

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES: UM MÚLTIPLO ESTUDO DE CASO

José de Paula Barros Neto

Professor da Universidade Federal do Ceará

Doutorando em Administração pelo PPGA/UFRGS

End. R. Anita Garibaldi, 56/305 Porto Alegre/RS CEP: 90450-000 Email: barrosneto@cpovo.net

ABSTRACT:

Competition in the Building Industry has been increasing, but small firms are not prepared to work in such a competitive environment, because there is no tradition in thinking strategically. In addition, the tools and procedures available are not adequate to small firms and there is only a few academic papers and articles discussing these issues. Then, the aim of this paper is to study the strategic formulation process of four small building firms in Rio Grande do Sul/Brazil. It presents a brief introduction, a literature review, an explanation about the methodology, and finally, a discussion on the results.

KEYWORDS: Building Industry; Small Firms, Strategic Formulation.

RESUMO:

A Indústria da Construção Civil, Subsetor de Edificações vêm sendo submetida a uma crescente competição entre as empresas em virtude das mudanças conjunturais que estão afetando a forma de acumulação de riqueza das mesmas. No entanto, estas empresas, principalmente as pequenas, não têm a tradição de pensar e trabalhar estrategicamente. Então, verifica-se que a combinação destas duas situações dificulta bastante o processo de tomada de decisão pelos diretores e proprietários, pois há a necessidade de se trabalhar em um mercado cada vez mais competitivo, porém sem muito conhecimento sobre as técnicas e instrumentos para monitoramento e administração desta competição. Além disso, existem poucos trabalhos acadêmicos relacionadas com as questões estratégicas aplicadas a pequenas empresas de construção de edificações. Deste modo, este artigo objetiva colaborar para o aumento do conhecimento sobre este assunto descrevendo e analisando como quatro pequenas empresas do Rio Grande do Sul tomam suas decisões estratégicas, mesmo que de forma descoordenada e incipiente. Para isso, será apresentado uma rápida introdução seguida de uma densa revisão bibliográfica e das considerações metodológicas para obtenção e análise dos dados. Por fim, há a apresentação dos resultados.

1 INTRODUÇÃO

No final dos anos 80, a Indústria Construção Civil, Subsetor de Edificações (ICCSE) caracterizava-se por trabalhar com uma disponibilidade de recursos constantes e “baratos” que proporcionavam baixos riscos de defasagem entre preços e custos e de interrupções das construções. Além disso, em função da alta demanda por moradia, as empresas obtinham margens de lucro altas, associada a

ganhos imobiliários consideráveis em virtude da prática de preço “o mais elevado possível”. Segundo Cardoso (1996), nesta época as empresas trabalhavam na lógica da eficácia comercial/financeira, em um ambiente de baixa concorrência em que se negligenciava a eficiência técnico/econômica.

Porém, algumas mudanças ocorreram no contexto nacional e internacional. Houve a abertura dos mercados à economia internacional com uma tendência generalizada de baixa de preços. Os clientes ficaram mais exigentes quanto a prazo, qualidade e demanda por serviços. Além disso, instalou-se uma escassez de recursos financeiros (privados e públicos) para financiamento dos empreendimentos. Houve também, mais recentemente, a estabilização da moeda fazendo com que as empresas deixassem de ganhar dinheiro com a especulação financeira. Estas mudanças provocaram um crescimento sem precedentes da competição entre as empresas (Cardoso,1996).

Por outro lado, a maioria das empresas de construção de edificações é formada por micro ou pequenas (SENAI, 1995) que não têm a tradição de analisar a fundo as questões estratégicas, fazendo com que, atualmente, elas estejam bastante vulneráveis a este processo de crescente de competição.

Em virtude disso, este artigo pretende aumentar o conhecimento sobre os processos de formulação de estratégias competitivas por parte das pequenas empresas de construção com o intuito de ajudá-las a conhecer um pouco mais sobre como competir em um mercado tão competitivo. Este trabalho faz parte do desenvolvimento da Tese de Doutorado do autor, que busca desenvolver um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção de edificações.

2 ESTRATÉGIA E OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO

2.1 CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Verifica-se que as estratégias são processos de tomada de decisão. Porém, segundo Souza (1995), o que dá conotação de *estratégico* ao processo é o efeito das decisões presentes (sua vinculação com o ambiente externo, com a posição concorrencial da empresa) e o prazo desses efeitos (longo prazo).

Existem várias definições referentes à estratégia. Porém, uma das mais completas e abrangentes é a fornecida por Andrews (1996). Segundo ele, estratégias são modelos de decisão em uma companhia que determinam e revelam seus objetivos e propósitos, produzem as principais políticas e planos para realizarem esses objetivos e definem o alcance dos negócios que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que a empresa propicia para seus acionistas, empregados, clientes e a

comunidade em geral. Além disso, as estratégias têm que: ser claras, objetivas e atingíveis; manter a liberdade de ação mas reforçarem o compromisso com os objetivos estratégicos; estar concentradas adequadamente nas mãos dos tomadores de decisão; ser flexível para se adaptarem aos movimentos do mercado; ter uma liderança coordenada e comprometida com a empresa; ser rápidas, secretas e inteligentes para atacar os oponentes desprevenidos; e atentas aos movimentos dos concorrentes. (Quinn, 1996).

Com esta definição e caracterização de estratégia pode-se observar que uma decisão estratégica repercute por um longo período de tempo, compromete uma porção significativa de recursos (humanos, financeiros, materiais) da companhia e afeta a empresa de diversas maneiras.

Mintzberg (1996) vai mais além em sua definição de estratégia. Para ele, a estratégia pode ser dividida em cinco grandes características (conceitos) que se complementam e se interrelacionam. Ela pode ser considerada um plano na medida em que determina um conjunto de ações planejada para lidar com uma determinada situação. Além disso, ela pode ser considerada um padrão, no instante em que é construída a partir de uma seqüência (corrente) de ações baseada num conjunto consistente de comportamento ao longo do tempo dentro das organizações. Outra característica a ser considerada é a estratégia como um jogo (manobra), ou seja, a empresa deve estar consciente de que há outras interessadas no mesmo mercado em que ela atua, que devem ser feitas várias manobras para manter ou expandir este mercado e que as concorrentes teoricamente reagirão a cada passo que a empresa der. Como quarta característica tem-se que a estratégia também deve definir uma posição dentro do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. Por fim, a quinta característica enaltece que a estratégia é determinada a partir da perspectiva dos membros da organização, baseando-se em suas crenças, percepções e visões de mundo.

