



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS
SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JACIARA DE ARAÚJO AZEVEDO

UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS
DO SETOR DE EDIFICAÇÕES DE MOSSORÓ DE MÉDIO PORTE

MOSSORÓ

2014

JACIARA DE ARAÚJO AZEVEDO

UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS
DO SETOR DE EDIFICAÇÕES DE MOSSORÓ DE MÉDIO PORTE

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado a Universidade Federal
Rural do Semi-Árido (UFERSA),
Departamento de Agrotecnologia e
Ciências Sociais (DACS) para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Agostinha
Mafalda Barra de Oliveira (UFERSA)

MOSSORÓ

2014

O Conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade de seus autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Sector de Informação e Referência

A994u Azevedo, Jaciara de Araújo.

Um estudo das estratégias genéricas adotadas pelas empresas do setor de edificações de Mossoró de médio porte./ Jaciara de Araújo Azevedo -- Mossoró, 2014.
57f.: il.

Orientadora: Prof^a. Dra. Agostinha Mafalda Barra

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1. Planejamento estratégico. 2. Edificações. 3. xx. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT /143-14

CDD: 658.4012

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

JACIARA DE ARAÚJO AZEVEDO

UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS
DO SETOR DE EDIFICAÇÕES DE MOSSORÓ DE MÉDIO PORTE

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado a Universidade Federal
Rural do Semi-Árido (UFERSA),
Departamento de Agrotecnologia e
Ciências Sociais (DACS) para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 25 / 02 / 2014

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Agostinha Mafalda Barra de Oliveira (UFERSA)

Presidente

 Prof. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira Leite (UFERSA)

Primeiro Membro

Prof. MsC. Danielle de Araújo Bispo (UFERSA)

Segundo Membro

Aos meus pais, Benedito e Iara, meu irmão Jussei e ao meu noivo Thiago por estarem sempre ao meu lado dando-me palavras de encorajamento e demonstrando atos de apoio constantes. Agradeço também a Deus por ter me dado forças para encarar toda essa etapa de minha vida. Esse trabalho é dedicado especialmente a todos vocês.

AGRADEINFORMANTE 3S

Ao concluir este SONHO, lembro-me de muitas pessoas a quem ressalto reconhecimento, pois, esta conquista concretiza-se com a contribuição de cada uma delas, seja direta ou indiretamente. No decorrer dos dias, vocês colocaram uma pitada de amor e esperança para que neste momento findasse essa etapa tão significativa para mim.

Primeiramente agradeço a Deus, fonte de minha força, esperança e fé. Sem ele nunca teria alcançado a realização desse sonho.

Agradeço também a todos da minha família que, de alguma forma, incentivaram-me na constante busca pelo conhecimento. Em especial aos meus pais Benedito e Iara e ao meu irmão Jussei, que me motivarão e acreditarão que eu seria capaz. Vocês fazem parte da minha fonte de forças nesta longa trajetória de vida, permanecendo sempre presentes na partilha de minhas conquistas e frustrações.

Aos meus avôs Juvenal e Eliza, que sempre me incentivarão, pois sonhavam em me ver formada, mas que infelizmente não poderão presenciar essa minha vitória.

A Thiago, homem que entrou em minha vida e me faz crescer como mulher, como pessoa, como futura administradora, que dentre suas possibilidades me fez enxergar um mundo novo. A você, o meu muito obrigada, mesmo ciente de que quaisquer que sejam as palavras, jamais conseguirão expressar toda a minha admiração por ti.

Aos meus queridos amigos Patrícia, Kíria e Francimar por compreenderem meu sumiço, mas que sempre tiveram por perto dispostos a me ajudar, ouvindo minhas angústias e dividindo momentos alegres. Deus na sua infinita sabedoria cruzou nossos caminhos, possibilitando uma amizade sólida, honesta e verdadeira. Sou muito grata por tê-los presente em minha vida.

Meu agradecimento especial também vai para minha Orientadora Agostinha Mafalda que me proporcionou uma orientação segura e competente. Suas exigências e testemunho de seriedade, permitiram-me concretizar este estudo. Foram valiosas suas contribuições para o meu crescimento intelectual e pessoal.

A todos os amigos que conheci na faculdade e que sempre estiveram presentes comigo, em especial a Juliana, Dinara, Gabriella, Aline, Mayara e Bruna que são grandes amigas e que participaram comigo em muitos trabalhos da faculdade e em momentos de descontração e apoio.

A todos os meus professores, desde a minha alfabetizadora tia Rosália até os professores da graduação. Vocês fizeram parte diretamente desta minha trajetória acadêmica e contribuirão grandiosamente na minha formação como Administradora.

“Ser persistente é o melhor caminho para
o sucesso e as grandes realizações.”
(WILTON LAZAROTTO)

RESUMO

Mesmo com a importância do setor da construção civil para a economia, o segmento de edificações tem alcançado índices inferiores de crescimento em comparação aos anos anteriores a 2012. Diante disso, as empresas buscam estratégias que possam lhe proporcionar vantagens competitivas nesse setor instável e competitivo. Por conta disso foi desenvolvida uma pesquisa descritiva com cunho qualitativo para identificar quais as estratégias utilizadas pelas empresas, de forma a classificá-las segundo as estratégias genéricas de Porter e avaliar se essas estratégias identificadas e classificadas proporcionam vantagens competitivas para as empresas. Para isto, foi aplicada uma entrevista despadronizada ou semiestruturada com seis representantes das empresas de edificações, caracterizadas como de médio porte que são associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção Civil de Mossoró (SINDUSCON Mossoró). Por meio da análise dos dados coletados com a pesquisa, identificou-se que as empresas utilizam estratégias classificadas como diferenciação e combinação de diferenciação e enfoque. E com a investigação dessas estratégias identificadas, verificou-se que segundo os informantes das empresas, a satisfação dos clientes é unanimidade nas vantagens alcançadas.

Palavras-chaves: Estratégias. Vantagem Competitiva. Edificações.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pesquisa anual da Indústria da Construção - Brasil 2007/2011	28
Figura 2: Nível de atividade em relação ao usual.....	29
Figura 3: Participação percentual das atividades da construção no total da receita bruta - Brasil 2007/2011	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Nomenclatura utilizada para as empresas e seus respectivos informantes..... 36

Quadro 2: Ações realizadas pelas empresas de edificações que contribuem para sua competitividade 40

LISTA DE SIGLAS

ABRAMAT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MATERIAIS

CBIC - CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SETEC - SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

SINDUSCON MOSSORÓ– SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO
CIVIL DE MOSSORÓ

SUMÁRIO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1. Objetivos Gerais	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 VANTAGEM COMPETITIVA	19
2.2 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	20
2.2.1 Classificações de Estratégias	22
2.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	25
2.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE EDIFICAÇÕES	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 CAMPO DE PESQUISA	32
3.3 INSTRUMENTO	33
3.4 COLETA DE DADOS	34
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	35
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	36
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	45
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	46
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	46
6 REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES	50
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	51
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “A”	53
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “B”	56

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “C”	61
APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “D”	63
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “E”	66
APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “F”	68

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo trata da contextualização de estratégia e vantagem competitiva no setor da construção civil, abordando considerações importantes deste setor no mercado mossoroense. Em seguida, são enfatizados os objetivos que foram alcançados com a execução deste trabalho, assim como, a justificativa desta pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2011), o setor da construção civil tem crescido bastante no Brasil nos últimos anos, e a perspectiva é de um crescimento contínuo, já que a demanda de consumo deste mercado tem aumentado cada vez mais. Esse crescimento nacional é impulsionado pela intensificação de mão de obra e extensa cadeia produtiva. Além disso, oferece ao mercado um dos produtos que possuem um forte caráter social: a moradia.

As atividades do setor da construção civil são classificadas de acordo com os seguintes subsetores: materiais de construção, edificações e construção pesada. O setor de edificações, o qual é enfatizado neste trabalho, trata apenas de imóveis residenciais e comerciais e não de outros tipos de edificações como shopping centers, cinemas, teatros, entre outros (MELLO; AMORIM, 2009).

Cockell e Peticarrari (2010) afirmam que na construção de edificações o trabalho é caracterizado pela informalidade e provisoriade. Assim como, alta rotatividade, alto grau de flexibilidade em termos de recursos humanos e constante processo adaptativo a novas realidades de trabalho.

Apesar do grande destaque no país, especificamente o setor de edificações tem apresentado recuo nas condições de crescimento por todo o país. Visto que as taxas de crescimento previsíveis não foram alcançadas no ano de 2012. Contudo, para o ano de 2013 a visão dos empresários do setor de edificações foi bastante otimista.

Da mesma forma acontece com o mercado mossoroense, já que este também vem enfrentando declínio no seu crescimento. No ano de 2012 esse declínio foi marcado

por uma forte crise imobiliária, ocasionada principalmente pelas restrições da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Essas restrições dificultaram ou inviabilizaram a construção de novos empreendimentos imobiliários e, conseqüentemente, ocasionaram demissões no setor (O MOSSOROENSE, 2012). Porém, no ano de 2013, as expectativas foram bastante otimistas, estimando-se que os empreendimentos voltassem a ser construídos com a mesma intensidade alcançada antes da crise. Possibilitando assim, condições favoráveis para o crescimento do setor (ROSÁRIO, 2013).

Diante deste contexto, as empresas do setor imobiliário, necessitam implantar fortes estratégias que contribuam para o alcance de sua vantagem competitiva, para que assim sobrevivam as transformações que este setor vem sofrendo e poderá sofrer. A elaboração de uma estratégia competitiva implica em escolher de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores (MONTGOMERY; PORTER, 1998). Assim, falar em estratégia é falar em direção e preparação para o futuro visando à sobrevivência e competitividade da empresa num ambiente ainda desconhecido (MERCÊS, 2009).

Strickland III, Gamble e Thompson (2008) defendem que estratégias excelentes originam-se quando são realizadas de maneira diferente das dos demais concorrentes no que for necessário. Contribuindo para que a empresa seja mais inovadora, eficiente e se adapte com mais rapidez a realidade do mercado. Dessa forma, as estratégias utilizadas pelas empresas para garantir sua vantagem competitiva, se dá pelas ações e os métodos criados para originar um desempenho bem-sucedido em uma linha de negócios específico.

Pelo exposto, a vantagem competitiva não se relaciona somente com os fatores tradicionais (preço das matérias-primas, energia, trabalho). A vantagem competitiva depende também de um modelo dinâmico, no qual poderão estar inclusos tanto nos processos produtivos como nos produtos e serviços (CALDEIRINHA, 2009).

Porter (1947) descreve que para obter essa vantagem competitiva, existem três estratégias genéricas capazes de enfrentar estas forças competitivas existentes no mercado. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Diante desse contexto, este trabalho tem como propósito maior responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais estratégias genéricas estão sendo adotadas pelas empresas de edificações de Mossoró capazes de lhes proporcionar vantagens competitivas frente a um mercado tão concorrido?**

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa será necessário alcançar os seguintes objetivos gerais e específicos:

1.2.1. Objetivos Gerais

Identificar as estratégias genéricas que estão sendo adotadas pelas empresas de edificações de Mossoró capazes de lhes proporcionar vantagens competitivas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar as ações realizadas pelas empresas de edificações que contribuem para as suas competitividades;
- Identificação e classificação com base nessas ações quais as estratégias genéricas de Porter;
- Avaliar se as ações identificadas e classificadas contribuem para que as empresas alcancem vantagens competitivas no seu setor, na visão de seus gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho contribuiu para que as empresas de edificações de Mossoró obtenham conhecimentos das estratégias competitivas utilizadas por seus concorrentes, como também contribuiu para fortalecer esse tema no âmbito acadêmico.

Porter (1989) enfatiza que na visão mais ampla do capitalismo, os problemas se tornam oportunidades de negócios e oportunidades criam valor econômico. Dessa forma, percebe-se a necessidade que o empresário tem de utilizar em sua organização fortes estratégias para se manter firme a essas constantes mudanças e adaptações. E assim aproveitar dessas transformações e oportunidades, alcançando vantagens competitivas neste mercado de elevada concorrência.

Como mostrado no tópico anterior, apesar do declínio no crescimento, o setor de edificações vem passando por importantes transformações, com visões mais otimistas no ano 2013 (ABRAMAT, 2013). Diante desse cenário, esta pesquisa se faz necessária para o conhecimento das estratégias que estão sendo adotadas por essas empresas. Analisando se as estratégias estão elevando seu potencial de crescimento e aumentando suas participações no mercado de forma a trazer vantagem competitiva.

Quanto ao âmbito acadêmico, essa pesquisa se torna importante para possibilitar aos estudiosos sobre o tema: gestão estratégica um maior conhecimento de quais estratégias estão sendo utilizadas pelas empresas do setor de edificações de Mossoró. Assim como, proporcionar entendimento da relação teoria prática aplicada a um setor e contexto específico.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro, que é este, trata de sua introdução e apresenta a contextualização do tema. Nele estão contidas três subdivisões: definição do problema de pesquisa, apresentação do objetivo geral e dos objetivos específicos e a justificativa desse estudo.

O segundo capítulo apresenta o embasamento teórico do tema. Nele são enfatizados os conceitos de vantagem competitiva, estratégia competitiva e suas classificações, apresentação das estratégias genéricas e a contextualização do setor de edificações.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados, para alcançar os objetivos desse estudo. Neste capítulo, são apresentados o tipo de pesquisa e o universo a ser pesquisado, bem como, as técnicas de coleta e de análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na coleta de dados. Nele são mostradas as estratégias que são utilizadas pelo SINDUSCON Mossoró e ainda as vantagens competitivas que essas estratégias possibilitam.

O quinto capítulo expõe as considerações finais. Nele é apresentada a síntese da análise, contribuições deste trabalho, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Por fim, o sexto capítulo descreve as referências bibliográficas que serviram como base para a elaboração deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o conteúdo teórico sobre o tema deste trabalho: estratégias competitivas genéricas no setor de edificações. Nele será apresentado detalhadamente as definições de vantagem competitiva, descrição de estratégia e suas classificações e as diretrizes das estratégias genéricas de Porter. Assim como, os conceitos e as perspectivas atuais da construção civil e edificações.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Diante da alta concorrência fortalecida pela globalização, as empresas são pressionadas a desenvolverem continuamente novos contextos de diferencial nos produtos para que possam obter maior competitividade no mercado. O desenvolvimento desses novos contextos competitivos pode ser resultante da formulação ou reformulação das estratégias empresariais, de forma que possibilite o alcance da vantagem competitiva (ARAGÃO; FREITAS, 2007).

