

Elcio José da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO
POR EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE
GRANDE PORTE DE BELO HORIZONTE:**

PORTER E A PRÁTICA NO SETOR

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Elcio José da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO
POR EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE
GRANDE PORTE DE BELO HORIZONTE:
PORTER E A PRÁTICA NO SETOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante da Faculdade de Estudos Administrativos – FEAD – Centro de Gestão Empreendedora, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia, competitividade e inovação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Fulgêncio Gazzoli

Belo Horizonte
FEAD
2007

Aos meus pais, José Geraldo e Maria José, por terem me dado a formação e a determinação necessárias para atingir os objetivos a que venho me propondo na vida.

À minha esposa Márcia – que abriu mão de uma série de sonhos por mim –, pelo seu amor e pelo seu apoio constante em todas as nossas batalhas.

Aos meus filhos, Marcel e Lucas, que são a minha herança e esperança de um mundo melhor.

Aos meus irmãos Elizabeth, Elizete, Elci, Emerson, Alexander e Luiz Gustavo, pela energia e união dessa nossa família maravilhosa.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por me permitir realizar os meus sonhos.

À Professora Patrícia Fulgêncio Gazzoli, pela sua orientação, compreensão, parceria e sinergia durante todo o andamento deste trabalho, o que conseqüentemente permitiu a sua realização.

À Santa Bárbara Engenharia S.A., por permitir, subsidiar e apoiar a realização deste trabalho desde o meu ingresso no mestrado, e em especial à família Dias, representada por Marcelo, Vitória e Gustavo.

Ao SINDUSCON-MG, por manter sempre as portas abertas e me auxiliar no trabalho de pesquisa, através de Cantídio, Geraldo Júnior e Roberto.

À FEAD – Centro de Gestão Empreendedora, pela oportunidade de enriquecimento de conhecimentos e pelo comprometimento na realização deste trabalho, onde destaco todos os professores e cito para representá-los Múcio e Jorge Tadeu, que me acompanharam ao longo de todo o curso.

Aos colegas do mestrado, dentre os quais me permito citar Alessandro, Alexandre, Camilo, Jorge, Lúcio Flávio, Nicolau, Paulo, Rodrigo, Sebastião e Sérgio, verdadeiros companheiros – e porque não dizer amigos – que pretendo carregar por toda a minha vida.

Aos amigos Roger e Guedes, que contribuíram em muito para este trabalho, bem como ao meu meio-irmão Ernaltton, por sua amizade, carinho e companheirismo.

À família Isidoro, da qual com muito carinho lembro-me de D. Maria, que sempre foi muito mais que uma sogra, e que com certeza descansa junto aos anjos no céu.

Finalmente, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Há homens que lutam um dia e são bons,
Há outros que lutam um ano e são melhores,
Há os que lutam muitos anos e são muito bons,
Mas há os que lutam toda a vida e estes são imprescindíveis.

Bertold Brecht

RESUMO

Este trabalho de pesquisa dedicou-se a explorar como se dá a elaboração estratégica no setor da construção civil, que é um importante setor da economia brasileira, com grande peso no Produto Interno Bruto e reduzido coeficiente de importação, atuando como grande gerador de distribuição de renda do país. O estudo concentrou-se nas empresas de grande porte de Belo Horizonte, segundo a classificação da revista *O Empreiteiro* de 2005, ano em que se iniciou a pesquisa. O objetivo central da pesquisa foi apreender se as empresas de construção civil utilizam, de fato, princípios da concepção estratégica de Michael Porter (1986) no planejamento estratégico de suas empresas, bem como conhecer as vantagens e desvantagens de sua utilização. A estratégia de pesquisa desenvolvida compreendeu duas etapas: primeiramente, as 28 empresas de construção civil de grande porte de Belo Horizonte foram contatadas, a fim de responderem a um questionário que objetivava verificar se os princípios da concepção estratégica porteriana são efetivamente utilizados por essas empresas. Em um segundo momento, três responsáveis pelo planejamento estratégico de três empresas que responderam favoravelmente à adoção de tais princípios foram entrevistados a fim de se conhecer, segundo o ponto de vista desses estrategistas, as vantagens e desvantagens da utilização dos princípios do planejamento estratégico com base na concepção estratégica porteriana. O estudo chegou ao resultado de que, efetivamente, reconhece-se que o governo exerce grande influência sobre o setor, seja de forma direta ou indireta: de forma direta como o principal cliente desse setor, e de forma indireta como um agente indutor da construção. Nesse ambiente política e economicamente conturbado, as empresas da construção civil têm procurado planejar estratégias, adaptando seu planejamento para prazos mais reduzidos e acreditando que o planejamento estratégico contribui para o sucesso de seus negócios. Apesar das inúmeras concepções estratégicas existentes, as empresas abordadas utilizam-se todas de princípios de Porter em sua formulação estratégica, embora o mesmo seja criticado por diversos autores. Os estrategistas que concederam entrevistas não apresentaram críticas à esta concepção estratégica, atribuindo problemas de sua eficácia a falhas das empresas em sua implantação. No entanto, se considerarmos os benefícios atribuídos a concepção estratégica porteriana, paradoxalmente, das três empresas entrevistadas, duas já abandonaram seu planejamento estratégico.

Palavras-chaves: estratégia; Porter; construção civil.

ABSTRACT

This research work consists on an investigation on strategic elaboration in the construction sector, one of the most important sectors of Brazilian economy. This sector contributes to a high percentage of the country's Gross Domestic Product, has a low import coefficient, and acts as an important generator of income distribution in the country. The study was focused on large companies located in the city of Belo Horizonte, following the rating of the annual publication "O Empreiteiro" - 2005, the year in which the research started. The main objective of the research was to verify whether construction companies use the principles of strategy of Michael Porter (1986) in their strategic planning, and to find out the advantages and disadvantages of this use. The research strategy consisted in two phases: firstly, the 28 large construction companies in Belo Horizonte were contacted to complete a questionnaire that verified if the principles of the Porterian strategy were indeed used by those companies. Secondly, three persons in charge of the strategic planning of three companies among those who answered favorably on the adoption of those principles were interviewed to find out their point of view on the advantages and disadvantages of using the principles of the Porterian conception of strategy. The outcome of the study were as follows. In fact, it is recognized that the government has an important influence on the sector, directly or indirectly: directly as the primary client of the sector, and indirectly as an inducing agent of the construction. Within a politically and economically troubled environment, construction companies have been attempting to plan strategies, adapting their planning to tighter deadlines, with the conviction that strategic planning contributes for the success of their business. In spite of the countless existing strategic models, all the companies under study use the principles of the Porterian strategy for their strategic planning. Strategists interviewed did not formulate any criticisms towards Porter's conception of strategy, ascribing any lack in its effectiveness to the companies' fault in its implementation. In spite of this, considering the benefits that were ascribed to the Porterian conception of strategy, paradoxically two of the three companies under study already abandoned their strategic planning.

Key words: strategy; Porter; construction sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo das 5 forças.....	41
-------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Questionários enviados x questionários respondidos	63
GRÁFICO 2 - A lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional de longo prazo é o meio de obtê-la?	68
GRÁFICO 3 - As estratégias são afetadas pelos investimentos do governo em infra-estrutura?	69
GRÁFICO 4 - As estratégias são afetadas pelos investimentos do governo em habitação?	70
GRÁFICO 5 - As altas taxas de juros impedem o planejamento de estratégias?.....	70
GRÁFICO 6 - As empresas mudam sua estrutura organizacional em função da estratégia?.....	71
GRÁFICO 7 - Este planejamento contempla qual horizonte de tempo?	73
GRÁFICO 8 - Caso o faturamento da sua empresa tenha aumentado, qual o percentual desse aumento?	75

LISTA DE ABREVIATURAS

BCG	Boston Consulting Group
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CPMF	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CSLL	Contribuição Social sobre Lucro Líquido
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FJP	Fundação João Pinheiro
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAEG	Plano de Ação Econômica do Governo
PIB	Produto Interno Bruto
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PPP	Parceria Público-Privada
SINDUSCON	Sindicato da Indústria da Construção Civil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	16
1.2	Problema de pesquisa	18
1.3	Objetivos	18
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	18
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	19
2	CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA CONSTRUÇÃO CIVIL	20
2.1	O desenvolvimento da construção civil e o estado desenvolvimentista brasileiro	20
2.2	A construção civil e a economia brasileira	24
2.3	Desempenho da construção civil em Minas Gerais	26
2.4	Perspectivas	28
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
3.1	Abordagens genéricas de estratégia	31
3.1.1	<i>Abordagem clássica</i>	31
3.1.2	<i>Abordagem evolucionária</i>	32
3.1.3	<i>Abordagem processual</i>	33
3.1.4	<i>Abordagem sistêmica</i>	33

3.2	Gerenciando a estratégia	34
3.3	A estratégia é importante?	35
3.4	Estratégia competitiva	37
3.5	Como as forças competitivas moldam a estratégia	40
3.6	Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior	43
3.7	Estratégia na visão de Porter	48
3.8	A escola de posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico	51
3.9	Críticas a concepção estratégica de Porter.....	53
4	METODOLOGIA.....	61
5	A UTILIZAÇÃO DE PRINCÍPIOS DA CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA DE PORTER PELAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE GRANDE PORTE DE BELO HORIZONTE	66
6	A APLICABILIDADE DE ELEMENTOS DA CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DE PORTER NAS GRANDES EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL	76
6.1	Estratégia	77
6.2	Planejamento estratégico	81
6.3	Vantagens da concepção estratégica de Porter.....	83
6.4	Desvantagens da concepção estratégica de Porter	85
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90

REFERÊNCIAS	94
ANEXOS	96
Anexo I	96
Anexo II	105

1 INTRODUÇÃO

A construção civil constitui um importante macrossetor da economia brasileira, com grande peso no Produto Interno Bruto e papel estratégico no cenário econômico nacional, pois tem um reduzido coeficiente de importação e um notável poder de distribuição de renda, respondendo por mais da metade do investimento global do país. A construção gera riqueza, tendo em vista que é o setor que paga um dos maiores valores de tributos no país, segundo o site da Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC¹.

As empresas de construção podem ser classificadas de diversas formas. Será adotada a classificação proposta pela revista *O Empreiteiro*², uma referência no setor, que as divide em quatro grandes grupos. De modo geral, as empresas podem transitar entre os setores, em busca de oportunidades. Os grupos são:

- construção pesada, que executa as seguintes obras: usinas hidrelétricas/barragens, usinas nucleares, túneis, pontes e viadutos, obras portuárias, obras ferroviárias, obras rodoviárias, obras metroviárias, aeroportos, plataformas offshore, instalações petrolíferas/petroquímicas, oleodutos/gasodutos, telecomunicações, linhas de transmissão, obras de saneamento;
- construção imobiliária, que executa as seguintes obras: edifícios residenciais, edifícios comerciais, condomínios horizontais, incorporações, edificações para fábricas, shopping centers, hotéis;

¹ Site acessado em 13 de fevereiro de 2006.

² Revista *O Empreiteiro*, edição n. 433 de 2005.

- montagem mecânica e elétrica, que executa as seguintes obras: usinas nucleares, obras de saneamento, obras ferroviárias, obras metroviárias, obras portuárias, aeroportos, pontes e viadutos, linhas de transmissão, instalações petrolífero-petroquímicas, plataformas offshore, plantas industriais (fábricas), usinas hidrelétricas/barragens, oleodutos, telecomunicações, instalações prediais.
- serviços especiais de engenharia, que executam: concreto pré-misturado, fundações, recuperação de estruturas, controle tecnológico de qualidade, geotecnia, redes elétricas, redes telefônicas, edificações pré-fabricadas, fôrmas para concreto, aerolevanteamento, perfurações/corte em concreto, pré-moldados de concreto, travessias não-destrutivas, poços artesianos, sistemas de ar condicionado, impermeabilização.

A classificação do porte das empresas é extremamente difícil, tendo em vista que o que determina o tamanho de uma empresa em um dado momento é o volume de obras que a mesma conseguiu captar, uma vez que o setor vive de obras. Logo, uma empresa poderá ser grande em um determinado ano, média em um outro ano e ainda pequena em um terceiro ano. Adotamos o critério de considerar como empresas de grande porte as empresas listadas pela revista *O Empreiteiro* de 2005, ano em que se iniciou a pesquisa.

O setor é dominado por grandes empresas, apesar da pulverização verificada. As grandes empresas absorvem mais da metade da mão-de-obra e respondem pela execução do maior volume de obras, e para tanto dependem da demanda da iniciativa privada e principalmente dos investimentos governamentais³.

O governo exerce grande influência sobre o setor, seja de forma direta ou indireta: de

³ Cf. site da CBIC, acessado em 13 de fevereiro de 2006.

forma direta, como o principal cliente desse setor nas obras de grande porte, principalmente de infra-estrutura, fundamentais ao crescimento do país, tais como portos, estradas (rodoviárias, ferroviárias, hidroviárias), usinas hidrelétricas e aeroportos, dentre outras. De forma indireta, o governo aparece como um agente indutor da construção através da criação de mecanismos de financiamento (Parcerias Público-Privadas) e de agências de fomento (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), através da legislação, de políticas econômicas (expansivas ou recessivas), de políticas de combate à inflação e de definição das taxas de juros⁴.

As empresas de construção civil, principalmente as de maior porte, vêm buscando gradualmente o desenvolvimento de estratégias em suas organizações. Essas estratégias esbarram nos modelos familiares presentes em muitas dessas empresas, em um ambiente extremamente competitivo e na instabilidade econômica. O setor vive também a dicotomia entre a procura por perenizar e a procura pelos resultados de curto prazo, necessários para a sua sobrevivência.

É nesse cenário que se discute o planejamento estratégico em empresas de construção.

O arsenal de opções e de concepções de estratégias que se desvenda ao empresário da construção civil pode ser tão extenso e amplo quanto a própria dimensão dos problemas a enfrentar. A abordagem clássica, segundo classificação de Whittington (2002), é a mais antiga e aparentemente a mais utilizada. A concepção estratégica de Porter se enquadra nessa abordagem.

A concepção estratégica porteriana, lançada em fins de 1970 e consolidada na década de 80, tem como pilar principal o planejamento racional, que se baseia na análise da indústria em que a empresa se situa a partir de cinco forças: entrantes, fornecedores, concorrentes,

⁴ Cf. relatório técnico da LAFIS, Brasil Construção e Materiais: Construção de 2005.

clientes e substitutos. Para traçar uma estratégia empresarial, Porter propõe o estudo das forças e fraquezas da empresa em toda a sua cadeia de valor, e também o estudo das ameaças e oportunidades do ambiente, para que enfim seja estabelecida uma estratégia por diferenciação, custo ou segmentação. A concepção estratégica porteriana será abordada em profundidade no referencial teórico desta dissertação.

A construção civil convive em um ambiente de grande dependência do poder público, com poucas barreiras para novos entrantes, com grande poder de barganha dos principais fornecedores e clientes e grande intensidade na rivalidade entre os concorrentes. Logo, a utilização da estratégia de posicionamento se torna extremamente complexa, o que dificulta o emprego pleno da concepção estratégica de Porter nessa indústria. No entanto, deve ser considerado o emprego do modelo de formulação estratégica adotado por Porter, utilizado como um roteiro, por sua simplicidade e difusão junto ao empresariado, mesmo que o mesmo precise ser complementado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Este trabalho se baseia na abordagem clássica, segundo Whittington (2002), ou na escola do posicionamento, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Especificamente, analisa-se em que medida a concepção de estratégia de Porter é a mais utilizada pela indústria da construção civil de grande porte em Belo Horizonte, apontando igualmente as vantagens e desvantagens de sua aplicação. Pretende-se assim confrontar esse modelo teórico de estratégia com sua aplicação prática, em um setor específico.

1.1 Justificativa

A construção civil possui um papel social que não pode ser esquecido, pois em um país onde a educação ainda é um privilégio, o setor absorve grande parte da mão de obra semi e não especializada. O setor possui grande impacto na geração de empregos, sendo o que mais gera empregos de forma direta e indireta. Além disso, a construção é fundamental para criar as bases para a modernização, pois sem uma infra-estrutura adequada não haverá crescimento sustentado no país⁵.

Esse segmento é predominantemente nacional, por força de uma regulamentação que impõe dificuldades à inserção de empresas estrangeiras. A tendência atual é a de abertura a concorrentes externos, e nesse novo ambiente a competição não se fará em igualdade de condições. O país necessitará no seu processo de crescimento, de empresas sólidas e competitivas, para a execução de obras de melhor qualidade e custo. Por sua vez, para atuarem em um segmento tão competitivo, com um cenário político e econômico de tanta incerteza, as empresas precisarão se preparar estrategicamente, sob pena de não sobreviverem. Por isso é importante avaliarmos a utilização da teoria estratégica porteriana nas empresas de construção civil, já que hoje os princípios desse modelo de formulação estratégica parecem ser os mais conhecidos e reputados no setor.

Uma questão relevante é o emprego da concepção estratégica de Michael E. Porter na indústria da construção, em um mercado competitivo, instável e pulverizado, além de sujeito a influências políticas, o que o torna diferente de outros segmentos e indústrias nos quais os princípios do modelo estratégico porteriano foram aplicados com sucesso. Este estudo pretende ser útil às empresas de construção de civil, revelando as vantagens e desvantagens do emprego de Porter na formulação de suas estratégias.

⁵ Cf. site da CBIC.

Estarão os gestores da construção civil cientes da possível limitação do emprego da concepção estratégica porteriana em suas empresas e da existência de outros modelos de formulação estratégica?

1.2 Problema de pesquisa

O problema a ser investigado nesta pesquisa pode ser formulado através da seguinte questão. Pressupondo-se que as empresas de construção civil de grande porte de Belo Horizonte adotem princípios da concepção estratégica de Michael Porter, quais as vantagens e desvantagens do emprego da teoria de Michael E. Porter na formulação do planejamento estratégico destas empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo geral*

Este estudo procura identificar se as empresas de construção civil de grande porte de Belo Horizonte adotam um modelo de formulação estratégica estruturado nas idéias de Michael E. Porter, bem como verificar as vantagens e desvantagens do emprego da concepção estratégica porteriana no setor.