Deste modo, pode-se concluir que as estratégias são tanto **planos** para o futuro quanto **padrões** do passado. Dentro desta visão deve ser enfatizado que a empresa tem uma cultura baseada nos valores pessoais de seus membros, que ela precisa se posicionar dentro de um ambiente com vários intervenientes (clientes, concorrentes, instituições políticas, econômicas e sociais) e que deve pensar sempre nos movimentos dos concorrentes a cada nova tomada de decisão

Na continuação, Mintzberg (1985) afirma que existem dois tipos “puros” de estratégia: a deliberada e a emergente. A estratégia puramente deliberada existe quando a estratégia realizada é exatamente igual a estratégia pretendida. No entanto, para que isso ocorra é necessário que esteja definido com precisão os desejos e intenções da empresa com a devida repartição dos mesmos por todos os

membros da organização. Por fim, a organização deve ter o controle sobre o ambiente que, por conseguinte, deve ser totalmente previsível. Já uma estratégia puramente emergente caracteriza-se por uma ausência total de intenção (nem do alto escalão, nem de qualquer membro da organização). Observa-se, portanto, que na estratégia deliberada a característica de **plano** para melhoria do futuro é marcante, enquanto no tipo emergente o que prevalece é a característica de **padrão** coerente de ações passadas influenciando no surgimento da estratégia.

Por estas definições, pode-se verificar que é quase impossível se obter qualquer um desses tipos puros, pois não se tem total conhecimento do ambiente em torno da empresa nem uma total ausência de intenções (é difícil imaginar ações com total ausência de intenções). Deste modo, a estratégia das empresas situam-se em um *continuum* entre estratégia como um plano (deliberada) ou como um padrão (emergente), formando uma combinação das duas características. Este *continuum* varia desde uma estratégia planejada (fortemente deliberada) até uma estratégia imposta (fortemente emergente), passando pelas estratégias empreendedoras (*entrepreneurial*), ideológicas, guarda-chuva (*umbrella*), processual, desconectada e consensual (Mintzberg, 1996; 1985). Não faz parte do escopo do trabalho descrever cada um desses tipos.

2.2 OS MODOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Em outro artigo, Mintzberg (1973) descreve três modos de tomar decisões estratégicas nas empresas: o empreendedor, o adaptativo e o planejado. O modo empreendedor caracteriza-se por uma forte centralização de poder no dono ou no executivo-chefe, fazendo com que a estratégia desenvolvida para a empresa seja reflexo de suas aspirações, crenças e desejos. Além desta, há outras características: uma busca de novas oportunidades, a provocação de dramáticos saltos para o crescimento em função das incertezas e o crescimento como objetivo dominante para a organização.

O modo adaptativo caracteriza-se por: inexistência de objetivos claros em função das divisões de poder dentro das organizações; pela busca de soluções reativas para os problemas existentes antes do que uma busca pró-ativa de novas oportunidades; pelas tomadas de decisões incrementais (complexidade e dinamicidade do ambiente) e desconexas (interesses diversos dentro da organização). Segundo Ichikawa (1997), este modo de tomada de decisão se ajusta muito ao incrementalismo disjunto de Linblom (1956).

O modo planejado caracteriza-se pela empresa depender fortemente de um planejador (analista); por ser dado ênfase a análises sistemáticas, particularmente na avaliação dos custos e benefícios de

várias propostas (o processo é sistemático e estruturado) e por uma total integração entre as decisões e as estratégias.

Estes modos podem se combinar dentro das organizações de várias maneiras: por função; por matriz e filial (uma pode ter um modo e a outra pode ter outro) ou por estágios de desenvolvimento (nova ou madura). Além disso, Mintzberg (1973) afirma que não existe um modo ideal para uma determinada situação e que dificilmente existirá uma organização usando apenas um destes modos “puros” para tomar decisões estratégicas. Porém, ressalta que é muito importante reconhecer a necessidade dos planejadores manterem-se parcialmente no modo adaptativo em todos os instantes (Mintzberg, 1973, p.53). Observa-se que o modo adaptativo está mais voltado para estratégia como um **padrão** de decisões coerentes com o passado da organização, enquanto o modo planejado identifica-se com a estratégia baseada em um **plano** para melhoria futura da organização. Já o modo empreendedor pode ser considerado um híbrido entre padrão e plano porque o executivo-chefe (empreendedor) tem uma forte visão de futuro (apesar de não ser planejada), mas também fortes desejos, crenças e razões pessoais que o influencia na tomada de decisão.

O modo empreendedor se ajusta mais a organizações jovens, pequenas e com a forte presença de um líder que toma decisões arriscadas em uma ambiente incerto. Já o modo adaptativo se ajusta a organizações já consolidadas no mercado e que atuam em ambientes complexos e dinâmicos com disputa de poder entre os vários grupos. Por fim, o modo planejado se adapta mais às grandes organizações que atuam em ambientes arriscados (Mello e Cunha, 1998). Pode-se notar, portanto, que esses modos de tomada de decisão estratégica estão estreitamente ligados ao ciclo de vida das empresas.

Outra conclusão que se tira é que qualquer organização tem uma estratégia, mesmo não sendo definida em termos de um planejamento estratégico explícito.

2.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg (1990a) discorre sobre o que ele considera como as dez escolas de pensamento sobre estratégia. Entre elas existem três prescritivas (*design*, planejamento e posicionamento) que mostram as maneiras de formular explicitamente uma estratégia e estão mais interessadas em estudar como as estratégias devem ser formuladas do que como elas necessariamente se formam. A mais utilizada entre elas é a de *design* e Mintzberg (1990b) a trata, em suas críticas, como a representante das escolas prescritivas. Ela se baseia nos seguintes passos para a determinação da estratégia: análise da ambiência externa (oportunidades e ameaças), análise da ambiência interna

(pontos fortes e pontos fracos), cruzamento das informações sobre os dois ambientes, definição das estratégias a serem seguidas. Além disso, se incorpora à discussão as informações sobre negócio, missão, princípios e valores da empresa.