Hooley, Saunders e Piercy (2005) enfatizam que a vantagem competitiva consiste nos pontos fortes da empresa, assim como nas suas competências que possibilitem sua diferenciação perante a concorrência. Os fatores essenciais para alcançar essa vantagem referem-se à exploração dos aspectos importantes para os clientes, e a adoção de habilidades que diferencie a empresa de forma que seus competidores tenham dificuldade em copiá-las.

Segundo Neto (1997), a vantagem competitiva explica a heterogeneidade do desempenho entre as empresas. Estes desempenhos se diferem à medida que as empresas obtêm rentabilidade superior aos seus concorrentes. Tal superioridade frente aos concorrentes ocorre em consequência do alcance da vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é conceituada por Vasconcelos e Cyrino (2000) como níveis de desempenho acima da média comparados aos seus concorrentes. Essa vantagem competitiva é alcançada pelas empresas de acordo com as estratégias implantadas anteriormente.

Porter (1989) define a vantagem competitiva como a maneira de se executar as atividades empresariais, como: produção, marketing, entrega e suporte do produto. Segundo o autor, todas essas atividades devem interagir, de forma a serem realizadas da maneira mais barata e melhor executadas que seus concorrentes. A oferta de produtos e serviços com valores mais significantes aos oferecidos pelos seus concorrentes, assim como, a melhor habilidade de obter os retornos superiores aos seus investimentos são denominados vantagem competitiva (MOTTA, 1995).

De acordo com Aragão e Freitas (2007), a vantagem competitiva é conceituada pelas características diferentes ou únicas que uma empresa obtém frente ao seu mercado competitivo. De maneira que estas características possibilitem um rendimento superior aos das outras empresas que fazem parte de seu ambiente competitivo.

Porter (2009) enfatiza que a vantagem competitiva é proporcionada pela capacidade de uma empresa explorar as novas tecnologias de maneira mais eficaz que seus concorrentes. Envolvendo assim, as competências que as empresas obtêm para alcançar o posicionamento lucrativo, mesmo com as constantes transformações existentes no setor.

Pelo exposto, percebe-se que a vantagem competitiva é definida pela capacidade de superar seus concorrentes por meio da utilização de estratégias adequadas ao seu contexto. Isto significa que, a utilização de uma estratégia adequada ao contexto organizacional possibilita o bom desempenho das empresas e uma lucratividade superior aos de sua concorrência.

2.2 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Caldeirinha (2009) explica que o termo estratégia tem sua origem no contexto das organizações militares. No entanto, atualmente é bastante empregado no âmbito empresarial. Desta forma, o autor conceitua a estratégia como a formulação de um plano que reúne de forma integrada os objetivos, políticas e ações da organização, com vista a alcançar seu sucesso competitivo.

De acordo com Montgomery e Porter (1998), a estratégia pode ser concebida como um planejamento para evolução competitiva de uma empresa. Ou seja, a

estratégia determina um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa diante de um mercado altamente competitivo.

Porter (2004) defende que a estratégia consiste no desenvolvimento de uma fórmula, com potencial, para o modo como uma empresa competirá, identificando suas metas e políticas necessárias para alcançar seus objetivos. O autor ainda define metas como os objetivos que a empresa pretende alcançar, e como políticas os meios pelos quais buscará alcançar essas metas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que a estratégia é um conjunto de ações e comprometimentos interligados e coordenados. Essas ações e comprometimentos exploram as competências e habilidades fundamentais para alcançar com sucesso a vantagem competitiva pretendida pelas organizações.

Strickland III, Gamble e Thompson (2008) descrevem a estratégia como um plano de ação administrativo que orienta as atividades empresariais. Esses planos de ações são desenvolvidos pelos gerentes organizacionais, que buscam o crescimento contínuo da empresa, atração de clientes fiéis e fortalecimento da posição competitiva.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definem estratégia segundo cinco Ps: estratégia como plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. A estratégia como plano se caracteriza pela identificação das estratégias pretendidas. Por sua vez, a estratégia como padrão, se caracteriza pela análise das ações realizadas pela empresa ao longo do tempo. A estratégia como posição é caracterizada pela maneira como a organização se posiciona diante de seu público-alvo. Enquanto que na estratégia como perspectiva, o que é enfatizado são as visões compartilhadas em uma organização. Por último, a estratégia como pretexto, se caracteriza por artifícios que as organizações utilizam para equivocar seus concorrentes, para que estes concorrentes tenham percepções errôneas de seu comportamento competitivo. Dessa forma, dependendo da situação competitiva, a organização pode utilizar essas estratégias de forma isolada, ou de forma unificada envolvendo todas.

Por fim, Wright, Kroll e Parnell (2011) referem-se à estratégia como planos da alta administração de uma organização para alcançar resultados precisos e vantajosos. Esses resultados, por sua vez, devem estar diretamente interligados com a missão e os objetivos da empresa.

Com base em uma análise das definições mencionadas, é possível perceber que elas assemelham-se quando concebem estratégia como um plano de ação aplicado pela administração empresarial. Em que esses planos devem estar interligados com a missão

e objetivos da organização, para que assim possa alcançar seu sucesso, sua vantagem competitiva.

Desta forma, diante dessa análise, para efeito deste trabalho, a estratégia é definida por um conjunto de ações que possibilita a criação e/ou melhoria de produtos e processos a fim de conseguir um posicionamento competitivo vantajoso. Todo o conjunto de ações deve estar associado às políticas, missão e objetivos da empresa. Para que assim, com esta interligação, a organização possa alcançar seu sucesso e, conseqüentemente, a vantagem competitiva com a estratégia adotada.

2.2.1 Classificações de Estratégias

Certo (2005) classifica estratégias como estágios. Assim, para este autor existem: estratégias de continuação, estratégias de mudança, estratégias de rotina, estratégias de mudança limitada, estratégias de mudança radical e estratégias de redirecionamento organizacional.

As estratégias de continuação são estratégias já implantadas em períodos anteriores e que obtiveram sucesso. Estas estratégias podem ser reutilizadas de acordo com a necessidade do mercado no momento presente. Já as estratégias de rotina se caracterizam por diferentes formas de atrair a atenção dos consumidores. Geralmente são implementadas quando há mudança de percepção pelos consumidores com determinados produtos.

Por sua vez, as estratégias de mudança limitada ocorrem com a criação de novos produtos a serem lançados em novos mercados mais que continuam dentro da mesma classe geral de produtos. Em contrapartida, as estratégias de mudança radical geralmente acontecem com fusões e aquisições entre empresas, estas são caracterizadas por uma grande reorganização da empresa, podendo evoluir para uma mudança de redirecionamento organizacional. Assim, as mudanças de redirecionamento organizacional, também caracterizada pelas fusões e aquisições, envolvem a reorganização da empresa, só que de forma mais expressiva em todos os setores, inclusive na estrutura organizacional, missão e visão da empresa.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) existem seis tipos de ações estratégicas para o alcance da vantagem competitiva. São elas: estratégias no nível de

negócios, estratégias corporativas, estratégias de aquisição e reestruturação, estratégias internacionais, estratégias de cooperação e estratégias de rivalidade e dinâmica competitivas.

As estratégias no nível de negócios são definidas como um conjunto integralizado e coordenado, utilizando competências essenciais em um mercado de produtos específicos para obtenção da vantagem competitiva. Enquanto que, as estratégias no nível corporativo são conceituadas como a coordenação de grupos de vários negócios e de vários mercados de produtos, por meio de ações que conduzem ao alcance da vantagem competitiva.

As estratégias de aquisição e reestruturação são descritas pelo aumento ou permanência da participação no mercado, através da compra parcial ou total de uma empresa e mudanças de sua estrutura de negócios, respectivamente. Já as estratégias internacionais consistem na venda de produtos ou serviços para fora do mercado local, de forma a trazer para a empresa expansão da distribuição da linha de negócio e atração de novas oportunidades.

As estratégias de cooperação são determinadas pela união de várias empresas trabalhando juntas para obtenção do crescimento e diferenciação competitiva, assim como, para alcançar um posicionamento favorável diante de seus concorrentes. Por outro lado, as estratégias de rivalidade e dinâmica competitiva consistem nas ações e reações entre as empresas e seus concorrentes, como também, no direcionamento dinâmico dessas ações e reações para obtenção de posições vantajosas no mercado.

Wright, Kroll e Parnell (2011) enfatizam que uma organização pode utilizar três tipos de estratégias para um bom desempenho competitivo: estratégias de crescimento, estratégias de estabilidade e estratégias de redução. A utilização de uma ou mais estratégias, vai depender da necessidade que a empresa encontra no seu momento atual.

As estratégias de crescimento são utilizadas por empresas que buscam constantemente maior participação de mercado, aumento dos lucros, das vendas e do valor da empresa. Assim como, desenvolvimento de novos produtos e/ou exploração de novos mercados. Dentro dessas estratégias, os autores mencionam importantes métodos de crescimento: crescimento interno, integração horizontal, integração vertical, fusões e alianças estratégicas.

O crescimento interno tanto envolve o mesmo negócio, como a criação de novos negócios, de maneira a preservar a cultura, qualidade e imagem da empresa. A integração horizontal consiste na expansão de uma empresa pela aquisição de novas na

mesma linha de negócios. Já a integração vertical consiste na união de várias atividades do processo produtivo entre empresas para entrega de um produto final. As fusões ocorrem quando duas ou mais empresas no mesmo nível de negócio, juntam-se para partilhar e transferir recursos, e assim ganhar força competitiva. E as alianças estratégicas consistem na parceria de duas ou mais empresas para realização de um determinado projeto dentro de uma área específica.

As estratégias de estabilidade são conceituadas pela concentração na qualidade de suas linhas de negócios a fim de somente tentar manter-se participativa no mercado frente aos comportamentos da concorrência. Essas estratégias são utilizadas quando as empresas buscam um reforço administrativo que possibilite a melhoria da produtividade e inovação das empresas já existentes. E ainda, quando as empresas já alcançaram um patamar de participação de mercado, em que qualquer tentativa de crescimento poderia caracterizar-se monopólio.

Por sua vez, as estratégias de redução, são aplicadas quando o desempenho empresarial está abaixo do esperado. Assim, podendo acontecer à diminuição das proporções de tamanho, através de uma reorganização enxuta e eficaz das unidades de negócios, ou liquidação total do negócio. Essas estratégias podem ser classificadas de três maneiras: reviravolta, desinvestimento e liquidação.

A reviravolta envolve a redução de ativos, mão de obra, custos e distribuição, de maneira a enxugar o máximo possível o conjunto organizacional. O desinvestimento consiste na venda de unidades de negócios para outra empresa, podendo ocorrer pelo mau desempenho do mesmo ou por não estar mais vinculado com o perfil da empresa. E a liquidação ocorre como última alternativa, quando a reviravolta e os desinvestimentos deixam de ser alternativas viáveis, ocasionando assim, o fechamento da unidade de negócio.

Strickland III, Gamble e Thompson (2008) citam sete tipos de estratégias que podem auxiliar na vantagem competitiva empresarial: estratégias colaborativas, fusões e aquisições, integração vertical, terceirização, estratégias ofensivas, estratégias defensivas, e estratégias para o site. As estratégias colaborativas são definidas pelas alianças e parcerias entre empresas, estas unem seus esforços para conseguir benefícios e ganhos estratégicos. Quanto às fusões, consistem na união de duas ou mais empresas, ocorrendo à criação de uma nova, já as aquisições ocorrem quando uma empresa adquire as ações de outra.

A integração vertical envolve a expansão das atividades na cadeia de distribuição para consolidar sua posição competitiva, de forma a reduzir os custos e criar vantagens competitivas baseados na diferenciação. A terceirização consiste na transferência de atividades específicas da cadeia de valor para especialistas externos, de forma a reduzir sua linha de negócio e melhor posicionar as atividades não transferíveis.

Nas estratégias ofensivas, as empresas utilizam artifícios para se sobressaírem dos seus concorrentes, utilizando táticas que lhes permitam alcançar a vantagem competitiva de forma a ultrapassar o posicionamento competitivo destes. Já as estratégias defensivas, consistem na implantação de obstáculos para que seus concorrentes não consigam alcançar seu posicionamento competitivo. E por último, as estratégias para o site, são estratégias voltadas exclusivamente para as negociações on-line.

Por fim, Porter (2004) classifica em três tipos as estratégias competitivas genéricas: Liderança no custo, Diferenciação e Enfoque. Tal classificação consiste na abordagem principal deste trabalho e serão detalhados com precisão seus conceitos e características no tópico seguinte.

2.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Porter (1989) menciona que com um bom posicionamento a empresa consegue obter desempenhos acima da média, possibilitando assim uma vantagem competitiva sustentável. Essa vantagem competitiva sustentável pode ser obtida através de dois tipos básicos as quais se originam da estrutura industrial: baixo custo ou diferenciação. Esses dois tipos básicos de posicionamento aliados com o escopo de atividades as quais a empresa busca obter resulta em três estratégias competitivas genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Concordando com Porter, os autores Sobral e Peci (2008) mencionam que a liderança em custos, diferenciação e enfoque são as estratégias competitivas genéricas que tem como principal objetivo o alcance da vantagem competitiva.

A empresa que adota a estratégia de liderança de custos abrange um escopo de atividades amplo e muitos segmentos industriais. Se uma empresa consegue sustentar a liderança de custo total no seu mercado, esta poderá ser considerada um competidor

acima da média. Contudo, para ser um competidor acima da média um líder de custo deve considerar importante a aproximação com a base na diferenciação. Pois, a oferta de preço mais baixo que seus concorrentes não é, por si só determinante para o alcance da aceitação do produto pelos consumidores. É necessário que as empresas apresentem vantagens que vão além da oferta de preços mais baixos, sem perder o seu foco na liderança de custos para o alcance de sua vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Sobral e Peci (2008) mencionam que a liderança em custos é caracterizada pela empresa que consegue ser a mais eficiente do mercado, de forma a possibilitar a oferta de preços mais baixos que seus concorrentes. Essa posição de custos baixos possibilita que a empresa obtenha lucros mesmo quando os seus concorrentes já tenham perdido suas margens de lucro pela competição.

Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam enfatizando que na estratégia de liderança de custos, a empresa deve se concentrar nas atividades primárias da logística interna e externa. A logística interna consiste na manipulação de materiais, armazenagem, controle de estoque, entre outros. E a logística externa consiste na cobrança, distribuição dos produtos, dos serviços, etc. Todas essas atividades deverão ser executadas de forma que possibilite a redução dos custos a qual a empresa pretende alcançar.

Quanto à estratégia de diferenciação, a empresa busca a singularidade em atributos amplamente valorizados pelos compradores, sendo recompensada pela sua exclusividade com um preço-prêmio. Os meios para obter a diferenciação baseiam-se nas características de cada empresa, como: diferenciação no próprio produto, no sistema de entrega, no plano de marketing, entre outros. As empresas que conseguem alcançar essas diferenciações de forma que seu preço-prêmio seja superior aos custos extras consequentes de sua singularidade, são consideradas competidoras acima da média (PORTER, 1989).

Para Sobral e Peci (2008) a estratégia de diferenciação consiste na oferta de produtos e serviços considerados únicos e diferentes dos demais. A empresa que adota essa estratégia seleciona um ou mais atributos mais valorizados por seus clientes, para que este possa ser diferenciado dos demais oferecidos pela concorrência. Para o alcance dessa diferenciação é necessário investimentos adicionais que permita a oferta de produtos inovadores. Com a adoção deste tipo de estratégia, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), para uma empresa conseguir superar seus rivais, a capacidade de

vender os produtos ou serviços a um preço consideravelmente alto, deve ser superior aos custos de torná-lo diferente.

Já as empresas que adotam as estratégias de enfoque, o seu escopo e segmentos são estreitos. Para operacionalizar a estratégia de foco, é necessário utilizar um conjunto de ações integralizadas para produzir produtos e serviços que atenda a um segmento competitivo específico. Em outras palavras, nessa estratégia é realizada uma seleção de um segmento ou grupo que a empresa pretende atender. Com essa seleção, as necessidades de um segmento-alvo específico poderão ser melhor atendidas (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989), essa estratégia de enfoque pode abranger duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. O enfoque no custo é utilizado pelas empresas que buscam a redução de custos em seu segmento-alvo e o enfoque na diferenciação é utilizado pelas empresas que buscam a singularidade de seu segmento-alvo. Esse segmento-alvo por sua vez, deve ser diferente dos demais dentro da organização, para que assim possa alcançar com êxito a vantagem competitiva.

Sobral e Peci (2008) enfatizam que a estratégia de foco consiste na concentração de esforços em um mercado-alvo significativamente estreito em comparação a todos os mercados que a empresa atende. De forma, que possa ser direcionada tanto para a diferenciação, como para a redução dos custos.

No entanto, concordando com o pensamento dos autores citados neste tópico, Machado (2008) acrescenta que para a implantação dessas estratégias genéricas faz-se necessário a existência de um grupo de pessoas em quantidade substancial que estejam dispostas a consumirem os produtos oferecidos. Seja pela oferta de preços abaixo dos da concorrência, seja pela diferenciação e unicidade dos produtos.

2.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE EDIFICAÇÕES

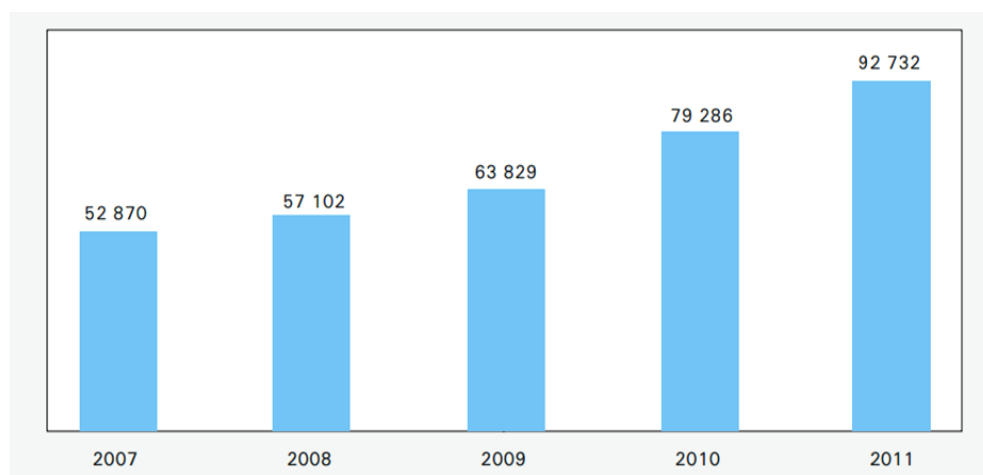
Segundo a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC, 2000), a construção civil envolve todas as atividades de produção de obras. Incluindo desde o planejamento até a execução e manutenção de edifícios, estradas, portos, aeroportos, instalações prediais e obras de saneamento em geral. Envolvendo também atividades

operacionais como: operação e gerenciamento de sistemas de transporte, operação de estações de tratamento de água, barragens, etc.

A CBIC (2011) apresenta este segmento da construção civil num patamar positivo de crescimento. O qual se deve principalmente pelas vantagens de juros mais baixos e prazos maiores para pagamentos de financiamentos imobiliários, aumento dos empregos formais e crescimento da renda familiar. Assim como, estabilidade macroeconômica, maior transparência de segurança e agilidade no mercado imobiliário e implementação do Programa de Aceleração e Desenvolvimento (PAC) e Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV).

Como ilustrado na Figura 1, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) o número de empresas da construção civil vem aumentando significativamente ao longo dos anos. O número de empresas ativas passou de 52,9 mil em 2007, para 79,3 mil em 2010 e 92,7 mil em 2011. Dessa forma, percebe-se um aumento de 17,0 % comparado a 2010 e 75,4 % em relação a 2007.

Figura 1: Pesquisa anual da Indústria da Construção - Brasil 2007/2011



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa Anual da Indústria da Construção 2007-2011.

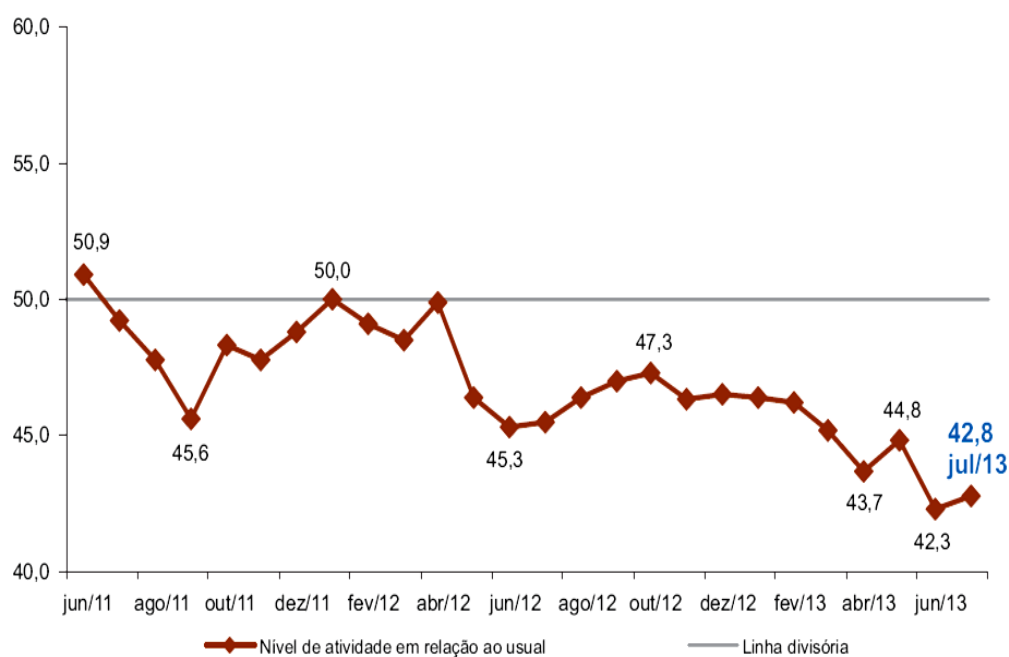
Fonte: IBGE (2011)

Este segmento da construção civil vem apresentando resultados otimistas desde o ano de 2004, atingindo crescimento recorde no ano de 2010. Nos anos posteriores a 2010, os indicadores apresentaram certo declínio, porém, mesmo com esses indicadores inferiores o segmento continua importante para a economia do país (CBIC, 2011).

De acordo com a Figura 2, a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2013) mostra que neste ano de 2013, os indicadores ainda obtiveram um pequeno declínio nas

atividades da construção civil, especificamente, entre os meses de fevereiro a junho. Contudo, no mês de julho a queda foi menor comparada ao mês de junho. O nível das atividades vem apresentando pontos abaixo de 50, o que significa redução na execução das atividades. No entanto, este total de pontos ainda é positivo comparado com o declínio do mesmo período de 2012. Em contrapartida, as perspectivas para o segundo semestre de 2013, são bastante otimistas, pois se estima o alcance acima dos 50 pontos.

Figura 2: Nível de atividade em relação ao usual



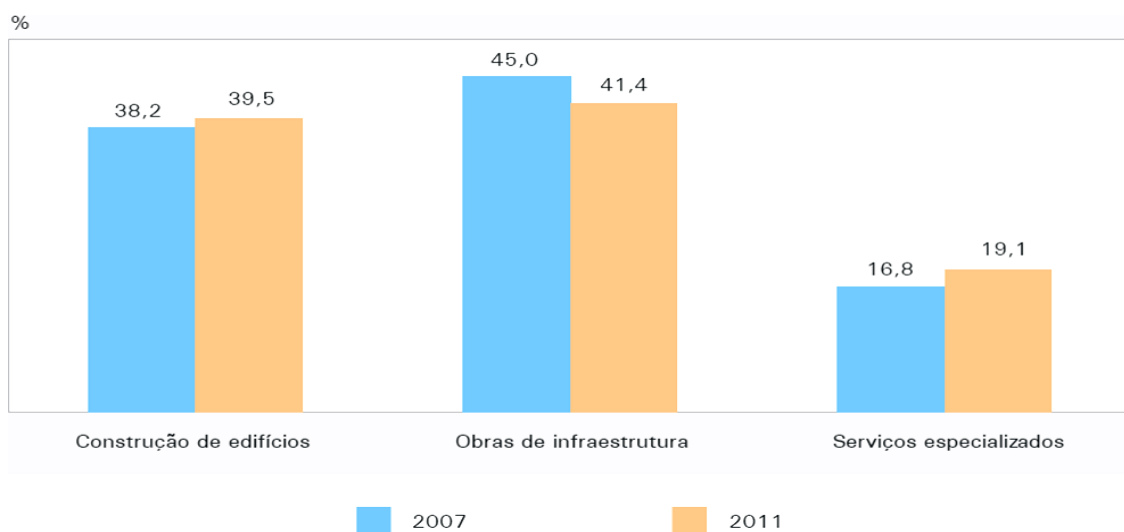
Fonte: CNI (2013)

Mello e Amorim (2009) mencionam que o setor da construção civil é classificado em três subsetores: materiais de construção, edificações e construção pesada. Os subsetores de materiais de construção e construção pesada são considerados mais concentrados em comparação ao setor de edificações. Pois, demandam de um número de competidores reduzidos, devido à incidência de maiores custos para aquisição das grandes máquinas e profissionais qualificadamente especializados (NETO, 1997).

O subsetor de edificações é representado pelas obras de edifícios especializados e construção de moradias. Este setor é caracterizado por um mercado potencial e de grande expansão. Isso se deve a carência de infraestrutura que o Brasil se encontra (SETEC, 2000).

De acordo com a Figura 3, o IBGE (2013) enfatiza a representatividade de cada subsetor da construção civil na receita bruta. Fazendo a comparação dos resultados obtidos no ano de 2007 e 2011. O subsetor de infraestrutura (construção pesada) é destacado pela maior participação no total da receita bruta obtida, alcançando 45% em 2007 e 41,4% em 2011. O subsetor de construção de edifícios (edificações) contribuiu com 38,2% em 2007 e 39,5% em 2011. O subsetor de serviços especializados (materiais de construção) alcançou 16,8% em 2007 e ganhou participação em 2011 alcançando 19,1%.

Figura 3: Participação percentual das atividades da construção no total da receita bruta - Brasil 2007/2011



Fonte: IBGE (2011)

Segundo Avelar e Monteiro (2007), as etapas no processo construtivo do setor de edificações abrangem: escoramento da estrutura, concretagem, alvenaria, assentamento de cerâmica, pintura, limpeza, etc. Para execução dessas atividades é envolvido um grande número de funcionários e diferentes técnicas para sua execução.

Neto (1997) ressalta que o setor de edificações é formado por um número bastante elevado de competidores. Em que o poder de barganhar dos fornecedores é baseado pela representatividade dos insumos e da construtora e a ameaça da entrada de novos competidores é constante. Em contrapartida, neste setor não existe a ameaça de produtos substitutos que reduza os retornos potenciais das empresas.

Outro fator que vem merecendo destaque no subsetor de edificações consiste na diminuição dos investimentos públicos em obras pesadas. De forma que a maior atenção vem sendo dada aos empreendimentos habitacionais (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Neto (1997), o meio para que as empresas de edificações consigam neutralizar as forças da concorrência e assim alcançar essa vantagem competitiva, é representado pela adoção das estratégias genéricas descritas por Porter. Sendo elas: estratégia de liderança no custo total, de diferenciação e de enfoque.

Como a liderança de custo total consiste na capacidade de oferecer o produto ou serviços aos seus clientes com o menor custo possível, gerando lucros mesmo quando os seus competidores já tiverem sido abalados pela competição (ARAGÃO; FREITAS, 2007). As empresas de edificações que adotam essa estratégia de liderança nos custos devem tomar algumas atitudes como: facilidades em financiamentos dos imóveis, rigoroso controle nos custos, estabelecimento de metas estritamente quantitativas, etc. (NETO, 1997).

Quanto às estratégias de diferenciação, como estas são descritas pela oferta de produtos ou serviços considerados únicos ou diferentes dos já oferecidos pela concorrência, de forma que estes produtos sejam significativamente aceitos pelos seus consumidores (ARAGÃO; FREITAS, 2007). As empresas de edificações que se dispõem a conseguir vantagens por essa estratégia devem adotar ações importantes, tais como: atribuição de desenvolvimentos mais sofisticados aos seus produtos e serviços. Assim como, especialização em apartamentos individuais e personalizados, investimento no marketing dos produtos e serviços, incentivo na criatividade dos funcionários, etc. (NETO, 1997).

