da ITCnet.

4.2 Fatores determinantes da competitividade da construção civil brasileira

Nesse trabalho serão tratados, especificamente, os Fatores Empresariais da competitividade, que dizem respeito à gestão competitiva, capacidade inovativa, capacidade produtiva e aos recursos humanos. Ou seja, são os fatores sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas assumidas por ela.

Nessa seção serão observadas as formas como as empresas tratam aspectos como a difusão de suas marcas, confiabilidade da imagem da empresa, gestão da qualidade, planejamento, produtividade, qualificação dos recursos humanos, P&D, softwares, etc.

4.2.1 Fatores Empresariais

4.2.1.1 A Qualidade como uma nova arma competitiva

A partir do início dos anos 90 o Brasil adentrou em uma nova política industrial, que tinha como maior objetivo incentivar a competitividade industrial. Dessa forma, seguindo uma tendência mundial, as empresas da construção civil brasileira têm investido esforços para implantar sistemas de gestão da qualidade em suas organizações. O objetivo desses esforços é reduzir custos, melhorar as forças de vendas e aumentar a lucratividade dos empreendimentos.

Além desses objetivos, os sistemas de gestão da qualidade desempenham um papel fundamental no competitivo mercado da construção civil. A qualidade deixa de ser um requisito complementar, para ocupar o centro das atenções das empresas, tornando-se um poderoso instrumento competitivo.

Para Oliveira et alli (2003), é possível observar que um número cada vez maior de empresas, por intermédio de seus principais diretores, passou a focar a qualidade de uma nova perspectiva, que vincula a lucratividade ao ponto de vista do cliente. A qualidade passa, então, a ser vista como arma agressiva de concorrência.

Dessa forma, surge a gestão estratégica da qualidade, representando a preocupação das empresas em utilizar os sistemas de gestão da qualidade como diferenciais competitivos, utilizados para impulsionar as vendas, melhorar a reputação e a imagem da empresa. Para tanto, é preciso que as organizações fiquem atentas à postura que devem ter ao tentar implantar sistemas de gestão da qualidade em seus processos ou produtos.

De acordo com Oliveira et alli (2003), na gestão estratégica da qualidade, a postura da alta direção tem de considerar que a qualidade é um conceito abrangente, com quatro pontos principais:

- 1) Os clientes ou quem os representa devem ter a última palavra sobre até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz às suas expectativas;
- 2) A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece;
- 3) A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na ocasião de compra;

- 4) É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação a quem o produto atende.

Sistemas de Gestão da Qualidade

Atualmente, as principais certificações da garantia da qualidade almejadas pelas empresas da construção civil que desejam implantar um sistema da gestão da qualidade são as séries da ISO 9001 e o PBQP-H. Essas duas certificações representam um verdadeiro diferencial competitivo para as empresas que as detêm, facilitando a atração de clientes e investidores através da utilização de materiais e serviços de melhor qualidade, do acesso a tecnologias de construção diferenciadas e da redução de custos, que possibilita à empresa adotar preços mais competitivos.

A ISO (*International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Normalização) é uma organização não-governamental, fundada em 1947, com sede em Genebra, na Suíça, que visa estabelecer normas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do mundo. ISO 9001:2000 é uma norma internacional que fornece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) das organizações. Faz parte de uma série de normas, geralmente chamada no coletivo de "Série ISO 9000".

O objetivo da ISO 9001:2000 (ou suas versões mais recentes) é fornecer um conjunto de requisitos que, bem implantados, dão mais confiança de que a organização é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendam às necessidades e as expectativas de seus clientes, e que estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. As séries das normas ISO 9001:2000 foram desenvolvidas utilizando-se um conjunto de oito princípios de gestão da qualidade, desenvolvidos pela ISO, que atuam como uma base de sustentação comum para normas relacionadas à gestão da qualidade. Esses princípios dizem respeito ao foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem por sistema de gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisões e relações de parcerias com os fornecedores. Dessa forma, as empresas que conseguem obter essa certificação conseguirão captar uma maior confiança por parte dos clientes, obter maior eficiência e eficácia, obter riscos reduzidos de compromisso, além de fortalecer a imagem da empresa face ao mercado.

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) é um conjunto de ações desenvolvidas pelo Ministério das Cidades, através da Secretaria Nacional de Habitação, que tem como principal propósito, organizar o setor de construção civil em

torno de duas questões principais, ligadas à melhoria da qualidade do habitat e à modernização produtiva. O PBQP-H visa tronar o setor de construção civil mais competitivo, reduzir os custos concomitantemente à elevação da qualidade das construções e buscar uma confiabilidade maior dos agentes financiadores e do consumidor final.

As empresas que possuem a certificação do PBQP-H são classificadas em quatro níveis (A,B,C,D), de acordo com o grau de evolução e o cumprimento das cláusulas exigidas pelo programa. As empresas que obtêm o nível mais alto dessa certificação (nível “A”) possuem certificação de eficiência, por exemplo, na comunicação interna, no ambiente de trabalho, no planejamento da elaboração do projeto, nas entradas de projeto, nas saídas de projeto, na análise crítica de projeto, na validação de processos e nas ações preventivas. Além disso, esse programa de certificação abrange não somente à empresa, mas também as próprias obras que se encontram em execução, além de exigir uma renovação constante da certificação, o que obriga as organizações a se manterem firmes em suas políticas da qualidade.

Observando-se as empresas líderes listadas na seção 4.1, verificou-se que todas elas possuem certificação em algum sistema da qualidade e consideram a qualidade de seus produtos e processos um fator importantíssimo. A Cyrela, por exemplo, conta com uma Gerência de Qualidade e de Desenvolvimento Tecnológico responsável por testar e aprovar novos materiais e tecnologias construtivas, além de parcerias com consultores técnicos.

Empresas como a Gafisa, Cyrela, MRV e EVEN possuem certificação pelo PBQP-H nível “A” e ISO 9001:2000, buscando prestar serviços de excelência a seus clientes. Prova disso são as premiações que essas empresas têm recebido ao longo de suas histórias: a Goldfarb foi ganhadora do Prêmio Qualidade Total promovido pelo Jornal Folha de São Paulo, nos anos de 2002 e 2003, a Shahin foi ganhadora do Prêmio Quality Brasil 2003.

Outra certificação interessante foi obtida pela Shahin, que passou a deter o certificado ISO 14001:2004, que compreende um sistema de gestão ambiental, demonstrando que a empresa possui forte preocupação com as questões ligadas à proteção do meio-ambiente.

4.2.1.2 O papel da Inovação Tecnológica na competitividade

A tecnologia tem sido utilizada de diversas formas no setor da construção civil. Novos equipamentos, mais robustos, avançados e extremamente confiáveis possibilitam uma maior

agilidade e desempenho na execução de obras, oferecem melhor custo benefício e tornam-se verdadeiras vantagens competitivas para as empresas.

Outras tecnologias construtivas também têm sido desenvolvidas e utilizadas pelas empresas líderes do setor da construção civil. Uma delas, o drywall, substitui as vedações internas convencionais (paredes, tetos e revestimentos) de edifícios de quaisquer tipos, consistindo de chapas de gesso aparafusadas em estruturas de perfis de aço galvanizado. Como a montagem do sistema drywall é simples, as empresas conseguem reduzir o prazo de entrega e, conseqüentemente, obter custos menores. Com esse sistema, há um ganho de área útil que pode chegar a 4% a cada 100 m² e as paredes têm superfície lisa e precisa, diminuindo custos na preparação da superfície para a pintura. Além disso, essa tecnologia possibilita às empresas reduzirem desperdícios, já que em obras feitas com chapa de gesso o percentual de desperdício gira em torno de 5%, enquanto na construção tradicional, a taxa chega a 30%.

Nas construtoras brasileiras essa tecnologia já está bastante difundida. Empresas como Gafisa, Shahin e Cyrela utilizam essa tecnologia. Na Gafisa, por exemplo, o drywall é usado em 50% a 60% das obras. Conforme Mário Rocha, diretor de Operações da Gafisa, em São Paulo, a utilização dessa tecnologia é uma tendência sem retorno, largamente adotada nos EUA e na Europa. E que foi fundamental para que a empresa pudesse fazer projetos mais flexíveis (CASEMIRO, 2005).

Abaixo alguns benefícios do drywall:

- Redução em 15% nos custos das fundações;
- Proporciona flexibilidade de layouts;
- Não trinca;
- Aceita qualquer tipo de acabamento e fixação de objetos;
- É ecologicamente correto:
- Menor utilização de água, proporção de 1 para 6 em casos de alvenaria.
- Menor espessura de parede, ganho de 3 a 4% em área útil;
- Redução de 10 a 15% nos custos das estruturas individuais de cada andar;
- Operações e manutenção simplificadas;
- Redução no número de operários e aumento do rendimento;
- Facilidade nas instalações complementares, sem gerar cortes, quebras e entulhos que tem um custo para ser removido;
- Evita desperdícios e entulhos na proporção de 13 para 1 caminhões de entulho;

- Redução do volume de material evitando circulação vertical e horizontal de materiais na obra, além da redução no custo de estoque de grandes volumes;
- Redução do custo financeiro com cronograma muito mais rápido.

Outras inovações tecnológicas construtivas são utilizadas no setor da construção civil. A Tecnisa, por exemplo, possui como principais inovações tecnológicas construtivas a alvenaria racionalizada, um sistema de revestimento de fachada, a racionalização de processos e processos construtivos voltados às exigências de novas demandas. O Quadro 5 apresenta as diferenças fundamentais entre a Alvenaria Tradicional e a Racionalizada.

Quadro 5 – Alvenaria Tradicional x Alvenaria Racionalizada

| TRADICIONAL | RACIONALIZADA |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Soluções construtivas tomadas em canteiro, sem enxergar nem compatibilizar com demais sub sistemas; 2. Ausência de controle formal, regular e eficiente da produção; 3. Falta de padronização do processo produtivo. Riscos altos de patologias; 4. Desperdícios Extremos; 5. Baixa mecanização de uso intensivo de mão-de-obra | <ol style="list-style-type: none"> 1. Soluções compatibilizadas entre os vários projetos; 2. Controle de produção e produtividade formais; 3. Padronização. Riscos baixos de patologias; 4. Baixo índice de desperdício; 5. Baixa mecanização, porém, utilização racional da mão-de-obra. |

Fonte: www.slideshare.net

Além das tecnologias construtivas, as empresas líderes têm se utilizado das tecnologias da informação, tanto a nível produtivo, de gestão ou comercialização. Das empresas líderes mencionadas anteriormente, todas utilizam algum software para de gestão. A Cyrela, por exemplo, utiliza um CRM (Customer Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente), da Microsoft, que possibilita à empresa controlar um banco de dados com informações de seus clientes efetivos e potenciais, o que gera melhoras no desempenho de seus gerentes de venda. Dessa forma, esse software permite que a Cyrela consiga prestar um melhor serviço de pós-venda e consiga aumentar a precisão de suas prospecções, além de agregar mais uma vantagem competitiva à sua estratégia de venda.