As premissas mais ressaltadas pelo autor com relação a essa escola são as seguintes: a formação da estratégia deve ser um processo de pensamento consciente e controlado; há a figura explícita de um estrategista; o modelo de formulação da estratégia deve mantido simples e informal; a estratégia deve ser única: a melhor resultante de um processo criativo; a estratégia deve ser explícita e resultado de um processo completamente formulado; a estratégia só pode ser implementada após a sua completa formulação (Mintzberg, 1990b).

No entanto, a escola *design* sofre duras críticas por parte de Mintzberg (1990a;1990b; 1994). Segundo ele, há uma grande valorização da estratégia como um plano esquecendo muitas vezes que a empresa tem competências distintas que podem suportar movimentos estratégicos das empresas. Neste caso, a estrutura da empresa é função de sua estratégia (Chandler, citado por Mintzberg, 1990b, p.183). Ou seja, a empresa se organiza para atender a sua estratégia estabelecida. Contudo, o mesmo autor reivindica que não só a estrutura é influenciada pela estratégia, mas a situação inversa também é possível. Sendo assim, para Mintzberg estrutura organizacional e estratégia podem influenciar uma a outra indiferentemente. Além disso, outro ponto que o mesmo autor enfatiza na defesa da estratégia como um padrão é que, em ambientes turbulentos, dinâmicos e imprevisíveis, é complicado fazer previsões, pois as incertezas imperam. A segunda crítica é relativa ao processo estruturado de pensamento preconizado pela escola em questão, pois para ele isto provoca a inibição da criatividade e da intuição dos participantes. A terceira crítica diz respeito à explicitação e conseqüente formalização da estratégia, pois, segundo ele, isto a torna inflexível. Ou seja, este procedimento induz os participantes do processo a pensarem que o sucesso competitivo da empresa somente será alcançado se a estratégia formalizada for seguida rigorosamente, criando assim resistências a mudanças e dificultando, por conseguinte, o processo de reavaliação de metas e decisões do planejamento. Por fim, a quarta crítica repousa sobre a definição de duas fases distintas dentro do processo: a formulação e a implementação. Isto significa que há a separação entre o processo de pensamento e o de execução da estratégia, dificultando bastante a consecução do planejamento estratégico, pois os executores não se sentem comprometidos com um plano que eles não desenvolveram e que foi imposto pela diretoria. Além disso, o contínuo processo de aprendizagem que deve existir dentro de uma organização fica prejudicado.

Com isso, Mintzberg (1994) conclui que o processo de planejamento estratégico (ou programação estratégica, como ele enfatiza) tem que dar lugar ao pensamento estratégico, valorizando a questão do aprendizado interno da organização como fundamental para o real desenvolvimento de estratégias. Deste modo, o autor desenvolve a “metáfora do artesão”, na qual ele compara a formação de estratégias com a criação de escultura, considerando que as mãos e a mente do artesão não estão separadas no processo de criação e a que a escultura vai emergindo aos poucos a partir da criatividade do escultor. Sendo assim, para o autor, o papel do estrategista não deve se limitar a um plano formal, mas deve ir além na busca de um pleno conhecimento do material que tem em mãos, e no desenvolvimento de habilidades para detectar estratégias emergentes, ou seja, padrões não planejados mas que podem mudar os rumos da organização (Mintzberg, 1993).

Deste modo, verifica-se que Mintzberg defende que o processo de formulação estratégica seja incremental, baseado nos valores, crenças e desejos dos membros da organização e valorizando a aprendizagem, a intuição, a criatividade e o processo de tentativa e erro. Corroborando com o exposto, Quinn (1980) afirma que a introdução do incrementalismo lógico tem por objetivo introduzir e enfatizar a questão política dentro do processo de tomada de decisão, realçando a necessidade constante de negociação entre a empresa e os vários grupos (forças) que influenciam o seu desempenho competitivo (*stakeholders*). Deste modo, a organização age politicamente para que consiga trabalhar dentro dos objetivos e políticas desenvolvidas por ela para melhorar o seu desempenho competitivo (Ichikawa, 1997).

Sendo assim, Mintzberg (1996) apresenta um processo de formulação de estratégias em cinco passos: localização da competência central da organização dentro do ambiente competitivo em que está inserida; distinção aprofundada da competência central da organização através da escolha das principais características que suportam esta competência; elaboração da competência central da organização através de um processo de escolha sobre em que mercados competir, de que maneira competir etc.; expansão da competência central existente na busca de vários objetivos: entrada em novos mercados, melhoria da vantagem competitiva ou elevação dos custos de mudança entre outras opções; e reconceituação da competência central através da constante análise da real contribuição desta para a manutenção ou ampliação da vantagem competitiva da organização.

Observa-se também que outros autores compactuam com este pensamento de Mintzberg. Hamel e Prahalad (1996) definem que a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com maior velocidade do que os concorrentes, as competências centrais ou essenciais

que propiciem produtos (incluindo serviços) difíceis de serem fornecidos pela concorrência. Para eles, as competências essenciais são resultantes de um processo coletivo e duradouro da organização e estão baseadas na comunicação interna existente na organização, no envolvimento dos membros e no profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Contudo, vale ressaltar que eles vão mais além, através da criação de uma intenção estratégica ambiciosa e de longo prazo para motivar o desenvolvimento das competências. Com isso, eles querem ter uma posição pró-ativa em relação ao futuro e não uma posição reativa e de adaptação como preconiza a escola *design*. Além destes autores, Hayes (1993) critica a lógica como o planejamento estratégico vem sendo implementado: definição dos objetivos (fins) – elaboração das estratégias (caminhos) – definição dos meios para consecução das estratégias (meios). Esta lógica provoca alguns problemas que são criticados pelo autor: objetivos de curto prazo e eminentemente quantitativos (forte ênfase financeira); redução da flexibilidade organizacional; e exclusão do médio escalão da empresa do processo de planejamento (observa-se que alguns deles são coincidentes com os citados por Mintzberg nos parágrafos anteriores). Em virtude disso, Hayes (1993) sugere a mudança da lógica do planejamento estratégico. Para ele, primeiro deve-se capacitar a organização: treinar pessoal, investir em tecnologia, comprometer a gerência. Feito isto, parte-se para a análise do mercado para explorá-lo, de maneira oportuna, à medida que o mercado se apresenta. Com isso, pretende-se atingir as vantagens competitivas necessárias para aumentar a competitividade e lucratividade da empresa. Deste modo, verifica-se que houve a inversão na lógica de desenvolvimento de estratégias, passando a ser: meios-caminhos-fins.

