

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO POR PRIORIDADES COMPETITIVAS:
ANÁLISE À LUZ DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DE UMA CONSTRUTORA DE
GRANDE PORTE**

MILENA RODRIGUES BENEVIDES TEIXEIRA

milenarteixeira@hotmail.com

LAODICÉIA AMORIM WEERSMA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

laoweersma@gmail.com

GABRIELE HONÓRIO

gabrielehonorio11@gmail.com

RUTE TORQUATO

rute.torquato@hotmail.com

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO POR PRIORIDADES COMPETITIVAS: ANÁLISE À LUZ DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DE UMA CONSTRUTORA DE GRANDE PORTE

RESUMO

O setor da construção civil é formado por um número considerável de atividades responsáveis pela promoção da economia do país em seus mais diversos aspectos, necessitando, assim, da implementação de estratégias empresariais sustentáveis para a obtenção de vantagens competitivas. Em tal contexto, este artigo tem como objetivo analisar o comportamento estratégico à luz das prioridades competitivas para que a empresa pudesse conseguir sustentabilidade empresarial. Para tanto, utilizou-se de pesquisa descritiva mediante estudo de caso em uma construtora de grande porte, mediante aplicação de dois roteiros de entrevistas junto a gestores e diretores da organização. Os resultados indicam que as prioridades competitivas da empresa estão relacionadas com a redução de custos, com a velocidade de suas ações e com ações que garantam confiabilidade e qualidade. No que tange ao comportamento estratégico da organização, este é norteado pela liderança em custo, com posturas analíticas e desafiantes, bem como pelo desenvolvimento de mercado. E, por fim, encontrou-se como os principais indicadores de sustentabilidade empresarial a conformidade ambiental, a gestão de materiais, o compromisso e a responsabilidade ambiental.

Palavras-Chave: Comportamento estratégico. Sustentabilidade empresarial. Prioridades competitivas.

STRATEGIC BEHAVIOR ORIENTED BY COMPETITIVE PRIORITIES: AN ANALYSIS OF A MAJOR CONSTRUCTION COMPANY IN THE CONTEXT OF BUSINESS SUSTAINABILITY

ABSTRACT

The civil construction sector is formed by a considerable number of activities responsible for promoting the economy of the country in its most diverse aspects, thus requiring the implementation of sustainable business strategies to obtain competitive advantages. In this way, this article aims to analyze strategic behavior in the context of competitive priorities so that the company could achieve business sustainability. For that, a descriptive research was done through a case study in a large construction company, applying two interview scripts together with managers and directors of the organization. The results indicate that the company's competitive priorities are related to the reduction of costs, the speed of its actions and actions that guarantee reliability and quality. Regarding the strategic behavior of the organization, it is guided by cost leadership, analytical and challenging postures, as well as market development. Finally, environmental compliance, materials management, commitment and environmental responsibility of the organization were found to be its main indicators of business sustainability.

Keywords: Strategic behavior. Business sustainability. Competitive priorities.

1 INTRODUÇÃO

A indústria da construção possui importância estratégica como propulsora de atividade econômica, devido ao volume de recursos movimentados, sendo um dos setores com maior representatividade na geração de emprego e renda no Brasil. Segundo informações da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2017), a cadeia produtiva da construção agrega construtoras de edificações e infraestrutura, fabricantes e comerciantes de materiais de construção, empresas de extração mineral, serviços imobiliários, serviços técnicos especializados, máquinas e equipamentos, além de consultorias de projetos, engenharia e arquitetura. A cadeia responde por aproximadamente 8,5% do PIB nacional e com 19% do PIB da indústria. (ABRAMAT; FGV, 2009).

Diante disto, torna-se imperativo a implementação de estratégias empresariais sustentáveis para a obtenção de vantagens competitivas. No que se refere à estratégia empresarial, é possível inferir que parte do sucesso ou fracasso de uma organização está fortemente relacionado ao direcionamento estratégico. Para Porter (2004), o principal objetivo da estratégia consiste na criação de valor para os clientes da organização. O autor pressupõe que a ideia baseada no conceito de estratégia é que a vantagem competitiva está no interior de qualquer estratégia, sendo necessário que a empresa opte por uma escolha, de forma que obtenha essa estratégia. Corroborando com essa visão, Rebouças (2006) advoga que a estratégia implica em definir a missão da empresa, estabelecer objetivos à luz das forças internas e externas, desenvolver políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.

Em tal contexto, este artigo tem como objetivo analisar o comportamento estratégico à luz das prioridades competitivas e que garanta a sustentabilidade empresarial. Para tanto, utilizou-se de pesquisa descritiva mediante estudo de caso em uma construtora de grande porte, mediante aplicação de dois roteiros de entrevistas junto aos gestores da organização.

Ademais, o artigo contempla, além desta introdução, seis outras seções que compreendem o arcabouço teórico que sustenta a investigação, a apresentação da metodologia de pesquisa, bem como a apresentação e discussão dos resultados para, finalmente, ser delineada a conclusão do estudo.

2 AMBIENTE CONCORRENCIAL E PRIORIDADES COMPETITIVAS

A concorrência é definida, segundo Moreno (2010), como a disputa entre os produtores do mesmo bem ou serviço com vista a conquistar a maior representatividade no mercado. Nesse sentido, é estabelecida a noção de concorrência não somente como uma maneira de organizar os mercados, mas como um processo de luta pela apropriação da riqueza, como poder geral de compra, e de garantia de espaço de valorização do capital (POSSAS, 1993).

No ambiente em que a concorrência se torna intensa, as organizações necessitam obter vantagem competitiva. Desse modo, Barney e Hesterly (2007) a classifica como sendo a diferença do valor econômico obtido pela sua empresa e o valor econômico obtido pelos seus concorrentes. As vantagens obtidas, a confiança e fidelização dos clientes, dentre outros ganhos, são exemplos de vantagens competitivas que a empresa adquire após a formulação e implementação de estratégias.

Pode-se dizer, então, que as organizações devem buscar métodos para se sobressair e, dessa forma, alcançar o tão almejado sucesso empresarial. Nessa perspectiva, a análise do ambiente torna-se essencial e, para tanto, é fundamental a identificação das prioridades competitivas.

Segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), os principais critérios que formam o conteúdo de uma estratégia são compreendidos como prioridades competitivas, relacionadas com a estratégia competitiva da organização, bem como decisões de longo prazo que auxiliam a tomada de decisão no âmbito da função produção das empresas. Phusavat e Kanchana (2008) dizem ainda que as prioridades competitivas representam as áreas focais da empresa e suas futuras direções e preocupações.

No Quadro 1 está compilada a abordagem de Barros Neto, Fensterseifer e Formoso (2003) acerca das prioridades competitivas, assim denominadas: Flexibilidade; velocidade e confiabilidade; redução de custos e qualidade.

Quadro 1 - Prioridades competitivas e especificidades na construção de edificações residenciais

Prioridades Competitivas	Características
Flexibilidade	Capacidade do sistema produtivo na mudança da quantidade e dos tipos de produtos.
Velocidade e Confiabilidade	Em termos de prazo, podem-se mencionar dois aspectos em que o mesmo é valorizado: Valorização do tempo de entrega (velocidade de produção) ou na segurança e garantia que o produto seria entregue conforme prazo estipulado (confiabilidade de entrega).
Redução de custos	Pode se proporcionar redução de custos através da eficiência do planejamento, bem como sequência das atividades, adequando-se às regras de financiamento do produto.
Qualidade	A qualidade se refere ao desenvolvimento de bons projetos e de um detalhamento adequado das especificações dos materiais utilizados.
Inovação	A inovação se destaca através de novas tendências ou novos materiais utilizados e novas técnicas de produção (inovação em processo).

Fonte: Adaptado de Barros Neto, Fensterseifer e Formoso (2003).

A partir desse entendimento, as organizações podem delinear suas estratégias, o que vai de encontro às argumentações de Almeida, Antonialli e Gomes (2011) de que as mudanças constantes que sucedem no mercado e do ambiente global em que as empresas se encontram, torna-se pertinente a ideia das organizações buscarem e aplicarem frequentemente novas ideias e soluções, de maneira a estabelecer objetivos para que se tornarem mais competitivas em suas áreas de atuação, conhecendo sua posição e continuando na busca incessante pela excelência.

3 TIPOLOGIAS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Mintzberg (2006) afirma que a definição de estratégia não é única, variando conforme o universo de quem a estuda e a define, inexistindo um consenso sobre o assunto e a sua definição. A própria literatura que trata o tema, apresenta um vasto estudo destas tipologias. E, ao se fazer referência ao termo tipologia, Bott e Silva (2009) afirmam que este consiste em um conjunto de estratégias genéricas com objetivo de especificar os comportamentos estratégicos do setor industrial.

Diante disto, define-se tipologia como um sistema de classificação, exigindo assim o cumprimento de alguns requisitos para sua completa apreciação. Assim, um estudo acurado destas tipologias é fundamental para a definição das estratégias que conduzem ao sucesso organizacional.

Nesse sentido, são delineadas as estratégias que proporcionam desempenho nas organizações, dentre algumas que foram selecionadas para o estudo em questão: Crescimento (ANSOFF, 1965), Essência do Negócio (PORTER, 2004), Adaptação ao Negócio (MILES; SNOW, 1978), Posicionamento (KOTLER, 2009).

3.1 Estratégias de Crescimento

Ansoff (1965, p. 105) apud Chaves, Benedete e Polo (2009) mencionou que a estratégia pode ser compreendida como uma sequência de componentes encadeados, denominado de *common thread*, fazendo um paralelo do relacionamento entre produtos e mercados presentes e futuros. Os componentes desse *common thread* seriam: Um escopo de produtos e mercados; Um vetor de crescimento; A vantagem competitiva e a sinergia. Uma vez introduzidos estes componentes, Ansoff (1965) discorreu sobre a conexão entre os dois primeiros, derivando então o que denominou "Matriz Produto x Mercado", a qual está reproduzida no Quadro 2.

Quadro 2 - Matriz Produto x Mercado

Produto x Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração de Mercado: Aumento da participação relativa nas linhas correntes de produtos e mercados, por meio do crescimento das vendas para os atuais ou novos clientes.	Desenvolvimento de Produtos: Criação de novos produtos para substituir os existentes, porém mantendo as missões.
Nova	Desenvolvimento de Mercados: Busca de novas missões para os produtos existentes	Diversificação: Busca simultânea de novas missões e novos produtos. Relacionada e não-relacionada.

Fonte: Ansoff (1965, p. 109) apud Chaves, Benedete e Polo (2009).

Interpreta-se no primeiro quadrante que a empresa necessita de experiência, conhecimento e recursos para aumentar a sua participação em mercados de produtos já existentes. O segundo quadrante, por sua vez (desenvolvimento de produto) se estabelece de diversas formas, a exemplo da adição de características ao produto, desenvolvimento de produtos de nova geração e desenvolvimento de vários produtos para o mercado existente (AAKER, 2007).

O terceiro quadrante aborda o desenvolvimento de mercado fazendo o uso de produtos existentes. Por fim, no quarto quadrante, visualiza-se a estratégia de diversificação, sendo estabelecida quando a empresa diversifica os seus negócios de forma relacionada ou não-relacionada. Haverá diversificação relacionada quando a empresa optar trabalhar com competências semelhantes no negócio existente e no negócio recém-adquirido. A diversificação não-relacionada ocorrerá no momento em que as competências para guiar o negócio existente e o adquirido forem distintas (AAKER, 2007).

3.2 Estratégias da Essência do Negócio

Para introduzir sua tipologia, Porter (2004) iniciou sua abordagem discutindo sobre estratégia competitiva e ressaltando que, desenvolver uma estratégia competitiva seria equivalente a desenvolver uma fórmula ampla sobre como competir, quais objetivos deveriam ser definidos e quais políticas deveriam ser estabelecidas para atingir esses objetivos.