Outros sistemas e softwares são bastante utilizados pelas empresas líderes. Os ERP's (Enterprise Resource Planning - Planejamento de Recursos Organizacionais), por exemplo, são utilizados em todas as empresas líderes. Esses aplicativos permitem às construtoras trabalharem de forma integrada, seja a nível interno ou nível de obra. Com os softwares de ERP as empresas conseguem ligar todos os departamentos envolvidos com o empreendimento, desde a fase de orçamento, planejamento e levantamento dos custos unitários até a administração de compras, controle financeiro e comercial. A Schahin, por exemplo, utiliza o ERP Oracle EnterpriseOne, um dos mais eficientes softwares de gestão do mundo. Isso permite à empresa controlar várias obras simultaneamente e cumprir os cronogramas estabelecidos.

Um case interessante de utilização de sistemas ERP pode ser observado na Rossi Residencial, que utiliza o SAP ERP, líder mundial no desenvolvimento de sistemas de gestão integrada. Conforme caso apresentado no site da SAP BRASIL, a solução de gestão da SAP é o principal recurso adotado pela Rossi Residencial para controlar os custos e o fluxo de caixa de todos os empreendimentos que a empresa possui em andamento. A utilização do SAP ERP torna o processo operacional mais fácil de controlar, além de diminuir os riscos possíveis.

Em 2006, a Even também passou a adotar o ERP da SAP, o que possibilitou a integração dos seus diversos departamentos e a automatização do armazenamento de todas as informações relativas aos seus negócios.

A internet também tem se tornado uma ferramenta bastante utilizada no setor da construção civil. Ela pode prestar suporte em várias estratégias, como por exemplo, na estratégia de marketing, como será apresentado na próxima seção.

4.2.1.3 Estratégia de Propaganda e Marketing

Segundo Albuquerque & Barros Neto (2003, p.2) os princípios que caracterizam as estratégias de marketing se iniciam muito antes da produção de bens, e visam a envolver todo o planejamento e ações das empresas para a satisfação e preferência do cliente consumidor das construções. Para isso, desenvolveram-se estudos multidisciplinares, não somente baseados nas experiências comerciais anteriores, mas também em estudos sócio-demográficos, estudos técnicos para melhoria da qualidade das edificações, de satisfação residencial, de ambientações, de comportamento do consumidor, de estudo das estratégias e

resultados dos concorrentes, de aumento da qualidade dos serviços, do posicionamento com relação a questões sociais. Também abrange as atitudes das empresas após a venda, e métodos de avaliação de resultados.

Em 1999, Almeida (1999) apontava que o marketing era, então, uma novidade no setor, como um complexo sistema de criação, aplicação e controle das relações de venda e comunicação. Porém, para a autora, sem saber, as construtoras praticavam boa parte dos tópicos de marketing sem mesmo se dar conta disso. Para ela, é indiscutível a habilidade de construtoras e vendedoras na prática do marketing de relacionamento para o sucesso de venda. Utilizam a publicidade para atrair público até o plantão de vendas, mas é a habilidade do corretor de imóveis que faz a maior diferença.

Atualmente, esse cenário ilustrado pela autora supracitada ainda permanece em empresas de pequeno porte. Entretanto, em empresas de médio e grande portes, como as empresas líderes analisadas nesse trabalho, essa situação já se apresenta alterada. Diversas são as estratégias de propaganda e marketing utilizadas por essas empresas. Home Pages, anúncios em jornais, revistas, sites de busca e patrocínios são os meios de comunicação mais utilizados nos dias atuais, além disso, as empresas estão mais preocupadas em agregar valor ao produto oferecido e fazer com que seus clientes sintam-se importantes, diferenciados e seguros.

A MRV Engenharia recentemente fez investimentos em patrocínios de clubes de futebol e vôlei. A empresa já patrocinou clubes como o Vasco e Atlético Mineiro, no futebol, e o Minas Tênis Clube. Essa estratégia de marketing esportivo aumenta a exposição da empresa, tornando a marca mais conhecida publicamente.

Em 2007 a MRV também lançou uma campanha publicitária que obteve um excelente retorno para a empresa. Vários anúncios foram espalhados em regiões em que a empresa desejava atuar, simplesmente descrevendo www.euodeiopagaraluguel.com.br. Esse *teaser*¹ atraiu milhares de pessoas para o site da MRV Engenharia, que estava divulgando sua campanha específica para o público que paga aluguel. Segundo o site oficial de relacionamento com os investidores da empresa, a campanha foi criada pela Agência Impacto Comunicação, e está utilizando anúncios on-line, em jornais, TVs, outdoors, revistas, folhetos para distribuição e camisetas. Um dos desafios da agência era otimizar o potencial de vendas do mês de janeiro, já que historicamente, é um dos melhores meses para as vendas da

¹ *Teaser* é uma mensagem curta que antecede o lançamento de uma campanha publicitária, gerando expectativa do público consumidor para a mesma.

construtora. Para atingir esse objetivo a Impacto reuniu três ingredientes: o sentimento nacional de repúdio ao aluguel, a popularidade das comunidades de opinião e a internet para apresentar em detalhes e os empreendimentos da empresa.

Outra empresa que fez um excelente uso da internet como ferramenta de marketing foi a Tecnisa. A empresa decidiu apostar em vários meios de comunicação existentes na web, como Google, Youtube, Twitter, dentre outros. Em abril desse ano a empresa informou através de seu site que lançou um canal no Youtube. A iniciativa teve como objetivo aumentar a visibilidade da marca no meio on-line, possibilitando ao internauta encontrar mais de 100 vídeos postados pela construtora que tratam de ações sociais, além de entrevistas com executivos, projetos diferenciados e lançamentos de empreendimentos imobiliários.

De acordo com declaração da Tecnisa, a estimativa é que a empresa gasta 30% a mais em publicidade on-line no ano de 2009. De acordo com a empresa, os investimentos em marketing digital passarão de 4 milhões de reais em 2008 para 6 milhões de reais em 2009, representando 25% do valor total projetado para novos investimento da empresa. Esse aumento se deve aos resultados que a internet possibilitou à empresa nos últimos anos, para se ter uma idéia, mais de 27% da vendas da incorporadora são realizadas pela web. Segundo reportagem de Moreira (2009), para o site INFO Online, a Tecnisa vendeu mais de 500 imóveis pela internet, ou seja, o contato do cliente foi feito por um dos canais da empresa na web e o atendimento foi realizado por um corretor online. Esses são os frutos que a empresa está colhendo por ter investido na web e ter se inserido em canais sociais como o Twitter e Facebook, além de outros sites como Slideshare, Flickr e Youtube.

Segundo o site da Tecnisa, outra ferramenta importantíssima para a empresa é o Google Adwords. O Google AdWords é utilizado por milhares de empresas em todo o mundo para captar novos clientes sem realizar grandes investimentos. A ferramenta utiliza palavras-chave para que os anunciantes possam direcionar com precisão a publicação de anúncios aos usuários da web que precisam de informações sobre um determinado produto ou serviço. Esse programa se baseia no sistema de determinação de custo por clique (CPC), de modo que os anunciantes só paguem quando alguém clicar em seu anúncio. Com o auxílio da agência Mídia Digital a Tecnisa definiu um total de 30 mil anúncios patrocinados no Google, ou seja, toda vez que um usuário digita uma palavra-chave escolhida pela empresa, o Google o direciona para um link patrocinado da Tecnisa. Após a utilização dessa ferramenta, o Google passou a ser o principal veículo gerador de audiência no portal da Tecnisa, sendo o primeiro contato de 55% a 60% dos visitantes da empresa, conforme afirmou o Diretor de E-business da empresa, Romeo Busarello.

A Cyrela segue uma estratégia de marketing que prima pela reputação. A empresa acredita que é amplamente reconhecida nos mercados nos quais atua (i) por oferecer produtos inovadores e de qualidade em regiões nobres, (ii) pelo seu compromisso de entrega no prazo das unidades vendidas, e (iii) pela satisfação do cliente, alcançada por meio de respostas prontas e atenciosas aos compradores antes, durante e após a venda dos seus imóveis. Acredita que a satisfação dos seus clientes é um fator que promove a sua reputação de qualidade e serviços superiores, além de propiciar o retorno do cliente e a indicação das suas atividades e serviços a novos clientes. Também acredita gozar de ótima reputação entre fornecedores, sub-empresas, corretoras e outras incorporadoras.

4.2.1.4 Estratégias Ambientais

A preocupação com o meio ambiente tem sido algo muito presente nas empresas líderes analisadas. Elas perceberam que são muitos os benefícios obtidos ao se investir em um projeto de construção sustentável, entre eles a promoção de um ambiente de conforto para a família. Os investimentos adicionais que as empresas realizam são convertidos em economia nas contas como, por exemplo, água, luz e condomínio. Além dos retornos econômicos e sociais, a construção sustentável também pode servir como um elemento importante na estratégia de marketing da empresa.

Nas empresas líderes analisadas, observou-se que a maioria delas possui alguma inclinação para a construção sustentável. A Gafisa, por exemplo, em dezembro de 2007 o Edifício Eldorado Business Tower, em São Paulo, com o objetivo de ser considerado um edifício “verde”. A Construtora EVEN incentiva o desenvolvimento de projetos e de novas tecnologias que proporcionem a redução de resíduos, o uso racional de recursos naturais (como energia e água), a utilização de materiais ambientalmente corretos e madeiras certificadas pelo FSC (Forest Stewardship Council). A empresa tem seguido tais diretrizes para desenvolver, em parceria com fornecedores e projetistas, a construção de empreendimentos ecologicamente corretos.

Através de seu site a Cyrela informa que, através da sua construtora, investe na gestão de resíduos de todas as suas obras desde 2005. Em 2003, participou do grupo-piloto do Programa de Gestão Ambiental de Resíduos em Canteiros de Obras promovido pelo SINDUSCON-SP (Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo). Com

isto tornou-se uma das construtoras pioneiras na implantação de gestão de resíduos em obras. Essa ação faz parte da estratégia da empresa de conscientizar todos os colaboradores quanto à preservação do meio-ambiente, obedecendo as exigências legais. Todos os resíduos que não podem ser evitados devem estar em condições de reutilização ou reciclagem. Ao final do processo, o que precisar ser descartado tem sua destinação compromissada. Plástico, metal e papel são doados para cooperativas para reciclagem. Com isso, a Cyrela evita o desperdício e promove o cuidado com o meio-ambiente. Segundo a empresa, o seu programa de gestão de resíduos conseguiu, em 2007, recolher mais de 1.100 m³ de papel e plástico, que correspondem a aproximadamente 190 caçambas de papel e 90 de plástico. Outro ponto importante é que ao realizar empreendimentos que alteram as paisagens onde se instalam, a Cyrela também procura combater a poluição visual e contribuir para o embelezamento das cidades. O cuidado com o entorno está no plantio de árvores e jardins, na manutenção de diversas praças públicas e melhorias para o tráfego local.

Outra empresa que mantém grande preocupação com a construção sustentável é a Goldfarb. A empresa criou o Programa “GOLDFARB PLANET LIFE” que tem como objetivo integrar as dimensões sociais, ambientais e econômicas. Dentre as ações implementadas em seus empreendimentos estão o controle individual de água, a Captação e Utilização da Água de Chuva para as áreas comuns, a instalação de bacias sanitárias com descarga inteligente, a utilização de um sistema construtivo com alvenaria estrutural, instalação de lixeiras para a coleta seletiva de lixo, torneira lavatório ecológica para as áreas comuns, batente de madeira reflorestada, sensores de presença no hall e distribuição de circuitos de iluminação no subsolo.

