

CRITÉRIOS COMPETITIVOS E INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Fernanda Kivia Agra Fernandes (UFRN)

fernandakiviaf@gmail.com

Anna Camila Lima e Silva (UFRN)

anna.camila@hotmail.com

Renata de Oliveira Mota (UFRN)

renatamota@live.com



Este artigo objetiva identificar as estratégias adotadas por uma empresa do segmento de construção civil localizada em Natal-RN. Com isto, o estudo poderá contribuir com o levantamento dos principais critérios competitivos e medidas inovativas que podem ser adotados pelas empresas desse setor. Os procedimentos metodológicos utilizados foram pesquisa bibliográfica e mapeamento de processos produtivos. Como resultado da análise conclui-se que a empresa preocupa-se com a qualidade do produto oferecido, priorizando a satisfação do cliente, possui a confiabilidade como critério base de suas estratégias e apresenta grandes investimentos em inovação.

Palavras-chave: Estratégias, construção civil, critérios competitivos, inovação.

1. Introdução

A preocupação dos gestores, ocasionada pela maior competitividade empresarial e as elevadas exigências dos clientes, tornou-se um dos principais mecanismos de controle e avaliação das estratégias de operações dentro das organizações. A estratégia tem enfoque especial no sucesso das áreas de negócios empresarial, otimizando a participação no mercado e com capacidade de oferecer produtos que satisfaçam às necessidades dos clientes (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Os setores considerados como estrategicamente importantes para o crescimento dinâmico de uma nação são aqueles que exercem forte impacto na economia (HIRCHMAN, 1961). A indústria da construção civil tem efeitos geradores de valor na economia brasileira, mostrando sua relevância estratégica, isto porque nele são gerados elevados indicadores de emprego, renda e tributos. Este segmento econômico está espacialmente distribuído em todo território nacional, mas a sua contribuição efetiva já foi bem maior num passado recente (TEIXEIRA; CARVALHO, 2005). Com isso, entender a dinâmica de mercado, sua estrutura e exigências competitivas mostra-se fundamentalmente estratégico para o setor de construção.

Este estudo foi realizado numa empresa de construção civil com o intuito de identificar suas estratégias em relação aos critérios competitivos e suas inovações como forma de se estabelecer no mercado. Para isso foi desenvolvido um mapeamento dos processos produtivos e foram identificadas as estratégias e critérios competitivos — qualificadores ou ganhadores de pedidos — priorizados pela organização. No decorrer do artigo são descritas as principais atividades da organização, abordando seu foco de atuação no mercado quanto ao tipo de imóvel construído e público alvo, sua preocupação ambiental quanto a gestão de resíduos, e a busca por redução de custos que proporciona menores preços ao consumidor.

2. Referencial teórico

2.1. Estratégia de operações

A estratégia ao ser estabelecida de maneira apropriada para a organização, proporcionará o alcance dos seus resultados, representados pelos objetivos, desafios e metas (OLIVEIRA, 1993). O mesmo autor aborda que a estratégia,