Contudo Ansoff (1991) rebate com veemência as críticas relativas à escola *design*, principalmente as de Mintzberg. Segundo ele, as críticas são metodologicamente fracas por falta de evidências concretas e pela transformação de descrições em prescrições sem oferecer suficientes comprovações científicas. Argumenta também que há muitos exemplos de empresas bem sucedidas a partir de um planejamento estratégico explícito. Além disso, ele considera estreita e atrasada a visão de Mintzberg sobre a escola *design*, pois ela se adaptou às mudanças que ocorreram nos últimos trinta anos e cita como exemplo a evolução entre os seus dois livros: *Corporate Strategy* (1965) e *Implanting Strategic Management* (1984). Nesta mudança, flexibilizou-se o processo, aumentou-se a preocupação com assuntos internos à organização, intensificou-se a participação de outros níveis hierárquicos além da diretoria e trabalhou-se na dissuasão dos problemas de resistência às mudanças. Na continuação, Ansoff aproveita a oportunidade para criticar o modelo de Mintzberg. Ele acredita que em ambientes turbulentos, como os atuais, é complicado as empresas utilizarem

estratégias emergentes desenvolvidas a partir de processos de tentativa e erro, pois não se sabe se as empresas terão tempo para se adaptar e sobreviver a estas mudanças. Além disso, ele argumenta que o modelo de aprendizagem existencial (Mintzberg) abdica da principal característica do homem: pensar, valorizando a otimização do comportamento interno das organizações à espera da emergência de uma estratégia. Por outro lado, o modelo de aprendizagem racional privilegia os aspectos cognitivos do homem incentivando a antecipação de novas oportunidades de negócio e alternativas estratégicas para eventuais mudanças no ambiente. Por fim, apesar de todas as críticas ao planejamento prescritivo, este é o processo, junto com seus princípios, que vem sendo mais utilizado pelas empresas nas suas fases de formulação de estratégias, tanto a nível corporativo quanto funcional.

A partir do que foi discutido acima, observa-se que atualmente há duas visões de mundo radicais e antagônicas sobre o processo de planejamento estratégico. Segundo Rosseto e Rosseto (1998), está se passando por um crise de paradigma, no qual o antigo (planejamento estratégico mercadológico) não consegue mais responder aos anseios da sociedade e o novo (planejamento estratégico organizacional) ainda está pouco consolidado. Diante disso, surgem muitas discussões e críticas com os defensores de cada uma das correntes de pensamento arraigados às suas percepções e visões de mundo, impossibilitando um consenso sobre a teoria. Esta fase de transição traz muita insegurança para o mundo acadêmico e profissional até o momento em que provas irrefutáveis, construídas de forma gradual, consigam consolidar o novo paradigma (Kuhn, 1996). Portanto, com relação teoria sobre planejamento estratégico, ainda se terá um período de muitas dúvidas e discussões.

Contudo, observa-se que fora os radicalismos e as percepções antagônicas de ambos os lados, há contribuições importantes das duas escolas (mercadológica e organizacional) para o processo de formulação de estratégias, principalmente neste período de transição. Corroborando com isto, pode-se parafrasear Ichikawa (1997): “utilizado como um instrumento, a programação estratégica ou o planejamento estratégico pode voltar a ter destaque nos processos organizacionais, mas é preciso ter consciência dos limites desse instrumento, uma vez que as organizações não funcionam apenas como formalizações arbitrárias. O toque do artesão também é importante”. O próprio Mintzberg (1973) sugere um modo de tomada de decisão adaptativo planejado, o qual se inicia com a definição de objetivos específicos e de alternativas estratégicas através de planos estruturados de formulação, mas ele é deixado flexível a ponto das organizações poderem se ajustar às mudanças do ambiente. Mintzberg (1996) também explicita um *continuum* entre estratégia emergente e estratégia

deliberada, admitindo a existência de estratégias com características das duas abordagens, variando apenas a intensidade da influência de cada uma delas. Ansoff (1991), como já foi explicitado, também admitiu algumas virtudes com relação à outra escola pensamento e já as incorporou nas premissas de sua escola. Além disso, os modelos (ou *frameworks*) de formulação da escola organizacional ainda são muito genéricos sem mostrar com profundidade como se obter as competências centrais.

Concordando com estas afirmações, Silveira (1997) observa que as pequenas e médias empresas têm uma característica de trabalhar com um modo híbrido de tomada de decisão lógico-adaptativo e em virtude disso elas conseguem sobreviver em ambientes de alta turbulência. Segundo ele, os executivos-chefe destas empresas têm um alto grau de aprendizado aliado a maneiras individualizadas de se anteciper ao futuro.

2.4 O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO E A CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES

Em função do que foi discutido nas seções anteriores e no capítulo um, pode-se classificar a construção de edificações como mais ligada ao modo empreendedor de tomada de decisão estratégica, pois as empresas se caracterizam por serem relativamente jovens (SENAI, 1995), pequenas, muito dependente da liderança do empreendedor (fundador) e fortemente afetada pelas incertezas. Vale salientar que se pode ter nestas empresas de construção a alternância de modos (empreendedor e adaptativo, principalmente) e isto se deve às oscilações da economia, pois quando se está em fase de expansão o modo empreendedor (pró-ativo) impera, mas quando a fase é de recessão então quem governa é o modo adaptativo (reativo). Mello e Cunha (1998) confirmam, a partir de estudos de caso, esta tendência da decisão estratégica na construção de edificações é baseada no modo empreendedor ou no modo híbrido empreendedor-adaptativo.