Já as estratégias de enfoque são conceituadas pela capacidade de melhor atender a um segmento específico da indústria como um todo, baseando-se pela redução dos custos, ou pela oferta da diferenciação nos produtos e serviços (ARAGÃO; FREITAS, 2007). Dessa forma, as empresas de edificações que adotam esse tipo de estratégia competitiva, devem valorizar a realização das atividades por segmentos, como: especialização na construção de moradias para a classe de renda baixa, construção de edifícios de luxo para classe de renda alta. E ainda, restrição de atuação por região em bairros e cidades (NETO, 1997).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos capítulos anteriores, foram abordadas a introdução e as referências teóricas do tema investigado. Em continuidade, este capítulo apresenta os métodos e técnicas que foram utilizadas para alcançar o objetivo desta pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Toda pesquisa tem suas particularidades, com seus próprios objetivos e propósitos. Esses detalhes particulares são as que as diferenciam uma das outras. A investigação deste estudo é caracterizada como uma pesquisa descritiva. Pois, pretendeu-se identificar as estratégias que estão sendo adotadas pelas empresas de edificações de Mossoró capazes de lhe proporcionar vantagens competitivas.

Gil (2010) conceitua a pesquisa descritiva como o estabelecimento das características de uma determinada população. Podendo esta também, ser utilizada para identificar possíveis relações entre variáveis. O autor ainda menciona que a pesquisa descritiva estuda as características identificadas em um grupo.

Para tanto, foi utilizada a abordagem qualitativa. Lakatos e Marconi (2011) conceituam a pesquisa qualitativa como a análise e interpretação dos dados coletados, detalhando os hábitos, comportamentos, atitudes e tendências dos investigados. Ou seja, descreve de forma profunda os aspectos do comportamento humano.

3.2 CAMPO DE PESQUISA

O campo estudado neste trabalho é representado pelo número de empresas associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção civil de Mossoró (SINDUSCON Mossoró). De acordo com o sindicato, 38 é o número total de empresas associadas ativamente. Dentre essas empresas, o estudo foi realizado especificamente nas empresas de edificações configuradas como de médio porte. Esta escolha deu-se em virtude das

empresas deste segmento serem consideradas as mais conhecidas e deterem uma maior participação no mercado mossoroense.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), são consideradas empresas de médio porte aquelas que possuem entre 100 e 499 funcionários. Com base nesta classificação, apenas sete empresas de edificações, das 38 associadas, são caracterizadas como de médio porte. Contudo, não foi possível a coleta de dados para esta pesquisa com todas as sete empresas, pois houve indisponibilidade de contato pessoal com uma delas. Pelo exposto, esta investigação teve a participação das seis empresas de médio porte do setor edificações, associadas ao SINDUSCON Mossoró.

Para conhecimento e descrição da problemática central nas empresas pesquisadas, a investigação foi realizada diretamente com os proprietários ou gestores principais de cada empresa. Envolvendo em torno de uma a duas pessoas de cada empresa para o levantamento dos dados.

3.3 INSTRUMENTO

A técnica utilizada para coleta de dados na investigação do tema foi a de entrevista. Os autores Lakatos e Marconi (2011) conceituam a entrevista como uma conversa oral, sendo composta por duas pessoas no mínimo, o entrevistador e o entrevistado. Em outras palavras, a entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado (HAGUETTE, 1997). Por meio da entrevista é possível coletar informações importantes, assim como o conhecimento, de forma presencial, das perspectivas e experiências do entrevistado.

Para uma boa fundamentação das entrevistas para a coleta de dados, devem-se considerar previamente dois aspectos importantes: a especificação dos dados que se pretende tomar conhecimento e a formulação das perguntas (GIL, 2010).

Neste estudo foi aplicada a entrevista despadronizada ou semi-estruturada, na qual se encontra no Apêndice A. Para tanto, foi desenvolvido um roteiro com tópicos previamente estabelecidos de perguntas, mas, com liberdade para inclusão de novas perguntas ou oferecimento de esclarecimento e de informações adicionais, tanto por

parte da entrevistadora quanto por parte do entrevistado. Segundo Lakatos e Marconi (2011), nas entrevistas despadronizadas ou semi-estruturadas, o entrevistador tem liberdade para realizar perguntas de acordo como a necessidade. Da mesma forma, o entrevistado pode responder livremente explorando as questões que considerar importantes.

3.4 COLETA DE DADOS

A aplicação das entrevistas semiestruturada com os representantes das seis empresas de edificações associadas ao SINDUSCON Mossoró foi realizada no mês de outubro de 2013. Com ela pretendeu-se conseguir o máximo de informações possíveis sobre o tema, para auxiliar na análise dos dados obtidos segundo a fundamentação teórica.

Inicialmente as empresas investigadas foram contatadas por telefone, quando tomaram conhecimento desse estudo. Em seguida, foi marcado o dia e horário para realização da(s) entrevista(s) de acordo com a disponibilidade dos informantes.

Antes da realização de cada entrevista, a entrevistadora solicitou a permissão do entrevistado para a gravação de toda a conversa. Para facilitar posteriormente a transcrição, que se encontram nos Apêndices de B a G, e a análise de todas as informações coletadas para esse estudo. As entrevistas foram iniciadas com o lançamento das perguntas previamente formuladas. No decorrer das mesmas, a entrevistadora sempre que necessário incluiu perguntas não formuladas anteriormente, assim como, o entrevistado também mencionou questionamentos que não faziam parte das perguntas, mas que achou importante ser ressaltado.

As entrevistas aconteceram nos escritórios das empresas com os proprietários ou gestores das mesmas. Teve como duração de tempo uma média de 10 a 15 minutos com cada entrevistado. Alguns entrevistados se prolongaram na resposta, pois envolveram outros assuntos no questionamento lançado, já outros foram diretos em sua resposta. Ao final da entrevista, a entrevistadora agradeceu a disponibilidade do entrevistado.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, obtidos na entrevista semiestruturada, foi operacionalizada com uma abordagem qualitativa. O método qualitativo com que os dados foram apreciados, a fim de alcançar o objetivo deste trabalho, foi o de análise do discurso. Cappelle, Melo e Gonçalves (2003) defendem que na análise do discurso são desvendados mecanismos escondidos contidos dentro da linguagem verbal. Ou seja, a análise do discurso consiste na compreensão do conteúdo associado à comunicação discursiva.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda os resultados obtidos no procedimento metodológico, descrito no capítulo anterior. Ele responde aos objetivos desse trabalho de: identificar as estratégias utilizadas pelas empresas, classificar as estratégias identificadas com base nas estratégias genéricas de Porter e avaliar se as estratégias identificadas e classificadas contribuem para que as empresas alcancem vantagens competitivas no seu setor.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Como já explicitado, nesta pesquisa foram investigadas seis empresas de edificações, caracterizadas como de médio porte que são associadas ao SINDUSCON Mossoró. A fim de garantir o sigilo, foram utilizados nomes fictícios. Para as empresas foram utilizadas letras do alfabeto de “A á F” e para os informantes foram utilizadas nomes que estão relacionados ao setor de edificações. Dessa forma, na sequência, no Quadro 1, são apresentados os nomes fictícios das empresas e de seus respectivos informantes.

Quadro 1: Nomenclatura utilizada para as empresas e seus respectivos informantes

Empresas	Informantes
A	1
B	2
C	3
D	4
E	5
F	6

Fonte: Elaborado pela autora

Com o conhecimento da nomenclatura utilizada para cada empresa e informante, o tópico seguinte faz uma análise das respostas obtidas na entrevista semiestruturada apoiada do embasamento teórico.

4.2 IDENTIFICAR AS AÇÕES REALIZADAS PELAS EMPRESAS DE EDIFICAÇÕES QUE CONTRIBUEM PARA AS SUAS COMPETITIVIDADES.

Este tópico tem a pretensão de cumprir com o primeiro objetivo que é identificar as ações estratégicas utilizadas pelas empresas de edificações caracterizadas como médio porte que são associadas ao SINDUSCON Mossoró.

Pode se verificar na investigação desse objetivo que tanto a empresa “A” como a empresa “C” abrangem suas atividades desde o mercado de classe baixa ao mercado de classe alta. Essa afirmação pode ser confirmada na fala de seus gestores: “[...] *a gente tem um nicho completo... de imóveis*” (INFORMANTE 1, 2013). “[...] *nossa janela de mercado é desde a classe baixa a média alta*” (INFORMANTE 3, 2013).

Já as empresas “B”, “F” e “E” direcionam seu nicho de mercado para a classe média e classe alta. Como se verifica nas falas de seus gestores: “[...] *a “B” está mais da classe média pra alta [...]*” (INFORMANTE 2, 2013). “[...] *O nosso produto como é sofisticado, é pra uma classe mais alta, entendeu? De média alta, pra alta*” (INFORMANTE 6, 2013). “[...] *tem sido de médio a alto, eu não faço é... empreendimentos de programas sociais [...]*” (INFORMANTE 5, 2013).

Nesse mesmo segmento, a empresa “D” abrange a um nicho de mercado mais específico, assim como diz o seu respondente: “[...] *a gente trabalha somente com construção de casas*”. “[...] *o nosso foco é o minha casa minha vida, certo? E assim... até mesmo pelo preço do do do imóvel é... ele se encaixa perfeitamente dentro do programa [...]*” (INFORMANTE 4, 2013). Dessa forma, percebe-se que além da empresa “D” focar seus empreendimentos na construção de casas, ela ainda prioriza o seu nicho de mercado para pessoas que buscam adquirir um imóvel pelo programa minha casa minha vida.

Mais uma ação estratégica identificada na pesquisa, encontra-se nas falas dos gestores das empresas “B” e “D”. “[...] *nós temos a opção do alto financiamento [...]*”. “[...] *o cliente tem duas escolhas, quer comprar pelo banco, vendemos pelo banco, quer comprar financiado pela “B”, nós vendemos financiado em até 100 vezes*” (INFORMANTE 2, 2013). “[...] *a gente faz também autofinanciamento, mas é é muito pouco, normalmente é pelos bancos mesmo [...]*” (INFORMANTE 4, 2013). Assim, percebe-se que ambas as empresas oferecem ao cliente duas escolhas de compra, o

financiamento bancário e o autofinanciamento. Contudo na empresa “D” a segunda alternativa não é utilizada frequentemente.

O sistema de tecnologia é mais uma ação estratégica verificada na investigação das empresas. Foi identificado que ela é fortemente utilizada na empresa “B”, segundo a fala de seu gestor:

[...] a única empresa em Mossoró que trabalha com o sistema... é... o sistema... é alemã... de água somos nós, que é o sistema PET [...]”. “[...] Não uso mais canos de PVC dentro dos apartamentos usamos mangueiras de alta densidade [...]”. “[...] entrego com o gerador... e esse gerador é diferenciado [...] o nosso funciona dentro do apartamento [...]”. “[...] passamos a usar em todos os nossos empreendimentos sistemas de drenagem [...]”. “[...] sistema de times, iluminação [...] é tudo controlado por computador (INFORMANTE 2, 2013).

Pelo exposto, pode-se verificar que o sistema de tecnologia é considerada um aspecto forte para a empresa “B”, já que ela busca utilizar sempre em seus empreendimentos produtos inovadores.

Outra empresa que utiliza o sistema de tecnologia como um meio de ação estratégica é a empresa “E”. Segundo o seu informante, são utilizados nos empreendimentos sensores eletrônicos de proximidade, elevadores panorâmicos e ainda em um de seus empreendimentos verticais uma quadra de tênis. Essa afirmação pode ser assegurada em suas falas:

[...] a porta de acesso social ela é eletrônica e com um sensor de proximidade [...]”. “[...] O primeiro empreendimento a ser implantado elevador panorâmico foi o nosso [...]”. “[...] Lá no empreendimento do alto também é o único empreendimento vertical que tem quadra de tênis [...] (INFORMANTE 5, 2013).

Outra ação estratégica identificada na pesquisa consiste na especialidade da mão de obra utilizada pelas empresas “F” e “C”. Segundo o gestor da empresa “F”, sua equipe é especialista em acabamentos, contudo muitos funcionários são trazidos de fora, já que segundo ele, Mossoró não possui mão de obra qualificada suficiente que atenda as suas necessidades. Já o gestor da empresa “C” retrata que sua equipe é especialista e qualificada pela experiência e maturidade que adquiriu na empresa, já que muitos funcionários trabalham com ela há 16 anos.

Essa afirmação pode ser constatada em suas falas: “[...] temos um acabamento diferenciado, a qualidade de nosso acabamento é diferente [...]”. “[...] A nossa mão de

obra tem muita gente daqui, mas a gente também traz muita gente de fora porque a gente não encontra mão de obra qualificada aqui em Mossoró” (INFORMANTE 6, 2013). “[...] esse amadurecimento que a gente tem com a nossa equipe, a nossa equipe tem uma qualidade muito boa, o padrão de execução nosso é muito bom, o padrão de acabamento é muito bom e eu acho que isso é o maior diferencial” (INFORMANTE 3, 2013).

A ação de entregar o empreendimento pronto para se morar com a inclusão de paisagismo e decoração sem serem cobradas taxas extras por isso foi identificado na investigação com a empresa “B”, como confirma o seu gestor. “[...] todos os nossos empreendimentos hoje são empreendimentos de alto padrão, a gente entrega totalmente pronto, eu digo com decoração, paisagismo”; “Cadeira, sofá, tudo é empreendimento, esse negócio de taxa extra no nosso empreendimento não existe [...]” (INFORMANTE 2, 2013).

Já na empresa “F” mais uma ação verificada, consiste na garantia dada ao imóvel após a sua entrega, por um período de três anos. Essa afirmação pode ser confirmada na fala de seu gestor: “[...] a gente tem o sistema de assistência técnica, depois que entrega o empreendimento, o cliente tem três anos de garantia, então tudo o que acontecer, que for procedente... que for problema da construção, ou coisa assim, a gente tem que fazer dos nossos custos [...]” (INFORMANTE 6, 2013).