1.3.2 *Objetivos específicos*

São objetivos específicos desta pesquisa:

- situar teoricamente a abordagem porteriana no campo da estratégia, comparando-a com outras abordagens em estratégia e ainda destacar críticas a essa concepção estratégica;
- avaliar o quanto princípios da concepção de estratégia de Porter são utilizados na formulação estratégica da indústria da construção civil de grande porte de Belo Horizonte;
- identificar quais as vantagens e desvantagens da utilização da concepção estratégica de Porter, pelas empresas de construção civil de grande porte, segundo o entendimento dos responsáveis pela estratégia dessas empresas.

Esta tese está estruturada da seguinte forma. Primeiramente são apresentadas características estruturais da construção civil, ao que se segue a fundamentação teórica e metodológica desta pesquisa. São discutidos então os resultados de pesquisa, primeiramente quanto à utilização de princípios da concepção estratégica de Porter pelas empresas de construção civil de grande porte de Belo Horizonte e em segundo lugar quanto à aplicabilidade de elementos da concepção estratégica de Porter nas grandes empresas de construção civil. O trabalho se encerra com a exposição de algumas considerações finais.

2 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

2.1 O desenvolvimento da construção civil e o estado desenvolvimentista brasileiro

A história e os ciclos de desenvolvimento da construção civil estão intimamente ligados à atuação do Estado brasileiro, que impulsionou e subvencionou o desenvolvimento econômico do país, através da chamada política desenvolvimentista.

Em 1930 Getúlio Vargas herdou o governo com uma economia em crise, com base no sistema primário-exportador. O governo adotou então um direcionamento segundo o qual o Estado seria o responsável pelo desenvolvimento do país, por meio de uma política intervencionista. Teve início o Estado Desenvolvimentista, que se estendeu até a década de 80 (BRUM, 1999). Essa fase é caracterizada pela presença forte do Estado na economia, com pesados investimentos estatais em bens de capital e infra-estrutura, visando ao desenvolvimento industrial do país. Tal postura afetou positivamente a indústria da construção, atrelando seu desenvolvimento, no entanto, às políticas e ações estatais.

A política de substituição de importações lançada pelo governo de Vargas consistia em priorizar a indústria de base e posteriormente a indústria de bens de consumo, promovendo o processo de desenvolvimento do país. Empresas nacionais substituíram gradativamente as multinacionais, o que dá um aspecto nacionalista à política econômica do governo. Como consequência direta desse modelo, o parque industrial brasileiro conseguiu diversificar seus

produtos por meio da produção de bens de consumo diário e bens de capital, diminuindo a necessidade de importações de alguns produtos até então raros no mercado interno. A partir dessa época, a indústria da construção desenvolveu-se de forma importante no país, visando a atender a necessidade de obras de infra-estrutura, construção do parque industrial nacional e também responder ao crescimento econômico do país e ao conseqüente aumento do poder econômico da população, que resultou na constituição de uma classe média mais relevante.

Com a piora do quadro econômico do Brasil, o Governo Militar, que assumiu em 1964 após um golpe de estado, dedicou seus primeiros anos ao combate dos problemas econômicos herdados dos governos de seus antecessores. Foi criado o Plano de Ação Econômica do Governo – PAEG (1964/66), que tinha como objetivo fundamental o combate da inflação e a estabilização da economia. O PAEG obteve êxito e atingiu seus objetivos, corrigindo as principais causas da instabilidade econômica, melhorando as finanças públicas, recuperando a capacidade de investimentos, renegociando a dívida externa e recuperando a credibilidade do país, com razoável controle da inflação (BRUM, 1999).

A partir de 1968 o país obteve um período vertiginoso de crescimento econômico, que ficou conhecido como o “milagre econômico brasileiro”, estendendo-se até a primeira crise do petróleo em 1973. Foi também o período do grande desenvolvimento da indústria da construção brasileira, caracterizado por grandes obras de infra-estrutura. Na segunda metade dos anos 70, no entanto, o modelo do Estado Desenvolvimentista Brasileiro foi questionado por causa do grande endividamento externo resultante das políticas desenvolvimentistas do governo (BRUM, 1999).

Em 1974 o general Ernesto Geisel assumiu a presidência, e o governo brasileiro buscou empréstimos estrangeiros para financiar o desenvolvimento da indústria nacional, viabilizado por meio de suas empresas estatais. Nessa época, a dívida externa começou a crescer demasiadamente e agravou-se o processo inflacionário. No entanto, Geisel baseou seu

governo no desenvolvimentismo estatal pleno, dando continuidade à política iniciada no primeiro governo de Vargas, com o modelo de substituição de importações, o que piorou consideravelmente o endividamento externo brasileiro (BRUM, 1999).

A crise econômica brasileira nos anos 80 teve como um dos principais motivos a crise da dívida externa. O Brasil adotou então uma política de estatização da dívida das empresas privadas, no intuito de dar continuidade ao modelo desenvolvimentista e manter o modelo de substituição de importações. Por consequência dessa política, os governos subsidiaram as empresas quanto ao pagamento de suas dívidas, o que agravou ainda mais o déficit público (BRUM, 1999).

Dessa forma, o Estado protegeu o mercado interno. Mas o dinamismo econômico anteriormente alcançado, que permitiu ao Brasil atingir uma das maiores taxas de crescimento econômico do mundo, esgotou-se. Assim, os investimentos externos foram fortemente reduzidos. O sistema de empresas estatais perdeu seu dinamismo próprio, passando a se subordinar aos objetivos governamentais, que visavam a produzir insumos a preços baixos para combater a inflação e/ou ajudar o setor privado a produzir saldos crescentes no comércio exterior. A desestruturação tanto da economia quanto das finanças públicas gerou instabilidade no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e redução do crescimento econômico, além de pressões inflacionárias, o que afetou imediatamente a indústria da construção civil, que acabou por entrar em crise na década de 80.

Os problemas ocasionados pela perda da capacidade de investimentos públicos impulsionaram os governantes a buscar novas formas para a realização dos investimentos essenciais ao desenvolvimento da economia. Assim, surgiram mecanismos de financiamento alternativos que incluíam a parceria entre a iniciativa pública, privada e a sociedade civil, o que altera o cenário com o qual a construção civil atualmente se depara, principalmente no tocante às construtoras de grande porte, dedicadas à construção de infra-estrutura. Dentre tais

alternativas citam-se o processo de privatização, de terceirização e de concessões das empresas públicas no Brasil, almejando readquirir, na década de 1990, a capacidade de investimento no setor público (BRUM, 1999). Por outro lado, ações governamentais recentes e que serão melhor discutidas a seguir, tais como a “Medida Provisória do Bem” e o “Programa de Aceleração do Crescimento – PAC”, colocam novamente o setor de construção civil como o principal motor para promover o crescimento e desenvolvimento do país.

Segundo Matos (2005), o mercado de construção conheceu os seus tempos áureos durante a década de 1970, conhecida como a do “milagre brasileiro”. Desde então, o panorama revela um mercado cada vez mais turbulento e imprevisível, no qual muitas empresas desaparecem e outras crescem e se consolidam como grandes grupos. Esses dois momentos, o dos bons tempos e o dos dias atuais, revelam com nitidez as peculiaridades do segmento da construção do Brasil e sua dependência das políticas e investimentos governamentais.

Para Matos (2005), as empresas hoje devem renunciar a excepcionais resultados setoriais em favor do melhor resultado global. Para isso, torna-se essencial implementar uma nova forma de trabalhar, com foco em processos empresariais integrados, com a consciência e consideração do conceito de negócio como sistema empresarial aberto e com uma abordagem de modelo de gestão referenciado e adequado às características do ecossistema institucional, o que impõe o desenvolvimento da capacidade de condução estratégica das empresas da construção civil.

A identidade estratégica caracteriza os pontos essenciais que vão diferenciar um negócio específico de qualquer outro, ainda que atuando no mesmo mercado, com os mesmos produtos e fornecedores. Segundo Matos (2005), a necessidade de caracterizar a identidade estratégica resulta do papel decisivo que a formalização dos limites de transigência do comportamento empresarial tem para balizar a congruência necessária, como adição de valor,

ao processo de aprimoramento da competência de gestão e, conseqüentemente, de melhoria dos resultados empresariais.

2.2 A construção civil e a economia brasileira

A construção civil influencia a economia brasileira de forma mais ampla do que aquela diretamente visualizada através de atividades de edificações, obras, construção autônoma e demais obras. Podemos definir e caracterizar um **macrosetor da construção**, com o objetivo de avaliar o seu impacto sobre toda a cadeia produtiva nacional. O **macrosetor** é composto pelas atividades industriais associadas à construção (que fornecem as matérias-primas e os equipamentos para o seu processo produtivo) e pelos serviços que apóiam a sua cadeia produtiva (como o comércio dos produtos da construção, a corretagem e o aluguel de equipamentos e máquinas).

A construção civil participa diretamente com 7,27% do Produto Interno Bruto, conforme dados de 2004 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Esse setor tem como característica o reduzido coeficiente de importação, que utiliza basicamente capital, tecnologia e insumos predominantemente nacionais. O setor tem poder de geração e distribuição de renda, que se dá em termos da massa salarial criada e da cadeia de relações intersetoriais que o mesmo provoca. O **macrosetor da construção** participa com 14,7% do total dos salários pagos na economia e tem uma enorme participação na formação dos investimentos nacionais. Em 2004, os investimentos do macrosetor representaram mais de 60% dos investimentos globais do país (68,4%).⁶

⁶ Cf. site da CBIC.

O setor da construção tem uma grande capacidade de geração de empregos na economia. Em 2004, gerou diretamente 3.771.400 empregos, o que representa 5,6% da população ocupada total do país. Neste mesmo ano, o macrossetor da construção pagou carga tributária da ordem de 44,27% do PIB⁷.

Os dados do IBGE para 2004 indicam um total de 118.993 empresas formalmente estabelecidas e atuantes na construção civil em todo o Brasil.

Quanto ao contingente da mão-de-obra empregada no setor em 2004, o Sudeste permanece na frente, com 52,13% do estoque de trabalhadores, seguido do Nordeste, com 18,69%, e do Sul, com 15,49%⁸. A concentração maior dos trabalhadores é igualmente no segmento de construção de edifícios e obras de engenharia civil (73%).

Os estados da federação que mais se destacam em termos de volume de emprego na construção civil em 2004 são: São Paulo (com 25,49% do contingente total), Minas Gerais (14,19%) e Rio de Janeiro (9,71%)⁹.

É interessante notar também que, se classificarmos o tamanho dos estabelecimentos em termo do número de empregados, quase 94% das empresas existentes na construção civil se caracterizam como micro e pequenas empresas, que empregam até 49 empregados e têm estrutura administrativa menos complexa.

Contudo, é importante atentar para uma peculiaridade dessa indústria: o setor da construção, apesar do predomínio numérico das micro e pequenas empresas, é liderado pelas médias e grandes empresas. Isso porque do total das 118.933 empresas existentes, as empresas grandes e médias, que são aproximadamente 7.000, absorvem o maior contingente

⁷ Cf. site da CBIC.

⁸ Cf site da CBIC.

⁹ Cf. site da CBIC.

de mão-de-obra empregada no setor, além de serem responsáveis pelo maior volume de obras executadas e pela maior parte do faturamento do setor¹⁰.

O setor de construção civil não é tipicamente exportador, mas devido à retração econômica dos últimos anos, as empresas passaram a buscar novos mercados no exterior para compensar a queda das grandes obras nacionais. Em 2004, o setor da construção civil apresentou sinais de retomada, reflexo das melhores condições conjunturais e do crescimento econômico mais sustentado. Após três anos consecutivos com variações negativas, houve expansão no faturamento do setor em relação a 2003¹¹.

2.3 Desempenho da construção civil em Minas Gerais

Em 2005, de acordo com os últimos dados divulgados pela Fundação João Pinheiro (FJP), a economia mineira apresentou resultados positivos, acumulando alta de 4,6% em seu PIB, de janeiro a setembro. No Brasil, o crescimento registrado no mesmo período foi de 2,6%¹².

Minas Gerais tem uma expressiva participação no PIB nacional. De acordo com os últimos resultados das contas regionais divulgadas pelo IBGE, o Estado foi responsável, em 2003, por 9,3% do PIB total do Brasil. Esse número coloca Minas como a terceira maior economia do país.

¹⁰ Cf. site da CBIC, dados de 2004.

¹¹ Cf. Relatório Técnico da LAFIS, Brasil Construção e Materiais: Construção de 2005.

¹² Cf. Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais, Desempenho da construção civil em Minas Gerais e do mercado imobiliário de Belo Horizonte em 2005.

Outro dado da FJP demonstrou que, dos 853 municípios existentes em Minas Gerais, apenas dois deles (Belo Horizonte e Betim) concentram 25% do PIB total do Estado. As 10 maiores economias do Estado são: Belo Horizonte, Betim, Uberlândia, Contagem, Uberaba, Ipatinga, Juiz de Fora, Poços de Caldas, Montes Claros e Sete Lagoas.

Depois de amargar três anos consecutivos de quedas (2001 a 2003) e apresentar um crescimento frustrante em 2004 (1,49%), a construção mineira registrou, em 2005, números mais positivos. Assim, o PIB da construção civil em Minas Gerais acumulou alta de 4,3% no período de janeiro a setembro. Estes dados revelam que a construção mineira fechou o ano com crescimento superior ao observado pela construção do país.

Entretanto, os números não demonstram um cenário “cor-de-rosa” para o setor. Isso porque, apesar de revelar crescimento, ele ainda não foi suficiente para repor as perdas observadas em anos anteriores. Em nível nacional, no acumulado do 3º trimestre de 2005 a construção civil cresceu apenas 0,7%, atingida em cheio pela política monetária restritiva, pelo fraco desempenho da economia e pelo ajuste fiscal que tem privilegiado a contenção de gastos públicos direcionados aos investimentos em transporte, saneamento e infra-estrutura básica.

A construção civil mineira, em 2004, participou com 9,95% do PIB total do Estado, conforme dados da FJP. Isso significa que o PIB do setor em Minas Gerais foi de R\$15 bilhões e 629 milhões. Destaca-se ainda que, em 2003, a construção no Estado respondeu com 13,3% da construção civil nacional, de acordo com as últimas informações divulgadas pelo IBGE. Minas Gerais tem o segundo maior peso na construção nacional, ficando atrás somente de São Paulo, que registrou naquele ano 26,2% de participação¹³.

¹³ Cf. Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais, Desempenho da construção civil em Minas Gerais e do mercado imobiliário de Belo Horizonte em 2005.

2.4 Perspectivas

O setor construtor acredita que pode contribuir para o desenvolvimento do país, dada a relevância dos números que envolvem toda a sua cadeia produtiva. Alguns fatores apontam para um cenário mais animador em um futuro próximo. A Lei nº. 11.196 de novembro/2005, fruto da conversão da Medida Provisória nº. 255/05 (“MP do Bem”), que desonerou a atividade produtiva e ampliou o prazo para as empresas fazerem o recolhimento do Imposto de Renda, do IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) e da CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira), favoreceu todo o setor privado. No segmento de construção destacamos os seguintes fatores: a redução do Imposto de Renda pago pelo vendedor de um imóvel sobre o chamado "ganho de capital" (diferença entre valor de compra e venda de um imóvel por uma mesma pessoa), a redução dos impostos dos empreendimentos imobiliários que são contabilizados separadamente das contas das construtoras, a mudança na forma de tributação do PIS e da Cofins (que evita um maior repasse no valor da prestação paga pelo mutuário), a alteração na base de cálculo para a cobrança de Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) na venda de imóveis a prazo (o que gera a redução dos impostos) e a isenção de cobrança de IR para bens com valor inferior a R\$ 35 mil. As decisões do COPOM de reduzir a taxa básica de juros, sinalizando uma continuidade do processo de afrouxamento da política monetária, podem propiciar um cenário ainda mais promissor para o setor, estimulando o seu desenvolvimento¹⁴.

Minas Gerais também apresenta expectativas positivas para o setor, devido

¹⁴ Cf. Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais, Desempenho da construção civil em Minas Gerais e do mercado imobiliário de Belo Horizonte em 2005.

principalmente à queda nos juros bancários para financiamento de imóveis e às novas linhas de crédito, como a reabertura da linha de financiamento habitacional com recursos da poupança, pela Caixa Econômica Federal.

No que tange aos investimentos no setor, a expectativa positiva também se refere à chamada “Parceria Público-Privada” (PPP), que poderá se constituir em um importante instrumento para a área de infra-estrutura. Conforme divulgado pela imprensa, o Governo de Minas trabalha na estruturação de projetos de PPPs, o que pode contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Estado, além de impulsionar o setor construtor¹⁵.

Não se pode deixar de falar do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento –, que prevê investimentos, no período de 2007/2010, da ordem de R\$ 503 bilhões, sendo R\$ 235 bilhões das estatais e R\$ 200 bilhões da iniciativa privada. Apesar do expressivo montante anunciado, esse não é o fator mais importante, na avaliação da Câmara Brasileira da Indústria da Construção, e sim a capacidade do Estado de adotar medidas que viabilizem esses investimentos, tais como as medidas adotadas para agilizar as licenças ambientais de projetos, a reestruturação dos órgãos governamentais, além de outras medidas que eliminam impedimentos para o desenrolar dos projetos¹⁶.

O sindicato da indústria da construção civil de São Paulo (SINDUSCON-SP) e a GV Consult, em parceria com vários SINDUSCON's do país (entre eles o de Minas Gerais) realiza, sistematicamente, a “Sondagem Nacional da Construção Civil”. É uma pesquisa que tem por objetivo avaliar o desempenho das empresas construtoras e verificar suas perspectivas empresariais. Trata-se de um trabalho importante na medida em que demonstra o ponto de vista empresarial e sua preocupação com os mais diversos aspectos do setor construtor no

¹⁵ Cf. Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais, Desempenho da construção civil em Minas Gerais e do mercado imobiliário de Belo Horizonte em 2005.

