XI SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO
VIII ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN Y ECONOMÍA DE LA CONSTRUCCIÓN
Do conhecimento à ação: práticas avançadas de gestão da produção
Londrina, Paraná, Brasil. 23 a 25 de Outubro de 2019

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS PELOS *STAKEHOLDERS* CONSTRUTORES

COMPETITIVE STRATEGIES APPLIED BY CONSTRUCTORS STAKEHOLDERS

OLIVEIRA, Kaio Pimentel Rego de (1); MONTEIRO, Camila de Oliveira (2); RORIZ, Rafaela Franca (3); PINTO, Maria Gabriela Almeida (4); LIMA, Renan Tenório de Araújo (5); SANTOS, Débora de Gois (6)

(1) Universidade Federal de Sergipe, e-mail: kaiopimentel1@gmail.com (2) Universidade Federal de Sergipe, e-mail: camiladeomonteiro@gmail.com (3) Universidade Federal de Sergipe, e-mail: rafaelaroriz29@gmail.com (4) Universidade Federal de Sergipe, e-mail: mg.almeidapinto@outlook.com (5) Universidade Federal de Sergipe, e-mail: rtalsa@hotmail.com, (6) Universidade Federal de Sergipe, e-mail: deboragois@yahoo.com.br

ABSTRACT

Because the high subjectivity of value perception, besides the competitive environment of civil construction market, the focus on the external customer usually conflicts with the value to the organization's internal customer. Thus, it is questioned who the different stakeholders in the construction chain are, and at what levels should have their view of value considered. As part of this process, this article aims to understand how stakeholders-builders have applied different management strategies in the crowded construction market. For this, semi-structured questionnaires were applied to managers of different companies, especially those with strategic decision-making powers. With this, a characterization of the management profiles was obtained, perceiving similar foci in the strategies of the companies, mainly in relation to the marketing for the external client and the internal innovation. It is concluded that, although there are clear focuses on business strategies, there is significant room for improvement in sectors such as technological innovations, people management and supplies.

Keywords: *organizational structure, strategic planning, value, builders.*

1 INTRODUÇÃO

A Engenharia pode ser entendida como um conjunto de sistemas que, de maneira geral, visa projetar, construir e otimizar os processos, para entregar valor (DREVLAND; TILLMANN, 2018). Nesta entrega, leva-se em consideração o desempenho e a ausência de defeitos no produto, avaliando o valor a partir da perspectiva dos clientes interno e externo (KOSKELA, 1992).

Sem uma definição precisa e carregada de subjetividade, o principal questionamento é qual valor deve ser considerado na gestão da construção. É fundamental, então, estabelecer um avaliador central na entrega de valor (DREVLAND; LOHNE, 2015).

Para o *lean*, o objetivo é entregar valor para o cliente (*customer*) (DREVLAND; TILLMANN, 2018), que é um dos *stakeholders* na gestão da construção (Quadro 1). S*takeholder* pode ser definido como um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar ou ser afetado por uma atividade, decisão ou resultado (PMI, 2013 *apud* DREVLAND; TILLMANN, 2018).

Quadro 1 – Quem são os *Stakeholders?*

Stakeholder	**Definição**
Incorporador	Pessoa física ou jurídica que, mesmo não efetuando a construção, compromisse ou efetive a venda de frações ideais do terreno (NBR 15.575) (ABNT, 2013)
Instituição Financeira	Pessoa jurídica que tem como atividade a captação, intermediação ou aplicação de recursos financeiros de terceiros. Efetua empréstimos, investimentos e outros. (BRASIL, 1986; DREVLAND e TILLMANN, 2018)
Projetista	Responsável pela elaboração dos projetos. (ABNT, 2013; DREVLAND e TILLMANN, 2018)
Fornecedor	Pessoa ou organização que fornece um produto, serviço ou informação (ABNT, 2013; DREVLAND e TILLMANN, 2018)
Colaborador	Pessoa física que de fato efetua a construção (ABNT, 2013)
Construtor	Organização que coordena e garante a execução. Responsável pelo contato com fornecedores, disponibilização de materiais e relação com colaboradores e usuários (ABNT, 2013; DREVLAND e TILLMANN, 2018)
Usuário	Pessoa que utiliza a edificação, podendo ser proprietário ou não (ABNT, 2013; DREVLAND e TILLMANN, 2018)

Fonte: ABNT, 2013; BRASIL, 1986; DREVLAND; TILLMANN, 2018.