Também foi constatado na investigação que a empresa “A” utiliza como ação os métodos de marketing para verificar as expectativas e exigências atuais do mercado. Essa afirmação pode ser confirmada na fala de seu informante. “[...] a gente procura fazer um trabalho de marketing [...]”. “[...] onde valorizando a nossa marca, pesquisa de mercado, pra saber os nichos de mercado, as necessidades que o mercado estar tendo [...]” (INFORMANTE 1, 2013).

E por fim, na empresa “D” foi identificada a ação da utilização de produtos funcionais. Como pode se verificar na fala de seu gestor: “[...] a gente tem casas funcionais né? No caso... é é... uma entrega muito rápida, certo? A gente sempre supera as expectativas dos clientes nesses sentido [...]” (INFORMANTE 4, 2013). Pelo exposto, verifica-se que a utilização dos produtos funcionais possibilita a agilidade nos processos de entrega de forma a buscar a superação das expectativas dos clientes.

Porter (2004) menciona que a estratégia pode ser descrita por um conjunto de ações a serem tomadas para alcançar o objetivo final e assim proporcionar a empresa vantagens competitivas no mercado. Diante disso, percebe-se que as ações utilizadas

pelas empresas estão interligadas com o embasamento teórico. Pois, de acordo com a análise das empresas pesquisadas, verificou-se que elas utilizam como meios para alcançar seu objetivo final, ações como estabelecimentos de mercados a serem explorados. Assim como, opção de autofinanciamento dos imóveis, sistemas de tecnologias nos empreendimentos, especialidade de mão de obra. E ainda, entrega de empreendimentos prontos para se morar incluindo paisagismo e decoração, garantia de três anos dos empreendimentos entregues, métodos de marketing para verificar as exigências do mercado e oferta de produtos funcionais. O Quadro 2 traz um resumo desta análise.

Quadro 2: Ações realizadas pelas empresas de edificações que contribuem para sua competitividade

Ações realizadas	A	B	C	D	E	F
Estabelecimento de mercados		X		X	X	X
Autofinanciamento		X		X		
Especialidade na mão-de-obra			X			X
Entrega de empreendimentos com paisagismo e decoração		X				
Sistema de tecnologia		X			X	
Garantia dos imóveis						X
Métodos de marketing	X					
Produtos funcionais				X		

Fonte: Elaborado pela autora

Diante disso, o objetivo específico de identificar as ações nas empresas pesquisadas foi alcançado. Pois na investigação foi constatada todas as ações utilizadas pelas empresas de edificações caracterizadas como de médio porte que são associadas ao SINDUSCON Mossoró.

4.3 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO COM BASE NESSAS AÇÕES QUAIS AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Esse tópico busca atender ao segundo objetivo específico que é classificar as ações identificadas nas empresas pesquisadas com base nas estratégias genéricas de Porter. Segundo Porter (1989) as estratégias de uma empresa são classificadas em liderança de custos, diferenciação e enfoque. As estratégias de liderança de custos

evidenciam a oferta de preços mais baixos, já a estratégia de diferenciação consiste na oferta de produtos singulares e a estratégia de enfoque enfatiza a seleção de um segmento específico para atuação. Essa estratégia de enfoque pode ser classificada segundo duas vertentes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

Dessa forma, de acordo com a análise dos dados apoiados do embasamento teórico, verificou-se que as ações utilizadas pelas empresas “A” e “C”, são classificadas como diferenciação. Pois como analisado, as ações identificadas nessas empresas que consiste na pesquisa de mercado e especialidade de mão de obra, respectivamente, são utilizadas como um diferencial frente aos seus concorrentes.

Já as ações utilizadas pelas empresas “B”, “D”, “E” e “F” são classificadas como enfoque e diferenciação. Visto que todas as empresas possuem um nicho de mercado específico para ser atendido, e ainda possuem diferenciais para ser oferecido aos seus clientes. Como opções de autofinanciamento, sistemas de tecnologia, entrega de empreendimentos com a inclusão de paisagismo e decoração, especialidade de mão-de-obra, garantia dos empreendimentos e oferta de produtos funcionais.

De acordo com o exposto, as estratégias de liderança de custos não são utilizadas pelas empresas investigadas. Já as estratégias de diferenciação, são utilizadas pelas empresas “A” e “C”. As demais empresas, “B”, “D”, “E” e “F”, além das estratégias de diferenciação, adotam também as estratégias de enfoque.

Com a análise desse segundo objetivo, pode-se afirmar que o mesmo foi alcançado. Uma vez que foram classificadas todas as ações utilizadas pelas empresas investigadas.

4.4 AVALIAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS NA VISÃO DOS GESTORES.

Esse tópico tem a presunção de cumprir com o terceiro objetivo que é avaliar se as ações identificadas e classificadas contribuem para que as empresas alcancem vantagens competitivas no seu setor. Na investigação foi verificado que segundo os informantes das empresas obtêm vantagens competitivas em suas ações utilizadas, sejam as empresas que utilizam as estratégias por diferenciação ou estratégias de enfoque e diferenciação.

Essa afirmação pode ser confirmada nas falas dos gestores de cada empresa investigada. Para a empresa “A”, suas ações possibilitam vantagens competitivas que consiste na satisfação dos clientes. Essa afirmação pode ser verificada nas falas de seu gestor. *“Haa... é claro! A técnica de marketing é muito importante para uma empresa, então é obviamente que a gente usa porque traz benefícios dentro do objetivo de satisfazer o nosso cliente”* (INFORMANTE 1, 2013).

Para o gestor da empresa “B”, as ações estratégicas utilizadas também possibilitam vantagens competitivas para a sua empresa, que se refere aos elogios dos clientes pela sua satisfação. Essa afirmação pode ser constatada nas falas de seu gestor: *“Olhe... eu acho que traz sim né? Com relação a questão de entregar um empreendimento montado, recebemos elogios de nossos clientes. Que é o maior benefício que podemos ter [...]”* (INFORMANTE 2, 2013). O gestor da empresa “C” relata o mesmo pensamento. Para ele, as ações utilizadas trazem vantagens competitivas que se referem à satisfação do cliente. Essa afirmação é confirmada em suas falas: *“A gente... a gente acredita que sim, porque a empresa desde que foi fundada, há dezesseis anos sempre tem crescido [...] A gente sempre tem feito obras com qualidade dentro do prazo, pra a satisfação do cliente [...]”* (INFORMANTE 3, 2013).

Dessa mesma forma o gestor da empresa “D” confirma em suas falas: *“[...] se você fizer uma pesquisa com os clientes vai ver que as expectativas dele são tudo superadas né? Então o nosso objetivo é superar as expectativas do cliente [...]”* (INFORMANTE 4, 2013). Assim como o gestor da empresa “E”: *“Haa... temos vantagens sim [...] Temos como vantagem a satisfação do cliente [...]”* (INFORMANTE 5, 2013). E ainda, esse mesmo pensamento é relatado pelo gestor da empresa “F”: *“As vantagens? Claro [...] É sempre ser lembrada como aquela “Siim, a “F”? Haaa a “F” eu conheço, pode comprar que eu garanto que é de qualidade” Entendeu? O reconhecimento [...]”* (INFORMANTE 6, 2013).

No entanto, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva é obtida através das estratégias implantadas anteriormente pelas empresas. Porter (2009) ainda complementa dizendo que as empresas precisam exercer suas habilidades de maneira mais eficaz que seus concorrentes, para o alcance de suas vantagens competitivas. Dessa forma percebe-se que os dados obtidos nas empresas pesquisadas não estão de acordo com o pensamento dos autores, pois a vantagem competitiva mencionada pelos informantes das empresas como a satisfação do cliente foi encontrada em todas as empresas. Ou seja, com base no referencial teórico, não foram identificadas

vantagens diferentes da concorrência, considerando que todos os informantes afirmam que suas empresas apresentam a mesma vantagem de satisfação do cliente. Isto por si só descaracteriza o conceito de vantagem competitiva.

Diante da análise desse terceiro objetivo, pode-se confirmar que o mesmo foi alcançado. Pois foi avaliado se as ações identificadas e classificadas proporcionam vantagens competitivas para as empresas investigadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais desta pesquisa. Onde são enfatizados seus principais resultados, contribuições e limitações, bem como, sugestões para os próximos trabalhos.

5.1 SÍNTESE DA ANÁLISE

Esta pesquisa foi motivada pela expectativa de conhecer quais as ações estão sendo adotadas pelas empresas de edificações, caracterizadas como de médio porte que são associadas ao SINDUSCON Mossoró. Assim como, classificar as ações identificadas segundo as estratégias genéricas de Porter e avaliar se as ações identificadas e classificadas são capazes de proporcionar vantagens competitivas as empresas investigadas. Diante disso, os três principais resultados foram obtidos com base nos três objetivos específicos.

O primeiro resultado evidência as ações identificadas nas empresas pesquisadas. A ação estratégica de definir nichos de mercado para atuação foi encontrada nas empresas “B”, “F”, “E” e “D”. Sendo que as três primeiras empresas citadas norteiam seu nicho de mercado para as classes de média a alta. E somente a empresa “D” direciona seu nicho de mercado para a construção de casas pelo programa minha casa minha vida.

Outra ação identificada foi a opção de autofinanciamento que as empresas “B” e “D” oferecem a seus clientes. O sistema de tecnologia foi mais uma ação identificada na pesquisa, segundo as empresas “B” e “E”, essa ação é um aspecto importante na construção de seus empreendimentos. Já a ação de especialidade de mão-de-obra foi encontrada nas empresas “F” e “C”, sendo que a especialidade para a empresa “F” se deve aos funcionários trazidos de fora da cidade de Mossoró. E a especialidade da empresa “C” se deve pela experiência que os funcionários obtiveram pelo período de tempo trabalhado.

Outras ações verificadas foram: a entrega de empreendimentos prontos com a inclusão de paisagismo e decoração identificada na empresa “B”; garantia de três anos

nos empreendimentos entregues identificada na empresa “F”; métodos de marketing para pesquisa de mercado encontrada na empresa “A”; e a oferta de produtos funcionais que possibilita a agilidade nos processos pela empresa “D”.

O segundo resultado enfatiza a classificação das ações identificadas segundo as estratégias genéricas de Porter. Com a análise, foi verificado que as ações utilizadas pelas empresas “A” e “C” são classificadas como estratégias de diferenciação. E as ações utilizadas pelas empresas “B”, “D”, “E” e “F” são classificadas como a combinação de estratégias de enfoque e de diferenciação.

O terceiro resultado mostra que segundo os informantes das empresas, todas as ações identificadas e classificadas proporcionam vantagens competitivas. Sendo que todos os relatos dos informantes evidenciam a satisfação dos clientes como principal vantagem competitiva.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Esse trabalho contribuiu para que as empresas de edificações caracterizadas como de médio porte que são associadas ao SINDUSCON Mossoró obtenha conhecimentos de suas ações competitivas, assim como proporcionar maiores informações desse tema ao âmbito acadêmico.

Para as empresas investigadas, esta pesquisa foi necessária para o seu conhecimento da adoção das ações competitivas de suas concorrentes. Ela possibilitará que as empresas de edificações tenham conhecimentos das ações que estão sendo utilizadas pelas empresas de edificações no setor da construção civil de Mossoró.

Já no âmbito acadêmico, essa pesquisa foi importante para que os estudiosos tenham conhecimento prático desse tema. E verifiquem que a partir dos resultados obtidos, se faz necessário um aprofundamento maior na questão de identificar as vantagens competitivas que as empresas alcançam com suas ações.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações deste estudo, pode-se elencar a falta de tempo da pesquisadora em abranger a pesquisa para as empresas que são caracterizadas como de pequeno porte. Dificultando assim que houvesse a participação de um maior número de informantes.

Outro limitante se deu pela indisponibilidade de uma das empresas. Inicialmente pretendia-se fazer a investigação com sete empresas. Contudo, só foi possível a pesquisa com seis. Isto provocou a diminuição do número de informantes que já era pequeno, devido a sua delimitação.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para os próximos trabalhos é relevante a realização de uma pesquisa desse tema incluindo empresas do setor caracterizadas como de pequeno e grande porte, pois para essas, o resultado pode ser diferente do encontrado nesta investigação. E ainda, a coleta de informações realizada com outros informantes, como os clientes das empresas, também podem revelar resultados inusitados.

Outra sugestão para os próximos trabalhos consiste na realização de uma investigação com um número maior de informantes, com outros instrumentos de pesquisa, como formulários e questionários.

6 REFERÊNCIAS

AVELAR, A. C. B. S.; MONTEIRO, A. O. Alianças Estratégicas na Construção Civil: o subsetor de edificações na cidade de Salvador. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Anais ...** Resende: AEDB, 2007.

ARAGÃO, B. C.; FREITAS, L. S. de. Estratégias competitivas no subsetor de edificações: um estudo sobre seu processo de elaboração. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Centro de convenções do Hotel Bourbon Cataratas, 2007, pag. 1-10.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MATERIAIS. **Construção teve ano fraco, diz ABRAMAT, 2013.** Disponível em: <http://www.abramat.org.br/site/lista.php?secao=8>. Acesso em: 25 abr. 2013.

CAPPELLE, M. C. A., MELO, M. C. de O., GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2003, edição on-line. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/viewArticle/251>. Acesso em: 10 set. 2013.

CALDEIRINHA, N. M. de S.. **Implementação estratégica e performance organizacional** – OCTAL TV. 2009. Projecto – Empresa (Mestrado em Gestão) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal, 2009.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Informativo econômico, construção civil: desempenho e perspectivas, 2011. Disponível em: <[http://www.cbic.org.br/sites/default/files/Informativo Economico 8 de dezembro de 2011.pdf](http://www.cbic.org.br/sites/default/files/Informativo_Economico_8_de_dezembro_de_2011.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2013.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COCKEL, F. F.; PERTICARRARI, D. Contratos de boca: a institucionalização da precariedade na construção civil. **Caderno CRH**, Salvador, v. 23, n. 60, dez. 2010, p. 633-653.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2013. Disponível em: http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2013/08/22/54/20130822103224815957e.pdf. Acesso em: 17 set. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Rio de Janeiro: Voze, 1987.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Anual da Indústria da Construção, 2011. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/PAIC2011.pdf>. Acesso em: 17 set. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MACHADO, E. A. **Estratégias genéricas de Porter e as finalidades percebidas para as praticas de gestão de custos: estudo empírico com empresas da construção civil do estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

MELLO, L. C. B. de B.; AMORIM, S. R. L. de. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Européia e aos Estados Unidos. **Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, 2009, p. 388-399.