No sistema de controle individual de água, toda a água que entra para o edifício deve passar por um aparelho medidor de água. Dessa forma, é estabelecido um sistema de cobrança proporcional ao consumo efetivo de cada unidade, não havendo em princípio, limitação do consumo, podendo o usuário dispor, normalmente da quantidade que necessitar para usos previamente conhecidos pela entidade distribuidora, desde que pague pelo que realmente consumir.

O gerenciamento do uso da água e a procura por novas alternativas de abastecimento como o aproveitamento das águas pluviais, a dessalinização da água do mar, a reposição das águas subterrâneas e o reuso da água estão inseridos no contexto do desenvolvimento sustentável, o qual propõe o uso dos recursos naturais de maneira equilibrada e sem prejuízos para as futuras gerações. A água da chuva pode ser utilizada em diversos processos, é relativamente simples e econômica.

A instalação de bacias sanitárias com descarga inteligente é sem dúvida uma alternativa altamente eficiente para promover a economia no consumo de água. A bacia com descarga inteligente é dupla, isto é, possui uma válvula que permite controlar o volume de água da descarga, com opção de lançamento de 3 litros de água, quando os resíduos são apenas líquidos, e 6 litros para descarga completa.

Novos sistemas construtivos também têm beneficiado o meio-ambiente. A Alvenaria Estrutural, por exemplo, substitui dois principais sistemas de uma construção: a estrutura de concreto armado e os fechamentos de alvenaria. Esse é um sistema construtivo que consiste em utilizar paredes moduladas, que reduz o volume de entulho na obra por evitar corte nos blocos e o uso de madeira na construção, beneficiando o meio-ambiente.

A colocação de lixeiras para coleta seletiva de lixo é outra alternativa que favorece o meio-ambiente. A coleta seletiva objetiva separar o lixo deteriorável (biodegradável), composto pelos restos de carne, vegetais, frutas, etc dos materiais recicláveis, como papéis, plásticos, metais e vidros. Essa ação permite que os materiais recicláveis sejam reaproveitados, sendo utilizados de diversas outras formas que tem como consequência a preservação do meio-ambiente e a aplicação social.

A Goldfarb também utiliza em seus edifícios torneiras com temporizador, para evitar desperdícios na utilização. Dessa forma, a economia de água pode chegar a 40%. A Companhia estima que se essa ação for multiplicada para vinte edifícios, em cinco anos serão poupados 470 milhões de litros de água, o suficiente para abastecer 7 mil pessoas em um ano.

A utilização de madeira reflorestada já é realidade em vários empreendimentos da Goldfarb. Todos os batentes das portas das unidades e áreas comuns dos empreendimentos que tiverem o Selo Goldfarb Planet Life provêm de madeira reflorestada, refletindo, assim, a preocupação que a empresa possui com a questão do desmatamento florestal.

Outra alternativa frequentemente utilizada por várias empresas em seus empreendimentos para obter economia de energia é a utilização de sensores de presença em locais de acesso público. Essa alternativa permite fazer com que a iluminação se acenda automaticamente quando alguém entrar em um recinto. Os sensores ligam automaticamente o interruptor interno quando detectam a radiação infravermelha causada por variação de movimento ou temperatura em sua área de monitoração e se apagam algum tempo após a pessoa deixar o ambiente.

Semelhante a alternativa anterior, a Goldfarb faz a distribuição de circuitos de iluminação no subsolo. Essa inovação consiste em circuitos formados por sensores de

presença, equipamentos eletrônicos capazes de identificar a presença de pessoas/carros dentro do seu raio de ação e acender a lâmpada do ambiente. Depois de certo tempo, a ser determinado por alguém, a lâmpada se apaga.

Para a Goldfarb, os sensores são equipamentos indispensáveis nas residências, condomínios e indústrias que usam a tecnologia inteligente para economizar energia. Sensores de presença são também símbolo de status e de avanço na edificação.

4.2.1.5 Recursos Humanos

A valorização dos profissionais que trabalham na empresa é um fator importante para o crescimento de qualquer empresa. Nas empresas líderes, essa preocupação com a valorização dos recursos humanos se manifesta de forma destacada. As empresas têm buscado meios de aumentar a produtividade de seus colaboradores através da qualificação, flexibilização, premiações, dentre outros.

Segundo Oliveira (2008), a MRV Engenharia, preocupada com o aumento da produtividade da sua equipe de suprimentos, adotou uma premiação para que o grupo que conseguir baixar preços na aquisição de materiais e serviços. Dessa forma, a equipe pode ganhar, por ano, até cinco vezes o salário fixo mensal.

Já a Tecnisa, em virtude de seu crescimento após a abertura de capital, começou a criar mecanismos de alinhar as estratégias entre os líderes da empresa. Para isso, organiza eventos entre os diretores da empresa para poder apresentar o Plano Estratégico do ano. Essa ação faz com que os líderes estejam focados na mesma missão e devidamente motivados.

A Construtora EVEN aderiu ao programa “Construção da Cidadania”, do SINDUSCON-SP, implantando salas de aula de alfabetização em seus canteiros de obra voltados para os empregados da empresa e de suas subempreiteiras. O programa foi instalado em construções em diferentes bairros na cidade de São Paulo e envolve cerca de 15 alunos por sala, beneficiando, atualmente, aproximadamente 100 operários. Além disso, a Companhia fornece todo o material escolar para as salas, montadas nos refeitórios da obras, de modo que as aulas ocorrem no final do expediente, duas vezes por semana. Além disso, a empresa oferece aos seus empregados benefícios, como seguro de vida, assistência médica, vale-refeição, vale transporte/estacionamento, plano de remuneração variável e subsídios a cursos

superiores e de pós-graduação. Eventos esportivos são patrocinados para aumentar o bem-estar dos empregados.

A Cyrela, a partir de 2000, iniciou um programa para erradicar o analfabetismo entre seus operários. Com o nome “Construindo Pessoas”, o projeto já formou mais de 560 operários, desde sua implantação. As aulas, ministradas nos canteiros de obras, cumprem o programa da alfabetização até a quarta série em quatro meses, com certificado do Ministério da Educação (MEC). Segundo a empresa, oitenta por cento dos operários que estudam após o expediente se formam. Os operários das empreiteiras contratadas e os terceirizados também podem participar dos cursos oferecidos pela Cyrela. O programa foi iniciado com quatro salas de aula e atualmente está presente nas principais obras da Cyrela Construtora, em São Paulo e no Rio de Janeiro. Além disso, para ampliar a formação de seus colaboradores, criou a Academia Cyrela, que abrange desde a alfabetização de funcionários no canteiro de obras até o financiamento de cursos de MBA (*Master in Business Administration*) para seus profissionais.

Além desses incentivos, os planos de remuneração variável também atuam como agentes motivadores utilizados em todas as empresas líderes, objetivando incentivar os colaboradores a perseguir bons desempenhos e alcançar as metas definidas pelas diretorias. Além disso, essa ação faz com que os colaboradores percebam a valorização de seus trabalhos e possam crescer junto com a empresa em que atuam.

4.3 Estratégias de Crescimento adotadas pela empresas líderes

4.3.1 Estratégia de Diferenciação e Inovação do Produto

Conforme descrito na seção 2.6.2, a Estratégia de Diferenciação de Produto possibilita às empresas obter vantagens competitivas no setor em que atuam, oferecendo aos seus consumidores produtos com características diferenciadas dos seus concorrentes. Essa estratégia tem sido perseguida por algumas das empresas líderes, com o objetivo de possibilitar às empresas obter taxas de lucratividade acima da média da indústria.

A Construtora Even tem seguido a estratégia de diferenciação de produtos através da personalização e qualidade de seus produtos. A empresa procura personalizar suas unidades

comercializadas, atraindo dessa forma, novos clientes e aumentando a velocidade das vendas. Segundo informações do site da empresa, a Even disponibiliza aos seus clientes um serviço de personalização de unidades, o “Excluseven”, que foi adotado por cerca de 80% dos seus clientes em unidades vendidas desde abril de 2004. Além disso, a empresa possui uma equipe qualificada de arquitetos, que oferece ao cliente diversas opções de acabamento, de disposição dos ambientes, entre outros serviços, visando proporcionar ao cliente, já no recebimento das chaves, unidades residenciais prontas para morar e com as características particulares escolhidas por cada cliente.

Outra empresa que tem como estratégia oferecer aos seus clientes produtos diferenciados é a Tecnisa. A empresa tem como foco principal atuar na região metropolitana de São Paulo, oferecendo edifícios residenciais de alto padrão. Para poder alcançar esse público, a empresa conta com estratégias diferenciadas de vendas, contando com corretores on-line todos os dias, das 08h00min às 24h00min, canais de vendas em várias redes sociais, como Twitter, YouTube, Facebook.

4.3.2 A Segmentação de Mercado é a Estratégia de Enfoque

Conforme apresentado na seção 2.6.3, Carneiro et al (1997) explicou que a estratégia de enfoque se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo, ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica.

Seguindo a definição do autor citado anteriormente, observou-se que entre as empresas líderes analisadas pôde-se verificar a existência de algumas dessas dimensões da estratégia de foco. A estratégia de Enfoque tem sido utilizada para a construção de residências populares, para determinadas áreas geográficas, para tipos de clientes específicos, como o GLBT (Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transexuais) e para linhas de produtos específicas, como os produtos de alto padrão.

É importante citar, também, a tendência observada entre as empresas líderes analisadas, no que diz respeito aos investimentos no segmento de residências populares. Dentre aquelas empresas que atuam especificamente em empreendimento de alto padrão, há uma inclinação para a entrada no segmento de residências populares. A Construtora Even, por exemplo, especializada em empreendimentos para os públicos de renda média e média-alta, declarou através de seu site que pretende incrementar a oferta de empreendimentos voltados ao público emergente. A empresa acredita que o público emergente representa um grande potencial de crescimento do setor imobiliário atualmente, e continuará representando nos próximos anos. Segundo a Even, esse público busca imóveis a preços acessíveis, com diferencial arquitetônico e soluções práticas e econômicas de entretenimento, lazer e segurança. Para tanto, dispõe de equipe especializada e estrutura técnica e operacional que lhe permite projetar e desenvolver empreendimentos adequados à demanda desse segmento.

Outra empresa que tem apresentado grande interesse no segmento de baixa renda é a Cyrela. Conhecida por desenvolver produtos de alto padrão, a empresa passou a mirar também o segmento econômico. Para focar esse segmento, a Cyrela criou a Cyttec +, uma divisão da empresa que foi criada para atender as classes C e D.

A Goldfarb é outra Companhia que passou a mirar também o segmento popular. Seu mercado-alvo são pessoas com renda familiar entre 5 e 20 salários mínimos por mês, recém-casados comprando o primeiro imóvel, pessoas se separando ou divorciando e pessoas que pagam aluguel e têm condições de adquirir um imóvel.