Partindo dessas considerações, o autor aborda três estratégias genéricas que tornaria possível uma organização estabelecer uma posição defensável, no sentido de mantê-la no longo prazo e superar seus competidores. Tais estratégias genéricas se enquadrariam nos seguintes grupos: Liderança em custo total, diferenciação e foco. As características principais de cada uma dessas estratégias estão explicitadas conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 - Estratégias genéricas

Estratégia	Descrição
Liderança em custo total	O foco desta estratégia está direcionado para o custo baixo, conquistando, dessa maneira, clientes sensíveis ao preço.
Diferenciação	Diferenciação da oferta de produtos e serviços, com o objetivo de criação de algo percebido como novo, gerando um diferencial competitivo.
Foco	Busca um alvo específico de clientes, área geográfica ou linha de produtos. Isto ocorre porque, nesta estratégia, a empresa direciona seus esforços com maior precisão às necessidades de um público-alvo mais delimitado.

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

É pertinente mencionar que a adoção de qualquer estratégia competitiva irá proporcionar riscos para as empresas. Na estratégia de custo total, os principais riscos sujeitos a se encontrar são o destaque na fabricação, probabilidade de acabar com a diferenciação, bem como a dificuldade em estabelecer um critério de controle de custos (JUSSANI; KRAKAUER; POLO, 2010). Ainda conforme os autores, no que se refere à estratégia de diferenciação, os principais riscos encontrados estariam entorno, sobretudo, da diferenciação excessiva e preço elevado. Por último, na estratégia de foco, o risco reside no fato de o ramo selecionado não propiciar massa crítica que permita que a organização opere.

3.3 Estratégias de Adaptação ao Mercado

Fazendo-se uma análise das características deste modelo, percebe-se que as estratégias possuem duas extremidades, na qual a estratégia do tipo defensora situa-se em uma ponta, e a prospectora na outra. As empresas com estratégia analítica podem ser consideradas um equilíbrio das duas anteriores, e o tipo reativa aparenta estar mais distante por não ser dotada de estratégias coerentes com o mercado que está inserido. Esta tipologia classifica as unidades de negócio em quatro categorias: Prospectores, defensores, analisadores e reativos, conforme quadro na sequência.

Quadro 4 - Adaptação ao Mercado

Estratégia	Descrição
Defensor	Organizações com domínio estreito do produto e do mercado; Alta especialização dos gestores em suas respectivas área de atuação;
Prospector	Organizações que constantemente buscam novas oportunidades de negócios; São criadores de mudança e incerteza
Analítico	Gestores que buscam adotar uma linha limitada de produtos/serviços estável e ao mesmo tempo possuem a tentativa de adicionar um ou mais novos produtos ou serviços que foram bem sucedidos em empresas do mesmo mercado.
Reativo	Organizações que percebem mudanças em seu ambiente, mas não possuem habilidades suficientes para se adequarem à elas.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978) apud Soares, Teixeira e Pelissari (2011).

Em outra abordagem, porém, Fiss (2011) e Malik e Naeem (2011), constatam que alguns fatores como o desenvolvimento de parcerias e a implementação de estratégias funcionais atreladas aos valores da empresa influenciam a eficácia de cada tipo estratégico, tornando-se relativamente complexo afirmar que determinada estratégia tenha mais eficácia do que outra.

3.4 Estratégias de Posicionamento

Kotler (2009), tendo como base a força competitiva relacionada aos concorrentes existentes em um dado mercado, estipulou quatro grupos de empresas concorrentes diretas que definem quatro posicionamentos básicos de estratégia: líder, desafiante, seguidora e de nicho de mercado, conforme ilustra quadro abaixo:

Quadro 5 - Estratégia de posicionamento

Estratégia	Descrição
Estratégia de líder	O líder de um produto ou mercado é o que ocupa uma posição dominante reconhecida por seus concorrentes.
Estratégia de desafiante	O desafiante é o que não domina o mercado-produto e deseja substituir o líder. Para tanto trata de incrementar sua participação de mercado diante estratégias agressivas, mediante ataque frontal.
Estratégias de seguidor	O seguidor é um concorrente com uma cota de mercado reduzida que alia as suas decisões aos dos concorrentes.
Estratégia de nicho de mercado.	O empresa nicho de mercado é uma organização que se concentra em um ou poucos segmentos.

Fonte: Adaptado de Kotler (2009).

Já na perspectiva de Stevens et al. (2001), a empresa do tipo desafiante tende a criar uma estratégia de ataque frontal, combatendo a líder com promoções ou preços agressivos. A empresa seguidora de mercado pode, por sua vez, copiar a líder, se utilizando de estratégias mais semelhantes à dessa, sem o intuito de desafiá-la diretamente. Por fim, a empresa do tipo criadora de nicho de mercado pode delimitar um nicho geográfico, sendo especialista em regiões e fornecendo respostas rápidas aos clientes.

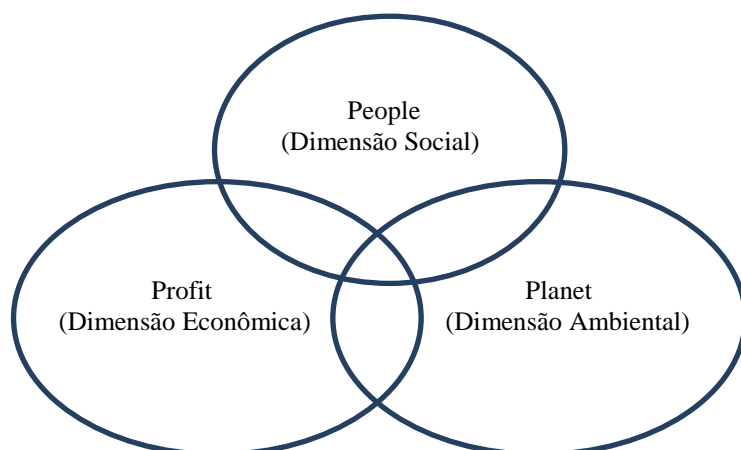
4 DIMENSÕES E INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A partir do entendimento das diversas tipologias estratégicas anteriormente delineadas, é importante destacar que, no século XXI, tais posicionamentos tendem a ser alinhados com a perspectiva de sustentabilidade.

Segundo Santos e Hatakeyama (2012), sustentabilidade é a capacidade de auto sustentar-se e de auto manter-se, estando ligado a ações promovidas pelo setor privado. De acordo com Lacy et al (2010), a temática da sustentabilidade vem sendo vista como um dos vários fatores aliados às estratégias empresariais que consolidam a reputação de mercado e torna-se significativamente valorizada, gerando vantagem competitiva sustentável para as empresas.