¹⁶ Cf. site da CBIC, dados de 2007.

contexto da economia brasileira. A sondagem, realizada em novembro de 2005, apontou incremento no desempenho das empresas de construção mineiras. Enquanto para o total do Brasil o resultado ficou estabilizado (38,32¹⁷ em agosto/05 e 38,13 em novembro/05), os empresários mineiros sinalizaram que o ritmo de suas atividades cresceu, pois o indicador passou de 43,51 em agosto/05 para 52,36 em novembro/05.

Entretanto, o resultado de 52,36 ainda é considerado baixo, não sendo motivo para comemorações. Por certo a redução na taxa de juros, iniciada em setembro/2005, contribuiu para esse resultado. Isso significa que os empresários construtores mineiros voltaram a ter esperanças. A avaliação geral é de que existe a sinalização de que os empresários da construção mineiros projetam uma melhora para a economia e para as suas empresas¹⁸.

¹⁷ Os dados da sondagem estão dispostos numa escala que vai de zero a 100, tendo o valor 50 como centro. Isso quer dizer que números abaixo de 50 podem ser interpretados como um desempenho ou uma perspectiva não favoráveis.

¹⁸ Cf. Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais, Desempenho da construção civil em Minas Gerais e do mercado imobiliário de Belo Horizonte em 2005.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Abordagens genéricas de estratégia

Estratégia é uma palavra que se tornou de uso comum. Porém, percebe-se que no ambiente empresarial as suas conotações são as mais variadas. Também no plano teórico, presenciaram-se variações conceituais entre os autores.

Dentre as muitas definições existentes de estratégia, serão utilizadas aqui duas delas, ambas citadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): em primeiro lugar, entende-se a estratégia como um plano, um guia de ação para o futuro, ou seja, uma estratégia pretendida; em segundo lugar, a estratégia pode ser definida também como um padrão, uma consistência do comportamento ao longo do tempo, ou seja, uma estratégia efetivamente já realizada.

Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. As mesmas se diferenciam principalmente em duas dimensões: os resultados e os processos envolvidos.

3.1.1 Abordagem clássica

Segundo Whittington (2002), a abordagem clássica é a mais antiga e a que é mais citada na literatura. Segundo essa abordagem, a lucratividade é o objetivo principal das

empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la. A formulação e o controle da estratégia é a principal tarefa da gerência executiva, enquanto a implementação da estratégia é de responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões. A abordagem clássica acredita na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização do lucro através de um planejamento racional de longo prazo.

Nessa abordagem se situa Porter (1986), que defende que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla que define o modo como uma empresa irá competir no mercado, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo essas metas.

3.1.2 Abordagem evolucionária

A abordagem evolucionária (WHITTINGTON, 2002) tem menos confiança na habilidade da gerência em planejar e agir racionalmente. Em vez de contar com os gerentes, os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro. A concorrência é considerada uma constante luta pela sobrevivência em um ambiente superpopuloso, agressivo e incerto. São os mercados, e não os gerentes, que determinam as estratégias dentro de um ambiente. Os evolucionistas insistem que os mercados são muito competitivos, imprevisíveis e muito eficientes para permitir a criação de qualquer vantagem sustentável a longo prazo pelas organizações.

3.1.3 Abordagem processual

Segundo a abordagem processual (WHITTINGTON, 2002), as estratégias não são escolhidas, e sim programadas. A origem da vantagem competitiva de uma empresa está naquilo que lhe é único e que está embutido em seus recursos: trata-se dos elementos constituintes das competências essenciais e distintas da empresa. A estratégia envolve então uma construção paulatina sobre as competências essenciais, e não prevê a corrida atrás de oportunidades. O foco processualista nas imperfeições das organizações e processos de mercado leva pelo menos a quatro concepções de estratégia diferentes:

- 1) a estratégia é um recurso de tomada de decisão para simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar;
- 2) os planos podem simplesmente ser uma forma de proteção e segurança gerencial, oferecendo garantia e orientação;
- 3) a estratégia pode não preceder à ação;
- 4) a estratégia consiste em cultivar cuidadosamente as competências internas.

3.1.4 Abordagem sistêmica

De acordo com a abordagem sistêmica, as estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos. Para os gerentes, a vantagem especial da abordagem sistêmica reside em sua sensibilidade do ponto de vista sociológico, alertando-os para os elementos-chave dos sistemas sociais em que trabalham, ampliando sua busca por recursos e aprofundando sua

capacidade de apreciação dos concorrentes. Para a abordagem sistêmica, os objetivos da estratégia e os modos de formulação de estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro do qual eles atuam: supor que seus concorrentes e seus clientes operem de acordo com o mesmo modelo de estratégia que você é arriscar-se a cometer um erro estratégico substancial (WHITTINGTON, 2002).

3.2 Gerenciando a estratégia

A implementação de estratégias, segundo Whittington (2002), envolve organizar e formular estratégias para a mudança. Para os clássicos e evolucionistas, a estrutura organizacional deveria seguir a estratégia. Já os processualistas e os sistêmicos não concordam com essa idéia, sendo que na visão processual as estruturas organizacionais nem sempre combinam com as estratégias, e as estratégias podem ser modeladas pelas estruturas.

As evidências de que as estruturas organizacionais nem sempre se encaixam bem nas estratégias de negócio reforçam o argumento processual sobre mudança estratégica, pois para os processualistas a parte difícil é a mudança, e não a escolha do caminho estratégico a seguir. Já o foco da escola clássica, que interessa particularmente a esta pesquisa, está centrado na escolha estratégica, e não na mudança estratégica. Os evolucionistas reforçam a postura processualista e defendem que a melhor forma de conseguir a mudança é deixar bastante claros os custos dolorosos do fracasso (WHITTINGTON, 2002).

Mintzberg (1995) afirma que a estrutura organizacional é uma forma de desenhar a arquitetura da organização e agrupar as posições em unidades, para atender as necessidades

organizacionais: metas a serem alcançadas e missões a serem cumpridas, bem como o sistema técnico destinado a executá-las.

A adequação entre as estruturas organizacionais e as estratégias é fundamental para o sucesso prático das organizações, na visão de Whittington (2002). Segundo o autor, a mensagem das escolas clássica e evolucionária é clara: mudar as estruturas organizacionais para que elas correspondam a mudanças nas estratégias organizacionais.

O conselho clássico e evolucionista de que a estrutura deve seguir a estratégia pode ser basicamente correto, mas é também um pouco simplista. Onde as empresas gozam da segurança oligopolista, ou operam em sociedades diferentes, os teóricos sistêmicos destacam que a ligação entre estratégia e estrutura pode não seguir a forma prevista pelos clássicos. Pode ser fútil ou mesmo perigoso impor estruturas multidivisionais clássicas a empresas diversificadas. Nessa situação, o conselho sistêmico é ser sensível ao contexto. A mensagem processual é não esperar que a relação entre estratégia e estrutura siga necessariamente a lógica seqüencial ordenada da teoria clássica. As estruturas organizacionais não mudam tão facilmente, e a vantagem verdadeiramente sustentável vem da capacidade interna de adaptar-se e de aprender. Os profissionais de dentro da empresa parecem relutantes em impor alterações estruturais radicais quase sempre necessárias para a mudança de orientação estratégica e recuperação de uma empresa. Nessa abordagem, atingir a mudança estratégica é então um processo paciente de treinamento, negociação e manobra (WHITTINGTON, 2002).

3.3 A estratégia é importante?

Whittington (2002) afirma que a confiança clássica na análise estratégica, na ordem e no controle é minada pelo ceticismo processual na cognição, na racionalidade e na

flexibilidade humanas. A aprendizagem incremental dos processualistas é desafiada, por sua vez, pelos mercados impacientes dos evolucionistas. No entanto, como os analistas sistêmicos alegam, os mercados evolucionários podem ser estimulados se o Estado for persuadido a intervir.

Estes questionamentos, na visão de Whittington (2002), ao contrário do que se poderia pensar, na verdade reforçam a importância da estratégia como um meio de se reagir ou, no mínimo, de se adaptar ao ambiente.

As quatro perspectivas, para este autor, são radicalmente diferentes, mas é a sensibilidade sistêmica que nos ajuda finalmente a escolher. Para os estrategistas sistêmicos, a efetividade da escolha da abordagem estratégica depende de se entender o contexto e jogar segundo as regras locais. Às vezes, o planejamento clássico pode oferecer benefícios. Outras vezes, a pura ferocidade ou imprevisibilidade dos mercados irá impulsionar as empresas para o campo evolucionário. Outras vezes ainda, percebe-se que as organizações são rígidas demais para cederem a planos simples e optam por uma abordagem processual. Não há abordagem que seja a melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais.

Whittington (2002) lembra que, sendo as empresas o núcleo do desenvolvimento econômico, os quatro modelos de estratégia também têm implicações importantes para as iniciativas de política nacional. Os relatos evolucionários e processuais desacreditam das grandes intervenções governamentais, advertindo os formadores de política econômica para se afastarem e não arruinarem os sucessos econômicos emergentes. As abordagens clássica e sistêmica confiam mais na ação deliberada do governo. No entanto, o instinto clássico é que o governo intervenha para fazer os sistemas existentes funcionarem melhor, e o sistêmico espera que essa intervenção vise à mudança social e institucional radical.

Whittington (2002) finaliza dizendo que a prescrição clássica é confiar na racionalidade e no planejamento. Os processualistas cultivam o desenvolvimento da estratégia de baixo para cima. Os evolucionistas se afastam, esperando apenas transformar os processos pulverizados de mercados competitivos em vantagem geral. Finalmente, a perspectiva sistêmica vê a estratégia de negócio e o desempenho econômico fortemente ligados aos contextos sociais em que estão inseridos. Mudança econômica significa também mudança política. Os sistêmicos acreditam na engenharia social deliberada.

Whittington (2002) conclui que, independentemente das posições quanto à estratégia, ela é sempre importante. Mesmo que não haja uma melhor maneira de se pensar a estratégia, uma vez que existem várias abordagens, as organizações precisam se adequar ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais, e essa adequação já é uma estratégia.

3.4 Estratégia competitiva

O expoente da escola clássica é Michael E. Porter (WHITTINGTON, 2002). Este estudo objetiva identificar o emprego das idéias desse autor nas empresas, mais especificamente no segmento de construção civil de grande porte de Belo Horizonte.

Para Porter (1986), toda empresa possui uma estratégia explícita ou implícita. Essa estratégia pode ser explícita, elaborada através de um planejamento, ou pode ser desenvolvida implicitamente por cada departamento. Porém, raramente a soma das estratégias de cada departamento equivale à melhor estratégia para a empresa. Por isso a ênfase atual no planejamento estratégico demonstra as vantagens do mesmo, garantindo pelo menos que as políticas departamentais sejam coordenadas e dirigidas.

Porter (1986) critica os planejamentos puramente organizados e disciplinados, bem como as empresas de consultoria que não tratam as questões específicas da indústria em análise. O objetivo de Porter é auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo, compreender a concorrência e sua própria posição no mercado e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para o negócio.

Porter (1986), em seu livro *Estratégia Competitiva*, estrutura seu trabalho em três partes:

- 1º) apresentação de uma metodologia geral para a análise da indústria e de sua concorrência;
- 2º) demonstração de como a metodologia pode ser empregada no desenvolvimento de uma estratégia competitiva;
- 3º) exame dos tipos importantes de decisões estratégicas, complementando sua metodologia analítica.

Segundo Porter (1986), a análise compreensiva de uma indústria e de seus concorrentes exige um grande volume de dados. Existem basicamente dois tipos de dados sobre indústrias: dados publicados e aqueles coletados em entrevistas com participantes e observadores da indústria. Dentre esses dados, destacamos: linhas de produtos, compradores e seu comportamento, produtos complementares, produtos substitutos, crescimento, tecnologia de produção e distribuição, marketing e vendas, fornecedores, canais de distribuição, inovação, concorrentes e o meio social, político, legal e macroeconômico.

Para Porter (1986), a estratégia competitiva é uma combinação dos “fins” (metas) que a empresa busca, e dos “meios” (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.

Conceitualmente, o planejamento estratégico procura saber como e quais necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro, no âmbito de negócios de uma organização. O planejamento

estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais (TAVARES, 2000).

Segundo Tavares (2000), o plano estratégico é um instrumento técnico que expressa as decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão, é um documento elaborado para detalhar e governar o processo estratégico e que deve orientar o estabelecimento de ações táticas e operacionais.

A idéia de planejamento estratégico se firmou em 1970, principalmente através do Boston Consulting Group (BCG). Essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos entre os quais se destacavam quatro: a matriz de crescimento e de participação no mercado; a curva de experiência; as unidades estratégicas de negócios (UENs); e a matriz de atratividade de negócios e posição no mercado (TAVARES, 2000).

A matriz de crescimento e de participação no mercado classifica os produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis: participação de mercado e crescimento de vendas. A curva de experiência estabelece que os custos unitários de um produto ou serviço diminuem com a experiência ou com o volume de produção acumulados. As unidades estratégicas de negócios orientam-se no sentido de que os produtos e os fatores relacionados com um mesmo mercado deveriam ser agrupados como unidades estratégicas de negócios. A matriz de atratividade do mercado e posição de negócios preconiza que a atratividade do mercado seja feita através de critérios tais como tamanho e potencial do mercado, crescimento, poder de compra, dentre outros. A posição competitiva seria medida pela penetração e participação no mercado, pelo volume e crescimento de vendas e pelo retorno. (TAVARES, 2000).

Alguns autores diferenciam planejamento estratégico e gestão estratégica. Para Tavares (2000), a gestão estratégica surgiu com o objetivo de superar um dos principais problemas do planejamento estratégico: o de sua implementação. A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo.

Ao longo deste trabalho os conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica confundem-se, já que as empresas pesquisadas e o próprio mercado utilizam-se apenas do termo planejamento estratégico para tratar inclusive da prática da gestão estratégica.

Segundo Porter (1986), a formulação de uma estratégia pode ser dividida, no nível mais amplo, em limites internos e externos, que se subdividem configurando quatro fatores básicos:

- limites internos: pontos fortes e pontos fracos da organização;
- limites externos: ameaças e oportunidades, que são determinados pela indústria e por seu meio ambiente.

Os pontos fortes e os pontos fracos da organização dão o seu perfil de ativos e as suas qualificações em relação à concorrência (PORTER, 1986). A combinação dos pontos fortes e fracos com os valores determina os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com êxito.

Para Porter (1986), os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem, sobre a companhia, o impacto de fatores como a política governamental e os interesses sociais, dentre outros.

3.5 Como as forças competitivas moldam a estratégia

Porter (1979) lembra que o fundamental na formulação estratégica é lidar com a competição. Esta luta por participação de mercado não se manifesta apenas em confronto com os demais concorrentes, mas tem suas origens na economia subjacente, onde as forças dos

clientes, fornecedores, novos entrantes e dos produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos. Tais forças competitivas dominam a lucratividade de um setor e são da maior importância na formulação estratégica.

Modelo das 5 Forças (Porter, 1986)



FIGURA 1 – Modelo das 5 forças

Fonte: Porter, 1986, p. 183.

Qualquer que seja seu esforço coletivo, segundo o autor, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição em que ela possa melhor se defender contra forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, no setor onde se situa.

Para Porter (1979), o conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia a concepção de uma agenda estratégica de ação. Estas fontes básicas de pressão

acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam clara a área onde as mudanças estratégicas podem oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça. Os estrategistas, ao desejarem posicionar sua empresa para enfrentar o ambiente competitivo, devem conhecer o que os faz evoluir. Entender essas fontes de pressão competitiva passa a ser também importante quando são consideradas as áreas para diversificação.

Assim, segundo Porter (1979), a severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais, da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes esperam encontrar. Da mesma forma, a escolha que uma empresa faz quanto a fornecedores e grupos de compradores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma empresa pode melhorar sua postura estratégica encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la positivamente. Os produtos substitutos que estrategicamente merecem a maior atenção são aqueles que são sujeitos a tendências de melhoria de sua relação de troca (preço/desempenho). A rivalidade entre concorrentes existentes toma a forma familiar de uma corrida pela posição – usando táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e golpes de publicidade.

Para Porter (1979), uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa. Então o estrategista pode divisar um plano de ação que poderá incluir, por exemplo, as seguintes atitudes: posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou influenciar no equilíbrio das forças competitivas por meio de ações estratégicas, melhorando portanto a posição da empresa; e/ou antecipar mudanças nos fatores básicos das forças, respondendo a elas com a esperança de

explorar a mudança, escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes o reconheçam.

Porter (1979) conclui que a chave para o crescimento – e mesmo para a sobrevivência das empresas – é assumir uma vigilância para que as mesmas sejam menos vulneráveis ao ataque frontal de oponentes, e menos vulneráveis à erosão provocada por compradores, entrantes, fornecedores e produtos substitutos.

3.6 Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior

Para Porter (1989), a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Duas questões orientam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de uma indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa pertencente a essa indústria. A segunda questão central na escolha de uma estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independentemente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria.

Nenhuma das duas questões é suficiente, por si só, segundo Porter (1989), para orientar a escolha da estratégia competitiva. Uma empresa em uma indústria muito atrativa pode, ainda assim, não obter lucros atrativos, se tiver escolhido uma má posição competitiva. Por outro lado, uma empresa em posição competitiva excelente pode estar em uma indústria tão desfavorável que faz com que ela não seja lucrativa, e maiores esforços para melhorarem sua posição serão de pouco benefício. Ambas as questões são dinâmicas: a atratividade da indústria e a posição competitiva se modificam. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva das empresas reflete uma batalha interminável entre concorrentes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente terminados por movimentos competitivos.

Tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, e é isso que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante. Embora a atratividade da indústria seja, em parte, um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca fluência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. No entanto, Porter (1989) adverte que as estratégias empresariais que modificam uma estrutura industrial podem ser uma faca de dois gumes, porque uma empresa pode destruir a estrutura e a rentabilidade de uma indústria com a mesma facilidade com que pode melhorá-la. Frequentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerarem as conseqüências a longo prazo para a estrutura industrial. Por outro lado, uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através da escolha de sua estratégia. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar esse meio ambiente em favor da empresa (PORTER, 1989).

A vantagem competitiva (PORTER, 1989) surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela

empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência, por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Portanto, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.

Para Porter (1989), a satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade da indústria é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se esse valor é capitalizado pelos concorrentes.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo, segundo Porter (1989), é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes em comparação com seus concorrentes, Porter (1999), dando continuidade à sua teoria inicial, afirma que existem três tipos básicos de vantagem competitiva, que se traduzem em três estratégias genéricas que uma empresa pode possuir: baixo custo, diferenciação ou enfoque. O conceito de estratégias genéricas (PORTER, 1999) serve para representar as alternativas de posicionamento estratégico das empresas de um setor em níveis mais simples e amplos.

Uma empresa que se engaja em todas as estratégias genéricas, mas não alcança nenhuma delas, está no meio-termo. Ficar no meio-termo é manifestação da relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir. Ela aspira à vantagem competitiva por todos os meios e não consegue nenhuma, pois para conseguir ao mesmo tempo tipos diferentes de vantagem competitiva geralmente são necessárias ações inconsistentes.

Mudanças na estrutura industrial podem afetar as bases sobre as quais as estratégias genéricas são construídas, e assim alterar o equilíbrio entre elas.

Cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que comumente se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura organizacional. Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, a peça central do plano estratégico de uma empresa deve ser sua estratégia genérica. A estratégia genérica específica é o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional.

Na prática, entretanto, muitos planos estratégicos são relações de ações sem uma articulação clara da vantagem competitiva que uma empresa tem ou busca conseguir, e de que modo. Esses planos provavelmente negligenciam o propósito fundamental da estratégia competitiva no processo de passagem pela mecânica do planejamento. De modo semelhante, muitos planos são construídos com base em projeções de custos e de preços futuros que estão quase invariavelmente erradas, e não em uma compreensão fundamental da estrutura industrial e da vantagem competitiva que pode determinar a rentabilidade, quaisquer que sejam os custos e os preços reais.

Uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes, embora ações que melhorem a estrutura industrial, mesmo que sejam imitadas, possam melhorar a rentabilidade no nível de toda a indústria. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.

Alguns conceitos de planejamento estratégico foram baseados limitadamente em um só caminho para a vantagem competitiva, mais notavelmente o custo. Estes conceitos não só não explicam o sucesso de muitas empresas, mas também podem levar todas as empresas em uma indústria a buscar esse mesmo tipo de vantagem competitiva da mesma forma – com resultados previsivelmente desastrosos.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Assim, a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possam compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989).

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. Segundo Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas fazendo uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores exibe o valor total da empresa, e consiste em margem e atividades de valor.

As atividades de valor são atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. Tais atividades podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e atividades de apoio.

A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, do método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.

3.7 Estratégia na visão de Porter

Para Porter (1999), a raiz do problema dos gerentes, para implementação de estratégias, está na incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais de gestão: gestão da qualidade total, *benchmarking*, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão de mudanças. Embora as melhorias operacionais daí resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir esses ganhos em rentabilidade sustentada. Para Porter, aos poucos e de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. À medida que se desdobraram para melhorar em todas as frentes, os gerentes se distanciaram cada vez mais das posições competitivas viáveis. O resultado é uma competição de soma zero, com preços estáticos ou declinantes e pressões de custo que comprometem a capacidade da empresa de investir no longo prazo do negócio.

Tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desenvolvimento superior (PORTER, 1999), que afinal é o objetivo primordial de todas as empresas. Mas uma e outra atuam de formas muito diferentes. A eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como por exemplo a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com muita rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes daquelas exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de

forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.

É possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado (PORTER, 1999).

O posicionamento estratégico exige um conjunto de atividades sob medida, pois é sempre a consequência de diferenças na oferta de produtos ou serviços. Para Porter (1999), conceber uma estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente os adotariam e sua eficácia operacional determinaria seu desempenho.

A escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável (PORTER, 1999). Uma posição de valor atrairá a imitação das empresas estabelecidas, que provavelmente a copiarão de uma ou duas maneiras. Para que determinada posição estratégica seja sustentável, é necessário que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades da empresa. Em termos simples, significa que mais de alguma coisa implica sempre menos de outra coisa. As opções excludentes criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Afastam a vacilação e o reposicionamento, pois os concorrentes que se envolverem nessa abordagem solaparão suas estratégias e degradarão o valor das atuais atividades.

Durante a última década, na medida em que melhorava drasticamente a eficácia operacional, os gerentes internalizaram a idéia de que a eliminação das opções excludentes em termos de atividades empresariais é algo positivo na criação da vantagem competitiva.

Segundo Porter (1999), na inexistência destas opções excludentes, as empresas nunca atingiriam a vantagem sustentável. Precisariam correr cada vez mais para ficar no mesmo lugar.

A essência da estratégia, para Porter (1999), é escolher o que não fazer. Sem o conceito de opções excludentes, não haveria a necessidade de escolher, e assim a estratégia seria algo prescindível. Qualquer boa idéia estaria sujeita a imitações e logo seria emulada. Mais uma vez, o desempenho dependeria totalmente da eficácia operacional.

As conciliações e as inconsistências na busca do crescimento corroem as vantagens competitivas desfrutadas pela empresa em relação ao conjunto original de clientes-alvo. As tentativas de competir de várias maneiras ao mesmo tempo criam confusão e solapam a motivação e o foco organizacional. Os lucros caem e recorre-se ao aumento da receita como solução. Os gerentes são incapazes de exercer opções e a empresa embarca numa nova rodada de ampliações e conciliações. Com frequência, os rivais continuam a emular-se uns aos outros, até que o desespero rompe o ciclo, resultando em algumas fusões ou num processo de enxugamento para o posicionamento original (PORTER, 1999).

As escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas também a forma como elas se relacionam umas às outras. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da combinação de atividades (PORTER, 1999).

O objetivo de desenvolver ou restabelecer uma estratégia nítida em geral é, principalmente, uma questão organizacional, que depende de liderança (PORTER, 1999). Com tantas forças trabalhando contra o exercício de escolhas e de opções excludentes nas empresas, a existência de um nítido referencial intelectual para orientar a liderança em sua escolha da estratégia é um contrapeso imprescindível. Além disso, também são essenciais os líderes fortes, dispostos a fazer escolhas.

A empresa talvez necessite alterar estratégias em decorrência de grandes mudanças estruturais no setor. No entanto, a escolha de uma nova posição deve ser conduzida pela habilidade de encontrar novas opções excludentes e de incrementar um novo sistema de atividades complementares em vantagem sustentável (PORTER, 1999).

3.8 A escola de posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) trazem uma classificação das abordagens estratégicas diferente da de Whittington (2002) e estruturam seu trabalho em dez capítulos, sendo que o primeiro introduz as escolas e traz algumas idéias sobre estratégia em si. Os outros oito capítulos posteriores discorrem sobre as escolas em estratégia, em função de como ocorre o processo de formulação estratégica. Os autores apresentam as seguintes escolas: Design (concepção), Planejamento (formal), Posicionamento (analítico), Empreendedora (visionário), Cognitiva (mental), Aprendizado (emergente), Poder (negociação), Cultural (coletivo), Ambiental (reativo) e Configuração (transformação). Por fim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tentam, no último capítulo, tratar o todo, relatando questões que cruzam e são comuns a todas as escolas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam Porter na escola de Posicionamento. Essa escola focaliza o conteúdo das estratégias e conseqüentemente abriu o lado prescritivo da estratégia a investigações mais substanciais.

Os autores consideram que o divisor de águas dessa abordagem foi a publicação de *Competitive Strategy* por Michael Porter (1986). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000),

a escola do Posicionamento estabelece que poucas estratégias-chave, como posição no mercado, são desejáveis em uma determinada indústria, e que a formação da estratégia deve ser vista como um processo controlado e consciente, que produz estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes de sua implementação formal, concentrando-se mais nos cálculos, ou seja, na seleção de posições estratégicas genéricas.

As principais premissas da escola de Posicionamento são:

- estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- o mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- a formação da estratégia é portanto um processo de seleção dessas posições genéricas, com base em cálculos analíticos;
- os analistas desempenham um papel importante nesse processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.
- as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais definem a estrutura organizacional.

A primeira onda da escola de posicionamento teve origem nas máximas militares. A segunda onda foi a busca por imperativos de consultoria, onde destacamos os seguintes grupos:

- *Boston Consulting Group* (BCG), o crescimento-participação estável (matriz de crescimento-participação do BCG);
- *Boston Consulting Group* (BCG), explorando a experiência (curva de experiência);
- *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS), dos dados aos ditados (impacto das estratégias de mercado nos lucros).

A terceira onda, onde se presenciou o desenvolvimento de proposições empíricas, tem como representante principal Michael Porter (1986).

Para Porter, as peculiaridades de cada uma das cinco forças competitivas explicam por que as empresas adotam uma determinada estratégia. A existência de uma quantidade enorme de forças externas possíveis permite a uma determinada indústria uma grande quantidade de estratégias, porém para Porter apenas algumas poucas estratégias genéricas sobrevivem à concorrência de longo prazo.

3.9 Críticas à concepção estratégica de Porter

Os conceitos da escola de Porter são hoje largamente empregados, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Porém, inúmeros autores criticam esse modelo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem as seguintes críticas à escola de Porter:

- há uma separação entre pensamento e ação, isto é, a formulação é feita no topo, distanciada do operacional que implementará as estratégias;
- o futuro é visto através da extrapolação das tendências do presente;
- a idéia de que a análise pode produzir síntese é falaciosa.

As críticas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) concentram-se no foco, no contexto, no processo e nas estratégias em si da concepção estratégica porteriana, pois na visão desses autores a importância dessa escola é a de apoiar o processo de elaboração de estratégias, e não a de ser uma estratégia. Assim, a concepção estratégica de Porter deve ser usada sobretudo como uma poderosa base para ampliar a visão estratégica.

Henderson (1989), que se enquadra na abordagem evolucionista, era totalmente contrário a concepção estratégica de Porter, comparando a competição biológica com a comercial e afirmando que, para compreender a estratégia, devemos compreender a complexa trama da competição natural. Para ele, se todos os negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado cresceria até uma dimensão infinita em um planeta finito. Isso nunca ocorreu, pois concorrentes em número crescente acabam sempre por eliminar uns aos outros. O autor entende que Darwin é provavelmente um melhor orientador da competição empresarial do que os economistas.

A ecologia organizacional, uma abordagem evolucionária segundo Wittington (2002), dedica-se ao estudo de um nível de análise habitualmente ignorado na teoria organizacional, ou seja, o das populações de organizações. Ao realçar a escassez dos recursos e a competição interorganizacional pela posse desses recursos, a teoria ecológica ajuda a compreender fenômenos normalmente esquecidos ou ignorados, como o nascimento e a morte das organizações, os padrões evolutivos das populações organizacionais, as limitações dos gestores na manutenção das capacidades adaptativas das empresas, a força da inércia, etc. (CUNHA,1999).

Para Mintzberg (1987), estratégias podem se formar ou então ser formuladas; ou seja, uma estratégia pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação, tal como proposto por Porter. Mintzberg (1987) deixa claro também que o distanciamento que o planejamento convencional baseado na concepção estratégica de Porter determina para os gerentes do dia-a-dia da empresa é uma falácia, e por vezes o aspecto deliberado da formulação estratégica bloqueia a aprendizagem. Para Mintzberg, não existe uma forma ideal de formular estratégias. Ela pode surgir nos *locus* mais inesperados, internamente e externamente à organização.

Prahalad e Hamel (1990) propõem uma abordagem processual (WITTINGTON, 2002) da estratégia e dizem que a forma mais poderosa de vencer a competição global ainda é invisível para muitas empresas. Segundo Prahalad e Hamel (1990), os altos executivos deverão repensar o conceito de corporação, já que nos anos 70 eles eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas, e hoje são avaliados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Para uma empresa ser vencedora, ou seja, criar ou defender uma liderança por longo prazo, ela deverá possuir competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais.

Prahalad e Hamel (1990) entendem que as corporações não podem se estruturar como a 20 anos atrás, incluindo a concepção estratégica proposta por Porter, quando a competição se dava dentro do mesmo país, falando a mesma língua das mesmas escolas e consultorias de negócios, principalmente em empresas organizadas segundo a lógica das unidades de negócios. Hoje, os gerentes raramente são capazes de enxergar quatro ou cinco níveis abaixo da organização e identificar as pessoas que materializam suas competências críticas a fim de movê-las através das fronteiras organizacionais. Na opinião dos autores, os gerentes deveriam dedicar uma parcela importante do seu tempo desenvolvendo uma arquitetura estratégica, que não é nada mais do que um roteiro futuro que identifica as competências essenciais que devem ser formadas e seus constituintes tecnológicos. Essa arquitetura não pode ser copiada e dá consistência à alocação de recursos e ao desenvolvimento de uma infra-estrutura administrativa apropriada a essa alocação, tornando possível a implementação de uma orientação estratégica (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para Silva (1998) , a Estratégia Competitiva de uma empresa é resultado de:

- ações competitivas derivadas da atuação dos órgãos reguladores;

- ações competitivas vinculadas ao comportamento e atuação dos fornecedores de recursos;
- estratégias competitivas inerentes à dinâmica de atuação da indústria da qual a empresa faz parte.

Ampliando a concepção estratégica de Porter, Silva (1998) propõe seis forças competitivas básicas (competidores, clientes intermediários, fornecedores, mercado final, novos concorrentes e produtos substitutos), que atuam de forma e intensidade diferentes em indústrias competitivas ou concentradas.

Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), o próprio Porter (1980) relaxou sua premissa de generalização, embora não explicitamente, ao estudar os diversos estágios de desenvolvimento de indústrias e tecer considerações amplas sobre quais estratégias seriam mais apropriadas para determinado estágio. Porter designa cada estágio como um “meio industrial genérico”, classificado conforme o grau de concentração, competição global e estágio do ciclo de vida do produto, e define cinco meios industriais: (1) indústrias fragmentadas, (2) emergentes, (3) em transição para a maturidade, (4) em declínio e (5) indústrias globais.

Por outro lado, a tipologia de Porter (1980, 1985) não possibilita fazer uma distinção entre estratégias de empresas que busquem vantagens competitivas distintas em diferentes segmentos de produto-mercado e as estratégias daquelas empresas que apresentam basicamente a mesma vantagem competitiva nos diversos segmentos de produto-mercado em que estão competindo (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Por isso, os autores consideram que a maior complexidade do novo ambiente competitivo exige maior refinamento das tipologias de estratégias genéricas de Porter (liderança em custo, diferenciação e enfoque).

Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), as análises críticas à concepção estratégica de Porter (1980, 1985) servem bem para ilustrar o quanto outros pesquisadores vêm procurando aperfeiçoar e rever as idéias básicas do autor. O próprio Porter (1996) vem modificando e ampliando sua tipologia de posicionamento competitivo, mas sem aceitar explicitamente as contribuições de outras linhas de pesquisa.

Para Crubellate, Grave e Mendes (2004), no âmbito do pensamento estratégico, o pressuposto racionalista de realidade recebe contraposição maior das rupturas paradigmáticas levadas adiante na teoria organizacional, do que a contraposição de críticas originadas na própria área de estratégia. Como afirmam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p.104):

[...] observa-se que, desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como tarefa que envolve, mais do que o princípio da ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente. Logo, estratégia tornou-se um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental [...]

Com o questionamento da primazia do racionalismo como preceito único na decisão e ação organizacional, perspectivas alternativas de entendimento da formulação estratégica passaram a ser desenvolvidas a partir de diferentes pressupostos quanto à realidade (o ambiente circundante das organizações e dos tomadores de decisão) e quanto às formas pelas quais se dá o relacionamento entre organização e ambiente. Dessa forma, perspectivas de natureza cognitiva, cultural ou política passam a confrontar a idéia de planejamento racional como único meio de elaboração estratégica nas organizações.

Para Aktouf (2002), a infinita maximização econômica, acompanhada da crença na corrida pela “vantagem competitiva”, tornou-se uma espécie de dogma, de padrão de pensamento e de ação, em quase todos os domínios – desde negócios, economia, até

governança e política econômica de países inteiros. Tudo parece voltado a ser estratégico e competitivo.

O porterismo tornou-se mais do que uma simples teoria ou um decálogo de normas para o uso de gerentes que querem crer-se estratégicos. Seu modelo analítico passou a ser um molde generalizado de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira. De acordo com Aktouf, Porter é qualificado sistematicamente como o mentor dos especialistas em estratégia. Ele é ainda o autor mais citado, nos dez últimos anos, nas publicações de administração e de economia.

Mas essa maneira de ver os Estados e sociedades humanas como somente negócios agregados, voltados para o serviço da multiplicação de dinheiro, não seria ela também e *ipso facto* uma mega (ou meta) teoria da governança?

Aktouf (2002) lembra que as idéias de Porter foram desenvolvidas a partir das noções de análise do setor concorrente, barreiras de entrada, estratégias genéricas, produção de valor, de cadeia de valor e de produtos de substituição. Contudo, pode-se ressaltar que os cavalos de batalha típicos do porterismo são as famosas estratégias genéricas das quais ele se faz apóstolo: o posicionamento por liderança em custos e o posicionamento pela diferenciação que, como veremos, resumem-se inelutavelmente em políticas de redução maciça de mão-de-obra.