Enfoque no Segmento de Residências Populares

A aposta de várias incorporadoras no segmento popular tem aumentado nos últimos anos. Entretanto, essas empresas enfrentam o desafio de conciliar boa qualidade dos empreendimentos com um nível de lucratividade satisfatório e, para superar isso, têm lançado empreendimentos com características padronizadas, onde se trabalha com uma única planta e várias unidades, possibilitando a economia em mão-de-obra, projeto e matéria-prima.

Vários são os fatores que tem impulsionado o crescimento do segmento econômico, dentre eles, a melhora nas condições macroeconômicas da economia nacional, a redução da taxa básica de juros e a disponibilidade de recursos da Caderneta de Poupança e do Fundo de garantia por Tempo de Serviço (FGTS) disponibilizados ao crédito imobiliário por meio do Sistema Financeiro da Habitação – SFH. Além disso, as próprias construtoras têm criado

linhas de créditos com capital próprio, oferecendo condições acessíveis ao público de baixa renda.

A melhora nas condições de acesso ao crédito, bem como o aumento do volume do crédito disponibilizado tem impactado positivamente o setor da construção civil, motivando as empresas a investirem nesse segmento. Além disso, as reduções no custo dos empréstimos e o alongamento nos prazos de pagamento tem contribuído para redução no valor das prestações mensais, aumentando a demanda nesse setor.

O Governo Federal, através de suas instituições, também tem desempenhado um papel importante no fomento do segmento de baixa renda. A Caixa Econômica Federal tem criado linhas específicas para atender esse segmento, incluindo feirões em várias cidades brasileiras, com o objetivo de estimular a realização de negócios. O Feirão da Caixa, por exemplo, compreende a maior feira do setor da construção civil e disponibiliza imóveis para todas as faixas de renda. Os financiamentos podem ser efetuados pelos programas Carta de Crédito FGTS, incluindo a modalidade Minha Casa, Minha Vida, e Carta de Crédito Caixa (recursos da poupança). Dessa forma, todos os imóveis disponibilizados no Feirão têm financiamento garantido pela Caixa, com prazo de 30 anos para quitação e financiamento de até 100%. Em 2009, a Rodobens ofereceu imóveis no 5º Feirão da Caixa, focando em famílias que ganham entre 3 a 5 salários mínimos e 5 a 10 salários mínimos.

Das empresas líderes analisadas, a Rossi Residencial foi a primeira empresa a perseguir uma estratégia de enfoque nas classes econômicas média e média-baixa. Desde 1990 a empresa vem desenvolvendo produtos padronizados, com vista a atender o segmento de baixa renda. A empresa vêm implementando um novo conceito de moradia para a classe média-baixa, com infra-estrutura completa: paisagismo, estação de tratamento de esgoto, praças, parques, centro comercial, capela, creche, escola, clube e posto policial.

A MRV Engenharia, uma das empresas líderes analisadas, considerada a maior construtora no segmento popular, possui ampla experiência e foco exclusivo no segmento de empreendimentos residenciais populares. A empresa atua há 29 anos focados exclusivamente no segmento de empreendimentos residenciais populares. Além disso, ao longo de toda a sua história a MRV têm focado seus esforços no desenvolvimento de apenas três linhas de produtos — Parque (área útil de 40 a 55 m² e preço máximo de venda de aproximadamente R\$77,0 mil por Unidade), Village (área útil de 70 a 120 m² e preço de venda por Unidade entre R\$100,0 mil e R\$220,0 mil) e Spazio (área útil de 42 a 70 m² e preço de venda entre R\$70,0 mil e R\$140,0 mil por Unidade) — por acreditar que possuem grande aceitação

comercial em regiões com características de demanda diferentes, e uma relação custo-benefício atrativa para o segmento de empreendimentos residenciais populares.

Para perseguir a estratégia de foco no segmento popular, a MRV Engenharia tem mantido uma estrutura padronizada de construção. A empresa desenvolveu ao longo dos anos um modelo de produção escalonável, que lhe permite replicar em escala industrial, em diferentes localidades e de forma simultânea, um padrão uniforme de construção. Essa técnica proporciona à MRV: (i) ganhos de escala e maior poder de negociação com fornecedores; (ii) alavancagem operacional, que permite diluição de seus custos fixos; (iii) confiabilidade na execução dos prazos de entrega; e (iv) rígido controle de qualidade em todos os estágios do processo de construção.

A exemplo da Rodobens, a mineira MRV também acredita que o programa do governo federal, Minha Casa, Minha Vida possa fomentar as vendas da empresa. Em teleconferência com analistas e investidores, em abril de 2009, o diretor-presidente da MRV, Rubens Teixeira de Souza, declarou que "O pacote do governo já é uma realidade. Temos certeza que a habitação popular tem grande potencial".

A partir de 2000, a Goldfarb passou a concentrar suas atividades no segmento de unidades habitacionais econômicas e populares para famílias com renda mensal entre 5 a 20 salários mínimos, com modelo de estruturação de negócio baseado na padronização do processo de construção e incorporação e na verticalização da produção. A Goldfarb adotou um método de produção pautado pela produção em larga escala de projetos padronizados, o que trouxe como resultado a diminuição de custos de produção, aumento da lucratividade e redução dos riscos, pois os projetos já foram previamente testados e eventualmente aprimorados com cada novo empreendimento desenvolvido.

A Gafisa, primeira colocada no ranking das empresas líderes analisadas, também pretende explorar o segmento popular. Em 2008, a Gafisa passou a deter 60% das ações da Tenda (com direito a voto) e passou a ser controladora da empresa. A aquisição faz parte de sua estratégia de expandir seu foco no segmento de baixa renda.

A Tenda é uma construtora especializada no segmento de imóveis de baixa renda, tendo nesse segmento sua atuação principal. A empresa pretende manter o foco nesse segmento, acreditando no grande potencial de crescimento por conta do alto déficit habitacional, pelas boas perspectivas de evolução das variáveis macroeconômicas do País e pela maior disponibilidade de linhas de crédito imobiliário de longo prazo.

Enfoque no Segmento de Produtos de Alto Padrão

O segmento de alto padrão é conhecido pelas construtoras por apresentar necessidades específicas, tais como arquitetura e construção sofisticadas, além da possibilidade de personalização das unidades. Para atender esse segmento as empresas precisam oferecer produtos diferenciados, com elevados padrões de qualidade, modernidade e sofisticação. As empresas que conseguem atender esse segmento conseguem obter níveis de lucratividade acima da média da indústria, conseguindo agregar maior valor ao produto final.

Uma das empresas líderes analisadas a ter como foco o mercado de alto padrão é a Gafisa. Segundo o site da Companhia, nos últimos 50 anos, a Gafisa vem sendo reconhecida como uma das principais incorporadoras com administração profissionalizada do País, tendo concluído e vendido mais de 800 empreendimentos e construído quase 10 milhões de metros quadrados, segundo seu site de relacionamento com investidores.

A Construtora Even também mantém uma estratégia de enfoque em empreendimentos residenciais para os públicos de média e média-alta rendas e para empreendimentos comerciais. Para atender esse segmento tão exigente, a Companhia prima pela qualidade de seus produtos, além de oferecer aos seus clientes a possibilidade de personalizar as unidades adquiridas. Através de um serviço de personalização de unidades, o “Excluseven”, a Even trata seus clientes de forma individual e diferenciada.

O Grupo Capuche, tem como foco a construção de prédios residenciais e comerciais em áreas de alta valorização e projetos arrojados.

A Tecnisa, uma das incorporadoras líderes no mercado de edifícios residenciais de Alto Padrão na região metropolitana de São Paulo possui uma estratégia de enfoque no segmento de alta rentabilidade na região metropolitana de São Paulo. Esse segmento de mercado lhe oferece margens de lucro atrativas, alta velocidade de vendas, independência em relação à disponibilidade de mecanismos de financiamento e baixo índice de inadimplência. Portanto, para atender essa clientela, a empresa criou o “Personal Tecnisa”, um serviço que permite ao comprador definir os acabamentos, como pisos, metais, azulejos, além de poder escolher uma das opções de plantas oferecidas.

Enfoque em Tipo de Clientes Específicos: O Público GLBT

Como resultado de pesquisas acerca da sua clientela a Tecnisa constatou que uma parcela significativa dos adquirentes de seus imóveis de acabamento fino, em bairros nobres de São Paulo, em geral com dois dormitórios, faz parte do público GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e transexuais). Conforme explica em seu site, a empresa percebeu que com renda dupla e sem filhos, esse público chega a investir cerca de 20% do valor do apartamento em materiais de acabamento e sempre escolhe plantas arrojadas. Como forma de se buscar um posicionamento junto a esse público, a Tecnisa se tornou “amiga” do segmento, preparando diversas campanhas de publicidade para esse público e, principalmente, treinando toda a sua equipe para atender e receber bem os homossexuais. Como continuidade às campanhas dirigidas, a linha de comunicação destaca o convívio do casal em um imóvel da Tecnisa.

Enfoque em determinadas Áreas Geográficas

O Grupo Capuche é a uma das duas únicas empresas, dentre as líderes analisadas, que atua somente em um único estado. A empresa atua exclusivamente no **Estado do Rio Grande do Norte**, desenvolvendo prédios residenciais e comerciais em áreas de alta valorização, além de shopping centers. Além dela, a Tecnisa também atua em uma única área geográfica. A Companhia mantém uma estratégia de enfoque no segmento de alta rentabilidade na **região metropolitana de São Paulo**. A Companhia é uma das incorporadoras líderes no mercado de edifícios residenciais de Alto Padrão nessa região. O segmento de alto padrão nessa região possibilita à Tecnisa obter margens de lucro atrativas, alta velocidade de vendas, independência em relação à disponibilidade de mecanismos de financiamento e baixo índice de inadimplência. Por isso, pretende manter a estratégia de enfoque nessa região.

A Rodobens é uma Companhia que possui uma estratégia diferente das demais. A Companhia informa em seu site que busca se aproveitar do potencial de crescimento do setor imobiliário do **interior**, sendo uma das únicas incorporadoras imobiliárias no Brasil bem posicionadas para aproveitar o potencial de crescimento da demanda por unidades com valor entre R\$ 65mil e R\$ 150 mil no interior do País.

A Rodobens mantém uma estratégia de diversificação geográfica com foco no interior. A empresa atua no interior brasileiro e também nas principais capitais do país, acerca de 16 anos. A Companhia acredita que sua diversificação geográfica minimiza a exposição ao risco de crises em mercados imobiliários locais e confere experiência na realização de

empreendimentos particulares a cada cidade, com níveis de qualidade e preços compatíveis com as necessidades, os hábitos e o poder aquisitivo da população dos locais dos empreendimentos. Além disso, mesmo dentro do interior, a Companhia busca focar sua demanda, atuando em cidades com população acima de 150 mil habitantes. Segundo o site da Companhia, a Rodobens já lançou 83 empreendimentos em 31 cidades diferentes em nove Estados brasileiros, correspondentes a 20.658 unidades com área construída total de 2.090.921 m² (informações do site da Companhia).