Com relação ao tipo de estratégia utilizada pelas construtoras, a empreendedora (Mintzberg, 1996) é a que mais se adapta, pois este tipo caracteriza-se: pela existência de intenções como reflexo de uma visão pessoal e desarticulada do líder da empresa, facilitando a adaptação da empresa a novas oportunidades; pelo líder tendo a organização sobre seu comando pessoal. Aqui, as estratégias são relativamente deliberadas, mas podendo também serem emergentes. Portanto, as estratégias na construção de edificações estão concentradas no executivo-chefe da empresa e dificilmente são explicitadas para os membros da mesma de forma estruturada.

Vale salientar que uma das razões para a pouca explicitação da estratégia pelas empresas de construção ocorre em função do tamanho das mesmas, pois elas não têm recursos humanos

suficientes que as ajude no processo de tomada de decisão e há também dificuldades na obtenção de dados devido à escassez das fontes de informações e dos sistemas que obtenham essas informações (Ribeiro et al., 1996).

3 CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO

A construção de edificações caracteriza-se por ser uma indústria tradicionalmente fragmentada, pois nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria (Porter, 1991). Para corroborar com esta afirmação de que a ICCSE é fragmentada tem-se os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 1991, segundo a qual 57,92% das empresas podem ser consideradas como microempresas, 32,96% pequenas, 7,46% médias e apenas 1,13% grandes.

Sendo assim, é importante que se discuta as características deste tipo de empresa. Uma das principais delas está relacionada com a concentração de poder na figura do executivo-chefe. Ou seja, todas as questões e decisões (de operacionais a estratégicas) passam pelo crivo dele (Mintzberg, 1995). Eles gostam de uma mistura de eventos (rápidos, de preferência) e de dias repletos com um máximo de variedades, complementa Handy (1994). Isto pode ser benéfico porque ele tem a empresa sobre controle, porém ele pode estar desperdiçando tempo com assuntos que poderiam ser resolvidos por outros e não o são. Esta atitude acaba o sobrecarregando e dificultando que ele desenvolva atividades mais inerentes à sua função (estratégica) dentro da empresa, tais como: busca de novos negócios e oportunidades, análise dos concorrentes, contato com clientes reais e potenciais etc.

Além dessa característica, há outras que precisam ser detalhadas:

- As comunicações fluem informalmente nessa estrutura, com um contato rápido e direto entre a cúpula da empresa e os funcionários, permitindo respostas rápidas e eficazes;
- Fluxo de trabalho tende a ser flexível, com os serviços do núcleo operacional sendo relativamente sem especialização e intercambiáveis;
- A pequena empresa de construção de edificações trabalha simultaneamente com um ambiente simples e sem muitos conflitos como há em grandes empresas (internamente) e com um ambiente dinâmico, com muitas variáveis difíceis de serem analisadas (externamente);
- O poder do líder (ou dono) é fortemente baseado no carisma;

- Há uma certa aversão à burocratização das atividades;
- Ambiente organizacional de alta incerteza e com de troca deficiente de informações;
- Valorização do curto prazo em detrimento do longo prazo;
- Elas são empresas enxutas com uma boa mobilidade e de fácil gestão;
- Os executivos-chefe (dono, empreendedor ou líder) tendem a tomar todas suas decisão baseadas na intuição e no bom senso e não valorizam muito a fase de análise, preferindo passar rapidamente para ação e aprender através de processos de tentativa e erro;

Vale salientar que a formulação estratégica é de responsabilidade do principal executivo da empresa, com o processo sendo altamente intuitivo, não analítico, informal (raramente se torna explícita) e levando em consideração muitas incertezas. Em função disso, as estratégias escolhidas são fortemente influenciadas pelos desejos, crenças e visões de mundo do formulador (Mintzberg, 1995; Mello, 1997).

Para finalizar, há dois paradoxos relacionados à pequena empresa que merecem ser mencionados. O primeiro menciona que quando as mudanças estruturais precisam ocorrer, a única pessoa com poder para fazê-las (o executivo-chefe) comumente resiste.

O segundo paradoxo relaciona-se com a busca de informações pelas empresas. Em função da pequena empresa trabalhar num ambiente dinâmico, onde um grande número de decisões se concentra no principal executivo, deveria haver uma busca incessante pelas informações, fato que normalmente não ocorre nas pequenas empresas (Doukidis citado por Schmitt, 1998, p.43).

Com o que foi discutido neste tópico, observa-se que qualquer processo de mudança (implantação de um modelo de formulação de estratégias de produção) em pequenas empresas, para ser bem sucedido, tem que ser *comprado* pelo executivo-chefe das pequenas empresas.

4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Neste trabalho utilizou-se, em linhas gerais, o estudo de caso como o método de pesquisa. Este se ajusta ao tipo de pesquisa que se desenvolveu porque ele é um estudo exploratório que tenta conhecer mais sobre um assunto pouco explorado na literatura, no qual os pesquisadores não conseguem controlar os eventos ambientais que porventura poderão vir a influenciar na obteção e interpretação dos dados e também está focado em eventos contemporâneos e atuais. Além disso, a pesquisa busca conhecer como e por que os eventos ocorrem dentro da organização estudada. Estas

características vão ao encontro do que preconiza Yin (1994) a respeito do método de pesquisa estudo de caso.

No presente trabalho realizou-se um múltiplo estudo de caso com quatro pequenas empresas de construção de edificações do Rio Grande do Sul, sendo que duas delas se localizam em Porto Alegre e as outras em Santa Maria. As empresas foram escolhidas a partir de alguns critérios. Todas as empresas estão na primeira geração, constróem basicamente habitações residenciais e participam ou participaram de projetos de pesquisa relacionados com a melhoria do processo de projetos e capitaneados pelo Núcleo Orientado para a Inovação na Edificação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NORIE/UFRGS).

Utilizou-se como fonte de evidência uma série de entrevistas semi-estruturadas com os vários membros (diretoria e gerência) das empresas. Vale salientar que para organizar e nortear estas entrevistas usou-se um roteiro no qual se tinha um conjunto de questionamentos sobre história das empresas, clientes, concorrentes, ambiente competitivo e estratégias de atuação das mesmas.

Além disso, acompanhou-se as empresas em um processo de formulação de estratégias de produção, no qual se discutiu exaustivamente com os membros das empresas as questões estratégicas e verificou-se o desempenho de algumas funções administrativas: produção (principalmente), vendas, financeiras e marketing, através de visitas às obras e escritório das empresas.