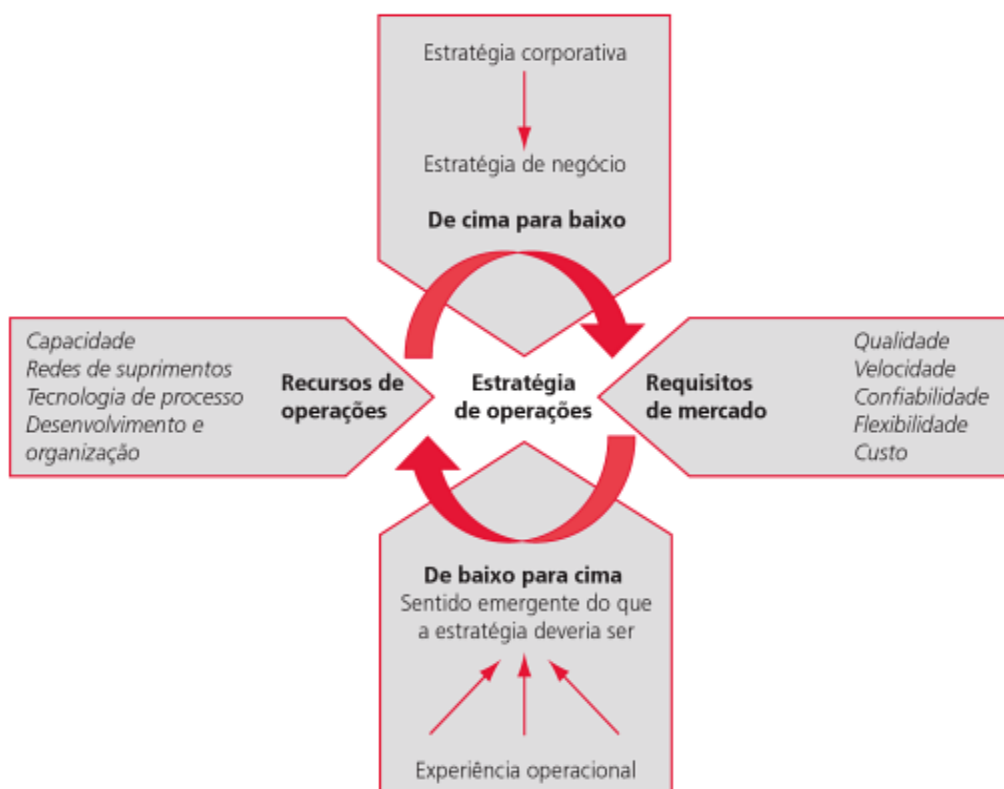
está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas

empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 04).

Slack e Lewis (2009) destacam que a estratégia de operações está relacionada com o ambiente empresarial como um todo, não somente com os processos individuais, mas com o processo de transformação total. Portanto, a estratégia de operações preocupa-se com as mudanças do ambiente competitivo e a maneira que as operações tem de fazer para atender os desafios atuais e futuros.

Esses autores ainda abordam que há quatro “perspectivas” no âmbito da estratégia de operações, que são de cima para baixo (do que todo o negócio quer fazer), de baixo para cima (melhorias em operações que podem montar a estratégia), dos requisitos do mercado (decisões nas operações de acordo com a necessidade do mercado) e dos recursos de operações (competências das operações em mercados escolhidos). De maneira sintetizada, pode-se observar essa análise na Figura 1.

Figura 1 - Estratégia de operações em quatro perspectiva



Fonte: Slack e Lewis (2009)

2.2. Critérios competitivos

Visando estruturar um pensamento competitivo e facilitar a análise dos processos e o caminho que esses devem tomar para evoluírem, Paiva, Carvalho e Fenstersefir (2004) expõem os critérios competitivos, detalhados na Tabela 1.

Tabela 1 - Critérios competitivos

Objetivos de desempenho	Descrição
Custo	Produzir produtos e serviços à baixo custo, possibilitando a prática de menores preços;
Qualidade	Produzir os produtos e serviços de acordo com as expectativas do consumidor. Pode ser: desempenho, características complementares, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética ou qualidade percebida;
Flexibilidade	Possuir a capacidade de responder a variáveis externas e internas. Pode ser: flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de mix de produtos, flexibilidade de volume ou flexibilidade de entrega;
Desempenho de entrega	Entregar dentro dos prazos estipulados e corrigir qualquer defeito imediatamente após ocorrer. Pode ser: confiabilidade de entrega ou velocidade de entrega;
Inovatividade	Implementar novas ideias que possuem o potencial de contribuir para os objetivos da organização. É um processo de mudança, que pode ser gerenciado com o objetivo de obter futuras vantagens competitivas.

Fonte: Paiva, Carvalho e Fenstersefir (2004)

Slack *et al.*, por outro lado, afirmam que os critérios competitivos são: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. A confiabilidade e a velocidade são tratados por Paiva, Carvalho e Fenstersefir (2004) em conjunto, conforme exposto na Tabela 1.

