

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

NATHALIE DA SILVA CAVALCANTI

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS DO RAMO
DA CONSTRUÇÃO CIVIL DIANTE DA PERCEPÇÃO DE ALTERAÇÃO
DO CENÁRIO ECONÔMICO**

TESE DE DOUTORADO

CURITIBA

2019

NATHALIE DA SILVA CAVALCANTI

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS DO RAMO
DA CONSTRUÇÃO CIVIL DIANTE DA PERCEPÇÃO DE ALTERAÇÃO
DO CENÁRIO ECONÔMICO**

Tese de Doutorado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de “Doutora em Engenharia Civil”, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Área de Concentração: Construção Civil. Linha de Pesquisa: Sistemas de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Cezar Augusto Romano

CURITIBA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Cavalcanti, Nathalie da Silva

Análise da gestão estratégica de empresas do ramo da construção civil diante da percepção de alteração do cenário econômico / Nathalie da Silva Cavalcanti.-- 2019.

1 arquivo de texto (235 f.): PDF; 4,75 MB.

Modo de acesso: World Wide Web

Texto em português com resumo em inglês

Tese (Doutorado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Curitiba, 2019

1. Engenharia civil - Teses. 2. Construção civil - Indústria. 3. Planejamento estratégico. 4. Levantamentos sociais. I. Romano, Cezar Augusto, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, inst. III. Título.

CDD: Ed. 23 -- 624

Biblioteca Ecoville da UTFPR, Câmpus Curitiba
Lucia Ferreira Littiere - CRB 9/1271



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

TERMO DE APROVAÇÃO DE TESE Nº 004

A Tese de Doutorado intitulada: Análise da Gestão Estratégica de Empresas do Ramo da Construção Civil Diante da Percepção de Alteração do Cenário Econômico, defendida em sessão pública pela candidata **Nathalie da Silva Cavalcanti**, no dia 06 de agosto de 2019, foi julgada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia Civil, área de concentração Construção Civil, e aprovada em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Cezar Augusto Romano – Presidente – UTFPR

Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto – UTFPR

Prof. Dr. Armando Rasoto – UTFPR

Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis Júnior – PUC - PR

Prof. Dr. Sérgio Eduardo Gouvea da Costa – PUC - PR

A via original deste documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Aos meus pais, meus pilares, minha fonte de inspiração eterna. Exemplos de caráter e fortes incentivadores do meu sucesso profissional e pessoal. Lindos valores que me passaram ao longo dos anos. Sem vocês nenhuma conquista valeria a pena.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, por toda confiança, carinho, dedicação, conforto e segurança repassados durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Pelas conversas e risadas, pelo incentivo contínuo e pela paciência devido às minhas limitações de tempo.

À minha família, por todo o carinho e conforto no momento mais difícil da minha vida. Pela compreensão, paciência e incentivo dados ao longo desses anos. Pelos almoços, bolos, cervejas, risadas, abraços e todo amor.

Ao professor Dr. Alfredo Iarozinski Neto pelo carinho e paciência me fornecendo informações muito importantes para melhoria do trabalho, além de incentivo na etapa final do trabalho.

Ao professor Dr. Inácio Andruski Guimarães pelo auxílio dos conceitos estatísticos.

Ao meu ex marido, por todo o amor, carinho, atenção, paciência durante grande parte da elaboração da tese.

Aos meus amigos pela paciência nos momentos em que tive que me ausentar de nossos encontros.

Aos participantes do questionário que permitiram que a pesquisa fosse concluída.

À amiga e colega de doutorado Rosemara Deniz pelos momentos de descontração, pela força e todo o apoio.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o desenvolvimento desta tese.

“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”.
(Albert Einstein)

RESUMO

CAVALCANTI, Nathalie da Silva. **Análise da gestão estratégica de empresas do ramo da construção civil diante da percepção de alteração do cenário econômico**. 2019. 235f. Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

A indústria da construção civil é conhecida por ser um setor altamente dinâmico e competitivo. Diante de um cenário econômico de incertezas, a busca por melhores resultados se tornou cada vez mais significativa. Este trabalho tem como propósito avaliar a influência das práticas atuais de gestão estratégica no desempenho das micro, pequenas e médias empresas do ramo da construção civil em Curitiba e Região Metropolitana. A pesquisa foi realizada por meio de um Survey que levantou dados de 95 empresas. Os dados foram analisados com base na estatística descritiva e pela análise multivariada por meio da análise discriminante. Os resultados evidenciaram que a falta de um processo estratégico nas empresas é mais evidente nas empresas classificadas com desempenho menor. As variáveis como: metas e objetivos claramente definidos; nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa e conhecimento pleno dos concorrentes existentes do mercado foram 3 das 6 variáveis que apresentaram influência na performance das empresas. Além disso, poucas empresas apresentaram um posicionamento estratégico. Dessa forma, verifica-se que a gestão estratégica tem relação com melhor desempenho, logo, a tese incentiva o desenvolvimento dessa perspectiva de maneira a melhorar a performance das empresas do ramo criando perenidade, sustentabilidade dos negócios e melhoria dos resultados no setor da construção civil.

Palavras Chave: Indústria da Construção Civil. Estratégia. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. Survey.

ABSTRACT

CAVALCANTI, Nathalie da Silva. **Strategic management analysis of civil construction companies towards the perception of economic scenario change.** 2019. 235 sheets. Doctorate in Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

The construction industry is known to be a highly dynamic and competitive industry. Faced with an economic scenario of uncertainties, the search for better results has become increasingly significant. This thesis aims to evaluate the influence of current strategic management practices on the micro, small and medium enterprises performance in the construction sector in Curitiba and Região Metropolitana. The survey collected data from 95 companies. The data has been analyzed based on descriptive statistics and multivariate analysis through the discriminant analysis. The results showed that the lack of a strategic process is more evident in the companies with lower performance. The variables such as: to have clearly defined goals and objectives, level of employees knowledge in management strategies adopted by the company and full knowledge of the existing market competitors were 3 of the 6 variables that had the greatest impact on performance. Besides, few companies presented a strategic positioning. It turns out that strategy management is related to better performance, so the thesis encourages the development of this perspective in order to improve the performance of companies in the industry by creating business continuity and sustainability and improving results in the construction sector.

Keywords: Construction Industry. Strategic. Strategic Management. Strategic Planning. Survey.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RESULTADO DAS PUBLICAÇÕES POR ANO	32
GRÁFICO 2 – RESULTADO DAS PUBLICAÇÕES POR TIPO DE DOCUMENTO.....	33
GRÁFICO 3 – RESULTADO DAS PUBLICAÇÕES POR AFILIAÇÃO	33
GRÁFICO 4 – RESULTADO DAS PUBLICAÇÕES POR PAÍS.....	34
GRÁFICO 5 – RESULTADO DAS PUBLICAÇÕES POR AUTOR	34
GRÁFICO 6 – RESULTADO DAS PUBLICAÇÕES POR PERIÓDICOS.....	35
GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO DE CITAÇÕES POR AUTOR	39
GRÁFICO 8 – PRODUTO INTERNO BRUTO POR GRUPO DE PAÍSES (ANO POR ANO).....	53
GRÁFICO 9 – TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DO PIB BRASIL (%) E DO PIB DA CONSTRUÇÃO (%).....	56
GRÁFICO 10 – TAXA DE DESOCUPAÇÃO NO BRASIL.....	57
GRÁFICO 11 – UNIDADES RESIDENCIAIS LANÇADAS E VENDIDAS NO BRASIL 2016-2018	58
GRÁFICO 12 – UNIDADES RESIDENCIAIS LANÇADAS E VENDIDAS NO SUL 2016-2018.....	58
GRÁFICO 13 – EVOLUÇÃO DO MERCADO IMOBILIÁRIO EM CURITIBA – LANÇAMENTOS	59
GRÁFICO 14 – RESULTADO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS	93
GRÁFICO 15 – ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS	103
GRÁFICO 16 – RAMO DE ATUAÇÃO	104
GRÁFICO 17 – NÚMERO DE COLABORADORES PRÓPRIOS E TERCEIRIZADOS.....	104
GRÁFICO 18 – TAMANHO DA EMPRESA PELA RECEITA ANUAL BRUTA.....	104
GRÁFICO 19 – QUANTIDADE DE PROJETOS/SERVIÇOS QUE A EMPRESA JÁ EXECUTOU DESDE O INÍCIO DAS ATIVIDADES	105
GRÁFICO 20 – QUANTIDADE DE PROJETOS/SERVIÇOS QUE A EMPRESA ESTÁ EXECUTANDO ATUALMENTE	105
GRÁFICO 21 – TIPO DE CONSTITUIÇÃO	105
GRÁFICO 22 – GESTÃO DA EMPRESA.....	106
GRÁFICO 23 – QUANTIDADE DE CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE	106
GRÁFICO 24 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO PRESIDENTE	106
GRÁFICO 25 – CARGO QUE O RESPONDENTE OCUPA NA EMPRESA	107
GRÁFICO 26 – QUANTIDADE DE ANOS NA EMPRESA	107
GRÁFICO 27 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA VISÃO MISSÃO E VALORES CLARAMENTE DEFINIDOS.....	109
GRÁFICO 28 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DAS METAS E OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS	110
GRÁFICO 29 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO SURGIMENTO DA IDEIA QUE ORIGINOU A ESTRATÉGIA	111
GRÁFICO 30 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA (IMPROVISO/FORMAL).....	111
GRÁFICO 31 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA DISTÂNCIA ENTRE ESTRATÉGIA FORMULADA E IMPLANTADA	112
GRÁFICO 32 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA UTILIZAÇÃO DO SWOT NO PROCESSO ESTRATÉGICO.....	113
GRÁFICO 33 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES DO PASSADO OU ANÁLISES FUTURAS	114
GRÁFICO 34 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA CRISE ECONÔMICA E MAIOR PREOCUPAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA	115
GRÁFICO 35 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DAS CONDIÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO	115

GRÁFICO 36 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO PROCESSO ESTRATÉGICO FORMAL DIVIDIDO EM ETAPAS E CRONOGRAMA	116
GRÁFICO 37 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ANUAL	117
GRÁFICO 38 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUPERIOR AO PRAZO DE 1 ANO	118
GRÁFICO 39 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO PLANEJAMENTO DE PRODUTOS/SERVIÇOS ANUAL.....	118
GRÁFICO 40 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA LIDERANÇA DE SINGULARIDADE	120
GRÁFICO 41 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA LIDERANÇA DE CUSTO	121
GRÁFICO 42 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE ESTRATÉGIA DE ENFOQUE	122
GRÁFICO 43 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE OBJETIVOS MENSURÁVEIS	124
GRÁFICO 44 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA ESTRATÉGIA DESMEMBRADA EM MEDIDORES FINANCEIROS.....	124
GRÁFICO 45 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA ESTRATÉGIA DESMEMBRADA EM MEDIDORES RELACIONADOS AO CLIENTE	125
GRÁFICO 46 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA ESTRATÉGIA DESMEMBRADA EM MEDIDORES RELACIONADOS AOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS	126
GRÁFICO 47 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA ESTRATÉGIA DESMEMBRADA EM MEDIDORES RELACIONADOS À CAPACIDADE DE SUSTENTAR MUDANÇA	127
GRÁFICO 48 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE INDICADORES PARA CADA PROJETO/SERVIÇO EXECUTADO	128
GRÁFICO 49 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE INDICADORES GLOBAIS QUE FOCAM NO RESULTADO GLOBAL.....	128
GRÁFICO 50 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DE FORMA INDIVIDUAL OU COLEGIADA.....	130
GRÁFICO 51 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE NÍVEL DE CENTRALIZAÇÃO	130
GRÁFICO 52 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE INFLUÊNCIA DO(S) PROPRIETÁRIO(S) NA GESTÃO DIÁRIA.....	131
GRÁFICO 53 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS COLABORADORES	132
GRÁFICO 54 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NO DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO.....	133
GRÁFICO 55 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA IMPORTÂNCIA DE APRESENTAR A ESTRATÉGIA AOS SUBORDINADOS	133
GRÁFICO 56 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA PERSEGUIÇÃO VIGOROSA DE REDUÇÃO DE CUSTO	135
GRÁFICO 57 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO CONTROLE RÍGIDO DE CUSTOS E DESPESAS GERAIS	136
GRÁFICO 58 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO INVESTIMENTO EM P&D, ASSISTÊNCIA, FORÇA DE VENDAS E PUBLICIDADE	137
GRÁFICO 59 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE MENOR CUSTO EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES	137
GRÁFICO 60 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO ACESSO DIFERENCIADO COM RELAÇÃO ÀS MATÉRIAS-PRIMAS	138
GRÁFICO 61 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA PADRONIZAÇÃO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS.....	139
GRÁFICO 62 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE RELATÓRIOS DE CONTROLE FREQUENTES E DETALHADOS.....	140
GRÁFICO 63 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO, FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES ESTRUTURADAS.....	140
GRÁFICO 64 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE INVESTIMENTOS DE CAPITAL CONTÍNUOS	141

GRÁFICO 65 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE ACESSO AO CAPITAL PRÓPRIO OU DE TERCEIROS	141
GRÁFICO 66 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE HABILIDADE DE ENGENHARIA DO PROCESSO	142
GRÁFICO 67 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE SUPERVISÃO INTENSA DA MÃO-DE-OBRA	143
GRÁFICO 68 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE LANÇAMENTO DE PRODUTOS/SERVIÇOS DE FORMA AGRESSIVA.....	143
GRÁFICO 69 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE RECOMPENSA POR METAS QUANTITATIVAS..	144
GRÁFICO 70 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE PREOCUPAÇÃO DO CUSTO EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES	145
GRÁFICO 71 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE RECOMPENSA POR METAS SUBJETIVAS	147
GRÁFICO 72 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE MENOR SENSIBILIDADE AO PREÇO PARA PRODUTO/SERVIÇO DIFERENCIADO	147
GRÁFICO 73 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE LEALDADE DOS CLIENTES	148
GRÁFICO 74 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA IMPORTÂNCIA DA P&D, DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E MARKETING.....	149
GRÁFICO 75 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE HABILIDADE DE MARKETING	149
GRÁFICO 76 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE HABILIDADE EM ENGENHARIA DO PRODUTO .	150
GRÁFICO 77 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE HABILIDADE CRIATIVA	150
GRÁFICO 78 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA PREOCUPAÇÃO COM A DIFERENCIAÇÃO EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES.....	151
GRÁFICO 79 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA MEDIÇÃO DE “ <i>MARKET SHARE</i> ”	153
GRÁFICO 80 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA PREOCUPAÇÃO NA ADIÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.....	153
GRÁFICO 81 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA POSIÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES	154
GRÁFICO 82 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE REGRAS DO MERCADO OU CRIAÇÃO DE VANTAGENS NOVAS NO SETOR	155
GRÁFICO 83 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA SIMILARIDADE COM OS CONCORRENTES.....	156
GRÁFICO 84 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA ANÁLISE DOS CONCORRENTES DE MERCADO	157
GRÁFICO 85 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA ANÁLISE DOS CONCORRENTES EM POTENCIAL	157
GRÁFICO 86 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE BARREIRAS DE ENTRADA	158
GRÁFICO 87 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS	159
GRÁFICO 88 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	159
GRÁFICO 89 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	160
GRÁFICO 90 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE AGENDA DE ACOMPANHAMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO	161
GRÁFICO 91 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE REVISÕES PERIÓDICAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	162
GRÁFICO 92 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE ALINHAMENTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS COM A ESTRATÉGIA	163
GRÁFICO 93 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DE ALINHAMENTO PLANEJAMENTO FINANCEIRO COM O ESTRATÉGICO	163
GRÁFICO 94 – HISTOGRAMA E <i>BOXSPLOT</i> DA ESTRUTURA APROPRIADA PARA ATINGIR METAS ESTRATÉGICAS	164
GRÁFICO 95 – HISTOGRAMA DA LUCRATIVIDADE MÉDIA DOS ÚLTIMOS DOIS ANOS	165
GRÁFICO 96 – HISTOGRAMA DA TAXA DE CRESCIMENTO DOS ÚLTIMOS DOIS ANOS.....	166

GRÁFICO 97 – HISTOGRAMA DO NÍVEL DE ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES	166
GRÁFICO 98 – HISTOGRAMA DE COLABORADORES TRABALHANDO COMO UM TIME	167
GRÁFICO 99 – HISTOGRAMA DE EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	167
GRÁFICO 100 – HISTOGRAMA DA PRESENÇA DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS NAS DECISÕES DO DIA-A-DIA	168
GRÁFICO 101 – HISTOGRAMA DA FLEXIBILIDADE PARA SE ADEQUAR ÀS MUDANÇAS DO AMBIENTE	169

