



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA
EMPRESA DO SUBSETOR DE EDIFICAÇÕES DE CAMPINA GRANDE**

BRENO CAVALCANTI ARAGÃO

Campina Grande – 2007

BRENO CAVALCANTI ARAGÃO

**PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA
EMPRESA DO SUBSETOR DE EDIFICAÇÕES DE CAMPINA GRANDE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Lúcia Santana de Freitas, Dr^ª.

Campina Grande – 2007

REGULAMENTAÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

O Estágio Curricular é objeto da Lei Federal nº 6.494/77, regulamentada pelo Decreto nº 87.494/82 e modificada pela Lei nº 8.859/94, cuja obrigatoriedade no Curso de Administração é regulamentada pela Resolução nº 02/93 do Conselho Federal de Educação.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Breno Cavalcanti Aragão
Aluno

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Professora Orientadora

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2007

BRENO CAVALCANTI ARAGÃO

**PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA EMPRESA DO
SUBSETOR DE EDIFICAÇÕES DE CAMPINA GRANDE**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Lúcia Santana de Freitas, Doutora

Orientadora

Dárcon Sousa, Mestre

Examinador

Eliane Ferreira Martins, Mestre

Examinadora

Campina Grande – 2007

Dedico esta vitória aos meus pais, por terem investido, acreditado e incentivado, em todos os momentos dessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

A **DEUS** todo poderoso, que pela sua eterna misericórdia, tem sustentado e guiado os meus passos, e me concedido bênçãos e vitórias.

Aos meus pais, **Paulo e Lília**, pela dedicação a nossa família, recebam o meu amor e gratidão.

A minha namorada, **Carol**, pela compreensão e ajuda em vários momentos dessa trajetória.

A **Cipresa Empreendimentos Ltda.**, pela oportunidade e experiência adquirida nessa grande empresa.

A minha orientadora, **Profª Lúcia Freitas**, pela compreensão, dedicação e vontade de ajudar, sou muito grato.

Ao **Profº Gesinaldo Ataíde Cândido**, que ao longo deste curso compartilhou muito do seu conhecimento e me deu várias oportunidades, têm todo o meu respeito.

A todos os demais professores do curso de Administração da UFCG, que dividiram comigo os seus conhecimentos.

Aos colegas do período 2003.1, pelos bons momentos, e pela ajuda nos momentos difíceis que compartilhamos, o meu carinho para todos.

E por fim, a todos que contribuíram de alguma forma e em algum momento dessa jornada. Que a graça de Deus seja abundante em nossas vidas.

ARAGÃO, B. C. **Processo de Elaboração de Estratégias em uma Empresa do Subsetor de Edificações de Campina Grande.** 80 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007.

RESUMO

O ambiente atual, caracterizado pelo aumento da competitividade, exige a adoção de modelos de gestão que sejam capazes de anteciparem-se às mudanças do mercado, de melhorar produtos e processos e de satisfazer os clientes, para aproveitar as oportunidades que surgem nesse contexto desafiador. Desta maneira, a capacidade das organizações em desenvolverem estratégias torna-se de fundamental importância para o alcance de vantagem competitiva. O presente estudo teve como objetivo geral conhecer o processo de elaboração de estratégia em uma empresa do subsetor de edificações da indústria da construção civil em Campina Grande-PB. Identificando os modos estratégicos de acordo com as teorias propostas por Mintzberg (1973) e por Idenburg (1993), que identificam as características do executivo principal da empresa e; analisando de acordo com as Tipologias Estratégicas de Miles e Snow (1978), Porter (1986) e, Mintzberg (1988), que diretriz estratégica a empresa possui. Quanto à metodologia utilizada, foi realizado um estudo descritivo e qualitativo, conduzido sob a forma de um estudo de caso. Para o levantamento dos dados foram utilizadas: Entrevistas semi-estruturadas, com os gestores da empresa, utilizando perguntas abertas; Pesquisa documental; Observação não-participante e; Entrevistas não estruturadas, com clientes da empresa. Os dados foram tratados de forma descritiva, visando analisar as características do processo de elaboração de estratégias da empresa. Os resultados mostraram que, em relação aos modos de elaboração de estratégias, de acordo com a proposta de Mintzberg, a empresa adota o Modo Empreendedor e, em relação à proposta de Idenburg, a empresa utiliza-se do Planejamento Racional. No que diz respeito às tipologias de estratégias, segundo Miles e Snow, a empresa em estudo é Analisadora, segundo Porter, a empresa adota o Enfoque em Diferenciação e, para Mintzberg, a empresa utiliza-se da Diferenciação por suporte, da Diferenciação por Qualidade e da Diferenciação por Imagem. Quanto às fontes de vantagem competitivas utilizadas pela empresa, são baseadas em fatores internos da empresa, especificamente, a Qualidade e a Capacidade de Satisfazer os Clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias, Subsetor de Edificações, Vantagem Competitiva.

ARAGÃO, B. C. **Processo de Elaboração de Estratégias em uma Empresa do Subsetor de Edificações de Campina Grande.** 80 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007.

ABSTRACT

The current environment, characterized by the increasing of competitiveness, demands the adoption of management models that are capable of anticipating markets changes, improving products and processes as well as satisfying customers, in order to take advantage of the opportunities that emerges in this challenging framework. Hence, the capacity of the organizations in developing strategies becomes of fundamental importance to reach competitive advantages. The present study had as main objective to recognize the process of a strategy elaboration in a company of the constructions sub sector of the Civil Construction Industry of Campina Grande. Identifying the strategic ways in accordance with the proposal theories of Mintzberg (1973) and Idenburg (1993), in which the characteristics of the main executive of the company is identified and; analyzing in accordance with Miles and Snow (1978), Porter (1986) e, Mintzberg (1988) Strategic Typologies, which strategic line of direction the company possesss. Regarding to the methodology used, a descriptive and qualitative study was carried out, conducted as a study case. For obtaining the data it was used the following methods: Half-structuralized interviews, with the managers of the company, using open questions; Documental research; non-participant observation and; interviews not structuralized, with customers of the company. The data was dealt with a descriptive way, focusing on the analysis of the characteristics of the strategies elaboration process of the company. The results showed that, in relation to the ways of strategies elaboration, according to the proposal of Mintzberg, the company adopts the Entrepreneur Way and, in relation to the proposal of Idenburg, the company uses the Rational Planning. As concerning to the typologies of strategies, according to Miles and Snow, the company in study is Analytical, according to Porter, the company adopts the Differentiation Approach and, for Mintzberg, the company uses the Support Differentiation, Quality Differentiation and the Image Differentiation. Relating to the sources of competitive advantage used by the company, it is based on internal factors of the company, specifically the Quality and the capacity to satisfy the customers.

KEY-WORDS: Strategies, Subsector of Constructions, Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os Níveis de Estratégia	24
Figura 2 – Visões do processo de desenvolvimento de estratégia	27
Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes	31
Figura 4 – Fatores internos de criação de vantagem competitiva	40
Figura 5 – A Vantagem Competitiva em Custos	42
Figura 6 – A Vantagem Competitiva em Diferenciação	43
Figura 7 – Modelo metodológico de monografia de estudo de caso	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comportamento do PIB brasileiro e o PIB da Indústria da Construção Civil 56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação dos empreendimentos concluídos ou em construção	50
Quadro 2 – Características dos modos de elaboração e das tipologias genéricas de estratégias identificadas na empresa	69

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	16
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 ESTRATÉGIA	20
2.2 NÍVEIS ESTRATÉGICOS.....	23
2.3 MODOS DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	24
2.3.1 Elaboração de estratégias segundo Mintzberg	24
2.3.1.1 O Modo Empreendedor	25
2.3.1.2 O Modo Adaptativo	25
2.3.1.3 O Modo Planejado.....	26
2.3.2 Elaboração de estratégias segundo Idenburg	27
2.3.2.1 Incrementalismo Lógico	28
2.3.2.2 Aprendizado Dirigido	29
2.3.2.3 Planejamento Racional	29
2.3.2.4 Estratégia Emergente.....	30
2.4 TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS.....	32
2.4.1 Tipologia Estratégica de Miles e Snow	33
2.4.2 Tipologia Estratégica de Porter.....	35
2.4.3 Tipologia Estratégica de Mintzberg	37
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA.....	38
2.5.1 Vantagem Competitiva em Custos	41
2.5.2 Vantagem Competitiva em Diferenciação	42
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	47
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	54
4.1.1 Caracterização do Subsetor Edificações.....	55
4.1.1.1 Caracterização do Subsetor Edificações de Campina Grande	57
4.2 VERIFICAÇÃO DOS MODOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	59
4.2.1 Segundo Mintzberg	59

4.2.2	Segundo Idenburg.....	61
4.3	VERIFICAÇÃO DAS TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIAS.....	63
4.3.1	Segundo Miles e Snow (1978)	63
4.3.2	Segundo Porter (1986)	65
4.3.3	Segundo Mintzberg (1988)	67
4.4	IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA.....	70
	CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
	ANEXO	78

Capítulo 1 - Introdução

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o conseqüente aumento da concorrência, as empresas são continuamente pressionadas no sentido de obter maior competitividade. Novos valores são adicionados ao contexto do produto na busca de um diferencial frente à concorrência.

Os estudos mais recentes no mundo dos negócios apontam que os antigos modelos e práticas organizacionais estão obsoletos, neste sentido, a intensa concorrência resultante do atual mercado competitivo e inconstante, força as empresas a formularem ou reformularem suas estratégias empresariais, na busca de uma vantagem competitiva que venha a assegurar uma posição sustentável.

As empresas que poderão obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento neste contexto serão as que tenham a capacidade de reagir a estas transformações e, ao mesmo tempo possam prever as mudanças e desenvolver estratégias que permitam alinhar-se as novas características exigidas pelo atual ambiente de negócios e de gestão.

Torna-se cada vez mais evidente a preocupação das empresas com uma maior qualidade do produto, com formas de pagamento, serviços adicionais e, principalmente, com uma gestão estratégica mais eficiente e um maior estudo dos ambientes que envolvem a empresa, objetivada por meio da elaboração de estratégias eficazes que podem servir como fórmula geradora de desempenhos superiores em relação à concorrência. Desta maneira, é de suma importância a análise do comportamento das empresas, assim como, a maneira que se desenvolve o processo de elaboração de estratégia destas.

O desafio de elaborar estratégias que proporcionem desempenhos acima da média é uma constante no cotidiano das empresas dos diversos setores econômicos do país, sendo assim, no setor de edificações não é diferente. A constante instabilidade de preços dos materiais de construção, os diversos pacotes lançados pelo Governo Federal ano após ano para incentivar a habitação, a diminuição do poder de compra da população brasileira, fazem com que, as empresas da construção civil no setor de edificações residenciais tenham uma grande dificuldade em estabelecer estratégias de sucesso.

Neste contexto, caracterizado pelo aumento da competitividade e o intenso desenvolvimento tecnológico é exigido a adoção de uma gestão que seja capaz de antecipar-se às mudanças do mercado, de adaptar-se as constantes mudanças, de melhorar produtos e processos e de satisfazer os clientes, para aproveitar as oportunidades que surgem nesse

ambiente desafiador. Sendo assim, a capacidade das organizações em desenvolverem estratégias torna-se de fundamental importância para o alcance de vantagem competitiva.

Dessa maneira, considerando o exposto anteriormente e constatando o crescente desenvolvimento das edificações residenciais em Campina Grande, assim como uma visível disparidade entre algumas construtoras da cidade, decidiu-se escolher este setor da economia para identificarmos de que maneira as empresas têm se portado estrategicamente visando sobressaírem-se.

Diante da necessidade premente das empresas buscarem mecanismos para elaborar suas estratégias e baseando-se no crescimento do mercado imobiliário de Campina Grande, notou-se a necessidade de conhecer a maneira com que uma empresa de edificações elabora e desenvolve suas estratégias.

A partir destas considerações iniciais o problema da pesquisa está assim formulado:

Como ocorre o processo de elaboração de estratégias em uma empresa do setor de edificações?

1.1 Objetivos da Pesquisa

Tomando como referência a justificativa para realização do trabalho, bem como o problema de pesquisa formulado, os objetivos da pesquisa são:

1.1.1 Objetivo Geral

Conhecer o processo de elaboração de estratégia em uma empresa do subsetor de edificações da indústria da construção civil em Campina Grande-PB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o subsetor de edificações em Campina Grande-PB.
- Verificar o modo de formação de estratégias utilizada pela Cipresa Empreendimentos LTDA.
- Verificar a tipologia de estratégia utilizada pela empresa.
- Identificar as fontes de vantagem competitiva utilizadas pela empresa.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia existe há muito tempo e tem várias definições. Muitas vezes, é conceituada de maneira simplificada como um plano, uma direção ou um guia de ação para o futuro. A estratégia é um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo. As estratégias devem tanto formar como serem formuladas. As estratégias, dificilmente podem ser consideradas puramente deliberadas, bem como também, poucas podem ser totalmente emergentes. Na realidade das organizações, definir o que é estratégia é algo mais

complexo, pois envolve aspectos relacionados à organização e seu ambiente, afeta o bem-estar geral da organização, envolve questões de conteúdo e de processo pelos quais as ações são decididas e implementadas, aumentando a capacidade da organização de inovar oportunizando a flexibilidade, a adaptação e o aprendizado.

“Estratégia” é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. A tentativa de síntese de Carl von Clausewitz na primeira metade do século XIX é um exemplo particularmente notável: ele escreveu que, enquanto “táticas ...(envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia é o uso de batalhas para o objetivo da guerra”. Entretanto, a adaptação da terminologia estratégica a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial, a qual começou na segunda metade do século XIX, mas decolou de fato somente no século XX (GHEMAWAT 2000, p.16).

Em termos de pensamento ou comportamento estratégico a Primeira Revolução Industrial não produziu muito. Os mercados caóticos daquela era levaram os economistas como Adam Smith a descrever as forças do mercado como uma “mão invisível” que permanecia, em grande parte, além do controle das empresas individualmente. As pequenas empresas industriais e comerciais da época precisavam de pouca ou nenhuma estratégia.

A Segunda Revolução Industrial, que começou na segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. Nos Estados Unidos, a construção de ferrovias-chave depois de 1850 tornou possível, pela primeira vez, a formação de mercados de massa. Juntamente com o acesso mais fácil ao capital e ao crédito, os mercados de massa encorajaram grandes investimentos para explorar economias de escala na produção e economias de escopo na distribuição. Em algumas indústrias de capital intensivo, a “mão invisível” de Adam Smith veio a ser suplementada por aquilo que Alfred D. Chandler Jr., um famoso historiador, chamou de “mão visível” dos gerentes profissionais. No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa, primeiro nos Estados Unidos e a seguir na Europa: a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e *marketing* e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Com o tempo, as maiores dessas empresas começaram a alterar o ambiente competitivo em suas indústrias e até mesmo a ultrapassar limites entre indústrias.

A necessidade do pensamento estratégico de forma explícita foi articulada pela primeira vez por gerentes de alto nível dessas empresas. Por exemplo, Alfred Sloan, o

executivo principal da General Motors de 1923 a 1946, criou uma estratégia bem-sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas da maior concorrente da sua empresa, a Ford Motor Company, e colocou-a no papel depois de aposentado.