Com estes procedimentos, buscou-se trabalhar com múltiplas fontes de evidência, que propiciam medidas variadas do mesmo fenômeno (Yin, 1994), e, por conseguinte, melhorar a validade científica deste trabalho através de uma triangulação destas fontes.

5 ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos casos se dividirá em duas. A primeira apresentará isoladamente as principais informações estratégicas de cada uma das empresas e a segunda parte discutirá as situações comuns a todas as empresas, tendo o cuidado de fazer uma abordagem crítica a luz da revisão bibliográfica realizada para este trabalho.

5.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DAS EMPRESAS

5.1.1 EMPRESA A

A empresa é sediada em Canoas e foi fundada em 1980 por dois sócios. Porém, em 1997, houve a separação da sociedade e um processo de transição para a atual razão social. Atualmente, a empresa começa a realizar os primeiros empreendimentos dentro desta nova realidade.

A empresa trabalhou durante muitos anos com obras para a classe média alta no regime de condomínio (preço de custo), mas nos últimos anos vem intensificando o desenvolvimento de empreendimentos em regime de incorporação (preço fechado) porque, segundo alguns dos respondentes das entrevistas, há uma descrença do mercado com relação a contratos a preço de custo. Além disso, a empresa vem investindo na execução de empreendimentos para classe média baixa através de financiamentos obtidos junto à Caixa Econômica Federal (pró-crédito associativo).

Os principais clientes da empresa classificam-se em dois grande grupos (nichos de mercado): classe baixa e classe média alta. Todos têm o perfil morador, só que normalmente estes são mais velhos e já têm um imóvel próprio, mas estão a procura de um imóvel maior, mais bem localizado e com melhor infra-estrutura enquanto aqueles são mais jovens e estão comprando o seu primeiro imóvel.

Com isso, verifica-se que a empresa tem, atualmente, duas principais formas de obter recursos financeiros: financiamentos da CEF e recursos próprios. Porém, ela vem buscando uma estabilização de sua capacidade financeira através de parcerias mais duradouras com instituições financeiras, tanto públicas quanto privadas. Desta forma, ela poderá melhorar as condições de pagamentos dos compradores, estabilizar o ritmo de produção dos empreendimentos, investir em tecnologias, possibilitar o aumento de clientes da empresa etc.

Esta empresa não apresenta uma estratégia competitiva explícita e formalizada. Porém, ela vem concentrando esforços no desenvolvimento de projetos para baixa renda com o intuito de aproveitar as facilidades de financiamento pela Caixa Econômica Federal em virtude de sua boa credibilidade.

Além disso, a administração é muito centralizada na pessoa do dono da empresa, apesar de dividir as responsabilidades administrativas e contábeis com uma diretora e as técnicas com um engenheiro experiente que trabalha na empresa há mais de quinze anos. Porém, verifica-se que o diretor-proprietário ainda tem um forte envolvimento com as questões operacionais. Vale salientar, contudo, que o proprietário tem um bom relacionamento com os funcionários, que trabalham há muito tempo na empresa, e com os órgãos de financiamento e fornecedores de materiais e mão-de-obra. No entanto, é a maioria das decisões de longo prazo é tomada pelo dono da empresa sem discussão com o restante dos membros da empresa ou com agentes externos (consultores, por exemplo).

5.1.2 EMPRESA B

A empresa é sediada em Porto Alegre e foi fundada em 1993 por quatro sócios. Atualmente, ela começa a realizar a terceira geração de empreendimentos e está em processo de transição de construções por preço de custo para construções por preço fechado.

É importante ressaltar que a empresa passa por algumas dificuldades neste processo de transição, pois o controle de prazo e custo não era muito rigoroso nos empreendimentos a preço de custo, o que não deve ocorrer nos empreendimentos a preço fechado, em virtude de nestes a empresa investir os seus próprios recursos na construção para depois obter os lucros através das vendas, enquanto naqueles os recursos são dos condôminos e a empresa é contratada apenas para construir, ganhando uma taxa de administração em relação ao consumo de materiais e mão-de-obra.

Os clientes da empresa caracterizam-se por serem de classe média alta. Eles têm as seguintes características: querem comprar o imóvel para morar; já têm um imóvel próprio, mas procuram um imóvel maior, mais bem localizado e com melhor infra-estrutura; na sua grande maioria, são profissionais liberais ou investidores. Deste modo, verifica-se que a empresa tem um nicho de mercado claro: construção e incorporação de imóveis para clientes da classe média alta.

Como se sabe, a empresa é formada por quatro sócios, dos quais dois são arquitetos, um é engenheiro e o outro advogado. Há uma certa divisão de tarefas: um arquiteto (o mais experiente) é responsável pela parte administrativa, financeira e contábil e o outro pela setor de projetos; o engenheiro responsabiliza-se pela parte de obras; o advogado fica responsável pelo setor de vendas e jurídico. Além disso, os três primeiros sócios também são responsáveis pela condução de boa parte das obras da empresa (há apenas outro engenheiro contratado). Apesar desta divisão e de todos terem a mesma participação acionária na organização, quem é o verdadeiro mentor da empresa é o arquiteto mais antigo, em virtude de sua experiência, de sua personalidade e de seu poder de persuasão. Sendo assim, qualquer processo de mudança só poderá efetivamente ocorrer a partir do convencimento deste mentor.

A empresa também não apresenta uma estratégia competitiva explícita e formalizada, tendo a mesma uma posição reativa, a qual vai se adaptando às circunstâncias do momento e em função destas a diretoria procura novas alternativas para manter a empresa funcionando.

5.1.3 EMPRESA C

A empresa em estudo já está estabelecida no mercado de Santa Maria há 17 anos e goza de uma excelente reputação. Atualmente, ela possui basicamente três nichos de mercado bem definidos:

classe alta, classe média e classe baixa. Segundo o dono da empresa, ele procura ter sempre três empreendimentos sendo executados simultaneamente, sendo preferencialmente um em cada nicho de mercado, com todos sendo financiados com recursos próprios, a não ser o de baixa renda, o qual se procura parceria com outros agentes financiadores.