Corroborando com esta ideia, torna-se fundamental mencionar o Modelo do *Triple Bottom Line* (3BL) ou tripé do desenvolvimento sustentável (BENITES; POLO, 2013), que ficou conhecido por unir os seguintes elementos: Profits (lucros), people (pessoas) e planet (planeta), reunindo em um só contexto os ideais da prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social.

Figura 1 - Modelo Triple Bottom Line



Fonte: Adaptado de Sikdar (2003) e GRI (2008).

Este modelo pode ser sustentado pelos seguintes indicadores seleccionados para a empresa objeto de estudo, segundo Martens e Carvalho (2015) e GRI (2008).

Quadro 6 - Dimensões e indicadores de sustentabilidade empresarial

Dimensão	Indicadores
Econômica	<ul style="list-style-type: none">- Gastos com fornecedores e contratação de mão-de-obra no mercado local.- Benefícios financeiros de boas práticas sociais e ambientais.- Ética empresarial- Gestão da inovação
Ambiental	<ul style="list-style-type: none">- Gestão dos impactos ambientais- Compromisso e responsabilidade ambiental- Gestão de materiais (uso e reciclagem)- Conformidade ambiental (multas e sanções por não conformidade ambiental)
Social	<ul style="list-style-type: none">- Relações com a comunidade local- Gestão dos Direitos humanos- Diversidade e igualdade de oportunidade- Saúde e segurança no trabalho

Fonte: Adaptado de Martens e Carvalho (2015); GRI (2008).

No que se refere ao âmbito econômico consideram-se aspectos como vendas, lucros, impostos pagos, fluxos monetários, empregos gerados e relação com fornecedores. Na linha ambiental observam-se os poluentes emitidos, total de carbono emitido, reciclagem e reutilização, uso de água e energia e o impacto de produtos. E finalmente, o aspecto social observa o histórico da segurança e saúde, impactos na comunidade, direitos humanos e privacidade, responsabilidade social do produto/serviço e relação entre empregados (SAVITZ, 2013). É importante destacar ainda que estes indicadores darão suporte à pesquisa empírica, cuja sessão seguinte descreve os procedimentos metodológicos.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo tem uma natureza qualitativa que, de acordo com Rodrigues (2007), é o tipo de que pesquisa analisa e interpreta dados relativos à natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação precípua. É importante destacar que o aspecto qualitativo está também presente diante das análises e relações a partir dos dados coletados.

Quanto ao tipo de pesquisa adotado, pode-se dizer que esta se caracteriza como pesquisa descritiva, tendo em vista os argumentos de Gil (2007), no qual as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São incluídas neste grupo as pesquisas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis e pretendem, em alguns casos, determinar a natureza dessa relação.

O método utilizado para conduzir a pesquisa descritiva foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2005), é o método mais recomendável quando necessário responder perguntas do tipo “como” e por quê”, quando o investigador possui pouco controle sobre os fatos e quando o foco da pesquisa é um fenômeno atual inserido em um contexto da realidade.

A escolha da unidade de análise é uma construtora de grande porte na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará. A escolha deu-se por conveniência, seguindo a orientação de Vergara (2010) de que o tipo de amostra utilizado foi a não probabilística, selecionada pelo critério da tipicidade, a qual é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo” (VERGARA, 2010, p.51).

Para coleta de dados relativa à percepção dos respondentes sobre o comportamento estratégico à luz das prioridades competitivas, foram elaborados dois roteiros de entrevista. O primeiro com informações institucionais da empresa, juntamente de perguntas acerca de planejamento estratégico, e o segundo, contemplando questões sobre prioridades competitivas, tipologias estratégicas e sobre os indicadores de sustentabilidade empresarial praticados pela empresa. A percepção dos respondentes foi capturada por meio desses roteiros, que reuniram perguntas abertas e fechadas, havendo apenas duas avaliadas em escala *Likert* de cinco pontos.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para obtenção dos resultados desta pesquisa, foram realizadas entrevistas (a partir do instrumento de roteiro de entrevista) com gerentes de diferentes áreas da empresa, bem como diretores, de maneira a gerar percepções distintas sobre as prioridades competitivas, tipologias estratégicas e composto mercadológico.

Foram entrevistados cinco gerentes e dois diretores, geralmente com menos de um ano de empresa e com diferentes graus de envolvimento com a gestão estratégica da organização, conforme quadro a seguir.

Quadro 7 - Função e perfil dos colaboradores entrevistados

Funções	Perfil
Gerente financeiro; Gerente de projetos; Gerente de logística; Gerente comercial; Gerente de recursos humanos; Diretor de obras; Diretor de expansão.	Todos os entrevistados possuem ensino superior completo; cinco possuem pós-graduação. Dos sete entrevistados apenas um tem baixo envolvimento estratégico; dois têm médio envolvimento com a gestão estratégica; e quatro têm alto envolvimento estratégico.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode ser observado que grande parte dos entrevistados possui pós-graduação e ainda apresentam grau considerável de envolvimento estratégico com a construtora. Além disso, todos os entrevistados afirmaram que eles estabelecem metas e objetivos para determinado período de tempo para seus respectivos setores de acordo com suas funções e que estão buscando e aplicando frequentemente novas ideias e soluções na busca incessante pela excelência e pela vantagem competitiva.

6.1 A Empresa Alpha - Unidade de Análise

A história desta empresa começa em 1976, no Estado do Maranhão, onde o seu atual proprietário, neste período, visualizou oportunidades e crescimento do setor da construção civil neste Estado. Atualmente, a empresa faz parte de um grupo com mais quatro empresas, porém, somente duas dessas empresas possuem relação com seu elo de cadeia produtiva por pertencerem a ramos de atuação similares. Uma também é construtora e a outra se constitui em uma proprietária de imóveis comerciais, onde, a empresa objeto de estudo, é responsável por construir os imóveis em conjunto da outra construtora mencionada.