Os critérios competitivos se relacionam especificamente à tarefa básica de atender às exigências dos consumidores e contribuir para a competitividade, assim, é necessário que os

gestores das organizações compreendam os objetivos de seus *stakeholders* para estabelecer os seus objetivos (SLACK *et al.*, 2009)

Os sistemas produtivos, no entanto, são inflexíveis, uma vez que não conseguem competir em todas as dimensões de desempenho (SKINNER, 1969). Isso dá origem ao conceito de *trade-off*, que implica no fato de que a melhoria de um critério poderá implicar em um impacto negativo no outro (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEFEIR, 2004).

No entanto, para definir qual o *trade-off* que existirá dentro das operações de uma organização, torna-se necessário compreender quais dos fatores citados anteriormente são mais importantes para seus clientes. Uma maneira de determinar a importância relativa dos fatores que os clientes possam adotar é distinguir quais desses são "ganhadores de pedidos", "qualificadores" OU "menos importantes" (HILL, 1993; SLACK *et al.*, 2009).

Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem para a realização de um negócio, em outras palavras, são considerados pelos consumidores como razões-chaves para comprar o produto ou serviço (SLACK *et al.*, 2009). São aqueles que devem ter um desempenho melhor do que o da concorrência para aumentar sua competitividade e ganhar mercado (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEFEIR, 2004).

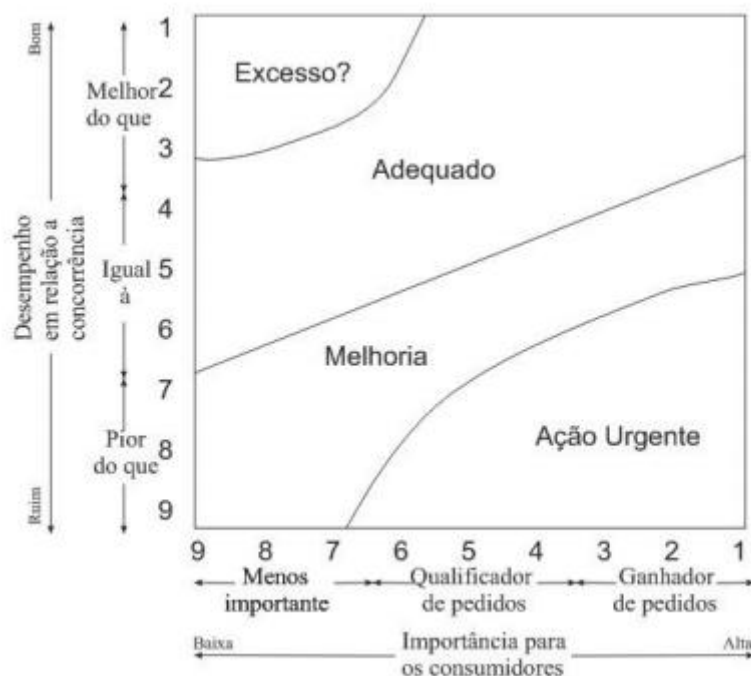
Os critérios qualificadores podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas também são importantes, uma vez que são os aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um determinado nível para, pelo menos, ser considerado pelo cliente (SLACK *et al.*, 2009). Em outras palavras, devem satisfazer um padrão mínimo de desempenho para poder competir no mercado (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEFEIR, 2004).

2.3. Matriz de importância versus desempenho

A matriz de importância versus desempenho é uma ferramenta utilizada por Slack *et al.* (2009), que exhibe se os critérios competitivos da organização frente às necessidades dos clientes está em excesso, adequado, se necessitam de melhorias ou precisam de ação urgente. Para serem obtidas essas informações, a matriz é dividida tanto na horizontal como na vertical (Figura 2), por uma escala de nove pontos que mensuram o nível de importância dos critérios

competitivos para os clientes e o nível de desempenho da organização em cada um desses critérios.