MERCÊS, M. V. S. das. **Posicionamento estratégico das empresas da construção civil em Pernambuco/Brasil, nos anos 2007 e 2008, diante da volta dos financiamentos bancários de longo prazo e do aumento da concorrência de grandes empresas**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, mar./abr. 1995, p. 12-16.

NETO, J. P. B. Análise da fragmentação, das forças competitivas e das estratégias utilizadas pela construção de edificações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UFRGS, 1997.

O MOSSOROENSSE. SINDUSCON reagirá à crise na construção civil. Mossoró, 21 Mar. 2012. Disponível em: http://p.download.uol.com.br/omossoroense/mudanca/pics/pdf/EDICAO_210312.pdf. Acesso em: 28 mai. 2013.

OLIVEIRA, O. J. Gestão do processo de projeto na construção de edifícios. **Integração**, São Paulo, n. 38, jul./ago./set. 2004, p. 201-217.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 de set. 2013.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. Referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico, 2000. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/constciv.pdf>. Acesso em: 17 de set. de 2013.

ROSÁRIO, J. R. do. **Jorge Ricardo do Rosário**: depoimento [mai. 2013]. Entrevistadora: J. de A. Azevedo. Mossoró-RN: SINDUSCON, 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J.E.; THOMPSON Jr. A. A. **Administração estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill Brasil, 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez. 2000, p. 20-37.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo Geral: Identificar as estratégias genéricas que estão sendo adotadas pelas empresas de edificações de Mossoró capazes de lhe proporcionar vantagens competitivas.

Perguntas elaboradas para atender ao objetivo específico de identificar as ações utilizadas pelas empresas e ao objetivo de classificar as ações identificadas com base nas estratégias genéricas de Porter:

*O que você entende por estratégia?

1 Quais as ações utilizadas por sua empresa?

1.1 Geralmente sua empresa possui preços mais baixos que seus concorrentes?

1.2 Sua empresa possui produtos diferenciados em relação aos seus concorrentes?

1.3 Na sua empresa é cobrado preços maiores que o da concorrência por oferecer produtos diferenciados?

1.4 Sua empresa atende a um nicho específico de mercado?

Perguntas elaboradas para atender ao objetivo específico de avaliar se as ações identificadas e classificadas contribuem para que as empresas alcancem vantagens competitivas no seu setor:

* O que você entende por vantagem competitiva?

2 Quais as vantagens competitivas que sua empresa tem?

2.1 Sua empresa possui algum diferencial em relação aos concorrentes?

2.2 Sua empresa utiliza inovações tecnológicas nos produtos e processos?

2.3 Sua empresa oferece qualidade nos produtos e serviços?

2.4 Sua empresa tem um bom relacionamento com os fornecedores, trabalhadores e clientes?

3 As ações utilizadas contribuem para que a empresa obtenha vantagens competitivas?

3.1 Sua empresa adapta sua ação para melhor atender o segmento de mercado que ela atua?

3.2 Quais os benefícios que as ações utilizadas trazem para a organização?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “A”

Entrevistador (Jaciara): Pronto... primeiramente qual o seu entendimento sobre estratégia?

Entrevistado (Informante 1): Assim... é... é muito difícil hoje uma empresa se manter, em qualquer ramo, atividade, é muito difícil uma empresa se manter se ela não tiver estratégias, eu acho que estratégia é fundamental pra manutenção da empresa. É... no meu ponto de vista é... o que nos poderemos dizer... o que nos visamos na estratégia? É... organização, planejamento e treinamento, né? A gente busca manter uma equipe organizada com liderança, treinamento...

Jaciara: Porque assim, a estratégia ela é um meio né? Que a empresa utiliza pra alcançar objetivos... no caso das construtoras é a venda né? Desse modo, quais as estratégias que a “A” utiliza em sua empresa?

Informante 1: É... a gente procura fazer um trabalho de marketing, divulgando, fazendo uma estratégia de marketing onde... onde valorizando a nossa marca, pesquisa de mercado, pra saber os nichos de mercado, as necessidades que o mercado estar tendo, então e.... procurando também fazer treinamentos com o nosso pessoal, pra que o nosso produto tenha qualidade.

Jaciara: Eu sei...

Informante 1: Então são basicamente essas três, trabalhamos nessas três e... um um... interagindo com os nossos clientes, vendo quais são as nossas deficiências, fazendo pesquisas com eles também pra... fazendo um feedback, fazendo um retorno dos imóveis que a gente estar entregando. E... é... a satisfação. E... enfim, aí a gente detecta alguma falha e vai corrigir os nossos problemas.

Jaciara: Sei... e produto diferenciado, vocês possuem algum? Ou serviço em relação aos seus concorrentes?

Informante 1: Não, a gente procura fazer assim, a gente procura dentro do nosso marketing surpreender o nosso cliente colocando produtos melhores que o que foi contratado.

Jaciara: Hurum (telefone toca).

(pausa para atendimento do telefone)

(continuação da entrevista).

Jaciara: E... com relação a preço, eles normalmente são mais baixos ou mais altos que os da concorrência?

Informante 1: Não... não, a gente tem que acompanhar o preço de mercado.

Jaciara: Sei... acompanham o preço de mercado.

Informante 1: É... quem dita preço é mercado. O mercado, você não pode tá deixando preço mais alto do que o concorrente por que... certamente você não vai se sair bem. Agora imóvel é diferente também, imóvel é... conta muito também o conceito da empresa.

Jaciara: Hurum.

Informante 1: A questão do que ela já fez os que ela entregou, a questão da satisfação dos clientes que já adquiriu, conta muito também. A localização do imóvel que você tá vendendo, a maioria pode ter preços maiores pra ser vendido do que o concorrente tá vendendo um pouco mais baixo mas a localização não é a mesma...

Jaciara: Sei...

Informante 1: Os imóveis sempre têm os diferenciais de um pra outro, tem suas diferenças de um pra outro, que às vezes pode agregar valor um pro outro.

Jaciara: E vocês atendem algum nicho específico de mercado?

Informante 1: Não... no no nosso caso a gente tem um... popular até o padrão, mas tem empresas que o foco é só por exemplo em alto padrão, outra que é só popular. No nosso caso da “A” não, a gente tem um nicho completo... de imóveis.

Jaciara: Sei...

Informante 1: Do popular ao alto padrão.

Jaciara: Certo. Sr *Informante 1* sobre vantagens competitivas, qual o seu entendimento?

Informante 1: Assim, competição é muito bom... porque você pode conhecer uma ampla área de atuação, e conhecendo o seu concorrente... é é pode traçar técnicas a serem usadas que sejam diferente e que se sobressaia de seu concorrente.

Jaciara: Seus imóveis possuem alguma tecnologia nos produtos e processos?

Informante 1: Não a construção civil é... a tecnologia na construção civil são muito parecidas e as técnicas também são muito parecidas...

Jaciara: Ok... baseado no que a “A” utiliza como estratégias, estas trazem vantagens competitivas para empresa?

Informante 1: Como?

Jaciara: Assim... os benefícios. Quais são os benefícios que a “A” obtém com as estratégias utilizadas?

Informante 1: Haa... é claro! A técnica de marketing é muito importante para uma empresa, então é obviamente que a gente usa porque traz benefícios dentro do objetivo de satisfazer o nosso cliente.

Jaciara: Pois tá bem Sr. *Informante 1*, muito obrigada pela sua contribuição ao meu trabalho.

Informante 1: De nada Jaciara.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “B”

Entrevistador (Jaciara): O que o senhor entende por estratégia?

Entrevistado (Informante 2): Estratégia... Estratégia de negócio né?

Jaciara: Isso.

Informante 2: São... na minha opinião são... montar ações, montar ações voltadas para... o objetivo final, que no nosso caso, é... são as vendas... né?

Jaciara: Hurum.

Informante 2: Procurando os mínimos detalhes que o mercado precisa, que o consumidor final precisa e... focar na... no... como é q eu posso dizer? No objetivo final.

Jaciara: Isso, no objetivo final.

Informante 2: Certo? Então... eu resumo estratégia a foco.

Informante 2: Entendeu? Então por exemplo... tamos lançando um empre... empreendimento, então, qual o nosso objetivo? Vender esse empreendimento. Então nós temos metas, montamos metas que a cada três meses eu tenho que vender no mínimo trinta por cento do empreendimento, trinta por cento do empreendimento. Então, nós vamos montar estratégias para atingir essas metas. Se... vou fazer um grande lançamento, uma grande ação de marketing, ou não vou gastar tanto com marketing, já vou com o descontos, se vou montar uma equipe maior de vendas, se não vou. Então são estratégias que vai de acordo com que o mercado ta necessitando. O mercado hoje é como você disse, é... eu não vejo o mercado, não vejo o mercado parado, agora eu vejo que... é... a população, os consumidores, estão fazendo escolhas.

Jaciara: Hurum.

Informante 2: Então, eu acho que a maior estratégia hoje de qualquer empresa é... o seu produto final. Num é... lançar empreendimento, preço bom, imagem bonita, não. É a... é a sua empresa, como é que sua empresa ta sendo vista no momento. Entendeu?

Jaciara: Entendi.

Informante 2: Então a “B” ela continua com lançamentos. O mercado afetou a “B”? Num vejo é... afetou... muito pouco, porque continua vendendo do mesmo jeito (risos). Claro que a gente não faz aquelas vendas hoje tudo de uma vez só no dia do

lançamento, mas são vendas, até vendas melhores, porque são vendas que o cliente estar pensando, ta analisando, ta vendo se realmente tem condições de pagar, entendeu?

Jaciara: Hurum, to entendendo.

Informante 2: Então é isso... continue com seu questionário, que eu já estava dizendo até o final (risos).

Jaciara: (risos) Não, mas é assim mesmo. Pode ficar aberto nas respostas...

Jaciara: Então visto isso, quais são as estratégias que a “B” utiliza?

Informante 2: Olha, a gente não montou nenhuma estratégia pra... é... combater essa queda no mercado não, porque como eu lhe disse, eu... eu sentir que o mercado deu uma organizada e não caiu. Então pra a gente, pra mim o mercado não caiu. Vou dar um exemplo... nesses últimos três meses eu vendi em torno de... sem medo de errar, eu vendi em torno de umas 30 unidades, então o mercado não estar ruim.

Jaciara: Eh...

Informante 2: Agora o mercado, ele estar mais organizado. As vendas são mais difíceis. Como eu lhe disse o produto final, a sua empresa, ela tem que estar muito bem vista. As vendas hoje, antes de vender os clientes estão querendo ver quais os empreendimentos você já entregou, tão querendo entrar nos empreendimentos, tão querendo ver os acabamentos, tão querendo ver os materiais que você utiliza, tão... tão lendo o contrato, isso é raro, pra saber o que estar colocando dentro. E assim, o que eu vejo que o pessoal estar usando como estratégia que a gente não vai... não vamos... participar, que estão atacando muito ooo corretor.

Jaciara: Sei...

Informante 2: As construtoras estão atacando os corretores, tão prometendo mundos e fundos aos corretores, tão aumentando percentual, e assim, a genteeee... particularmente a “B” não irá ser conveniente com isso ai, na minha opinião isso é um grande tiro no pé. Porque quem paga isso é o cliente... quem paga isso é o cliente, quem ta pagando todos esses custos é o cliente que na verdade assim... não teriam porque pagar.

Jaciara: Assim vocês oferecem nos empreendimentos algum produto diferenciado em relação aos seus concorrentes?

Informante 2: Haaaaa é... uma coisa que eu acredito ser importante é a questão de... entregar um empreendimento pronto, montado, todos os nossos empreendimentos hoje são empreendimentos de alto padrão, a gente entrega totalmente pronto, eu digo com decoração, paisagismo.

Jaciara: Sei...

Informante 2: Cadeira, sofá, tudo é empreendimento, esse negócio de taxa extra no nosso empreendimento não existe, o cliente já entra pronto para morar, entendeu? Assim, eu vejo que é um diferencial, que os demais cobram por isso.

Jaciara: Sei...

Informante 2: A gente não cobra, a parte de paisagismo, decoração, contratação de arquiteto, fora o arquiteto do empreendimento, precisar de arquiteto... a gente dar um novo arquiteto pra ele arrumar essa parte de ambientação, de iluminação, essas coisas todas. Então eu acho que é um grande diferencial.

Jaciara: Sei... e vocês atendem a um nicho específico de mercado?

Informante 2: Hoje... eu posso dizer que a “B” estar mais da classe média pra alta. É... a gente tem apartamento hoje, a partir de... na faixa de 195 mil até 750 mil. Então são os apartamentos que a gente trabalha... assim... popularmente mesmo a gente não trabalha.

Jaciara: Certo... e por vantagem competitiva, o que o senhor entende?

Informante 2: Vantagem competitiva é quando a gente consegue se sobressair dos nossos concorrentes através das estratégias que utilizamos.

Jaciara: Hurum.

Informante 2: Então eu diria que uma de nossas vantagens... assim... que eu acho que é um diferencial nosso é... o... nós temos a opção do alto financiamento, nós não somos atrelados a nenhum banco, nós não dependemos de nenhum banco, então... é... todos os nossos empreendimentos, o cliente tem duas escolhas, quer comprar pelo banco, vendemos pelo banco, quer comprar financiado pela “B”, nós vendemos financiado em até 100 vezes.

Jaciara: Isso é ótimo.

Informante 2: Então a gente acha um grande diferencial... nosso... a gente ter essa audácia no mercado... né?... porque não é barato você tocar um empreendimento, ta entendendo? Acho que é um diferencial. Não obrigo a você comprar apartamento hoje, e já ter que abrir a conta no banco não, você compra normal e financiamos.

Jaciara: Sei... Deixe eu ver o que mais eu preciso saber aqui... A “B” utiliza de inovações tecnológicas nos produtos e processos?