A construtora é sócia majoritária em São Luis – MA, havendo outras individuais (de mesma razão social e ramo de negócio, mudando apenas o nome da localidade), no Ceará, Piauí e em outras cidades do Maranhão. Foi selecionada para ser objeto de estudo por se encontrar localizada no município de Fortaleza, Ceará. É considerada uma empresa de grande porte, sociedade limitada e constituída por mais de 3.200 funcionários (totalizando todos os Estados). Em Fortaleza, o quadro de funcionários totaliza em torno de 130 colaboradores e seu faturamento se encaixa na categoria de grande empresa.

Apesar do pouco tempo na cidade de Fortaleza, a empresa possui muita experiência e competência, buscando constantemente pela diferenciação e inovação em seus produtos e serviços. Em parceria com um banco Federal, no sentido de oferecer melhores condições de financiamento dos empreendimentos para seus clientes, a empresa foca na construção de condomínios residenciais desenvolvidos para o setor popular. Com intuito de promover a inserção de novas famílias em empreendimentos habitacionais, e minimizando a quantidade de famílias desabrigadas em Fortaleza, a construtora está executando uma nova iniciativa no que se refere ao direito de moradia. Assim, a organização tem como missão: “Construir e administrar imóveis residenciais e comerciais com baixo custo, primando pela qualidade e credibilidade, atendendo às expectativas dos clientes”. Além disso, a empresa tem como visão: “Tornar-se, até 2019, a maior incorporadora e construtora de empreendimentos do Maranhão, Ceará e Piauí, com rentabilidade, satisfazendo os colaboradores, garantindo qualidade e prazo de entrega aos clientes” e apresenta os seguintes valores: Ética, respeito, cooperação, responsabilidade, competitividade e qualidade de vida.

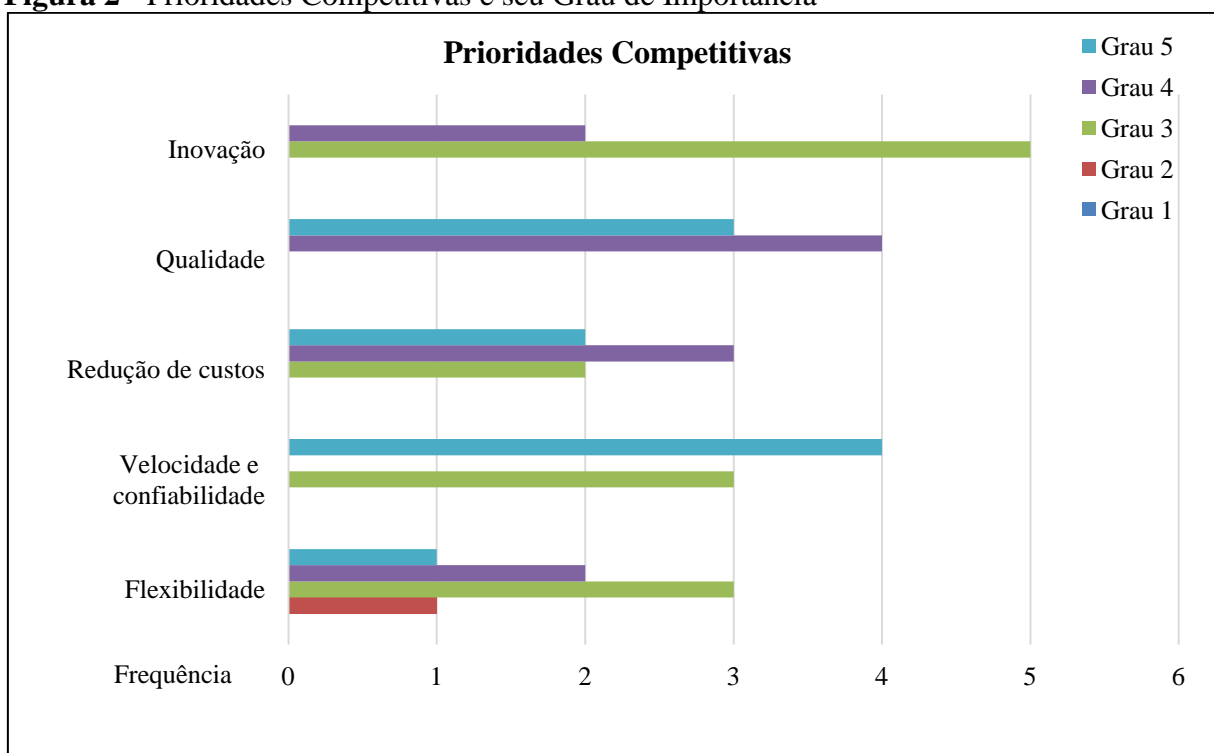
No que tange ao âmbito da estratégia, a diretoria define as estratégias em parceria com uma consultoria. A consultoria apoia na implementação de programas estratégicos, que contemplam metas de vendas, planos de ação, mediante a utilização de indicadores e diagrama de Ishikawa, dentre outras ferramentas de estratégia. A diretoria se reúne geralmente uma vez ao mês para discutir a pauta do planejamento estratégico. Os principais setores envolvidos na elaboração do planejamento estratégico são a diretoria juntamente de participação eventuais da gerência de projetos e comercial.

No que se refere à *stakeholders*, ou partes interessadas, a construtora conta com fornecedores de diversos serviços, dentre eles: materiais de construção civil, escritório, serviços gerais, empresas parceiras de publicidade, Sinduscon – CE (Sindicato da Construção Civil do Ceará). A empresa também possui relações com lojas, farmácias, supermercados e alguns bancos (uma vez que é responsável pela execução de suas obras). No que diz respeito aos clientes, a construtora concentra suas relações em públicos de “varejo”, ou seja, pertencentes às classes C e D, uma vez que seus empreendimentos são destinados para um público popular. Por último, e não menos importante, a construtora conta com a parceria de uma Instituição Federal que oferece o programa de Governo “Minha Casa, Minha vida”, que possui intuito de realizar uma inclusão social mais justa da população em termos de moradia, anunciando-se regras mais flexíveis do programa, que terá como resultado imediato um maior acesso da população à moradia.