Figura 2 - Matriz de importância versus desempenho



Fonte: Slack *et al* (2009)

A importância dos objetivos de desempenho é definida a partir das necessidades e preferências dos consumidores. O papel dos concorrentes, por sua vez, determinam o nível de desempenho a ser alcançado. Ressalta-se que tanto a importância como o desempenho devem ser considerados em conjunto antes de realizar qualquer julgamento quanto às prioridades relativas para melhoramentos. Não é porque algo é particularmente importante para os seus consumidores, que deve dar-lhe imediata prioridade para melhoramento, pois pode ser que a operação já sirva seus consumidores consideravelmente melhor do que seus concorrentes. (SLACK *et al.*, 2009).

3. Método de pesquisa

Com o intuito de alcançar o objetivo geral do estudo, algumas etapas metodológicas foram seguidas. Inicialmente, realizou-se uma revisão da literatura sobre estratégias de operações, critérios competitivos e matriz de importância-desempenho. Além disso, buscou-se informações sobre o mercado de construção civil. Isso possibilitou realizar visitas à organização, analisar criticamente os critérios competitivos da empresa e dos concorrentes e pontuar as prioridades de melhoramento que a empresa em estudo deve adotar. Os critérios competitivos abordados foram cinco: qualidade, flexibilidade, custos, desempenho na entrega e inovatividade.

Para determinar as prioridades de melhoramento, utilizou-se a matriz importância-desempenho, seguindo as etapas descritas por Slack *et al.* (2009). Em um primeiro momento, realiza-se uma análise dos critérios competitivos quanto a importância para os consumidores. Para isso, utiliza-se uma escala discriminada em três categorias de fatores competitivos (ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes) e divide cada uma dessas em três, representando posições forte, média e fraca, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Escala de importância para os fatores competitivos

Crítérios	Nota	Descrição
Ganhadores de pedidos	1	Fornece vantagem crucial
	2	Fornece vantagem importante
	3	Fornece vantagem útil
Qualificadores	4	Necessita estar acima de bons padrões
	5	Necessita estar de acordo com os padrões industriais médios
	6	Necessita estar pouco distante atrás do resto da indústria
Menos importantes	7	Geralmente não importante, mas pode vir a ser importante
	8	Raramente considerado por consumidores
	9	Nunca considerado por consumidores

Fonte: adaptado de Slack *et al.* (2009)

Em um segundo momento, análise dos critérios competitivos é realizada quanto ao desempenho do ponto em relação aos concorrentes. Isso é realizado basicamente por meio de um julgamento se o desempenho atingido é melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Escala de desempenho para os fatores competitivos

Desempenho	Nota	Descrição
Melhor do	1	Consideravelmente melhor que a concorrência

que o concorrente	2	Claramente melhor que a concorrência
	3	Marginalmente melhor que a concorrência
Igual ao concorrente	4	Algumas vezes marginalmente melhor que a concorrência
	5	Mais ou menos igual à maior parte dos concorrentes
	6	Ligeiramente pior que a média da maior parte dos concorrentes
Pior do que o concorrente	7	Algumas vezes marginalmente pior que a concorrência
	8	Geralmente pior que a concorrência
	9	Consistentemente pior que a concorrência

Fonte: adaptado de Slack *et al.* (2009)

A partir dessas avaliações, é possível partir para o terceiro momento, que consiste em preencher a matriz importância-desempenho, mediante o posicionamento de cada critério competitivo nesta, de acordo com os seus escores ou classificação.

Isso permite, finalmente, definir as prioridades para melhoramento que devem ser dadas a cada critério competitivo.

4. Estudo de caso

A organização em estudo é uma construtora civil, que está no mercado há mais de 12 anos e possui um total de mais de 60 empreendimentos construídos, considerada a líder do mercado de construção do Rio Grande do Norte. A organização possui capital fechado, apresentando controle somente dos sócios existentes na empresa.