Os clientes destes nichos são bem diferenciados. O cliente de classe alta está normalmente buscando um imóvel maior e melhor em relação ao imóvel que já possui. O cliente de classe média é, em sua maioria, investidores que buscam um local seguro para as suas aplicações. Por fim, o cliente de baixa renda procura o primeiro imóvel com preço e condições de pagamento adequados à sua disponibilidade financeira.

Observa-se, porém, que cada tipo de cliente tem desejos e aspirações diferentes com relação aos critérios custo, prazo, qualidade e flexibilidade. No entanto, a empresa não se organiza (principalmente o setor de produção) para priorizar estes critérios em relação aos nichos de mercado. Uma das razões disto ocorre muito em função do alto grau de flexibilidade da tecnologia de produção existente, que é fortemente baseada na mão-de-obra. Vale salientar, porém, que a forma de busca dos clientes é diferenciada, pois eles usam de forma diferente os recursos da propaganda, os serviços das imobiliárias e o cadastro de compradores pré-existente.

A empresa também não tem uma estratégia competitiva explícita, porém ela tem definido alguns nichos que ela não atende: obras públicas e obras a preço de custo (condomínio), por exemplo. Além disso, a empresa tem vários investimentos em equipamentos e melhorias na organização de seus canteiros de obras. Atualmente, ela vem analisando a introdução de gesso acartonado como parede de vedação.

A empresa possui apenas dois sócios, sendo que o sócio majoritário é um engenheiro experiente e o outro é sua esposa. O principal acionista é o responsável pela administração da empresa. Ele é uma pessoa concentradora, organizada e não gosta de correr riscos exagerados. Em função disso, todo o crescimento de sua empresa foi feito através passos curtos mas firmes. Além disso, ele procura formar uma organização enxuta, mas bastante entrosada e com uma equipe que trabalha há muito tempo junta.

Para finalizar, é importante mencionar que um dos pontos fortes da empresa é o seu serviço de atendimento ao cliente, principalmente durante a execução dos empreendimentos. Além disso, a empresa acaba de concluir com sucesso um processo de certificação ISO 9001.

5.1.4 EMPRESA D

Esta empresa também está estabelecida há 15 anos em Santa Maria e é uma das empresas mais respeitadas do setor nesta região. Ele trabalha basicamente em três nichos de mercado: prestação de serviços de reforma, empreendimentos para a classe média e para a classe baixa. Além destes nichos, a empresa executa serviços de impermeabilização como empreiteira, representa, na região, um grande fornecedor de produtos para impermeabilização e atualmente está fechando um contrato para também representar uma renomada fábrica de produtos cerâmicos. Além disso, a empresa montou um consórcio com outras duas empresas (entre elas a empresa B) para construir empreendimentos desenvolvidos e apropriados para clientes de baixa renda.

Este excesso de nichos de mercado demonstra uma certa falta de foco estratégico por parte da empresa. Isto se deve à formação da empresa. Ela começou como uma prestadora de serviços de impermeabilização que, com o tempo, agregou a representação comercial dos produtos impermeabilizantes. Juntamente com estas atividades, a empresa começou a realizar reformas, principalmente em escolas, conventos e igrejas e a construir edifícios em regime de preço de custo (condomínios). Por fim, após alguns de trabalho a empresa capitalizou-se e está começando a construir com recursos próprios no regime de preço fechado (incorporação). Apesar destas indefinições, a empresa vem mostrando um bom desempenho competitivo em Santa Maria. Atualmente, ela vem pensando em expandir o seu mercado para as cidades vizinhas.

A empresa é formada por dois sócios, com mesma participação orçamentária, com comportamentos bem distintos. Um deles é conservador que é muito reticente em investir em processos de melhoria enquanto o outro é mais inovador e que gosta de arriscar. Acredita-se que esta combinação está dando certo, pois eles têm um excelente relacionamento tanto dentro quanto fora da empresa.

Vale ressaltar que não se verifica a forte ascendência de um sócio sobre o outro e a combinação destes dois estilos pessoais tem feito a empresa crescer e investir em melhorias. Como exemplo destes investimentos pode-se dizer que ela já possui vários equipamentos que facilitam a execução de atividades e o transporte de materiais; já desenvolveu vários processos de parceria com instituições de pesquisa (NORIE/UFRGS e UFSM); certificou-se na ISO 9001 e atualmente também vem procurando conhecer melhor o processo construtivo com gesso acartonado para eventuais investimentos em um futuro próximo.

Para finalizar, é importante mencionar que a empresa preza por um bom relacionamento entre os funcionários e a diretoria da empresa. Há uma destacada informalidade nas relações comportamentais e nas formas de comunicação. Porém, a empresa se ressentida de uma organização de todos os seus setores.

5.2 ANÁLISE CONJUNTA DAS EMPRESAS

Verificou-se na seção anterior que nenhuma das empresas tem a sua estratégia competitiva explicitada, mas têm opções e decisões estratégicas bem definidas. Porém, resta saber se estas decisões são sistêmicas e coerentes com estas opções, pois a ausência da formulação pode dificultar a observação de todos os fatores que afetam e que são afetados pela tomada de decisão. No entanto, foge ao escopo deste trabalho analisar esta coerência.

Com relação aos clientes, as empresas têm um conhecimento empírico sobre os clientes, pois não fazem pesquisas de mercados detalhados. No entanto, as decisões relacionadas com o lançamento dos empreendimentos são baseadas na experiência e conhecimento dos diretores a respeito dos desejos dos clientes e nas análises das informações fornecidas pelas entidades de classe e corretoras de imóveis. As empresas normalmente não têm muitos problemas por não terem estas informações detalhadas, porém algumas vezes há dificuldades em comercializar os imóveis. Vale salientar, no entanto, que outras razões podem dificultar a venda, tais como: mudança repentina no comportamento dos clientes; crises financeiras etc.