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPEAMENTO DAS PALAVRAS MAIS UTILIZADAS NOS DOCUMENTOS.....	36
FIGURA 2 – REDE DE CITAÇÕES	37
FIGURA 3 – ANÁLISE DE CLUSTER DAS CITAÇÕES	38
FIGURA 4 – COTAÇÃO IBOVESA EM COMPARAÇÃO COM ÍNDICE IMOBILIÁRIO IMOB	57
FIGURA 5 – AS QUATRO FASES DA ESTRATÉGIA.....	62
FIGURA 6 – GESTÃO ESTRATÉGICA E RESULTADO ORGANIZACIONAL.....	69
FIGURA 7 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS	73
FIGURA 8 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	73
FIGURA 9 – BALANCED SCORECARD.....	78
FIGURA 10 – ETAPAS DA METODOLOGIA DE PESQUISA	80
FIGURA 11 – QUESTIONÁRIO – PERFIL DA EMPRESA	89
FIGURA 12 – BOXSPLOT	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES PRELIMINAR DAS PALAVRAS-CHAVE.....	31
QUADRO 2 – PALAVRAS-CHAVE	31
QUADRO 3 – <i>STRING</i> DE BUSCA	32
QUADRO 4 – PRINCIPAIS OBRAS CITADAS.....	40
QUADRO 5 – PRINCIPAIS PUBLICAÇÕES IDENTIFICADAS NA BUSCA DO <i>SCOPUS</i>	42
QUADRO 6 – PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ESTADO DA ARTE	81
QUADRO 7 – PROCESSO DE ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES	82
QUADRO 8 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	83
QUADRO 9 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES RELACIONADAS À ESTRATÉGIA	84
QUADRO 10 – VARIÁVEIS DEPENDENTES RELACIONADAS À ESTRATÉGIA	86
QUADRO 11 – SEÇÕES CNAE	87
QUADRO 12 – EXEMPLO DE ESCALA DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO	89
QUADRO 13 – CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO.....	92
QUADRO 14 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	108
QUADRO 15 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE “PLANEJAMENTO”	116
QUADRO 16 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE “POSICIONAMENTO”	119
QUADRO 17 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE “MEDIÇÃO”	123
QUADRO 18 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE “FORMA DE GESTÃO”	129
QUADRO 19 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE “CARACTERÍSTICAS DE ESTRATÉGIA DE CUSTO”	134
QUADRO 20 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE “CARACTERÍSTICAS DE ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO”	146
QUADRO 21 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE “AMBIENTE EXTERNO”	152
QUADRO 22 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE “EXECUÇÃO”	161
QUADRO 23 – VARIÁVEIS DEPENDENTES	165
QUADRO 24 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES REMOVIDAS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE	169
QUADRO 25 – PERGUNTAS COM BAIXA DIFERENCIAÇÃO DE GRUPOS – MANN-WHITNEY ...	198

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESULTADO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS	93
TABELA 2 – TESTE DE IGUALDADE PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	170
TABELA 3 – MATRIZES INTRAGRUPOS EM POOL DA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	171
TABELA 4 – M DE BOX PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	171
TABELA 5 – AUTOVALORES DA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	171
TABELA 6 – LAMBDA DE WILKS DA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	172
TABELA 7 – COEFICIENTES DAS FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS PADRONIZADOS DA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	172
TABELA 8 – MATRIZ DAS ESTRUTURAS PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	172
TABELA 9 – RESULTADO DA CLASSIFICAÇÃO DA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA”	173
TABELA 10 – TESTE DE IGUALDADE PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA” – SEGUNDA ANÁLISE	174
TABELA 11 – M DE BOX PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA” – SEGUNDA ANÁLISE	174
TABELA 12 – AUTOVALORES PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA” – SEGUNDA ANÁLISE	174
TABELA 13 – LAMBDA DE WILKS PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA” – SEGUNDA ANÁLISE	174
TABELA 14 – COEFICIENTES DE FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS PADRONIZADOS DA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA” – SEGUNDA ANÁLISE	175
TABELA 15 – MATRIZ DE ESTRUTURAS PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA” – SEGUNDA ANÁLISE	175
TABELA 16 – RESULTADO DA CLASSIFICAÇÃO PARA “FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA” – SEGUNDA ANÁLISE	175
TABELA 17 – TESTE DE IGUALDADE PARA “PLANEJAMENTO”	176
TABELA 18 – MATRIZES INTRAGRUPOS EM POOL DO “PLANEJAMENTO”	176
TABELA 19 – M DE BOX PARA “PLANEJAMENTO”	176
TABELA 20 – TESTE DE IGUALDADE PARA “MEDIÇÃO”	177
TABELA 21 – MATRIZES INTRAGRUPOS EM POOL PARA “MEDIÇÃO”	177
TABELA 22 – M DE BOX PARA “MEDIÇÃO”	178
TABELA 23 – AUTOVALORES PARA “MEDIÇÃO”	178
TABELA 24 – LAMBDA DE WILKS PARA “MEDIÇÃO”	178
TABELA 25 – COEFICIENTES DE FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS PADRONIZADOS PARA “MEDIÇÃO”	179
TABELA 26 – MATRIZ DAS ESTRUTURAS PARA “MEDIÇÃO”	179
TABELA 27 – RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO PARA “MEDIÇÃO”	180
TABELA 28 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIAS DE GRUPO PARA “FORMA DE GESTÃO” ...	180
TABELA 29 – MATRIZES INTRAGRUPOS EM POOL PARA “FORMA DE GESTÃO”	181
TABELA 30 – M DE BOX PARA “FORMA DE GESTÃO”	181
TABELA 31 – AUTOVALORES PARA “FORMA DE GESTÃO”	181
TABELA 32 – LAMBDA DE WILKS PARA “FORMA DE GESTÃO”	182
TABELA 33 – COEFICIENTES DE FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS PADRONIZADOS PARA “FORMA DE GESTÃO”	182
TABELA 34 – MATRIZ DE ESTRUTURAS PARA “FORMA DE GESTÃO”	182
TABELA 35 – RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO PARA “FORMA DE GESTÃO”	183
TABELA 36 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIA DE GRUPO PARA “FORMA DE GESTÃO” – SEGUNDA ANÁLISE	183
TABELA 37 – M DE BOX PARA “FORMA DE GESTÃO” – SEGUNDA ANÁLISE	183
TABELA 38 – AUTOVALORES PARA “FORMA DE GESTÃO” – SEGUNDA ANÁLISE	184

TABELA 39 – LAMBDA DE WILKS PARA “FORMA DE GESTÃO” – SEGUNDA ANÁLISE	184
TABELA 40 – COEFICIENTES DE FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS PADRONIZADOS PARA “FORMA DE GESTÃO” – SEGUNDA ANÁLISE	184
TABELA 41 – MATRIZ DE ESTRUTURAS PARA “FORMA DE GESTÃO” – SEGUNDA ANÁLISE ..	184
TABELA 42 – RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO PARA “FORMA DE GESTÃO” – SEGUNDA ANÁLISE	184
TABELA 43 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIA DE GRUPO PARA “CARACTERÍSTICAS DE ESTRATÉGIA DE CUSTO”	185
TABELA 44 – MATRIZES INTRAGRUPOS EM POOL PARA “CARACTERÍSTICAS DE ESTRATÉGIA DE CUSTO”	186
TABELA 45 – M DE BOX PARA “CARACTERÍSTICAS DE ESTRATÉGIA DE CUSTO”	186
TABELA 46 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIAS DE GRUPO PARA “CARACTERÍSTICAS DE ESTRATÉGIA DE CUSTO” – SEGUNDA ANÁLISE	187
TABELA 47 – M DE BOX PARA “CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE CUSTO” – SEGUNDA ANÁLISE	187
TABELA 48 – AUTOVALORES PARA “CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE CUSTO”	187
TABELA 49 – LAMBDA DE WILKS PARA “CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE CUSTO”	187
TABELA 50 – COEFICIENTES DE FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS PADRONIZADOS PARA “CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE CUSTO”	188
TABELA 51 – MATRIZ DE ESTRUTURAS PARA “CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE CUSTO”	188
TABELA 52 – RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO PARA “CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE CUSTO”	188
TABELA 53 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIAS DE GRUPO PARA “CARACTERÍSTICAS DE ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO”	189
TABELA 54 – M DE BOX PARA “CARACTERÍSTICAS DE ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO” ...	190
TABELA 55 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIAS DE GRUPO PARA “AMBIENTE EXTERNO” .	190
TABELA 56 – M DE BOX PARA “AMBIENTE EXTERNO”	191
TABELA 57 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIAS DE GRUPO PARA “AMBIENTE EXTERNO” – SEGUNDA ANÁLISE	191
TABELA 58 – MATRIZES INTRAGRUPOS EM POOL PARA “AMBIENTE EXTERNO”	191
TABELA 59 – M DE BOX PARA “AMBIENTE EXTERNO” – SEGUNDA ANÁLISE	192
TABELA 60 – AUTOVALORES PARA “AMBIENTE EXTERNO”	192
TABELA 61 – LAMBDA DE WILKS PARA “AMBIENTE EXTERNO”	192
TABELA 62 – COEFICIENTES DE FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS PADRONIZADOS PARA “AMBIENTE EXTERNO”	192
TABELA 63 – MATRIZ DE ESTRUTURAS PARA “AMBIENTE EXTERNO”	193
TABELA 64 – RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO PARA “AMBIENTE EXTERNO”	193
TABELA 65 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIAS DE GRUPO PARA “EXECUÇÃO”	194
TABELA 66 – M DE BOX PARA “EXECUÇÃO”	194
TABELA 67 – TESTES DE IGUALDADE DE MÉDIAS DE GRUPO PARA “EXECUÇÃO”	194
TABELA 68 – M DE BOX PARA “EXECUÇÃO” – SEGUNDA ANÁLISE	195
TABELA 69 – MATRIZES INTRAGRUPOS EM POOL PARA “EXECUÇÃO”	195
TABELA 70 – AUTOVALORES PARA “EXECUÇÃO”	195
TABELA 71 – LAMBDA DE WILKS PARA “EXECUÇÃO”	195
TABELA 72 – COEFICIENTES DE FUNÇÕES DISCRIMINANTES CANÔNICAS PADRONIZADOS PARA “EXECUÇÃO”	196
TABELA 73 – MATRIZ DE ESTRUTURAS PARA “EXECUÇÃO”	196
TABELA 74 – RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO PARA “EXECUÇÃO”	196
TABELA 75 – TESTE MANN-WHITNEY	197

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
EUA	Estados Unidos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IBRE	Instituto Brasileiro de Economia
ICST	Índice de Confiança da Construção
IMOB	Índice Imobiliário
MCMV	Minha Casa Minha Vida
NIGEC	Núcleo de Inovação e Gestão da Construção
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RMC	Região Metropolitana de Curitiba
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SINDUSCON-PR	Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VUCA	<i>Volatile Uncertain Complex Ambiguous</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	22
1.1	CONTEXTO DO PROBLEMA	23
1.2	PROBLEMÁTICA	24
1.3	OBJETIVOS	25
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	25
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	25
1.4	DELIMITAÇÃO DO TEMA	25
1.5	QUESTÕES ORIENTADORAS	26
1.6	JUSTIFICATIVAS	26
1.7	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	29
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO	29
2	ESTADO DA ARTE	30
2.1	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	30
2.1.1	<i>Análise Bibliométrica dos dados</i>	30
2.1.1.1	Escolha da base de dados	31
2.1.1.2	Definição das palavras-chave	31
2.1.1.3	Análise das características das publicações	32
2.1.1.4	Análise das referências que fundamentaram as publicações	35
2.1.2	<i>Análise das publicações</i>	41
2.1.2.1	Análise das publicações referentes ao tema da pesquisa	42
2.1.3	<i>Outras fontes de estudo</i>	48
2.2	CONSIDERAÇÕES	52
2.3	REFERENCIAL TEÓRICO	53
2.3.1	<i>Cenário econômico internacional</i>	53
2.3.2	<i>Cenário do mercado da construção civil</i>	55
2.3.3	<i>Estratégia</i>	60
2.3.3.1	Gestão Estratégica	67
2.3.3.2	Competitividade e Posicionamento	72
2.3.3.3	Objetivos e metas organizacionais	76
2.3.3.4	Medidas de desempenho da estratégia	77
3	METODOLOGIA	80
3.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	81
3.2	ESTADO DA ARTE	81
3.3	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	82
3.4	PLANEJAMENTO DO SURVEY	83
3.4.1	<i>Definição das Necessidades de Informações</i>	83
3.4.2	<i>Variáveis</i>	84
3.4.3	<i>População Alvo</i>	86
3.4.4	<i>Porte das empresas</i>	88
3.4.5	<i>Elaboração da ferramenta de coleta de dados</i>	88
3.4.6	<i>Teste Piloto</i>	90
3.5	COLETA DE DADOS	91
3.5.1	<i>Preparação dos dados</i>	92
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	94
3.6.1	<i>Análise Descritiva</i>	94
3.6.2	<i>Análise Multivariada</i>	95
3.6.2.1	Exame dos dados	95

3.6.2.2	Análise Discriminante	97
3.6.3	<i>Teste Mann-Whitney</i>	102
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	103
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	103
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA.....	107
4.2.1	<i>Formulação da Estratégia</i>	108
4.2.1.1	Visão, missão e valores claramente definidos.....	108
4.2.1.2	Metas e objetivos claramente definidos.....	109
4.2.1.3	Surgimento da ideia que gerou a estratégia.....	110
4.2.1.4	Formulação da estratégia por intuição ou processo formal	111
4.2.1.5	Distância entre a estratégia formulada e efetivamente implantada.....	112
4.2.1.6	Utilização do SWOT no processo estratégico	113
4.2.1.7	Utilização de informações do passado ou análises futuras	114
4.2.1.8	Crise econômica e condições sociais	114
4.2.2	<i>Planejamento</i>	115
4.2.2.1	Processo estratégico formal dividido em etapas e cronograma ...	116
4.2.2.2	Planejamento estratégico anual	117
4.2.2.3	Planejamento estratégico superior ao prazo de 1 ano	117
4.2.2.4	Planejamento de produtos/serviços anual	118
4.2.3	<i>Posicionamento</i>	119
4.2.3.1	Liderança de singularidade.....	119
4.2.3.2	Liderança de custo	121
4.2.3.3	Estratégia de enfoque.....	122
4.2.4	<i>Medição</i>	123
4.2.4.1	Objetivos mensuráveis	123
4.2.4.2	Estratégia desmembrada em medidores financeiros.....	124
4.2.4.3	Estratégia desmembrada em medidores relacionados aos clientes.....	125
4.2.4.4	Estratégia desmembrada em medidores relacionados aos processos de negócios	126
4.2.4.5	Estratégia desmembrada em medidores relacionados à capacidade de sustentar mudança	127
4.2.4.6	Indicadores para cada projeto/serviço executado	127
4.2.4.7	Indicadores globais que focam no resultado global.....	128
4.2.5	<i>Forma de Gestão</i>	129
4.2.5.1	Decisões estratégicas de forma individual ou colegiada	129
4.2.5.2	Nível de centralização	130
4.2.5.3	Influência do(s) proprietário(s) na gestão diária	131
4.2.5.4	Nível de conhecimento dos colaboradores.....	131
4.2.5.5	Nível de participação dos colaboradores no desenvolvimento estratégico	132
4.2.5.6	Importância de apresentar a estratégia aos subordinados	133
4.2.6	<i>Características de estratégia de custo</i>	134
4.2.6.1	Perseguição vigorosa de redução de custo.....	135
4.2.6.2	Controle rígido de custos e despesas gerais.....	136
4.2.6.3	Investimento em P&D, assistência, força de vendas e publicidade.....	136
4.2.6.4	Menor custo em relação aos concorrentes.....	137
4.2.6.5	Acesso diferenciado com relação às matérias-primas	138
4.2.6.6	Padronização dos produtos/serviços	139
4.2.6.7	Relatórios de controle frequentes e detalhados	139
4.2.6.8	Organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas.....	140