Informante 2: Com certeza, isso é um ponto que a gente bate muito... a tecnologia! Tanto eu gosto muito de tecnologia como meu irmão... que é meu parceiro aqui, meu sócio, ele é alucinado por tecnologia, é tanto que ele tem uma outra empresa só de locação e equipamentos... e é ele q toma de conta. Então pra você ter idéia a única empresa em Mossoró que trabalha com o sistema... é... o sistema... é alemã... de água

somos nós, que é o sistema PET. Então pra os demais colegas é novidade, na “B” a gente já trabalha á cinco anos. Entendeu? Mas se for lá fora é... coisa antiga já. Então é uma tecnologia. Não uso mais canos de PVC dentro dos apartamentos usamos mangueiras de alta densidade. Ai a gente vai pra questão de gerador... todos os nossos empreendimentos já é entregue com um gerador, eu não deixo a estrutura preparada, já entrego com o gerador... e esse gerador é diferenciado, a gente conhece gerador pra funcionar só nas áreas comuns né do prédio? O nosso funciona dentro do apartamento. Então é uma tecnologia na parte de elétrica, não é um gerador diferente, ou melhor que os outros. É uma tecnologia que a gente implantou na no sistema eletrônico do empreendimento. Entre outros, como Mossoró tem um grande problema nos lençóis freáticos, então a gente contratou uma empresa de São Paulo pra fazer uns ensaios... passamos a usar em todos os nossos empreendimentos sistemas de drenagem, em que aqui em Mossoró só existem dois prédios com eles, todos dois são da “B” dentre outros... é... sistema de times, iluminação, iluminação dos prédios com sistemas de interruptor, funciona com tempo pra não haver o erro humano, esquecer de acender e apagar a luz e acender, não... é tudo controlado por computador. Então assim, a tecnologia é o nosso forte, é o que eu ouço mais falar de bem, realmente a gente investe muito.

Jaciara: Eu sei... mas já com relação as estratégias que o senhor mencionou, elas contribuem para obtenção de vantagens competitivas?

Informante 2: Olhe... eu acho que traz sim né? Com relação a questão de entregar um empreendimento montado, recebemos elogios de nossos clientes. Que é o maior benefício que podemos ter. A empresa é o resultado né? O financeiro, a empresa trabalha com os lucros e a gente sócios da empresa é a satisfação do cliente. Eu acho que... o meu lucro é a satisfação do cliente da empresa, seu eu vejo o lucro eu vejo o cliente. Então a satisfação do cliente, em receber o empreendimento já tudo arrumadinho, plaquinha no lugar, tudo organizadinho, acho que é uma satisfação. E...como eu falei no começo eu não estou sentindo como muitos outros estão a questão do mercado estar saturado, como dizem. Então se eu não estou sentindo isso, é porque realmente as nossas estratégias continuam boas, porque continuam a vender, em vista disso eu vendi trinta apartamento nos últimos três meses, certo? Agora assim... autofinanciando pro cliente. Não tem nenhum apartamento que você precise de 30 mil reais de entrada. Se tiver algum com entrada de 30 mil eu parcelo em 3 vezes. Então à facilidade, eu facilito. Eu digo muito “você só não compra um apartamento com a gente

se você não gostar, se você gostar você compra”. Que você tenha dinheiro ou não, porque eu facilito.

Jaciara: É verdade....

Informante 2: Então eu acho que nós temos essa facilidade da aproximação com o cliente. E todas as vendas para serem fechadas eu participo. Eu estou aqui vendo a necessidade do cliente... tem um carro, eu não coloco dificuldade pra receber um carro, uma casa, eu quero que... se ele quiser ser nosso cliente, eu quero. Eu vou dar as condições pra ele ser.

Jaciara: Pois ta bem é basicamente isso, muito obrigada por sua participação.

Informante 2: De nada, precisando de mais informações pode me procurar.

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “C”

Entrevistador (Jaciara): Primeiro, qual o seu entendimento sobre estratégia?

Entrevistado (Informante 3): Estratégia?... Estratégia é é quando você utiliza meios né?... que possibilite vantagem sobre seus associados. É quando você antecipa as ações da empresa com algum diferencial, para... alcançar suas metas.

Jaciara: Com base nisso, qual a estratégia que a “C” utiliza?

Informante 3: A gente tem que estar antenado com que o mercado está lançando em termos de imóveis certo? A gente tem que estar pensando no mercado, sempre estar ligado no mercado, certo? E a estratégia da gente é sempre é sempre tá tá tá... a gente tem uma linha de sempre lançar empreendimento na região do Nova Betânia, que uma região hoje onde temos obras, certo? E a gente tá... a gente é bem especialista nisso é tanto que todos os nossos empreendimentos são lá. E, além disso, a gente tenta lançar um imóvel que ofereça conforto ao mercado sabe, a gente costuma dizer que antes de vender um imóvel a gente precisa querer comprá-lo, certo? Então o intuito é lançar um imóvel que não tenha no mercado ainda ou que se tiver que se tenha uma carência por esse tipo de imóvel.

Jaciara: Eu sei... Então sua empresa atende qual nicho de mercado?

Informante 3: A gente chegou a uma janela de mercado, que foi quando lançou o minha casa minha vida né? A gente tinha uma carência muito grande desse tipo de imóvel, de imóveis mais barato, né? Então foi aí que a gente entrou e ativou o primeiro empreendimento do minha casa minha vida, certo? E depois disso, tiveram vários outros... Então é isso, nossa janela de mercado é desde a classe baixa a média alta.

Jaciara: E com relação aos produtos, vocês oferecem algum diferencial de tecnologia ou alguma coisa assim?

Informante 3: Não, hoje em dia com a disseminação da população, a informação tá muito disseminada né?

Jaciara: Hurum.

Informante 3: Eu diria que as construtoras diferenciam um pouco uma das outras. O que diferencia realmente é a equipe né? que a gente tem uma equipe, a equipe da gente

já tem dezesseis anos no mercado né? Então a gente já construiu praticamente todo tipo de obra civil, já passou por todo tipo de dificuldade. Então eu acho que o que diferencia a nossa empresa das outras empresas, é justamente esse amadurecimento que a gente tem com a nossa equipe, a nossa equipe tem uma qualidade muito boa, o padrão de execução nosso é muito bom, o padrão de acabamento é muito bom e eu acho que isso é o maior diferencial.

Jaciara: E com relação aos preços? Normalmente são mais caros ou mais baratos?

Informante 3: É hoje em dia a gente num pode fugir muito do que o mercado dita não, o que o mercado aceita um preço é é... vamos dizer assim, que seja um preço aceitável né? Então a gente num foge muito disso ai não.

Jaciara: Ok. E por vantagem competitiva, qual o seu entendimento?

Informante 3: Novamente, eu posso citar a questão da equipe certo?... eu realmente tenho uma equipe muito focada, e a gente tem uma capacidade de execução muito forte né? Já executamos grandes empreendimentos e e... respeitando sempre os contratos né? A a questão dos prazos certo? Então eu acho que isso ai seja o o nosso o nosso o nosso ponto mais forte, nosso ponto mais competitivo.

Jaciara: Certo... Deixe eu ver o que mais preciso saber... Sim, a “C” tem um bom contato com o cliente, fornecedor?

Informante 3: Claro, claro, aqui a gente mantém o contato direto, através de e-mail mesmo pode entrar em contato diretamente comigo, que sou diretor da empresa. Mas a gente mantém o contato direto, cidade pequena né? Você não deixa de conhecer muitos clientes, então você acaba conhecendo muitos clientes. Acaba que os clientes acabam ligando diretamente pra você também. Isso sempre existe.

Jaciara: Então no caso as estratégias que vocês utilizam trazem vantagens competitivas?

Informante 3: A gente... a gente acredita que sim, porque a empresa desde que foi fundada, há dezesseis anos atrás sempre tem crescido, sempre tem alcançado novas metas né? A gente sempre tem feito obras com qualidade dentro do prazo, pra a satisfação do cliente, e ele sempre tem aceitado, o mercado continua comprando o nosso empreendimento. Então eu acredito que nossas estratégias vêm dando certo.

Jaciara: Ok *Informante 3*, muito obrigada!

Informante 3: Ok Jaciara? De nada.

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “D”

Entrevistador (Jaciara): Primeiramente, qual o seu entendimento sobre estratégia? O que você tem de conceito sobre estratégia?

Entrevistado (Informante 4): Estratégia, no meu ponto de vista é... você utilizar os recursos, utilizar os recursos de forma otimizada é... de forma eficiente, certo? E... pra conseguir atingir os resultados que é os objetivos da empresa né?

Jaciara: Hurum.

Informante 4: Estar intimamente ligado, no meu ponto de vista a... a... aos objetivos né? Você monta uma estratégia, monta um planejamento é... é... pra conseguir as metas, pra conseguir os objetivos e... e conseqüentemente gerar o desenvolvimento de sua empresa né? (telefone fixo toca).

Jaciara: Com sucesso né? (telefone fixo toca). Pode atender.

(parada para atendimento do telefone)

(continuação da entrevista)

Informante 4: Pronto Jaciara, podemos continuar (risos).

Jaciara: Com base nessa sua visão sobre estratégia né? Quais são as estratégias utilizadas pela “D”?

Informante 4: Bem... é é um investimento sempre em qualidade certo? Qualidade do produto. E ter um produto é... diferenciado do mercado. Como assim? Um produto funcional que atenda realmente as necessidades do... dos clientes. Por exemplo, aqui a gente tem casas funcionais né? No caso... é é... uma entrega muito rápida, certo? A gente sempre supera as expectativas dos clientes nesses sentido, o prazo é de seis meses, mas a gente consegue é é... antecipar o prazo, geralmente antecipar essas essas entregas, então satisfaz as necessidades do cliente. Agilidade nos processos né? Então isso é muito importante também. Quando você é é se responsabiliza em entregar um empreendimento pra um cliente, o cliente assina um contrato então aquele momento você passa a ter uma responsabilidade é... de cumprir com o que estar escrito né? Cumprir com as expectativas que o cliente... ele espera que... que seja feito né? Então é... nossa empresa trabalha dessa forma. E o processo funcional né? Como eu disse, as casas em relação aos apartamentos comercialmente falando é... é... tem uma vendagem,

digamos assim uma procura maior, é... se você fizer uma pesquisa vai ver claramente que existe uma procura maior por casa do que por apartamento, logicamente a facilidade da construção das casas é um também... é é... ajuda nessa... perspectiva... por parte do cliente né? Claro, também tem clientes que gostam e preferem apartamentos, por questão de segurança, mas a casa hoje... ainda é, digamos assim, mais procurada.

Jaciara: Então vocês priorizam a construção de casas?

Informante 4: Isso... a gente trabalha somente com construção de casas.

Jaciara: Mas vocês também trabalham com a construção de apartamento?

Informante 4: Não não.

Jaciara: Não... só casas?

Informante 4: Só casas mesmo.

Jaciara: Geralmente, com relação a preço, os preços são mais baixos ou mais altos que seus concorrentes?

Informante 4: Não... segue segue o que o mercado... pratica né? Pratica. A gente num... num... num é desobedi... não ultrapassa o limite, mas também não é muito abaixo do do limite não né? A gente segue mais ou menos o que o mercado paga, o que o mercado... a lei do mercado. O que ta demandando.

Jaciara: E com relação assim... vocês possuem algum produto ou processo diferenciado em relação aos concorrentes?

Informante 4: É... no ponto de vista diferencial é na questão da da... qualidade mesmo, no investimento da qualidade no produto que a gente faz sabe? Mas no meu ponto de vista o diferencial assim... algo é é é... inova... inovador não temos.

Jaciara: Assim, algum produto novo, que vocês utilizam e as demais empresas não? Alguma tecnologia?

Informante 4: Não.

Jaciara: Certo, deixe eu ver aqui o que mais... E com relação ao nicho de vocês? atendem algum nicho de mercado específico?

Informante 4: Pronto é é... O nosso foco é o minha casa minha vida, certo? E assim... até mesmo pelo preço do do do imóvel é... ele se encaixa perfeitamente dentro do programa minha casa minha vida né? Então existe os níveis é... A B e C, nível um, nível dois, nível três do minha casa minha vida, e a gente pega o nível intermediário, o nível dois. Então o foco é esse, é a busca pela... o financiamento facilitado né? Que muitos bancos oferecem. Então a gente resolveu atuar mais ou menos por essa vertente aí... é... por esse é... por esse caminho né? Então... então a gente foca mais no minha casa minha

vida mesmo, mas assim, a gente faz também autofinanciamento mas é é muito pouco, normalmente é pelos bancos mesmo, pela maior facilidade que os bancos tem.

Jaciara: Vocês fazem construção de casas separadas, ou não, somente em lotes?

Informante 4: Não... é somente em lotes, somente em lotes.

Jaciara: Ta ok. E sobre vantagem competitiva, qual o seu entendimento?

Informante 4: É... como vantagem competitiva, a velocidade da entrega das casas, é... isso ai é ... é bastante positiva pra os clientes, isso se você fizer uma pesquisa com os clientes vai ver que as expectativas dele são tudo superadas né? Então o nosso objetivo é superar as expectativas do cliente né? Entregar um produto com qualidade, dentro do prazo, a gente entrega sempre antes do prazo né? Como diz o contrato. E isso... a gente supera as expectativas, que eu vejo como uma vantagem competitiva né? Você dizer que vai fazer aquilo e fazer em menos tempo de forma eficiente né? Com os recursos é é... que tenha qualidade, e... realmente entregar o sonho do da casa própria pra entregar um sonho que é é... de milhares de brasileiros né? Então... o preço também eu vejo como uma vantagem competitiva, a questão da facilidade , que se encaixa numa linha de credito que dar pra você facilmente financiar né? Esses imóveis que a gente vende né? Então é... preço, a velocidade da construção, garantia da entrega dentro do prazo né? Prazos... Preços Prazos... e a qualidade que a gente investe nos produtos que são colocados no mercado né? Desde o Informante 2 ao Informante 3, no reboco né? Então ... como eu já disse a velocidade da entrega, você superar as expectativas dos clientes, é... do ponto de vista dos prazos né?

Jaciara: É verdade...

Jaciara: Pronto... é só isso mesmo, muito obrigada pela sua contribuição no meu trabalho (risos).

Informante 4: De nada, espero ter ajudado muito (risos).

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “E”

Entrevistador (Jaciara): Primeiramente, o que o senhor entende por estratégia?

Entrevistado (Informante 5): Haa... estratégia eu acho que tem haver com planejamento, na verdade é é planejar pra que a gente consiga é... através de alguns parâmetros chegar aos objetivos que a gente quer. Então estratégia eu entendo, e acredito que deva ser isso. Primeiro planejar, de que forma nós iremos... é abordar pra chegar aquele fim, pra chegar aquele objetivo.

Jaciara: Sendo assim, quais são as estratégias utilizadas pela “E”?

Informante 5: É... a estratégia é usar produtos diferenciados, um produto diferenciado e com qualidade acima dos concorrentes, então esses são os pilares da da... da do nosso sucesso, podemos dizer assim. É a é... produtos diferenciados com qualidade diferenciada.

Jaciara: Sei, o senhor poderia citar assim... algum produto diferenciado da concorrência?

Informante 5: Posso... por exemplo um empreendimento construído no alto de são monoel... é os... tipos de materiais utilizados lá, a porta de acesso, a porta de acesso social ela é eletrônica e com um sensor de proximidade, só tem esse empreendimento residencial em Mossoró, foi o primeiro desse porte, certo? O primeiro empreendimento a ser implantado elevador panorâmico foi o nosso, depois foi que vieram outros. Lá no empreendimento do alto também é o único empreendimento vertical que tem quadra de tênis ou são várias diferenciais que reforça nosso sucesso. (Celular toca, mas o mesmo é desligado).

Jaciara: Certo, então vocês frizam pela tecnologia?

Informante 5: Com certeza.

Jaciara: Sofisticação... certo. Então o foco, seria a classe alta? Como se dar o nicho de mercado?

Informante 5: Não necessariamente, hoje tem sido mais médio alto, eu não faço é... empreendimentos de programas sociais tipo minha casa minha vida né?

Jaciara: Sei...

Informante 5: Eu não tenho nenhum empreendimento que é enquadrado nesse tipo de categoria, mas os empreendimentos é... que a gente diz... é é... um pouco mais modesto, eles também são dotados de algumas tecnologias, de algumas coisas diferenciadas né? Tipo os elevadores que são usados em velocidade acima do que é necessário, elevadores com aproveitamento de energia... então se tem várias coisas nesse tipo de produtos que é uma linha mais abaixo do alto padrão.

Jaciara: Sei... E quanto a vantagem competitiva, qual o seu entendimento?

Informante 5: É... eu acho que assim... eu acho que o histórico da empresa ajuda muito na competitividade e o tipo de produto que a gente oferta também é outro diferencial. Então assim... mas acima de tudo, o carro chefe é a qualidade. Então, há pessoas que visualizam o produto da gente e visualizam o do concorrente, ele nota a diferença bastante acentuada.

Jaciara: Sei...

Informante 5: Assim, e a competitividade eu acho que ela é saudável em todos os segmentos, na verdade eu acho que ela é importante por estar melhorando cada vez mais os produtos da gente. Então a competitividade, a competitividade pra gente assim... não é um problema, na verdade eu acho que é até um aliado. Que só assim a gente consegue, de certa forma, obter vantagem pra vender o nosso produto, que é comparado com o do outro que o da gente vai se sobressair.

Jaciara: Então essas estratégias citadas anteriormente contribuem para que a “E” obtenha vantagens competitivas?

Informante 5: Sobre o que? Sobre a oferta dos produtos diferenciados?

Jaciara: Sim sim...

Informante 5: Haa... temos vantagens sim... são é... diante da qualidade que a gente oferta né? Temos como vantagem a satisfação do cliente. A qualidade que a gente oferta depois que o cliente recebe o empreendimento, a gente procura sempre ofertar mais do que a gente vendeu a ele. Então a gente oferta um determinado produto, mas sempre a gente entrega acima do que tem se comprometido a entregar, então acho que esse é um grande diferencial, né? E bem executado.

Jaciara: É só isso mesmo senhor “E”, muito obrigada.

Informante 5: Demorou mais saiu né? De nada.

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O INFORMANTE DA EMPRESA “F”

Entrevistador (Jaciara): Primeiramente, qual o seu entendimento sobre estratégia... o que você tem em mente sobre estratégia?

Entrevistado (Informante 6): O que eu tenho em mente de estratégia? Deixe me ver... eu acho que estratégia é muito de planejamento. Pra mim a estratégia é um planejamento que toda empresa deve ter pra conseguir os objetivos dela.

Jaciara: Hurum.

Informante 6: E também conseguir através deles, dos cumprimentos dos objetivos chegar a ao cumprimento de sua missão, num é? Pra mim estratégia, pra mim é a mesma coisa de planejamento.

Jaciara: Sei... então baseado nisso, quais são as estratégias que a “F” utiliza no momento para que mantenha competitiva no mercado?

Informante 6: Olhe as estratégias que a “F” utiliza primeiro é a parte de obra né? As nossas obras são muito bem organizadas, não quero comparar com outras obras, certo? Mas temos um acabamento diferenciado, a qualidade de nosso acabamento é diferente, isso é constatado tanto pelo pessoal da de técnicos como por nossos clientes, certo? Além da forma de trabalhar nosso cliente né? A gente deixa o nosso cliente em primeiro lugar, nossa logomarca é o cliente acima de tudo, você acima de tudo. O nosso acabamento em obras é diferenciado, o nosso atendimento tanto em obras como escritório, é bem diferenciado de outras empresas.

Jaciara: Hurum... ai no caso essa diferenciação no acabamento, e nos demais que você citou, tem algum produto diferenciado da concorrência?

Informante 6: Olhe, a gente num tem como comparar porque na verdade a gente não sabe... (sussurros de pessoas conversando na sala)

Informante 6: Jaciara, tem como a gente ir pra outra sala? Fica melhor né?

Jaciara: Claro, tudo bem, como você achar melhor.

(pausa para mudança de sala)

(continuação em outra sala)

Informante 6: Eu acho assim... a diferença mesmo estar na nossa mão de obra. A nossa mão de obra tem muita gente daqui mas a gente também traz muita gente de fora porque a gente não encontra mão de obra qualificada aqui em Mossoró.

Jaciara: Sei.

Informante 6: De de certos serviços de acabamentos. A gente encontra mais geral, é tanto que nossos engenheiros não são daqui, nossos mestres também não são daqui, entendeu? E a maioria de nossos técnicos eles também não são daqui, ficam mais os serventes e os pedreiros daqui.

Jaciara: Eu sei.

Informante 6: Entendeu? Que a gente... que os que tem um pouco mais de escalão fica com... treina os daqui de Mossoró, entendeu?

Jaciara: To entendendo.

Informante 6: A gente acha que a Paraíba ela tem uma mão de obra mais qualificada, mais técnica do que Mossoró.

Jaciara: Ai vocês trazendo os profissionais de fora, não torna mais caro os empreendimentos? Como é que funciona o preço?

Informante 6: Realmente a mão de obra de fora é mais cara porque a gente tem o alojamento, onde esse pessoal fica, onde a gente paga cozinheira ... mas compensa do que pagar um clien... do que pagar um funcionário aqui mais barato, e depois ter que refazer o serviço. Porque a gente tem o sistema de assistência técnica, depois que entrega o empreendimento, o cliente tem três anos de garantia, então tudo o que acontecer, que for procedente... que for problema da construção, ou coisa assim, a gente tem que fazer dos nossos custos. Então é melhor fazer direitinho do que não ter gasto depois, né?

Jaciara: Com certeza. Ai no caso só pra deixar claro, por esse valor mais caro que vocês pagam na mão de obra, os empreendimentos se tornam mais caro do que os da concorrência?

Informante 6: Na verdade eles são.. não é que eles sejam mais caros, é porque o nosso produto não é o mesmo da concorrência. Por quê? O nosso produto como é sofisticado, é mais pra uma classe mais alta, entendeu? De média alta, pra alta.

Jaciara: Estou entendendo.

Informante 6: Então assim, tem gente que diz “não tem concorrência”. Não tem, mas assim, ta chegando agora, a concorrência pra gente, porque a gente não é pelo minha casa minha vida, não é toda renda que consegue comprar um empreendimento da “F”

porque os valores são altos. E não é por causa que a mão de obra é cara, não é por causa que a gente traz gente de fora, não é por isso. É porque o nosso produto é sofisticado, entendeu? A gente num tem... a gente usa granito, a gente usa um granito melhor, a gente usa um revestimento melhor, porcelanato de marca melhor, entendeu? Os apartamentos são maiores, não é noventa metros quadrados como a concorrência tem, é de cento e trinta e cinco acima.

Jaciara: Hurum.

Informante 6: Já tivemos um, que era de noventa... de setenta metros quadrados, mas foi o único, porque esse não é o nosso intuito trabalhar assim, foi até financiado pela caixa, mas a gente não quer, a gente não quer trabalhar dessa maneira, a gente quer continuar trabalhando com essa nova linha, né?

Jaciara: Sei.

Informante 6: Mas é construir...

Jaciara: Então vocês constroem casas? Ou somente...

Informante 6: A gente não constrói casas, só edifícios, a gente... já chegamos a fazer serviços para outras empresas, pra construir alguma coisa, na APAE que a gente ajudou na construção e tal... mas não era comercial era mais pra pegar parcerias aqui entendeu?

Jaciara: Sei... No caso assim, os clientes eles conseguem perceber a diferença que a “F” tem dos demais concorrentes?

Informante 6: Olha... é... a gente tem muitos formulários certo? Quando a gente vende um apartamento, a gente tem um formulário de satisfação na assinatura do contrato, então ele responde como foi atendido. Hoje oitenta por cento tá entre bom e ótimo.

Jaciara: Sei...

Informante 6: E os vinte por cento irregular. As vezes esses vinte por cento irregular é devido alguma falha... que hoje a gente tá com um cuidado maior, com as imobiliárias parceiras, a gente dá treinamentos para as imobiliárias para vender nosso produto. Que a gente não quer que a imobiliária venda... “há só uma venda”. Não, a gente quer que venda um sonho, a gente quer que venda os benefícios, não o que ele tem, se é de três quartos, não, a gente quer segurança, lazer, comodidade, a gente vende benefícios, entendeu?

Jaciara: Hurum.

Informante 6: Então a gente tá agora com um novo diretor comercial que ele está treinando as imobiliárias tanto daqui como de Campina Grande e João Pessoa que é onde a gente está atuando, entendeu? Depois que a gente entrega o empreendimento,

tem uma pesquisa de satisfação na na... assembléia da constituição sobre o período de obras, como você foi atendido no período de obras, se foi bem atendido pelo engenheiro, se tirarão suas dúvidas sobre boleto, alguma coisa. E a gente tem também mais de oitenta por cento de aprovação do cliente.

Jaciara: Hurum.

Informante 6: Então assim, na nossa pesquisa a gente acompanha se estamos no caminho certo, se a gente ta agradando, só que a gente a cada dia mais que se superar, a gente quer que... que que esses oitenta por cento vire noventa, noventa e cinco, noventa e seis, noventa e sete, o cem por cento é muito difícil, mas é a nossa busca, entendeu?

Jaciara: To entendendo... deixe eu ver o que mais... Vocês têm um bom relacionamento com os clientes? Como se dar essa relação?

Informante 6: Olha a gente tem relacionamento direto, tem o diretor geral disposto aqui, não sai mais barato é a mesma coisa que comprar nas imobiliárias. Mas ela só vende a partir do contrato enviado pela gente, pra receber a gente reexplica o contrato ao corretor, pra saber direitinho o que tem no contrato, é muito difícil o cliente ler completo porque é gigante (risos).

Jaciara: (risos).

Informante 6: Então assim, a gente tem muito contato com o cliente, com a retirado dos boletos. Os boletos são mensais né, então todo mês tem o reajuste durante a obra, e depois da obra também. Então a gente sempre tem contato, se atrasa ele já liga, ligam quando os boletos não chegou pelos correios, entendeu? É direto o contato.

Jaciara: Entendi.

Informante 6: A gente chega a sair... e ver o cliente “Oi tudo bem?” a gente sabe quem é nossos clientes, entendeu?

Jaciara: Entendi... E vantagem competitiva? O que você entende por vantagem competitiva?

Informante 6: Olha, vantagem competitiva é quando você, pra mim, no caso da “F”, é quando você tem um produto que é diferenciado positivamente dos outros, como eu disse a você, a gente tem o material, acabamento diferente, então eu acho que pra gente isso é uma vantagem. É algo a mais, é o diferencial, entendeu? Porque se você ta a frente beleza, mas se você ta pau a pau não tem vantagem, porque você ta pau a pau. Se você tem algo a mais, um “Q” a mais, entendeu? Até questão de atendimento, a gente tem um escritório não é porque quer se amostrar, não é isso. Se você é uma construtora então no escritório você tem que se sentir bem, você tem que ver... se você é a

construtora , mostra você que vai fazer tudo direitinho e oferece um escritório que tem um pingaço, que tem um acabamento mau feito, então eu acho que não tá vendendo produto, entendeu? Por isso que tudo a gente é... você vai num canteiro de obras, o canteiro de obras tem uma parte pra atender você, tem uma parte para atender os clientes. As visitas são atendidas dia de quarta e quinta, porque as obras elas precisam estar preparadas, tem que ter os IPI's, os clientes não podem entrar... nenhum cliente... os nossos corretores não podem entrar sem os IPI's, sem bota, sem capacete, entendeu? Então isso agrada o cliente, ele sabe que a gente tá cuidando dele, entendeu?

Jaciara: Então de forma geral, diante das estratégias que a “F” tem, quais as suas principais vantagens que elas trazem para a “F”?

Informante 6: As vantagens? Claro... é o nome né? É sempre ser lembrada como aquela “Siim, a “F””? Haaa a “F” eu conheço, pode comprar que eu garanto que é de qualidade” Entendeu? O reconhecimento, e assim o maior reconhecimento que a gente tem é que a cada empreendimento que a gente lança, a gente tá vendendo mais rápido ainda. Entendeu? Por mais que seja preço mais elevado, e outra coisa assim, geralmente no início como a “F” é de fora, a população tinha um certo receio, e um pouco preconceito em tudo, mais aos poucos ela foi ganhando espaço, hoje não, a gente tá com uma lista de clientes muito grande, cada empreendimento tem um diferencial. Pronto a gente lançou um empreendimento que tinha um preço mais acessível pra classe média baixa, que dava pra classe média baixa, entendeu? Com a qualidade mais baixa, trocamos a cerâmica por uma mais barata e tal... Mas é muito difícil você ter um excelente acabamento e fazer empreendimento de noventa a cem mil reais, entendeu? Infelizmente não tem como, mas a gente já lançou um de cento e cinquenta mil no começo né? E assim por diante.

Jaciara: Pronto, só isso mesmo. Muito obrigada... colaborou muito e não se preocupe que não será divulgado nomes (risos).

Informante 6: Hurum, de nada Jaciara (risos).