4.3.3 Cooperação e Alianças Estratégicas

Das empresas líderes analisadas, que atuam em mais de um Estado, todas adotam a estratégia de cooperação na hora de adentrar em regiões “desconhecidas”. A Rossi Residencial, por exemplo, realiza parcerias com empreendedores locais para sustentar sua estratégia de regionalização. Seus parceiros são selecionados devido ao conhecimento dos costumes e gostos dos clientes da região e ao acesso a um banco de terrenos de qualidade e a fornecedores locais, além de experiência com a legislação municipal. Cabe à Rossi agregar valor aos empreendimentos com sua ampla experiência de gestão imobiliária, administração do processo de construção, estratégia de vendas e estruturação financeira e jurídica, além de possibilitar economias de escala para a compra de matéria-prima.

Não obstante, a Even Construtora realiza parcerias com importantes empresas internacionais. Através da sua cultura de gestão diferenciada, baseada em métodos modernos e transparentes de administração e rígidos controles gerenciais, bem como do alinhamento dos interesses dos seus acionistas com os da administração da Companhia, a Even consegue atrair diversos parceiros internacionais. Segundo informações do site da empresa, a Even desenvolveu 13 empreendimentos residenciais em parceria com a Paladin Realty Partners. A Companhia é, também, o principal parceiro da Tishman Speyer nos seus empreendimentos residenciais no Brasil. Em 2006 o Spinnaker Capital, mediante aporte de capital, adquiriu uma participação de 39,75% no capital social da Even.

A Tecnisa é outra empresa que tem como característica buscar oportunidade de investimento por meio de parcerias. Em seu site a Companhia informa que acredita que essas parcerias lhe trazem os seguintes benefícios: (i) aumento do seu volume de negócios; (ii) participação em incorporações de grande porte dividindo riscos e retornos; (iii) diversificação da sua carteira de projetos; e (iv) redução de competição na aquisição de terrenos.

A partir de 2007 a Cyrela passou a direcionar seu crescimento para a expansão geográfica e para o segmento econômico. Para atingir esses objetivos, manteve o foco na estruturação das parcerias com incorporadores das regiões nas quais decidiu operar. A partir do sucesso do fortalecimento de sua atuação no eixo Rio-São Paulo, avançou para o Nordeste, o Norte e Sul, Centro-Oeste, além dos estados do Sudeste onde ainda não atuava. A empresa adotou a estratégia de conhecer profundamente os mercados locais antes de avançar para a concretização de novos empreendimentos. Para isso, passou a buscar parceiros que possuíssem dentre outras características a experiência no mercado local.

Além disso, a Cyrela criou cinco Unidades de Negócios com foco geográfico. As Unidades de Negócio estão situadas nas regiões da Grande São Paulo, Rio de Janeiro, Norte, Nordeste e Centro-Oeste/Sul/Sudeste. O Quadro 4 mostra as parcerias realizadas pela Cyrela, com o objetivo de promover a expansão geográfica de seus negócios.

Quadro 4 – Expansão Geográfica da Cyrela: Joint Ventures

| Parceiro | Área de Atuação | Segmento de Atuação | Participação da Cyrela Brazil Realty |
|----------------------|------------------------|-----------------------------|---|
| Goldsztein | Região Sul | Todos os Segmentos | 50% |
| Irsa – Cyrela | Buenos Aires - AG | Todos os Segmentos | 50% |
| Líder | MG e DF | Todos os Segmentos | 50% |
| Mac | São Paulo | Médio / Médio-Alto | 50% |
| SKR | São Paulo | Médio / Médio-Alto | 50% |
| Concima | São Paulo | Econômico e Super Econômico | 80% |
| Cury Empreendimentos | São Paulo | Econômico e Super Econômico | 50% |
| Cytec+ | São Paulo | Econômico e Super Econômico | 75% |
| Plano & Plano | São Paulo | Econômico e Super Econômico | 79% |

Fonte: <http://www.cyrela.com.br/>

4.3.4 Terceirização de Atividades

A terceirização de atividades também tem sido uma estratégia perseguida pelas empresas líderes analisadas. O objetivo dessas empresas é o de dedicar seus esforços em atividades essencialmente ligadas ao negócio em que atuam, e terceirizar as atividades acessórias. Na seção 4.3.4.1 são apresentados os principais serviços terceirizados pelas empresas líderes analisadas.

4.3.4.1 Principais serviços terceirizados pelas empresas líderes

As atividades do departamento de Tecnologia da Informação têm sido terceirizadas em várias empresas do mundo corporativo, e isso também pode ser verificado entre as empresas líderes analisadas. A Construtora Schahin, por exemplo, tem seguido essa estratégia, já que não possui expertise em TI. Por isso, a empresa passou a adotar o *outsourcing* total das atividades ligadas à Tecnologia da Informação, mantendo assim, o foco em suas competências centrais.

A Tecnisa, por sua vez, decidiu terceirizar serviços como hospedagem do site da Companhia, produção de peças de comunicação online, sistemas de enquetes e pesquisas, dentre outros. Ao todo, são cerca de 15 empresas terceirizadas cuidando desses serviços, conforme declaração da empresa. Dessa forma, a empresa conseguiu conciliar a qualidade do site com investimentos não muito altos.

A Even Construtora optou por terceirizar todas as suas vendas para uma única imobiliárias. As atividades foram terceirizadas para Lopes, objetivando a criação de um forte vínculo de parceria com sua equipe de vendas, aumentando o comprometimento com as vendas dos empreendimentos da Even. A parceria exclusiva tem como finalidade motivar os melhores profissionais da Lopes e mantê-los altamente fidelizados, já que não enfrentam concorrência de outras imobiliárias ou de equipe própria de vendas, sendo beneficiados

integralmente com as diversas ações de *marketing* realizadas pela Even. Além disso, a Even oferece à equipe da Lopes bonificações e premiações quando as metas são superadas.

A Cyrela utiliza a estratégia de terceirização para reduzir custos e maximizar a eficiência da construção de seus empreendimentos. A Companhia acredita que a redução de custos de construção e despesas gerais indiretas seja fundamental para manter suas margens competitivas e sua rentabilidade. Para tanto, contrata sub-empresas independentes para a construção dos seus imóveis, com exceção do levantamento da estrutura de concreto da edificação, que é executado pela sua própria equipe, tendo em vista o ganho de escala e a sua responsabilidade civil nessa etapa do projeto. Em virtude do grande volume de projetos de construção dos quais participa e do bom e duradouro relacionamento que tem com alguns de seus fornecedores e sub-empresas, consegue alcançar economias de escala significativas em suas compras de materiais e serviços.

Segundo o site da MRV Engenharia, a Companhia possui mais de 950 corretores terceirizados que possuem equipes dedicadas exclusivamente à venda de seus empreendimentos. Além disso, as campanhas publicitárias são terceirizadas, ficando sob responsabilidade da agência Impacto Comunicação, que em 2008 foi responsável por lançar a campanha “Eu odeio pagar aluguel”, aumentando significativamente as vendas da Companhia.

4.3.4 Estratégia de Diversificação de Atividades

Segundo Tachizawa & Rezende (2000, p.80) denomina-se diversificação de produto e mercado, ou simplesmente diversificação, quando uma empresa investe pesado e lança novos produtos destinados a novos mercados nos quais a base tecnológica ou a base comercial seja diferente da que a empresa atua hoje. Dessa forma, considera-se diversificação a estratégia de crescimento que é adotada quando a empresa passa a atuar em outras áreas de especialização.

Seguindo essa definição, verificou-se que, dentre as empresas líderes analisadas, várias perseguem a estratégia de diversificação de atividades. Essa diversificação diz respeito à área de atuação das empresas e ao segmento de atuação (comercial, residencial, condomínios de casas, hospitais, etc).

Diversificação Horizontal por Segmento

A diversificação horizontal é caracterizada por produtos novos, tecnologia conexa ou diferente, clientela nova de tipo similar aos clientes atuais. Tem por característica de se realizar nas indústrias onde a empresa opera e a empresa pode utilizar a mesma rede de distribuição para vender os novos produtos (ANSOFF, 1977 *apud* CARVALHO JR, 1997).

Dentre as empresas líderes analisadas, pôde-se observar que, embora a maioria atue em empreendimentos residenciais, também há a preocupação em diversificar o segmento de atuação, empreendendo também em obras comerciais, condomínios, hospitais, shoppings, dentre outros. Por exemplo, entre os empreendimentos que a Schahin executa estão shoppings centers, hospitais, centros empresariais, centros educacionais, edificações industriais e habitacionais. A empresa atua também em obras civis especiais e de infra-estrutura. Além disso, a Schahin direcionou a marca Mogno, sua subsidiária, para atender os segmentos de obras rápidas e de manutenção predial — preventiva e corretiva — para clientes públicos e privados. O portfólio completo da Schahin inclui Edifícios Comerciais, Shoppings Centers, Hospitais, Escolas, Terminais de Carga, Centros de Distribuição, Edificações Industriais, Conjuntos Habitacionais, Edifícios Residenciais, Obras de Saneamento, Pavimentação, Canalização, Sistemas Metroviários, Edificações Especiais, Penitenciárias, além de Geração, Transmissão e Subestações de energia. Isso permite à empresa atuar em várias frentes, reduzindo os riscos operacionais que possam surgir.

A Even Construtora é outra empresa que, embora tenha se voltado nos últimos anos para a construção de empreendimentos residenciais, possui também expertise no desenvolvimento e construção de empreendimentos para os segmentos comercial, hoteleiro e de *shopping centers*. Além disso, a empresa pretende utilizar sua experiência na construção e execução de empreendimentos para prestar serviços de construção com qualidade e preços competitivos a outros incorporadores. Segundo a empresa, a prestação de serviços de construção a terceiros possibilita à Companhia gerar ganhos adicionais de escala e estreitar seu relacionamento com seus fornecedores, além de constituir uma fonte alternativa de receitas e consolidar a sua posição entre as quatro maiores construtoras da região metropolitana de São Paulo. Isso dá mostras de como a empresa acredita que a diversificação de atividades pode levá-la a obter vantagens competitivas no mercado altamente concorrido de São Paulo.

Outra Companhia que mantém preocupação em atender a vários segmentos Gafisa, que consegue oferecer um amplo leque de produtos imobiliários, que compreende prédios

residenciais, loteamentos e empreendimentos populares. Além disso, a Gafisa também procura diversificar a planta de seus empreendimentos residenciais, realizando obras com 2 até 4 dormitórios, possibilitando à Companhia atender diversos tipos de clientes.

A Rossi Residencial, na busca de diversificar suas atividades, passou a desenvolver um novo conceito de empreendimento residencial, onde cada prédio de um condomínio é composto por apenas 5 andares, tendo cada unidade cerca de 2 ou 3 quartos, além de possuir elevadores em cada prédio. Isso atrai clientes que de alto padrão que preferem tranquilidade e estão dispostos a pagar mais por isso. Além disso, a Companhia não fica presa a somente um perfil de empreendimento residencial, podendo variar as características de suas obras em cada novo lançamento.

Diversificação por Área Geográfica

Além da diversificação relativa ao segmento de atuação, as empresas líderes estão também preocupadas em diversificar os Estados de atuação. Com exceção do Grupo Capuche, todas elas atuam em mais de um Estado. Isso permite que os riscos de investimentos sejam rateados de forma segura, além de possibilitar às empresas identificar os Estados que oferecem maior lucratividade.

A Even Construtora é uma empresa que busca consolidar e expandir sua diversificação geográfica. Para tanto, em 2006, a Even fez sua primeira incursão fora do Estado de São Paulo, por meio do lançamento de empreendimento residencial na cidade do Rio de Janeiro, em parceria com experiente incorporador local. De acordo com a empresa, a rápida evolução de suas atividades no Rio de Janeiro levou a Companhia a estabelecer uma filial na cidade, com o objetivo de ampliar sua participação naquele mercado. Adicionalmente, em 2006, a Companhia adquiriu três terrenos na cidade de Goiânia, em parceria com incorporador local, com o objetivo de gerar novos negócios. A Even acredita que existam outras regiões no Brasil com elevado potencial de demanda imobiliária, tais como determinadas cidades do Estado do Rio de Janeiro e algumas cidades das regiões Sul, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil. A Companhia pretende expandir sua atuação para outras regiões do País, conforme o potencial e resultados dos empreendimentos.

Desde 1996 a Rossi Residencial possui escritórios regionais espalhados pelo país. Com o objetivo de se aproximar e conhecer as características e as necessidades de cada região, a Rossi inaugurou escritórios regionais em Campinas (1996), Porto Alegre (1999), Rio de Janeiro (2001), Belo Horizonte (2006) e Nordeste (2007).

A MRV iniciou sua atuação em Belo Horizonte e, segundo a empresa, já está presente em 63 cidades localizadas em treze estados brasileiros (Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Goiás, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul), além do Distrito Federal. Em mais da metade das cidades em que a Companhia atua, a população varia entre 100 e 500 mil habitantes e acredita competir primordialmente com empresas locais que não possuem a abrangência de mercado e o tamanho compatíveis com os seus, e, portanto a MRV acredita ter uma posição competitiva diferenciada.

Outra empresa com elevada diversificação geográfica é a Gafisa. Em seu site, a empresa declarou ser uma das incorporadoras com a maior diversificação geográfica do Brasil com empreendimentos em mais de 64 cidades em 18 Estados. A Companhia mantém uma estrutura descentralizada através de sete escritórios regionais e 32 lojas, distribuídas nas principais áreas metropolitanas do país, e também realiza que lhe permite entrar em novos mercados de forma rápida e eficiente.

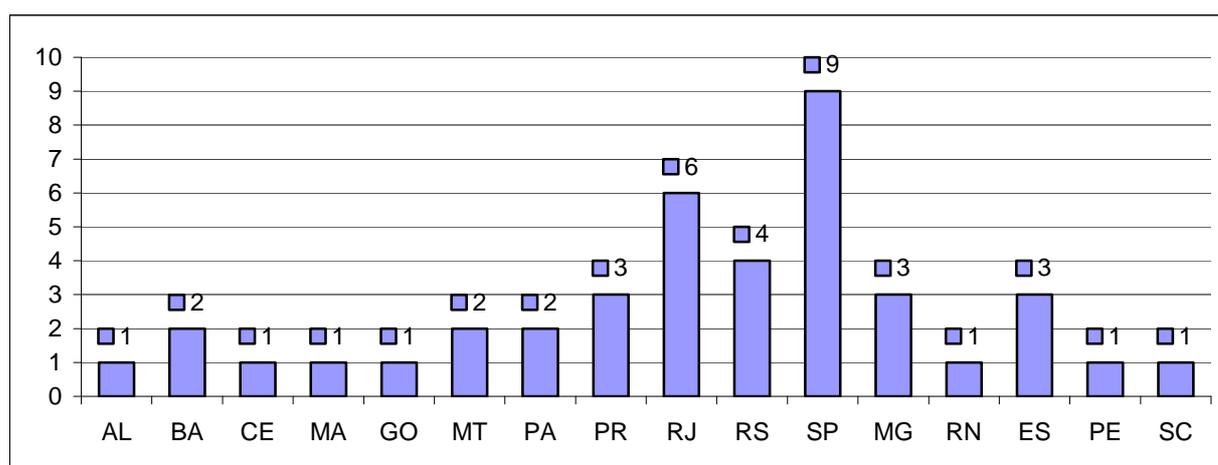
Para comportar essa estratégia de diversificação geográfica, a Gafisa busca manter uma Reserva Estratégica de Terrenos em Locais Diferenciados. Segundo a empresa, até dezembro de 2008, aproximadamente 72% dos terrenos foram adquiridos através de permutas, por meio das quais a empresa troca Unidades de um futuro empreendimento por terrenos ou por participação nas receitas de suas incorporações futuras, minimizando a necessidade de investir capital. As atuais reservas de terreno da Gafisa representam, segundo a empresa, aproximadamente, R\$17,8 bilhões de potencial de vendas (7,7 bilhões relativos a Gafisa, 7,1 bilhões relativos a Tenda; e 3,0 bilhões relativo a Alphaville), equivalentes a 115.223 Unidades (19.050 Unidades de Gafisa, e 79.741 de Tenda 16.432 de Alphaville).

Para não ficar atrás das demais, a Rossi Residencial também está presente em mais de 60 cidades do Brasil distribuída em 6 escritórios regionais. A empresa procura manter uma relação de proximidade com o mercado, realizando uma análise da demanda local, através de equipes locais. Além disso, a Rossi mantém boas relações com uma série de parceiros regionais, o que possibilita o acesso imediato a um banco de terrenos e serviços de construção altamente qualificados, otimizando a produção

Conforme apresentado no Quadro 3, há uma variação significativa nos Estados em que as empresas líderes atuam. Algumas, como a Gafisa, Rodobens e Schahin possuem atuação ampla, estando presente em vários Estados. Outras, como Grupo Capuche e Tecnisa, estão restritas a somente um Estado, delimitando de forma muito específica suas áreas de atuação.

O Gráfico 3 mostra o percentual que cada Estado possui no total das áreas de atuação das empresas líderes. Como pode ser observado, o Estado de São Paulo é o mais visado pelas empresas líderes — 9 das 10 empresas analisadas. Em seguida, o Estado do Rio de Janeiro aparece como área de atuação de 6 das 10 empresas analisadas, confirmando a importância que o eixo Rio-São Paulo possui na economia nacional.

Gráfico 3 – Área Geográficas de Atuação das Empresas Líderes



Além de atuar na região de São Paulo, a Goldfarb também atua nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, realizando construção e incorporação de empreendimentos imobiliários residenciais para as Classes Média e Média-Baixa.

A Gafisa, empresa que de acordo com o Quadro 3 possui a atuação com maior diversidade geográfica possui uma equipe gerencial com foco em cada segmento de atuação. Essa equipe é responsável por Manter Forte Reserva de Terrenos em todas as regiões que a empresa atua. Dessa forma, a Companhia pretende capturar todo o nosso potencial de crescimento dessas regiões, buscando sempre terrenos diferenciados com localização estratégica e grande desenvolvimento potencial.

4.3.6 Estratégia de Integração Vertical

Embora não haja uma integração completa de todas as atividades em nenhuma das empresas líderes, pode-se observar a preocupação de várias delas no sentido de controlar determinadas etapas do processo produtivo. A Rossi Residencial, por exemplo, mantém uma atuação integrada, com foco na redução de custos e processo de construção. Com o objetivo de reduzir os custos de suas obras, a companhia centraliza as compras de materiais de construção, o que aumenta seu volume de compra e seu poder de negociação com fornecedores e, conseqüentemente, diminui o preço de seus insumos, proporcionando economias de escala que permitem a redução do preço final de venda de suas unidades. Além disso, a Companhia possui uma equipe própria de corretores, que possuem amplos conhecimentos em cada empreendimento lançado, além de possuírem um elevado grau de comprometimento com os valores e as metas da empresa.

A Even Construtora também adota uma estratégia de verticalização. A Companhia atua em todas as etapas do desenvolvimento dos seus empreendimentos, com equipes especialmente treinadas para atuar em cada uma dessas etapas, dentre as quais a prospecção do terreno, a incorporação imobiliária, a elaboração e aprovação do projeto junto aos órgãos competentes, a construção do empreendimento, o atendimento ao cliente e a prestação de serviço de manutenção preventiva e corretiva das unidades.

A Tecnisa opera suas atividades de forma integrada, o que lhe permite administrar e controlar todas as etapas de um empreendimento imobiliário, incluindo a sua incorporação, construção e comercialização. A Companhia acredita que sua atuação integrada lhe oferece muitas vantagens, tais como flexibilidade e confiabilidade operacional, o que torna possível construir e entregar produtos rapidamente, um melhor controle de custos e qualidade durante todas as etapas do processo e um maior conhecimento e entendimento do consumidor. Segundo informações do site da Companhia, nos anos de 2004, 2005 e 2006, aproximadamente 51,4%, 51,5% e 60,6%, respectivamente, das vendas de suas unidades foram feitas por meio da sua equipe própria de vendas, que, em 30 de setembro de 2006, contava com 50 corretores autônomos, dedicados exclusivamente à comercialização dos empreendimentos. A Tecnisa também acredita que uma equipe de vendas focada exclusivamente em seus produtos possibilita a comercialização de seus lançamentos com maior rapidez, maior controle de qualidade sobre o atendimento aos clientes, assim como a preservação de maiores margens. Nos últimos três anos, as despesas de vendas da Companhia

representaram 7,0% da receita líquida, ao passo que nas três maiores companhias abertas do setor representaram, em média, 8,0% das suas receitas líquidas, segundo declaração da Companhia.

Segundo o site da Cyrela, dentre as operações que a Companhia verticaliza, estão (i) a identificação, a avaliação e a compra de terrenos; (ii) o planejamento e a elaboração do projeto para a incorporação de empreendimentos imobiliários; (iii) a obtenção de licenças e demais aprovações governamentais necessárias; (iv) a construção, a incorporação e a comercialização dos imóveis; e (v) a prestação de serviços antes, durante e após a venda aos seus clientes. A Companhia acredita que este processo integrado lhe oferece vantagens competitivas, como a eficiência de custos, em função da elaboração, pela sua Companhia, do projeto, da construção, incorporação e venda do empreendimento, o que lhe permite controlar custos e obter margens mais elevadas de lucro; aumento do poder de compra frente aos seus fornecedores, resultando em uma economia de escala na compra de material de construção e contratação de serviços; flexibilidade e confiabilidade operacional, o que lhe permite construir e entregar produtos rapidamente, de forma a atender à demanda do mercado; adaptar melhor os seus cronogramas de construção ao fluxo de caixa de recebimento, o que acredita auxiliar na obtenção de margens financeiras mais elevadas; melhor controle de qualidade durante todas as etapas do processo; e maior conhecimento e entendimento do consumidor, obtido por meio da experiência da sua equipe de vendas e *feedback* da mesma aos times de desenvolvimento de novos produtos. A Cyrela possui uma corretora de imóveis própria. A empresa aponta que é crucial ter a sua própria equipe de vendas, com vendedores que mantenham o foco exclusivamente nos seus produtos, pois aceleram a velocidade das vendas e desenvolvem relacionamento de longo prazo com os seus clientes.

A MRV Engenharia é outra empresa que se preocupa com o controle de todas as etapas da incorporação. A Companhia atua no controle da fase de prospecção de terrenos, elaboração de projetos, construção e a venda das Unidades. Na fase de construção, a MRV utiliza mão de obra própria, ou a terceiriza com empresas especializadas, com quem mantém parcerias de longa data. Ainda nesta fase, a equipe da MRV mantém a gestão dos processos e executa as tarefas estratégicas e de maior importância.