O foco da empresa é a construção de edificação de apartamentos de médio e pequeno porte, no entanto, também constrói apartamentos de alto padrão. A escolha por essa prioridade se dá pelo fato de que as famílias estão se tornando cada vez menores e o número de pessoas morando sozinhas está aumentando. Consequentemente, a busca por pequenos apartamentos também.

Essa rede de imóveis menores é caracterizada pela produção em larga escala de produtos semelhantes. Cada condomínio tem em torno de 3 a 5 edifícios e cada pavimento desses é composto por quatro apartamentos. Isso resulta em muitos produtos a serem ofertados ao mesmo tempo.

Esse mercado, no entanto, é caracterizado pela presença de muitas empresas do mesmo ramo da empresa em estudo, ou seja, concorrentes. Dessa forma, torna-se extremamente necessário analisar os critérios competitivos da organização e julgá-los quando a importância para o

consumidor e quanto ao desempenho em relação aos concorrentes. Isso permite a definição de ações de melhoria, bem como a prioridade que deve ser dada para cada uma dessas.

4.1. Os critérios competitivos

4.1.1. Custos

Ao se tratar de imóveis menores e com produção em escala maior do que os sofisticados, a empresa reduz os custos de produção, por ser diminuída a preocupação com acabamentos e detalhes dos apartamentos nesse segmento da organização estudada.

Para manter o controle do material utilizado e não haver aumento dos custos, o responsável pelo almoxarifado realiza a inspeção para que não haja excesso, desperdícios ou quebras de materiais. Há também a fiscalização dos serviços acabados, para conferir se esses estão conservados, pois caso não esteja, haverá aumento nos custos e retrabalho, para posteriormente ser realizado o reparo.

A empresa ainda reduz seus custos por meio de boa relação com seus fornecedores, distribuidores e avanços tecnológicos. Assim, torna-se possível oferecer o produto aos clientes por preços menores diante dos concorrentes (*low cost, low price*) e com melhores condições de pagamento. Este critério, neste caso, é um ganhador de pedidos.

4.1.2. Qualidade

A empresa possui uma política de qualidade, a qual foca na satisfação dos clientes, fornecendo produtos e serviços com qualidade e pontualidade, por meio do contínuo aprimoramento dos processos, qualificação e motivação dos seus funcionários. Para elevar a satisfação dos clientes, o aumento da qualidade no produto acabado e nas características complementares, como área de lazer, ventilação e localização, a empresa torna esses fatores prioridades, os quais são considerados desde o início da construção dos empreendimentos. Além disso, durante a construção dos empreendimentos, há fiscalização para observar se a realização está ocorrendo de acordo com o projeto, para que não haja defeitos no produto acabado. Isso resulta em conformidade e confiabilidade. Portanto, as dimensões da qualidade são fatores que a empresa está sempre alerta para se desenvolver cada vez nesse critério competitivo, que é, no setor de construção civil de unidades habitacionais, qualificador.

4.1.3. Flexibilidade

Na esfera da flexibilidade, os clientes da empresa possuem a opção de realizar ajustes em seu apartamento se for de luxo, e caso seja de pequeno porte, o cliente altera apenas algumas características básicas. Portanto, a organização em estudo não oferece facilidade em se adaptar à solicitação dos clientes.

Ao se tratar de flexibilidade de mix de produtos, a empresa oferece em seu mix de produtos apenas condomínios de unidades habitacionais verticais. Por outro lado, os seus concorrentes constroem verticalmente, horizontalmente e, ainda, centros comerciais.

Pelo fato do seu produto ser construção vertical, a possibilidade de alterar o volume de produção depende das condições financeiras da empresa, de resposta dos fornecedores e de reprogramação de pedidos que já estão em processos. Além da parte governamental, que muitas vezes é lenta.

