

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS CONSTRUTORAS COM CERTIFICAÇÃO ISO 9000 E PBQP-H

**Alberto C. Lordsleem Jr.(1); Carolina M. M. Duarte (2); Eliana C. B. Monteiro (3);
Béda Barkokébas Jr. (4)**

(1) Escola Politécnica – Universidade de Pernambuco, Brasil – e-mail: acasado@upe.poli.br

(2) Escola Politécnica – Universidade de Pernambuco, Brasil – e-mail:
carol-md@uol.com.br

(3) Escola Politécnica – Universidade de Pernambuco, Brasil – e-mail: nana.monteiro@uol.com.br

(4) Escola Politécnica – Universidade de Pernambuco, Brasil – e-mail: bedalsht@upe.poli.br

RESUMO

A construção civil experimenta uma fase de mudanças, fortemente marcada pela expansão do setor imobiliário, no qual se observa o acirramento da competição e a busca por estratégias que favoreçam o posicionamento de destaque no mercado. Indistintamente, a estratégia competitiva adotada pelas empresas construtoras visa estabelecer uma posição lucrativa, sustentável e destacada contra as forças que determinam a concorrência. Nesse sentido, é fundamental o conhecimento do comportamento do mercado e as ações que contribuem para o atendimento da estratégia, sob pena de não conduzir aos resultados almejados. Este artigo objetiva apresentar os resultados da pesquisa realizada com 44 empresas de construção do estado de Pernambuco certificadas pela norma NBR ISO 9001:2000 e PBQP-H, a partir da qual foi possível verificar as estratégias empresariais predominantes, os pontos fortes e fracos de atuação e, também, os eventuais riscos/ameaças de mercado. A partir dos resultados obtidos pôde-se concluir que a maioria das empresas adota uma estratégia baseada na liderança por diferenciação. Outras importantes constatações estão associadas aos principais riscos inerentes da competição de mercado, tais como: a redução dos custos dos concorrentes, a comercialização de produtos semelhantes por preços inferiores por novas construtoras, à formação de cartéis e aumento excessivo de preços dos fornecedores e ao aumento da rotatividade da mão-de-obra.

Palavras-chave: estratégia competitiva, certificação da qualidade, construtora, gestão da construção.

ABSTRACT

The civil construction has been through a phase of changes, strongly marked by the expansion of the real estate sector, which notes the growth of the competition and the search for strategies that promote the position of prominence in the market. Indistinctly, the competitive strategy adopted by the construction companies aims to establish a lucrative, sustainable and detached position against the forces that determine the competition. In this direction, it is basic the knowledge of the behavior of the market and what the actions that contributes for the attendance of the strategy, under penalty of not lead to the desired results. This paper presents the results of a research carried through with 44 construction companies of Pernambuco certified by NBR standard ISO 9001:2000 and PBQP-H, from which it was possible to verify the predominant business strategies, strengths and weaknesses and, also, eventual risks/threats of the market. From the results it could be concluded that the majority of the companies adopts a strategy based on the leadership by differentiation. Other important findings are related to the main risks of the market competition: the reduction of the costs of the competitors, the commercialization of similar products for inferior prices by the new constructors, the formation of cartels and excessive increase of prices of the suppliers and the increase in turnover of labor.

Keywords: competitive strategy, quality certification, construction companies, construction management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

A competitividade existente no mercado de construção não deixa dúvidas quanto à necessidade de mudanças. Pode-se perceber novas formas de organização e atuação no setor, fortemente marcada pelo aumento do *market share*, expansão geográfica e diversificação através de parcerias, *joint-ventures*, perspectivas de investimentos públicos em habitação, oferta de ações das empresas em bolsa de valores, aumento do crédito imobiliário pelas instituições bancárias e a entrada de capital estrangeiro.

Os principais indicadores apontam o crescimento do mercado em 2007 (VALOR ECONÔMICO, 2008; AGÊNCIA, 2008; FIEPE, 2008): PIB da construção (+ 7,9%), mercado imobiliário (+ 25%), indústria de materiais (+ 12%), crédito imobiliário (+ 70%), captação pelas construtoras de mais de R\$ 20 bi na bolsa de valores, criação de bandeiras para baixa renda, financiamento bancário imobiliário de 30 anos, IVV (Grande Recife) superior a 6%, demanda por obras civis em SUAPE, entre outros.

É este o cenário em que se inserem hoje as empresas de construção, no qual o acirramento da competição está ainda associado à obrigação vital de atendimento às legítimas exigências dos clientes, consumidores, sócios, parceiros, acionistas, sociedade e do meio-ambiente.

1.2 Estratégia competitiva

Diante de tantos desafios e oportunidades, a compreensão da necessidade de desenvolvimento da capacidade de competir de forma duradoura (capacidade competitiva) obriga as empresas a refletir sobre os componentes que permitem atender aos interesses dos diversos agentes envolvidos.

É essencial que empresa reflita além dela mesma, ou seja, pense nos fatores da estrutura do setor (mercados e concorrência) e nos fatores ambientais (macroeconomia, sociedade, normativo, financeiro, tecnológico, entre outros) (SILVA et al., 2001).

De acordo com as recomendações de Porter (1998) e António (2002), a busca de uma posição competitiva favorável deve ser prioritariamente realizada através da definição clara da estratégia, a qual permita estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Segundo Oliveira (1999), a estratégia é a forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado. A estratégia é uma das componentes do planejamento estratégico, “processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercado (descobrir e aproveitar) em busca de resultados (lucros, crescimento e desenvolvimento)”.

As estratégias são classificadas por Porter (1998) como sendo por diferenciação, liderança no custo total e enfoque. Essas opções estratégicas são também chamadas de estratégias genéricas. Esse autor alerta que toda estratégia é uma escolha e como tal apresenta vantagens e desvantagens associadas.

De acordo com Silva et al. (2001), a estratégia de diferenciação consiste basicamente em desenvolver as atividades de uma empresa, buscando agregar valor aos seus produtos e serviços, de maneira que seja valorizado pelo cliente.

Por sua vez, Porter (1998) explica que a estratégia de liderança no custo busca obter um desempenho equivalente aos demais concorrentes com menor custo, proporcionando maior margem para investimentos ou menores preços para os clientes.

Já na estratégia de enfoque, a empresa prioriza o atendimento a determinado segmento ou grupo de segmentos de mercado, adaptando-se para atendê-los. A empresa, de acordo com Silva et al. (2001), busca obter uma vantagem competitiva utilizando as suas atividades no segmento-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

Outro aspecto relevante ao se discutir a definição e a implementação de uma estratégia diz respeito à diferença entre as técnicas de gestão para a melhoria da eficiência operacional e o significado de estratégia (posicionamento estratégico), pois ambos podem conduzir as melhorias operacionais.

Segundo Porter (1996), a procura de produtividade, qualidade e velocidade têm provocado o aparecimento de inúmeras técnicas de gestão: qualidade total, *benchmarking*, *time-based competition*, *outsourcing*, parcerias estratégicas, reengenharia e gestão da mudança. As técnicas de gestão guardam relação com o exercício de atividades semelhantes; porém de uma maneira melhor que os concorrentes.

De acordo com esse autor, apesar da aplicação dessas técnicas de gestão gerar, na maioria dos casos, melhorias operacionais significativas, muitas empresas revelam incapacidade de traduzir estes ganhos em vantagem sustentável, uma característica fortemente associada ao conceito de estratégia.

Distintamente, a estratégia guarda relação com o exercício de atividades diferentes dos concorrentes ou o exercício de atividades semelhantes; porém, de um modo diferente (posicionamento estratégico). Ao analisar a distinção entre a compreensão do significado de técnicas de gestão e de estratégia, Porter (1996) alerta que, pouco a pouco, quase sem se dar conta, as técnicas de gestão têm tomado o lugar da estratégia.

Nesse sentido, cabe ressaltar que os esforços empreendidos em ações que não se caracterizam em estratégia podem não conduzir aos resultados almejados e, principalmente, podem não proporcionar uma posição sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Dentro desse contexto, está inserido o presente artigo, o qual apresenta uma pesquisa realizada para investigar as principais estratégias adotadas por um conjunto de empresas de construção certificadas ISO 9001:2000 e PBQP-H do estado de Pernambuco.

A construção civil participa no estado de Pernambuco com aproximadamente 20% do PIB industrial e 35% de empregos, destacando-se ainda pelo seu papel social, pois é uma área que dá suporte a todas as demais atividades (FIEPE, 2008).

Atualmente, 59 empresas construtoras têm certificação válida pelo PBQP-H em Pernambuco, valor correspondente a 36% do total de certificações da região Nordeste e 4,3% das empresas certificadas do Brasil (fonte: http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/SIQ/qualificadas_todas.htm).

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito das ações do projeto de incremento da competitividade da cadeia da construção civil do Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Pernambuco (SINDUSCON/PE), visando identificar o grau de entendimento das empresas sobre estratégia, identificar os pontos fortes e fracos característicos e quais as principais oportunidades e ameaças existentes no mercado.

2 OBJETIVO

Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada com 44 empresas de construção do estado de Pernambuco certificadas pelas normas NBR ISO 9001:2000 e PBQP-H (nível A), visando verificar as estratégias empresariais predominantes, os pontos fortes e fracos de atuação e, também, os eventuais riscos/ameaças de mercado.

Os diversos aspectos pertinentes à pesquisa realizada constituem elementos básicos integrantes do processo de planejamento estratégico. A pesquisa foi realizada durante os meses de setembro/2006 a janeiro/2007, na qual participaram empresas de construção do estado de Pernambuco.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a consecução da pesquisa foi dividida em 04 etapas. Na primeira etapa, foi feita uma seleção da bibliografia de referência, que serviu como base para o referencial teórico; sobretudo, no que diz respeito às diversas formas de estratégia.

Posteriormente, na segunda etapa, com base no levantamento bibliográfico, foi elaborado um elemento operacional (questionário) para a realização das entrevistas.

Numa terceira etapa, foram realizadas entrevistas nas empresas com a diretoria e/ou o representante da direção para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), objetivando não apenas levantar as principais estratégias competitivas adotadas, mas também analisar o entendimento dos conceitos de estratégia por parte da diretoria.

Na quarta etapa, foram realizadas a compilação dos dados coletados e a análise crítica dos resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas

Para melhor elucidar a realidade das empresas participantes da pesquisa, foram incluídos no questionário alguns itens que caracterizam as empresas, como: número de funcionários, porte, área de atuação, e número de obras.

Quanto ao porte das empresas, são utilizadas diversas classificações que o definem. As mais utilizadas são: quanto a número de funcionários e quanto ao faturamento anual. Para a pesquisa, foi adotada a primeira delas, a partir de duas fontes distintas, conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1 – Classificação do porte das empresas

<i>Classificação SEBRAE</i>	
Microempresa: I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas.	
Pequena empresa: I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.	
<i>Classificação FIESP</i>	
Micro Empresa: 0 a 9 empregados	Pequena Empresa: 10 a 99 empregados
Média Empresa: 100 a 499 empregados	Grande Empresa: mais de 500 empregados

A tabela 2 apresenta a caracterização das empresas quanto ao porte. Para isto, foi incluído no questionário o número de funcionários das empresas participantes. A partir daí, pôde-se fazer uma análise comparativa entre a definição dada espontaneamente pelas empresas e a classificação estabelecida segundo os critérios do SEBRAE e da FIESP.

Tabela 2 – Caracterização das empresas quanto ao porte

Classificação segundo número de funcionários	Espontânea	SEBRAE, FIESP
Microempresa	-	3
Pequeno	7	16
Médio	31	19
Grande	6	6
Total	44	44

Percebe-se pelos resultados apresentados na tabela 2 que a maior quantidade de empresas certificadas participantes da pesquisa é de porte pequeno e médio, embora a classificação espontânea demonstre uma predominância de empresas médias. Outro aspecto importante percebido diz respeito ao desconhecimento sobre o real porte das empresas.

A área de atuação das empresas foi outra característica descrita na pesquisa. A grande maioria das empresas atua exclusivamente com construção, o que representa cerca de 66% da amostra ou 29 empresas. Já outras 13 empresas, o que equivale a 30% do total, atuam no mercado de construção e incorporação. O restante das empresas atua em outras áreas.

Em relação ao número de obras, foi observado que do total de 44 empresas, apenas 11 delas possuem mais de 5 obras simultâneas, como pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3 – Número de obras

Número de obras	Empresas
0	3
1	5
2	5
3	7
4	10
5	3
Mais de 5	11

Pode-se perceber pelos resultados apresentados na tabela 3 que 25% das empresas participantes da pesquisa detêm mais de 5 obras em execução simultaneamente.

4.2 Estratégia competitiva

Na pesquisa realizada com as 44 empresas certificadas pela norma NBR ISO 9001:2000 e PBQP-H, procurou-se identificar as principais estratégias competitivas adotadas.

Nas visitas às empresas, a aplicação do questionário foi direcionada ao profissional responsável pela empresa (diretor) e, em alguns casos, junto ao representante da direção para o SGQ.

Objetivando analisar o grau de entendimento dos gestores quanto aos principais conceitos de estratégia, foram listados 12 itens dentre os quais apenas 05 eram de fato consideradas estratégias competitivas de acordo com Silva et al. (2001).

O gráfico 1 apresenta a percentagem de cada item citado como estratégia competitiva, salientando que apenas as barras verdes representam estratégias competitivas, de acordo com Porter (1996) e Silva et al. (2001).

Pode-se perceber pelos resultados do gráfico 1 que há ainda distintas interpretações sobre a real definição de estratégia, situação que pode ocasionar ações que não conduzam aos resultados almejados pelas empresas.

Pode-se perceber pelos resultados do gráfico 1 que há ainda distintas interpretações sobre a real definição de estratégia, situação que pode ocasionar ações que não conduzam aos resultados almejados pelas empresas. As barras vermelhas correspondem às técnicas de gestão para a melhoria da eficiência operacional

Com relação à principal estratégia competitiva adotada pelas empresas participantes da pesquisa, 61% afirmou que para alcançar um desempenho acima da média, adotam a estratégia de competição por diferenciação, como mostra o gráfico 2.

Com relação à principal estratégia competitiva adotada pelas empresas participantes da pesquisa, 61% afirmou que para alcançar um desempenho acima da média, adotam a estratégia de competição por diferenciação, como mostra o gráfico 2.

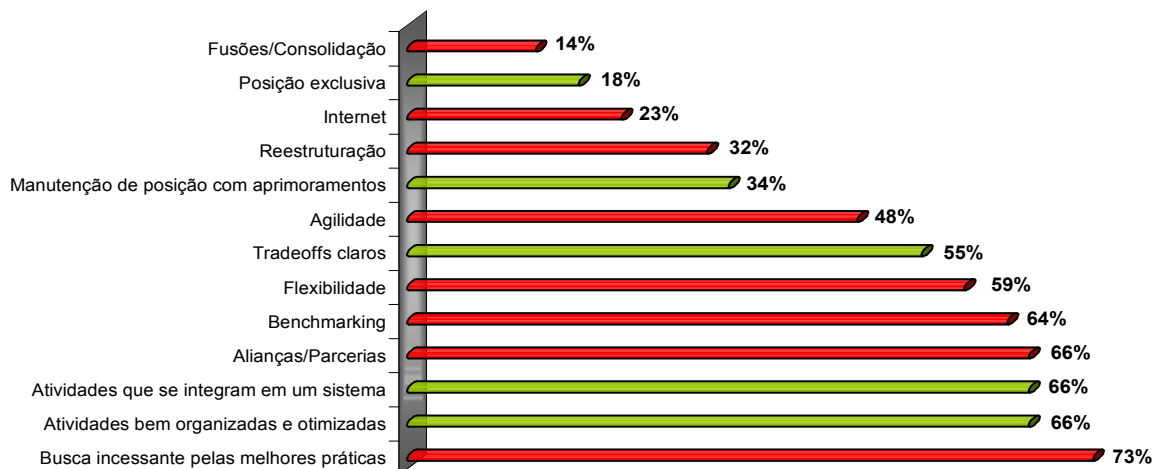


Gráfico 1 – Entendimento relativo à estratégia competitiva

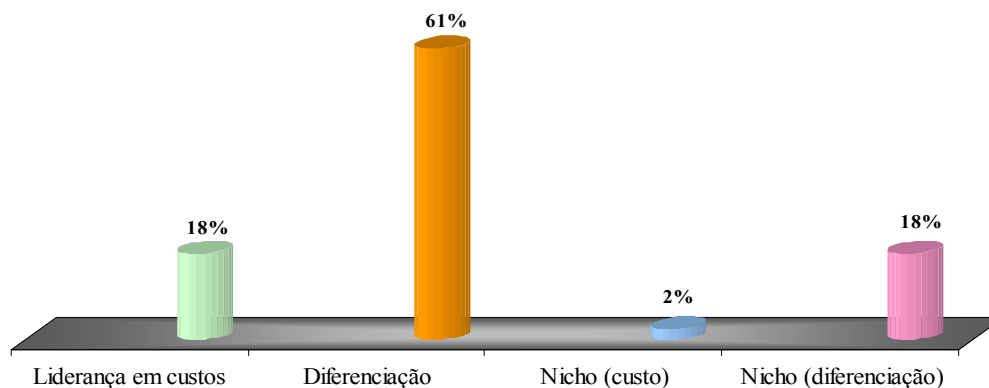


Gráfico 2 – Principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas

Pode-se perceber pelos resultados do gráfico 2 que a maioria das empresas participantes da pesquisa adota a liderança por diferenciação em alguma característica específica de atuação. Este fato justifica a manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade, outro aspecto citado na pesquisa.

Numa etapa seguinte do questionário, foram listados 5 objetivos de desempenho organizacional para que fosse estabelecida uma hierarquia (prioridades) dos objetivos adotados por cada empresa, conforme ilustra o gráfico 3.

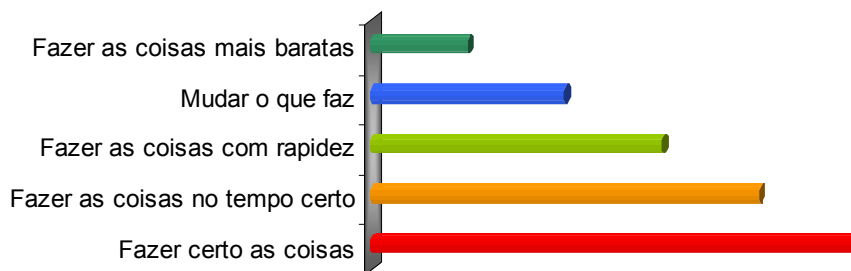


Gráfico 3 – Objetivos de desempenho

Pode-se perceber pelos resultados do gráfico 3 que a maioria das empresas estabeleceu como principal objetivo de desempenho fazer certo as coisas, ou seja, realizar as atividades da maneira correta com foco na qualidade; enquanto os demais objetivos de desempenho listados estão associados, numa seqüência hierárquica com a confiabilidade, prazo, inovação e custo.

Analogamente, foi solicitado o estabelecimento de uma hierarquia dos fatores valorizados pelos clientes, sob o ponto de vista das empresas participantes da pesquisa, conforme ilustra o gráfico 4.

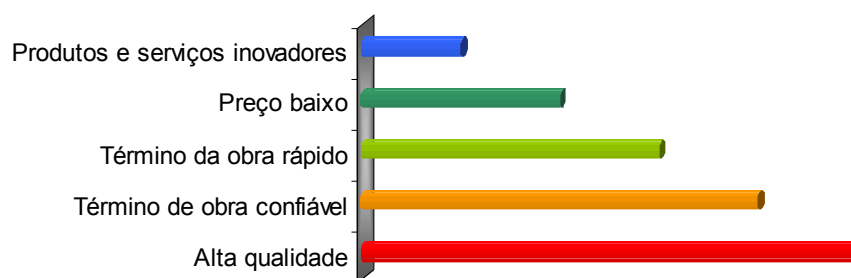


Gráfico 4 – Fatores valorizados pelos clientes

Pode-se perceber pelos resultados do gráfico 4 que os fatores valorizados pelos clientes, sob o ponto de vista das empresas, diferem dos objetivos de desempenho apenas no que diz respeito ao custo (preço baixo) e inovação (produtos e serviços inovadores). Tal situação demonstra que os tais objetivos citados anteriormente merecem ser revistos em associação à percepção dos clientes.

Cabe esclarecer que os resultados apresentados nos gráficos 3 e 4 correspondem a uma hierarquia das respostas fornecidas pelos entrevistados, na qual o objetivo de desempenho ou o fator valorizado pelo cliente mais citado em cada posição de importância (primeiro, segundo e assim por diante). Como exemplo explicativo, pode-se explicitar que “fazer certo as coisas” foi o objetivo de desempenho citado como sendo o primeiro mais importante.

Outro aspecto importante diz respeito à necessidade de confrontar o quê a empresa acredita que os clientes valorizam com o quê realmente é valorizado pelos clientes.

No levantamento das informações nas empresas, procurou-se ainda enumerar os pontos fortes e fracos de atuação, conforme contempla a tabela 4.

Tabela 4 – Pontos fortes de atuação

Pontos Fortes	
Conhecimento do sistema construtivo	84%
Capacitação das equipes de produção	80%
Fortes parcerias com fornecedores	55%
Integração entre equipes projeto/técnica/comercial	52%
Sistema construtivo resulta em menores custos	30%
Conhecimento dos custos (produto seriado)	30%
Pouca dependência de subempreiteiros	25%

Pode-se perceber pelos resultados da tabela 4 que a maioria das empresas afirmou que o principal ponto forte era o grande conhecimento do sistema construtivo utilizado, seguido da capacitação das equipes de produção e de fortes parcerias com fornecedores.

Foram considerados como pontos fracos, na sequência: a não atuação em outras regiões e com unidades de baixo, médio ou alto padrão e os elevados custos administrativos e de encargos trabalhistas, conforme ilustra a tabela 5.

Tabela 5 – Pontos fracos de atuação

Pontos Fracos	
Nunca atuou em outras regiões e com unidades de baixo, médio alto ou alto padrão	48%
Elevados custos administrativos e de encargos trabalhistas	36%
Inexperiência com outros sistemas construtivos	25%
Equipes de produção com experiência exclusiva no sistema construtivo da empresa	14%
Reduzido corpo técnico de engenharia	11%
Terrenos em região estagnada	5%
Sistema construtivo dificulta a atuação da empresa em outros tipos de empreendimentos	5%

Os pontos fracos constituem oportunidades de trabalho para a atuação das empresas, a partir dos quais podem ser realizadas ações para a melhoria competitiva; enquanto, os pontos fortes merecem ser destacados.

Um outro aspecto interessante levantado pela pesquisa, é que dentre as opções julgadas como principal ameaça em relação às novas construtoras entrantes no mercado, 100% das empresas apontou o oferecimento de produtos semelhantes por preços inferiores como a principal ameaça.

Já em relação aos riscos apresentados pelos concorrentes, dentre as 2 opções dadas, 64% das empresas afirmaram que a redução dos custos das empresas concorrentes seria a maior ameaça, enquanto as outras 36% apontaram como ameaça a criação de diferenciais competitivos sem aumento dos preços.

Além dos riscos em relação aos concorrentes e aos novos entrantes no mercado, a pesquisa possibilitou analisar as principais ameaças associadas ao relacionamento com os fornecedores de materiais e serviços e com os fornecedores de mão-de-obra, conforme ilustrado nos gráficos 5 e 6.

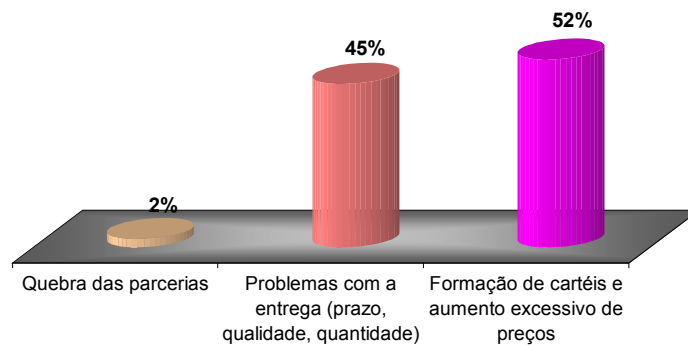


Gráfico 5 – Riscos relativos aos fornecedores de materiais e serviços

Pode-se perceber pelos resultados do gráfico 5, além da preocupação com a formação de cartéis, boa parcela de problemas associados à entrega de materiais e serviços pelos fornecedores.

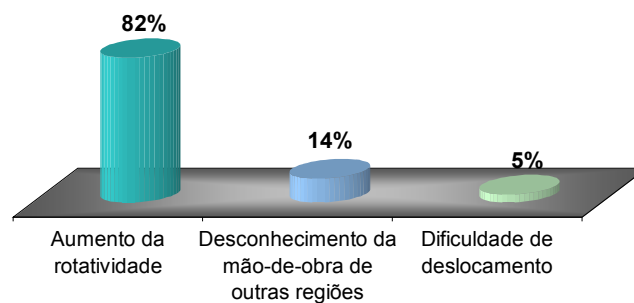


Gráfico 6 – Riscos relativos aos fornecedores de mão-de-obra

Pode-se perceber pelos resultados do gráfico 6 que a rotatividade ainda é um fenômeno recorrente, dentre aqueles que ocasionam preocupação as empresas de construção.

5 CONCLUSÕES

O conhecimento do mercado é fundamental para que uma empresa decida como competir e responder às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Não é uma tarefa fácil, como pôde ser verificado na pesquisa de estudo de caso apresentada neste artigo, principalmente, pela necessidade de melhor entendimento e a clara comunicação da estratégia das empresas junto aos seus colaboradores.

Este artigo contribui, através dos parâmetros utilizados na pesquisa, para difundir uma situação concorrencial que retrata a realidade do mercado de construção; cabendo uma avaliação periódica para o acompanhamento das tendências e perspectivas futuras.

Particularmente, em relação aos resultados obtidos, cabe ressaltar que a adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos/armadilhas. Na adoção da estratégia de custos, deve-se considerar os seguintes riscos potenciais: a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação, o

surgimento de um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e obtenha parcela expressiva de mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes.

Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas potenciais são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de nicho o risco está associado ao fato do segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa progredir.

Por fim, recomenda-se que as empresas utilizem os resultados apresentados neste trabalho de maneira a conhecer e melhor utilizar os pontos fortes, como também conhecer e eliminar ou adequar os pontos fracos; conhecer e usufruir das oportunidades externas e evitar as ameaças/riscos.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Secretária: PAC traz novo desenvolvimento para habitação. São Paulo, 2008.

ANTÔNIO, N.S. Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. 2002. 14 p.

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O PORTE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: setembro de 2006.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO - FIEPE. IVV Novembro 2007. Disponível em: <http://www.fiepe.org.br/fiepe/exibirNoticia.php?categoria_id=20¬icia_id=8330>. Acesso em: 26 jan. 2008.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP. Classificação das empresas. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br>. Acesso em: setembro de 2006.

OLIVEIRA, Djalma P. R. (1999). Planejamento estratégico. Conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M.E. Estratégia: busca da vantagem competitiva. São Paulo: Campus, 1998.

PORTER, M.E. What is Strategy? Tradução do Grupo Técnico de Planejamento Estratégico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Harvard Business Review, 1996. 11p.

PROGRAMA BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO HABITAT – PBQP-H – Empresas Qualificadas. Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/SIQ/qualificadas_todas.htm>. Acesso em: junho de 2007.

SILVA, H.H.; TENCA, E.C.; SCHENINI, P.H. Planejamento estratégico de marketing. São Paulo: FGV, 2001.

VALOR ECONÔMICO. Forte aquecimento da construção civil preocupa o BC. São Paulo, 2008.

7 AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer ao SINDUSCON/PE, a Escola Politécnica de Pernambuco e as empresas participantes da pesquisa.