Para Aktouf (2002), Porter postula, implicitamente, como todos os economistas ortodoxos, que a acumulação e a produção de riquezas podem ser infinitas, e que a organização da sociedade que a acompanha – capitalista, definitivamente dominada pelas finanças, industrializada e neoliberal – é um constante progresso que cabe ser generalizado a todos, para a felicidade de todos. Nesse sentido, o lugar conferido à noção de mercado merece uma atenção mais cuidadosa. Enquanto conceito operatório pivô do conjunto do edifício econômico-administrativo dominante – especialmente da teoria da governança e da estratégia

porteriana –, a noção de mercado exige, segundo o autor, um desenvolvimento analítico mais aprofundado.

Fazendo do planeta um vasto campo de batalha pela infinita competitividade, sob a única obrigação de maximização de lucros e dividendos de firmas colocadas como a finalidade histórica das nações, Porter simplesmente nos conduz a submeter a macroeconomia a uma dependência da microeconomia e as políticas nacionais das decisões empresariais! O tratamento da economia é concebido somente em curto prazo e em agravamento exponencial de desequilíbrios, já desastrosos, entre norte e sul e entre os próprios fatores de produção (capital, trabalho e natureza) (AKTOUF, 2002, p. 52).

Percebe-se assim, lendo os críticos, que não existe uma receita, um caminho, uma definição pronta da estratégia, pois cada empresa, em seu segmento, deverá adotar dentro de um vasto arsenal estratégico as melhores ferramentas, ou melhor, as que mais se adequarem à sua realidade. Outra percepção é a de que as empresas devem-se abrir ao leque de opções existentes, ou seja, não precisam se restringir a essa ou aquela teoria.

No entanto, a concepção estratégica porteriana ainda é a mais utilizada, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), seja por sua estruturação, consagração, ou influência. Os objetivos de Porter (1986) são claramente expressos e auxiliam uma empresa a analisar sua indústria como um todo, a compreender a concorrência e sua própria posição e a traduzir essas informações em uma estratégia competitiva para o negócio. Os próprios críticos de Porter, tais como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirmam a importância da concepção estratégica de Porter no apoio ao processo de elaboração da estratégia.

Mintzberg (1987) acredita que as organizações devem compreender seu passado se pretendem gerenciar o futuro, e aborda a criação de uma estratégia como o gerenciamento de uma arte. No entanto, essa é apenas uma metáfora: a flexibilidade proposta pelo autor é essencial, porém precisamos de um roteiro para a concepção da estratégia, o que Porter

oferece com simplicidade, permitindo a fácil compreensão dos gerentes, que focam em resultados.

No entanto, fica claro que a utilização unicamente das idéias de Porter também é uma limitação. A concepção estratégica porteriana é uma ótima ferramenta, porém deve ser complementado com as demais abordagens estratégicas, suprimindo aquilo que não se encaixa nas corporações em foco, ou seja, não deve ser tratado como uma receita de bolo. Essa pasteurização da estratégia pode levar a equívocos e a um desperdício de tempo e dinheiro, apresentando resultados medíocres.

4 METODOLOGIA

Para que os objetivos propostos fossem alcançados por este trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa.

Esse tipo de pesquisa, de acordo com Godoy (1995), caracteriza-se por explorar um fenômeno que pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. O pesquisador deve ir a campo captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando vários pontos de vista relevantes.

Justifica-se a escolha da pesquisa qualitativa, neste caso, porque a investigação realizada, além de procurar identificar se a concepção estratégica proposta por Porter é a mais utilizada pelas empresas, objetivou também captar as percepções dos atores envolvidos quanto à aplicabilidade e o sucesso dessas idéias em termos de resultado, nas principais empresas de construção de civil de Belo Horizonte.

Pesquisas qualitativas, quanto aos fins, podem assumir várias formas, e neste caso adotou-se uma pesquisa analítica da concepção porteriana de estratégia. Segundo Collis (2005), as pesquisas analíticas ou explanatórias vão além da descrição das características, analisando e explicando como os fatos estão acontecendo. A pesquisa analítica tem como objetivo entender fenômenos, descobrindo e indicando relações causais entre eles. Como nesta investigação tem-se a intenção de buscar explicações que estabeleçam relações de causa e efeito entre a concepção estratégica porteriana e os efeitos de seu emprego nas empresas de construção civil, fica assim estabelecido o caráter analítico da pesquisa.

Quanto aos meios de investigação, adotou-se a pesquisa de campo. Segundo Hair, Babin, Money e Samouel (2005), a pesquisa de campo é conduzida em um ambiente natural em que há uma maior chance de os resultados encontrados serem representativos da população. Nessa ótica, o pesquisador vai a campo para coletar dados que serão depois analisados utilizando uma variedade de métodos, tanto para a coleta quanto para a análise.

O universo da pesquisa foi constituído pelas empresas de construção civil de grande porte de Belo Horizonte. Inicialmente foi enviado por e-mail um questionário para 28 empresas, que correspondem à população das maiores empresas de Belo Horizonte, por faturamento, no segmento de construção civil, segundo a revista *O Empreiteiro* de 2005, que publica anualmente o rol das 500 maiores empresas por faturamento da construção do Brasil. Utilizou-se o questionário de forma exploratória para a identificação das empresas que utilizam, de forma consciente ou não, princípios da concepção estratégica de Porter em sua formulação estratégica. Destaca-se que o interesse da pesquisa se concentrou no processo de formulação estratégica, deixando em segundo plano as fases de implementação, execução e avaliação da estratégia empregada.

Contou-se com o apoio do SINDUSCON-MG (Sindicato da Indústria da Construção Civil de Minas Gerais) para o envio dos questionários na primeira fase da pesquisa. O SINDUSCON-MG congrega as maiores empresas de construção civil de Belo Horizonte, sendo portanto uma entidade representativa. Fundado em 14 de dezembro de 1936, o SINDUSCON-MG congrega hoje cerca de 240 empresas associadas, além de aproximadamente 5.000 construtoras sindicalizadas, e além disso é filiado à Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) e à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG)¹⁹.

¹⁹ Cf. site do Sindicato da Indústria da Construção Civil de Minas Gerais.

Para Collis (2005), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca obter respostas confiáveis de uma amostra ou população escolhida, e que tem por objetivo descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente.

Os questionários foram enviados por meio eletrônico e foi realizado posterior contato telefônico, para confirmação do recebimento e cobrança de respostas. Os questionários foram analisados por meios de estatística descritiva simples, destacando-se frequência e distribuição, utilizando o Microsoft Excel. Dos 28 questionários enviados, houve retorno de nove questionários respondidos, representando 32% (trinta e dois por cento) desse universo.

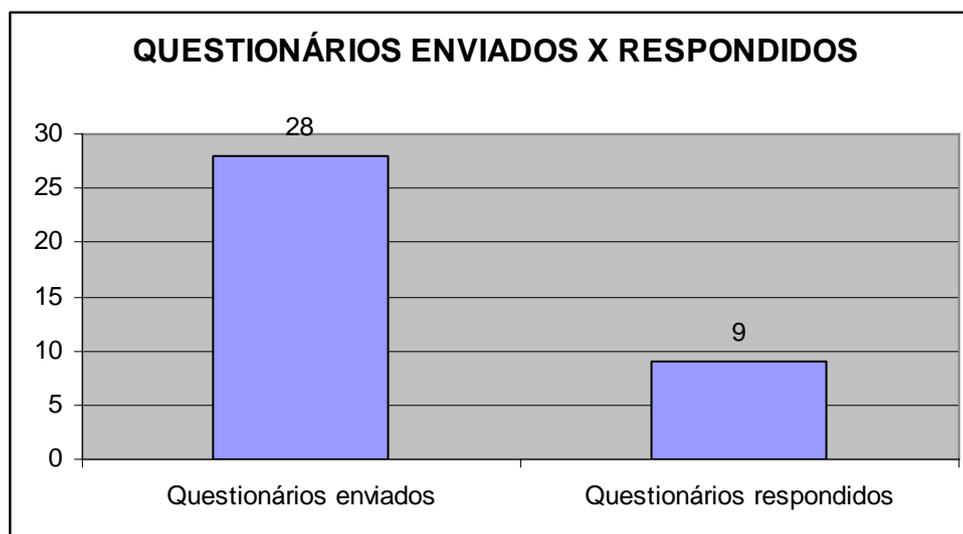


GRÁFICO 1 – Questionários enviados x questionários respondidos

Após a análise das respostas dos questionários foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três executivos, de empresas diferentes, envolvidos com a formulação estratégica das empresas que responderam ao questionário enviado na primeira fase da pesquisa. Todos os três declaram que utilizam, no planejamento estratégico de suas empresas, os princípios da concepção estratégica de Porter – tais como estudo de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, e também as cinco forças (fornecedores, clientes, entrantes,

substitutos e concorrentes) – para a definição da estratégia, quer seja por diferenciação, custo ou segmentação. A definição do número de entrevistas realizadas ocorreu em função da disponibilidade dos entrevistados e, posteriormente, pela saturação dos elementos revelados nas entrevistas.

Quanto à entrevista semi-estruturada, Vergara (2003) relata que o pesquisador mantém com o pesquisado uma relação pessoal, face-a-face, e pode obter muito mais do que sua simples expressão verbal, sendo-lhe possível captar expressões fisionômicas, gestos e emoções presentes quando a pessoa fala de um problema ou de uma situação que a afeta pessoalmente. Além disso, fatos e situações não contemplados nas questões apresentadas pelo pesquisador podem ser captados no discurso do entrevistado.

As entrevistas foram gravadas e foi feita sua transcrição, com a autorização dos entrevistados. Em seguida, foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas.

A técnica de análise de conteúdo contempla aspectos quantitativos e qualitativos. No caso desta pesquisa, foi realizada uma análise qualitativa, feita de acordo com o modelo sugerido por Bardin (1977), segundo a qual esse tipo de interpretação se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, que contempla inferências e interpretações. Na pré-análise, o pesquisador realiza leituras sucessivas do material, obedecendo às seguintes regras: *exaustividade*, devendo esgotar a totalidade da comunicação, sem omitir nada; *representatividade*, já que a amostra deve representar o universo; *homogeneidade*, uma vez que os dados devem referir-se ao mesmo tema e colhidos em indivíduos semelhantes; *pertinência*, já que os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e aos objetivos da pesquisa; e *exclusividade*, ou seja, um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria.

A análise propriamente dita contempla a codificação do material e a definição de categorias, que correspondem aos referenciais a partir dos quais os questionários e as falas dos

entrevistados serão analisadas. Para isso, deve ser feita a leitura do material, o que Bardin denomina “leitura flutuante”, buscando ilustrações para cada categoria. As inferências e interpretações, elementos constitutivos da última etapa da análise de conteúdo, são o momento em que os dados agrupados em categorias serão interpretados; em seguida, é estabelecida uma relação entre o que foi obtido nos questionários, nas entrevistas e a teoria que fundamenta a pesquisa.

Os resultados apresentados contemplam a análise dos questionários e a análise de conteúdo das entrevistas, buscando estabelecer elos entre o material coletado e a teoria referente à estratégia das organizações.

5 A UTILIZAÇÃO DE PRINCÍPIOS DA CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DE PORTER PELAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE GRANDE PORTE DE BELO HORIZONTE

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a teoria de Porter seria a mais empregada pelas empresas em geral. Neste estudo, procurou-se verificar se essa mesma intensidade de uso se comprova no setor de construção civil.

Para isso, primeiramente foram enviados questionários para as 28 empresas de construção civil de grande porte de Belo Horizonte, por e-mail, das quais nove, ou seja, 32%, responderam ao questionário.

Todas as empresas, além de receberem os questionários por meio eletrônico, foram contatadas também por telefone, para a confirmação do recebimento e cobrança de respostas, inclusive pelo SINDUSCON-MG.

Com o questionário buscou-se identificar as empresas que utilizam a concepção estratégica de Porter em seu processo de formulação estratégica. Para a análise dos questionários, empregou-se estatística descritiva simples, destacando frequência e distribuição de respostas.

Dentre as inúmeras questões que compõem o questionário, o instrumento de pesquisa concentrou-se nos seguintes pontos:

- ✓ se a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e se o planejamento racional de longo prazo é o meio de obtê-la;

- ✓ se as empresas de construção civil são afetadas pelos investimentos do governo em infra-estrutura;
- ✓ se as empresas são afetadas pelos investimentos do governo em habitação;
- ✓ se as altas taxas de juros impedem o planejamento de estratégias;
- ✓ se as empresas mudam sua estrutura organizacional em função da estratégia adotada;
- ✓ se o planejamento adotado pela empresa, caso exista, contempla o estudo do ambiente externo e do ambiente interno;
- ✓ se o planejamento adotado contempla ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da empresa;
- ✓ se a implementação desse planejamento formalizado trouxe benefícios à empresa;
- ✓ se a empresa possui uma declaração de Missão e de Visão formalizadas;
- ✓ qual o horizonte de tempo contemplado por esse planejamento empresarial.

As respostas a essas questões foram dissecadas uma a uma na análise que se segue, esclarecendo se as empresas participantes da primeira fase da pesquisa utilizam ou não em seu planejamento estratégico as idéias de Porter.

Ao se perguntar se a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e se o planejamento racional de longo prazo é o meio para obter tal lucratividade, os seguintes resultados foram obtidos: oito dos nove respondentes concordam e apenas um respondente discorda (GRAF. 2). Esse resultado de 89% dos respondentes concordantes deixa claro o alinhamento das empresas da construção civil com o princípio racional que orienta a teoria de Porter, enfocando sobretudo a lucratividade econômica das empresas no mercado. Essa abordagem, segundo Whittington (2002), se define como clássica; é uma das mais antigas e também a mais abordada na literatura. Segundo essa abordagem clássica, os gerentes devem

ser capazes de adotar estratégias de maximização do lucro, através de um planejamento racional de longo prazo.

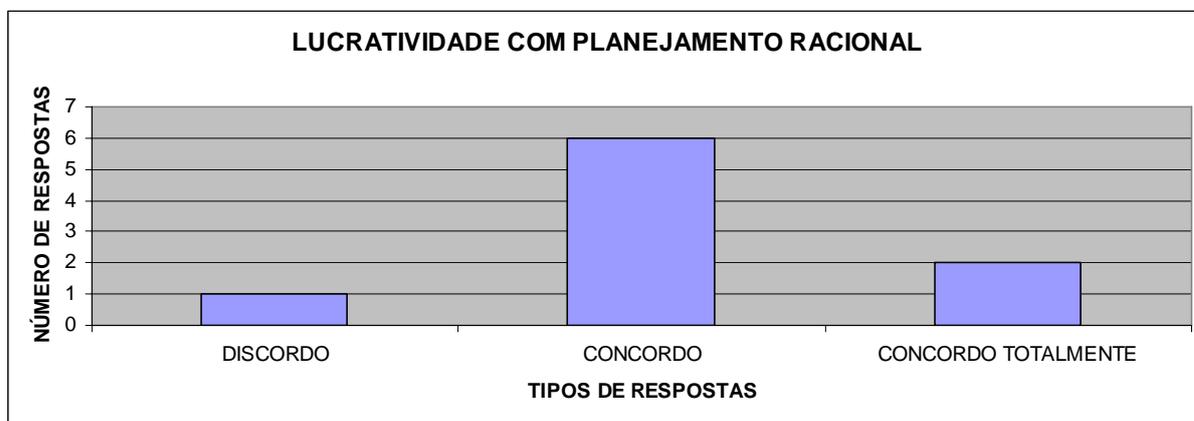


GRÁFICO 2 - A lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional de longo prazo é o meio de obtê-la?

Como visto na contextualização da pesquisa, o governo exerce grande influência sobre o setor. Procurou-se compreender como tal influência é percebida, de forma mais específica, com a seguinte questão: As estratégias são afetadas pelos investimentos do governo em infraestrutura? O resultado foi mais que previsível, já que a maioria dessas empresas de grande porte atua fortemente no segmento de infra-estrutura, que é predominantemente composto por obras públicas. Foram obtidos os seguintes resultados: oito das nove empresas concordam e apenas uma respondeu que não concorda e nem discorda da afirmação (GRAF. 3).

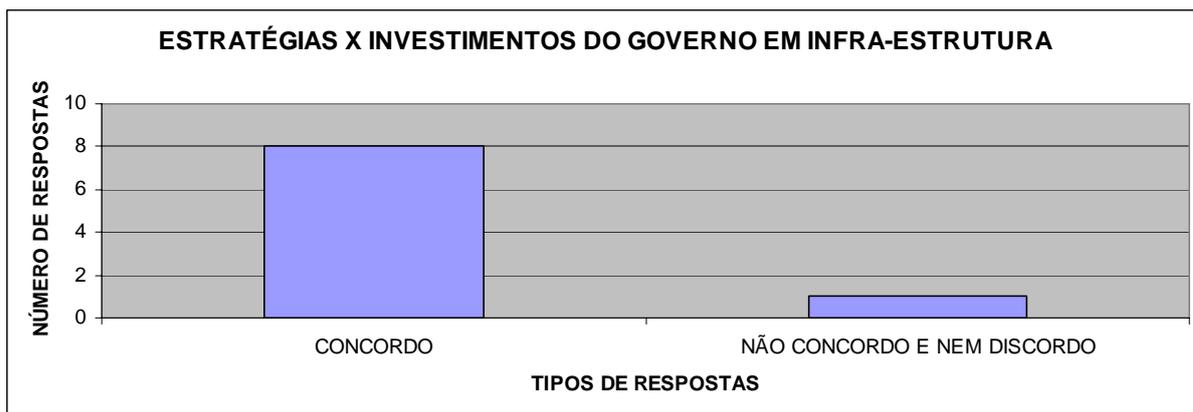


GRÁFICO 3 - As estratégias são afetadas pelos investimentos do governo em infra-estrutura?

Continuando a análise com relação às influências do governo nesse segmento, através de investimentos diretos em habitação, o resultado foi menos evidente que o anterior. No entanto, os resultados ainda refletem bem o impacto do governo nas empresas estudadas: cinco das nove empresas, que representam 56% dos respondentes, concordam que o impacto do governo se faz sentir através de investimentos em habitação, duas responderam que não concordam e nem discordam, uma discorda, e não se obteve resposta de uma das empresas pesquisadas (GRAF. 4).