Assim, a partir dos conceitos acima, o construtor pode ser considerado o *stakeholder* central, pois, na função de garantir a execução para os clientes, ele está em contato com os demais *stakeholders*, buscando o equilíbrio entre os valores externos e internos. Desta forma, o sucesso do construtor está condicionado à satisfação das diferentes percepções dos *stakeholders* (SILVA; FLEURY; CARVALHO, 2015).

Observa-se ainda que diversos autores pesquisam sobre os *stakeholders* na indústria da construção. Como exemplo, Bahadorestani et al. (2019) buscam entender quais são os modelos de tipologias para os *stakeholders* baseados em atributos.

Por sua vez, Hu et al. (2019) pesquisaram sobre a percepção e o comportamento de *stakeholders* em construções do tipo *off-site manufacturing* (OSM) (construção remota, com partes produzidas e reunidas antes de serem instaladas no canteiro).

Verificou-se também que para melhor compreender quem são os *stakeholders* da indústria da construção, os trabalhos têm em comum no protocolo de pesquisa a aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas (YANG et al., 2010; YANG; SHEN, 2015; BAHADORESTANI et al., 2019).

Neste contexto, o presente artigo busca entender como os *stakeholders* construtores têm aplicado estratégias para permanecer no mercado da construção civil de modo competitivo.

2 MÉTODO DE TRABALHO

Neste artigo, o método de trabalho utilizado foi o levantamento de campo, através de aplicação de questionário e realização de entrevista, com 12 empresas construtoras de Sergipe, filiadas ao SINDUSCON e que concordaram em participar da pesquisa.

Além do preenchimento do questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, as entrevistas foram gravadas, e, a partir do material colhido, os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica. Das 12 empresas entrevistadas, 02 apresentaram dados insuficientes, não sendo estas consideradas neste trabalho. As construtoras foram nomeadas de A a J.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Caracterização

Ao analisar o questionário aplicado às construtoras, notou-se que 40% dos entrevistados ocupam cargo de gerência na empresa, 10% ocupam a presidência e 50% estão sob responsabilidade de outros cargos.

A maioria dos entrevistados apresenta-se na faixa etária de 40 a 49 anos, sendo metadedo sexo masculino e metade feminino.

É importante destacar que 80% dos entrevistados apresentam certificado de pós-graduação (especialização). Ainda, 60% participou de cursos de extensão nas áreas gerencial e técnica, 30% na área técnica e 10% na gerencial.

Com os resultados obtidos, também pôde-se notar que 7 das 10 empresas entrevistadas possuem estrutura do tipo familiar. As empresas atuam no setor privado, exceto uma familiar e outra não familiar que atuam em ambos os setores (público e privado). Todas as empresas com estrutura não familiar são classificadas como Empresas de Grande Porte (SEBRAE). Dentre as 7 empresas que possuem estrutura familiar, 4 afirmaram não ter feito estudo de governança corporativa.

Todas as construtoras atuam com empreendimentos residenciais. 50% delas atuam em outros mercados, seja com obras comerciais (100%), industriais (60%) e institucionais (40%).

Tratando-se do padrão dos empreendimentos, todas as empresas entrevistadas trabalham com o médio padrão. Entre elas, 5 atuam também com o padrão popular e 6 com padrão alto. Para o padrão popular, programa do governo Minha Casa Minha Vida (PMCMV), 3 delas utilizam o sistema construtivo paredes de concreto moldadas no local ou alvenaria estrutural, adotando assim a estratégia competitiva de prazo.

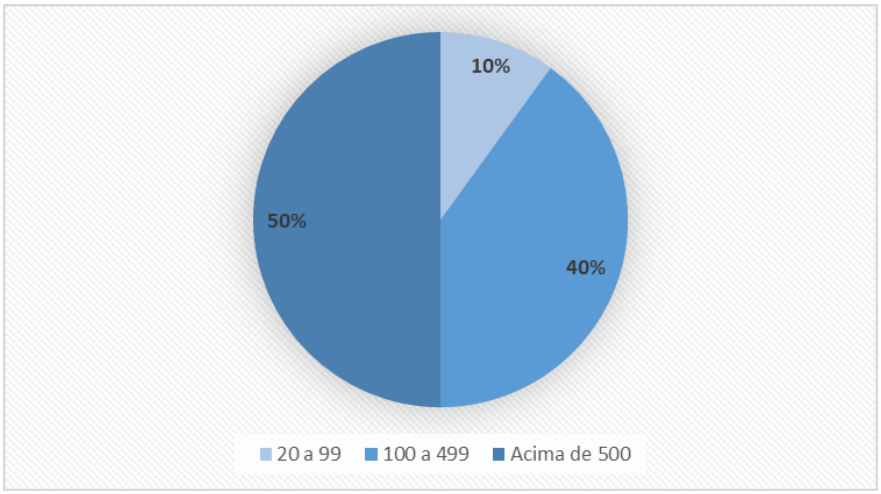
Quanto à forma de recurso utilizada, 7 destas empresas usam apenas financiamento de instituições bancárias, enquanto 2 utilizam tanto financiamento, como recursos próprios. Apenas 1 construtora afirmou faz uso somente de recursos próprios.

7 das 10 empresas atuam em outro estado, dentre as quais 5 já receberam algum tipo de prêmio. 5 destas construtoras atuam no estado da Bahia; outros estados citados são Alagoas, Pernambuco e São Paulo. Faz-se destaque para construtora E que atua em 8 estados, possuindo o maior número de prêmios conquistados em Sergipe.

Tomando-se como base a classificação do SEBRAE, quanto ao porte da empresa para o setor da construção civil, de acordo com o número de funcionários, tem-se que 10% das

construtoras são Empresas de Pequeno Porte, 40% são Empresas de Médio Porte e 50% são Empresas de Grande Porte (Figura 1).

Figura 1 - Quantidade média de funcionários



Fonte: Os Autores (2019)

3.2 Gestão de Negócios

No mundo empresarial os pilares de um negócio bem sucedido estão diretamente ligados a sua missão, visão e valores, que caracterizam o planejamento estratégico da empresa. Essas definições regem seu comportamento e suas decisões. Durante a entrevista diversos conceitos foram explanados, dentre os mais citados estão: Ética; Sustentabilidade, Compromisso; Qualidade; Respeito, Excelência e Satisfação. Na Figura 2, tem-se uma nuvem de palavras com todas as definições citadas pelos entrevistados.

Figura 2 - Conceitos do Planejamento Estratégico

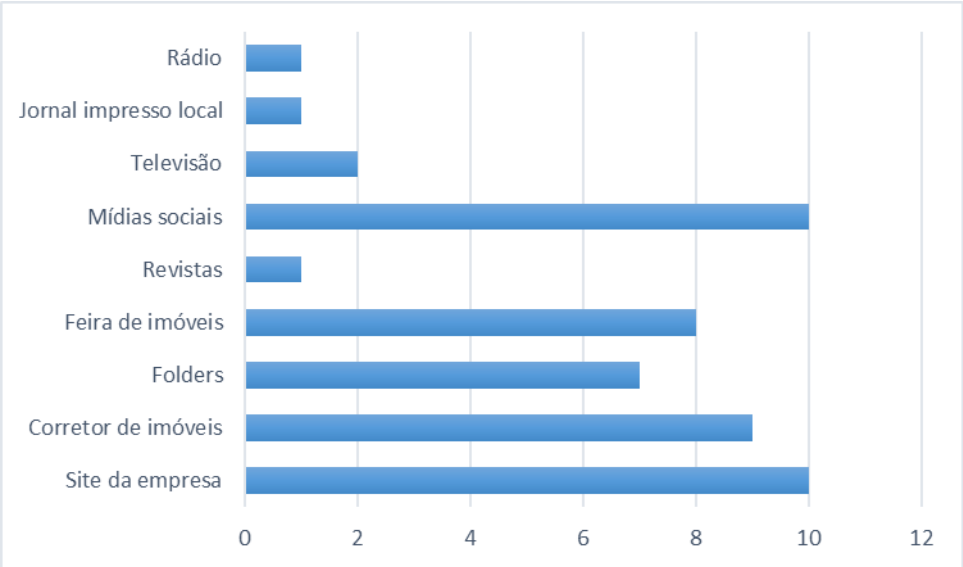


Fonte: Os Autores (2019)

Com relação ao reconhecimento por suas atuações no mercado, 60% das empresas já foram premiadas. Destaque para a premiação do *ranking* ITC - 100 maiores construtoras brasileiras do ano, onde 3 destas, todas de grande porte, entraram no *ranking* nacional. Ainda, foi possível observar que as construtoras premiadas têm como estratégia competitiva os critérios de qualidade e/ou inovação.

Quanto à publicidade, esta é realizada através de diversos meios de comunicação (Figura 3), destacando-se o uso da internet.