6.2 Prioridades Competitivas

Com vistas a aumentar a competitividade por meio da sua orientação para o mercado, as empresas do setor de construção de edificações residenciais tendem a ser inclinadas a estabelecer prioridades competitivas em termos de inovação, qualidade, redução de custos, confiabilidade, velocidade e flexibilidade, e qualidade. Nesse sentido, os respondentes foram indagados sobre as prioridades competitivas da empresa conforme o modelo adaptado de Barros Neto, Fensterseifer e Formoso (2003). Na Figura 2 pode se observar o grau de importância dado pelos respondentes a cada critério das prioridades competitivas.

Figura 2 - Prioridades Competitivas e seu Grau de Importância



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Constata-se que grande parte dos funcionários acredita que a empresa dá uma importância moderada a inovação, mas que isso tende a aumentar conforme a construtora for adquirindo experiência no mercado de Fortaleza.

Já no âmbito de redução de custos e de flexibilidade, a maioria dos colaboradores entrevistados acredita que a empresa prima intensamente pela redução de custos em seu principal produto por ser direcionado para público popular. Tratando-se do segundo critério, os resultados apresentaram distinções variadas entre si, o que se faz acreditar que a empresa pratique grau intermediário de flexibilidade. O diretor de expansão, por exemplo, afirma: “Para ter produtos em escala e, assim, gerar competitividade, o produto não deve ter mudança, assim, gera-se melhor resultado”.

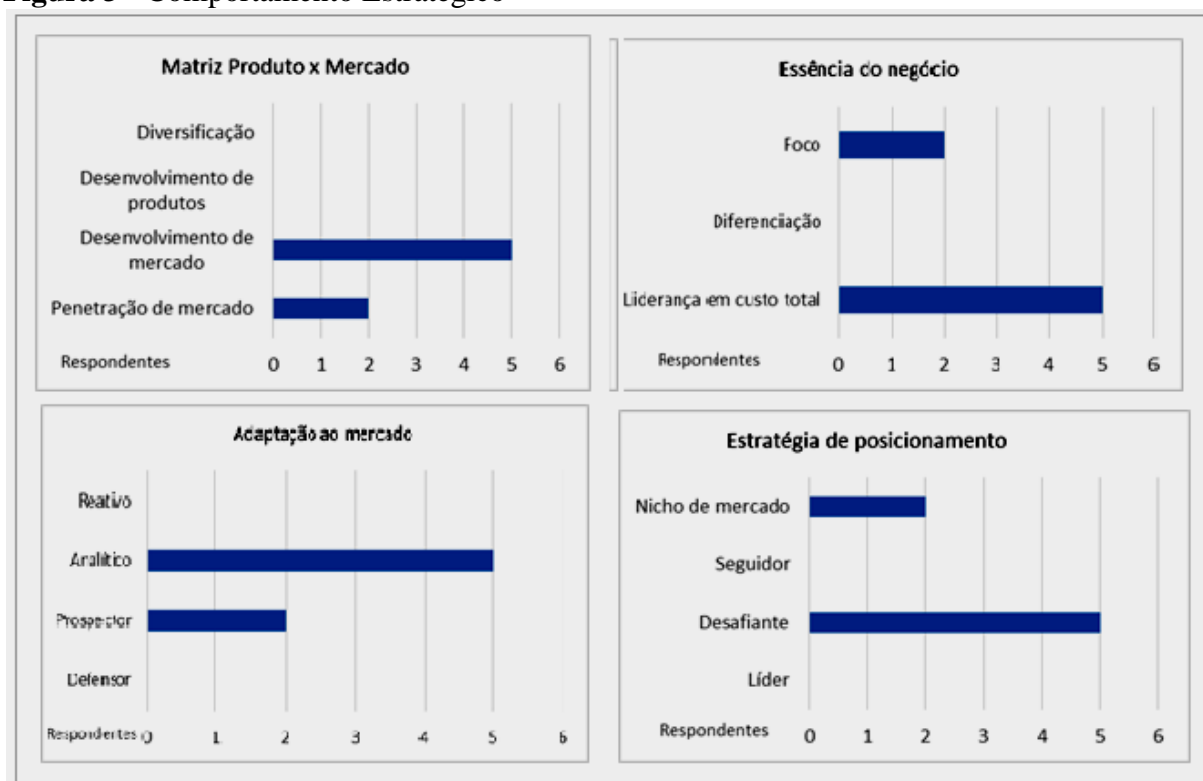
No que tange à qualidade, verifica-se que a empresa pesquisada aposta significativamente nesta prioridade para que a execução de seu principal produto esteja em conformidade com os dados preestabelecidos em um determinado projeto.

E, finalmente, no que diz respeito ao critério de velocidade e confiabilidade, significativa parte dos respondentes considera que a construtora prioriza com urgência este critério e realiza uso adequado deste, pois na visão dos entrevistados, a empresa dá forte ênfase na valorização tanto na velocidade de produção quanto na confiabilidade de entrega.

6.3 Comportamento Estratégico

No que se refere ao comportamento estratégico da empresa, através das tipologias de Matriz de produtos x mercado, essência do negócio, adaptação ao mercado e posicionamento, delineadas respectivamente por Ansoff (1965) apud Chaves, Benedete e Polo (2009), Porter (2004), Miles e Snow (1978) apud Soares, Teixeira e Pelissari (2011) e Kotler (2009), obteve-se a seguinte configuração conforme evidenciado na Figura 3.

Figura 3 - Comportamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir da análise da Matriz Produtos x Mercado, percebeu-se que significativa parte dos respondentes optou pela estratégia de “desenvolvimento de mercado”, pois a construtora encontra-se na busca de conquistar os clientes da concorrência, inserindo produtos existentes nesse tipo de mercado. E, a gerente de projetos, por sua vez, comentou: “Os clientes são os mesmos da concorrente, porém, a construtora está se utilizando de algumas técnicas que diferem um pouco em relação às do principal concorrente, sendo projetada de maneira mais moderna e diferenciada”.

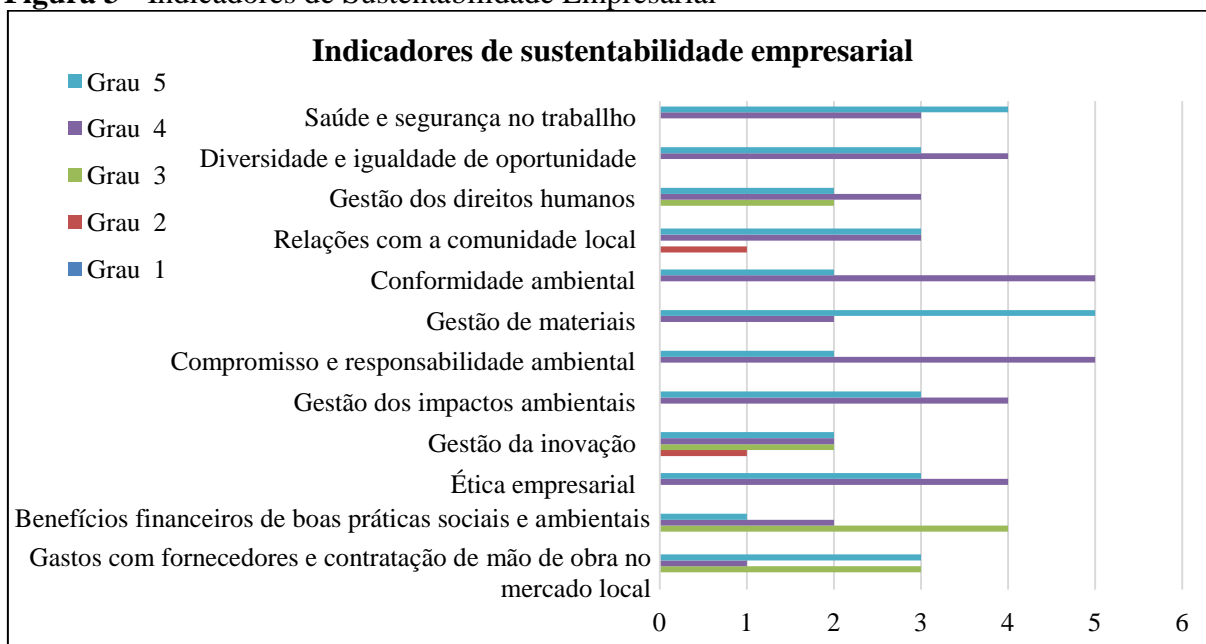
No que diz respeito a tipologia “essência do negócio” proposta por Porter (2004), grande parte dos respondentes acreditam que a empresa pratique liderança em custo total, por se tratar de um produto com caráter de varejo e destinado para público popular. No âmbito da adaptação ao mercado, estratégia essa proposta por Miles e Snow (1978) apud Soares, Teixeira e Pelissari (2011), significativa parte dos respondentes acredita que a empresa seja analítica. O diretor de expansão, por exemplo, afirma: “A empresa oferece uma linha limitada de produtos, pois trabalha com linha em escala de produto popular, não sendo cabível ter muita diversificação”.

No que tange a estratégia de posicionamento proposta por Kotler (2009), a maioria dos respondentes optou pelo comportamento de empresa desafiante, pois estes entrevistados acreditam que a organização ataca o líder, pois se utiliza de estratégias para que possa futuramente substituí-lo. O gerente de logística, por exemplo, afirma: “A nível nacional, a empresa se encontra como desafiante. O que estamos tentando fazer não é exatamente ‘desbancar o líder’, mas chegar bastante próximo a sua posição”.

6.4 O Olhar a partir da Sustentabilidade Empresarial

A partir das estratégias implementadas pela empresa, os entrevistados responderam suas respectivas percepções sobre o impacto (grau de importância) destas estratégias sobre alguns indicadores de sustentabilidade empresarial contemplados no Modelo do *Triple Bottom Line* (BENITES; POLO, 2013). Para o roteiro de entrevista, foram selecionados quatro indicadores pertencentes a cada dimensão (econômica, social e ambiental). Tais percepções encontram-se no delineadas no gráfico a seguir.

Figura 3 - Indicadores de Sustentabilidade Empresarial



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Iniciando a análise a partir da dimensão econômica, constata-se que a empresa priorize de maneira considerável e sustentável o indicador “gastos com fornecedores e contratação de mão de obra no mercado local”. O mesmo foi observado para “ética empresarial”. Faz-se acreditar, a partir destes resultados, que a organização atue com ética em suas práticas empresariais, bem como direciona adequadamente gastos para fornecedores e mão de obra no mercado local.

No que diz respeito à gestão da inovação, como já mencionado na sessão de prioridades competitivas, a empresa necessita, todavia, investir em ações, bem como na gestão de inovação. Já, no que se refere à dimensão ambiental, pode-se afirmar que, na percepção dos funcionários, o indicador “gestão dos impactos ambientais” é significativamente priorizado, assim como “política de impactos ambientais”, “compromisso e responsabilidade ambiental”, “gestão de materiais” e também “conformidade ambiental”. Os entrevistados afirmam que a empresa pratica adequada utilização e destinação de seus

recursos, sobretudo para execução de suas obras, através da reutilização de materiais, e que compromisso e responsabilidade ambiental se tornam uma consequência da adequada gestão dos impactos ambientais.

Na dimensão social, “relações com a comunidade local”, “diversidade e igualdade de oportunidade” e “saúde e segurança no trabalho” são caracterizados como indicadores que impactam de maneira significativa nas estratégias empresariais. A partir disto, é possível que a organização tenha relações positivas com a comunidade do entorno, priorizando respeito aos costumes e culturas locais. Também nota-se que não há distinção ou preferência em relação aos colaboradores e/ou inclusão de novos funcionários no quadro da empresa. A saúde e segurança dos trabalhadores também possui forte impacto nas estratégias da organização

Constata-se, a partir da análise do gráfico, que os indicadores os quais a empresa pratica com maior intensidade são: conformidade ambiental, gestão de materiais, e compromisso e responsabilidade ambiental. Pode-se mencionar que outros indicadores como “diversidade e igualdade de oportunidade”, “gestão dos impactos ambientais” e “ética empresarial” também são colocados com ênfase nas práticas estratégicas da empresa.

7 CONCLUSÃO

Considerando que o setor da construção civil possui relevante importância e impacto na economia brasileira, bem como rápida absorção de mão de obra e geração positiva de emprego e renda, o estudo permitiu observar que se torna fundamental a implementação com efetividade de estratégias empresariais, de forma que estas colaborem para o adequado funcionamento deste setor.

No que tange a prioridades competitivas, a partir do estudo de caso em uma construtora de grande porte no município de Fortaleza – Ceará, foi possível identificar “qualidade”, “velocidade e confiabilidade” e “redução de custos” como prioridades comumente praticadas em maior grau pela empresa. Infere-se, a partir disto, que a empresa preza pelo desenvolvimento de projetos sustentáveis, que atendam a um detalhamento adequado das especificações dos materiais utilizados (bem como execução de obras que se encaixem nos critérios pré-estabelecidos do projeto), ademais, a construtora prioriza com urgência a valorização tanto na velocidade de produção quanto na confiabilidade de entrega das obras, assim como foca em um público popular, enfatizando a questão da redução de custos.

Por outro lado, prioridades como “inovação” e “flexibilidade” necessitam maior prática e ênfase. Como já mencionado antes, a empresa prefere optar por não investir atualmente de maneira maciça em inovação, optando por praticar este critério gradativamente. E, da mesma maneira, a prioridade de flexibilidade apresenta-se ainda de forma discreta, uma vez que a organização não opta por um mix maior de produtos, já que assim, o custo de produção se tornaria maior. Contudo, encontra-se na tentativa de aumentar a variedade de seu mix.

Foi analisado ainda o comportamento estratégico considerando as tipologias estratégicas anteriormente mencionadas. A partir destas, constatou-se que a construtora possui comportamento de desenvolvimento de mercado, (no que tange à tipologia de Ansoff), postura de liderança em custo total (no que se refere à tipologia de Porter), posicionamento analítico (na tipologia de Miles e Snow) e comportamento desafiante (no que diz respeito à estratégia de posicionamento).

Com esses resultados, infere-se que a construtora está frequentemente na busca de novos clientes (especialmente os da concorrência), se utilizando, sobretudo, de estratégias de marketing virtual (divulgação do negócio através de site e redes sociais)

Ademais, pelo fato da empresa lidar com produto com caráter de varejo, a mesma se sobressai no comportamento de liderança em custo total e, ao mesmo tempo, por oferecer uma linha limitada de produtos, acaba praticando uma linha analítica de comportamento estratégico.

No âmbito da perspectiva de sustentabilidade empresarial, observou-se que “conformidade ambiental”, “gestão de materiais” e “compromisso e responsabilidade ambiental” são critérios prioritariamente praticados. A partir disto, é possível que a construtora pouco ou nunca obteve sanções por não conformidade ambiental, assim como prioriza a questão da reciclagem e reutilização de diversos materiais (sobretudo de construção), bem como dá importância significativa à gestão dos impactos ambientais, sendo provável que a organização possua adequada política para este indicador, especialmente na execução e desenvolvimento de suas obras.

Pode-se constatar, a partir dos resultados, que a pesquisa cumpriu os objetivos estabelecidos e, mesmo considerando o método de estudo de caso único, e com um número limitado de respondentes, pode-se destacar a contribuição da pesquisa a partir do aspecto que a empresa analisada pertence à categoria de grande porte e possui representatividade significativa no setor em que atua.

Finalmente, como sugestão para estudos futuros, indica-se replicar a pesquisa em outras empresas deste setor, inclusive com portes distintos, para que seja possível definir os grupos de estratégias de organizações com ações para a sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ABRAMAT; FGV - Associação Brasileira de Materiais de Construção - Fundação Getúlio Vargas. **Análise setorial ABRAMAT**. 2009. Disponível em: <<http://www.abramat.org.br/files/boletim10abramat.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.
- ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BARROS NETO, José de Paula; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; FORMOSO, Carlos Torres. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **RAC**, v.7, n.1, p.67-85, 2003.
- BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, Edição Especial, p. 195-210, mai. 2013.
- BOTT, Murilo; SILVA, Paulo Alexandre da. **Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow**. São Paulo: Núcleo de Estudos e Pesquisas da Faculdade Toledo de Presidente Prudente, 2009.
- CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias Genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Cadeia Produtiva da Construção**. 2017. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/infografico-cadeia-da-construcao/>>. Acesso em: 25 jun 2017.

FISS, P.C. Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, v.54, n.2, p.393-420, Apr. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRI - Global Reporting Initiative. **Sustainability Reporting Guidelines**. 2008. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

JUSSANI, A. C.; KRAKAUER, P. V. de C.; POLO, E. F. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future Studies Research Journal**, v. 2, n. 2, p. 17-37, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Edipro, 2009.

LACY, P.; COOPER T.; HAYWARD, R.; NEUBERGER, L. **A new era of sustainability**. United Nations Global Impact: accenture CEO Study, June, 2010.

MALIK, M.E.; NAEEM, B. Miles and Snow strategy typology: a critical commentary. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 4, p. 805-812, Aug. 2011.

MARTENS, M. L.; CARVALHO, M. M. **A contribuição da sustentabilidade no sucesso em projetos**: a perspectiva de gestores em empresas brasileiras. São Paulo: international workshop advances in cleaner production, 2015.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto alegre: Bookman, 2006.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JÚNIOR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2. ed. Porto Alegre / RS: Bookman, 2009.

PHUSAVAT, Kongkiti; KANCHANA, Rapee. Competitive priorities for service providers: perspectives from Thailand. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 1, p. 5 – 21, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1993.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

- SANTOS, S.F.O.M.; HATAKEYAMA, K. Processo sustentável de produção de carvão vegetal quanto aos aspectos: ambiental, econômico, social e cultural. **Revista Produção**, v. 2, n. 2, p. 309–321, 2012.
- SAVITZ, A. W. **The triple bottom line**: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success - and how you can too. 2 ed. San Francisco - CA: John Wiley & Sons, 2013.
- SIKDAR, S.K. Sustainable Development and Sustainability Metrics. **AIChE Journal**, v. 49, n. 8, p. 1928-1932, 2003.
- STEVENS, Robert; LOUDON, David; WRENN, Bruce; WARREN, William. **Planejamento de marketing**: guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Makron Books, 2001.
- SOARES, Marison Luiz; TEIXEIRA, Omar Raimundo de Paula; PELISSARI, Anderson Soncini. Comportamento estratégico: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis, SC. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 251-267, mai./ago. 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Yin, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.