Tal resultado menos expressivo do que aquele relativo aos investimentos do governo em infra-estrutura se deve, provavelmente, ao fato de que as grandes empresas de construção civil se dedicam principalmente ao segmento de construção pesada e têm em sua carteira basicamente obras de infra-estrutura.

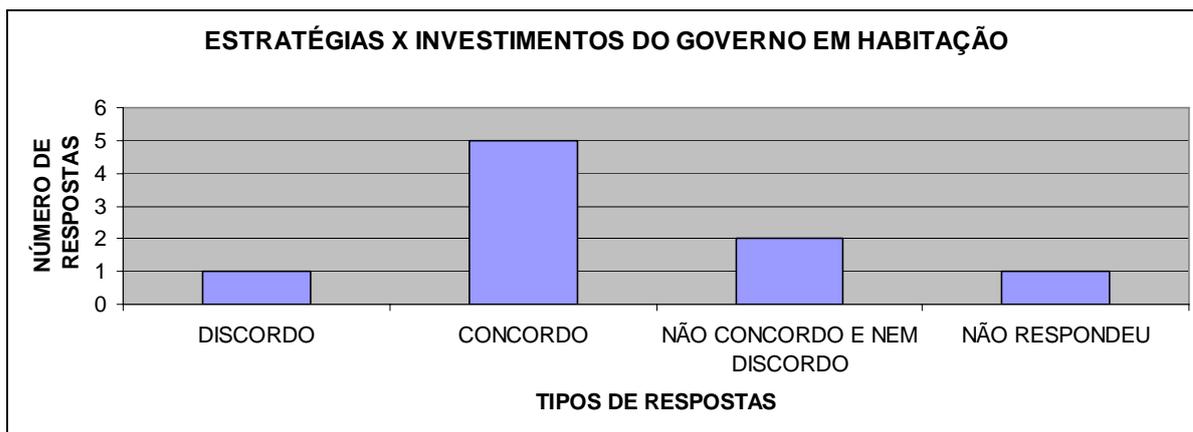


GRÁFICO 4 - As estratégias são afetadas pelos investimentos do governo em habitação?

Finalizando as questões sobre o governo, foi perguntado se as altas taxas de juros impedem o planejamento de estratégias nas empresas. Observa-se que cinco dos questionários respondidos, que representam 56% das empresas respondentes, discordam da influência nefasta das taxas de juros sobre o planejamento estratégico. Outras três empresas concordam com as dificuldades geradas pelas taxas de juros e apenas uma, que representa 11%, não concorda e nem discorda de que as taxas de juros impedem o planejamento das estratégias formuladas (GRAF. 5). Tal resultado demonstra o aprendizado dos executivos do setor, permitindo que desenvolvam estratégias independentes da questão dos juros, que impõe dificuldades mas não inviabiliza o planejamento estratégico das empresas.

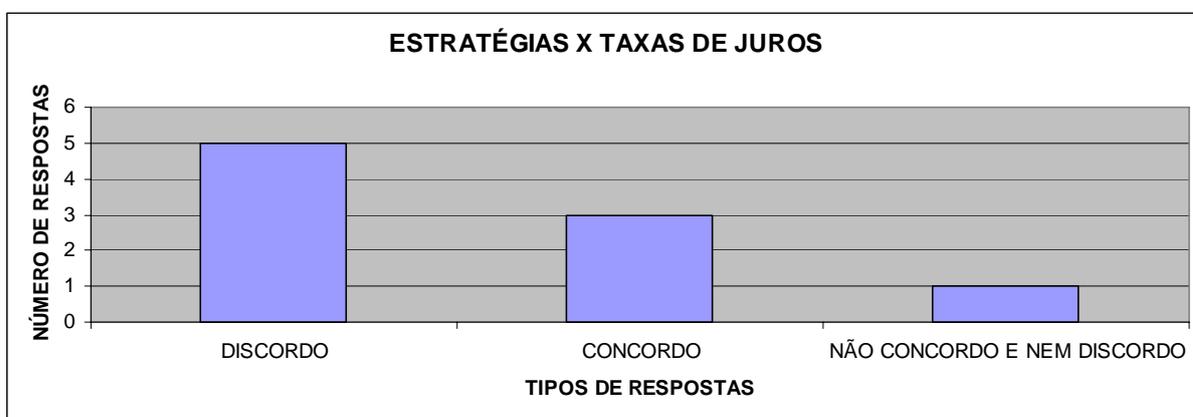


GRÁFICO 5 - As altas taxas de juros impedem o planejamento de estratégias?

Assim, as respostas às questões que abordam a influência do governo sobre o planejamento estratégico do setor demonstram sua fragilidade face ao governo, pois o segmento é grandemente influenciado pelo governo, seja pela demanda em obras de infraestrutura, seja por políticas ou investimentos habitacionais e, em menor proporção, por orientações econômicas. Dado que o governo muda de quatro em quatro anos, e que mesmo dentro desse prazo suas orientações estão sujeitas a mudanças contextuais que dependem de diversas variáveis econômicas, sociais e políticas, de cunho nacional e internacional, o planejamento de longo prazo, que segundo Whittington (2002) seria um dos pilares da concepção estratégica porteriana, é enormemente dificultado.

Um resultado interessante obtido pela pesquisa foi em relação às empresas e sua estrutura organizacional (GRAF. 6). Quando indagadas se em tese as empresas mudam sua estrutura organizacional em função da sua estratégia, sete empresas, ou seja, 78% das empresas entrevistadas concordaram, porém duas discordaram. Esse resultado é coerente com a abordagem clássica (WHITTINGTON, 2002), onde se enquadra Porter, segundo a qual a implementação de estratégias envolve organizar e reformular a estrutura organizacional para a implementação de mudanças. Assim, em uma proposta racional instrumental, a estrutura deve seguir a estratégia organizacional.

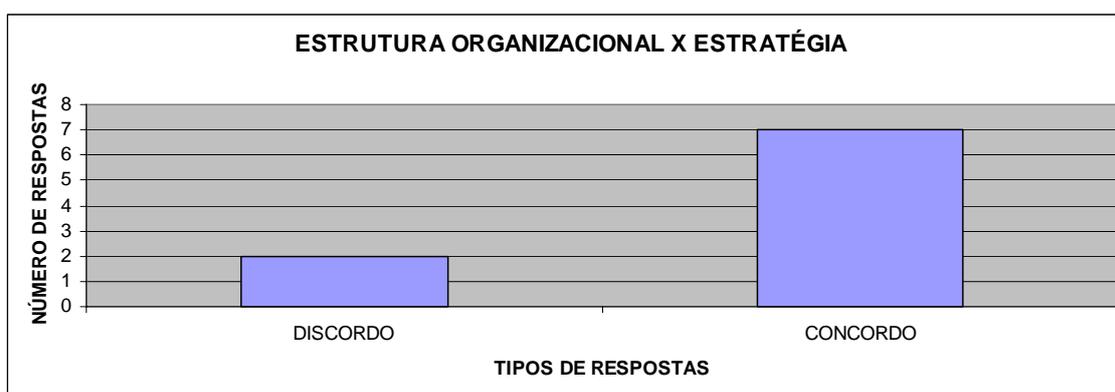


GRÁFICO 6 - As empresas mudam sua estrutura organizacional em função da estratégia?

A concordância com o fato de a estrutura seguir a estratégia proposta foi reforçada por uma questão *double check*: “Sua empresa teve que adequar a estrutura em consequência da estratégia adotada?” A totalidade das empresas respondeu que sim a essa questão. As respostas mostram a força da abordagem clássica, à qual pertence Porter, já que dois respondentes, mesmo não concordando, em teoria, com a proposta de que a estrutura de suas empresas muda em função da estratégia, admitiram que, na prática, tiveram que mudar sua estrutura respondendo ao planejamento estratégico.

Segundo Whittington (2002), na abordagem clássica, a formulação e o controle da estratégia são as principais tarefas da gerência executiva, enquanto a implementação da estratégia é de responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões, que devem se adaptar às decisões estratégicas da cúpula. Para Porter (1986), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva implica na adoção de políticas necessárias definidas estrategicamente, que inclusive alteram a estrutura organizacional para levar a cabo as metas definidas.

Segundo Porter (1986), para a formulação de uma estratégia deve-se estar atento a quatro fatores básicos, agrupados dois a dois nas seguintes categorias:

- limites internos: pontos fortes e pontos fracos da organização;
- limites externos: ameaças e oportunidades, que são determinadas pela indústria e pelo meio ambiente em que ela se insere.

No presente estudo, as nove empresas que responderam ao questionário exploratório adotam um planejamento formal, que inclui a análise do ambiente externo e do ambiente interno da empresa, envolvendo ameaças e oportunidades ambientais, assim como forças e fraquezas da organização. Tal resultado demonstra claramente a adoção (ou pelo menos a forte influência) da concepção estratégica porteriana sobre o planejamento realizado pelas empresas de construção civil de grande porte respondentes à pesquisa.

A concepção estratégica porteriana é a mais utilizada, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), seja por sua estruturação, consagração ou influência. Os objetivos de Porter (1986) são claramente expressos e auxiliam uma empresa a analisar sua indústria como um todo, a compreender a concorrência e sua própria posição, e a traduzir essas informações em uma estratégia competitiva para o negócio.

Um dado importante da pesquisa diz respeito ao horizonte de tempo contemplado pelo planejamento das empresas. Foram obtidas quatro empresas com planejamento de um ano, uma empresa com planejamento de dois anos, duas com planejamento de três anos, e apenas uma com planejamento de cinco anos (GRAF. 7). Conclui-se que a aplicação na íntegra da concepção estratégica de Porter não se comprova entre os respondentes, principalmente quando se fala de planejamento de longo prazo, que caracteriza a abordagem clássica (WHITTINGTON, 2002). Nas empresas abordadas, o planejamento é revisto em curto espaço de tempo, provavelmente devido ao dinamismo do setor e à grande influência que o governo exerce, seja de forma direta ou indireta: de forma direta como o principal cliente desse setor, e de forma indireta como um agente indutor da construção através da criação de mecanismos de financiamento, legislação, políticas econômicas, políticas de combate à inflação e definição das taxas de juros, conforme visto no relatório técnico da LAFIS, 2005.

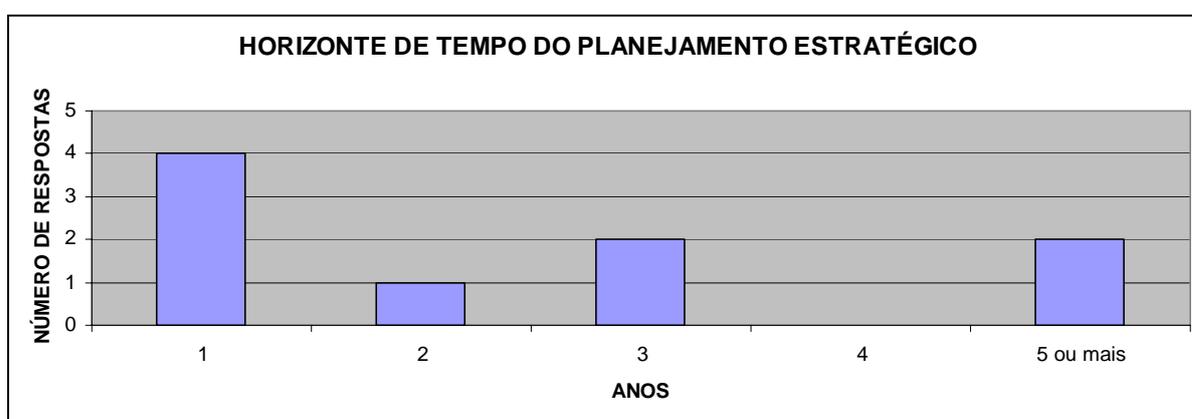


GRÁFICO 7 - Este planejamento contempla qual horizonte de tempo?

Observa-se igualmente que as empresas, no seu processo de planejamento estratégico, realizam outras adaptações na concepção de estratégia de Porter. Embora as nove empresas pesquisadas possuam uma declaração de missão formalizada, três dessas empresas não possuem uma visão formalizada, o que seria uma pré-condição para a concepção estratégica porteriana.

Perguntou-se finalmente se a implementação de um planejamento formalizado havia trazido benefícios à empresa. Sete empresas concordaram e as duas restantes concordaram plenamente a respeito das contribuições do planejamento estratégico formal para a empresa. Mais ainda, esses benefícios foram explicitados quando se questionou quanto a um possível incremento nos resultados financeiros da empresa, devido à realização de um planejamento: oito empresas disseram que seu faturamento aumentou, e uma delas respondeu que o faturamento se manteve.

É difícil assegurar, por meio dos questionários, se a melhora dos resultados é realmente fruto da adoção de planejamento estratégico. No entanto, Matos (2005) afirma que, após a década de 80, as empresas de construção tiveram que renunciar a excepcionais resultados setoriais em favor do melhor resultado global. Para isso tornou-se essencial implementar uma nova forma de trabalhar, com foco em processos empresariais integrados, com a consciência e a consideração do conceito de negócio como sistema empresarial aberto, e ainda com uma abordagem de modelo de gestão referenciado e adequado às características do ecossistema institucional.

Objetivando transparência total quanto a essa questão, solicitou-se das oito empresas que disseram ter aumentado seu faturamento sua percepção em relação à quantificação do incremento. Os seguintes resultados foram obtidos: quatro empresas responderam que o

faturamento aumentou de 10% a 20%, duas empresas responderam que o aumento foi de zero a 10%, e duas empresas de 20% a 30% (GRAF. 8).

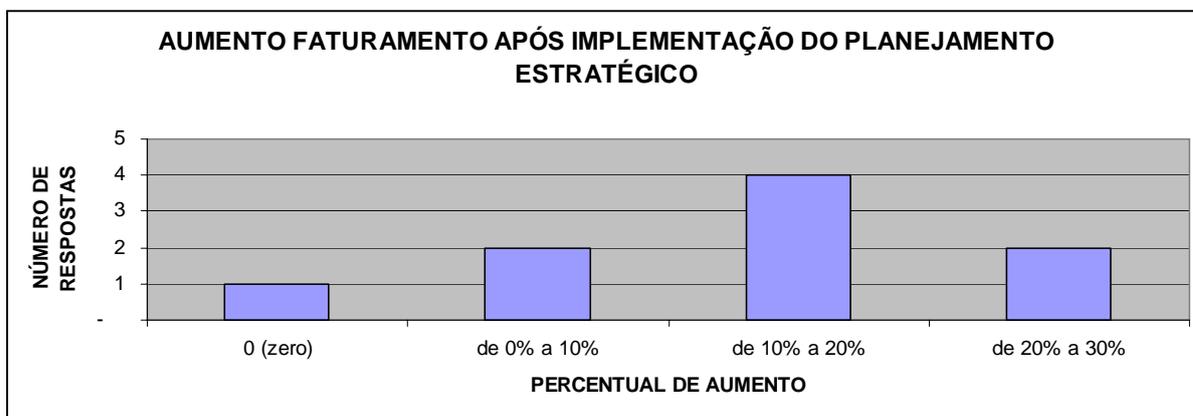


GRÁFICO 8 - Caso o faturamento da sua empresa tenha aumentado, qual o percentual desse aumento?

A teoria de Porter (1986) se propõe a auxiliar uma empresa a analisar sua indústria, a compreender a concorrência e a definir sua própria posição, traduzindo essas informações em uma estratégia competitiva para o negócio. Só assim é possível, segundo Porter, alcançar melhores resultados, o que é corroborado pelos dados apurados pelo questionário, que apontam para o aumento de faturamento das empresas.

Embora esse questionamento quanto ao faturamento objetivasse uma reflexão dos gestores quanto aos resultados da adoção de princípios da concepção estratégica de Porter, reconhece-se que é extremamente difícil identificar nesses resultados o que, de fato, é oriundo da aplicação desses princípios. No entanto, os próprios críticos de Porter, tais como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), reconhecem a importância da concepção estratégica de Porter no apoio ao processo de elaboração da estratégia, o que aponta para influências positivas em relação ao faturamento, mesmo que indiretas, decorrentes da adoção de um planejamento estratégico segundo princípios da formulação estratégica porteriana.

6 A APLICABILIDADE DE ELEMENTOS DA CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DE PORTER NAS GRANDES EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Foram realizadas, na segunda etapa desta pesquisa, três entrevistas semi-estruturadas com indivíduos envolvidos com a elaboração do planejamento estratégico de três empresas de construção civil de grande porte, sendo que os mesmos haviam confirmado, na primeira etapa do estudo, a utilização de elementos da concepção estratégica porteriana em suas empresas. Foi-se a campo captar o fenômeno em estudo, ou seja, o planejamento estratégico de empresas da construção civil de grande porte em Belo Horizonte, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas. Procurou-se identificar as percepções dos executivos envolvidos quanto à aplicabilidade e o sucesso dos princípios de Porter, em termos de resultado, nas empresas de construção de civil pesquisadas. Assim, foram buscadas relações de causa e efeito entre a adoção da concepção estratégica porteriana no planejamento estratégico e seus efeitos nas empresas, o que caracteriza esta pesquisa como analítica.

As entrevistas seguiram um roteiro pré-estabelecido (vide anexo II), embora tal roteiro fosse flexível, de forma a tornar possível a livre expressão do entrevistado.

Na análise de conteúdo realizada foram identificados quatro temas recorrentes, a saber:

- a definição do que é estratégia, a partir do ponto de vista dos entrevistados;
- a utilização do planejamento estratégico nas três empresas participantes da segunda etapa da pesquisa;
- as vantagens percebidas na concepção estratégica proposta por Porter;

- as desvantagens percebidas na concepção estratégica proposta por Porter.

Estes temas serão abordados a seguir neste trabalho, buscando relacionar os resultados das entrevistas, dos questionários e a teoria.