É importante ressaltar que construção civil é diferente de outros produtos. Para as obras serem iniciadas, precisa-se de um longo intervalo de tempo, então a flexibilidade de volume em construtoras civis deve ser visualizada de forma diferenciada. Mesmo assim, esse critério pode ser analisado como falho na empresa por possuir desempenho abaixo que seus concorrentes. Portanto, a flexibilidade, neste caso, é ganhador de pedidos.

4.1.4. Desempenho de entrega

Na comercialização de um apartamento, a empresa estipula para o cliente uma data prevista para entrega, com seis meses de tolerância. Os edifícios são entregues no prazo e raramente a empresa utiliza esse limite. Esse prazo proporciona baixa flexibilidade de entrega, pois essa data não pode ser alterada.

Por outro lado, ao cumprir o prazo estabelecido, mesmo sendo entregue no limite, a empresa possui um bom desempenho de entrega, tendo confiabilidade de entrega, embora não tenha rapidez. Esse critério está se tornando, cada vez mais, um ganhador de pedidos no setor em que a empresa em estudo está inserida.

4.1.5. Inovatividade

Com inovações de processos, a produtividade se torna maior, a empresa se destaca no mercado, faz com que os outros critérios competitivos se desenvolvam melhor, entre outros. Além disso, inovação do produto traz consigo novidades e melhorias para a clientela,

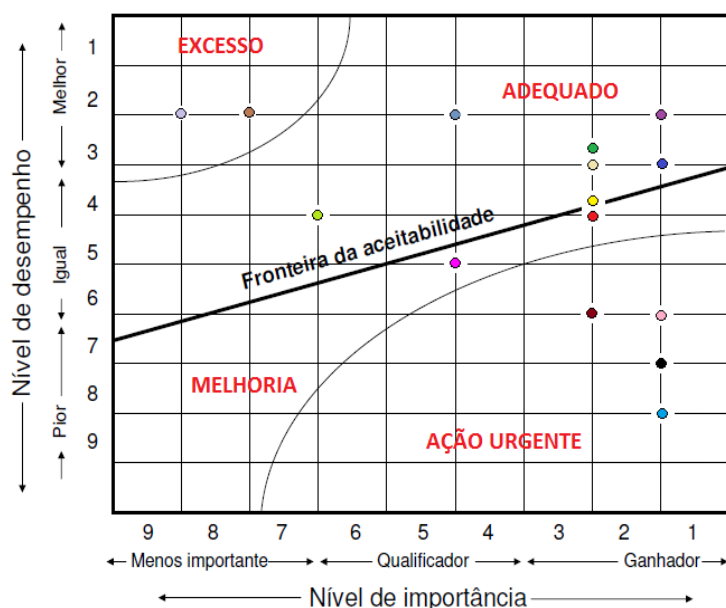
resultando na sua satisfação. Sabendo do que a inovação pode trazer, a empresa foca bastante nesse aspecto.

No setor da construção civil, pôde-se observar um alto número de concorrentes, restando assim uma única alternativa às empresas que buscam, ao mesmo tempo, resultados e longevidade: Inovação. Este, portanto, é um critério ganhador de pedidos.

5. Matriz de importância de desempenho

A partir do detalhamento realizado, é possível classificar os critérios competitivos da organização, divididos de acordo com os fatores analisados e elaborar a matriz de importância e desempenho (Figura 3). Esta foi desenvolvida para avaliar o desempenho da empresa frente aos critérios que os clientes consideram importantes, e em relação do desempenho dos concorrentes. A partir destas informações, é possível determinar, em termos organizacionais, os pontos fortes e fracos da empresa.

Figura 3 - Matriz de importância e desempenho da empresa



O Quadro 3 expressa o significado de cada uma das cores encontradas na figura 3, sendo representativa como uma legenda.

Quadro 3 - Legenda da figura 3

	Assistência pós-venda	Custo
	Condições de pagamento	Custo

	Desempenho de entrega	Desempenho de entrega
	Rapidez na prestação de serviço	Desempenho de entrega
	Possibilidade de customização	Flexibilidade
	Mudança de projeto	Flexibilidade
	Flexibilidade de mix de produtos	Flexibilidade
	Flexibilidade de entrega	Flexibilidade
	Inovação em projetos arquitetônicos	Inovação
	Introdução de novos processos produtivos	Inovação
	Introdução de novos materiais	Inovação
	Estéticas de unidades habitacionais	Qualidade
	Qualidade dos produtos utilizados	Qualidade
	Produto bem acabado	Qualidade
	Execução conforme o projeto	Qualidade

Por meio de uma análise da matriz, é possível observar que, o critério custo, um dos principais critérios competitivos da empresa, apresenta um desempenho mediano por parte dos clientes. Deste modo, é necessário implantar algumas ações de melhoria para os pontos levantados que envolvem tal critério. O pós venda e as condições de pagamento, são pontos evidenciados e apontados como urgente, ou seja, pontos a serem melhorados com urgência pela empresa. No entanto, isto deveria surgir de uma análise, para melhor verificar o significado deste critério na organização, por meio de modelos de medições de produtividade e utilizar técnicas de planejamentos mais eficientes.

Observando o critério de qualidade, a empresa encontra-se na zona adequada. No entanto, uma das dimensões (Produto bem acabado), foi apresentado com queixas pelos clientes. Dessa forma, encontra-se em zona de melhoramento. Este fato pode ser explicado pelo fato da empresa possuir critérios, envolvidos no processo de acabamento, que não estão sendo seguidos. Dessa forma, precisa ser melhorado em alguns empreendimentos que estão em fase de construção da empresa.

Com relação ao critério flexibilidade, a empresa encontra-se dividida em algumas dimensões. Na zona de melhoria, zona adequada, fronteira de aceitação e zona de urgência. No entanto, a organização deve analisar e buscar soluções urgentemente para melhorar os fatores de flexibilidade de entrega e flexibilidade de mix de produtos. Apesar disso, os clientes também se preocupam bastante em no receber o imóvel o mais rápido possível, o que abrange o desempenho de entrega, fator que está em área adequada.

No último critério, a inovação, está dividida em duas zonas, como mostrado na Figura 3, a inovação em projetos arquitetônicos encontra-se em uma zona adequada, a introdução de

novos processos produtivos bem como a de novos materiais encontram-se em zona de excesso, ou seja, critério pouco avaliado pelo cliente.

Dessa forma, deve-se se preocupar menos com esses critérios que estão em excesso, e focar nos outros critérios que estão em zona de ação urgente. Além disso, é necessário analisar os aspectos que se encontram na zona de melhoria e tomar medidas para que esses passem para zona de adequação.

6. Propostas de melhorias

A flexibilidade é um critério que merece foco na empresa, por apresentar baixa flexibilidade de novos produtos, de mix de produto e de entrega. Quanto à flexibilidade de novos produtos os clientes não podem customizar o apartamento em compra de acordo com a sua necessidade ou gosto. Dependendo da aquisição, o cliente pode mudar somente algumas coisas como, por exemplo, o fato de querer o apartamento com revestimento de cerâmica ou não. Mas nem todas as obras possuem esse poder de mudança, o que gera perda de consumidores, pois muitos concorrentes atuam no setor com alta flexibilidade, onde o consumidor recebe o apartamento da forma escolhida, com o número de quartos, a cerâmica a ser colocada, entre outros. Isso mostra que a organização precisa investir cada vez mais nesse critério competitivo, como forma de atrair o cliente diante dos diferenciais encontrados nos seus concorrentes, proporcionando ao consumidor novas e mais opções de mudança na hora da compra, para mostrar ao cliente que ele tem total poder e controle sobre o investimento que está prestes a realizar.

A flexibilidade de mix de produtos demonstra-se deficiente por só serem realizadas construções de unidades habitacionais verticais, perdendo para os concorrentes que, além disso, constroem centros comerciais e unidades habitacionais horizontais. Uma forma de mudança seria começar a ampliar sua rede de construções, deixando de priorizar somente apartamentos, que por sua vez, são populares, e passando a realizar obras do mesmo modo dos seus concorrentes. No que se refere à flexibilidade de entrega, a empresa deixa a desejar, pois a data de entrega não pode ser alterada. Portanto, a empresa deve ser mais flexível quanto ao tempo de entrega, possibilitando que os clientes do empreendimento e a organização entrem em um consenso quanto à data de entrega.

Por depender fortemente dos seus fornecedores, caso estes atrasem suas entregas à empresa, o resultado acaba sendo de funcionários sem trabalhar por falta de material, o que acaba prejudicando toda a produção. Essa forte dependência atinge a confiabilidade da organização, pois a paralisação acaba atrasando as obras, impossibilitando que essas sejam entregues no prazo estabelecido. A empresa se preocupa em não ultrapassar a tolerância estabelecida, mas os clientes esperam receber o produto na data prevista. Essa situação seria melhor solucionada passando a ter mais de um fornecedor para cada tipo de material adquirido, evitando então, possíveis problemas durante as construções caso algum dos fornecedores atrasem. Salientando que não se deve conter tantos fornecedores para cada parte, para que não perca-se o poder de barganha gerado diante destes.

7. Considerações finais

A análise desenvolvida demonstra que apesar da empresa produzir em larga escala preocupa-se com a qualidade do produto oferecido, priorizando a satisfação do cliente a partir de imóveis com excelência no acabamento. Possui a pontualidade como critério para um bom desempenho de entrega, incidindo confiabilidade ao cliente. Em termos de flexibilidade a empresa possui um déficit devido a certas restrições e falhas, que dão vantagem aos seus concorrentes diretos. Como forma de sobrevivência em médio e longo prazo, a partir da diferenciação competitiva entre os concorrentes no mercado em que atua, investe em inovações.

Após visitas no estabelecimento e reuniões com alguns membros da diretoria de produção e relacionamento com clientes, pôde-se observar que a empresa preocupa-se bastante com os pontos estratégicos, competitivos, custos, flexibilidade, desempenho de entrega, inovação e qualidade, sendo o terceiro e o último, pontos mais trabalhados em todos os processos produtivos de unidades habitacionais, pois este último conceito está diretamente ligado à reputação da empresa e satisfação do cliente. Adquirir isso juntamente com baixos custos, é o objetivo de toda organização. Focando na qualidade a empresa prioriza desde a seleção dos materiais utilizados, transporte e armazenamento até o acabamento das unidades entregues.

Em suma, nota-se que a empresa está inserida no mercado de construções verticais com uma visão de crescimento no raio exploratório de seus empreendimentos dependendo

exclusivamente das condições financeiras da mesma, que advém da real satisfação do cliente, agregando valor a marca da empresa. O excelente desempenho da organização no setor possibilita o crescimento da mesma bem como seu crescimento no mercado atual, utilizando padrões de qualidade e inovação para consolidar o seu cliente.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

NEVES, Renato Martins das. **Algumas Estratégias de Produção Adotadas pelas Empresas de Construção Civil**. Eng. Civil, MSc. NUHAM- Núcleo de Habitação da Amazônia /CTEC/ UFPA.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & Vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA, E.; CARVALHO, J.; FENSTERSEIFER, J. **Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, Melhores Práticas, Visão de Futuro**. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2009.

SANTOS, A.; NOBRE, J.; SOUZA, L.; NETO, J. **A Subcontratação Como Estratégia Competitiva na Construção Civil**. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol.3 - Nº 1 - jan/jun/2005 (35-44). Universidade Federal do Ceará.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, pp. 136-145, May-June 1969.

SLACK, N. LEWIS, M. **Estratégia de Operações**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

TEIXEIRA, L.; CARVALHO, F. A construção civil como instrumento do desenvolvimento da economia brasileira. **Revista paranaense de desenvolvimento**. Curitiba, n.109, p.09-26, jul./dez., 2005.