A II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. Novas técnicas de pesquisa operacional foram criadas, abrindo caminho para o uso de análise quantitativa no planejamento estratégico formal.

As experiências durante a guerra encorajaram não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também, na visão de alguns observadores, o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais. Peter Drucker *apud* GHEMAWAT (2000), escrevendo a respeito desse período, afirmou que “gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo é tomar providências para que ocorram os resultados desejados”. Observou que a teoria econômica havia, por muito tempo, tratado os mercados como forças impessoais, fora do controle de indivíduos e organizações. Na era das grandes corporações, porém, gerenciar “significa responsabilidade para tentar moldar o ambiente econômico, para planejar, iniciar e executar mudanças nesse ambiente, para neutralizar constantemente as limitações de circunstância econômicas sobre a liberdade de ação da empresa”. Este critério tornou-se a base lógica determinante para a estratégia de negócios, isto é, usando conscientemente o planejamento formal, uma empresa poderia exercer algum controle positivo sobre as forças do mercado.

Hoje o termo estratégia possui inúmeras definições, todas complementando umas as outras, mas todas convergindo para um sentido comum. Ferraz (1997) *apud* Ghemawat (2000) enfatiza as estratégias como base da competitividade dinâmica e as define como o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que visam ampliar e renovar a capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participam.

Dentre a vasta literatura existente cita-se alguns conceitos de estratégia de acordo com os autores.

Para Andrew (*apud* GIMENEZ, 1998, p, 72), estratégia pode ser definida como “o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Ferreira (*apud* GHEMAWAT, 2000), define estratégia “como uma arte capaz de aplicar os meios disponíveis para consecução de objetivos específicos, uma arte capaz de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.

Segundo Wright *et al* (2000, p. 24), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Mintzberg *et al* (2000) afirma que talvez não haja uma definição simples para o termo, mas existem algumas concordâncias a respeito de sua natureza: “(...) a estratégia diz respeito tanto a organizações: afeta o bem estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo; geralmente não são totalmente realizados como estipulado; existem em níveis diferentes (corporativos e de negócios); e por último, a estratégia envolve vários processos de pensamento, ou seja; exercícios conceituais e analíticos”.

Porter (1986) afirma que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.

2.2 NÍVEIS ESTRATÉGICOS

Segundo Lopez e Martín (1998, p. 43), a Administração Estratégica apresenta três níveis de definição de estratégias, correspondentes a distintos níveis hierárquicos da organização, a cada um dos quais se atribui diferentes competências a respeito da tomada de decisão. Estes três níveis são: estratégias corporativas ou da empresa, estratégias de negócios ou divisional e estratégias funcionais.

Esses três níveis aparecem claramente diferenciados em empresas diversificadas, que atuam com distintos produtos ou mercados, nas quais torna-se possível distinguir a atuação global da empresa, entendida como um conjunto de atividades ou negócios de suas atividades. Entretanto, naquelas empresas que desenvolvem uma única atividade os dois primeiros níveis se confundem, ao limitar-se na busca da melhor atuação possível em dita atividade.

Estes níveis apresentam as seguintes características:

- **Estratégia corporativa ou da empresa:** neste primeiro nível trata-se de considerar a empresa em relação a seu ambiente, questionando-se em que atividade se quer participar e qual é a combinação mais adequada para estas. A estratégia corporativa constitui um plano geral de atuação administrativa da empresa diversificada e referem-se as decisões

para estabelecer posições em indústrias diferentes e as ações que adotam para dirigir seus negócios diversificados.

- **Estratégia de negócio ou divisional:** refere-se ao plano de atuação administrativa para um só negócio, ou seja, para as denominadas unidades estratégicas de negócio.
- **Estratégia funcional:** este último nível centra-se em como utilizar e aplicar os recursos e habilidades dentro de cada área funcional de cada negócio ou unidade estratégica de negócio, com a finalidade de maximizar a produtividade de ditos recursos. As áreas funcionais mais características são: Produção, Comercialização, Finanças, P&D etc.

Os três níveis de estratégia descritos formam uma hierarquia de estratégias cuja responsabilidade corresponde a diferentes pessoas dentro da organização. Além do mais, os diferentes níveis não representam problemas diferentes que podem ser separados para sua análise e decisão. Pelo contrário, significam diferentes aspectos de um mesmo problema estratégico da empresa. A relação entre os diferentes níveis de estratégia aparece na figura 1.

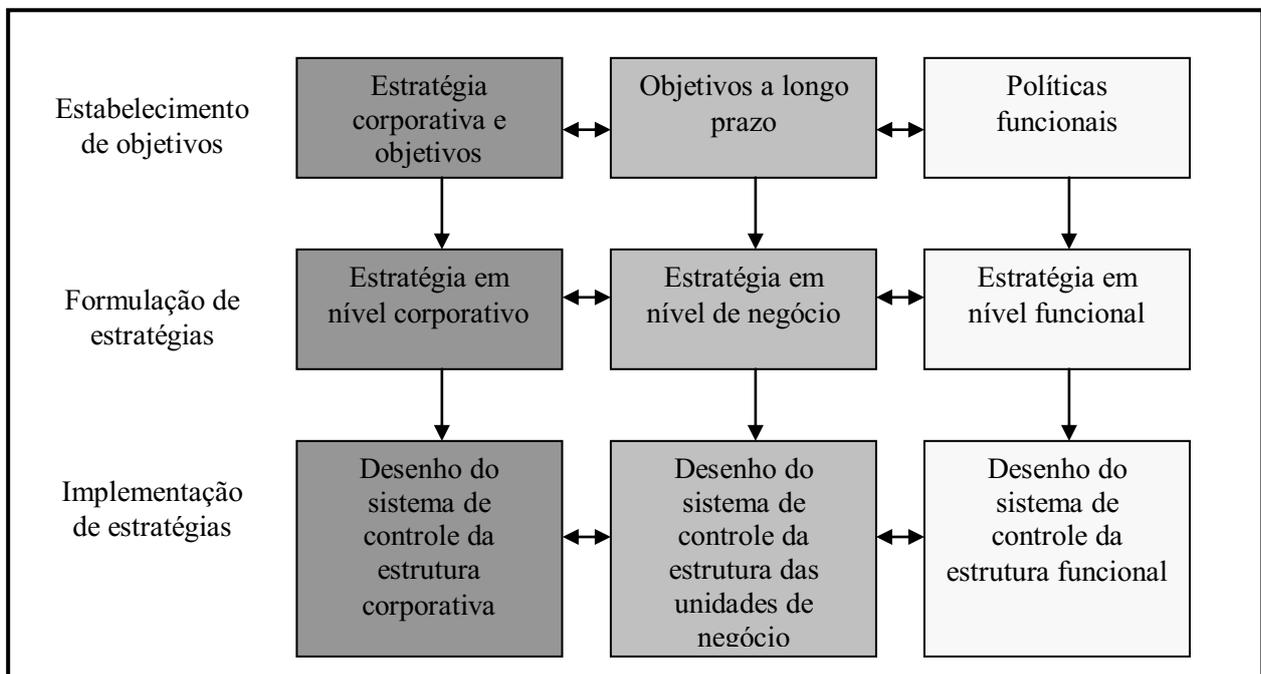


Figura 1 – Os Níveis de Estratégia
 Fonte: Cuervo (1995) *apud* Lopez e Martín (1998, p. 44)

2.3 MODOS DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A formulação das estratégias é a fase em que se decide o que fazer, determinando-se as ações apropriadas para alcançar os objetivos. Certo e Peter (1993, p.111) afirmam que

“formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos”.

Em relação aos modos de elaboração de estratégias, optou-se por utilizar as propostas de Mintzberg (1973) e Idenburg (1993), pelo fato de serem as mais representativas e que maior quantidade de testes empíricos vêm suportando.

2.3.1 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS SEGUNDO MINTZBERG

De acordo com Mintzberg (1973), as organizações estabelecem suas estratégias, basicamente, de três modos: *modo empreendedor, adaptativo e planejado*.

2.3.1.1 O Modo Empreendedor

No modo empreendedor, de acordo com Mintzberg (1973, p.44), um líder assume o papel de estabelecer as estratégias e todos os riscos decorrentes de suas decisões são assumidos frente a sua crença na organização. As organizações dominadas pelos empreendedores definem suas ações considerando que o ambiente é maleável e corresponde a um conjunto de forças que devem ser confrontadas e controladas.

Esse modo exige que as estratégias sejam determinadas pela pessoa que detém o poder visando satisfazer seus desejos e aspirações. Normalmente, esse modo de desenvolvimento de estratégias é encontrado em organizações jovens, que não possuem um passado que lhes imponha um padrão de comportamento e nas quais a cultura interna e os valores e crenças de seus funcionários não se consolidaram, permitindo assim, uma flexibilidade maior na tomada de decisões. Dentre as principais características deste modo de elaboração de estratégia ressaltam-se:

- A busca ativa por novas oportunidades;
- A centralização do poder nas mãos do executivo principal;
- O fato de o executivo principal prosperar, em condições de incerteza, através de movimentos corajosos;
- A meta dominante é o crescimento e a obsessão por vencer.

O empreendedor demonstra-se como um calculista e está constantemente sintonizado com as mudanças ambientais, que possam sugerir uma oportunidade favorável (MINTZBERG, AHALSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 103).

2.3.1.2 O Modo Adaptativo

No modo adaptativo, de acordo com Mintzberg (1973), a organização adapta-se através da adoção de pequenos passos, muitas vezes desconexos às condições vigentes em seu ambiente. Em muitas dessas organizações os objetivos não estão claramente definidos e o

poder é decorrente de uma coalizão de interesses díspares. As estratégias, portanto, são estabelecidas de modo a reduzir os conflitos internos e, simultaneamente, adaptar-se às condições existentes no ambiente externo. Os esforços são concentrados na solução de problemas gerados no interior e não no desenvolvimento de estratégias de longo prazo.

As organizações que preferem o modo adaptativo atuam em um ambiente complexo e instável, dividido por uma coalizão de forças e influências. Essas organizações trabalham evitando o risco e tendem a atuar com os concorrentes de forma cautelosa. As principais características desse tipo de organização são:

- As metas e os objetivos não estão claramente definidos e, desse modo, a elaboração da estratégia reflete uma divisão de poder entre os membros de uma coalizão dominante;
- O processo de elaboração de estratégia é caracterizado pela solução reativa a problemas existentes;
- As decisões são tomadas como passos incrementais;
- As decisões são normalmente descentralizadas, visto que, as demandas na organização são diversas e nenhum gerente tem capacidade de conciliá-las.

2.3.1.3 O Modo Planejado

Um dos modos utilizados para o desenvolvimento de estratégias que vem sendo amplamente aprofundado é o planejamento. Mintzberg (1973, p.48) estabeleceu as principais características do modo planejado para o desenvolvimento de estratégias:

- O analista representa um papel principal na elaboração das estratégias, aplicando as técnicas da administração;
- O modo planejado enfoca a análise sistemática de custo-benefício;
- Acima de tudo ocorre uma integração de decisões e estratégias.

Assim, define-se o planejamento como sendo uma metodologia que considera a organização por inteiro e que possibilita estabelecer a direção a ser seguida pela mesma, visando a um maior grau de interação com o ambiente.

Apesar de ser um dos modos mais utilizados para o desenvolvimento de estratégias, o planejamento apresenta alguns pontos críticos como colocado por Wilson *apud* Cunha (1997):

- O *staff* tomou o processo, tirando dos gerentes a responsabilidade executiva;
- O processo dominou o *staff*;
- O planejamento tornou-se cada vez mais elaborado e burocrático e a análise começou a impedir a tomada de decisão;

- O processo de planejamento falhou ao desenvolver verdadeiras escolhas estratégicas;
- O planejamento negligenciou as necessidades organizacionais e culturais para a implantação de uma estratégia;
- As previsões baseadas num único ponto não são o melhor instrumento para planejar em um ambiente de incertezas.

2.3.2 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS SEGUNDO IDENBURG

Ainda como forma de desenvolvimento de estratégias, Idenburg (1993) apresenta duas dimensões do processo de desenvolvimento de estratégias: orientação para meta (o quê fazer) e orientação para o processo (como fazer). Reunidas em uma matriz, estas duas dimensões resultam em quatro visões do processo de desenvolvimento de estratégias: *Incrementalismo Lógico*, *Aprendizado Dirigido*, *Planejamento Racional* e *Estratégia Emergente*, como mostrado na figura 2.

		Orientação para metas (O quê fazer)	
		Forte	Fraca
Orientação para o processo (Como fazer)	Forte	Incrementalismo Lógico	Aprendizado Dirigido
	Fraca	Planejamento Racional	Estratégia Emergente

Figura 2 – Visões do processo de desenvolvimento de estratégia

Fonte: Idenburg (1993, p. 133)

2.3.2.1 Incrementalismo Lógico

Semelhante ao modo adaptativo, as mudanças no incrementalismo lógico são lentas e incrementais, porque o poder descentralizado não suporta mudanças radicais. Assim, no incrementalismo lógico os processos desenvolvem-se em fases, mas cada fase subsequente constrói a fase prévia e tem a sua própria lógica interna: “*a estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional também impede o desenvolvimento da estratégia*”, afirma

Idenburg (1993, p.135). As pessoas dentro da organização têm os próprios objetivos e estão experimentando os próprios processos de aprendizagem.

O principal expoente desta corrente é Quinn (1980), que acredita que o aprendizado e a elaboração das estratégias estão convergindo. O processo de formulação das estratégias não é formal e nem segue modelos definidos. As estratégias surgem num processo incremental, lógico e informal, sem início, fim ou responsável claramente identificáveis. O incrementalismo trabalha fortemente com as relações de poder existentes nas organizações. “*A administração estratégica toca não só a questão de racionalidade, mas também considera as emoções, dúvidas, preocupações, intuição e tensão*” afirma Idenburg (1993, p.135). Deste modo, o incrementalismo lógico reconhece que a realidade da administração estratégica inclui guiar tanto metas como também pessoas. A seguir são apresentadas as etapas do incrementalismo lógico, de acordo com Quinn (1980):

1) *Criar atenção e comprometimento*: o executivo principal inicia o processo de mudança estratégica de modo informal, sem se comprometer, deixando que a organização crie a estrutura e as soluções necessárias. São criados fóruns de debate a fim de que as idéias sejam absorvidas e o apoio político seja estabelecido. As mudanças realizadas pelo executivo principal são pequenas, parecendo ajustes na estratégia antiga;

2) *Solidificar o processo incrementalmente*: os objetivos vão sendo mais especificados, de modo a integrar melhor a nova estratégia e evitar a oposição desnecessária. Busca-se reunir os centros de poder mais importantes, atrás de um consenso entre os mesmos e gerenciando as colisões;

3) *Integrar processos e interesses*: busca-se criar coesão e identidade organizacional com a nova estratégia, normalmente, estabelecendo-se um sistema de avaliação e recompensa.

Basicamente, o incrementalismo trabalha com negociação entre os diferentes grupos existentes na organização e tem como objetivo reduzir a distância entre o pensar e o fazer.

2.3.2.2 Aprendizado Dirigido

Esse modo de formulação de estratégia é apropriado para as organizações de aprendizagem. Nesse tipo de organização, a mera formulação de planos estratégicos é uma garantia insuficiente de mudança de comportamentos dos gerentes, assim o processo dirigido de aprendizagem tenta adequar os modelos mentais dos gerentes à realidade.

Busca-se assim, com a definição das estratégias um processo de melhoria contínua que nunca tem fim. Geus (1993) e Senge (1998) são os principais expoentes desta abordagem de

desenvolvimento de estratégia. Esses autores ressaltam a importância do homem para o processo de aprendizado organizacional e para o desenvolvimento das estratégias. Assim, conforme Idenburg (1993), vê-se que a administração estratégica e a administração de recursos humanos caminham de mãos dadas.

As organizações de aprendizado têm mais facilidade de observar e, sobretudo implementar mudanças necessárias. Assim, suas estratégias são constantemente avaliadas, pois o processo de aprendizagem permite que a estratégia faça suposições sobre o futuro de um meio em rápida mudança. Em um ambiente de mudanças a estratégia é vista como algo que permita a empresa a adaptar-se; com uma estratégia bem definida, a empresa pode lidar com a incerteza. *“O objetivo da estratégia é a aprendizagem necessária para mudar continuamente”* afirma Barcellos (1998).

2.3.2.3 Planejamento Racional

Idenburg (1993) acredita que o planejamento racional é uma forma de desenvolvimento de estratégia que se preocupa com o desenvolvimento e formulação de objetivos atingíveis, implicando em um envolvimento profundo da cúpula da administração. O processo de desenvolvimento é sistematizado e envolve algumas metodologias (IDENBURG, 1993, p.133; MINTZBERG, 1973, p.47). Caracteriza-se por: seleção de metas pré-definidas; trabalha com informações correntes e confiáveis; analisa possibilidade e define cenários para atuação; a abordagem conceitual é sistêmica; define escolha de investimento e de recursos e normalmente quem define as estratégias não executam (separação de mãos e mente).

Os resultados do processo de planejamento racionais são as estratégias deliberadas. Análises racionais excedem a crença, expectativa ou intuição em desenvolvimento estratégico (IDENBURG, 1973, p.134).

Dentro desta visão de desenvolvimento estratégico, nem todas as estratégias deliberadas são as estratégias realizadas. No decorrer do processo de implementação, algumas estratégias acabam sendo descartadas, o que é chamado de estratégias não realizadas (IDENBURG, 1973, p.134; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.45).

2.3.2.4 Estratégia Emergente

É definida como estratégia que não tinha sido prevista no processo de elaboração. Normalmente a estratégia emergente surge no contexto presente, a partir da experiência passada, para o futuro de objetivos explícitos formulados dentro de ambiente imprevisível e

de maneira acidental para novos desenvolvimentos. Caracteriza-se por: imprevisibilidade; flexibilidade; é resultado do meio presente; oportunista; a elaboração está vinculada ao processo de execução e oportuniza o processo de aprendizagem.

Neste tipo de desenvolvimento de estratégia perde-se tanto a orientação de meta como orientação de processo. Conforme Idenburg (1993, p.136), “*de acordo com esta visão não é possível desenvolver uma perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente impossível de prever, ao invés disso, é necessário reagir de uma maneira flexível, oportunística e acidental*”.

Mintzberg (1987) acredita que a idéia de artesanato é a que melhor se aproxima daquilo que deve ser o processo de criação de estratégias, em que ocorre uma ligação entre pensamento e ações. O autor usa as expressões *estratégia artesanal* e *estratégia emergente* para designar as estratégias que aparecem sem intenções claras e definidas.

Não existe um melhor caminho para criar as estratégias; as estratégias efetivas desenvolvem-se por caminhos estranhos, nos quais os erros tornam-se oportunidades e as limitações estimulam a criatividade. As estratégias podem tanto emergir espontaneamente como serem formuladas deliberadamente. Em relação às estratégias formuladas deliberadamente, caso não produzam ações desejadas, as organizações defrontam-se com estratégias não realizadas. “Na prática [...] todas as estratégias formuladas caminham em dois pés, um deliberado, e outro emergente”, acredita Mintzberg (1987, p.112).

Ainda, conforme Mintzberg, entre a estratégia ideal (que foi planejada) e a estratégia real (que foi realizada) há uma grande distância e, em alguns casos, os planos não se realizam e os padrões podem aparecer sem nenhuma preconcepção. A figura 3 ilustra este processo.

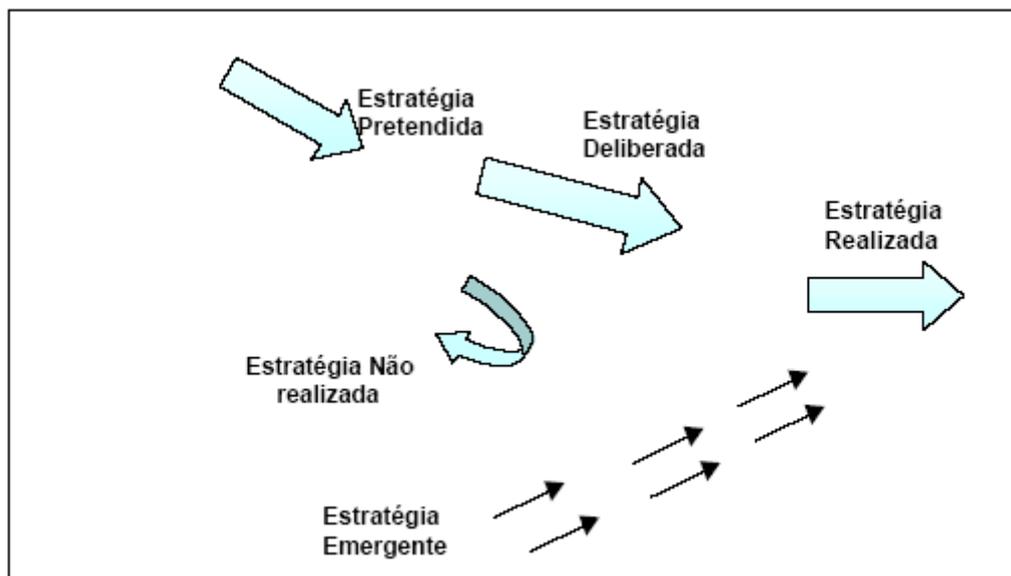


Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg (1987)

Portanto, verifica-se a existência, na literatura, de diversos meios de se formular uma estratégia. Idenburg (1993) acredita que a escolha do modo mais apropriado varia no decorrer do tempo e depende, por um lado, das condições ambientais internas e externas e, por outro lado, da perspicácia e preferência dos administradores responsáveis pela formulação da estratégia. O que influencia na determinação do modo, de acordo com Mintzberg (1973), são as características da organização, como o tamanho, a estrutura e a liderança e, ainda, as características do ambiente, como a competitividade e a estabilidade.

Ressalta-se também que, algumas organizações não realizam um modo puro na determinação das estratégias; acabam combinando as diversas maneiras de acordo com suas necessidades e características. Assim, pode-se encontrar em uma mesma organização a combinação dos diferentes modos apresentados.

2.4 TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS

No contexto da administração estratégica, o termo tipologia refere-se a um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos estratégicos das indústrias. Nesse sentido, uma tipologia é um sistema de classificação e, como tal, exige o cumprimento de alguns requisitos.

O conceito de estratégia genérica advém do fato que diversos autores acreditam que seja possível definir-se uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria (HERBERT E DERESKY, 1987). Ou, dito de outra forma, poderiam ser identificados padrões estratégicos que capturariam a essência das diversas atitudes competitivas da maioria das empresas.

Segundo Costa e Silva (2002, p. 3), a importância da utilização de tipologias está na redução do vasto leque de combinações que um pesquisador teria que considerar. As categorias de uma tipologia representam caracteres gerais que definem um pacote holístico de atributos, ou seja, uma vez identificado, cada tipo estratégico pode ser testado e expandido por pesquisadores, que, por sua vez, revelam sua preferência por um determinado conjunto de variáveis.

O próprio fato de existirem diversas tipologias já denota, pelo menos segundo o entendimento dos proponentes dessas mesmas tipologias, que as propostas anteriores são consideradas, no mínimo, incompletas. O problema estaria totalmente sanado se houvesse sido construída uma última estrutura, definitiva e capaz de suportar qualquer teste. Entretanto,

ao contrário, observa-se a proliferação de propostas, construídas sob o entendimento das mais variadas escolas do pensamento estratégico e cada vez mais moldadas a situações específicas.

Como a investigação de todas as tipologias fugiria ao objetivo desta revisão bibliográfica, optou-se por utilizar aquelas propostas por Miles & Snow (1978), Porter (1986) e Mintzberg (1988), pelo fato de serem as mais representativas e que maior quantidade de testes empíricos vêm suportando.

2.4.1 TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW

Miles e Snow (1978) propuseram uma caracterização de tipos estratégicos baseados na postura de resposta da empresa às condições de mudança do ambiente. A dimensão principal dessa análise é a orientação da empresa em relação à questão produto-mercado ou à taxa intencional de mudança produto-mercado: desenvolvimento de novos produtos, aumento da parcela de mercado etc. A postura em relação ao domínio produto-mercado é acompanhada por mecanismos complementares, tais como estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.

O modelo de Miles e Snow focaliza o processo de adaptação organizacional, expresso através da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos. Dois elementos básicos compõem o modelo: (1) uma abordagem geral do processo de adaptação, especificando as principais linhas de decisão que uma empresa deve tomar de forma a se manter alinhada e ajustada ao seu ambiente; e (2) uma tipologia organizacional, retratando os diferentes padrões de comportamento adaptativo utilizados pelas empresas. Sua tipologia classifica as unidades de negócio, em quatro categorias: (1) prospectores, (2) defensores, (3) analisadores e (4) reativos.

Os autores enfatizaram o que seria uma filosofia de comportamento da organização, baseada no tratamento de problemas empresariais, de engenharia e administrativos. Cada um dos tipos exibe uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos consistente com sua estratégia de mercado, pelo menos no que se refere às empresas bem-sucedidas.

Os **prospectores** tendem a se basear em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades os obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. Uma vez que as atividades de varredura não se limitam ao seu domínio corrente, os prospectores tendem a ser os precursores de inovações. A reputação de inovador é normalmente essencial para o sucesso do prospector, à medida que lhe permite cativar os clientes ávidos por novidades, dispostos a pagar um preço prêmio.

Para o prospectador, o problema empresarial de como localizar e explorar novas oportunidades de produto e mercado é preponderante, ficando a solução condicionada ao composto de produtos atual e futuro. O problema de engenharia reside em como evitar comprometimentos de longo prazo com relação a uma dada tecnologia, o que pode ser resolvido com a utilização de múltiplas tecnologias com baixo emprego de rotina e mecanização. O problema administrativo está em facilitar as operações, em vez de controlá-las. Assim, o sistema administrativo deve ser capaz de distribuir e coordenar recursos entre as unidades de negócio e os projetos e não de planejar e controlar as operações da empresa como um todo.

Os **defensores** apresentam uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado.

Seu problema de engenharia está na produção de bens e serviços da forma mais eficiente possível e pode ser resolvido através da adoção de uma tecnologia núcleo, altamente eficiente. O problema administrativo de como alcançar controle severo da organização de forma a garantir eficiência é tratado através da implementação de controles centralizados e da ênfase em determinadas áreas funcionais, como as de finanças e produção. O grande risco do defensor reside na possibilidade de o ambiente sofrer uma mudança para a qual sua tecnologia não esteja adaptada.

Os **analísadores** são uma mistura entre os prospectores e os defensores: ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades centrais. Procuram minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades. Seu problema empresarial está em como identificar e explorar novas oportunidades de produto e mercado, mantendo uma base firme de produtos e clientes tradicionais.

O problema de engenharia passa a ser o de como alcançar e garantir um equilíbrio entre as demandas conflitantes por flexibilidade e estabilidade tecnológica. Similarmente, seu problema administrativo é o de como criar estruturas e processos diferenciados, de forma a acomodar, ao mesmo tempo, as áreas dinâmicas e estáticas da empresa. Os principais riscos incorridos pelo analisador referem-se à possível ineficiência advinda da adoção de tecnologias diferenciadas.

Os **reativos** representam um “fracasso” estratégico, à medida que exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos. Miles e Snow acreditam que eles apresentam um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos puros. Esse tipo estratégico somente se sustentaria no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados. Em outros ambientes, ou a empresa implementa adequadamente um dos outros tipos estratégicos ou sucumbe às pressões dos concorrentes e dos clientes. A ausência de uma orientação consistente faz com que eles reajam às pressões ambientais apenas quando forçados.

Assim, as organizações com comportamentos estratégicos defensivos, prospectores e analíticos podem ser consideradas como formas estáveis de organização se houver um alinhamento entre a estratégia, os processos e a estrutura. Já as reativas revelam um não alinhamento entre estratégia e estrutura, caracterizando formas instáveis de organizações.

2.4.2 TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE PORTER

Porter (1986) propôs uma tipologia composta por três tipos estratégicos: (1) liderança no custo total; (2) diferenciação; e (3) enfoque (em custo ou diferenciação). Segundo ele, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. As empresas que procuram uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca por um dos tipos estratégicos foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (sem posicionamento).

O ponto central da **estratégia de liderança no custo total** reside na capacidade de a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. A posição de custo baixo permite que a empresa ainda continue auferindo lucros mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição.

A **estratégia de diferenciação** pressupõe que a empresa ofereça, para todo o mercado, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência. Esse tipo estratégico oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de uma forma diferente daquela possibilitada pela liderança em custo. A lealdade e a redução da sensibilidade ao preço por parte dos clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles considerem diferenciado protegem a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Similarmente, o poder dos compradores também diminui, uma vez que, pela própria definição de produto diferenciado, eles não encontrarão no mercado alternativas com as mesmas características.

Segundo Costa e Silva (2002, p. 8), Porter entende que as empresas devem buscar todas as oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem a diferenciação, bem como explorar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. Afirma, ainda, que, embora não podendo existir mais do que uma líder em custo é possível haver

várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos das demais e que haja um número suficientemente grande de clientes que valorizem distintamente cada um desses atributos e características.

A **estratégia de enfoque** baseia-se no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda a indústria ou a um grande número de segmentos da indústria. O alvo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais efetivamente, e pode ser definido a partir de dimensões como características demográficas, sociais, psicológicas ou mesmo área geográfica de atuação. O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma dessas posições em relação ao mercado total.

2.4.3 TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MINTZBERG

Mintzberg (1988) propôs uma tipologia de estratégias genéricas derivada do conceito de diferenciação de Porter, mas com um nível de detalhamento maior que as deste, composta de seis tipos estratégicos: (1) diferenciação por suporte; (2) diferenciação por qualidade; (3) diferenciação por imagem; (4) diferenciação por projeto; (5) diferenciação por preço; e (6) não-diferenciada.

Ele entende que os atributos de um produto são características que permitem aos consumidores o distinguirem dos produtos concorrentes ou substitutos, permitindo que uma empresa diferencie seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Segundo Mintzberg, essa imagem pode ser criada através de propaganda, ou através de técnicas de promoção - apresentação e embalagem do produto ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornem mais atrativo para alguns clientes.

Uma forma de diferenciar o produto, sem, necessariamente, alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o produto, o que Mintzberg denominou **diferenciação por suporte**, e pode ser traduzida por prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica, venda de produtos complementares etc.

Outra forma está na **diferenciação por qualidade**, a qual se caracteriza por oferecer um produto que, embora não sendo fundamentalmente diferente, é melhor do que o dos concorrentes. Basicamente, o produto pode ser considerado melhor nas dimensões confiabilidade, durabilidade e desempenho. Ao contrário da **diferenciação por imagem**, que

Mintzberg entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.

Já a **diferenciação por projeto** oferece o produto ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se, em verdade, de oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica da estratégia por projeto para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por projeto busca oferecer algo diferente e não necessariamente melhor.

Com relação à **diferenciação por preço**, Mintzberg insiste em afirmar que não é o mesmo que minimização de custo, dado que este último somente se caracteriza como uma vantagem competitiva caso se traduza em menor preço para o mercado, isto é, caso seja visível para o consumidor.

A **estratégia de não-diferenciação** é muito observada na prática e se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e que a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes. Assemelha-se ao conceito de sem posicionamento desenvolvido por Porter, com duas diferenças: (1) Mintzberg considera que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter trata esse posicionamento como um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas puras; e (2) ao contrário do que Porter supõe para o sem posicionamento, Mintzberg não condena a não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

Da mesma maneira que o conceito de vantagem propriamente dito faz referência a uma situação de superioridade ou condições favoráveis que uma coisa tem em relação à outra, o conceito de *vantagem competitiva* da empresa é entendido como qualquer característica da empresa que a diferencia de outras, colocando-a em uma posição competitiva relativamente superior.

Sendo assim, uma empresa tem uma vantagem competitiva frente à outra quando possui certas características que não tem a outra, ou que esta tem em níveis inferiores. Além do que, estas características permitem-lhe obter um rendimento superior à outra empresa em sua atuação competitiva (LOPEZ e MARTÍN, 1998, p. 223).

Para Bueno e Morcillo (*apud* LOPEZ E MARTÍN, 1998) *Vantagem Competitiva* é “o domínio e controle por parte de uma empresa, de uma característica, habilidade, recurso e conhecimento que incrementa sua eficiência e a permite distanciar-se da competição”.

Segundo Porter (1992), ainda que a origem da vantagem competitiva possa estar em inúmeras características da atividade da empresa, qualquer delas conduz, de uma forma ou de outra, a uma das seguintes vantagens competitivas básicas: Liderança em custos ou Diferenciação.

A vantagem competitiva 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.

O caminho pelo qual uma empresa alcança uma vantagem competitiva é a estratégia competitiva. Portanto, a estratégia competitiva entende-se como a forma, mediante a qual uma empresa enfrenta seus competidores para tentar obter um rendimento superior a estes.

Para que uma característica empresarial possa ser considerada como uma vantagem competitiva deve reunir três requisitos:

- 1) Necessita envolver um fator-chave de êxito do mercado.
- 2) Deve ser substancialmente suficiente para suportar realmente uma diferença
- 3) Necessita ser sustentável frente às mudanças do ambiente e das ações dos concorrentes.

O aparecimento de uma vantagem competitiva pode ter sua origem em aspectos internos ou externos à empresa (GRANT, 1996). De origem externa, pode-se dizer que, à medida que, em uma indústria se produz um maior número de mudança nos fatores que a caracteriza, e o alcance dessas mudanças seja maior, maior será as possibilidades de se conseguir vantagens.

Entretanto, não basta a existência dessas mudanças no ambiente, senão que a empresa deverá ter uma rápida capacidade de resposta para aproveitar-se das mudanças, antecipando-se a seus competidores na exploração de oportunidades. A habilidade da empresa para responder rapidamente as mudanças requer duas condições (GRANT, 1996, p. 191):

- Um recurso chave, a informação, para identificar as mudanças;
- Uma capacidade chave, a flexibilidade de resposta, para redistribuir os recursos para enfrentar as mudanças.

Em princípio, a possibilidade de utilização favorável desses fatores externos por parte de todas as empresas da indústria é similar, uma vez que, são fatores alheios à própria

empresa, ainda que a informação e a capacidade de resposta sejam a chave para a obtenção da vantagem.

Por tudo isso, a consideração dos fatores internos como fonte de vantagem competitiva torna-se mais importante para sua criação e posterior manutenção. Os fatores internos, dos quais podem surgir as vantagens derivam da disponibilidade e utilização dos recursos e capacidade da empresa, como mostra a figura 4.

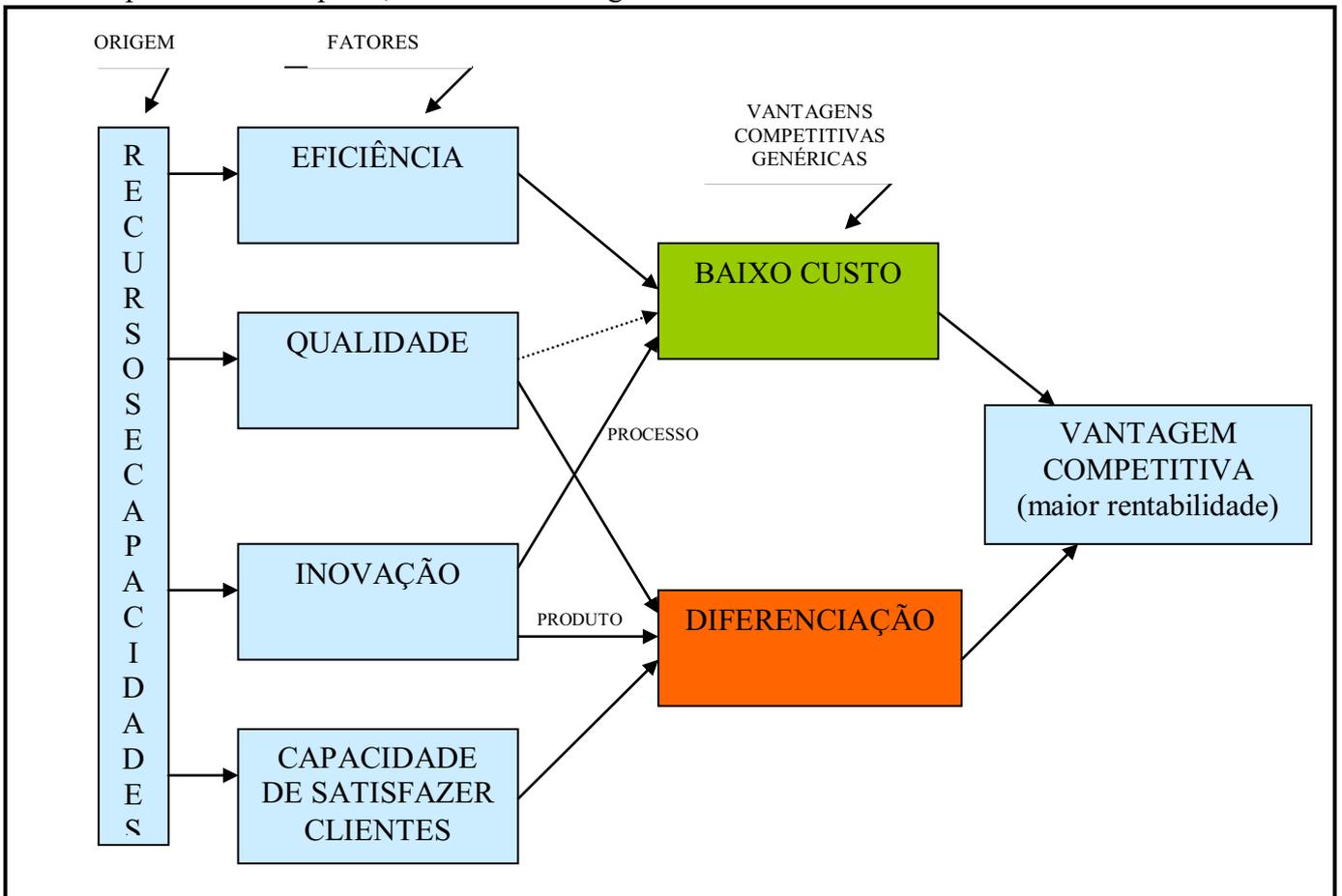


Figura 4 – Fatores internos de criação de vantagem competitiva (LOPEZ e MARTIN, 1998, p. 227).

A utilização dos recursos e capacidades disponíveis para alcançar as distintas vantagens depende de quatro fatores genéricos, mesmo considerando suas estritas inter-relações, pode ser contemplado separadamente (HILL e JONES, 1996, *apud* LOPEZ e MARTÍN, 1998):

- **Eficiência:** referida a produtividade na utilização das matérias-primas para obtenção dos produtos finais, influi fundamentalmente na vantagem em custo.
- **Qualidade:** os produtos de qualidade são aqueles que cumprem a função para que se desenharam. A qualidade tem um impacto direto sobre a vantagem em diferenciação, ainda

que também pode ter sobre os custos, através de uma melhor eficiência mediante a qualidade em produtividade.

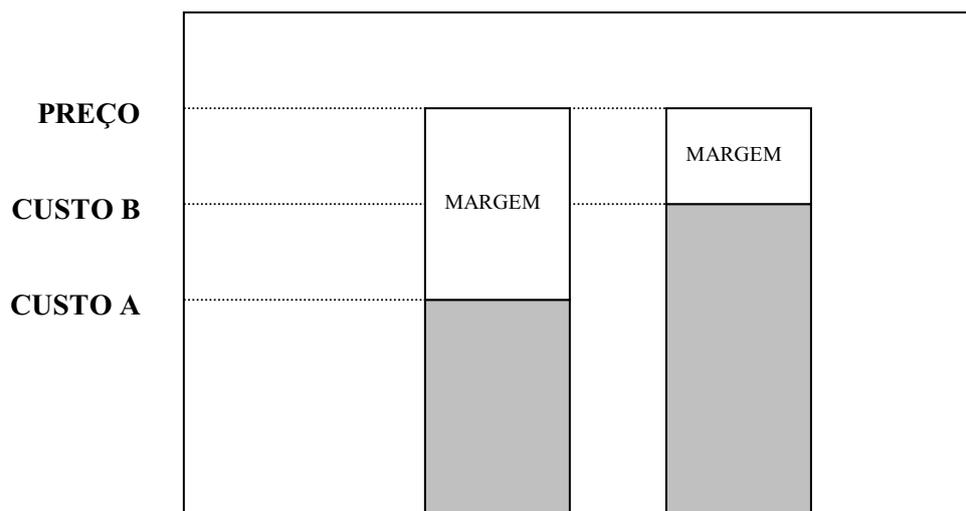
- **Inovação**: as mudanças e as novidades internas, tanto em aspectos técnicos como em gestão, também são origens de vantagem.

- **Capacidade de satisfazer clientes**: esta capacidade incide primordialmente na diferenciação, pode derivar de múltiplos fatores como eficiência, qualidade, inovação, personalização do produto, tempo de respostas as necessidades, *design* superior ou serviço superior.

2.5.1 VANTAGEM COMPETITIVA EM CUSTOS

Uma empresa tem vantagem competitiva em custos, quando tem custos inferiores ao de seus competidores para um produto ou serviço semelhante ou comparável em qualidade. Diante disto, a empresa trata de obter custos o mais reduzido possível, o que lhe colocará em vantagem frente a seus competidores, fornecedores e clientes (PORTER 1987) *apud* (LOPEZ e MARTIN, 1998, p. 230).

Como mostra a figura 5, a **empresa A** tem custos unitários inferiores aos da **empresa B**, para um produto similar em características, tanto que pode vendê-lo a um preço similar. Como consequência da vantagem competitiva em custos da **empresa A** em relação à **empresa B**, a rentabilidade da **empresa A** é superior a da **empresa B**.



CUSTO

CUSTO

EMPRESA A

EMPRESA B

Figura 5 – A Vantagem Competitiva em Custos (LOPEZ e MARTIN, 1998, p. 231)

2.5.2 VANTAGEM COMPETITIVA EM DIFERENCIAÇÃO

Esta vantagem competitiva busca a diferenciação do produto ou serviço que a empresa oferece, fazendo com que seja percebido como único no mercado. Desta forma, os clientes estão dispostos a pagar mais para obter um produto ou serviço de uma empresa do que de outra.

A figura 6 reflete graficamente a vantagem competitiva em diferenciação. A **empresa A** fabrica um produto diferenciado, apreciado de forma especial pelos clientes, por isso, pode cobrar um preço superior por este produto. Sendo assim, quando os custos unitários da **empresa A** são superiores aos da **empresa B** (em consequência de um maior esforço em qualidade), o aumento do preço compensa, pois a **empresa A** possui uma margem de rentabilidade superior à da **empresa B** pelo fato de dispor de vantagem competitiva.

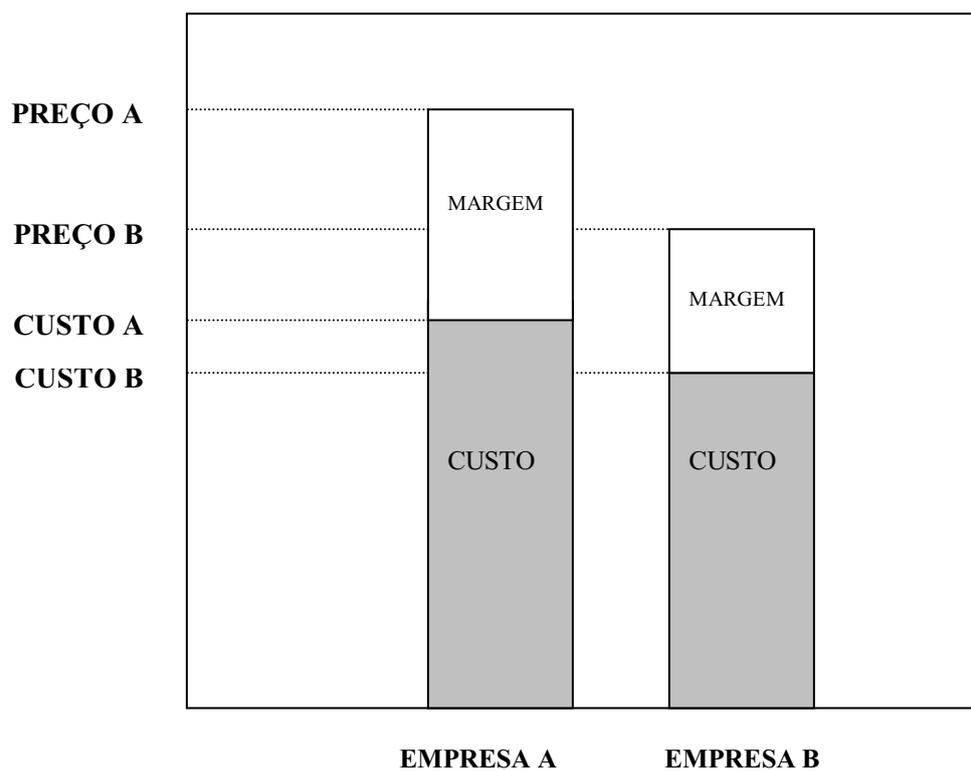


Figura 6 – A Vantagem competitiva em Diferenciação (LOPEZ e MARTIN, 1998, p. 247)

Após a consolidação teórica do estudo, baseada em Estratégia, Níveis Estratégicos, Modos de Elaboração de Estratégias, Tipologias Estratégicas e Vantagem Competitiva, o capítulo seguinte trata dos aspectos metodológicos da pesquisa, posteriormente, são apresentados os resultados e em seguida as considerações finais do estudo.

Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como suporte para o problema de pesquisa formulado e os objetivos propostos, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, assim como o contexto no qual a pesquisa se realizou.

A presente pesquisa caracteriza-se por um **estudo descritivo**, no qual o objeto de estudo é uma empresa do ramo de construção civil, do subsetor de edificações, sediada em Campina Grande-PB. Segundo Marconi e Lakatos (1990), a pesquisa descritiva caracteriza-se como aquela em que os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática. Para Gil (1999), tal pesquisa não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi conduzida sob a forma de um **estudo de caso**, que se caracteriza principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. O estudo de caso é utilizado quando se pretende efetuar uma análise mais apurada da realidade de um determinado contexto, permitindo investigar de forma ampla um ambiente, levando em consideração os fenômenos ocorridos num determinado espaço de tempo, viabilizando o entendimento acerca das questões da pesquisa. Para Tachizawa (2000, p. 49), “a monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir de análise de uma determinada organização”, como explicita a figura 7.

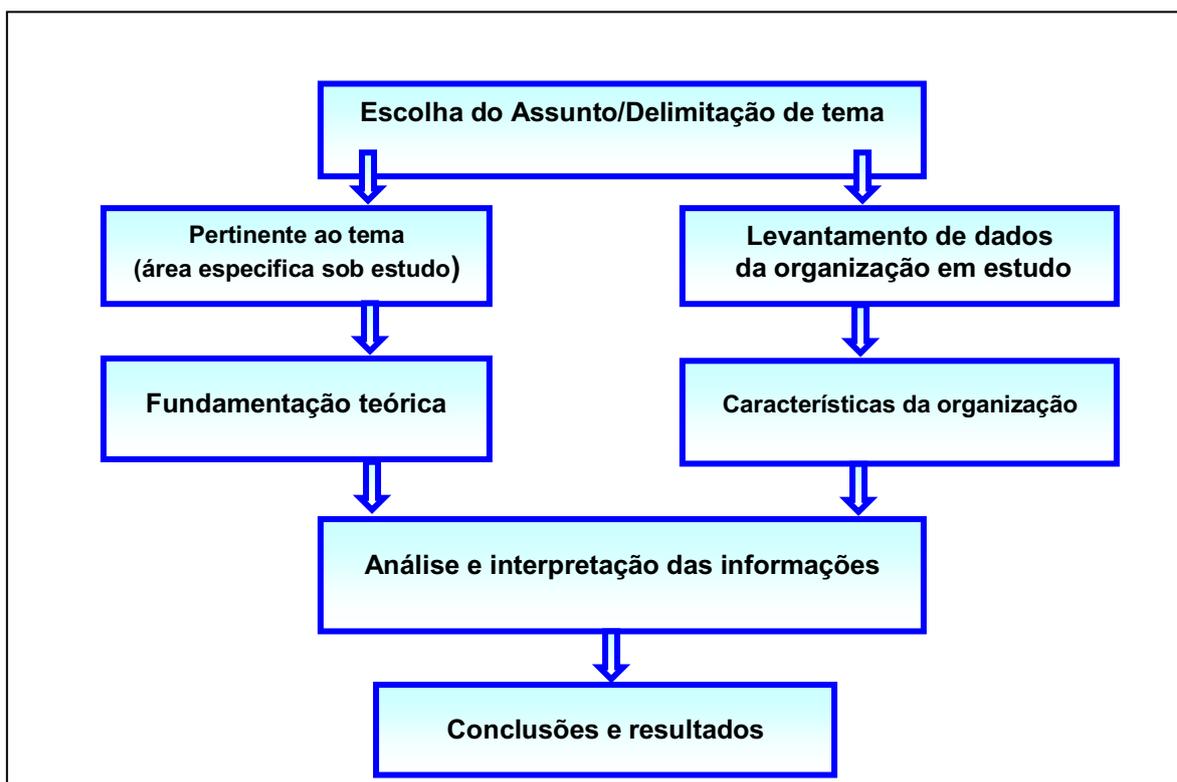


Figura 7 – Modelo metodológico de monografia de estudo de caso

Fonte: Tachizawa 2000, p. 49

Quanto à abordagem do problema a pesquisa pode ser classificada como **qualitativa**. Para Miles e Huberman (1994) a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos. Além disso, a pesquisa qualitativa ajuda o pesquisador a ir além de concepções iniciais e a gerar ou revisar estruturas teóricas.

No que diz respeito ao objeto da pesquisa, esta pode ser classificada como uma **pesquisa de campo**, na qual baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade, o pesquisador efetua a coleta de dados diretamente no local da ocorrência dos fenômenos. Para Marconi e Lakatos (1990, p. 75) “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Em função do problema e dos objetivos formulados, os **sujeitos participantes diretos da pesquisa** foram, o executivo principal e 3 gerentes da empresa objeto de estudo (que representam todo o universo da gerência), escolhidos por meio da amostragem não-probabilística do tipo intencional e, 9 clientes da empresa, escolhidos por meio da amostragem não-probabilística do tipo acidental.

Para o **levantamento dos dados**, visando a obtenção das respostas para o problema formulado e a consecução dos objetivos propostos, foram utilizados as seguintes técnicas e instrumentos de pesquisa: 1) Entrevistas semi-estruturadas, com os gestores da empresa, utilizando perguntas abertas (roteiro de entrevista em anexo); 2) Pesquisa documental; 3) Observação não-participante, na qual buscou-se conhecer a forma de atuação dos gestores no que se refere ao processo de elaboração de estratégias e; 4) Entrevistas não estruturadas, com clientes da empresa.

Em relação ao **tratamento dos dados**, estes foram analisados de forma descritiva. Com base nas respostas obtidas nas entrevistas, assim como, da observação não-participante e da pesquisa documental pôde-se analisar os processos de elaboração de estratégias da empresa.

No que diz respeito à identificação dos modos de elaboração de estratégias foram utilizadas as propostas de: Idenburg (1993) e Mintzberg (1973); já em relação à análise das tipologias de estratégias genéricas foram utilizadas as propostas de: Porter (1986), Mintzberg (1988) e, Miles e Snow (1978).

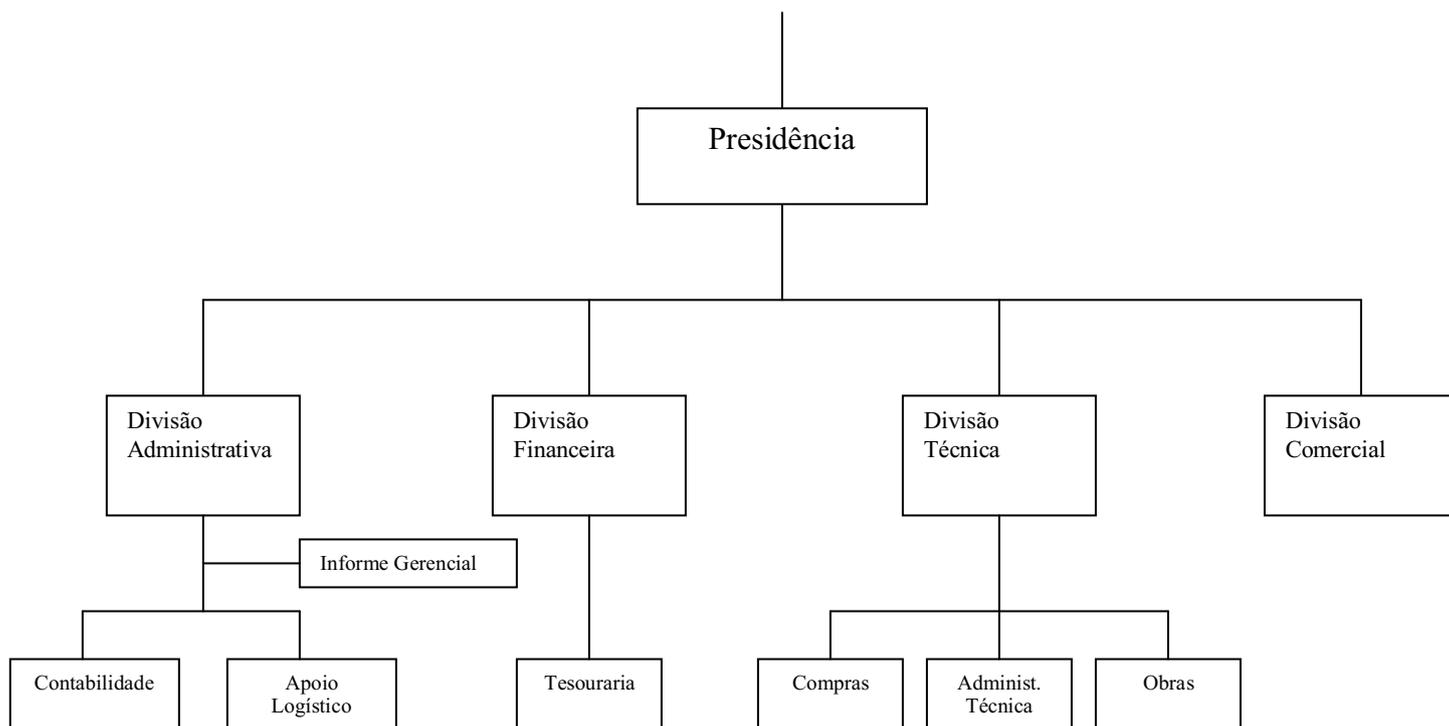
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- **Razão Social:** Cipresa Empreendimentos LTDA.
- **Nome Fantasia:** Cipresa
- **Endereço:** Rua Capitão José Amâncio Barbosa, 175, São José, Campina Grande, Paraíba.
- **CNPJ:** 13.306.501/0001-42
- **Número de funcionários:** 143
- **Natureza Jurídica:** Sociedade Limitada
- **Ramo de Atuação:** Subsetor de Edificações Residenciais
- **Logomarca:**



- **Organograma Hierárquico** *Construindo obras de arte.*

Conselho Deliberativo



Breve histórico:

Tudo começou quando em 21 de fevereiro de 1983, um jovem, recém formado em Engenharia Civil pela Universidade Federal da Paraíba, então trabalhando na Secretaria de Obras da cidade de Paulo Afonso-BA, comprou uma fábrica de pré-moldados de um amigo e a denominou CIPRESA (Comércio e Indústria de Pré-moldados). A empresa passou a atuar como empreiteira de serviços de órgãos públicos, destacando-se como seu principal cliente a Cia. Hidroelétrica do São Francisco (CHESF), onde executava obras como: subestações, conjuntos habitacionais, galpões etc.

Em 1991, a empresa decidiu mudar-se para Campina Grande, visto que, o proprietário é natural desta cidade e possuía um grande desejo de voltar e fazer parte do desenvolvimento dela. Foi quando passou a se especializar em construção de edifícios residenciais, usando sempre como diferencial a qualidade, a pontualidade e a garantia de satisfação dos clientes. A empresa apostou na verticalização da cidade, para o segmento de alta renda, o que caracterizou uma verdadeira revolução no mercado imobiliário da cidade, lançando o *Residencial Colinas do Mirante*, que mais tarde demonstrou ter sido uma aposta de sucesso.

O tipo de negócio desenvolvido pela construtora enquadra-se como incorporação imobiliária, a qual consiste no desenvolvimento completo de um empreendimento imobiliário, incluindo projeto, construção e comercialização.

A empresa passou a atuar especificamente como incorporadora de edifícios residenciais na cidade de Campina Grande. Ao longo desses anos foram construídos os seguintes empreendimentos: Residencial Colinas do Mirante, Residencial Valle do Mirante, Residencial Belvedere, Residencial Colinas do Mirante II, Leonardo da Vinci Residence, Mona Lisa Residence, Paraíso do Mirante. Atualmente, a construtora possui dois condomínios que estão em obras: o Condomínio Espaço das Artes, que teve sua construção iniciada em agosto de 2006, com previsão de entrega em agosto de 2010 e; o Condomínio Residencial Jardins, que teve sua construção iniciada em janeiro de 2007, com previsão de entrega em dezembro de 2008. Além de ter sido lançado em abril de 2007 o Residencial Jardim de Marselha, com previsão de entrega em abril de 2009.

A empresa tem conquistado ao longo desses anos a credibilidade que qualquer empresa necessita para se tornar líder no mercado.

A empresa conta hoje com aproximadamente 140 funcionários. O número de funcionários varia muito de acordo com o andamento das obras, contando com uma média de 100 funcionários por mês ao longo do ano.

A maior parte dos seus clientes é composta por investidores, que compram imóveis ainda na planta e buscam lucratividade quando o imóvel está pronto, visto que, estes se valorizam ao longo da construção. Existe uma parcela menor de clientes, composta por pessoas que compram os apartamentos para morar. Os clientes da empresa pertencem as classes sociais A e B.

Recentemente a empresa foi convidada pela Caixa Econômica Federal, Governo Federal e a Prefeitura Municipal de Campina Grande, para construir um empreendimento popular para a população campinense, obra esta que fez parte do PAR (Programa de Arrendamento Residencial). As obras formam denominadas, Conjunto Residencial Santa Teresa e Conjunto Residencial João Paulo II, no qual foram construídos 240 apartamentos populares com muita qualidade, em 240 dias úteis. Em consequência do trabalho bem feito, a obra foi reconhecida como Referência Nacional no 78º ENIC (Encontro Nacional da Indústria da Construção) realizado em João Pessoa-PB em outubro de 2006, e é motivo de muito orgulho para a empresa.

É interessante perceber que a empresa consegue visualizar muito bem as áreas que estão em início de expansão na cidade. Realizando obras de incorporação em regiões com potencial de valorização. As áreas da cidade onde ele começa a construir passam a se valorizar devido à infra-estrutura de saneamento básico que a própria construtora faz, quando o local não possui, e mesmo pelos empreendimentos em si, que por atingirem preços muito altos para a realidade da cidade, influenciam a valorização dos imóveis que estão em volta deles.

Atualmente, o *Condomínio Espaço das Artes*, que está na etapa de execução da obra, e será composto de duas torres de alto luxo, totalizando 120 apartamentos, que será concluído em agosto de 2010, já atingiu mais de 72% das suas vendas, em pouco mais de um ano de

lançamento. Já o *Condomínio Residencial Jardins*, que também está na fase de execução da obra, e será composto de três torres, totalizando 84 apartamentos, em pouco mais de seis meses do seu lançamento já atingiu cerca de 70% das suas vendas. Ambos projetos são vistos como sucesso pela empresa e pelo mercado imobiliário da cidade.

No quadro 1 vemos a relação dos empreendimentos que empresa construiu e está construindo em Campina Grande.

Empreendimentos	Endereço
 <p data-bbox="392 999 794 1032">Residencial Colinas do Mirante</p>	<p data-bbox="983 779 1334 846">Avenida José Celino Filho, Mirante</p>
 <p data-bbox="403 1402 778 1435">Residencial Valle do Mirante</p>	<p data-bbox="983 1205 1302 1272">Rua Antônio Barbosa de Menezes, Mirante</p>
 <p data-bbox="451 1850 738 1879">Residencial Belvedere</p>	<p data-bbox="983 1608 1398 1720">Rua Paulo de Frontin, Catolé (esquina Açude Velho – Parque da Criança)</p>
	<p data-bbox="983 1939 1334 2007">Avenida José Celino Filho, Mirante</p>

Residencial Colinas do Mirante II



Mona Lisa Residence

Rua Deputado Álvaro
Gaudêncio, Centro



Leonardo Da Vinci Residence

Avenida José Celino Filho,
Mirante



Residencial Paraíso do Mirante

Rua Belmiro Pinto Brandão,
Mirante, Catolé



Rua Basílio de Araújo, Catolé

<p>Condomínio Espaço das Artes (em construção)</p>	
 <p>Condomínio Residencial Jardins (em construção)</p>	<p>Rua José Branco Ribeiro, Catolé</p>

Quadro 1 – Relação dos empreendimentos concluídos e em construção

Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer como se desenvolve o processo de elaboração de estratégia em uma empresa do setor de edificações da indústria da construção civil em Campina Grande-PB. Para atender a este objetivo, tomou-se como base os modelos propostos por Idenburg (1993) e Mintzberg (1973) em relação aos modos de elaboração de estratégias; e os modelos de Porter (1986), Mintzberg (1988) e, Miles e Snow (1978) em relação à análise das tipologias de estratégias genéricas utilizadas pela Cipresa Empreendimentos Ltda.

Os dados foram analisados em quatro etapas: Caracterização do Ambiente da construção Civil, que trata da caracterização do subsetor edificações em Campina Grande; Verificação dos Modos de Formação de Estratégias utilizadas pela empresa; Verificação das Tipologias de Estratégias adotadas pela empresa e; Identificação das fontes de Vantagem Competitiva.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A indústria da construção civil é de grande importância para o desenvolvimento da Nação, tanto do ponto de vista econômico, destacando-se pela quantidade de atividades que intervêm em seu ciclo de produção, gerando consumos de bens e serviços de outros setores, como do ponto de vista social, pela capacidade de absorção da mão-de-obra.

A indústria da construção civil é constituída por um conjunto de processos de trabalho que resultam em produtos de variadas naturezas, fazendo com que o setor estabeleça uma diversidade de relações com quase todos os setores econômicos, tornando-se, portanto, parte indissociável do desenvolvimento econômico do país.

Os extratos da construção civil, gerados através da infra-estrutura de saneamento, transporte, urbanização, energia, assim como a construção de habitações, edifícios comerciais,

industriais e os serviços com diversos tipos de obras necessárias determinam que as atividades econômicas do setor façam parte de um grande macrocomplexo.

Segundo Silva (1994), este macrocomplexo é constituído pelas seguintes cadeias produtivas que convergem para o setor da construção civil:

- Indústria de Extração Beneficiamento de Minerais não Metálicos;
- Insumos Químicos;
- Indústria de Cerâmica e Cal;
- Indústria do Cimento;
- Indústria de Insumos Metálicos e Madeira.

Como essas cadeias apresentam uma forte integração entre si, o nível de atividade da construção civil, além de produzir os efeitos de emprego e geração de renda, impulsiona diretamente os segmentos produtivos de todo o macrocomplexo do qual faz parte.

Segundo Formoso (1995), a indústria da construção civil pode ser dividida em três subsetores: construção pesada, montagem industrial e edificações.

Em função do subsetor edificações constituir-se na área de atuação da organização estudada, ele será particularmente caracterizado a seguir.

4.1.1 Caracterização do Subsetor Edificações

O subsetor edificações apresenta determinadas características relacionadas ao seu produto e processo produtivo, composição e a associação entre a produção da construção e o volume de investimentos da economia como um todo que não só o diferenciam das demais atividades econômicas como tornam o seu ambiente conflituoso, incerto, competitivo e com forte influência governamental.

No que se refere ao produto e processo produtivo, Nan e Tatum (1989), ressaltam que sua heterogeneidade, imobilidade, complexidade, durabilidade e alto preço são características intrínsecas que atuam influenciando o setor. Como consequência destas características, os referidos autores apontam a limitação da produção em massa, regionalismo, sazonalidade e separação do *design* e da produção.

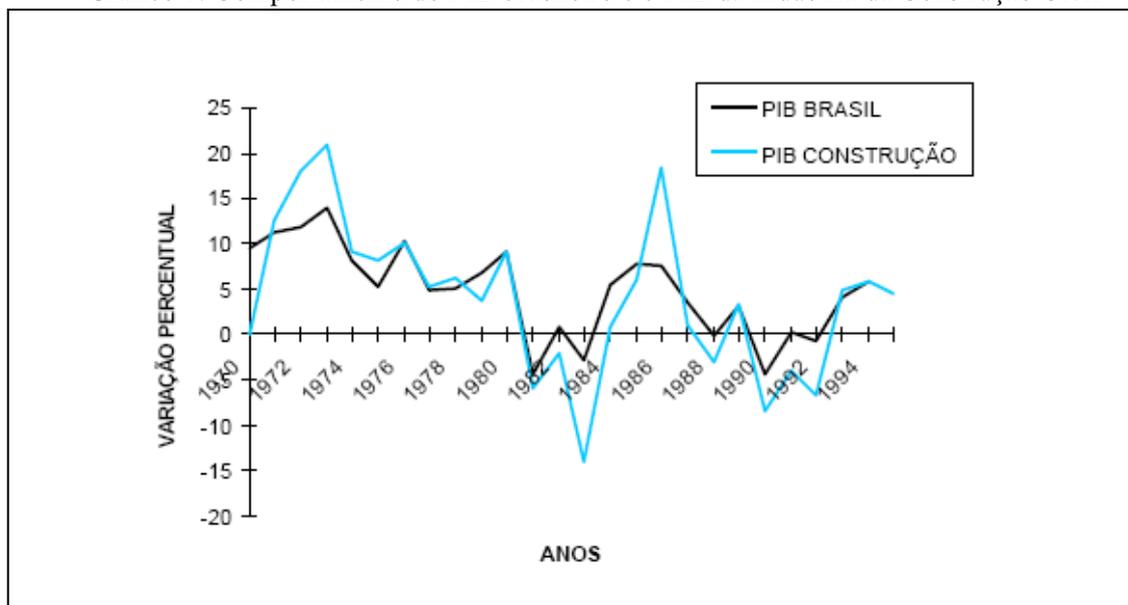
Além disso, em função da natureza e finalidade de seu produto, esse subsetor envolve um grande número de *stakeholders* que influenciam e são influenciados pelas suas ações, tais como clientes, fornecedores, instituições financiadoras, incorporadores, governo federal, estadual e municipal, imobiliárias, corretores de imóveis, assim como os próprios trabalhadores das obras.

Isso faz com que os responsáveis por um empreendimento tenham que ter uma grande flexibilidade frente à variedade de decisões que devem ser tomadas no seu dia-a-dia, tanto nos canteiros de obra quanto na organização.

Com relação ao subsetor edificações, a baixa presença de barreiras de entrada e saída, faz com que esse subsetor apresente uma grande heterogeneidade interna marcada por um grande número de empresas com predomínio daquelas de pequeno e médio porte, com produtos e serviços que pouco se diferenciam (BETTS e OFFORI, 1992). Esta presença de um elevado número de competidores com produtos e serviços que pouco se diferenciam intensifica a concorrência determinando que as empresas estejam constantemente lutando por melhores posições no mercado.

Por outro lado, a dinâmica do setor está intrinsecamente ligada à própria evolução da economia e da forma como são acionados os instrumentos de política econômica. Como a produção dos produtos da construção está associada à formação de capital fixo, ou seja, a investimento, nos períodos de recuperação econômica o volume desses investimentos tende a aumentar, o que se reflete no aumento significativo das encomendas. No entanto, em períodos de crise, quando a atividade econômica global pára de crescer, o setor sofre diretamente seus efeitos pela grande queda das encomendas em consequência da ausência de investimentos (Gráfico 1).

Gráfico 1: Comportamento do PIB brasileiro e o PIB da Indústria da Construção Civil



Fonte: Relatórios Anuais do Banco Central do Brasil, vários anos.

Esta alta correlação com a atividade econômica global faz com que o subsetor edificações no Brasil, fique sujeito a um processo de valorização cíclica dos imóveis (PROCHNIK,

1987), em função da grande defasagem temporal entre as variações da demanda e da oferta, as quais são explicadas pelo processo produtivo de longa duração.

Isto provoca aumento de preços e escassez de imóveis nas fases ascendentes do ciclo, e grandes estoques de apartamentos não vendidos, além de falências e concordatas das construtoras, na recessão.

Por último é necessário salientar que o processo especulativo existente nesse subsetor está estritamente relacionado com o baixo ritmo do progresso técnico da construção habitacional. A principal fonte de ganhos das empresas é a sobrevalorização dos terrenos, o que faz com que as atenções e gastos dos empresários concentrem-se na sua escolha e aquisição.

4.1.1.1 Caracterização do Subsetor Edificações de Campina Grande

Campina Grande é uma cidade que passou a se desenvolver verticalmente em meados da década de 90, para início da década atual. Alguns poucos condomínios verticais existem na cidade há muitos anos, porém, foi com o *Residencial Colinas do Mirante*, que a cidade passou a notar a necessidade de morar em condomínios residenciais. Com o crescimento da população que hoje está por volta de 380.000 habitantes, existe uma demanda por moradias que ofereçam maior praticidade e segurança.

Segundo dados da revista *Construção e Cia* publicada em dezembro de 2006, pelo SINDUSCON-PB (Sindicato da Indústria da Construção e do Mobiliário do Estado da Paraíba), nos últimos dez anos houve um aumento significativo em Campina Grande, no setor de construção de imóveis destinados a classe média e alta. O setor está bastante aquecido e o número de lançamentos imobiliários tem aumentado nos últimos meses em Campina Grande. Somente no bairro do Catolé, atualmente são cerca de 340 apartamentos em construção e 412 unidades a serem lançadas ao longo do ano.

Atualmente, segundo o Cadastro Industrial 2007 da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba existem 84 empresas construtoras na cidade de Campina Grande, apresentando uma heterogeneidade muito grande em relação ao seu tamanho e sua forma de atuar no mercado. Os dados do SINDUSCON Paraíba revelam que o campinense vem mudando gradativamente a maneira de morar. A preferência por apartamentos tem crescido na mesma proporção que se espalham novas construções na cidade. Em pesquisa encomendada em 2003 existiam cerca de oitenta e cinco edifícios residenciais com elevadores, hoje se acredita que Campina Grande tenha perto de cem edifícios residenciais com elevadores e em torno de 2500 apartamentos.

A maioria dos condomínios oferece, elevador, piscina, salão de festas e um acabamento mais fino, voltado para as classes A e B. A arquitetura modernista também é outro atrativo dos residenciais. Mas o principal fator da mudança do estilo de morar do campinense é a segurança. A preferência por apartamentos está mais entre os casais novos, que estão começando a vida a dois, e entre os casais que já criaram os filhos, procurando mais segurança e comodidade.

Os preços dos apartamentos variam de acordo com a localização e o padrão construtivo. Morar em local nobre pode custar até R\$ 550 mil. Esses apartamentos têm em média 300 m² de área privativa, acabamento em granito, sauna, piscina, academia, salão de festas, elevadores, no mínimo duas vagas na garagem e estão localizados em endereços de luxo da cidade, como próximo ao Açude Velho, no Centro, no Mirante, e no Catolé. Um apartamento menor, de 75 m² a 95 m² de área útil, pode ser encontrado no mercado imobiliário por um preço que varia de R\$ 80 mil a R\$ 100 mil. Para o SINDUSCON a melhor opção para quem quer adquirir um imóvel com preço menor é comprá-lo ainda na planta. Em entrevista a Revista Construção e Cia (maio de 2006) o corretor Gustavo Pequeno disse, “o apartamento sai pelo menos 20 mil reais mais barato. É por isso que mal os edifícios começam a ser construídos e boa parte já está vendida”. Mas para investir na compra de um apartamento ainda na planta é preciso conhecer o histórico da construtora responsável pela obra. Segundo o corretor Érico Feitosa, “é sempre bom conhecer os outros prédios que foram feitos pela construtora para saber se o estilo e a qualidade agradam”. Para o corretor de imóveis Antonio Faustino “a credibilidade é fundamental. As construtoras que investem na qualidade não tem nenhuma dificuldade para vender seus apartamentos”.

Segundo o SINDUSCON o setor em 2006 aumentou em 10% em relação ao a 2005. Um dos fatores que tem contribuído para o crescimento do setor são as linhas de crédito oferecidas pela Caixa Econômica Federal, que em 2007 lançou vários pacotes que devem aquecer ainda mais os investimentos na construção civil. Outro dado importante é que segundo o sindicato que representa o setor, a construção civil é responsável por 15% dos empregos formais em Campina Grande.

4.2 VERIFICAÇÃO DOS MODOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Com base nas propostas de Mintzberg e Idenburg tratadas na Fundamentação Teórica do trabalho, foi verificado as características que a empresa possui em relação aos modos de elaboração de estratégias.

4.2.1 Segundo Mintzberg

A proposta de Mintzberg (1973) em relação aos modos de elaboração de estratégias afirma que as organizações desenvolvem suas estratégias de três modos: Modo Empreendedor, Modo Adaptativo e Modo Planejado. Baseado nesta proposta e nas informações obtidas junto à empresa verificou-se o modo de elaboração de estratégias praticada pela construtora.

Foi identificado que dentre os três modos propostos por Mintzberg, o que suas características mais se aproximam da realidade da empresa estudada é o **Modo Empreendedor**.

Observou-se que, para o estabelecimento das estratégias é comum o envolvimento de várias pessoas que compõem a empresa, dando sugestões, indicações de como se encontra o ambiente externo, em relação à concorrência, ao desejo dos consumidores etc, porém, quem define e assume todos os riscos da escolha e das decisões é o diretor da empresa, baseando suas escolhas na experiência adquirida ao longo dos anos. As decisões na empresa são normalmente centralizadas no diretor presidente, muitas vezes sobrecarregando este de tarefas. Tornando-se difícil para ele, conciliar todas estas demandas que lhe são solicitadas em um período de tempo curto. Sendo esta característica, fator relativamente **alto** de indicação do **modo empreendedor**.

Observou-se que os objetivos e metas da empresa são claramente definidos para seus colaboradores, portanto, este é um fator relativamente **alto** de indicação do **modo empreendedor**.

As decisões estratégicas não são baseadas na satisfação dos desejos do executivo principal, nem tampouco nas suas aspirações, mas sim, na análise racional do momento e da necessidade atual do mercado, levando em consideração opiniões de todos os que estão envolvidos no mercado imobiliário e que tem algum contato com a empresa, por acreditar que decisões da empresa podem influenciar bastante o mercado de imóveis da cidade. Sendo este, um fator relativamente **alto** de indicação do **modo empreendedor**.

Apesar da empresa já possuir cerca de 16 anos no mercado imobiliário campinense, os valores e crenças da empresa não são explicitados em quadros, ou nas obras e não estão consolidados para aqueles que compõem a empresa, sendo transmitido esporadicamente de forma verbal para seus funcionários. Desta maneira, este um fator relativamente **alto** de indicação do **modo empreendedor**.

Fator importante identificado é que a empresa costuma prosperar em condições de incerteza do mercado, através da elaboração e implementação de projetos de condomínios que são bem aceitos pelos consumidores. Projetos estes que muitas vezes são resultado de decisões ousadas do executivo principal da empresa. Sendo este um fator relativamente **alto** de indicação do **modo empreendedor**.

A meta que domina a empresa e que é disseminada a partir do diretor para com todos que compõem a construtora é a “Satisfação do Cliente”. Esse é o lema da empresa e percebeu-se

que todos estão totalmente empenhados em satisfazê-lo, tanto nos produtos (apartamentos), quanto em atendimento. Notou-se que todos da empresa sentem-se na responsabilidade de oferecer satisfação ao cliente, para que a empresa consiga preservar esse tipo de atendimento com qualidade que oferece, crescendo cada dia mais. Sendo este um fator relativamente **alto** de indicação do **modo empreendedor**.

Foi observado que o diretor da empresa está sempre sintonizado com as mudanças ambientes que acontecem, a partir de leituras especializadas da construção civil, visitas a mercado imobiliários de cidades mais desenvolvidas, mudanças de leis, mudanças de programas públicos de incentivo a habitação, além de conversas com clientes, imobiliárias e corretores de imóveis. Sendo este um fator relativamente **alto** de indicação do **modo empreendedor**.

Portanto, em relação à proposta de Mintzberg sobre as formas de estabelecimento de estratégias, percebe-se que para o desenvolvimento de suas estratégias a construtora utiliza-se bastante do Modo Empreendedor. Cabe ressaltar que, as características presentes nos outros modos de elaboração de estratégias não foram identificadas na empresa em estudo.

4.2.2 Segundo Idenburg

A teoria de Idenburg (1993) em relação aos processos de elaboração de estratégias afirma que as organizações desenvolvem suas estratégias baseadas em duas dimensões: orientação para metas (o quê fazer) e orientação para processos (como fazer). Estas duas dimensões resultam em quatro visões do processo de desenvolvimento de estratégias: Incrementalismo Lógico, Planejamento Racional, Aprendizado Dirigido e Estratégia Emergente.

Foi identificado que dentre as quatro visões do processo de desenvolvimento de estratégias propostos por Idenburg, a que suas características mais se aproximam da realidade da empresa estudada foi o **Planejamento Racional**.

No Planejamento Racional o desenvolvimento das estratégias é fortemente orientado para as metas e orientado de maneira fraca para os processos.

Foi observado que a empresa se preocupa bastante com o desenvolvimento e a formulação de objetivos que possam ser realmente atingíveis, no qual o conselho deliberativo, se envolve profundamente no desenvolvimento de estratégias. Sendo este um fator relativamente **alto** de indicação do **planejamento racional**.

O processo de desenvolvimento de estratégias é de certa maneira sistematizado apesar de não ser formalizado, apresentando as seguintes características: a empresa apresenta uma pré-definição das metas; procura definir cenários para sua atuação, tentando não ser pega de surpresa em mudanças que possam vir a acontecer no futuro; previamente é definido o montante de investimento e de recursos que serão empregados em um projeto residencial. Sendo estes fatores relativamente **altos** de indicação do **planejamento racional**.

Verificou-se que na empresa as estratégias não surgem como um processo incremental, sem início, fim ou responsável, mas sim, é estabelecida uma diretriz e as adaptações necessárias são feitas conforme as demandas ambientais. Sendo este um fator relativamente **alto** de indicação do **planejamento racional**.

A empresa trabalha com informações que para ela são confiáveis e vem proporcionando bons resultados até hoje, elas são baseadas em informações colhidas no ambiente, através de clientes, amigos, corretores de imóveis da cidade, imobiliárias, fornecedores etc, ou seja, como o diretor da empresa falou *“as informações são colhidas no nosso dia-a-dia”*. Sendo este um fator relativamente **alto** de indicação do **planejamento racional**.

Um fator muito interessante identificado é que o diretor da empresa disse, *“as escolhas estratégicas são baseadas na experiência e na racionalidade”*, onde percebemos que fatores como experiência e racionalidade caracterizam fortemente o Planejamento Racional. Sendo assim, considerou-se este fator como relativamente **alto** na indicação do **planejamento racional**.

Portanto, em relação à proposta de Idenburg sobre o desenvolvimento de estratégias, percebeu-se que a empresa utiliza-se do Planejamento Racional. Ressaltando que, as características presentes na visão do incrementalismo lógico, do aprendizado dirigido e, da estratégia emergente não foram identificadas na empresa em estudo.

Na verificação dos modos de formação de estratégias utilizadas pela construtora, foi observada a existência de características presentes tanto no Modo Empreendedor de Mintzberg quanto no Planejamento Racional de Idenburg, são elas: as estratégias e decisões são baseadas na racionalidade; as decisões na empresa são centralizadas; os objetivos e metas da empresa são claramente estabelecidos e; há preocupação com as mudanças ambientais.

4.3 VERIFICAÇÃO DAS TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIAS

4.3.1 Segundo Miles e Snow (1978)

Segundo estes autores a tipologia de estratégias pode ser classificada em quatro categorias: prospectores; defensores; analisadores e; reativos. De acordo com as características de cada uma das classificações e após coleta das características encontradas na empresa, foi feita a análise dos dados.

Após a análise dos dados e sua relação com a literatura de Miles e Snow, foi identificado que a empresa em estudo mais se aproxima das características presentes na categoria **Analisadores**. Categoria esta que mescla em uma mesma empresa, características dos Prospectores e dos Defensores.

Observou-se que a empresa se envolve na exploração de novos mercados e produtos, porém, procurando manter um domínio estável de seus produtos e clientes a partir de suas habilidades centrais.

Foi identificado que a construtora procura sempre, minimizar os riscos sem abrir mão das oportunidades que surgem. Colhendo muitas informações com clientes, fornecedores, e imobiliárias, para tomar as decisões, quanto ao aproveitamento das oportunidades.

A empresa consegue lidar bem com adoção de tecnologias diferenciadas, porém, depois de analisá-la bem, para não ser pega de surpresa.

Atualmente, com o lançamento do empreendimento “Residencial Jardins”, a empresa está buscando atender cada vez mais o público da classe B, visto que, apesar das estratégias da empresa sempre terem sido focadas na classe alta da sociedade, públicos A e B, atenção maior era dada ao público A. Esta mudança tem acontecido sutilmente, visto que, os empreendimentos possuem um padrão construtivo ainda muito alto no mercado campinense, proporcionando uma manutenção dos clientes tradicionais. Portanto, a maneira com que a empresa explora novos mercados, mantendo seus clientes e a confiabilidade dos seus produtos é feita após uma análise das necessidades do mercado e oferecendo produtos com o mesmo nível de qualidade.

As pessoas que fazem parte do conselho deliberativo da empresa costumam observar tendências do subsetor de edificações em revistas especializadas, eventos, visitas a mercados mais desenvolvidos, estimulando sempre a busca por lançar empreendimentos inovadores no mercado imobiliário de Campina Grande. Na intenção de identificar as oportunidades do mercado e oferecer produtos que realmente satisfaçam as necessidades dos consumidores. Existe também certa preocupação na empresa em colocar nos seus

projetos de condomínios, sempre algo inovador, uma área de lazer diferente, como por exemplo “o estar jovem”, “as lavanderias individuais”, “salão de beleza”, “praça para empregadas domésticas”, nos quais são criadas pela criatividade das pessoas que fazem a construtora e em algumas vezes como uma adaptação de uma área vista em empreendimentos de cidades grandes.

A empresa não costuma sofrer tanto com mudanças repentinas que surgem no ambiente, devido à estabilidade que busca sempre preservar e a análise racional do ambiente praticada com frequência.

Devido às características dos empreendimentos da empresa, assim como, o modo de trabalho totalmente voltado para o cliente, ela é vista como inovadora na cidade, estando perceptivelmente à frente da concorrência. Além de que, o diretor da empresa é visto pelos clientes como alguém visionário, que oferece produtos inovadores.

A única característica presente na organização estudada, que não está de acordo com a categoria de prospectores é o fato de apresentar uma centralização das decisões.

Foi identificado que, a empresa não reage às pressões do ambiente apenas quando é forçada, pelo contrário, ela costuma influenciar o subsetor de edificações na cidade de Campina Grande, implementando atitudes ousadas no mercado. Por exemplo, não existia uma cultura de construção de condomínios verticais em Campina Grande, até que, após a construção do *Residencial Colinas do Mirante*, trazendo uma área de lazer completa, com segurança, e apartamentos muito confortáveis e modernos, proporcionou uma mudança na concepção de moradia por parte da população da cidade.

Outro exemplo diz respeito à escolha dos locais onde os condomínios da empresa são construídos. O primeiro local que a empresa começou a construir foi no bairro do Mirante, no ano de 1991. Na época o bairro não possuía infra-estrutura, estava situado longe do centro da cidade, porém, existia uma expectativa de melhoria baseada numa provável construção do Hotel Turístico da cidade naquelas imediações, então as construções do *Colinas do Mirante*, concluída em 1993, e do *Valle do Mirante*, concluída em 1997, foram precursoras para o desenvolvimento e valorização do bairro, influenciando o deslocamento de muitas construções para este bairro, até mesmo de outros condomínios verticais. Posteriormente, a empresa passou a construir condomínios verticais nas margens do Açude Velho, um dos cartões postais da cidade, despertando o desejo da população em morar nesta localidade, que passou a ser ainda mais valorizada e, estimulando a concorrência a construir próximo aos seus empreendimentos.

Atualmente, a empresa tem investido nas áreas próximas ao Shopping Iguatemi, visto que, o Catolé depois da instalação deste tem se mostrado um bairro em plena expansão, por possuir uma estrutura que oferece um outro Shopping Center, o Luiza Motta, a Rodoviária, o Garden Hotel, o Hotel Village, o Colégio Motiva Jardim Ambiental, as melhores faculdades

privadas da cidade, grandes supermercados, além de estar a aproximadamente 4 km do centro da cidade. Sendo assim, os condomínios que vem sendo construídos nestes locais tem tudo para serem sucesso também.

4.3.2 Segundo Porter (1986)

Os produtos da Cipresa possuem um valor agregado muito grande, baseados na qualidade, na satisfação dos clientes, na confiabilidade e na valorização dos seus imóveis, proporcionando ao longo desses anos uma consolidação da marca da empresa em Campina Grande. Dessa maneira, identificou-se que ela adota o **Enfoque em Diferenciação**.

Após entrevistas com clientes, constatou-se que para eles o produto da empresa é considerado único, assim como, o serviço oferecido pós-venda. Baseado nestas entrevistas, foi identificado que o nível de qualidade das obras da empresa é superior ao da maioria dos concorrentes, quando um cliente faz uma visita a um empreendimento do concorrente e visita os empreendimentos da Cipresa, ele afirma que facilmente observa a diferença de qualidade existente.

Observou-se que a empresa não entra em batalhas de preços com os concorrentes, visto que, seus produtos apresentam características que a maioria dos concorrentes não possui, com isso a empresa atinge um nível de clientes (Classes A e B) que estão mais preocupados com a qualidade e com os diferenciais que os empreendimentos da Cipresa oferecem.

A maior parte dos seus clientes costuma investir mais de uma vez na empresa, dessa maneira, eles podem ser considerados leais. É muito comum um cliente comprar um imóvel na planta, e quando a obra é concluída após o imóvel atingir uma boa valorização, este mesmo cliente troca este imóvel pronto pelo próximo lançamento da empresa que ainda está na planta, e irá se valorizar também. É importante lembrar que no mercado imobiliário de Campina Grande, a procura por apartamentos é grande e a oferta ainda é pequena.

Foi identificado que, de certa maneira, os clientes da empresa não são sensíveis ao preço, claro que quando existe um aumento nas tabelas de preço dos imóveis e os clientes ficam sabendo, eles negociam baseando-se nos preços, porém, na maioria dos casos os clientes estão dispostos a pagar mais pelos produtos da Cipresa pois sentem mais segurança no investimento que estão fazendo.

A empresa não busca reduzir custos sacrificando as características dos produtos que ela oferece, porém, as experiências adquiridas ao longo desses anos de construção, fazem com que, a cada obra realizada, a empresa consiga descobrir maneiras de desperdiçar menos

materiais nas obras, desperdiçar menos mão-de-obra e, focar melhor seu público-alvo nos gastos com materiais de divulgação dos projetos.

A empresa trabalha com um alvo estratégico; pessoas que detêm maior poder aquisitivo na cidade, pertencentes às classes sociais A e B, como médicos, grandes industriários, empresários e funcionários públicos, ou seja, consumidores que podem pagar parcelas mensais muito altas na compra de um apartamento, ou que possuem um valor alto para ser dado como entrada.

Segundo informações obtidas através do Sindicato da Construção Civil da Paraíba, a empresa apresenta custos cerca de 30% maiores em relação à média do setor.

A empresa anteriormente vinha trabalhando explorando as classes A e B, todavia, dando mais atenção as pessoas pertencentes à classe A, vendendo apartamentos com preços a partir de R\$ 180.000,00, R\$ 200.000,00 na planta, com previsão de entrega para quatro anos depois, todavia, recentemente a empresa identificando que o mercado da classe A não estava mais demandando apartamentos grandes demais, e com um padrão construtivo de alto luxo, vem lançando e construindo projetos mais acessíveis com preços a partir de R\$ 100.000,00 na planta, continuando a atingir a classe A, porém, proporcionando a mais pessoas da classe B a aquisição de imóveis, baseando-se na diferenciação.

Ou seja, com base no que foi identificado, verificamos claramente que a empresa em estudo, adotou ao longo desses anos a estratégia genérica de Porter, do **Enfoque em Diferenciação**, com foco nas classes sociais mais altas da cidade (A e B).

4.3.3 Segundo Mintzberg (1988)

Como foi identificado que a empresa trabalha com a estratégia genérica do enfoque em diferenciação de Porter, para um melhor aprofundamento utilizou-se a tipologia de Mintzberg, que detalha a estratégia da diferenciação em seis tipos: (1) diferenciação por suporte; (2) diferenciação por qualidade; (3) diferenciação por imagem; (4) diferenciação por projeto; (5) diferenciação por preço; e (6) não-diferenciada.

Por este mercado ser muito instável, trabalhando com produtos de alto valor, em que os clientes são muito exigentes, foi identificado de acordo com Mintzberg, que a empresa utiliza-se da **Diferenciação por Suporte, da Diferenciação por Qualidade e da Diferenciação por Imagem.**

Observou-se que a empresa adota a **Diferenciação por Suporte**, visto que, o prazo de execução das obras é menor que o dos seus concorrentes, apresentando um prazo médio de entrega dos imóveis de 3 anos e seis meses. As obras variam de 2 a 4 para serem realizadas, dependem do número de pavimentos do prédio e da complexidade das áreas de lazer, enquanto, em obras semelhantes os concorrentes levam em média de 3 a 5 anos para concluí-las.

Outro suporte que a empresa oferece é o financiamento próprio das suas obras, que pode ser feito diretamente com o cliente, visto que, as instituições financeiras que possuem linhas de crédito para habitação, salvo em algumas hipóteses, financiam imóveis somente quando estes estão prontos. Como no caso da empresa em estudo, os imóveis são comercializados em sua maioria ainda na planta, o financiamento é feito através da própria construtora.

Observou-se que a empresa entrega um manual de uso do imóvel, especificando produtos de limpeza e manutenção que devem ser usados em cada local do apartamento, além de oferecer uma garantia de estrutura do imóvel e de materiais usados na obra, bem maior que a oferecida pelos concorrentes. A construtora visando a diferenciação, após a entrega de um empreendimento, oferece também um serviço de administração do condomínio, por no mínimo 6 meses, participando do processo de elaboração do regulamento interno do condomínio junto aos proprietários e inquilinos, para somente depois que o condomínio estiver totalmente estabelecido transferir a administração para um síndico. Sendo estas as características correspondentes a Diferenciação por Suporte.

Quanto a **Diferenciação por Qualidade**, foi identificado que a qualidade dos materiais usados, tais como, cerâmicas, louças sanitárias, torneiras, conexões hidráulicas, portas, esquadrias, sistemas de segurança, são muito altas, assim como, o nível de acabamento da mão-de-obra.

No mercado imobiliário de Campina Grande a qualidade do produto e dos serviços pode ser considerada um diferencial da empresa, também, pelo fato de muitas das construções de condomínios verticais da cidade serem construídas no chamado “Sistema de Condomínio” no qual as obras são entregues na maior parte das vezes com o acabamento interno dos apartamentos inacabados, ficando sob responsabilidade do proprietário terminar esta etapa da obra, que representa por volta de 30% do custo total de um apartamento, assim como, é responsabilidade de todos os condôminos igualmente, reparar algum dano que venha a surgir na estrutura do condomínio. Já no “Sistema de Incorporação” que é o praticado pela Cipresa, o condomínio é entregue totalmente pronto, ficando qualquer falha de construção sob a responsabilidade da construtora, gerando maior confiabilidade. As áreas comuns dos condomínios da Cipresa, como academia, recepção social, salão de festas etc, geralmente são

entregues já mobiliadas e decoradas, evitando que a administração do condomínio cobre taxas extras para mobiliar estas áreas.

No que diz respeito à **Diferenciação por Imagem**, a empresa é praticamente a única a explorar sua marca na cidade, adotando algumas práticas de divulgação da sua marca e dos seus produtos, patrocinando alguns eventos, através de *outdoors*, pintura de propagandas em muros da cidade, participações em feiras do setor. Desta maneira, tem conseguido consolidar muito bem sua marca na cidade, marca esta é que sinônimo de qualidade e confiabilidade para os clientes. A divulgação que tem dado mais resultado para a empresa tem sido o marketing boca-a-boca.

Em relação à diferenciação por projeto foi observado que esta não é tida como um diferencial para a empresa, assim como, de maneira alguma, o preço é um diferencial nos produtos da empresa em estudo pois, seus estes possuem um maior valor agregado e tem como diferencial a qualidade. Os clientes têm consciência que os produtos da Cipresa possuem um preço um pouco maior que o da concorrência.

A empresa não adota estratégias dos seus concorrentes, geralmente, após lançar algum produto ela identifica características muito semelhantes do seu produto, no dos concorrentes, ou seja, ela costuma ter estratégias imitadas.

Portanto, conclui-se que conforme as tipologias de Mintzberg, a empresa mescla a Diferenciação por Suporte, a Diferenciação por Qualidade e, a Diferenciação por Imagem. Que apresentam características contidas na estratégia do enfoque em diferenciação praticada pela construtora.

Para melhor visualização dos modos de elaboração de estratégias e das tipologias estratégicas utilizadas pela empresa, foi explicitado o quadro 2 a seguir.

Características da Empresa				
Modos de Elaboração de Estratégias		Tipologias Genéricas de Estratégia		
Segundo Mintzberg	Segundo Idenburg	Segundo Miles e Snow	Segundo Porter	Segundo Mintzberg
Modo Empreendedor	Planejamento Racional	Analisadores	Enfoque em diferenciação	Diferenciação por suporte;

			do produto	Diferenciação por Qualidade; Diferenciação por Imagem.
--	--	--	------------	---

Quadro 2 – Características dos modos de elaboração e das tipologias genéricas de estratégias identificadas na empresa.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

Após entrevistas com os gestores da empresa, além de clientes, pôde-se identificar alguns fatores que podem servir como fontes de Vantagem Competitiva para a empresa.

Observou-se que, os aspectos que a empresa em estudo oferece ou pratica que, a diferencia dos concorrentes e é visto pelos clientes como fator decisivo na escolha dos seus produtos é:

- O Atendimento;
- A Qualidade do produto;
- A Relação de Confiança existente entre os clientes e o diretor da empresa;
- A Flexibilidade de Negociação praticada pela empresa;
- O Financiamento Próprio oferecido pela empresa;
- O Cumprimento dos prazos de execução das obras.

Tomando como referência estes aspectos, pôde-se observar segundo Lopez e Martin (1998), que as fontes de vantagem competitivas utilizadas pela empresa, são baseadas em fatores internos da empresa, como a **Qualidade** e a **Capacidade de Satisfazer os Clientes**, proporcionando assim, uma vantagem competitiva em **Diferenciação**, o que reforça as estratégias utilizadas pela empresa, principalmente, referentes às tipologias de Porter e Mintzberg, enfoque em diferenciação e, diferenciação por suporte, diferenciação por qualidade e diferenciação por imagem. Gerando em conseqüência, uma maior rentabilidade para a empresa.

Capítulo 5 – Considerações Finais

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão do trabalho está diretamente relacionada com o alcance dos objetivos propostos, no qual se buscou conhecer o processo de elaboração de estratégia em uma empresa do subsetor de edificações da indústria da construção civil em Campina Grande-PB e, por conseguinte, na competitividade do setor. O alcance deste objetivo envolveu a utilização dos modelos propostos por Idenburg (1993), na qual evidenciou-se que a empresa estudada apresenta características presentes no **Modo Empreendedor** de desenvolvimento de estratégias e; de Mintzberg (1973), na qual foi identificado a prática do **Planejamento Racional** no desenvolvimento de suas estratégias. Entre estes dois modos de formação de estratégias, algumas características estão presentes em ambos, como: as estratégias e decisões da empresa são baseadas na racionalidade; as decisões são centralizadas; os objetivos e metas da empresa são claramente estabelecidos e; há preocupação com as mudanças ambientais.

Para análise das tipologias de estratégias utilizou-se as propostas: de Miles e Snow (1978), onde a empresa foi identificada como pertencente a categoria dos **Analisadores**, que mescla em uma mesma empresa, características dos Prospectores e dos Defensores, procurando manter um domínio estável de seus produtos e clientes a partir de suas habilidades centrais; a proposta de Porter (1986), mostrando que a empresa adota o **Enfoque em Diferenciação**, onde seus produtos e serviços possuem um valor agregado muito grande, baseados na qualidade, na satisfação dos clientes pertencentes as classes A e B, na confiabilidade e na valorização dos seus imóveis, proporcionando ao longo desses anos uma consolidação da marca da empresa em Campina Grande e; na proposta de Mintzberg (1988), onde a empresa utiliza-se de uma mescla da Diferenciação por Suporte, da Diferenciação por Qualidade e, da Diferenciação por Imagem.

A prática utilizada pela Cipresa no desenvolvimento de estratégico tem dado um desempenho e desenvolvimento sustentado e garantido um bom posicionamento no mercado imobiliário campinense. No qual, foi identificado que as fontes de vantagem competitivas utilizadas pela empresa, são baseadas em fatores internos da empresa, como a **Qualidade** e a **Capacidade de Satisfazer os Clientes**, proporcionando assim, uma vantagem competitiva em **Diferenciação**. Deixando claro, que o modelo de atuação da empresa tem sido um sucesso.

Todavia, notou-se a necessidade da empresa estabelecer metas em longo prazo, através da formalização da sua missão, visão e valores, para que todos que compõem a empresa, saibam em que devem estar empenhados, facilitando o alcance dos objetivos estabelecidos pela alta gerência.

Como recomendação fica a necessidade da construtora retomar o processo de implementação de um programa de qualidade na empresa, deixado de lado há alguns anos, buscando conseguir uma certificação ISO, que venha a melhorar seus processos e, conseqüentemente, seu produto final, além de facilitar junto às instituições financeiras de fomento à habitação, linhas de crédito destinadas à construção de unidades habitacionais.

Como sugestão de trabalhos futuros, fica a possibilidade de um estudo que leve em consideração as estratégias utilizadas em cada um dos projetos de edificações da empresa, observando todas as etapas, assim como, as estratégias desenvolvidas fase a fase, procurando evidenciar em um período de tempo maior as mudanças estratégicas ocorridas na organização. Além de estudos, que venham a comparar o desenvolvimento de estratégias em projetos destinados a classe de alta renda com o desenvolvimento de estratégias utilizadas em projetos destinados a classe de rendas mais baixas.

Portanto, pretende-se com este trabalho, através dos resultados apresentados, contribuir para uma melhor tomada de decisão no que diz respeito aos processos de desenvolvimento de estratégias e no alcance de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCELLOS, J. **Estratégia Aprendizacional**. In: XVIII ENEGEP 1998. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 1998.

BETTS, M., OFFORI, G. Strategic planning for competitive advantage in construction. **Construction Management and Economics**, v. 10, p. 511-532, 1992.

BEUREN, M. I. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

Construção & Cia. **Revista do SINDUSCON/PB** – nº 05 – Campina Grande. Maio: 2006.

Construção & Cia. **Revista do SINDUSCON/PB** – nº 06 – Campina Grande. Dezembro: 2006.

COSTA, L. S. de V.; SILVA, J. F. **As Tipologias Estratégicas “Realmente Existem”?** In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26 p., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: 2002.

CUNHA, C. E. F. da. **Planejamento estratégico em empresa pública versus privada**. Florianópolis, abril de 1997, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC.

FORMOSO, C. **Um perfil da construção civil no Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Norie -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos** / Pankaj Ghemawat; trad. Nivaldo Montigelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2000.

GEUS, A. P. Planejamento com aprendizado. In: Starkey, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Editora Futura, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A.P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, 1998.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

HERBERT, T.T. e DERESKY, H. Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology and Strategy Content. **Strategic Management Journal**, 8, 135-147, 1987.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização** / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson; tradução de José Carlos Barbosa do Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IDENBURG, P. J. Four Styles of Strategy Development. **Long Range Planning**. V. 26, nº 6, pag. 132-137. Great Britain, 1993.

LÓPEZ, José Emilio Navas; MARTÍN, Luis Angel Guerras. **La direccion estratégica de la empresa: teoria y aplicaciones**. Segunda edicion, 1998, Madrid. Editorial civitas.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure and Process**, McGraw-Hill, New York, 1978.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

_____. " Stratégie et artisanat" **Harvard Business Review**, no. 47, Hiver, p. 94-104, 1987.

_____. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, 5, JAI Press Greenwich - CT, 1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAN, C. H., TATUM, C. B. Toward understanding of product innovation process in construction. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 115, n. 4, p. 517-534, 1989.

NUNES, L. F.; SANTOS, L. S.; SILVEIRA, E. **Processo de elaboração de estratégias em empresas de médio porte do setor de edificações da indústria da construção civil**. Disponibilizado em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_30.pdf. Acesso em: 15 de fevereiro de 2007.

PORTER, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 1980.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PROCHNIK, V. **O Macrocomplexo da Construção Civil**, Texto para Discussão n. 117, IE/UFRJ, 1987.

QUINN, J. B., 1980, **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, R.D. Irwin Inc.

SENGE, P. A. **Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2 ed. São Paulo: Círculo do livro, 1998.

SILVA, M. A. C. **A Modernização do Macro-Complexo da Construção Civil: o Posicionamento Competitivo na Contribuição ao Desenvolvimento do País**. São Paulo: Centro de Tecnologia em Edificações, 1984.

TACHIZAWA, T. **Como fazer monografia na prática**. 5. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

WRIGHT, Peter & KROLL, Mark J. & PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO

Roteiro de entrevista semi-estruturada

- Como a empresa foi criada?
- Quais as etapas para elaboração, implementação e comercialização dos projetos residenciais?
- Em relação ao ambiente externo, que posição a empresa busca na indústria em que está inserida? Quais os objetivos em longo prazo?
- O que a empresa oferece aos seus consumidores, que a diferencia dos concorrentes, e é visto pelos clientes como fator decisivo na escolha pelos produtos da Cipresa?

Quanto aos Modos de elaboração de estratégias

- Quantas pessoas estão envolvidas no estabelecimento das estratégias da empresa? E quem assume os riscos das decisões tomadas?
- As decisões são determinadas pelo executivo principal, satisfazendo suas aspirações e desejos?
- Os valores e crenças dos funcionários são consolidados?
- A empresa está sempre aproveitando toda oportunidade que aparece no mercado?
- O poder é centralizado no executivo principal?
- A empresa costuma prosperar em condições de incerteza, devido as decisões ousadas do gestor principal?
- O executivo principal está sintonizado com as mudanças ambientais?
- Qual a meta que domina a empresa?
- As estratégias da empresa são constantemente avaliadas?
- A aprendizagem faz a empresa mudar continuamente?
- Os objetivos da empresa são claramente definidos a todos?
- As estratégias reduzem conflitos internos?
- As estratégias facilitam a adaptação ao ambiente externo?
- A empresa pratica no seu cotidiano, esforços emergenciais na solução de problemas que surgem?
- As estratégias são elaboradas visando encontrar uma solução reativa aos problemas existentes?
- As decisões na empresa são descentralizadas?
- As estratégias da empresa se formam aos poucos , como um processo incremental e informal?
- O executivo principal incentiva a organização a criar sua própria estrutura de soluções?
- É comum surgirem estratégias diferentes das estabelecidas pela empresa? Estratégias que emergem sem planejamento prévio e substituem as anteriores.
- A empresa formula objetivos que são realmente atingíveis?
- As estratégias são baseadas em informações confiáveis?
- A empresa define cenários para sua atuação, tentando prever ambientes futuros?
- O executivo principal estabelece a estratégia mas não executa?
- As escolhas estratégicas são baseadas na intuição, nas, expectativas, na experiência ou na racionalidade?

Quanto as Tipologias estratégicas

- A gestão é centralizada?
- O gestor observa as tendências e lança produtos inovadores?
- O gestor é visto como inovador?
- A empresa compete baseando-se no preço ou na qualidade?
- O gestor é muito preocupado com a eficiência dos processos?
- Já houve mudanças no ambiente , que dificultaram a adaptação da empresa?
- De que maneira a empresa minimiza riscos sem abrir mão de oportunidades?
- Como a empresa lida com tecnologias diferenciadas?
- De que maneira a empresa explora mercados, mantendo clientes tradicionais?
- A empresa só reage às pressões do ambiente quando é forçada?
- Seus custos são maiores ou menores que os dos concorrentes?
- Participa de batalhas de preços?
- Seu produto e serviço são considerados únicos para o mercado?
- As características dos seus produtos, os diferenciam dos da concorrência?
- Seus clientes são leais? São sensíveis ao preço? São dispostos a pagar mais por seu produto?
- Você busca reduzir custos, mesmo que isto sacrifique as características do seu produto?
- A empresa tem apenas um alvo estratégico, ou atende vários segmentos de mercado?
Que segmento(s) é/são este(s)?
- O prazo de entrega dos produtos é igual ou inferior ao dos concorrentes?
- Seu produto é melhor ou equivalente ao concorrente, em relação à confiabilidade, durabilidade e desempenho?
- A empresa investe em que tipo de promoção e propaganda? Com que frequência e em que intensidade?