A Goldfarb conta com empresa de vendas dedicada, a Avance, do grupo Brasil Brokers, que conta com cerca de 150 corretores. Isso permite que a Companhia obtenha um maior grau de flexibilidade na negociação dos termos e condições de pagamento das comissões pelos compradores das unidades. A Companhia entende que a existência de uma empresa própria de vendas alavancou a atuação da Goldfarb porque permite que os imóveis

incorporados pela Goldfarb sejam vendidos por corretores especializados em vendas de imóveis para Classes Média e Média-Baixa, os quais são detentores de conhecimento profundo sobre as atividades da Goldfarb e as peculiaridades dos imóveis da Goldfarb e de seu público consumidor, num modelo de negócios de baixo risco e grande potencial de crescimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor da construção civil desempenha, sem dúvida, um valiosíssimo papel na economia nacional. Esse trabalho procurou demonstrar através de dados e informações que o setor possui uma elevada participação na composição do Produto Interno Bruto nacional, além de representar uma formidável fonte de investimentos e absorção de mão-de-obra de diversos níveis.

Ao analisar a cadeia produtiva da Construção Civil de forma isolada, foi possível perceber que a construção é, sem dúvida, o maior componente da cadeia. A construção representa sozinha mais que a soma dos demais componentes, o que dá mostras da importância que as empresas de construção e incorporação possuem no setor.

Ao delimitar o estudo dentro da esfera das empresas líderes do setor, buscou-se coletar um comportamento padrão e estratégias semelhantes entre as empresas líderes. Percebeu-se que as empresas líderes analisadas adotam várias estratégias competitivas para se fortalecerem competitivamente, e não somente uma ou duas estratégias, como o autor havia imaginado no início do estudo. As empresas estão fortemente atentas aos movimentos do mercado, e para obter vantagens competitivas, têm adotado diversas estratégias competitivas, como diferenciação de produtos, enfoque, diversificação de atividades, cooperação, terceirização de atividades e integração vertical. Além disso, essas empresas possuem uma grande preocupação com a gestão da qualidade de seus processos e produtos, utilizando a qualidade como uma nova arma competitiva para se fortalecer nos mercados em que atuam e entrarem em novos mercados.

A estratégia de diferenciação de produto é utilizada principalmente para atender a clientela de alto padrão. Nesse sentido, as construtoras têm desenvolvido empreendimentos com alto padrão de acabamento, tecnologias construtivas que melhoram o ambiente das áreas comuns e de transição dos moradores. Esses empreendimentos também possuem áreas de lazer próprias, segurança particular, área de musculação e ginástica, além de estarem situadas em regiões nobres nas cidades onde estão situadas.

A estratégia de enfoque é frequentemente utilizada para obter maior experiência em determinados segmentos, como por exemplo, o de residências populares, além de se tornarem fortemente competitivas perante os concorrentes dessas empresas. A estratégia é utilizada principalmente para atender públicos e regiões específicos, como o caso de construtoras que executam obras residenciais populares para atender o público de baixa renda, além do enfoque

em regiões específicas como o caso da construtora que mantém uma estratégia de enfoque em cidades do interior do país.

A diversificação de atividades refletiu a preocupação que as empresas possuem em reduzir os riscos operacionais decorrentes de um único investimento. A diversificação se verificou em relação à área geográfica que as empresas atuam, o que possibilita a elas acompanhar melhor os Estados que possuem as melhores rentabilidades.

As alianças estratégicas — Cooperação — são percebidas entre grandes e pequenas empresas, com o objetivo de fortalecer a presença das Companhias em segmentos ou regiões onde suas expertises são menores. Essa relação favorece todas as partes envolvidas: as empresas grandes reduzem os riscos de atuarem em mercados desconhecidos, e as empresas pequenas reduzem a necessidade de financiamento, o que aumenta a segurança do empreendimento.

A terceirização de atividades é utilizada pelas empresas líderes para manter as atenções em suas competências centrais e reduzir custos. Dentre os serviços mais terceirizados estão os relacionados à Tecnologia da Informação, tanto a nível de hardware ou de software. Outras atividades também são terceirizadas, como campanhas publicitárias e serviços de limpeza.

A gestão da qualidade também se revelou fundamental no ambiente das empresas líderes analisadas. A preocupação com a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos, os prazos de entrega, dentre outros, é uma constante em todas as empresas analisadas. Parcerias de longo prazo são formadas com o objetivo de trazer ao cliente produtos que surpreendam suas expectativas. As certificações em sistemas da qualidade são buscas constantes dessas empresas.

Além disso, novos métodos construtivos vêm sendo amplamente utilizados na construção e execução dos empreendimentos das empresas líderes. A inovação tecnológica trouxe ao setor da construção civil novos horizontes e possibilidades, além fortalecer as vantagens competitivas do setor. A internet deixou de ser um meio passivo de comunicação para representar um novo canal de interação com o cliente, possibilitando a geração de novos negócios.

Por fim, acredita o autor ter adquirido um satisfatório conhecimento acerca desse setor, além de ter encontrado o caminho para o desenvolvimento de novos estudos. O objetivo principal dessa pesquisa foi determinar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas líderes do setor da construção civil brasileiro. O autor acredita que alcançou esse objetivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. São Paulo: Bookman, 7ed. 2007.

ALBUQUERQUE, Paulo Marcelo; BARROS NETO, José de Paula. **Estratégias de Marketing para a Construção Civil: Um Estudo de Caso em Fortaleza**. III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção - UFSCar, São Carlos, 2003. Disponível em: <<http://www.deciv.ufscar.br/sibragec/trabalhos/artigos/060.pdf>> Acesso em: 03 junho 2009.

ALMEIDA, Sandra Pires de. **MKT na Construção Civil**. Disponível em <<http://www.piniweb.com.br/construcao/noticias/mkt-na-construcao-civil---sandra-pires-de-almeida-85925-1.asp>> Acesso em: 04 junho 2009.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovith. S.P.: McGraw do Brasil, 1977.

ASSUNÇÃO, Ana Maria Farhá. **REQUISITOS DE SEGURANÇA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DE PREÇOS DE SERVIÇOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PETROQUÍMICA**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal da Bahia – UFBA, 2006. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/5/MPA/2006/133/ana_maria_farha_assuncao.pdf> Acesso em: 18 maio 2009.

BRITTO, J. N. P. **A dinâmica de diversificação produtiva da firma: Em busca de um quadro analítico integrado**. Dissertação de Mestrado - UNICAMP; Campinas: 1992.

BORTOLUZZI, Marla Eliza. **Estratégias Competitivas no Mercado da Construção Civil: Estudo de Caso da Empresa Etaplan Engenharia & Construção Ltda.** – Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis 2006.

BEPPLER, LUCIANE NEVES. **Estratégias e Políticas Organizacionais**. Disponível em: <[http://celepar7cta.pr.gov.br/portfolio.nsf/b239398b4e7d02ec03256d9c003fdcb8/cf6bb0da13f6ad8e03256c2f0072d9ed/\\$FILE/Porter_final.doc](http://celepar7cta.pr.gov.br/portfolio.nsf/b239398b4e7d02ec03256d9c003fdcb8/cf6bb0da13f6ad8e03256c2f0072d9ed/$FILE/Porter_final.doc)>. Acesso em: 20 abril 2009.

BEEMER, C. Britt; SHOOK, Robert L. **Marketing Estratégico**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1998.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice; SILVA, Jorge Ferreira da. **Porter. Revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. 21º Encontro da ENANPAD. Rio das Pedras, RJ, 21-24 setembro, 1997. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_01/dwn/rac-v1-n3-jmc.pdf>, Acesso em 05 junho 2009.

COMISSÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – CEE/CBIC. **O Real e a Construção Civil**. Belo Horizonte: Banco de Dados CBIC, Outubro de 1998. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/045.pdf>> Acessado em: 06 novembro 2008.

_____. **A Importância do Setor de Construção Civil na Economia Brasileira.** Belo Horizonte: Banco de Dados CBIC, Outubro de 1998. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/027.pdf>>, Acesso em: 31 outubro 2008.

_____. **Perfil Sócio-Econômico do Setor da Construção Civil no Brasil.** Belo Horizonte: Banco de Dados CBIC, Agosto de 2002. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/016.pdf>>, Acesso em: 24 maio 2009.

_____. **Situação Econômica da Indústria da Construção No Brasil – Análise e Perspectiva.** Belo Horizonte: Banco de Dados CBIC, Maio de 2001. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/040.pdf>>, Acesso em: 17 maio 2009.

_____. **Macrossetor da Construção** Belo Horizonte: Banco de Dados CBIC, Maio de 2001. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/037.pdf> Acessado em: 24/05/2009.

COUTO, João Pedro. **Integração Vertical.** Disponível em: <<http://www.uac.pt/~jpedro/>> Acesso em 13 novembro 2008.

CARVALHO, Kelly. **Construção em Balanço.** Revista Construção Mercado, São Paulo: Editora PINI, n. 29, dezembro de 2003. Disponível em: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/29/artigo122046-1.asp>>, Acesso em: 26 maio 2009.

CARVALHO JR, Luiz Carlos de. **As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Avícola e Suinícola Brasileiras.** Tese de Doutorado. Florianópolis, 1997. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/carvalho/>>, Acesso em: 21 abril 2009.

CARVALHO Jr., Luiz Carlos; SANTANA, Edvaldo Alves. **Cooperação: Conceitos e Análise de Casos na Indústria de Carnes de Santa Catarina,** In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 34, Aracaju-SE, Anais, Brasília: Sober, v. 1, pp.600-616, 1996.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; ROSSI, Lucia Helena **Gerenciamento da Qualidade.** In: Gerenciamento na Construção Civil. São Carlos: EESC/USP, 1998.

CASEMIRO, Luciana. **Paredes feitas de gesso.** Reportagem do Jornal O Globo, de 24/04/2005. Disponível em: <<http://www.drywall.org.br/imprensa.php/2/90/paredes-feitas-de-gesso>>, Acesso em 03 junho 2009.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Isnard Ribeiro de. **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002.

CENAM – Centro Nacional de Modernização. **III Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas/2005.** Disponível em <<http://www.cenam.org>>, Acesso em 28/04/2009.

DACOL, Silvana. **O Potencial Tecnológico da Indústria da Construção Civil – Uma Proposta de Modelo.** Dissertação de Mestrado: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 1996.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Os Trabalhadores e a Reestruturação Produtiva na Construção Civil Brasileira**. Série Estudos Setoriais. São Paulo: DIEESE, n. 12, 2001.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas**. Revista de Administração Contemporânea, v.5, n.2, 2001. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/847/1/rac-v5-n2-vee.pdf>> Acesso em: 05 junho 2009.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Processo de trabalho na construção habitacional: tradição e mudança**. Annablume, 1996, 308p.

FRANCO, Eliete de Medeiros. **A Ergonomia na Construção Civil: Uma Análise do posto do Mestre-de-Obras**. – Dissertação de Mestrado: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 1995.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAU, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995, 386p.

FERREIRA, Michel. **Formulação da Estratégia: Internacionalização**. Disponível em: <<http://prof.santana-e-silva.pt/>> Acesso em 21 abril 2009.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 1ed, 1999.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à Tecnologia da Informação**. Cengage Learning Editores, 2004, 359 páginas.

HARRISON, Jefferey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. São Paulo: Bookman, 2005.

JOHANSEN, Robert; SWIGART, Rob. “Depois da reengenharia”. São Paulo: Objetiva, 1994.

JUGEND, D; NOGUEIRA, E; SILVA, S. L; GONZALEZ, R. V. D. **Considerações sobre estratégia de operações e prioridades competitivas: estudo de caso em uma empresa manufatureira de grande porte**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0703_0140.pdf Acessado em 12/11/2008.

KOHN, Ricardo Augusto. **Estratégias Competitivas Utilizadas pela Empresa Coteminas S.A.** - Monografia (graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis 2007.

MARTINS, Marcelo G.; E BARROS, Mércia M. S. B. **A formação de parcerias como alternativa para impulsionar a inovação na produção de edifícios.** III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção. São Carlos, Setembro, 2003. Disponível em <<http://www.deciv.ufscar.br/sibragec/trabalhos/artigos/128.pdf>> Acesso em 05 abril 2009.

MENDES, Gustavo. **Impostos.** Revista Construção Mercado, São Paulo: Editora PINI, n.46, maio de 2005. Disponível em <http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/46/artigo121770-1.asp> Acesso em 25 maio 2009.

MOREIRA, Daniela. **Tecnisa vendeu mais de 500 imóveis pela web.** Revista Eletrônica INFO Online, abril de 2009. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/negocios/tecnisa-vendeu-mais-de-500-imoveis-pela-web-09042009-32.shl>>, Acesso em 04 junho 2009.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de Estratégia.** Campo Grande, setembro de 2001. Disponível em: <http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/01-01_Isabel_Nicolau.pdf> Acesso em: 10 novembro 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. rev., reestr. e atual São Paulo: Atlas, 2001. 455p.

OLIVEIRA, Otávio José de (org); PALMISANO, Ângelo; FABRÍCIO, Márcio Minto; CARDOSO, Márcio. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** São Paulo: Thomson, 2003.

OLIVEIRA, Thiago. **MRV adota premiação em dinheiro para equipe de suprimentos.** 2008. Disponível em <<http://www.piniweb.com.br/construcao/carreira-exercicio-profissional-entidades/mrv-adota-premiacao-em-dinheiro-para-equipe-de-suprimentos-119416-1.asp>>, Acesso em 04 junho 2009.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas.** Revista Gestão & Produção, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PATA, Marisa. **Formulação da Estratégia: Missão, Objetivos e Estratégia Empresarial.** Instituto Superior de Engenharias de Coimbra, 2008.

PAULA, Alexandre Taveira de; MELHADO, Sílvio Burrattino. **Avaliação do impacto potencial da versão 2000 das normas ISO 9000 na gestão e certificação da qualidade: o caso das empresas construtoras.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. São Paulo: USP, 2005. Disponível em <<http://publicacoes.pcc.usp.br/PDF2005/BT395-%20dePaula.pdf>>, Acesso em 25 abril 2009.

PIZZO, Míriam da Silva. **Impacto da incerteza do ambiente organizacional no processo de planejamento:** o caso VARIG. Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2003.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUFFAL, Daniel Pedro; BONOTTO, Fernanda; AFFELDT, Fabrício Sobrosa. **Diferenciação ou Liderança Em Custo: Existe Alternativa para a Indústria Brasileira de Componentes para Calçados?** Artigo. Disponível em: <http://www.unifran.br/neic/admin/arquivos/Diferenciacao_ou_Custo_Eneo_2004.pdf> Acesso em 30 maio 2009.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SENAI. DN. **Estudos Setoriais da Construção Civil: características estruturais do setor**. Rio de Janeiro: 1995.

SEBRAE-MG. **Perfil Setorial: Construção Civil**. 2005.

SINDUSCON-MG. **Sinduscon-MG divulga balanço da construção em 2008**. Matéria de Joana Gontijo, 2008. Disponível em <http://noticias.vrum.com.br> Acessado em 26/05/2009.

SILVA, Christian Luiz da. **COMPETITIVIDADE: mais que um objetivo, uma necessidade**. REVISTA FAE BUSINESS. n.1, nov. 2001. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/ambeconomico_competitividade.pdf>, Acesso em: 10 novembro 2008.

SLACK, N.; CHAMBLERS, S.; JOHNSTON, R. (2002) - Administração da produção. 2ªed. São Paulo: Atlas.

THOMPSON JR, A. A., STRICKLAND, III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TORTATO, Rafael Gustavo. **Empresas Incorporadoras da Construção Civil e o Desenvolvimento Local de Curitiba e Região Metropolitana: Aspectos Exógenos e Endógenos na Determinação de Sua Sustentabilidade**. 2006. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_reflexoes/reflexoes_22.pdf>, Acesso em 10 maio 2009.

TAVAREZ, Fred. **O Conceito da Estratégia Empresarial**. Artigo, 2007. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm> Acesso em 05 abril 2009.

TREVISAN Consultores. **O Construbusiness e o Desenvolvimento Sustentado**. São Paulo: Centro Cultural FIESP, Maio de 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: MAKRON, 2000.

TÉCHNE. **Téchné 100**. Reportagem sobre as o que mudou nas construção civil desde a primeira edição da revista. São Paulo: Editora PINI, n.100, julho de 2005. Disponível em: <<http://www.revistatechne.com.br/engenharia-civil/100/artigo31591-1.asp>>, Acesso em 22 abril 2009.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ADAMUS DRIWALL. **Qualidade e Satisfação para sua obra**. Apresenta, dentre outras, informações sobre drywall. Disponível em: <<http://www.adamus.com.br/>>, Acesso em: 03 junho 2009.

CYRELA. **Seu imóvel novo num clique!** Site oficial da companhia, que traz informações sobre produtos e serviços oferecidos, bem como relacionamento com investidores. Disponível em: <<http://www.cyrela.com.br/>>, Acesso em: 01 jun 2009.

EVEN. Apresenta informações sobre produtos e serviços oferecidos, notícias sobre a companhia, bem como relacionamento com investidores. Disponível em: <<http://www.even.com.br/>>, Acesso em: 01 junho 2009.

GAFISA. **Home**. Apresenta informações sobre produtos e serviços oferecidos, notícias sobre a companhia, bem como relacionamento com investidores. Disponível em: <<http://www.gafisa.com.br/>>, Acesso em: 01 junho 2009.

GRUPO CAPUCHE. Apresenta informações sobre produtos e serviços oferecidos, além de notícias sobre a companhia. Disponível em: <<http://www.grupocapuche.com.br>>, Acesso em: 01 junho 2009.

GRUPO SCHAHIN. Apresenta informações sobre produtos e serviços oferecidos, além de notícias sobre a companhia. Disponível em: <<http://www.schahin.com.br>>, Acesso em: 01 junho 2009.

GOLDFARB. **Home**. Site oficial da companhia, que apresenta informações sobre o portfólio de empreendimentos, dentre outras. Disponível em: <<http://www.goldfarb.com.br/>>, Acesso em: 01 junho 2009.

HERRERA , Vânia Érica. **Diversificação de Atividades e Integração Vertical: Uma Alternativa Estratégica de Sobrevivência dos Produtores da Antiga DIRA (Divisão Regional Agrícola) de Ribeirão Preto**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART067.pdf>, Acessado em: 21 maio 2009.

INFO ONLINE. **Notícias, reviews, downloads, dicas e fóruns de tecnologia e internet.** Apresenta notícias e informações sobre edições atuais e anteriores da revista. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/>>, Acesso em: 01 junho 2009.

LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance). Disponível em: <<http://www.lrqa.com.br/certificacao/qualidade/pbqp-h.asp>>, Acesso em: 02 junho 2009.

MELLO, Rodrigo Bandeira. **O Estudo da Mudança Estratégica Organizacional em Pequenas Empresas de Construção de Edificações: Um Caso em Florianópolis.** Dissertação de Mestrado: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 1997.

MRV ENGENHARIA. **Apartamentos e casas à venda.** Apresenta informações sobre produtos e serviços oferecidos, notícias sobre a companhia, bem como relacionamento com investidores. Disponível em: <http://www.mrv.com.br>>, Acesso em: 01 junho 2009.

MOREIRA, Daniela. **Tecnisa vendeu mais de 500 imóveis pela web. INFO Online, abril de 2009.** Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/negocios/tecnisa-vendeu-mais-de-500-imoveis-pela-web-09042009-32.shl>> Acesso em 04 junho 2009.

PEFRAN PUBLICIDADE. Publicidade Legal. Traz informações sobre anúncios, fatos relevantes, declarações e publicações legais de empresas. Disponível em: <<http://www.pefran.com.br/>>, Acesso em: 01 junho 2009.

PLANETA SUSTENTÁVAL. O futuro a gente faz agora. Apresenta informações sobre o meio-ambiente, energia, saúde, educação, etc. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/>>, Acesso em: 01 junho 2009.

PORTAL CALLCENTER. **Gafisa usa CRM como estratégia de vendas.** Apresenta a nova estratégia da Gafisa para fomentar suas vendas. Disponível em: <<http://portalcallcenter.consumidormoderno.com.br/gestao/crm/cyrela-usa-crm-como-estrategia-de-vendas>>, Acesso em: 25 maio 2009.

REVISTA TÉCNNE. **A revista do engenheiro civil.** Apresenta informações sobre edições atuais e anteriores da revista. Disponível em: <<http://www.revistatechne.com.br/>> Acesso em 01 junho 2009.

REVISTA INFO CORPORATE. Apresenta notícias e informações sobre as edições atuais e anteriores da revista. Disponível em: <http://info.abril.com.br/corporate/> Acesso em: 01 junho 2009.

RODOBENS. Negócios Imobiliários. Apresenta informações sobre produtos e serviços oferecidos, notícias sobre a companhia, bem como relacionamento com investidores. Disponível em: <<http://www.rodobens-rni.com.br/>>, Acesso em 01 junho 2009.

ROSSI RESIDENCIAL. **Imóveis à venda.** Apresenta informações sobre produtos e serviços oferecidos, notícias sobre a companhia, bem como relacionamento com investidores. Disponível em: <<http://www.rossiresidencial.com.br/>>, Acesso em: 01 junho 2009.

SAP BRASIL, Software de gestão empresarial, soluções, aplicativos e serviços para grandes, médias e pequenas empresas. Apresenta informações sobre os serviços e produtos oferecidos, além de notícias sobre seus clientes. Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/>>, Acessado em: 01 junho 2009.

SLIDESHARE, Upload & Share PowerPoint presentations and documents. Site de compartilhamento de apresentações em Power Point de pessoas físicas e empresas. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/>>, Acesso em 01 junho 2009.

TECNISA. Apartamento, casa e loft à venda em São Paulo. Site oficial da Companhia, que traz informações sobre produtos e serviços oferecidos, bem como relacionamento com investidores. Disponível em: <<http://www.tecnisa.com.br/>>, Acesso em: 01 junho 2009.