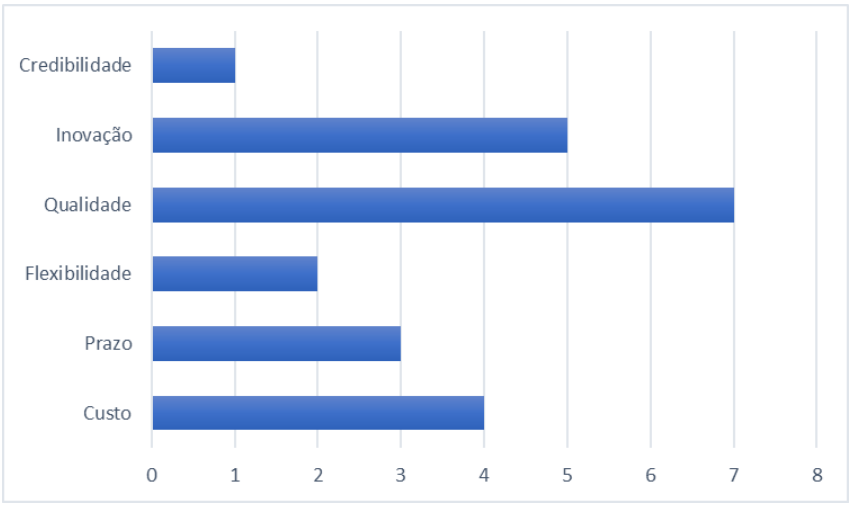
Figura 3 - Meios para publicidade



Fonte: Os Autores (2019)

A estratégia competitiva reflete como a empresa busca e decide competir para se destacar no mercado (POTER, 1980). Na Figura 4 tem-se as seis estratégias mais citadas pelos entrevistados. Dessa forma, é possível entender e caracterizar o perfil e posicionamento de mercado das construtoras analisadas.

Figura 4 - Estratégias competitivas

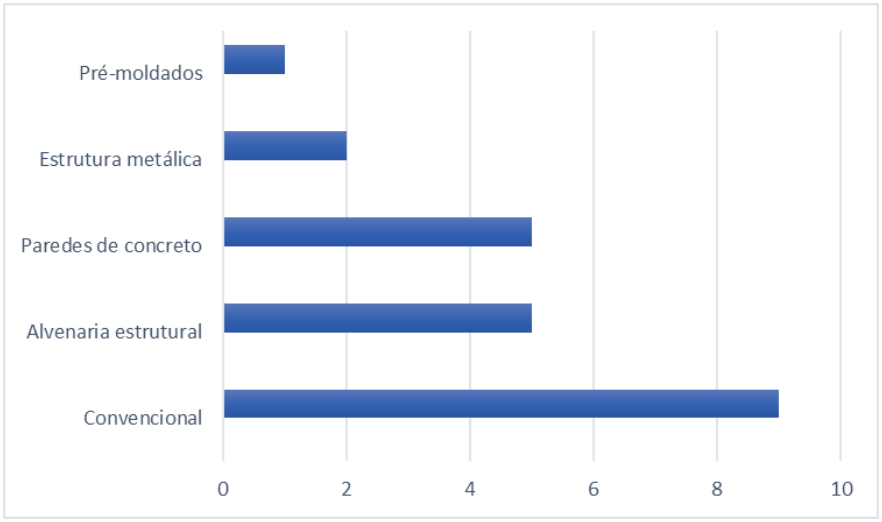


Fonte: Os Autores (2019)

3.3 Gestão de Produção

Na produção, é possível analisar as práticas construtivas, formas de controle de produção e tecnologias adotadas pelas construtoras no mercado. Na Figura 5 é disposta a lista dos sistemas construtivos implantados pelas construtoras estudadas. Dessa forma, é clara a relação entre os sistemas construtivos com as estratégias competitivas, uma vez que a forma como se constrói os empreendimentos deve estar diretamente ligada ao objetivo estratégico da empresa para atrair e atender as necessidades dos clientes.

Figura 5 – Sistemas Construtivos



Fonte: Os Autores (2019)

Embora as empresas sinalizem competição por inovação e qualidade (Figura 4), os sistemas construtivos escolhidos (Figura 5) devem ser associados à estratégia de prazo e redução de custos em larga escala. Isso demonstra um contrassenso na estratégia competitiva adotada pelas empresas.

Neste âmbito, foi possível notar também que 50% das empresas têm a inovação como estratégia competitiva e utilizam paredes de concreto e/ou estruturas metálicas em suas obras, sistemas estes ainda inovadores no estado de Sergipe.

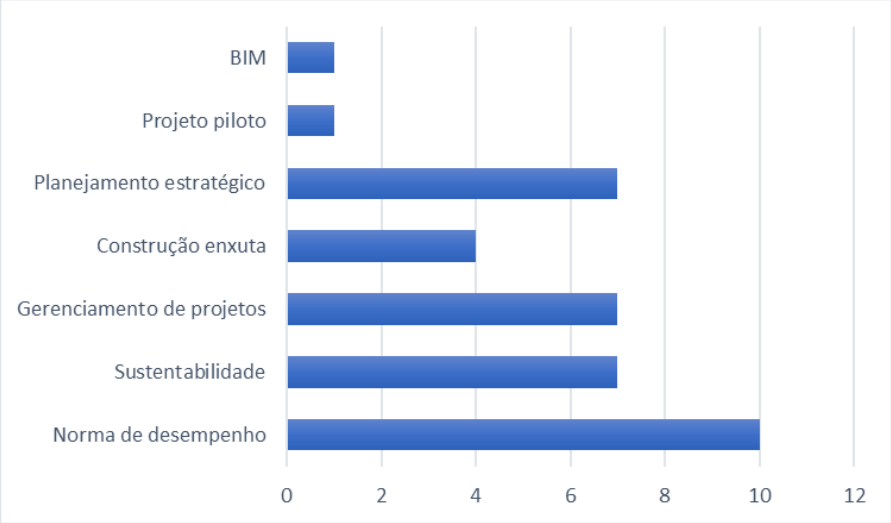
Com relação ao tipo de produção, 60% das empresas têm o controle de produção centralizado e 40% das entrevistadas possuem controle de produção descentralizada.

Quanto aos setores existentes, todas as empresas possuem setor de suprimentos e apenas 1 delas não possui o setor de assistência técnica. O setor de suprimento está diretamente ligado ao relacionamento da empresa com seus fornecedores. Porém, ainda há uma necessidade de amadurecimento dessa relação, pois, apesar de todas as construtoras entrevistadas apresentarem o setor de suprimentos, apenas 20% dos respondentes afirmaram ter um sistema de controle com fornecedores cadastrados.

A maioria das empresas entrevistadas têm pelo menos um empreendimento que atende à norma de desempenho (ABNT, 2013). Abre-se caminho para mais um critério competitivo.

As construtoras também responderam acerca dos conceitos teóricos atualmente aplicados internamente, os quais foram dispostos na Figura 6 e contribuem diretamente para a escolha competitiva das empresas.

Figura 6 - Conceitos aplicados nas empresas



Fonte: Os Autores (2019)

É possível inferir que as empresas demonstram um aumento no interesse em aplicar novos conceitos e/ou tecnologias. Entretanto, apesar do crescente aumento, o número de empresas dispostas a aplicar o BIM, por exemplo, tecnologia que permite grande otimização dos trabalhos, ainda é ínfimo. Para embasar a aplicação desses conceitos ou tecnologias, é preciso desenvolver o planejamento estratégico da empresa.

3.4 Gestão de Pessoas

Quanto ao setor que trata de pessoas, 9 das 10 denominam o setor como Recursos Humanos, apenas 1 denomina o setor como Gestão de Pessoas; apesar disso, observou-se grande cuidado e valorização dos funcionários. Entretanto, apenas 40% dos entrevistados afirmaram existir plano de carreira dentro da empresa.

O meio de comunicação dentro das empresas, em geral, mostrou-se formal, permitindo uma maior segurança nas informações, visto que estas são registradas adequadamente.

3.5 Considerações finais dos resultados

Por fim, em meio a tempos de crise, observou-se soluções semelhantes adotadas pelos construtores, as quais estão resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 - Estratégias adotadas durante a crise

Medidas tomadas	**Estratégia**	**Empresa**
Aumento da flexibilidade	Gestão de negócios	A
Ampliação do mercado	Gestão de negócios	A, I
Redução do quadro de funcionários	Gestão de pessoas	B, C, I, J
Redução de custos	Gestão de negócios	C, D, E, G, H
Redução de prazos	Gestão de produção	D, G
Redução de novos lançamentos	Gestão de negócios	B, C, H, J
Aumento da produtividade	Gestão de produção	D
Comercialização mais eficaz das unidades	Gestão de negócios	D, G, H
Aplicação de novas tecnologias	Gestão de produção	E, G
Estudo aprofundado do mercado	Gestão de negócios	E
Diminuição de riscos previstos	Gestão de negócios	F
Integração das equipes	Gestão de pessoas	H

Fonte: Os Autores (2019)

As medidas diretamente ligadas com a gestão de negócios são utilizadas por todas as empresas pesquisadas (58%), destacando-se a redução de custos e de novos lançamentos.

Com relação às soluções voltadas à gestão de produção, estas foram adotadas por apenas 3 empresas, número ainda insatisfatório, considerando os benefícios que a otimização dos processos promove à empresa e aos clientes.

Quanto à gestão de pessoas, apenas 2 soluções foram citadas, a de redução da quantidade de funcionários (situação negativa), que obteve a maior adesão (4 empresas). Por sua vez, a solução de integração das equipes e melhoria do ambiente interno (situação positiva) foi adotada por apenas 1 das empresas, mostrando a pouca exploração do setor em boass práticas utilizadas em crise.

4 CONCLUSÃO

Verificou-se que o *stakeholder* construtor é predominantemente do tipo familiar, atuando no setor privado e em mais de um estado. Todas as empresas trabalham com empreendimentos de médio padrão. Boa parte destas utilizam apenas instituições bancárias como fonte de financiamento.

As diretrizes das empresas pesquisadas se assemelham entre si, com grande foco à ética, sustentabilidade, compromisso, qualidade, respeito, excelência e satisfação. Quanto ao seu reconhecimento no mercado, mais da metade das construtoras já receberam prêmios, sendo todas de médio ou grande porte.

Diversos meios de comunicação foram citados como forma de publicidade das empresas, destacando-se o próprio site da construtora e mídias sociais. As estratégias competitivas mais evidenciadas foram prazo, flexibilidade e inovação.

Todas as empresas entrevistadas possuem setor de suprimento, mas necessita de amadurecimento do setor.

As empresas precisam desenvolver o setor que trata das pessoas, bem como os conceitos e ou tecnologias aplicadas para se tornarem mais competitivas.

REFERÊNCIAS

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15575**: Edificações Habitacionais – Desempenho. Parte 1– requisitos gerais. Rio de Janeiro, 2013.

BAHADORESTANI, A.; KARLSEN, J. T.; FARIMANI, N. M. A Comprehensive Stakeholder-Typology Model Based on Salience Attributes in Construction Project. **Journal of Construction Engineering and Management**, 2019, v. 145, n. 9, 04019048.

BRASIL. **Lei nº 7.492**, de 16 de junho de 1986. Define os crimes contra o sistema financeiro nacional, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7492.htm. Acesso em abril de 2019.

DREVLAND, F.; LOHNE, J. Nine tenets on the nature of value. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL. GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION 23th , 2015, Perth, Australia. **Proceedings…** Australia, 2015. p. 475-485.

DREVLAND, F.; TILLMANN, P. A. Value for whom? In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL. GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION, 26th, 2018, Chennai, India. **Proceedings**... India, 2018, p. 261–270. DOI: doi.org/10.24928/2018/0533. Available at: www.iglc.net.

HU, X.; CHONG, H-P.; WANG, X.; LONDON, K. Understanding Stakeholders in Off-Site Manufacturing: A Literature Review. **Journal of Construction Engineering and Management**, 2019, v. 145, n. 8, 03119003.

KOSKELA, L. **Application of the new production philosophy to construction**. Stanford, CA: Stanford University, 1992.

SILVA, D. A. R.; FLEURY, A. L.; CARVALHO, M. M. Sucesso no gerenciamento de projetos e projetos conforme a visão de diferentes *stakeholders*: uma pesquisa ação sobre o novo sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXV, Fortaleza, Brasil. **Anais**... Fortaleza, 2015.

YANG, R. J.; SHEN, G. Q. P. Framework for Stakeholder Management in Construction Projects. **Journal of Management in Engineering,** 2015, v. 31, n. 4, 04014064.

YANG, R. J.; SHEN, G. Q. P. DREW, D. S.; HO. M. Critical Success Factors for Stakeholder Management: Construction Practitioners' Perspectives. **Journal of Construction Engineering and Management**, 2010. v. 136, n. 7, p. 778-786.

AGRADECIMENTOS

Às empresas entrevistadas pela atenção conferida, à CAPES e à COPES/UFS.