6.1 Estratégia

A primeira pergunta feita aos entrevistados foi quanto à definição do termo estratégia, para a partir daí formarmos uma idéia do que é planejamento estratégico para as empresas estudadas. Pressupunha-se que as empresas, representadas por seus interlocutores, definissem o conceito como um caminho, uma rota ou um plano – em síntese, uma estratégia de negócios. O que se percebeu é que esse conceito não está bem alinhado junto aos entrevistados. Para eles a definição de estratégia não é clara.

As falas dos entrevistados passam por dois momentos distintos. Em um primeiro momento, não conseguem sequer definir a palavra, seja por desconhecimento ou por nunca terem pensado a respeito. O entrevistado B, quando perguntado sobre a definição de estratégia, inicialmente ficou em completo silêncio, para posteriormente dizer:

Estratégia é um conceito meio estranho. Não é tão fácil definir estratégia assim não.

Porém, deve-se considerar que, se por um lado os entrevistados não conseguiram definir o que seja estratégia, por outro lado percebe-se que os próprios autores definem a palavra estratégia das mais variadas formas. Como visto ao longo deste trabalho, apresentamos várias definições teóricas de estratégia.

Whittington (2002) apresenta quatro abordagens de estratégia, ou seja, definições diferentes de estratégia para as escolas clássica, evolucionária, processual e sistêmica, sendo que as escolas se diferenciam nas dimensões dos resultados e dos processos envolvidos. Foram apresentadas igualmente duas definições de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma como sendo um plano, um guia de ação para o futuro, e outra como um padrão, uma consistência em comportamento ao longo do tempo. Ainda temos a posição de Porter (1999), que define estratégia como um meio de se destacar, escolhendo de forma deliberada um conjunto diferente de atividades em um setor.

Percebe-se que os entrevistados, que não convivem com o mundo acadêmico, e quando muito receberam o auxílio de uma consultoria no planejamento estratégico de suas empresas, realmente tiveram dificuldades para definir estratégia e se mostraram constrangidos e confusos quanto ao conceito.

Em um segundo momento, após bastante insistência, foi possível identificar outras percepções dos respondentes. O interlocutor da empresa A respondeu quanto ao conceito de estratégia:

Estratégia é onde você define as suas ações, onde você junta todas as suas... o que você tem de forte, de fraco, o que você tem... como é que você monta o seu caminho para você alcançar o seu objetivo. Isto é feito não só na área comercial, isto envolve todas as áreas.

Na fala desse entrevistado nota-se a confusão entre o conceito de estratégia e o de planejamento estratégico. Os entrevistados possuem dificuldade para diferenciar os conceitos, o que é justificável, uma vez que hoje em dia a menção à estratégia aparece geralmente associada à um modelo específico de planejamento estratégico, pelo menos no meio empresarial.

É interessante observar que, no questionário aplicado, nas várias questões levantadas em relação à definição de estratégia, os respondentes também associaram o conceito ao

modelo de planejamento adotado por Porter (1986). Assim, observou-se que a grande maioria das empresas (89%) considera que a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional de longo prazo é o meio para obtê-la. Sabe-se que teoricamente esses princípios se alinham com a teoria racional de estratégia de Porter que, segundo Whittington (2002), está incluída na abordagem clássica.

Finalmente, o entrevistado C definiu:

Estratégia é um rumo, uma direção que a empresa toma para as suas ações futuras.

Esse entrevistado se aproximou mais de um conceito generalizante de estratégia. É interessante observar que a grande maioria do corpo gerencial das empresas de construção civil é composta por engenheiros, mas nesse caso específico quem definiu estratégia com maior abrangência foi um economista, que provavelmente teve uma formação administrativa mais consistente.

Não se pode esquecer do papel das consultorias no processo de elaboração estratégica das empresas. De forma geral os consultores não se detêm no conceito de estratégia, talvez por sua complexidade ou talvez pelas deficiências e limitações das consultorias, como criticado pelo próprio Porter (1986). Não sabemos – e talvez isso seja uma nova linha de pesquisa – o motivo pelo qual as consultorias não divulgam, ou melhor, não dissecam o conceito de estratégia: se por desconhecimento, se de forma intencional ou pela dificuldade teórica de definir a palavra estratégia. As consultorias reproduziriam assim essa miopia, no desconhecimento de outra escola em estratégia que não a de Porter.

O interlocutor da empresa B, quando perguntado sobre a presença de consultoria no planejamento estratégico da empresa, disse:

Existe toda uma instrumentação formalizada, ou seja, são elaboradas reuniões sistemáticas periódicas, com um calendário bem formado, com preparação de pautas antecipadamente. Ou seja, todo um processo de reuniões que são previamente estabelecidas. Trabalhos para diversos membros da equipe que retornam ao grupo de trabalho, desenvolvem e produzem uma nova rodada. Mas é tudo feito dentro de uma formalidade, de uma rotina bem organizada.

A empresa C observou que contrataram uma auditoria:

[...] uma consultoria para ajudar na elaboração do planejamento estratégico.

Quanto à empresa A, o respondente disse:

Veja bem, estas estratégias são feitas por pessoas aqui dentro, formadas dentro do grupo, logicamente algum assunto mais específico a gente depende de uma consultoria externa, para enriquecer ainda mais.

Em síntese, por um motivo ou outro as empresas necessitam de uma consultoria na elaboração do seu planejamento estratégico.

Poderíamos levantar inúmeras hipóteses sobre as causas do desconhecimento dos entrevistados do conceito de estratégia, mas a dúvida maior é sempre a mesma: será que o conceito é realmente importante para as empresas? Elas precisariam ter de forma clara os conceitos de estratégia e de planejamento estratégico?

Finaliza-se com Matos (2005), que constata que as empresas de construção civil precisam implementar uma nova forma de trabalhar, o que implica no desenvolvimento da capacidade de condução estratégica das empresas. Acredita-se que, nesse processo, o desconhecimento do conceito de estratégia cria uma lacuna importante, pois embora exista uma dificuldade em defini-lo, as empresas precisam de conceitos claros para que conheçam diferentes abordagens e possam desenvolver uma estratégia e um planejamento estratégico adequados.

6.2. Planejamento Estratégico

Nas entrevistas ficou fortemente evidenciado que os modelos de planejamento estratégico adotados se fundamentam na concepção estratégica porteriana, o que não é nenhuma surpresa, até pelo desconhecimento de outras escolas, como visto.

O entrevistado da empresa B relata:

Planejamento estratégico? Bom, para mim o planejamento estratégico seria a materialização, ou seja, seria a forma de você materializar todo este estudo, toda esta percepção estratégica que você está desenvolvendo para atingir um determinado objetivo. É mais a questão material, quer dizer você materializa os seus pensamentos, as suas idéias, as suas visões.

E continua, quando perguntado se há análise da indústria (do setor da construção civil) quanto ao posicionamento da empresa nesse setor, contemplando as cinco forças competitivas:

Claro. O modelo é de Porter. São cinco ou são seis?

O entrevistado C destaca:

Sim, estudamos todos estes aspectos.

O entrevistado A, no entanto, foi menos explícito quanto à análise das cinco forças, ou seja, destacou o mercado:

Direto do mercado, ou direto do nosso concorrente. Sempre estudando e a gente está sempre querendo superar o nosso concorrente. Sempre querendo ser a empresa destaque.

Percebe-se que as falas dos entrevistados B e C se direcionam para a concepção de planejamento estratégico adotada por Porter que, segundo Whittington (2002), acredita na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização do lucro através de um planejamento racional de longo prazo.

Os entrevistados, embora desconheçam outros modelos, se alinham com o pensamento de Porter (1986) que indica que o planejamento estratégico auxilia as empresas a analisar o setor onde estão inseridas, para daí estabelecer uma estratégia competitiva para o negócio.

O resultado das entrevistas não difere absolutamente em nada das respostas dos questionários, que evidenciam que 100% das empresas respondentes adotam um planejamento formal, que inclui a análise do ambiente externo e do ambiente interno da empresa, envolvendo ameaças e oportunidades ambientais e forças e fraquezas da organização, o que segundo Porter (1986) é a base para a formulação de uma estratégia.

Esta consagração da concepção estratégica porteriana é ressaltada por Whittington (2002) e por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). O próprio Aktouf (2002) reconhece que essa é a escola mais seguida. Por outro lado, nota-se que as empresas estão mais preocupadas com o planejamento estratégico e a implementação das estratégias na prática, do que com o seu conceito. Esse viés não diminui a validade das idéias de Porter (1986), apesar de excluir outras opções de concepção de estratégias do leque de escolha das empresas. A ferramenta de planejamento estratégico tendo como base a concepção estratégica porteriana é reconhecida por tornar factível e clarear para as empresas o pensamento estratégico e a estruturação das estratégias. Na visão dos autores, a concepção estratégica porteriana torna o planejamento estratégico um processo menos tortuoso, menos sofrido, e coloca no papel aquilo que estava apenas na cabeça das pessoas, possibilitando a adesão de todos os envolvidos. No entanto, tal

dado reforça a percepção de que, fora do meio acadêmico, os gestores de construção civil conhecem fundamentalmente Porter, em termos de concepção de estratégia. Pelo menos é o que se evidencia nas empresas entrevistadas.

O porterismo tornou-se mais do que uma simples teoria, ou um decálogo de normas para o uso de gerentes que querem crer-se estratégicos. Seu modelo analítico passou a ser um molde generalizado de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira. Porter é qualificado sistematicamente como o mentor dos especialistas em estratégia. Ele é ainda o autor mais citado, nos dez últimos anos, nas publicações de administração e de economia. (AKTOUF, 2002, p.2)

6.3 Vantagens da concepção estratégica de Porter

Nas entrevistas, a percepção dos resultados alcançados pelo emprego de elementos da concepção estratégica porteriana foi mais amplo em comparação com os dados revelados pelos questionários.

Para a empresa A, os resultados se revelaram em valores econômicos e na obtenção de um caminho bem definido a seguir, o que Porter (1989) traduz no estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência, através de uma estratégia competitiva. Mesmo alguns dos críticos de Porter, como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) evidenciam a importância da escola de Porter para apoiar a elaboração de estratégias, ampliando a visão estratégica das empresas.

Na empresa B, enfatizou-se a questão de fazer escolhas, ou seja, reduzir o leque de ação e ter um maior foco em seu negócio, o que está totalmente alinhado com o que Porter

(1999) chama de essência da estratégia, que é escolher o que não fazer, sem o que a estratégia se tornaria dispensável.

[...] mas a dificuldade que eu vejo hoje de formalizar uma estratégia de médio e longo prazo é a quantidade de opções que você tem. Você tem muitas opções. E por você ter a capacidade de escolher, de optar, porque hoje em função da pressão de mercado você não consegue ser mais generalista. Pelo menos no nosso entorno você não consegue ser generalista. Então como o mercado é amplo e a gente tem múltiplas vocações naturais, muitas vezes você sente que você tem uma vocação, mas não dá para você fazer tudo, vai fazer o que? E aí as correntes internas da empresa tumultuam muito, porque tem o cara que é barragista, acha que o mercado de hidrelétrica vai estourar. E então é uma dificuldade enorme em analisar os campos de atuação. Selecionar as oportunidades que você tem e as vantagens competitivas que você tem e fazer esta associação não é tão simples, porque se você não tem o processo ordenado, corre o risco de você ficar fazendo inúmeras reuniões e não avançar nada. (entrevistado B)

Quanto à empresa C, o planejamento estratégico foi considerado um marco, um primeiro passo que foi dado e que precisa ser aprimorado. Whittington (2002) entende que a implementação de estratégias envolve organizar e formular estratégias para a mudança. Porter (1986) complementa o pensamento, destacando que o planejamento estratégico garante pelo menos que as políticas departamentais sejam coordenadas e dirigidas, o que é evidenciado na entrevista da empresa C, que vem dando passos para se organizar e implementar a concepção estratégica porteriana no seu todo. Na visão de Porter (1989), a atratividade da indústria e a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, e por isso a escolha da estratégia competitiva é importante. A estratégia competitiva responde ao meio ambiente e tenta modelá-lo em favor de uma empresa.

Além dos resultados das entrevistas, os questionários corroboram as vantagens teoricamente apontadas no planejamento estratégico com base na concepção estratégica porteriana. Quando foi perguntado se a implementação do planejamento formalizado trouxe benefícios à empresa, todas as empresas participantes afirmaram que sim, sendo que na maioria isso se traduziu em incremento quantificado nos resultados financeiros da empresa.

Porter (1999) ressalta que o estabelecimento de uma estratégia cria uma posição exclusiva e valiosa. Segundo Matos (2005), o planejamento estratégico caracteriza os pontos essenciais que vão diferenciar um negócio específico de qualquer outro, e que proporcionará uma melhoria dos resultados empresariais.

Assim, a percepção dos entrevistados é a de que a concepção estratégica de Porter (1986) auxilia as empresas participantes a analisar a empresa como um todo, a compreender a concorrência e sua própria posição e a traduzir essas informações na escolha de uma estratégia competitiva para o negócio.

Não se pode esquecer que as empresas estudadas participam de forma importante no PIB do setor e conseguiram sobreviver e atualmente crescer, utilizando como apoio as idéias de Porter. Isso aconteceu mesmo sendo o segmento de construção civil altamente instável, sujeito de forma direta e/ou indireta às políticas governamentais. Depois de três anos consecutivos de quedas (de 2001 a 2003), o setor de construção civil apresentou um insignificante crescimento em 2004 e registrou crescimento interessante em 2005, o que reforça a percepção da importância de se utilizar um instrumento de planejamento estratégico para a sobrevivência das empresas.

Essa referência de planejamento empresarial adotada pelo próprio Porter, de alguma forma parece ter auxiliado as empresas estudadas a sobreviverem e parece ter trazido benefícios para as empresas, conforme os resultados da pesquisa. Quer seja por sua estruturação, consagração, influência ou lobby, a concepção estratégica porteriana é a mais utilizada, segundo Whittington (2002), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Aktouf (2002).

6.4 Desvantagens da concepção estratégica de Porter

Todos os entrevistados se mostraram satisfeitos com o emprego da concepção de formulação estratégica de Porter, sendo que possíveis insucessos são atribuídos à utilização incorreta do instrumento. A empresa C relata:

Houve mudanças, mas com certeza a sua implementação foi comprometida, por não ter sido cumprido e por falta de cultura em planejamento estratégico.

O insucesso é todo atribuído à empresa. Em nenhum momento é atribuída uma falha às idéias sobre estratégia de Michael Porter, questão que merece ser discutida mais profundamente.

A empresa B reforça a percepção de que a concepção estratégica de Porter é boa, mas a elaboração estratégica da empresa foi ruim:

Não. Ainda não temos uma perfeita relação de causa e efeito entre o planejamento e os resultados empresariais.

Não é culpa da ferramenta.

[...] a gente tinha um planejamento muito ruim, muito mal feito, na verdade ele ficou muito na linha da instrumentação e no conceitual. [...]

A empresa C simplesmente descarta problemas com a concepção estratégica porteriana; ou seja, para o respondente, o problema na empresa foi a qualidade do planejamento, que resultou em sua não implementação:

O processo começou em 2002, mas o mesmo começou errado, ou seja, não desceu, era um planejamento de pessoas e não da empresa, logo não se seguia. Em suma, nós não tínhamos um planejamento.

No entanto, é interessante observar que apesar de se atribuir a culpa do insucesso do planejamento à sua “qualidade”, a fala do entrevistado revela uma reconhecida crítica a concepção estratégica porteriana. Como visto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam

como um problema da escola de Porter o fato de a formulação das estratégias ser realizada pela alta direção, o que conseqüentemente as coloca muito distantes do corpo operacional, ou seja, do restante da empresa que irá implementá-las.

Nas empresas B e C o planejamento acabou sendo totalmente abandonado e os gestores responsabilizam o insucesso do planejamento estratégico a problemas internos na sua implementação. De certo modo, isso é muito cômodo para as empresas, ou seja, não se aprofunda a análise das verdadeiras causas de insucesso nem se questiona a concepção estratégica adotada. A problematização do insucesso do planejamento estratégico é superficial, e não há sequer o questionamento sobre se a concepção estratégica porteriana é viável ou não para o segmento da construção civil.

No entanto, pode-se questionar se a concepção porteriana é a mais adequada ao setor da construção civil por várias razões. O grande dinamismo que o setor apresenta em virtude da enorme influência que o governo tem sobre a construção civil, bem como a pulverização do mercado, que torna a concorrência por vezes predatória, dentre outros motivos, dificultam a implementação de forma efetiva de uma estratégia empresarial puramente racional e de longo prazo.

A empresa A indiretamente reconhece possíveis inadequações da concepção estratégica adotada, mas isso veio à tona quando perguntada sobre as dificuldades de elaboração de um planejamento estratégico em empresas de construção civil:

Isto depende muito de fatores externos. Isto hoje é um negócio muito dinâmico.

A influência do setor público é abordada pelo entrevistado da empresa A:

Ainda mais na minha área, como eu mexo com o setor público, existe muita mudança.

Os questionários já haviam evidenciado igualmente a importância do governo, quando esclareceram o impacto provocado nas estratégias pelos investimentos do governo em infraestrutura, em habitação e na relação com as taxas de juros.

Devido à influência dos governos, seria extremamente delicado aplicar na íntegra as idéias sobre estratégia de Porter no segmento de construção. Podem-se citar fatos recentes que impactaram fortemente no setor, tais como a Lei nº. 11.196 de novembro/2005 (a “MP do Bem”), as reduções da taxa básica de juros – que vem caindo mais consistentemente a partir de abril/2006 –, a aprovação da lei da “Parceria Público-Privada” (PPP) federal (Lei nº. 11.079 de dezembro/2004), as leis de PPP’s estaduais que estão eclodindo nos estados, além, é claro, do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento de janeiro/2007 – isso somente nos últimos dois anos. Assim, qualquer planejamento estratégico do setor de construção civil deveria ser complementado, revisto ou descartado após a implementação de apenas uma dessas leis, políticas ou programas.