No que diz respeito aos concorrentes, as informações também são vagas, superficiais e agregadas. As empresas conhecem os seus principais concorrentes diretos, mas têm dificuldades em comparar os seus desempenhos com o de seus concorrentes e normalmente acreditam que as empresas têm desempenhos semelhantes em todas as suas funções, o que não é verdade porque se observou, na seção anterior, que as empresas têm características e abordagens diferentes em função dos comportamentos e escolhas dos proprietários e do relacionamento dos funcionários com o ambiente interno e externo às organizações. Isto ocorre principalmente em função da fragmentação do setor, que dificulta o conhecimento do desempenho das empresas; da tecnologia de construção ser socialmente difundida e baseada na mão-de-obra, que possibilita a concorrência entre empresas com estágios diferentes de organização; e, por fim, da alta demanda por imóveis, que faz com que se tenha mercado para as empresas, independente de seus graus de desenvolvimento. Vale salientar que a empresa C foi a que melhor realizou a análise de sua concorrência, mostrando um certo conhecimento sobre alguns fatores de desempenho de seus concorrentes.

Com relação aos modos de tomada de decisão estratégica, as empresas (principalmente as A, C e D) caracterizam-se por atuar no modo empreendedor, pois dependem fortemente das aspirações dos donos ou das coalizões dominantes existentes. Porém, há também a influência do modo adaptativo, em virtude das empresas trabalharem sem objetivos muito claros e de maneira reativa ao ambiente. Em função disso, verifica-se as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas se aproximam do tipo emergente, pois elas vão surgindo a partir das percepções dos proprietários e vão sendo moldadas durante a atuação da empresa. No entanto, vale ressaltar, mais uma vez, que a falta do planejamento estratégico pode provocar uma decisão “míope” que não analisa as várias alternativas nem as questões sistêmicas e de coerência entre o desempenho da empresa e o ambiente competitivo.

Por fim, observa-se que as empresas demonstraram, durante as entrevistas e observações, que o desenvolvimento do planejamento estratégico era importante para elas, mas, na prática, elas não o priorizavam. Pode-se aferir algumas causas para esta não priorização. A primeira diz respeito a formação profissional dos proprietários (a grande maioria é engenheiro ou arquiteto) que têm uma visão fortemente operacional. A segunda relaciona-se com a visão imediatista destes proprietários, o que dificulta a preparação de planos com resultados a longo prazo. E a terceira está relacionada com a existência de uma concorrência pouco acirrada, que possibilita espaço para todas as empresas atuarem e terem ganhos razoáveis. Além disso, muitas das empresas de construção não têm a intenção de crescer e apenas o objetivo de proporcionar uma vida confortável a seus proprietários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, neste artigo, que as empresas pesquisadas têm estratégias diferentes, mas as formulam de maneira semelhante: sem um processo explícito, baseada na percepção dos proprietários, com busca de informações agregadas e superficiais sobre clientes e concorrentes e de forma incremental e adaptativa. Percebeu-se também que os donos têm muita dificuldade em se dedicar aos assuntos estratégicos e que isto pode ter influenciado em algumas tomadas de decisão.

Verifica-se também que os resultados dos estudos de caso vão ao encontro do que abordado na revisão bibliográfica. Porém, não se pode generalizar estes resultados, pois esta pesquisa está baseada em estudos de caso.

BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, K. The Concept of Corporate Strategy. IN: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B (orgs.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed.3, USA, Prentice-Hall International, 1996, pp.47-54;

ANSOFF, H.I. Critique of Henry Mintzberg's 'the design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol.12, 1991, pp.449-61;

BETTS, M. e OFORI, G. Strategic planning for competitive advantage in construction. **Construction Management and Economics**, n.10, pp. 511-32, 1992;

CARDOSO, F. F. - Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. Parte 1: O ambiente do setor e as estratégias. **Estudos Econômicos da Construção**, 2 (1996);

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994;

HANDY, C. - **Deuses da Administração: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo; Saraiva, 1994;

ICHIKAWA, E.Y. Considerações Críticas sobre o Planejamento Estratégico. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Gramado/RS, out-97, CD-ROM**;

LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. **Public Administration Review**, 1959, pp. 79-88;

MELLO, R. B. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Florianópolis, 1997. 159p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC;

MELLO, R.B. e CUNHA, C.A. A pesquisa das estratégias de marketing, finanças e produção em empresas construtoras: uma referência de apoio ao pesquisador. **Anais do XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Niterói/RJ, 1998, CD-ROM;

MINTZBERG, H **The rise and fall of strategic planning**. The Free Press, 1994;

MINTZBERG, H. - **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo; Atlas, 1995;

MINTZBERG, H. e WATERS, J. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, vol.6, pp.257-272, 1985;

MINTZBERG, H. Five P's for Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B (orgs.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed.3, USA, Prentice-Hall International, 1996, pp.10-17.;

MINTZBERG, H. Generic business strategies. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B (orgs.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed.3, USA, Prentice-Hall International, 1996, pp.83-92;

MINTZBERG, H. Strategy Formation: Schools of Thought In: J.W. FREDERICKSON, ed. **Perspectives on Strategic Management**. Harper & Row, 1990a, pp. 105-235;

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, pp. 44-53, Vol.16, n.2, winter, 1973;

MINTZBERG, H. The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol.11, 1990b, pp.171-95;

PRAHALAD C. K. e HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A e PORTER, M. **E Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro:Campus, 1998, pp. 293-316;

QUINN, J B. Strategies for Change. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed.3, pp.3-8. USA, Prentice-Hall International, 1996;

RIBEIRO, A; SILVA, A e BATALHA, M. A Implementação de uma Metodologia de Planejamneto Estratégico em uma Pequena Empresa. **Anais do XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Piracicaba/SP, 1996;

ROSSETO, A.M. e ROSSETO, C.R. Uma nova postura para o planejamento estratégico. **Anais do XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Niterói/RJ, 1998, CD-ROM;

SCHMITT, C.M. - **Por um modelo integrado de sistema de informações para a documentação de projetos de obras de edificação da indústria da construção civil**. Porto Alegre, 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS;

SENAI, **Estudo Setorial da Construção Civil: Características Estruturais do Setor**, Rio de Janeiro, 1995;

SILVEIRA, S. Evolução e Futuro do Planejamento Estratégico. **Anais do XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Piracicaba/SP, 1996;

SOUZA, P.R.C. **Avaliação do planejamento estratégico: o caso da ELETROSUL**. Florianópolis, 1995. 131 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC;