

ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE DE CONSTRUTORAS DE PEQUENO PORTE: UMA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Tiely Zurlo Mognhol (USP)
tielyzm@gmail.com

Fernando Jose Barbin Laurindo (USP)
fjblau@usp.br

Silvio Burrattino Melhado (USP)
silvio.melhado@usp.br



A indústria da construção civil é um setor que exerce importante influência para o desenvolvimento do país e, segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2015), predominam as construtoras de pequeno porte, aproximadamente, 98% do setor. Essas empresas enfrentam um ambiente de elevada competitividade e assim é essencial traçar estratégias para se destacarem no mercado. O objetivo deste estudo foi compreender como essas empresas tomam decisões estratégicas para alcançar seus objetivos. A metodologia adotada foi de pesquisa bibliográfica e estudos de caso em três construtoras. Como resultado inicial foi constatado que as empresas não têm registro para suas estratégias e que os proprietários detêm esse conhecimento. Em seguida, foi possível traçar um diagnóstico dos elementos externos (mercado) utilizando o modelo das cinco forças de Porter, e dos elementos internos (empresa) a partir da análise SWOT, análise de recursos e, por fim, a apresentação de um modelo negócio, seguindo a modelagem CANVAS.

Palavras-chave: Estratégia, Competitividade, Construção Civil

1. Introdução

A busca por vantagens competitivas em um cenário que passa por constantes mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais é um comportamento freqüente das organizações nos dias atuais. Na indústria da Construção Civil não poderia ser diferente. Nos últimos anos este mercado vem crescendo e contribuindo para a geração de novos empregos e auxiliando no desenvolvimento da economia Mundial.

Segundo Breitbach (2009), a importância deste setor está relacionada ao forte potencial de gerar empregos, mobilização elevada de recursos financeiros e a possibilidade de contribuir com o dinamismo de outros segmentos como industriais e de serviços. No Brasil, de acordo com dados da CBIC (2016), Câmara Brasileira da Indústria da Construção, baseados na pesquisa do IBGE, o crescimento no setor vinha ocorrendo acima do PIB Brasileiro desde 2010 e apesar da desaceleração nos anos de 2013 e 2014, o setor continua apresentando significativa relevância para a economia do país.

Para Teixeira e Carvalho (2011), a Construção Civil tem um papel fundamental nos programas de investimento e no novo ciclo de crescimento do país, pelas peculiaridades de sua cadeia produtiva, baixo efeito de importação e elevados efeitos multiplicadores sobre a economia, a renda, o emprego e tributos. O autor completa que o setor é representado em sua grande maioria pelas micro e pequenas empresas.

Para competir nesse mercado, as empresas de pequeno porte precisam de uma estratégia. De acordo com Porter (2004), toda a organização deve possuir uma estratégia competitiva para competir. Na visão desse autor, a criação de uma estratégia competitiva determina como a empresa irá competir, suas metas e quais políticas serão necessárias para realizá-las. Porter (2004) observa que as cinco forças competitivas (entrada de novos participantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a disputa entre os concorrentes existentes), determinam a intensidade da concorrência na indústria bem como o seu potencial de lucro. O autor destaca que o conhecimento dessas cinco forças proporciona a base para uma agenda estratégica de ação das organizações.

Esse trabalho tem como objetivo compreender como as empresas de pequeno porte, analisadas na figura de seus proprietários, tomam decisões que impactam significativamente em seu faturamento e objetivos, podendo comprometer o seu futuro de forma positiva ou negativa. Essa compreensão envolve elementos externos (mercado) e internos (empresa). No primeiro, será utilizado o modelo das cinco forças de Porter. No segundo, serão levantados dados a partir da análise *SWOT*, análise de recursos e, por fim, será proposto um modelo negócio, seguindo a modelagem *CANVAS*.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: O capítulo 2 apresenta uma síntese da literatura a partir do tema abordado. O capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa. O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos. Finalmente, o capítulo 5 apresenta as conclusões da pesquisa.

2. Síntese da literatura

2.1. A construção civil no Brasil e a participação das pequenas empresas

A indústria da construção civil é um setor que exerce influência para o desenvolvimento do país. De acordo com o levantamento da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2015) o predomínio é das construtoras de pequeno porte. Das mais de 233 mil empresas em atividade formal no país, 98,37% (229 mil) tinham menos de 100 funcionários, 96,39% (224 mil) empregavam até 50 pessoas e 81,70% (190 mil empresas) não passavam de dez funcionários. Menos de 0,2% das construtoras (total de 441 em 2015) possuíam mais de 500 empregados (Tabela 1).

Tabela 1 - Classificação das empresas de Construção Civil quanto ao número de empregados ativos

Tamanho do estabelecimento por empregados ativos	Construção Civil					
	Regiões Geográficas					
	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-	TOTAL
0 empregados	2.126	10.414	23.751	15.859	5.274	57.424
Até 4 empregados	3.881	15.363	45.592	27.080	9.629	101.545
De 5 a 9 empregados	1.337	5.273	14.597	7.739	2.721	31.667
De 10 a 19 empregados	896	3.529	9.615	4.489	1.707	20.236
De 20 a 49 empregados	672	2.831	6.793	2.636	1.115	14.047
De 50 a 99 empregados	280	1.071	2.217	669	388	4.625
De 100 a 249 empregados	171	656	1.279	284	228	2.618
De 250 a 499 empregados	46	185	389	66	54	740
De 500 a 999 empregados	21	73	150	27	13	284
1.000 ou mais vínculos ativos	17	36	87	9	8	157
Total Brasil	9.447	39.431	104.470	58.858	21.137	233.343

Fonte: RAIS 2015 - TEM

Elaboração: Banco de Dados-CBIC

Economicamente, a construção se destaca devido à quantidade de etapas constantes em seu ciclo produtivo, e este fato se traduz no número de bens e serviços que demanda em outros setores. Socialmente, a construção ocupa papel importante no mercado de trabalho nacional, que absorve uma quantidade considerável de mão de obra (MEDEIROS, 2012). O autor acrescenta que no Brasil, o setor foi impulsionado pela flexibilidade de financiamentos e por programas de incentivo a construção residencial (Programa “Minha Casa, Minha Vida” lançado em 2009), a redução do IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados) sobre materiais de construção, além da realização da Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016.

Neste cenário, a gestão das empresas de pequeno porte decorre dessa condição essencial e caracteriza-se por ser centralizada no proprietário (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003), sendo a racionalidade econômica insuficiente para compreender as decisões tomadas. Silva (2002) destaca que, mesmo o advento dos sistemas informatizados, os quais muitas empresas já implantaram, não foi suficiente para a implantação de uma dinâmica de gerência completa, o que se percebe são os processos personalizados e baseados mais na experiência do que em fatos.

2.2. Estratégias para a competitividade

No setor de construção civil, as empresas de pequeno porte são comprimidas entre as médias e grandes empresas que dominam o mercado de alta renda e pelo setor informal que lhes rouba os consumidores de renda média e baixa. Desta forma, segundo Mello *et al.* (2008), só resta às pequenas empresas rever seus processos e produtos de maneira que possam continuar competindo.

Segundo Gimeno (2000) a estratégia empresarial é uma previsão de como a empresa atinge seus objetivos em função dos recursos disponíveis e as características do ambiente em que atua. A estratégia não deve ser um processo gerencial isolado, mas sim “uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados de linha de frente e de suporte” (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para Porter (1991), estratégia competitiva é o conjunto de ações de uma empresa para criar uma posição sustentável no mercado, enfrentar as forças competitivas e obter retorno sobre o capital investido. O objetivo essencial de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu ambiente. De acordo com essa visão, a estratégia competitiva de uma empresa dentro de uma indústria deve procurar encontrar uma posição favorável para a companhia, na qual ela possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

De acordo com Cheah e Garvin (2004), as estratégias de negócios formalmente lidam com o desenvolvimento da competitividade, vantagem e competências essenciais. Assim, cabe uma análise das principais forças e fraquezas e oportunidade e ameaças (*SWOT*) que impactam o processo de decisão dessas empresas, além de uma análise das competências e recursos utilizados.

A análise *SWOT* foi desenvolvida por Andrews (1971) e é uma forma útil para ajudar as empresas a avaliar melhor o ambiente em que atua, pois tem como objetivo potencializar as forças (*strengths*), ou seja, os pontos fortes da empresa, minimizar as fraquezas (*weaknesses*), que são pontos fracos, identificar oportunidades (*opportunities*), o que pode influenciar a empresa de maneira positiva e reduzir as ameaças (*threats*), identificando situações que podem influenciar de maneira negativa os resultados da empresa, o que permite à companhia

obter uma ideia mais intensa da sua posição estratégica, através de uma análise do ambiente interno (organização) e externo (mercado) (Figura1).

Figura 1 - Análise SWOT

		Ajuda	Atrapalha
Variáveis Controláveis	Ambiente Interno (Organizações)	S Forças	W Fraquezas
Variáveis Incontroláveis	Ambiente Externo (Mercado)	O Oportunidades	T Ameaças

Fonte: Adaptado de Ferrell et al. (2000, p.71)

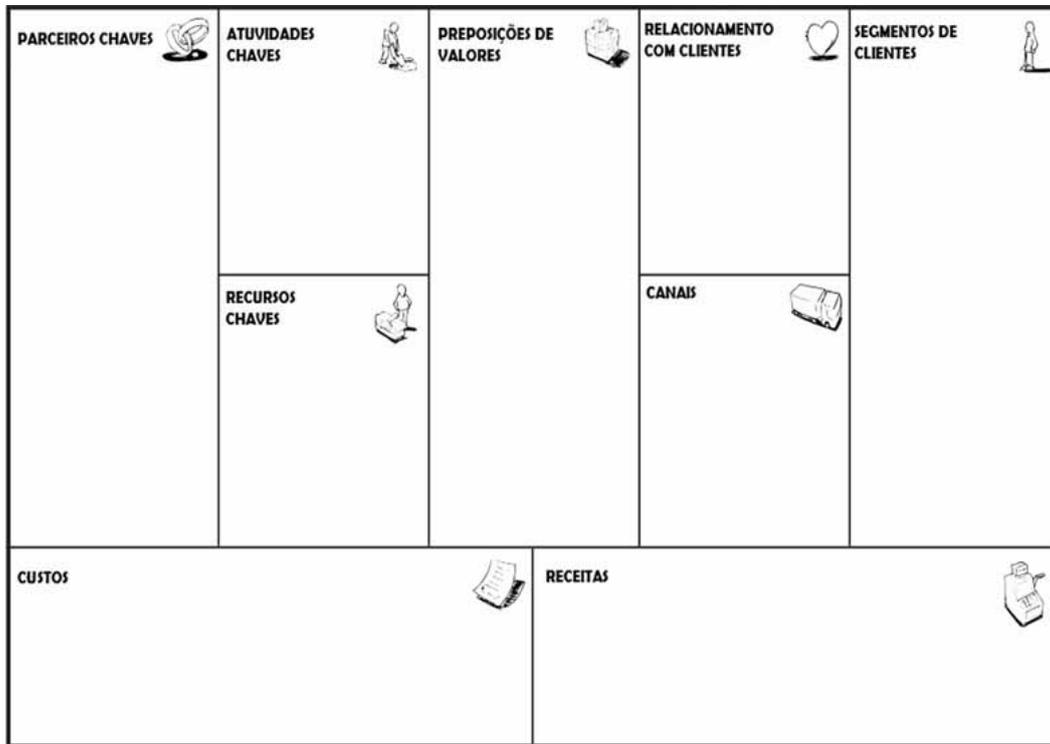
Uma importante análise do ambiente interno das empresas está relacionada ao desenvolvimento da Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *Resource-Based View (RBV)*, a qual sugere que as diferenças de desempenho entre as empresas possuem forte dependência dos recursos internos de cada uma delas, em especial, os recursos intangíveis baseados na gestão do conhecimento, como as rotinas organizacionais (Paiva, 1999). Os estudos buscam o enquadramento dos conceitos de estratégia de forma genérica para todos os tipos de organizações existentes, mas, frequentemente, esses trabalhos negligenciam as pequenas empresas. Neste contexto, o entendimento de termos como recursos, capacidades e habilidades desenvolvidos pelos atores organizacionais, tem avançado para o conceito de competências e capacidades, principalmente com o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) que desenvolveram o conceito de competências essenciais, valorizando os recursos intangíveis como principais geradores de vantagem competitiva. Efetivamente, isso se traduz em recursos valiosos que não são perfeitamente imitáveis nem substituíveis sem grande esforço (BARNEY, 1991). Se estas condições forem atendidas, o conjunto de recursos pode sustentar retornos acima da média da empresa. Neste estudo será utilizado o modelo VRIO (valioso, raro, inimitável e organizacional), devido à sua abordagem relativa à organização.

Outro importante conceito para análise estratégica do ambiente da empresa é o modelo de negócio adotado para alcançar os objetivos propostos. Esse modelo de negócio tem como objetivo auxiliar a empresa na busca incessante de criar, capturar e disponibilizar valor para seus clientes. Segundo Osterwalder e Yves (2011) "Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor". O modelo de negócio *CANVAS*, por exemplo, é uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de uma empresa em nove blocos conforme demonstrado na Figura 2. Essa modelagem atende perfeitamente as necessidades e particularidades do setor.

3. Método de pesquisa

A metodologia está dividida em duas etapas. A primeira etapa consiste em uma revisão bibliográfica onde, um primeiro capítulo, aborda o contexto da construção civil no Brasil e a participação das pequenas construtoras no cenário econômico atual e, um segundo capítulo, apresenta as estratégias para competitividade no setor. A segunda etapa está baseada em um estudo de múltiplos casos com uma abordagem qualitativa de pesquisa (YIN, 2001). Nesta etapa foram selecionadas para serem investigadas três empresas de pequeno porte do setor da construção civil presentes e atuantes no mercado brasileiro.

Figura 2 - Ferramenta *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

3.1. Seleção dos casos

A construtora “A” opera na cidade de São Paulo há 3 anos, possui 7 funcionários diretos e, em média, 30 funcionários indiretos atuando em construções e reformas de edificações residenciais e comerciais. Uma particularidade dessa empresa é que ela trabalha apenas para o cliente privado e, aproximadamente, 90% do faturamento é função das obras de reforma.

A construtora “B” opera na cidade de Campinas há 1 ano, possui 4 funcionários diretos e, em média, 10 funcionários indiretos atuando em construções e reformas de edificações residenciais, comerciais, industriais e infraestrutura. A empresa atende clientes públicos e privados. A empresa também aposta no uso de tecnologias construtivas que otimizam prazo e custo dos serviços.

A construtora “C” opera na cidade de Recife há 1 ano, possui 6 funcionários diretos e, em média, 15 funcionários indiretos atuando em construções e reformas de edificações residenciais, comerciais, industriais e infraestrutura. A empresa atende clientes públicos e

privados. Um diferencial dessa empresa é que ela busca competir no mercado através de novas tecnologias construtivas, sendo que uma delas, nunca foi utilizada no Brasil.

A técnica de coleta de dados fundamentou-se em perguntas abertas, respondidas no ambiente de conversa informal, realizada através de entrevista com os proprietários das empresas. Uma característica comum dos entrevistados é que, além de proprietários do negócio, eles também exercem papel de gestores e acumulam funções administrativas, organizacionais e de monitoramento e controle das atividades fim.

4. Resultados e discussões

Como primeira análise deste artigo foram levantadas informações sobre o mercado da construção civil, sob a ótica dos proprietários das construtoras entrevistadas. Foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter (2004). A Tabela 2 demonstra o estudo dessas variáveis, cabendo destaque para dois pontos. O primeiro se refere a uma preocupação comum apontada pelos entrevistados, a concorrência por parte das empresas informais, que praticam preços muito baixos e, por esse motivo, estão absorvendo uma fatia considerável do mercado. Ainda de acordo com os entrevistados, como os clientes exigem prazo, qualidade e atendimento, além de preço, é possível, através do monitoramento do mercado, agir com rapidez para se manter na concorrência.

O segundo ponto de destaque se refere ao aumento de novos produtos disponíveis. Apesar dos entrevistados apontarem certa dificuldade de aceitação por parte dos clientes num momento inicial, com investimentos em marketing (apresentações, protótipos, etc.), é possível superar esse problema e obter ganhos em termos de prazo, custo e qualidade acima do mercado, em comparação ao uso das metodologias convencionais. Um exemplo é o uso Sistema Monolítico EPS, uma tecnologia muito utilizada no Sul do país, empregada em obras residenciais, comerciais, industriais, além de hospitais e hotéis, mas com baixa aplicação no Nordeste, que foi a aposta de uma das empresas entrevistadas. De acordo com o proprietário dessa empresa, a aceitação inicial foi muito baixa, porém, com a busca de clientes e investimento em marketing do produto, as obras que utilizam esse sistema estão em crescimento. Neste ponto, Porter (1999) destaca que a essência da formulação estratégica nos negócios está em relacionar uma empresa em seu mercado e dominar a competição.

Tabela 2 - Forças competitivas de mercado

VARIÁVEL	FATORES
Concorrência	Informalidade; Mercado altamente competitivo; Empresas sólidas; Concorrência a preços baixos
Compradores	Exigência de prazo e qualidade; Barganha de preços praticados pelos informais; Indicações
Fornecedores	Dependência de fornecedores para produtos específicos; MO com baixa qualificação; Parecerias para serviços; Pagamento à vista
Novos entrantes	Praticar preços e prazos mais competitivos; Marketing apresentado erros da informalidade; Aproveitar o momento
Produtos substitutivos	Soluções técnicas que agregam valor para produtos e serviços; Melhor custo-benefício; Baixa aceitação do mercado (inicial)

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Com a finalidade de conhecer a situação das empresas e seus objetivos, buscam-se meios para abordar os dados e as informações de maneira eficiente. A princípio foi constatado que as empresas entrevistadas não possuem um planejamento formal, assim, foi construída uma matriz *SWOT* para a realização da comparação de dados a fim de levantar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças.

A empresa "A" tem como objetivo de curto prazo ampliar a carteira de clientes para continuar atuando em obras de reforma. Em longo prazo o objetivo é atender clientes considerados de alto padrão, isto porque a empresa tem parceria com arquitetos e são eles que indicam a maioria das obras para a empresa. Além disso, faz parte dos objetivos, alcançar o reconhecimento do trabalho através de revistas e eventos, visto que atualmente a empresa investe pouco em Marketing. A Tabela 03 apresenta a análise *SWOT*.

A empresa "B" tem como objetivo de curto prazo alcançar a estabilidade financeira e de mercado. Em longo prazo o objetivo é se tornar uma empresa de renome, atuando como uma incorporadora, neste caso a solidez financeira é um fator essencial, muito valorizado pelo entrevistado. Para alcançar os clientes atuais a empresa fez grandes investimentos em Marketing, através da internet, revistas e TV, de acordo com o entrevistado, essa é uma estratégia que tem dado bons resultados. A Tabela 04 apresenta a análise *SWOT*.

A empresa "C" tem como objetivo de curto prazo participar de mais licitações públicas, isso porque, na opinião do entrevistado, os clientes públicos estão mais suscetíveis a aderir as propostas de novas tecnologias, por exemplo, em programas sociais, por exemplo, "Minha Casa, Minha Vida". Em longo prazo o objetivo é consolidar essas novas tecnologias no mercado. Para alcançar os clientes atuais e os objetivos de longo prazo, a empresa investe parte do seu capital em Marketing, inclusive para construção de protótipos dos seus produtos, essa também é uma estratégia que tem dados bons resultados. A Tabela 05 apresenta a análise *SWOT*.

 Tabela 3 - Análise *SWOT* da empresa "A"

Ambiente Interno (Organizações)	Força S	Cumprimento de prazos Garantia pré e pós-obra Organização (financeira, etc.) Qualidade do serviço Satisfação do cliente Transparência do negócio com o cliente (exposição)
	Fraqueza W	Check list para entrega da obra Marketing Preço não competitivo Procrastinação dos serviços menos rentáveis Registro das informações
Ambiente Externo (Mercado)	Oportunidades O	Ampliação da rede de contatos Execução de projetos remotos (arquitetos responsáveis pelos projetos morando em outra cidade, estado ou país) Reformas de obras comerciais e residenciais para acessibilidade
	Ameaças T	Clientes que não pagam os preços praticados Concorrência dos informais

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Tabela 4 - Análise SWOT da empresa "B"

Ambiente Interno (Organizações)	Força S	Compromisso com preço e prazo Honestidade Marketing Satisfação do cliente Soluções técnicas
	Fraqueza W	Gestão administrativa Liquidez no mercado (capital de giro)
Ambiente Externo (Mercado)	Oportunidades O	Obras comerciais e industriais Execução de projetos remotos (arquitetos responsáveis) Reformas de obras comerciais e residenciais para
	Ameaças T	Instabilidade de mercado Momento político

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Tabela 5 - Análise SWOT da empresa "C"

Ambiente Interno (Organizações)	Força S	Satisfação do cliente Qualidade do serviço Cumprimento do prazo Marketing
	Fraqueza W	Competição por preço
Ambiente Externo (Mercado)	Oportunidades O	Novas tecnologias (EPS; Steel frame; casa desmontável, por exemplo)
	Ameaças T	Momento político Pagamento das obras públicas

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Nas três empresas entrevistadas observa-se a preocupação quanto ao atendimento do cliente, no que se refere a qualidade, prazo e custo dos serviços, esse fato é tão importante que duas empresas apontaram aporte de recursos inerentes ao seu escopo para solução rápida de conflitos e manutenção do bom relacionamento com seus clientes. Porém, de acordo com o trabalho desenvolvido por Ramos e Câmara (2006), fatores como qualidade dos serviços, preço pago pelos serviços e prazo de entrega exercem maior influência no quesito fidelidade do cliente. Executar os projetos atendendo esses requisitos fundamentais exige o uso de recursos, conhecimentos e habilidades específicas. A partir da análise VRIO (Tabela 6), os entrevistados identificaram 9 recursos como essenciais para os negócios, sendo que 2 desses

recursos, mão de obra qualificada e novas tecnologias, permitem identificar uma vantagem competitiva por apresentarem as quatro características referentes à análise VRIO.

Tabela 6 - Potencial de Geração de Vantagem Competitiva

Tipo de Recurso	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organização/ Exploração do recurso	Implicações competitivas
Cumprimento do prazo	sim	sim	não	sim	Vantagem Competitiva Temporária
Experiência no mercado	sim	não	não	sim	Paridade Competitiva
Garantia do serviço	não	não	não	sim	Paridade Competitiva
Mão de obra capacitada	sim	sim	sim	sim	Vantagem Competitiva
Novas Tecnologias	sim	sim	sim	sim	Vantagem Competitiva
Preços competitivos	sim	não	não	sim	Paridade Competitiva
Qualidade dos serviços	sim	sim	não	sim	Vantagem Competitiva temporária
Rede de contatos	sim	não	sim	sim	Vantagem Competitiva temporária
Solidez no mercado	sim	não	não	sim	Paridade Competitiva

Fonte: dados da pesquisa (2017)

As empresas entrevistadas também estão no momento de buscar a fidelidade dos clientes no mercado e trabalham com objetivos de curto prazo, focando alcançar objetivos de longo prazo, bem definidos. Por isso, a importância quanto a satisfação dos clientes é elevada. Segundo Reichheld (1996), aumentar a retenção dos clientes da empresa em apenas 5% pode resultar um aumento de até 100% no seu lucro, dependendo do tipo de empresa.

Nesse ponto é necessária uma análise para geração de valor para os clientes e para as empresas e se propõe o modelo de negócios *Canvas*. Esse modelo é utilizado tanto para criação de novas empresas quanto para readequação das empresas atuantes no mercado e que pretendem inovar e se posicionar de maneira mais competitiva, avaliando o cenário e as relações entre a proposição de valor da empresa, os clientes atuais e futuros, custos, atividades chave, etc. A modelagem proposta na Tabela 7 é uma análise do setor com base na percepção dos entrevistados, ou seja, é uma forma de sintetizar as práticas observadas nessas empresas. O foco foram os clientes, ponto de partida para a modelagem de negócio proposto.

Inicialmente ficou definido o bloco **Seguimento de clientes**, ou seja, quem são os clientes da empresa, para quem as empresas estão entregando produtos e/ou serviços. Para o bloco **Relacionamento com o cliente**, apresentam-se as formas de manter contato com o cliente no

atendimento das propostas de valores entregues. Em seguida ficou definido o bloco **Atividades-chaves**, ou seja, os serviços que são essenciais para a manutenção das atividades das empresas. Depois foram definidas as **Parcerias-chaves**, ou seja, as pessoas que podem contribuir ou podem contribuir para o desenvolvimento das atividades da empresa para atendimento dos clientes. Esses parceiros estão baseados no modelo existente das empresas. A **Proposta de valor** foi definida a partir das necessidades e exigências dos clientes atuais e em potencial.

Os **Recursos-chave** e **Canais** foram definidos a partir das necessidades presentes e futuras das empresas e para atendimento a seus objetivos de curto e longo prazo. Os recursos-chave também representam a contribuição de cada empresa para aporte na entrega de valores aos clientes. Já os canais de distribuição são a forma de entrega destes valores aos clientes.

No bloco **Fontes de renda** definiu-se o tipo de recebimento da empresa pela entrega de valores propostos aos clientes, baseado em formas já existentes e padrões de contratos empresariais. Por fim, a **Estrutura de custo** foi proposta baseada nos recursos-chave da empresa, impondo os maiores gastos e investimentos que as empresas têm e/ou poderiam ter no negócio.

 Tabela 7: *Business Model Canvas* para construtoras de pequeno porte

Parcerias-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento com o cliente	Segmentos de clientes
Fornecedores Empresas Terceirizadas Arquitetos	Construção e reforma Obras industriais Infraestrutura Novas tecnologias Sistema de Construção Sustentável Sistema de Gestão de obras Transparência	Serviços de qualidade Atendimento do prazo Garantia do serviço Sustentabilidade Inovação MO capacitada	Gestão da obra Atendimento Solução de conflitos Contato direto	Arquitetos Setor público Setor Privado (pessoas) Incorporadoras
	Recursos-chave MO qualificada Qualidade dos materiais Liderança das equipes		Canais Indicação de conhecidos Indicação de clientes Arquitetos Preço diferenciado Licitações Marketing	
Estrutura de Custo Custos com MO direta Desenvolvimento com materiais e MO terceirizada Aquisição de bens duráveis Patentes (novas tecnologias) Investimento em salários (retenção de MO qualificada)			Fontes de Receita Recebimento do serviço a preço global Recebimento de serviço por administração Recebimento do serviço por quantidade executada	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2017)

Cada empresa entrevistada apresenta seus pontos fortes e fracos na prestação de serviços e/ou entrega de produtos, sendo que a maioria desses pontos é conhecida pela cadeia produtiva da indústria da construção civil, o que envolve questões de produtividade e qualidade no bem entregue ao cliente. Diante disso, o modelo de negócio proposto é uma forma estrutural que contribui para o atendimento destas exigências e demandas e que busca minimizar a ocorrência de falhas existentes no setor, especificamente para as construtoras de pequeno porte.

5. Conclusões

Com base nos estudos de caso foi identificado que as empresas não possuem planejamento formal, o que é muito comum entre as empresas de pequeno porte. Portanto, não há formalidade e nem registro dos objetivos e estratégias, o que ocorre é um planejamento informal e que está centralizado na “cabeça de seus proprietários”. As implicações para a falta de registro vão desde a perda de informações durante o tempo até a perda de foco dos objetivos propostos. De modo geral, as empresas pesquisadas possuem objetivos semelhantes, sendo que o principal deles é firmar-se no mercado em que atuam e superar os concorrentes informais, tornando-se referência no setor. Dessa forma, uma das principais estratégias está no atendimento e na satisfação dos clientes, visando, por exemplo, a indicação desses clientes para obtenção de novos.

O conhecimento e registro das estratégias para alcançar os objetivos são de extrema importância, pois assim, o gestor da empresa identifica os pontos que podem gerar vantagem no mercado, bem como, os pontos que necessitam atenção ou implantação de melhorias e quais estratégias devem ser implantadas. Na análise dos recursos essenciais, por exemplo, os entrevistados ressaltam a importância de buscar profissionais capacitados, especialmente para o uso de novas tecnologias, fator de competição para essas empresas no mercado.

O modelo de negócios proposto auxilia nesse processo, pois ajuda a identificar os clientes atuais e potenciais, a forma como lidar com esses clientes, a proposta de valor que será entregue, os serviços essenciais do mercado, os recursos principais para atendimento desses serviços, os custos exigidos pela estrutura da empresa e para execução dos serviços e a fonte de receitas para geração de lucro e manutenção do ciclo de vida do negócio.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante o estudo de caso sob a mesma ótica deste trabalho, porém com empresas de pequeno porte com mais tempo de atuação no mercado, a fim de verificar se a falta de formalidade das estratégias se matem. Outro ponto para estudo futuro seria uma análise para validação da modelagem de negócio proposta.

Referências

- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL, 1971. *AndrewsThe Concept of Corporate Strategy1971*, [s.d.].
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n. 01, p. 99-110, 1991.
- BREITBACH, A.C.M. Indústria da Construção Civil: a retomada. *Revista Indicadores*, 2009.
- CAMARA BARSILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC. A produtividade da Construção Civil brasileira. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/>. Acesso em 25 março de 2017.
- CHEAH, C. Y. J.; GARVIN, M. J. *An open framework for corporate strategy in construction. Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 11, n. 3, p. 176-188, 2004.
- GIMENO, J. *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw_Hill, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MEDEIROS, M. C.I. Gestão do conhecimento aplicada ao processo de projeto na construção civil: estudo de caso em construtoras, 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MELLO, L. C. B. *et al.* Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. *Gestão & Produção*, v. 15, n. 2, p. 261-274, 2008.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PAIVA, E. L. Conhecimento organizacional e o processo de 173 Sitientibus, Feira de Santana, n.35, p.149-173, jul./dez. 2006 formulação de estratégias de produção. Porto Alegre, 1999. 206p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. *Competição*. 11. ed. São Paulo: Campos, 1999
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990). *The competence of the corporation. Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May – June.

RAMOS, R. E. B.; CÂMARA, L. L. M. G. (2006, outubro). Fatores da satisfação e fidelidade do cliente: um estudo na construção civil. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, Brasil, 26.

REICHHELD, F. F. *Learning from customer defections. Harvard Business School Press (March-April)* p. 1-22, 1996.

SILVA, V. L. Diagnóstico do nível de tecnologia da informação e dos sistemas de informações contábeis-gerenciais no processo decisório de micros e micro e pequenas empresas do ramo de confecções do município de Colatina - ES. 2002. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

TEIXEIRA, L. P.; DE CARVALHO, F. M. A. A Construção Civil como instrumento do desenvolvimento da economia brasileira. Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD, n. 109, p. 9-26, 2011.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.