Assim, a empresa A revela o que se segue, a respeito da necessidade de adaptar seu planejamento, concebido para três anos:

Veja bem, todo ano você refaz o planejamento estratégico. Logicamente que nossas prioridades podem mudar e então por isto você revê o sistema.

Quanto à questão da pulverização do setor de construção civil, a abordagem evolucionária (WHITTINGTON, 2002) afirma que os mercados, de modo geral, são muito competitivos, imprevisíveis e muito eficientes para permitir a criação de qualquer vantagem sustentável a longo prazo pelas organizações. Henderson (1989) reforça que os ciclos de vida e morte das organizações acontecem de forma acelerada, pois concorrentes em número crescente acabam sempre por eliminar uns aos outros. Esse é o caso da construção civil, pois

hoje são identificadas mais de cem mil empresas do segmento no Brasil²⁰. Matos (2005) complementa que o setor de construção civil faz face a um mercado turbulento e imprevisível, em que muitas empresas desaparecem e algumas poucas crescem.

Pôde-se perceber que, em duas das três empresas entrevistadas, o planejamento estratégico já foi abandonado. É interessante notar que os questionários revelavam uma outra realidade, pois oito das nove empresas disseram que os resultados financeiros da empresa tinham aumentado com a implementação de um planejamento estratégico. Ora, como não se abandona facilmente uma ferramenta que contribui para o sucesso financeiro de uma empresa, questiona-se se a melhora nos resultados foi fruto do planejamento estratégico ou de mudanças sócio-econômicas ou políticas que favoreceram essas empresas. Mesmo assim, tanto nos questionários quanto nas entrevistas os respondentes não hesitaram em afirmar a contribuição do planejamento em termos de resultados para as empresas, nem criticaram a concepção de estratégia adotada, o que remete ao “endeusamento do planejamento estratégico no modelo porteriano”, do qual fala Aktouf (2002).

Observa-se também que a única empresa entrevistada que relata a aplicação de forma sistemática do planejamento estratégico está entre os gigantes do setor e atua em um nicho de mercado em que os concorrentes são poucos. Ora, essa constatação vem ao encontro de uma das críticas à concepção estratégica de Porter, de que ele só se aplica em mercados onde existe um monopólio ou oligopólio, tendo uma concorrência menor e sendo portanto mais previsível (WHITTINGTON, 2002).

²⁰ Cf. CBIC, dados de 2004.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou, em um primeiro momento, identificar entre as empresas de grande porte de Belo Horizonte relacionadas no número 433 da revista *O Empreiteiro* (que é uma revista de referência no setor)²¹ quais utilizavam modelos de formulação estratégica estruturados em princípios de Michael E. Porter. A partir daí, pretendeu-se identificar as vantagens e desvantagens do emprego da concepção estratégica porteriana no setor da construção civil.

A opção por esse setor da indústria se deve a seu papel social e econômico, pois a construção civil absorve grande parte da mão de obra semi-especializada e não-especializada, possui um grande impacto na geração de empregos e é fundamental para a modernização do país, pois cria a infra-estrutura necessária para o crescimento sustentado²². Outro aspecto importante a ressaltar é que esse segmento é hoje basicamente nacional, mas com tendência de abertura a concorrentes externos. Logo, as empresas nacionais devem agir estrategicamente para se tornarem mais competitivas no cenário que se delinea para o futuro.

O estudo se pautou em uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando como meio de investigação a pesquisa de campo.

O universo abordado foi constituído pelas 28 empresas de construção civil de grande porte de Belo Horizonte, considerado o seu faturamento²³. Inicialmente foi enviado um questionário por e-mail, com posterior contato telefônico, para a identificação exploratória das

²¹ O número 433 da revista *O Empreiteiro* foi publicado em 2005.

²² Cf. CBIC, dados de 2004.

²³ Cf. *O Empreiteiro*, 2005.

empresas que utilizam as idéias de Porter em sua formulação estratégica. Foram obtidos nove questionários respondidos.

Constatou-se, através dos questionários, que as empresas respondentes adotam princípios da concepção estratégica de Porter, enfocando sobretudo a lucratividade econômica das empresas no mercado (WHITTINGTON, 2002).

Também verificou-se que o governo exerce grande influência sobre o setor, de forma direta através dos investimentos em infra-estrutura e em habitação, e de forma indireta através das taxas de juros. Tais fatores dificultam a implementação de estratégias nas empresas, principalmente no longo prazo, conforme preconizam os princípios de planejamento estratégico adotados por Porter (WHITTINGTON, 2002).

As empresas respondentes ao questionário, por fim, afirmaram que a implementação de um planejamento formalizado trouxe benefícios às empresas, que foram inclusive quantificados.

Em um segundo momento, após a análise dos questionários, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três executivos de empresas diferentes, que haviam respondido ao questionário, envolvidos com a formulação estratégica.

Ficou explícito nas entrevistas que a definição do conceito de estratégia não está clara para os respondentes. Essa dificuldade não surpreende, pois mesmo os autores utilizados neste trabalho definiram a palavra estratégia das mais variadas formas. Podemos responsabilizar também as consultorias por essa dificuldade na conceituação de estratégia. Nas entrevistas constatou-se que as empresas entrevistadas utilizam consultorias em seu processo de elaboração estratégica, e caberia às mesmas difundirem conceitos de estratégia.

As entrevistas reforçaram o que já se havia constatado nos questionários, ou seja, que o modelo de planejamento estratégico adotado pelas empresas é fundamentado na concepção

estratégica porteriana, o que é confirmado por Whittington (2002), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Aktouf (2002).

Os resultados das entrevistas enfatizam as vantagens do planejamento estratégico embasado na concepção estratégica porteriana, já que as idéias de Porter (1986) auxiliam as empresas a analisar sua indústria como um todo, traduzindo essas informações em uma estratégia para o negócio, que parece ter auxiliado tais empresas a sobreviverem.

Embora os entrevistados tenham se mostrado satisfeitos com o emprego da ferramenta de planejamento estratégico indicada por Porter (1986) e atribuam possíveis insucessos à não utilização correta do instrumento, constatou-se que o planejamento estratégico em duas das três empresas entrevistadas foi totalmente abandonado, sem que as empresas se aprofundassem na análise das causas de insucesso deste modelo de formulação estratégica. Salienta-se assim que a utilização das idéias de Porter no segmento de construção civil deve ser observado com cuidado, quer seja pelo dinamismo do setor, quer seja pela influência do governo, que impõe grande instabilidade ao setor, o que implica na necessidade de constantes revisões quanto ao planejamento estratégico das empresas.

Finalmente, cabe ressaltar os limites e as contribuições do estudo. Esta pesquisa se destacou por estudar algumas empresas do segmento – logo, qualquer extrapolação dos resultados é no mínimo temerária. No entanto, destaca-se que a grande contribuição deste estudo foi fornecer informações sobre a formulação de planejamentos estratégicos no segmento de construção civil, que é um setor pouco explorado sob essa ótica. Por fim, deve-se salientar ainda que este estudo apresenta contribuições no sentido de apresentar e questionar as possíveis limitações do emprego da concepção estratégica porteriana de planejamento, no setor da construção civil.

Assim, a partir desta pesquisa, outros estudos mais específicos e aprofundados poderão ser realizados sobre a formulação, sobre a implementação e sobre os resultados do comportamento estratégico das empresas do setor de construção civil.

Seria ainda interessante o aprofundamento do emprego de outros princípios de estratégia no setor, que não os de Porter, pois este trabalho evidenciou algumas das deficiências da concepção estratégica porteriana e suas inadequações relativamente ao segmento da construção civil.

Acredita-se que as empresas da construção devem refletir sobre as questões levantadas por este trabalho. Elas têm pela frente, com a incorporação de um pensamento e comportamento estratégicos, uma grande oportunidade de se prepararem para a concorrência que advirá da abertura de mercado e do possível crescimento sustentado do país.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas (R.A.E.)*, São Paulo, vol. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.
- BARDIN, Lawrence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRUM, Argemiro J. *O desenvolvimento econômico brasileiro*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Disponível em: www.cbic.org.br, Acesso em: 13 de fevereiro de 2006.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, vol. 1, n.3, p. 7-30, set./dez. 1997.
- CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, edição especial, p. 37-60, 2004.
- COLLIS, Jill; & HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CUNHA, Miguel Pina. Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 39, n. 4, p. 21-28, out./dez. 1999.
- GODOY, Arlida Schimit. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas (R.A.E.)*, São Paulo, vol. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: MONTGMOMERY, Cyntia A.; PORTER, Michael E. (orgs.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, primeira publicação Harvard Business Review Book, nov./ dez. 1989.
- MATOS, Paulo. *Construção pesada: estratégias de competitividade e resistência às crises*. Belo Horizonte: Mazza, 2005.
- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. A Criação Artesanal da Estratégia. In: MONTGMOMERY, Cyntia A.; PORTER, Michael E. (orgs.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998, primeira publicação em *Harvard Business Review Book*, jul./ ago. 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

O EMPREITEIRO, Revista, edição número 433. São Paulo: Univers, 2005.

OGO, Gunther Massaru. *Brasil Construção e Materiais: construção*. São Paulo: LAFIS, 2005.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGMOMERY, Cyntia A.; PORTER, Michael E. (orgs.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, primeira publicação Harvard Business Review Book, mar./ abr. 1979.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? In: PORTER, Michael E. (org.) *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus, 1999, primeira publicação em *Harvard Business Review Book*, nov./ dez. 1996.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGMOMERY, Cyntia A.; PORTER, Michael E. (orgs.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998, primeira publicação Harvard Business Review Book, mai./ jun. 1990.

SILVA, Wilson Resende. Estratégia Competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, vol. 28, n. 2, p. 33-41, abr./jun. 1988.

Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais. Disponível em: www.sinduscon-mg.org.br. Acesso em: 19 de junho de 2006.

Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais, Assessoria Econômica. Desempenho da construção civil em Minas Gerais e do mercado imobiliário de Belo Horizonte em 2005. Belo Horizonte, dez. 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo, Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia..* São Paulo: Pioneira, 2002.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO :

PESQUISA POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COM ABORDAGEM CLÁSSICA NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL.

Obrigado por sua participação nesta pesquisa. Como entendemos ser sua empresa representativa no setor de construção civil, gostaríamos de sua opinião quanto à possibilidade de desenvolvimento de estratégias na construção civil. Esperamos, com esta pesquisa, entender e contribuir com o setor.

Atenciosamente,

Elcio José da Silva

Razão social:

Endereço:

Cidade:

Estado:

Nome do principal executivo:

Cargo:

Número de funcionários:

Diretos:

Indiretos:

1) Qual o setor de atuação da sua empresa? (indique somente um setor)

Construção Pesada
Construção Imobiliária
Montagem Mecânica & Elétrica
Serviços Especiais de Engenharia

2) Construção Pesada (item a ser preenchido pela empresa que atua nesse setor). Indique os tipos específicos de obras já executadas.

Obras Rodoviárias
Usinas Hidrelétricas/Barragens
Túneis
Obras Portuárias
Obras Ferroviárias
Usinas Nucleares
Plataformas Offshore
Instalações Petrolíferas/Petroquímicas
Pontes e Viadutos
Aeroportos
Oleodutos/Gasodutos
Telecomunicações
Obras Metroviárias
Linhas de Transmissão
Obras de Saneamento

3) Construção Imobiliária (item a ser preenchido somente por empresas que atuam nesse setor). Indique os tipos específicos de obras já executadas.

Edifícios Residenciais
Edifícios Comerciais
Condomínios Horizontais
Incorporações
Edificações para fábricas
Shopping Centers
Hotéis

4)Montagem Mecânica & Elétrica (item a ser preenchido por empresas que atuam nesse setor). Indique os tipos específicos de obras já executadas.

Usinas Nucleares

Obras de Saneamento

Obras Ferroviárias

Aeroportos

Obras Portuárias

Pontes e Viadutos

Linhas de Transmissão

Instalações Petrolíferas/Petroquímicas

Obras Metroviárias

Plataformas Offshore

Plantas Industriais (Fábricas)

Usinas Hidrelétricas/Barragens

Oleodutos

Telecomunicações

Instalações Prediais

5)Serviços Especiais de Engenharia (item a ser preenchido por empresas que atuam nesse setor). Indique os tipos específicos de obras já executadas.

Concreto Pré-Misturado

Fundações

Recuperação de Estruturas

Controle Tecnológico de Qualidade

Geotecnia

Redes Elétricas

Redes Telefônicas

Edificações Pré-Fabricadas

Fôrmas para Concreto

Aerolevanteamento

Perfurações/Corte em Concreto

Pré-Moldados de Concreto

Travessias Não-Destrutivas

Poços Artesianos
Sistemas de Ar Condicionado
Impermeabilização
Outros

Questões de 6 a 14: Quanto à estratégia, o que sua empresa pensa a respeito?

6) A lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional de longo prazo é o meio de obtê-la.

Discordo totalmente
Discordo
Não sei
Concordo
Concordo totalmente

7) Deve-se deixar o ambiente e não os gerentes fazerem a escolha da melhor estratégia.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo e nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

8) A estratégia envolve uma construção sobre competências essenciais e não ir em busca de cada oportunidade.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo e nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

9) Todo estrategista deveria analisar seu sistema social específico, a fim de captar a variedade de recursos e regras de conduta social disponíveis.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo e nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

10) As estratégias de sua empresa são afetadas pelos investimentos do governo em infraestrutura.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo e nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

11) As estratégias de sua empresa são afetadas pelos investimentos do governo em habitação.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo e nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

12) As altas taxas de juros impedem a implementação de estratégias.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo e nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

14) As empresas mudam sua estrutura organizacional em função do ambiente e das circunstâncias.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

15) A sua empresa realiza algum tipo de planejamento empresarial?

Sim

Não

Não sei

Se você respondeu SIM à questão 15, responda as questões 16 a 24. Se respondeu NÃO, passe à questão 25.

16) Este planejamento é:

Formal

Informal

17) Este planejamento contempla qual horizonte de tempo?

6 meses

1 ano

2 anos

3 anos

4 anos

5 anos ou mais

18) Este planejamento contempla o estudo do ambiente externo?

Sim

Não

Não sei

19) Este planejamento contempla o estudo do ambiente interno?

Sim

Não

Não sei

20) Este planejamento contempla ameaças e oportunidades?

Sim

Não

Não sei

21) Este planejamento contempla forças e fraquezas da empresa?

Sim

Não

Não sei

22) A implementação deste planejamento formalizado trouxe benefícios à empresa?

Discordo totalmente

Discordo

Não sei

Concordo

Concordo totalmente

23) Tendo como base o ano anterior à implementação do Planejamento Estratégico, o faturamento da sua empresa nos anos seguintes à implementação foi incrementado?

Reduziu

É o mesmo

Aumentou

24) Caso o faturamento da sua empresa tenha aumentado, qual o percentual desse aumento?

de 0% a 10%

de 10% a 20%

de 20% a 30%

de 30% a 40%

de 40% a 50%

mais de 50%

25) Sua empresa possui uma declaração de Missão formalizada?

Sim

Não

Não sei

26) Sua empresa possui uma declaração de Visão formalizada?

Sim

Não

Não sei

27) Sua empresa teve que adequar sua estrutura em consequência da estratégia adotada?

Sim

Não

Não sei

28) A Construtora deve procurar adequar os resultados dos seus empreendimentos à situação econômico-financeira da empresa, ou seja, o estudo de viabilidade de novos projetos precisa se comprometer com a posição macro da empresa?

Discordo totalmente

Discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

29) O planejamento geral da empresa deve deixar claro as premissas para novos empreendimentos, demonstrando detalhadamente os resultados mínimos aceitos nos mesmos, bem como o fluxo de caixa contendo os limites de exposição possíveis?

Discordo totalmente

Discordo

Concordo parcialmente

Concordo

Concordo totalmente

30) Todo novo empreendimento residencial deve conter meta de financiamento imobiliário bancário, independente dos resultados previstos, ou seja, a construtora deve sempre optar em construir utilizando capital de terceiros originados das vendas ou dos financiamentos bancários?

Discordo totalmente

Discordo

Não sei

Concordo

Concordo totalmente

31) A empresa de construção deve cumprir rigorosamente seus prazos de entrega de obras, mesmo que tenha que recorrer a empréstimos bancários no caso de problemas na velocidade de vendas de determinado produto?

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo e nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

ANEXO II – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual a sua definição de estratégia?
- 2) O que seria um planejamento estratégico?
- 3) Existe em sua empresa uma área responsável pela elaboração da estratégia da empresa?
- 4) Vocês possuem uma consultoria para elaboração das estratégias?
- 5) Desde quando vocês elaboram estratégias, utilizando um instrumento formal?
- 6) Como é o processo de elaboração formal das estratégias?
Há análise da cadeia de valores?
Há análise da indústria (setor da construção civil) e do posicionamento da empresa neste setor, contemplando as 5 forças competitivas propostas por Porter na elaboração do planejamento estratégico.
- 7) Por que vocês utilizam este instrumento formal de elaboração das estratégias?
- 8) Como surgiu esta necessidade formal de elaboração das estratégias?
- 9) Em sua opinião, este processo formal de elaboração das estratégias está em evolução? Por quê?
- 10) Na sua visão e muito brevemente, qual a orientação estratégica dessa empresa, em termos de seu diferencial competitivo?
- 11) Na sua visão qual a maior dificuldade de elaboração de um planejamento estratégico da sua empresa?
- 12) Vocês conhecem algum outro modelo de planejamento que não seja baseado neste modelo?
- 13) Existe um engajamento de todas as áreas da empresa? Como? Qual é a participação?
- 14) Há reflexos do planejamento estratégico em diferentes áreas da empresa? Você pode dar exemplos de adaptações dessas áreas em função de uma estratégia definida pela empresa? (chegar se há atividades privilegiadas ou excludentes).
- 15) Os planejamentos têm sido de longo prazo? Qual o prazo?
- 16) Ele continua válido para todo o período a que se propõe?
- 17) Quais eram os resultados esperados? Os resultados obtidos têm sido os esperados?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)