4.2.6.9	Investimentos de capital contínuos.....	141
4.2.6.10	Acesso ao capital próprio ou de terceiros.....	141
4.2.6.11	Habilidade de engenharia de processo	142
4.2.6.12	Supervisão intensa da mão-de-obra.....	142
4.2.6.13	Lançamento de produtos/serviços de forma agressiva.....	143
4.2.6.14	Recompensa por metas quantitativas.....	144
4.2.6.15	Preocupação do custo em relação aos concorrentes.....	144
4.2.7	<i>Características de estratégia de diferenciação</i>	145
4.2.7.1	Recompensa por metas subjetivas.....	146
4.2.7.2	Menor sensibilidade ao preço para produto/serviço diferenciado.....	147
4.2.7.3	Lealdade dos clientes	148
4.2.7.4	Importância da P&D, desenvolvimento de produto e marketing ...	148
4.2.7.5	Habilidade de marketing.....	149
4.2.7.6	Habilidade em engenharia do produto.....	150
4.2.7.7	Habilidade criativa	150
4.2.7.8	Preocupação com a diferenciação em relação aos concorrentes	151
4.2.8	<i>Ambiente externo</i>	152
4.2.8.1	Medição de “market share”	152
4.2.8.2	Preocupação na adição de novos produtos.....	153
4.2.8.3	Posição da empresa em relação aos concorrentes	154
4.2.8.4	Regras do mercado ou criação de vantagens novas no setor	155
4.2.8.5	Similaridade com os concorrentes.....	156
4.2.8.6	Análise dos concorrentes de mercado	156
4.2.8.7	Análise dos concorrentes em potencial	157
4.2.8.8	Barreiras de entrada	158
4.2.8.9	Ameaça de produtos ou serviços substitutos	158
4.2.8.10	Poder de negociação dos clientes.....	159
4.2.8.11	Poder de negociação dos fornecedores	160
4.2.9	<i>Execução</i>	160
4.2.9.1	Agenda de acompanhamento da implementação	161
4.2.9.2	Revisões periódicas dos objetivos estratégicos	162
4.2.9.3	Alinhamento dos produtos e serviços com a estratégia	162
4.2.9.4	Alinhamento do planejamento financeiro com o estratégico.....	163
4.2.9.5	Estrutura apropriada para atingir metas estratégicas	164
4.2.10	<i>Variáveis dependentes</i>	164
4.2.10.1	Lucratividade média dos últimos dois anos	165
4.2.10.2	Taxa de crescimento dos últimos dois anos	165
4.2.10.3	Nível de rotatividade dos colaboradores.....	166
4.2.10.4	Colaboradores trabalhando como um time.....	167
4.2.10.5	Efetividade da implementação das estratégias	167
4.2.10.6	Presença das orientações estratégicas nas decisões do dia-a-dia	168
4.2.10.7	Flexibilidade para se adequar às mudanças do ambiente.....	168
4.3	ANÁLISE DISCRIMINANTE	169
4.3.1	<i>Formulação da Estratégia</i>	170
4.3.1.1	Segunda análise do constructo “Formulação da Estratégia”	173
4.3.2	<i>Planejamento</i>	175
4.3.3	<i>Posicionamento</i>	176
4.3.4	<i>Medição</i>	177
4.3.5	<i>Forma de Gestão</i>	180
4.3.5.1	Segunda análise do constructo “Forma de Gestão”	183

4.3.6	<i>Características de estratégia de custo</i>	185
4.3.7	<i>Características de estratégia de diferenciação</i>	189
4.3.8	<i>Ambiente Externo</i>	190
4.3.9	<i>Execução</i>	193
4.4	TESTE DE MANN-WHITNEY.....	197
4.5	CONSIDERAÇÕES.....	199
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	208
5.1	CONCLUSÕES.....	208
5.2	LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES.....	214
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	215
	REFERÊNCIAS	216
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	230

1 INTRODUÇÃO

Empresas ganham vantagem em relação aos melhores competidores do mundo por causa da pressão e desafios e se beneficiam por ter fortes competidores, fornecedores agressivos e consumidores exigentes. A competitividade de uma nação depende da capacidade da indústria em inovar e se atualizar. Diferenças entre nações contribuem para o sucesso de cada indústria e as nações que atingem o sucesso em determinado setor possuem o ambiente preocupados com o futuro, dinâmicos e desafiadores (PORTER, 1990a).

Outrora, diferentemente da concorrência sentida em muitos setores industriais, a competitividade era irrelevante na indústria da construção civil e se restringia ao mercado interno, sofrendo pouco impacto da concorrência externa. Nesse sentido, havia pouca ênfase na eficiência dos processos, qualificação profissional, treinamentos e melhorias nos desperdícios, qualidade e organização (VIEIRA, 2006, p.13).

As questões internas, como o estabelecimento de uma visão e a preparação da força de trabalho para mudanças, são essenciais para a construção de uma empresa com base sólida ou para alimentar o seu motor. As questões externas, como novos mercados e vantagens competitivas, proporcionam a oportunidade para que as organizações alcancem os objetivos pretendidos. Muitas vezes ignorados pela indústria da construção, as questões externas representam as questões difíceis para um executivo. Existe uma relutância das organizações em enfrentar a realidade de que seus mercados e clientes podem ter mudado ou mudado em outra direção. No entanto, o conforto de um mercado tradicional pode ser ameaçado se uma organização descobre que deve mudar para atender às necessidades da nova economia (CHINOWSKY, 2001).

Pesquisas que relacionam estratégias e construção civil de 2000 a 2011 publicadas em periódicos e anais de eventos nacionais analisadas por Almeida et al. (2012) sugerem que todas as empresas analisadas possuíam estratégias, porém muitas sem necessariamente um processo formal de definição. A maioria das pesquisas analisadas é qualitativa por meio de estudo de caso com entrevista e confirma que a pesquisa em estratégia na construção civil ainda é incipiente, fato apontado também por Costa, Vieira e Barros-Neto (2010).

Entretanto, há evidências de que os valores empresariais e a estratégia são fatores internos importantes na determinação da performance das empresas da construção civil com impacto positivo no crescimento dessas empresas (MAHMOOD et al., 2017; ZAIDI et al., 2018; OYEWOBI, WINDAPO e ROTIMI, 2017).

1.1 CONTEXTO DO PROBLEMA

Na década de 90, empresas de arquitetura e engenharia eram criticadas por falta de planejamento estratégico de longo prazo. Em vez de proativamente formular e implementar planos de longo prazo para melhorar suas posições e entrar em novos mercados, algumas empresas pareciam operar ao acaso, deslocando o foco erratically em resposta a oportunidades de curto prazo (VESHOSKY, 1994).

Nesse ramo é comum existirem empresas que são gerenciadas por uma única pessoa que acumula outras funções e toma decisões com análises mais superficiais com escassez de estudo e pouca apuração das informações (OLIVEIRA; MELHADO, 2006, p. 36-40). Ademais, pela análise de Hamel e Prahalad (1997, p. 6), a gerência sênior de empresas dedicava menos de 3% do tempo na construção de perspectivas para o futuro, sendo inferior a 1% do tempo dependendo da empresa. A recomendação seria que houvesse dedicação de 20 a 50% do tempo por vários meses na reavaliação das visões almejadas.

Atualmente, para medir o sucesso da indústria da construção civil, geralmente utiliza-se o desempenho do projeto como parâmetro, negligenciando a importância do planejamento estratégico e do gerenciamento na busca de maior rentabilidade e operações de negócios de qualidade (ARIF, AZHAR e BAYRAKTAR, 2012), demonstrando pouca mudança de comportamento ao longo dos anos. Dessa forma, os tópicos de gerenciamento de projetos recebem extensa ênfase e foco significativo de profissionais, sendo que menos atenção é dada aos requisitos exclusivos da gestão estratégica. A gestão estratégica abordaria os desafios de operar uma organização de construção ao contrário de operar um projeto individual (CHINOWSKY; MEREDITH, 2000).

A preocupação em conseguir o próximo projeto pode ter negado ao ramo o pensamento estratégico para o futuro. A falta de pensamento estratégico é ainda mais

exacerbada pela prevalência de pequenas empresas de construção no setor. As capacidades inadequadas dos recursos, a competição feroz e a natureza transitória do emprego da construção resultam frequentemente em companhias menores que se esforçam para sobreviver, deixando o planejamento de longo prazo de lado. Embora haja pouca capacidade de planejamento estratégico e pouca ênfase na necessidade de planejamento de longo prazo, uma maior ênfase na sustentabilidade sublinhou a importância de pensar a longo prazo para a sobrevivência e competitividade (SOETANTO; DAINTY, 2009).

A construção é bem conhecida por ser um setor altamente dinâmico e competitivo. Diante de um cenário econômico de incertezas políticas, redução da confiança, recessão econômica, aumento do desemprego e inflação (CBIC, 2016a; IBRE, 2018a; IBRE, 2018b), queda de -3,8% em 2015 do Produto Interno Bruto (PIB), de -3,6% em 2016, e aumento de 1% em 2017, com o Valor Adicionado da Construção também em queda desde 2014 atingindo -5,2% em 2016 e -5% em 2017 (IBGE, 2018a), e déficit habitacional brasileiro estimado de seis milhões de domicílios (CBIC, 2014), a busca por melhores resultados tanto no curto como no longo prazo se torna cada vez mais significativa.

Por esse motivo, dada a importância desse assunto no contexto mundial, considerando as oscilações de mercado em períodos tanto de desaceleração como aceleração econômica, destaca-se a relevância de aprofundar o tema gestão estratégica nas empresas da indústria da construção civil. Este trabalho visa analisar a gestão estratégica dentro das micro, pequenas e médias empresas da construção civil em Curitiba e Região Metropolitana de Curitiba (RMC), medidos pelas variáveis apresentadas ao longo do trabalho e analisadas por meio da análise estatística descritiva e multivariada. Nesse sentido, a tese contribui para o desenvolvimento do pensamento estratégico, na difusão desse conhecimento no setor e na melhoria do desempenho das organizações de modo a gerar resultados superiores.

1.2 PROBLEMÁTICA

A tendência do ramo da construção civil é melhorar sua gestão para lidar com as oscilações e adversidades que o mercado apresenta.

Considerando o contexto supracitado, procura-se responder à seguinte questão: *A aplicação da gestão estratégica é capaz de influenciar positivamente o desempenho das empresas da indústria da construção civil, diante da percepção de oscilação do cenário econômico?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como propósito principal avaliar a influência das práticas atuais de gestão estratégica no desempenho das micro, pequenas e médias empresas do ramo da construção civil.

1.3.2 Objetivos Específicos

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- Identificar as principais práticas de gestão adotadas pelas empresas;
- Analisar quais práticas de gestão estratégica influenciam o desempenho das organizações;
- Identificar a estratégia de posicionamento mais utilizada;
- Identificar quais políticas da estratégia de liderança de custo e liderança de diferenciação são realmente seguidas na prática.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para efeito desta tese, optou-se por delimitar a investigação dos processos estratégicos nas micro, pequenas e médias empresas de construção civil, localizadas na região de Curitiba e RMC, Estado do Paraná, que têm como atividades: construção, reformas e/ou manutenções para usos residenciais, comerciais, industriais e outras não residenciais; obras de infraestrutura e serviços especializados.

1.5 QUESTÕES ORIENTADORAS

O presente estudo procurou responder às seguintes questões orientadoras:

- Quais práticas estratégicas mais se destacam entre as empresas analisadas?
- Quais as práticas estratégicas menos desenvolvidas?
- As estratégias selecionadas correspondem com as estratégias aplicadas?
- As empresas do setor tendem a antecipar o futuro ou seguem as tendências de mercado?
- Uma gestão estratégica bem estruturada tem efeitos no desempenho da empresa?
- É possível identificar padrões de comportamento no setor?

1.6 JUSTIFICATIVAS

A construção civil é uma indústria importante nos diferentes países e economias. É constituída por uma variedade de mercados distintos, incluindo novas obras de construção, engenharia civil, obras especializadas, reparação, manutenção e decoração, não possuindo um único líder de mercado. Por esse motivo, o mercado apresenta complexidade, pois cada empresa interage com seus ambientes organizacionais e compete dentro de um ou mais mercados de construção contra uma variedade de outras empresas. Dessa forma, a estratégia tem papel importante e deve ser ajustada a fim de manter um equilíbrio dinâmico entre a empresa e os seus arredores (HO, 2016).

Do ponto de vista acadêmico, artigos apontam que estudos de gestão da construção geralmente se concentram em questões e problemas no nível de projeto. Como resultado, estudos sobre questões estratégicas de longo prazo no nível da empresa são relativamente deficientes (YEE e CHEAH, 2006b; ARIF, AZHAR e BAYRAKTAR, 2012). Isso implica que o tema é pouco explorado enfatizando a relevância do estudo dessa tese.

No Brasil, estudo realizado por Mello e Marcon (2004), em uma época otimista da indústria, concluiu que a construção era um dos setores que apresentava pouca probabilidade de obter retorno anormal por meio de suas estratégias. Alguns anos mais tarde, Mercês (2009), em Pernambuco, concluiu que a maioria das empresas analisadas não tinha planejamento formal e sim estratégias implícitas. Muitas vezes as vantagens competitivas que almejavam atingir eram conflitantes com as estratégias que diziam seguir, dificultando a obtenção da vantagem e apresentando falta de prioridade e foco estratégico, condizente com a pesquisa de Almeida et al. (2012). No Ceará, Costa et al. (2013) verificaram a hipótese de que quanto maior a empresa, menor idade e menos organizada menor o alinhamento estratégico.

Além da falta de pensamento estratégico, Barbosa Filho (2014) aponta que de 2010 a 2013 houve redução do ritmo de expansão da produtividade no Brasil. Estudo realizado por Monte e Visconti (2016), sugere que a credibilidade das políticas monetária e fiscal exerceu influência sobre a confiança dos consumidores brasileiros. A taxa de desemprego, taxa de juros e crédito também afetaram negativamente a confiança do consumidor refletindo na percepção do cenário econômico.

A necessidade de uma perspectiva estratégica para as empresas de construção tem sido desde enfatizada por muitos pesquisadores desde a década de 1990 (VESHOSKY, 1994; WARSZAWSKI, 1996; CHINOWSKY e MEREDITH, 2000). Uma perspectiva estratégica clara é condição prévia para a integração estratégica e os objetivos, pontos fortes e fracos e as estratégias de uma empresa de construção devem combinar com as regras competitivas vigentes no mercado (DIKMEN; BIRGÖNÜL, 2003).

Os clientes precisam de melhor valor de seus projetos e as empresas de construção precisam de lucros razoáveis para garantir seu futuro de longo prazo. Ambos os pontos de vista reconhecem cada vez mais que não só há muito espaço para melhorar, mas também têm um poderoso interesse mútuo em fazê-lo (EGAN, 1998).

Considerando o ambiente turbulento e hipercompetitivo em que as organizações da construção operam, é essencial que se tornem adaptáveis, criativamente elaborem estratégias que garantam a sua sobrevivência, enquanto também atendam às expectativas de desempenho de sua clientela (OYEWOBI; WINDAPO e ROTIMI, 2013).

O termo criado pelo colégio de guerra do exército dos Estados Unidos para definir o ambiente dinâmico e desafiador que vivemos foi mundo VUCA (*Volatile Uncertain Complex Ambiguous* – Volátil Incerto Complexo Ambíguo), no qual os gestores estão lutando para liderar em locais em que as velhas regras não se aplicam mais e as conexões entre pessoas importam tanto quanto estruturas sólidas. O mundo atual de incerteza acelerada não dá sinais de estabilização. Para se sustentar em um mundo VUCA, os líderes precisam realizar mudanças contínuas em pessoas, processos, tecnologia e estrutura. Liderar essa dança sutil e complexa requer a capacidade para sentir e responder às mudanças do ambiente com ações focadas, rápidas e flexíveis (HORNEY, PASMORE e O'SHEA, 2010).

A versatilidade em um mundo VUCA se torna um diferencial competitivo e garante vantagens no setor para os líderes conectados com a nova dinâmica de mercado. Outrora havia bastante otimismo na área da construção civil com poucos estudos de gestão e pouca preocupação na formalização de processos estratégicos, tendo em vista uma certa garantia de sucesso nesse ramo. Entretanto, a crise financeira global e outras condições de mercado indicaram oscilações na economia influenciando os negócios na construção civil no Brasil. Essa situação exige que as empresas estejam cada vez mais ajustadas ao contexto econômico do momento. Até quando as empresas permanecerão gerenciando seus estabelecimentos da mesma forma?

Assim, a pergunta que direciona a presente pesquisa tem como propósito identificar a influência das práticas atuais de gestão estratégica no desempenho das empresas do ramo da construção civil, criando mecanismos sustentáveis para o alcance de vantagens competitivas no setor. Também tem a importante contribuição de conscientizar, não só os pesquisadores da área acadêmica, como também as empresas da indústria da construção civil com relação à decisão de investir tempo em uma gestão estratégica, visto que diversos estudos demonstram falta de pensamento estratégico no ramo.

Dada a importância crescente da estratégia no mundo empresarial e a necessidade das empresas de construção de atingirem excelência para se preservarem no mercado, torna-se cada vez mais nítida a importância desse estudo. Com a pesquisa será possível enfatizar a importância de implementar soluções estratégicas de forma a obter uma gestão que consiga lidar com as adversidades do setor e da economia, aumentando o potencial de crescimento das empresas.

1.7 ESTRATÉGIA DE PEQUISA

O presente trabalho pode ser classificado como de finalidade aplicada, abordagem quantitativa e objetivo de caráter descritivo. O método de coleta de dados utilizado foi o *survey*, desenvolvimento transversal e tratamento estatístico com análise multivariada.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa foi realizada entre 2015 e 2019 e foi dividida em cinco capítulos: introdução, estado da arte, metodologia, resultados e discussões, e conclusões e considerações finais. No primeiro capítulo há uma breve introdução do tema, formulação do problema, objetivos, delimitações, questões orientadoras, justificativas e estratégia de pesquisa. No segundo capítulo, destaca-se o estado da arte no qual são formados os conceitos necessários para realização do estudo, o que engloba análise bibliométrica, embasamento teórico sobre o tema e análise das publicações sobre o tema. No capítulo seguinte, apresenta-se a metodologia utilizada no trabalho, a classificação da pesquisa, elaboração do *survey*, conceitos estatísticos e a coleta de dados. Na parte relativa aos resultados e discussões, expõem-se os dados, análises obtidas pela pesquisadora e considerações. Por fim, apresentam-se as conclusões e considerações finais, que consistem em uma análise quanto ao cumprimento dos objetivos propostos, aplicação do método, suas limitações e sugestões para desenvolvimento futuro. Apresenta-se, ainda, após esta etapa, a bibliografia utilizada no trabalho.

2 ESTADO DA ARTE

O presente capítulo tem como finalidade principal apresentar a fundamentação teórica desta pesquisa por meio da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e do referencial teórico, que inclui o cenário da construção civil e as obras utilizadas como referência.

2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A pesquisa bibliográfica tenta explicar o problema levantado utilizando conhecimento da área disponível, conhecendo e analisando as principais contribuições sobre o tema estudado (KÖCHE, 2015, p. 122). Tem como objetivo verificar o material já publicado para fornecer fundamentação teórica à pesquisa e analisar o estado atual do conhecimento referente ao tema (GIL, 2010, p. 29).

As etapas da RSL estão divididas da seguinte forma:

1. Análise bibliométrica dos dados:
 - a) Escolha da base de dados;
 - b) Definição das palavras-chave;
 - c) Análise das características das publicações;
 - d) Análise das referências que fundamentaram as publicações.
2. Análise das publicações principais;
3. Outras fontes de estudo.

2.1.1 Análise Bibliométrica dos dados

Com acesso online à base de dados de produção científica mundial, tornou-se possível obter informações de diversas fontes sobre o tema (GIL, 2010, p. 54). A pesquisa foi baseada na análise bibliométrica realizada, na qual se avalia a produção científica pelo estudo quantitativo das publicações. Os dados são calculados pelas estatísticas de publicações com o intuito de quantificar a produção científica (SILVA; HAYASHI e HAYASHI, 2011).

2.1.1.1 Escolha da base de dados

A amostra foi extraída da base do *Scopus*, maior base de dados de resumos e citações de literatura oferecendo ferramentas inteligentes para acompanhar, analisar e visualizar a pesquisa (SCOPUS, 2018).

2.1.1.2 Definição das palavras-chave

Primeiramente, a busca foi efetuada no *Google Acadêmico* considerando um conjunto de palavras-chave relacionadas ao tema da pesquisa: estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico em empresas do setor da construção civil, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Definições preliminar das palavras-chave

Nível	Definições	Palavras-chave em português
Área de pesquisa	Engenharias; Gestão	Estratégia
Assunto	Gestão estratégica de empresas do ramo da construção civil	Gestão Estratégica,
		Gerenciamento Estratégico
		Planejamento Estratégico
Tema	Análise da gestão estratégica e o impacto do desempenho das empresas do ramo da construção civil	Indústria da Construção Civil
		Desempenho

Fonte: Autora (2019)

Com a análise preliminar dos termos foi possível verificar os termos mais utilizados nas publicações sobre o tema. Dessa forma, as palavras-chave deram origem ao Quadro 2 e ao *string* de busca utilizada na ferramenta de busca na base do *Scopus* (Quadro 3).

Quadro 2 – Palavras-chave

(continua)

Temas de Referência	Similares ou sinônimos em português	Termos de Referência em inglês	Similares ou Sinônimos em inglês
"Estratégia"		"Strategy"	
"Gestão Estratégica" "Gerenciamento Estratégico"	"Administração Estratégica"	"Strategic Management"	"Strategic Administration", "Corporate Strategy" "Business Strategy"

Fonte: Autora (2019)

Quadro 2 – Palavras-chave

(conclusão)

“Planejamento Estratégico” “Processo Estratégico”	“Plano estratégico” “Formulação de estratégias” “Implementação de estratégias”	"Strategic Planning" "Strategic Plan"	"Strategy formulation" "Strategy implementation" "Strategic Process"
“Indústria da Construção Civil”	“Construção Civil” “Setor da construção”	"Construction Industry" "Construction industries" "Construction firm" "Construction firms" "Construction company" "Construction companies"	"Construction Sector" "Engineering Construction" "Engineering firm" "Engineering firms" "AEC" "Architecture Engineering and Construction Industry"
“Desempenho”	“Performance” “crescimento” “lucratividade”	"Performance"	"Growth" "Profitability"

Fonte: Autora (2019)

Quadro 3 – String de busca

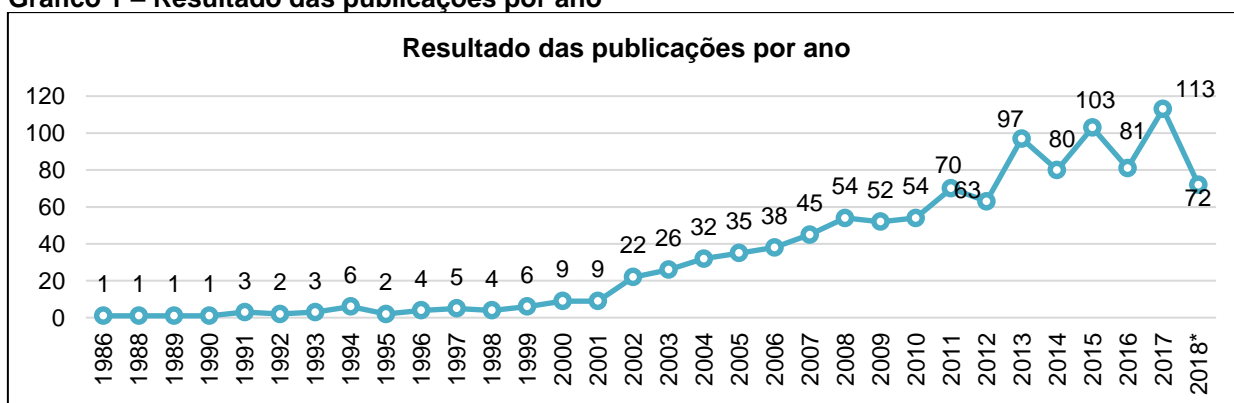
String de busca
("Strategy") AND ("Strategic Management" OR "Strategic Administration" OR "Corporate Strategy" OR "Business Strategy") AND ("Strategic Planning" OR "Strategic Plan" OR "Strategy formulation" OR "Strategy implementation" OR "Strategic Process") AND ("Construction Industry" OR "Construction industries" OR "Construction firm" OR "Construction firms" OR "Construction company" OR "Construction companies" OR "Construction Sector" OR "Engineering Construction" OR "Engineering firm" OR "Engineering firms" OR "AEC" OR "Architecture Engineering and Construction Industry") AND ("Performance" OR "Growth" OR "Profitability")

Fonte: Autora (2019)

2.1.1.3 Análise das características das publicações

A *string* de busca gerou 1094 documentos da base de dados do Scopus com publicações de 1986 a 2018 (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Resultado das publicações por ano

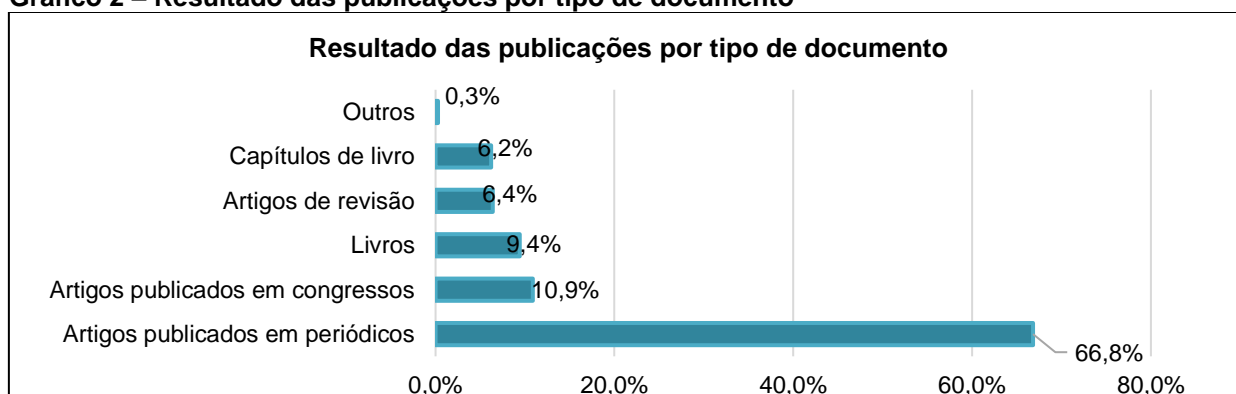


Fonte: Autora (2019)

Observa-se que a frequência de publicações sobre o tema pesquisado segue uma tendência crescente (as publicações de 2018 levam em consideração documentos divulgados até setembro de 2018).

Do total de 1094 publicações, 731 são artigos publicados em periódicos, 119 são artigos publicados em congressos, 103 são livros, 70 são artigos de revisão, 68 são capítulos de livros e 3 são outros tipos de publicações, conforme Gráfico 2.

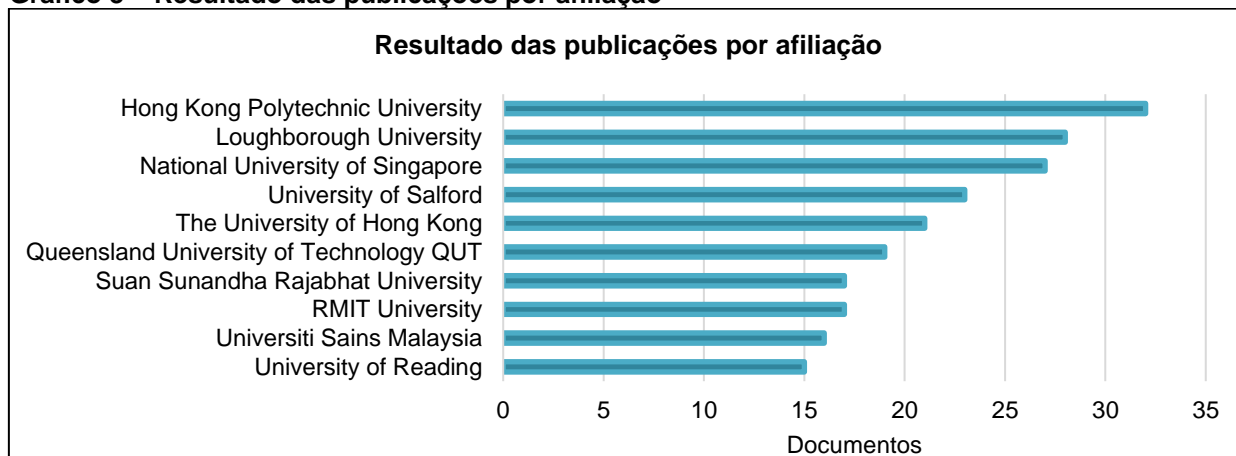
Gráfico 2 – Resultado das publicações por tipo de documento



Fonte: Autora (2019)

Das 160 instituições de ensino que originaram esses documentos, as dez que mais publicaram foram representadas no Gráfico 3. Percebe-se que as três principais são a *Hong Kong Polytechnic University*, de Hong Kong, a *Loughborough University*, do Reino Unido, e a *National University of Singapore*, de Singapura. Na sequência temos a *University of Salford*, do Reino Unido também, seguido pela *The University of Hong Kong*, de Hong Kong.

Gráfico 3 – Resultado das publicações por afiliação



Fonte: Autora (2019)

Coerente com os resultados já apresentados, no resultado de publicações por país ganha destaque o Reino Unido, tendo 18 publicações no Brasil resultando na 22ª colocação dos 79 países apontados no resultado da busca (Gráfico 4).

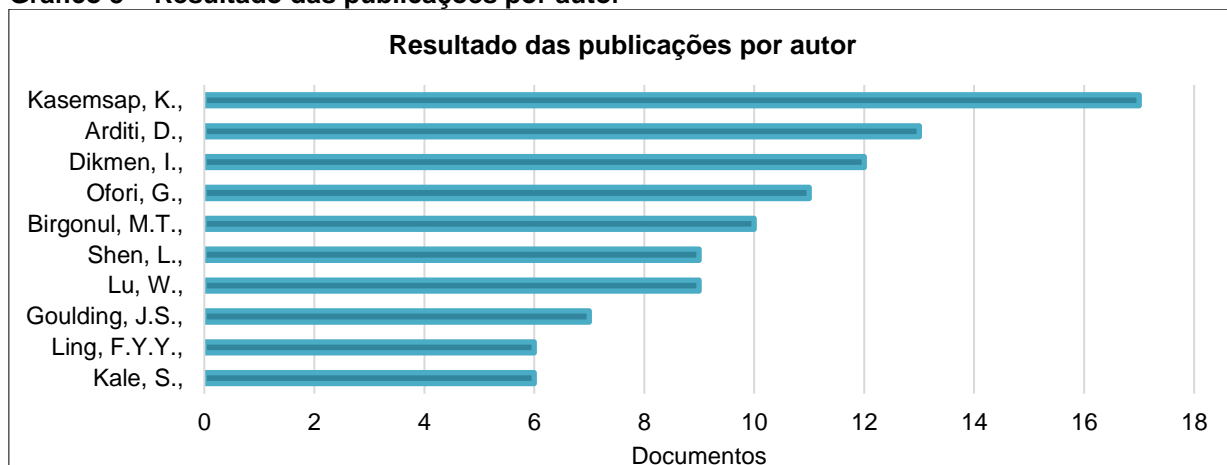
Gráfico 4 – Resultado das publicações por país



Fonte: Autora (2019)

Os dez principais autores que mais publicaram estão relacionados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Resultado das publicações por autor



Fonte: Autora (2019)

Dos 127 periódicos obtidos na análise, os dez principais periódicos identificados na busca estão apresentados no Gráfico 6, sendo o *Construction Management and Economics* e o *International Journal of Project Management*, ambos do Reino Unido, e o *Journal of Management in Engineering* e o *Journal of Construction Engineering and Management*, ambos dos Estados Unidos, responsáveis por mais de 27% das publicações em periódicos.

Gráfico 6 – Resultado das publicações por periódicos

Fonte: Autora (2019)

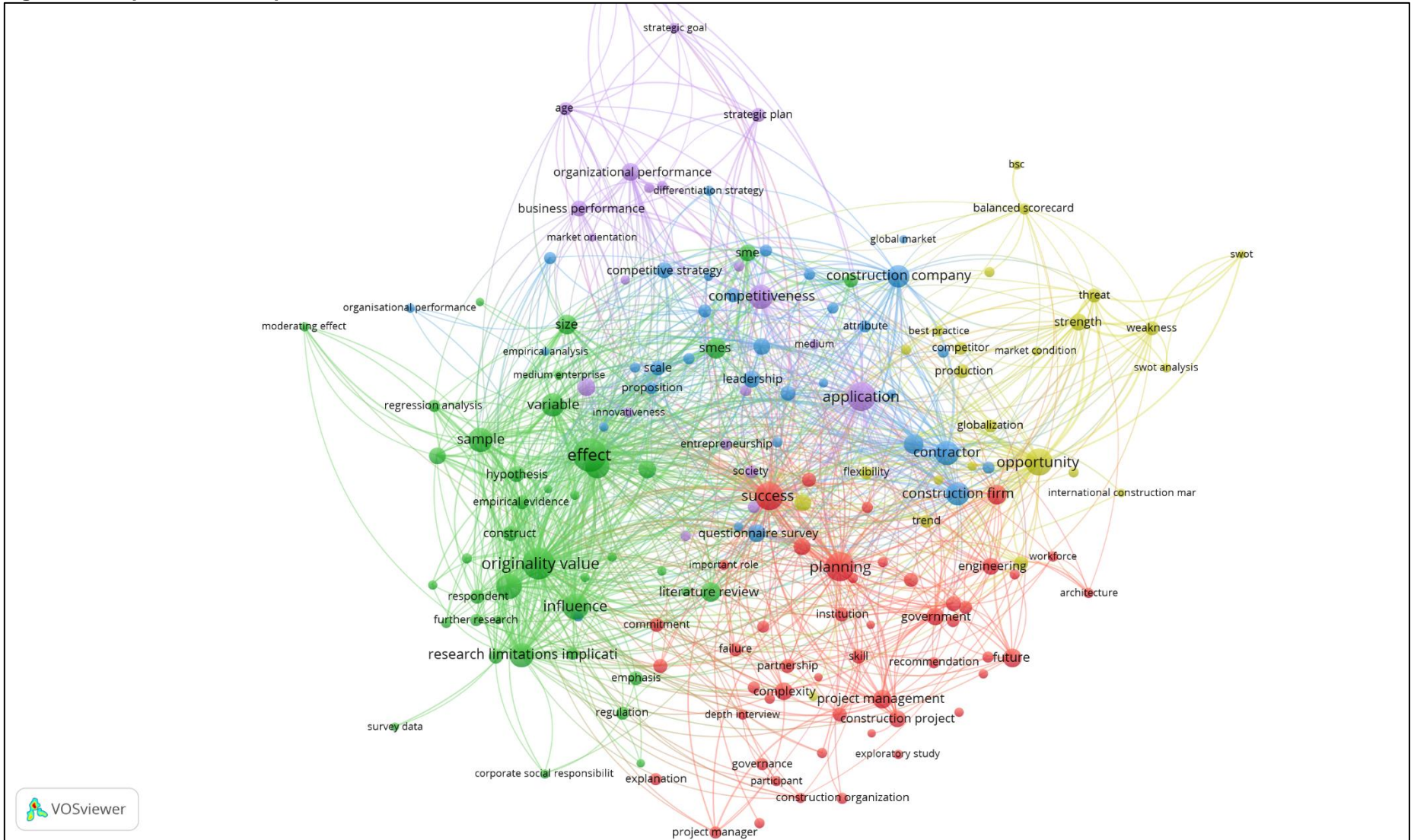
Para mapeamento das palavras mais utilizadas no título e resumo dos documentos, foi utilizado o *software VOS Viewer* (VOS VIEWER, 2018), conforme apresentado na Figura 1.

2.1.1.4 Análise das referências que fundamentaram as publicações

Após análise inicial da pesquisa, obtida pelo *Scopus*, a base de dados foi inserida no *software BibExcel* (BIBEXCEL, 2017) para análise mais aprofundada dos dados obtidos. O *BibExcel* é uma ferramenta de análise bibliométrica desenvolvida por Olle Persson, interagindo com outros softwares como *Pajek* (PERSSON, DANELL e SCHNEIDER, 2009).

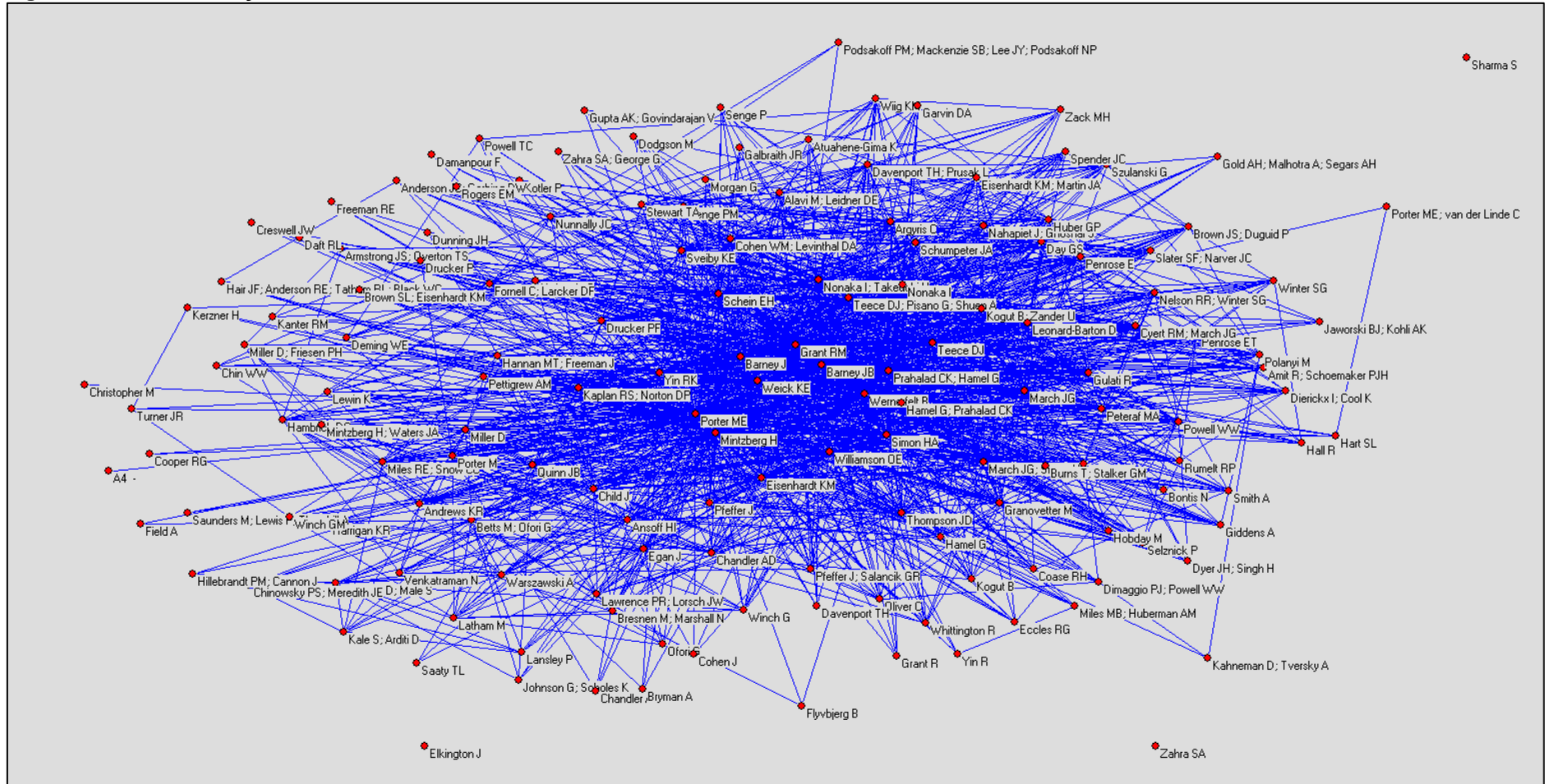
O objetivo dessa segunda análise foi identificar quais autores respaldaram a pesquisa realizada pelos 159 autores identificados nos documentos. Os autores que foram citados nos trabalhos mais de 20 vezes estão apresentados na rede da Figura 2 – figuras obtidas por meio de análise via *software Pajek* (PAJEK, 2018), após tratamento dos dados no *BibExcel*. Os principais autores demonstrados na rede estão espalhados em localizações distintas da rede e não houve separação de cluster indicando que a vertente de pensamento é similar (Figura 3).

Figura 1 – Mapeamento das palavras mais utilizadas nos documentos



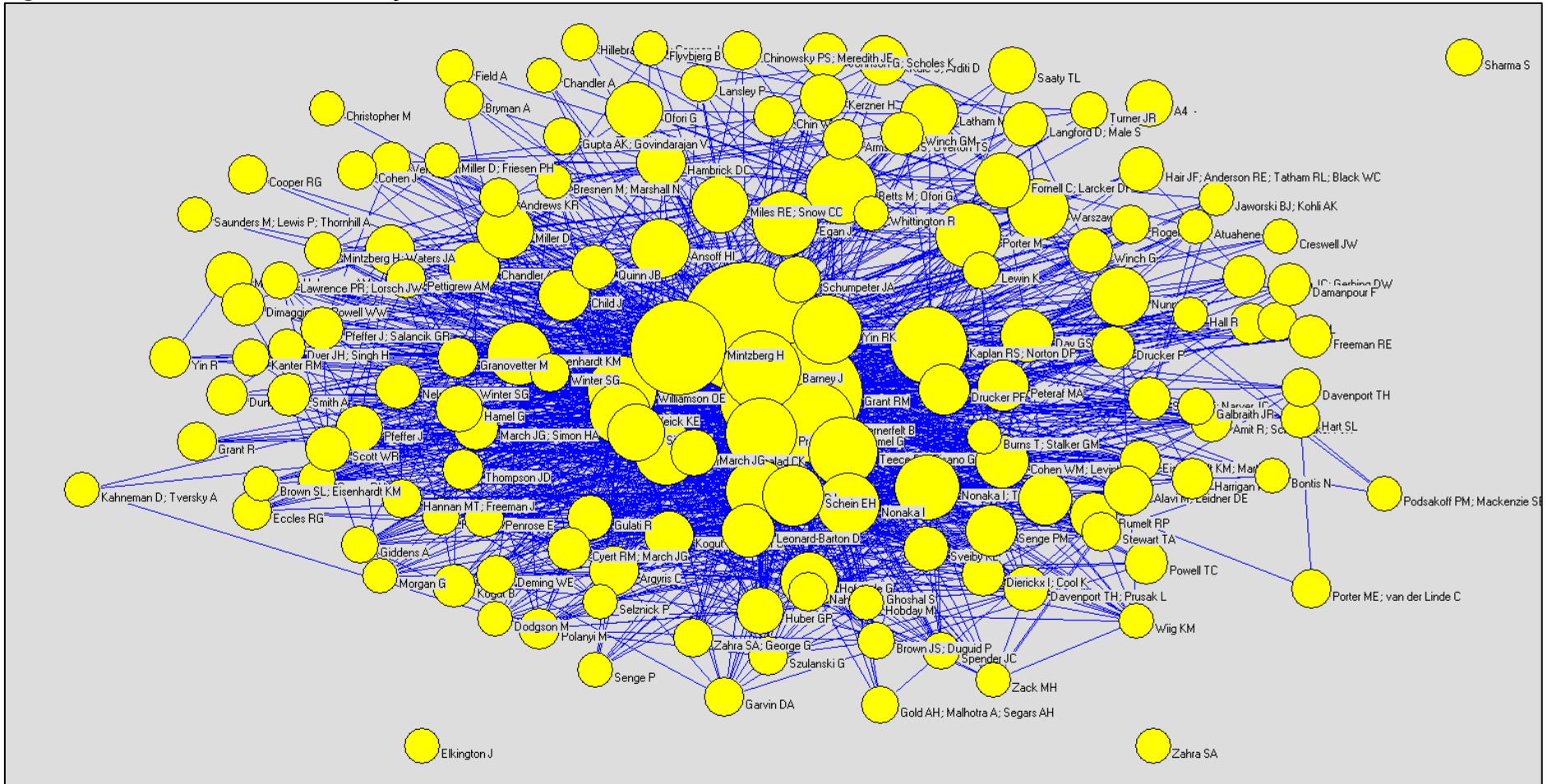
Fonte: VOS Viewer (2018)

Figura 2 – Rede de citações



Fonte: Pajek (2018)

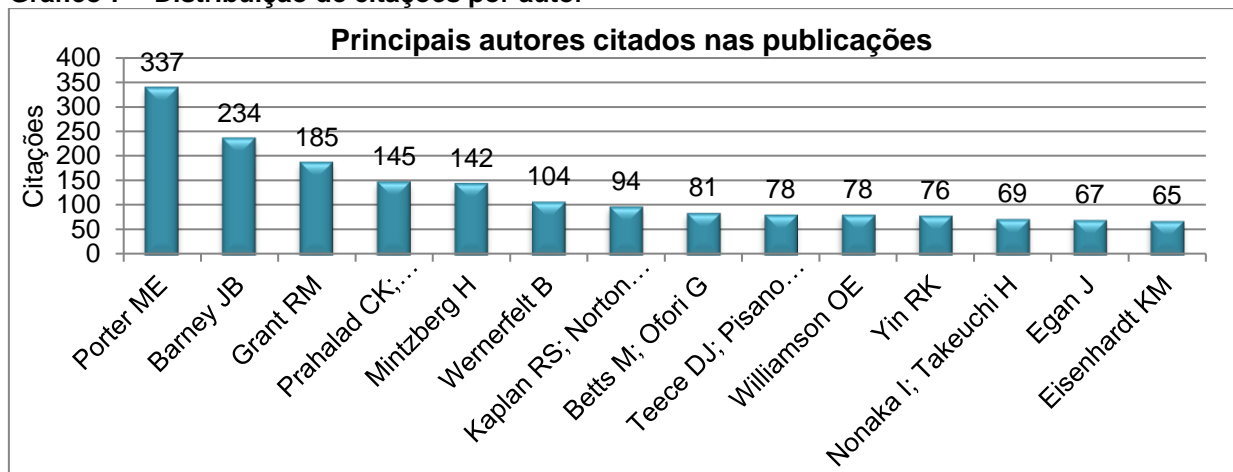
Figura 3 – Análise de Cluster das citações



Fonte: Pajek (2018)

No Gráfico 7, observa-se os principais autores referenciados nos trabalhos publicados e no Quadro 4 encontram-se as principais obras desses autores.

Gráfico 7 – Distribuição de citações por autor



Fonte: Autora (2019)

Dos autores citados tem como destaque o Michael E. Porter, chamado de “pai da Estratégia” por muitos autores, citado 337 vezes. Em “Estratégia Competitiva”, Porter (1986) descreve três estratégias genéricas para alcançar a vantagem competitiva, abrange o conceito das cinco forças, sendo o tema central a competição e concorrência nas indústrias. Em “Vantagem Competitiva”, Porter (1990b) foca em como colocar em prática essas estratégias. Na competitividade das nações, Porter (1990a) analisa os fatores que fazem uma nação ser competitiva em setores do mercado. Similar ao livro “Estratégia Competitiva”, Porter (1979) foca em como as forças competitivas moldam a estratégia.

Barney (1991) e Grant (1991) examinam a relação entre os recursos da empresa e a vantagem competitiva sustentável. Grant (1991) enfatiza a importância da relação entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade para sustentar a estratégia ao longo do tempo.

Barney (2002) também integra informações de gestão estratégica e disciplinas relacionadas com o objetivo de tornar acessível sua aplicação. Grant (1996) desenvolve alguns elementos importantes para a teoria do conhecimento da empresa e aponta a importância de integrar o conhecimento na organização.

Hamel e Prahalad (1997) focam nas competências essenciais que uma corporação deve ter para alimentar suas estratégias, tendo como foco a aprendizagem coletiva da organização.

Quadro 4 – Principais obras citadas

Autores	Publicações
Porter, M.E.	<i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> . Free Press, New York, New York, 1980.
	<i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i> . Free Press, New York, New York, 1985.
	<i>The Competitive Advantage of Nations</i> . Free Press, New York/Collier Macmillan, London, 1990.
	<i>How competitive forces shape strategy</i> . Harvard Business Review, 57 (2), pp. 137-145, 1979.
Barney, J.B.	<i>Firm resources and sustainable competitive advantage</i> . Journal of Management, 17 (1), pp. 99-120, 1991.
	<i>Gaining and Sustaining Competitive Advantage</i> . 4th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2011.
Grant, R.M.	<i>The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation</i> . California Management Review, 33 (3), pp. 114-135, 1991.
	<i>Toward a knowledge-based theory of the firm</i> . Strategic Management Journal, 17 (1), pp. 109-122, 1996.
Prahalad CK; Hamel G	<i>The core competencies of the organization</i> . Harvard Business Review, 63 (3), pp. 79-91, 1990
Mintzberg, H.	<i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> . Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994.
	<i>The Structuring of Organisations</i> . Englewood, NJ: Prentice Hall. 1979
Wernerfelt, B.	<i>A resource-based view of the firm</i> . Strategic Management Journal, 5 (2), pp. 171-180, 1984.
Kaplan, R.S., Norton, D.P.	<i>The balanced scorecard - Measures that drive performance</i> . Harvard Business Review, 70 (1), pp. 71-79, 1992.
	<i>Using the Balanced Scorecard as a strategic management system</i> . Harvard Business Review, 39 (1), pp. 75-85, 1996.
Betts M; Ofori G	<i>Strategic planning for competitive advantage in construction</i> . Construction Management and Economics, 10 (1), pp. 511-532, 1992.
Teece, D., Pisano, G., Shuen, A	<i>Dynamic capabilities and strategic management</i> . Strategic Management Journal, 18 (7), pp. 509-533, 1997.
Williamson, O.E.	<i>Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization</i> . The Free Press New York, NY, 1975.
Yin, R.K.	<i>Case Study Research - Design and Methods</i> . Thousand Oaks, USA: Sage Publications, Inc, 1994 ou 2009.
Nonaka, I., Takeuchi, H.	<i>The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation</i> . Oxford University Press, New York. 1995.
Egan J	<i>Rethinking Construction</i> , Department of the Environments Transport and Regions, London, 1998.
Eisenhardt, K.M.	<i>Building theories from case study research</i> . Academy of Management Review, 14 (4), pp. 532-550; 1989.
	<i>Agency Theory: An Assessment and Review</i> . Academy Management Review 14 (1), pp. 57-74, 1989.

Fonte: Scopus (2018)

Mintzberg (2004) relata aspectos importantes do planejamento estratégico. Em Mintzberg (2001) apresenta as configurações estruturais das organizações.

Wernerfelt (1984) explora a utilidade de analisar as empresas do lado do recurso e não do lado do produto para destacar as novas opções estratégicas que surgem naturalmente da perspectiva dos recursos.

Kaplan e Norton (1997) criaram um livro reunindo todas as informações obtidas nos estudos sobre BSC dos artigos mencionados no Quadro 4. O livro trata do

sistema e sua transformação de uma ferramenta de medição para um sistema de gestão estratégica.

Williamson (1975) combina conceitos de economia e perspectiva de teoria organizacional.

Yin (2010) orienta em seu livro sobre a realização rigorosa e uma série de procedimentos para realização de um estudo de caso como forma de investigar um tema empírico. Na mesma linha de estudo, Eisenhardt (1989a) descreve o processo de indução da teoria usando estudos de caso – desde a especificação das questões de pesquisa até o fechamento. Eisenhardt (1989b) também revisa a teoria da agência, suas contribuições à teoria da organização e o trabalho empírico existente e desenvolve proposições. É utilizado em estudos com problemas na estrutura cooperativa.

Egan (1998) analisa os ganhos obtidos em outras indústrias no Reino Unido e propõe melhorias para a indústria da construção baseadas nessa pesquisa.

2.1.2 Análise das publicações

Com base na pesquisa realizada no *Scopus*, a avaliação das 1094 publicações permitiu a seleção de 191 artigos por título. Após análise do resumo, a quantidade de publicações reduziu para 160 documentos dos quais 94 obteve-se acesso e foram integralmente analisadas, sendo 35 apresentadas na seção 2.1.2.1. As 12 principais publicações com maior similaridade com os objetivos do estudo estão expostas no Quadro 5.

Quadro 5 - Principais publicações identificadas na busca do Scopus

(continua)

N	Autores	Título	Ano
01	Zaidi F.I., Zawawi E.M.A., Nordin R.M., Ahnuar E.M.,	An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies	2018
02	Oyewobi L.O., Windapo A.O., Rotimi J.O.B.,	Determinants of construction organisational performance: A partial least square-path analytic method	2017
03	Mahmood R., Mohd Zahari A.S., Yaacob N.M., Mat Zin S.,	Small firm performance: an empirical analysis in Malaysian housing construction industry	2017
04	Ercan T., Koksal A.,	Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) model for international construction companies	2016
05	Oyewobi L.O., Windapo A.O., Rotimi J.O.B.,	The effects of business environments on corporate strategies and performance of construction organisations	2013
06	Arif F., Azhar N., Bayraktar M.E.,	Strategic management concepts and practices in Pakistan: A construction industry perspective	2012

Fonte: Autora (2019)

Quadro 5 – Principais publicações identificadas na busca do Scopus**(conclusão)**

07	Soetanto R., Pan W.,	Strategic planning of UK housebuilders: Case study of a major property developer	2009
08	Price A.D.F.,	The strategy process within large construction organisations	2003
09	Chinowsky P.S., Meredith J.E.,	Strategic management in construction	2000
10	Kuprenas J.A., Chinowsky P.S., Harano W.,	Strategic planning in public sector engineering organization	2000
11	Junnonen J.-M.,	Strategy formation in construction firms	1998
12	Warszawski A.,	Strategic planning in construction companies	1996

Fonte: Autora (2019)

2.1.2.1 Análise das publicações referentes ao tema da pesquisa

Os primeiros estudos referentes à estratégia identificados na pesquisa foram publicados em meados dos anos 1990. A publicação mais citada dessa época, dentre os textos analisados, foi de Warszawski (1996), na qual apresenta um processo metodológico para a realização de um planejamento estratégico em uma empresa de construção.

Na sequência, Junnonen (1998) deduz que na construção civil a atividade estratégica é provavelmente a atividade mais complexa comparada às operacionais e permanece um processo desestruturado, não programado, não rotineiro e não repetitivo. A estratégia de negócios em uma empresa de construção é formada por pensamento comum e/ou comportamento que une os indivíduos. Portanto, a formação da estratégia torna-se a maneira de ler essa mente coletiva e entender como as intenções se difundem através da organização e como as ações passam a ser exercidas de forma coletiva, mas consistente.

Alguns anos mais tarde, por meio de um estudo de caso no setor público no Departamento de Engenharia da cidade de Los Angeles, Kuprenas, Chinowsky e Harano (2000) descreveram a finalidade básica, métodos e resultados esperados de esforços de planejamento estratégico em engenharia e organizações de construção e concluíram que o conceito de planejamento estratégico, apesar de longo, funciona e o desempenho global da organização melhorou.

Em 2000, Chinowsky e Meredith (2000) apontam as práticas de gestão estratégica das empresas de construção e os elementos estratégicos principais para a indústria da construção civil por meio de questionários aos executivos de grandes empresas da área. Concluem que há grande preocupação em utilizar tecnologia para

apoiar o conhecimento e na necessidade de se expandir no mercado. O estudo também aponta que as empresas não incorporam o conceito de aprendizagem ao longo da vida e têm dificuldade de proteger suas posições no mercado. Apesar de 43% dos entrevistados reconhecerem a necessidade de posicionamento competitivo, essas empresas não implementaram completamente uma estratégia de posicionamento.

Com nove estudos de casos, Price (2003) fornece uma estrutura de processos de gerenciamento estratégico combinando as melhores práticas observadas nos casos analisados, porém salienta que deve ser adaptado conforme necessidade individual da empresa. De acordo com o autor, o uso dessa estrutura combinado com conhecimentos estratégicos pode ajudar empresas de construção a serem mais proativas do que reativas às mudanças de mercado.

Estando o setor tradicionalmente marcado por encurtamento de pensamento e ações, o caso estudado por Soetanto e Pan (2009) fornece uma visão alternativa à crença popular de que as organizações no setor de construção estão predominantemente pensando no curto prazo e tendem a adotar uma abordagem de negócios reativa. No estudo de caso em uma grande empresa de construção de casas na Inglaterra observou-se que a estratégia da empresa se articula na visão de sustentabilidade de longo prazo, sustentada pela qualidade do design e do plano mestre, que foi construído a partir de um processo inevitavelmente complexo e longo de desenvolvimento da comunidade local. Os autores inferem que sua abordagem de longo prazo pode ter sido responsável pela sua sobrevivência no atual momento econômico difícil.

Arif, Azhar e Bayraktar (2012) sugerem que existem cinco aspectos básicos que contribuem para representar verdadeiramente o nível de gestão estratégica de qualquer organização de construção: gestão, mercado, operações, pesquisa e desenvolvimento e gestão do sistema de informações. Analisando 18 empresas do ramo no Paquistão sobre esses aspectos, os autores averiguam que existe planejamento estratégico, mas com pouca participação de gestores. Além disso, apesar dos aspectos operacionais estarem de acordo com o esperado, o controle de qualidade e estoque assim como pesquisa e desenvolvimento deixam a desejar. Isso implica que as empresas preferem não inovar e há pouco interesse na gestão do sistema de informação.

Oyewobi, Windapo e Rotimi (2013), por meio de 16 questionários com grandes empresas na África do Sul, analisando os dados por meio da regressão linear, concordam com a adoção de estratégia de diferenciação para sobreviver no complexo ambiente de negócios. Também indica que as dimensões ambientais têm efeitos moderadores sobre o desempenho da organização da construção.

Ercan e Koksall (2016) desenvolveram um modelo por meio da regressão logística e análise de fatores para avaliar o desempenho das empresas da construção civil, permitindo que as empresas comparem seu desempenho com as “melhores práticas” na indústria. O modelo para medição resultou em três indicadores principais de vantagem competitiva: lucratividade, crescimento de vendas e participação de mercado.

Mahmood et al. (2017), analisando 255 pequenas empresas da construção civil na Malásia por meio de questionários e análise descritiva e regressão múltipla, concluem que há evidências de que os valores empresariais e a estratégia são fatores internos importantes na determinação do desempenho de uma empresa, além de outros fatores organizacionais. Oyewobi, Windapo e Rotimi (2017) chegam à mesma conclusão avaliando 72 grandes empresas na África do Sul utilizando equações estruturais de mínimos quadrados parciais.

Da mesma forma, Zaidi et al. (2018) atestam por meio da correlação de Spearman com 25 questionários no setor da construção na Malásia que a implementação da estratégia é fortemente correlacionada com a performance da empresa.

Além dos 12 principais documentos citados, foram analisadas mais 20 publicações que colaboraram com a criação de conhecimento na área, explorados na sequência.

Na década de 90, Krippaehne, Mccullouch e Vanegas (1992) apontavam que a definição de uma estratégia na indústria da construção seria crucial para sobrevivência dessas organizações tendo em vista a alta fragmentação e divisão nesse setor.

Na mesma época, Veshosky (1994) analisa 11 empresas da indústria da construção, engenharia e arquitetura pelo mundo para identificar padrões de gestão estratégica. Aponta para a falta de planejamento estratégico no longo prazo, no entanto alerta que existe a abordagem para curto prazo pelo fato das empresas terem orientação para projetos. A formulação e a implementação de uma estratégia explícita tendem a ser superiores que uma estratégia que ocorre por descuido.

Price e Newson (2003) afirmam que as empresas de construção necessitam desenvolver conhecimento e habilidade nessa área devido ao baixo nível de atividade estratégica. Essas organizações precisam se aprimorar no uso de técnicas e ferramentas associadas ao processo estratégico assegurando que sejam adequados à realidade que opera devendo incluir três elementos principais: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação da estratégia.

Após alguns anos, a verificação de 52 empresas do ramo na Turquia faz com que Kazaz e Ulubeyli (2009) reportem que mais de 80% das empresas ainda não possuíam um objetivo escrito havendo escassez de gestão estratégica, resultando em sucessos temporários e inconsistentes.

Apresenta-se também nas publicações analisadas, o posicionamento estratégico nesse ramo. Dikmen e Birgönül (2003), analisando empresas de construção na Turquia, revelam que o objetivo estratégico principal apresentado é a construção de uma imagem positiva da empresa como forma de aumentar a rentabilidade no longo prazo. As principais forças identificadas são a qualidade dos serviços, imagem da empresa e a inovação. As empresas que operavam principalmente no setor de infraestrutura tinham uma estratégia de liderança de custos, enquanto as empresas que operavam principalmente nos setores de construção e habitação usavam estratégia de diferenciação.

Na pesquisa de Kale e Arditi (2002), após analisar 107 empresas da construção nos Estados Unidos, os autores afirmam que as empresas de construção superaram seus rivais adotando um modo híbrido de competição, ou seja, colocando graus variados de ênfase em mais de um modo de competição (custo, qualidade, inovação e tempo), em vez de se concentrarem num único modo de concorrência.

Focando nos fatores críticos da estratégia corporativa que podem influenciar as perspectivas de longo prazo, Yee e Cheah (2006b) fazem uma análise financeira e das estratégias adotadas de 61 empresas de engenharia e construção da Europa, América do Norte, Japão e Coréia do Sul entre 1997 a 2003 e apontam que uma empresa que internacionaliza aumenta a liquidez dos ativos, no entanto, se isso não é possível, pode ser mais sábio primeiro adotar ou continuar a estratégia de diversificação de produto / serviço, pois segundo autores as empresas diversificadas têm um nível de alavancagem maior do que as empresas que não diversificam.

Dos mesmos autores, Yee e Cheah (2006a) revelam que estratégia de diversificação é economicamente viável somente quando uma empresa cresceu para

um tamanho razoavelmente grande e adquiriu recursos suficientes para se aventurar em segmentos de mercado relacionados e não relacionados. Também revela que não há tendência de globalização nessa indústria por cada região exibir diferentes tendências de crescimento e volatilidades, implicando que as perspectivas econômicas nacionais e regionais, mais do que as tendências globais, devem ser mais prioritárias no planejamento estratégico.

Jung et al. (2012), por meio de diagnóstico de 31 companhias coreanas, indicam que a estratégia para recessão é a de diversificação, pois a recessão ou ascensão são fatores que afetam sensivelmente o mercado internacional da construção.

Entretanto, Tansey, Meng e Cleland (2013), por meio de estudos de caso piloto na Irlanda e Inglaterra, mostram que a estratégia de liderança de custos foi mais utilizada na recessão de 2007. Isso pode ser explicado pelo fato de que a maioria das empresas nos estudos de revisão crítica serem grandes empresas, enquanto os estudos de caso piloto eram empresas de médio porte, conforme relatado nas conclusões do estudo de Yee e Cheah (2006a).

Na África do Sul, Oyewobi, Windapo e Cattell (2014), questionando 16 empresas da construção, apontam que corrupção e a instabilidade política são percebidas como os principais fatores ambientais exógenos que influenciam a estratégia e o desempenho das organizações. Problemas da mão-de-obra associados aos sindicatos, o estilo de liderança e o prolongado período de negociação antes celebração de contratos também são vistos como fatores ambientais endógenos que influenciam a posição estratégica das organizações de construção.

Distintivamente, o estudo de Ho (2016) verifica, por meio de análise de 130 empresas da indústria da construção civil em Hong Kong, que a estratégia de baixo custo tem desempenho melhor quando há forte rivalidade com clientes com alto nível de barganha com pouca ameaça de novos entrantes. O autor caracteriza esse cenário como o cenário competitivo desse setor e considera essa estratégia como alternativa quando existe grande ameaça de substituição de obras ou serviços.

Sobre o sucesso ou o fracasso de 24 empresas da construção nos Estados Unidos, Europa e Japão de 1997 a 2001, Cheah, Garvin e Miller (2004) relatam que as empresas falham por diferentes razões. Geralmente falha quando negligencia um ou dois fatores críticos com relação às medidas financeiras, operacionais, empresariais, ambientais e outros. Em muitos casos, esses fatores negligenciados são originários de

áreas que não são questões técnicas de engenharia e aspectos de gerenciamento de projetos – portanto, a estratégia corporativa deve abranger uma variedade de dimensões.

Estudo conduzido por Korkmaz e Messner (2008), com 16 indústrias da Turquia e 10 nos Estados Unidos, confirma que as empresas de construção têm que ajustar as suas estratégias de acordo com os fatores de mudança no seu próprio país, pois as escolhas estratégicas estão altamente correlacionadas com os outros determinantes dentro de sua nação natal, além disso, os fatores ambientais que afetam a indústria de construção internacional podem mudar rapidamente. Também na Turquia, Isik et al. (2010a; 2010b) apresentam dois estudos em 73 empresas de construção avaliando os fatos endógenos e exógenos do desempenho das companhias. No primeiro estudo, concluem que o desempenho da empresa é influenciado pelos recursos, capacidades dentro da empresa e decisões estratégicas adotadas pela empresa. Porém, a força das relações da empresa com outras partes envolvidas em projetos de construção e as competências de gerenciamento de projetos também têm um impacto indireto na performance. No segundo, revelam que o desempenho estratégico também é impactado pelas condições de mercado e alianças estratégicas. Dessa forma, verifica-se a importância da uma gestão estratégica nos resultados almejados.

Na Suécia, Samuelsson, Ekendahl e Ekevärn (2006) analisaram e relataram sobre a lacuna entre criar a estratégia e implementar com sucesso. Uma organização grande engloba estruturas e motivos que podem ser facilitadores ou barreiras para a implantação dos objetivos estratégicos das organizações. Para melhor equilibrar isso, recomendam que se estabeleça uma estratégia inequívoca e concreta que não pode ser mal interpretada e não descrever caminhos conflitantes para o lucro entre departamentos e unidades de negócio. A comunicação da estratégia é importante e como as escolhas e ações dos indivíduos influenciam a empresa como um todo. Além disso, devem-se medir critérios não conflitantes e incentivar as pessoas a atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Na Índia, por relatos de Gupta (2011), a indústria da construção usa a estratégia defensiva, sendo mais internamente orientada. Salientam a eficiência e são focadas em manter um nicho de gama limitada de serviços. Por esse motivo, quase nunca precisam fazer ajustes importantes em tecnologia, estrutura e metodologia de operação e reagem principalmente às forças externas (economia e concorrentes) não

tendo uma relação estratégia e estrutura consistentes por serem mais reativos e menos planejadores. Tan, Shen e Langston (2012) também avaliam as estratégias de acordo com a mesma classificação no mercado de Hong Kong e infere que o ambiente competitivo tem um grande papel na performance das empresas da construção.

A pesquisa de Hastheetham e Hadikusumo (2011), baseada em entrevistas com nove empresas na Tailândia, alerta sobre a influência das percepções do ambiente de negócios em comportamentos estratégicos, e indiretamente em performances estratégicas.

2.1.3 Outras fontes de estudo

Foram analisadas outras fontes bibliográficas não indexadas na base de dados da *Scopus*. Pesquisou-se na base de dados da SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*), na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do IBICT (Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia), no Portal de Periódicos da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), na Fundação Dom Cabral, Fundação Getúlio Vargas, Universidade de São Paulo, Unicamp, Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Massachusetts Institute of Technology, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), anais do ENTAC e SIBRAGEC e o Google Acadêmico.

Foram identificados centenas de artigos abordando estratégia e a indústria da construção civil, sendo que foram selecionados os trabalhos que mais se aproximavam do tema de pesquisa. Estas referências estão apresentadas ao longo dessa seção.

No ano 2000, Chinowsky (2001) ilustra como a indústria começa a lutar com a necessidade de se deslocar de um negócio baseado em projetos para um negócio estratégico que enfatiza o cliente e a empresa como a chave de sucesso. O estudo aponta que as grandes empresas têm fatores estratégicos bem consolidados e empresas menores dão pouca atenção para a parte estratégica, vivendo provavelmente do foco do projeto.

No Vietnã, Nguyen, Preece e Male (2006) coletaram 30 relatórios obtidos de análises dos processos de gestão de empresas do ramo. Apenas uma empresa possuía missão clara e documentada, sendo que a mesma estava aplicando o padrão

ISO 9000 2000 e para isso a missão teria que ser estabelecida. Nenhuma empresa possuía um plano de longo prazo, apenas planejavam mais de um ano para o projeto individual que estavam realizando. Não foi utilizada nenhuma ferramenta estratégica e de previsão. Aparentemente, alguns dos componentes da gestão estratégica foram aplicados sem intenção, de forma instintiva, levando à conclusão de que as empresas estavam em fase embrionária de aplicação de gerenciamento estratégico.

Na Índia, com dados coletados de 30 empresas de construção, Bhattacharya, Momaya e Iyer (2013) apontam que os inibidores do crescimento são a falta de alinhamento dos objetivos e falta de comunicação aos níveis operacionais. Há relutância em novos conhecimentos e soluções apresentando dificuldade em mudanças. Os padrões foram apontados como rígidos sugerindo que as causas profundas residem nos processos estratégicos e na equipe de gestão.

O trabalho de Zayed, Elwakil e Ammar (2012) analisa um conjunto de 18 fatores de sucesso das empresas da construção civil, por meio de 63 questionários ao redor do mundo, que vão além dos aspectos financeiros. Listados por ordem de significância, os fatores que são diretamente proporcionais à performance são: disponibilidade de conhecimento, clareza da visão, missão e objetivos, avaliação de feedback, experiência de negócio, pesquisa e desenvolvimento, cultura dos funcionários. Isso implica que quanto maior a clareza da visão, missão e objetivos, melhor a performance da empresa. Os fatores inversamente proporcionais à performance identificados foram: estrutural organizacional, políticas internas e estratégia competitiva, implicando que quanto mais complexa a estrutura, instáveis as condições políticas, grandes competidores ou estratégia deficiente, pior a performance da empresa no ramo da construção civil.

No Brasil, alguns estudos apresentam resultados diversos, no entanto as épocas de estudos são diferentes. No estudo Mello e Marcon (2004), após analisarem a eficácia das estratégias de posicionamento das firmas e atratividade setorial para os acionistas, por meio da rentabilidade do capital próprio e monte de capital investido em empresas no período de 1986 a 2001, concluíram que a construção é um dos setores que apresenta pouca probabilidade de obter retorno anormal por meio de suas estratégias. Na época de estudo, era possível chegar nessa conclusão pelo cenário da indústria ser otimista.

Com relação ao cenário estratégico, em Pernambuco, por meio de entrevistas com 40 empresários do ramo, Mercês (2009) concluiu que a maioria das empresas

não têm planejamento formal e sim estratégias implícitas. Muitas vezes as vantagens competitivas que visam atingir são conflitantes com as estratégias que dizem seguir. Grande maioria utiliza a estratégia combinada dificultando obter vantagens competitivas, apresentando falta de prioridade e foco estratégico.

No Ceará, Costa et al. (2013), analisando 14 empresas da indústria, verificaram a hipótese de que quanto maior a empresa, menor idade e menos organizada menor o alinhamento estratégico.

Entrevistando 35 gerentes sêniores da indústria, Zuo et al. (2015) chegaram à conclusão que os impactos da crise financeira mundial de 2008 no mercado da construção civil da Austrália fez com que muitas empresas reduzissem as margens de lucros e expectativas, além de optarem pela retenção de pessoas com habilidades necessárias para resposta rápida em novas oportunidades futuras. Lai et al. (2014), analisando a crise na Malásia, apontaram para impacto direto na rentabilidade das empresas de construção públicas estudadas, dessa forma alterando o preço dos materiais de construção e combustível, exigindo uma gestão mais cautelosa e estratégia de diversificação.

Com relação ao posicionamento, Li e Ling (2012), por meio de um questionário recebido de 45 empresas na China, concluíram que as estratégias de diferenciação são as estratégias que mais têm potencial para auxiliar na sobrevivência das companhias em economias turbulentas, pois apresentaram uma correlação maior à lucratividade.

No ano de 2015, em contrapartida aos estudos anteriores, com dados de 66 empresas da construção na faixa de Gaza, El-Hallaq e Tayeh (2015) observaram que a maioria dessas organizações concorda que o planejamento estratégico é utilizado possuindo cultura de planejamento, planos, metas, visões e objetivos claros com bom monitoramento.

No Brasil, Lordsleem Jr. et al. (2008), estudaram 44 empresas da construção civil certificadas pela NBR ISO 9001:2000 e Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) e 61% das empresas adotam a estratégia de diferenciação na área de atuação com desempenhos acima da média. Todas as empresas apontaram como maior ameaça à oferta de produtos semelhantes com preços inferiores. Aponta a alta qualidade como o fator mais valorizado pelos clientes, demonstrando a necessidade das empresas desse setor em melhorar os padrões de

qualidade e analisar as necessidades do cliente para utilização das informações na estratégia de diferenciação.

Com relação às pesquisas realizadas nesse setor, Almeida et al. (2012) fizeram um levantamento bibliométrico sobre as pesquisas que relacionam estratégias e construção civil de 2000 a 2011 publicados em periódicos e anais de eventos nacionais. Os autores concluíram que a maioria dos trabalhos procura descrever a estratégia utilizada e poucos se concentram em como foram implementadas (apenas sete dos 67 artigos analisados). Sugerem que todas as empresas têm estratégias, mas muitas sem necessariamente um processo formal de definição, sendo a maioria qualitativa por meio de estudo de caso com entrevista.

Em estudo mais amplo envolvendo outros setores, Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) analisaram 303 artigos publicados no Brasil entre 1991 a 2002 e concluíram que a maioria dos artigos adota a perspectiva clássica de estratégia (associadas à Ansoff e Porter) com o tema frequente de fundamentos organizacionais (cultura organizacional, mudanças e transformações de organizações, problemas gerenciais de implementação ou de revisão de estratégias). Predomina o uso de metodologias qualitativas e poucos trabalhos quantitativos, divergente da tendência da área que segue para aumento da produção quantitativa. Os autores também apontam para o distanciamento entre o mundo acadêmico e a realidade do setor, sendo importante a criação de mais conhecimento sobre estratégia empresarial e a situação econômica do Brasil. Há produção escassa sobre um tema de tamanha importância para as empresas.

Além dessas publicações, outras publicações de mestrado e doutorado do Núcleo de Inovação e Gestão da Construção (NIGEC), grupo de pesquisa da UTFPR, auxiliaram na pesquisa. Maia (2014), fez uma análise setorial das características organizacionais e do nível de efetividade dos processos gerenciais de empresas de construção civil utilizando um formato de coleta e questionários que serviram de apoio ao desenvolvimento do trabalho. Teixeira (2017) comparou a evolução das características organizacionais entre 2010 e 2016 levando em consideração as variações econômicas do período.

2.2 CONSIDERAÇÕES

A investigação da literatura sobre o tema indica a forte relação entre a estratégia e sustentabilidade das empresas de construção civil. Reportado por meio da pesquisa, é possível observar que ao longo dos anos as empresas do ramo foram adquirindo mais conhecimento sobre o assunto pesquisado, porém a prática ainda não está totalmente disseminada nas organizações. Há uma leve tendência para o uso da estratégia de diversificação em ambientes complexos e com economias em desaceleração, no entanto, essa escolha é influenciada por diversas outras questões.

Alguns autores reconhecem que a maioria dos estudos foca na análise de posicionamento estratégico adotado pelas empresas, porém pouca atenção é dada em como é definido esse posicionamento estratégico e quais as práticas estratégicas adotadas pelas empresas. É possível, conforme apontado em estudos apresentados, que algumas empresas possuam estratégias implícitas sem o processo formal estratégico implicando em uma escolha estratégica com pouca fundamentação e análise.

Observa-se também que a instabilidade econômica fez com que as empresas dessem mais importância para as questões estratégicas buscando desenvolver melhor essa área para se manterem no mercado.

Afirma-se repetidamente sobre a importância de investir em uma estratégia condizente com a realidade do mercado que atua e seu impacto positivo no desempenho da organização. Enfatiza-se a análise do ambiente, a visão de longo prazo, os fatores de mudança e a situação em que a empresa está inserida para determinar as escolhas estratégicas. Os caminhos selecionados impactam diretamente a performance das organizações.

A necessidade de criar e implementar estratégias buscando um posicionamento é essencial para manter-se no mercado, principalmente quando existem oscilações na economia. Com base nessas hipóteses, esse estudo busca entender a gestão estratégica das empresas de Curitiba e RMC.

2.3 REFERENCIAL TEÓRICO

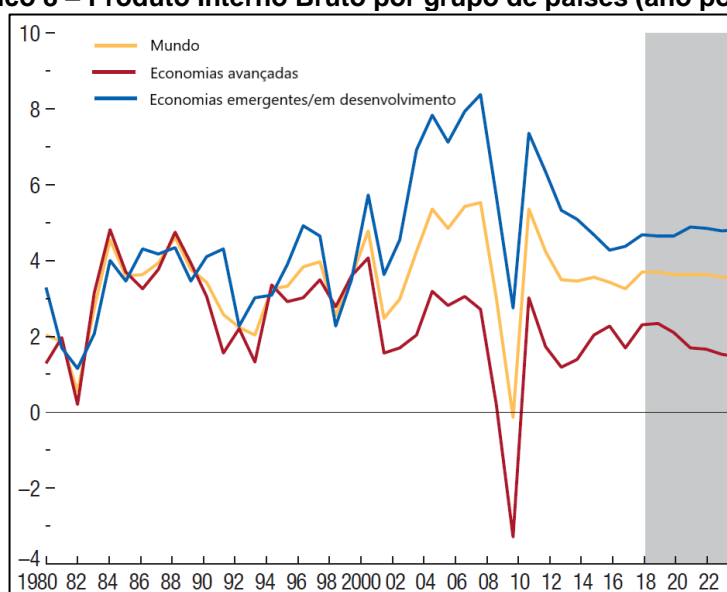
O referencial teórico aborda o resumo das principais obras que sustentam a pesquisa aprofundando o conhecimento em relação aos autores relevantes da área (BOAVENTURA, 2004). Nessa pesquisa, procurou-se relacionar os livros preponderantes e obras disponíveis que embasaram o estudo englobando as importantes contribuições teóricas sobre o tema analisado.

Esta seção apresenta o cenário internacional, o cenário da construção civil no Brasil, os principais conceitos de estratégia, gestão estratégica, competitividade e posicionamentos estratégicos mais utilizados no mundo empresarial, objetivos e metas organizacionais e medidas de desempenho da estratégia, assim como problemas relacionados à implementação das estratégias e suas consequências.

2.3.1 Cenário econômico internacional

A década desde a crise financeira global de 2008, trouxe, de fato, desenvolvimentos econômicos e políticos dramáticos. O Gráfico 8 acompanha o crescimento global real desde 1980, juntamente com as contribuições de economias avançadas e de mercados emergentes e economias em desenvolvimento (IMF, 2018).

Gráfico 8 – Produto Interno Bruto por grupo de países (ano por ano)



Fonte: IMF (2018)

*A área cinza representa projeções

Após a crise asiática (1997-1998) e o colapso da bolha das empresas “ponto com” (2000-2001), o crescimento dos mercados emergentes e das economias em desenvolvimento acelerou significativamente, enquanto as economias avançadas, embora em recuperação, cresceram a taxas abaixo dos níveis anteriores (IMF, 2018).

Dois fatores se destacam. Em primeiro lugar, o crescimento das economias avançadas tem geralmente diminuído desde meados dos anos 2000. Este declínio a longo prazo resulta do envelhecimento da mão-de-obra e do crescimento mais lento da produtividade, que coincidem com a queda do dinamismo econômico e a crescente concentração do mercado. Notavelmente, as taxas de crescimento futuro de longo prazo para economias avançadas estão abaixo dos níveis atuais (IMF, 2018).

Em segundo lugar, o início do novo milênio trouxe uma onda de crescimento nos mercados emergentes e nas economias em desenvolvimento que os colocaram decisivamente à frente do crescimento das economias avançadas. Crescimento chinês rápido foi responsável por alguns, mas claramente não todos, desta dissociação, porque o padrão permanece mesmo depois de subtrair a contribuição de crescimento algébrico da China – assim como a da Índia (IMF, 2018).

O crescimento mundial sofreu uma queda em 2009, mas todas as regiões do mundo experimentaram uma recuperação em 2010–2011. Muitas economias avançadas reduziram as taxas de juro para o limite inferior de zero e começaram a experimentar políticas monetárias não convencionais. Depois de 2010–2011, no entanto, uma sucessão de choques – a crise na zona do euro, as inversões de estímulo fiscal nas principais economias, a oscilação no crescimento chinês e a queda dos preços das commodities – impediram um crescimento forte e sincronizado (IMF, 2018).

O otimismo econômico começou a retornar no meio de 2016, apesar de quaisquer efeitos do resultado surpresa do referendo Brexit no Reino Unido em junho. O comércio global, que cresceu de modo anormalmente lento durante 2012–2016, também se recuperou quando os investimentos começaram a se recuperar (IMF, 2018). A disputa entre EUA e China é um fator que gera oscilações no mercado mundial. Esses conflitos comerciais entre os dois países podem desencadear uma guerra comercial e pressiona países emergentes e suas moedas (IBRE, 2018d). O conflito político entre Estados Unidos e Turquia também contribuiu para a crise turca afetando países europeus, devido à preocupação com a situação da solvência dos bancos da região. Guerras comerciais reduzem o crescimento econômico mundial no

médio prazo, principalmente de países que dependem do capital estrangeiro. Para países latino-americanos que tem um menor desequilíbrio macroeconômico, a desvalorização das moedas é menos acentuada (IBRE, 2018c).

2.3.2 Cenário do mercado da construção civil

A indústria da construção é um setor importante para a economia brasileira, que, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0), compreende os seguintes subsetores: construção de edifícios, obras de infraestrutura e serviços especializados para construção. Em 2016, a construção de edifícios foi a atividade que mais gerou valor dentre as atividades da construção, tendo 48,5% da participação total da atividade de construção (IBGE, 2016).

Analisando o cenário da construção civil no Brasil, conforme dados coletados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2017a), houve aumento do número de estabelecimentos da construção civil de 135.164 em 2008 (11.629 no Paraná e 2.306 em Curitiba) para 237.919 em 2014, porém com declínio nos anos seguintes chegando a 215.039 estabelecimentos em 2016 (19.603 no Paraná e 3.736 em Curitiba), sendo a maioria empresas de até quatro empregados (CBIC, 2017b).

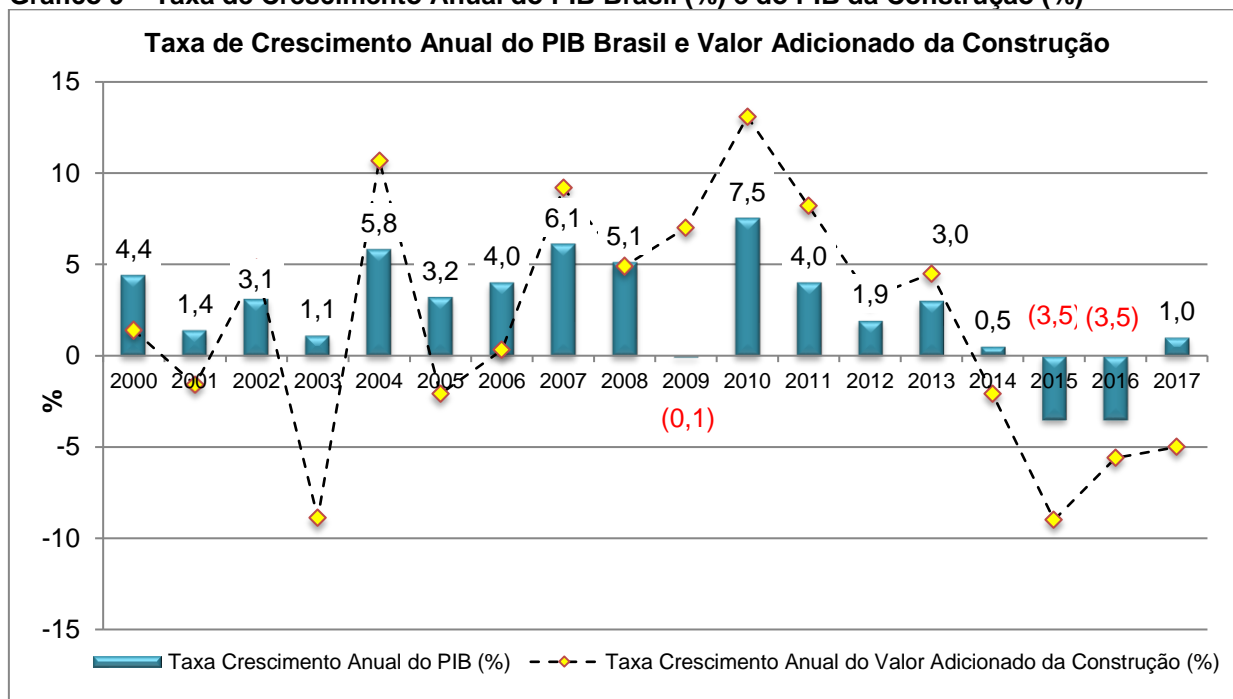
No Brasil, o PIB registrou aumento de 1% em 2017, após as maiores quedas dos últimos 17 anos (Gráfico 9), enquanto o Valor Adicionado da Construção registrou queda desde 2014 chegando a -5% em 2017 (IBGE, 2018a), alertando para um mercado que inicia o processo de retomada após recessão econômica.

Considerando o estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018b), levando-se em consideração a série de ajuste sazonal, o PIB apresentou variação positiva de 0,2% entre o segundo e o primeiro trimestre de 2018. É o sexto resultado positivo depois de oito quedas sucessivas na mesma base de comparação. O setor industrial teve queda de -0,6%, sendo que a Construção sofreu queda de -0,8%. No acumulado dos quatro trimestres terminados no segundo trimestre de 2018, houve aumento do PIB de 1,4% em relação aos quatro trimestres anteriores.

Comparando o segundo trimestre de 2018 e o segundo trimestre de 2017, houve crescimento de 1% do PIB (IBGE, 2018b), sendo o quinto resultado positivo após quedas nessa base de comparação. A indústria teve crescimento de 1,2%, no entanto, o setor da Construção apresentou redução no volume adicionado de -1,1%. A

taxa de investimento foi de 16% do PIB no segundo trimestre de 2018, acima do investimento no mesmo período em 2017. A taxa de poupança também teve aumento (IBGE, 2018b).

Gráfico 9 – Taxa de Crescimento Anual do PIB Brasil (%) e do PIB da Construção (%)



Fonte: Adaptado de IBGE (2018a)

Analisando os índices Ibovespa, principal índice de mercado de ações, e o Índice Imobiliário (IMOB), indicador de desempenho médio das cotações dos ativos de maior notabilidade no qual considera a exploração de imóvel e construção civil (BOVESPA, 2018a), observa-se a queda acentuada dos indicadores principalmente a partir de 2013, confirmando a desaceleração econômica com retomada em 2016. No entanto, o IMOB não acompanha o crescimento do índice Ibovespa em 2018 apresentando queda, conforme apresentado na Figura 4 (BOVESPA, 2018b).

No Brasil, foram concedidos novos financiamentos habitacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 no valor de R\$ 47,86 bilhões (192.963 unidades), em comparação com R\$ 44,12 bilhões (176.360 unidades) entre setembro de 2016 a agosto de 2017, apresentando acréscimo de 8,48% no valor nominal dos financiamentos e acréscimo de 9,41% no número de unidades financiadas. Dos recursos aplicados, 80,36% foram destinados à aquisição de unidades já construídas e apenas 19,64% foram financiamentos para construção de imóveis (BACEN, 2018).

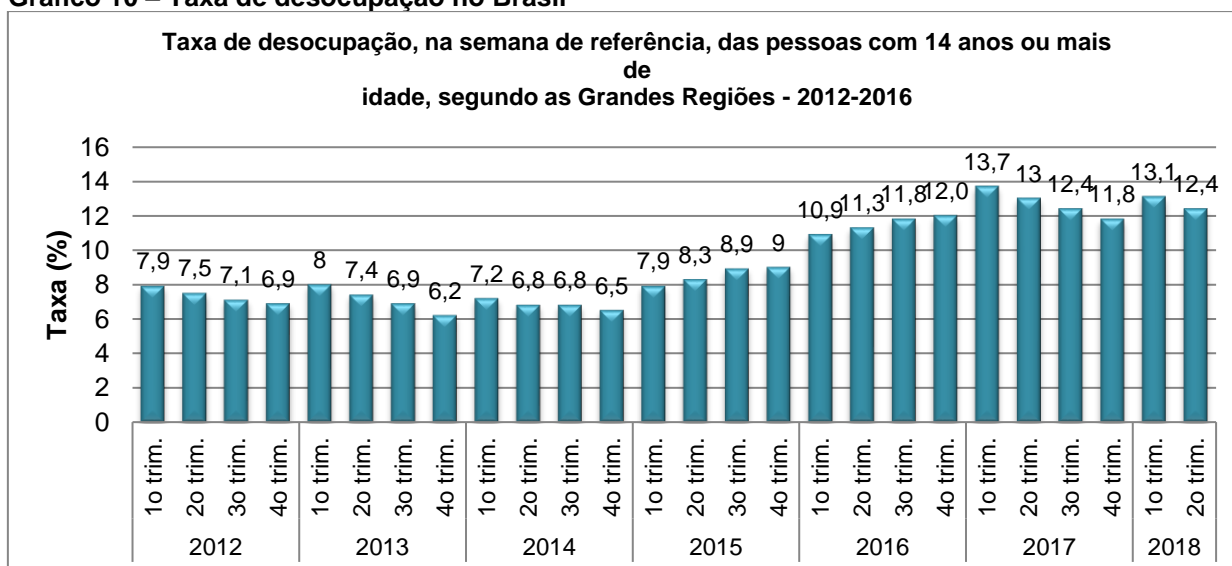
Figura 4 – Cotação Ibovespa em comparação com Índice Imobiliário IMOB



Fonte: Bovespa (2018b)

Conhecido como taxa de desocupação o percentual de pessoas desocupadas em relação às pessoas na força de trabalho, é possível visualizar o crescente aumento do desemprego ao longo dos anos, especialmente a partir do primeiro trimestre de 2015 (Gráfico 10). A taxa do segundo semestre de 2018 atingiu 12,4%, uma redução de 0,7 pontos percentuais em relação ao primeiro trimestre de 2018 e uma redução de 0,6 pontos percentuais em relação ao segundo semestre de 2017 (IBGE, 2018c). Barbosa Filho (2014) também confirma em estudo que de 2010 a 2013 houve redução do ritmo de expansão da produtividade no Brasil.

Gráfico 10 – Taxa de desocupação no Brasil

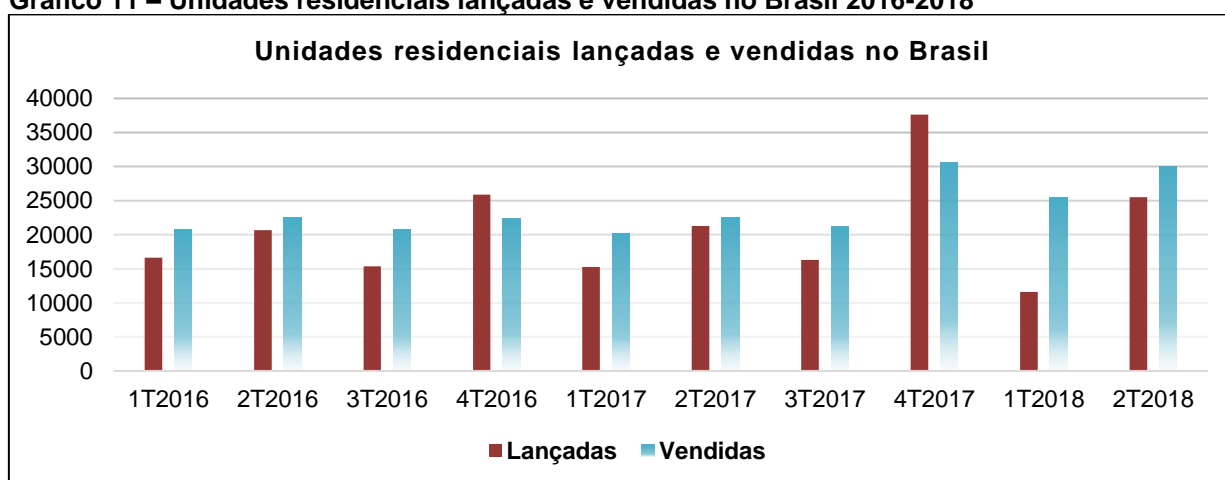


Fonte: Dados do IBGE (2018c)

Relativamente a pessoas ocupadas, na atividade Construção houve redução de 8,3% de pessoas ocupadas, no segundo trimestre de 2012, para 7,2% no segundo trimestre de 2018 (IBGE, 2018c).

Com relação aos indicadores imobiliários nacionais, houve queda dos lançamentos de unidades residenciais no primeiro trimestre de 2018 (o menor número de lançamentos desde 2016), com retomada no segundo trimestre. Com relação à quantidade de unidades vendidas, houve aumento nos últimos semestres, conforme apresentado no Gráfico 11 (CBIC, 2018a; CBIC, 2018b).

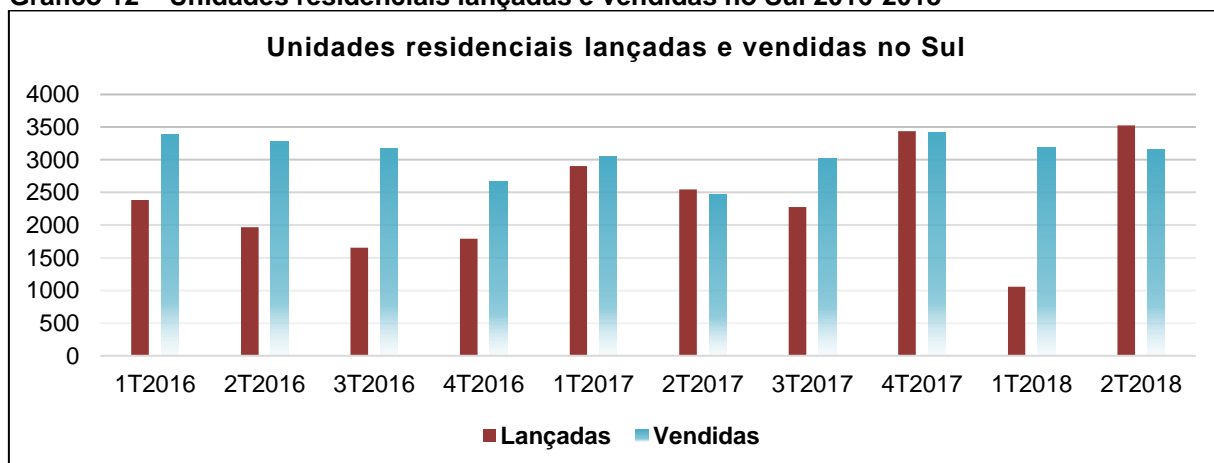
Gráfico 11 – Unidades residenciais lançadas e vendidas no Brasil 2016-2018



Fonte: Adaptado de CBIC (2018a, 2018b)

A região Sul também apresenta queda de lançamentos no primeiro trimestre de 2018, com forte retomada no segundo trimestre. A variação de unidades residenciais vendidas teve pouca oscilação (Gráfico 12).

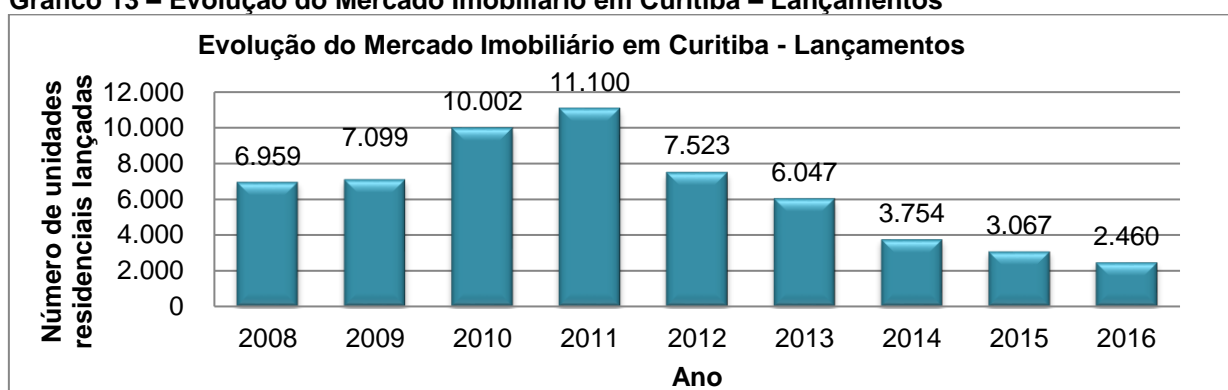
Gráfico 12 – Unidades residenciais lançadas e vendidas no Sul 2016-2018



Fonte: Adaptado de CBIC (2018a, 2018b)

Analisando especificamente a região de interesse do estudo, Curitiba teve uma queda de unidades residenciais lançadas no segundo trimestre de 2018 em comparação com o segundo trimestre de 2017. A RMC teve aumento de unidades lançadas na mesma base de comparação. Em relação às unidades efetivamente vendidas, tanto Curitiba quanto a RMC tiveram aumento de vendas comparando o segundo trimestre de 2018 com o segundo trimestre de 2017 (CBIC, 2018a). No entanto, em termos de volume continua bem abaixo do histórico de lançamento de unidades residenciais, conforme demonstrado no Gráfico 13 (CBIC, 2017c).

Gráfico 13 – Evolução do Mercado Imobiliário em Curitiba – Lançamentos



Fonte: Adaptado de CBIC (2017c)

Em 2016, a sondagem realizada pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) mostrou que as empresas que atuam nos programas de governo: Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e Minha Casa Minha Vida (MCMV), tiveram a mesma percepção de queda no nível de atividades e grande pessimismo com relação à economia comparativamente às demais empresas do ramo que não atuam nesses programas. Segundo informações do relatório, a dificuldade fiscal do governo atingiu os principais programas governamentais, apresentando atrasos nos pagamentos desde junho de 2015 e, conseqüentemente, paralisação de obras (IBRE, 2016a). Em junho de 2016, esperava-se melhoria com reinício de obras do PAC e nova fase do MCMV, no entanto, houve frustração com a retomada do crescimento, tendo o desempenho sido mais decepcionante do que o mercado imaginava (IBRE, 2016b).

A queda acentuada de atividade de emprego e problemas como demanda interna insuficiente devido à crise econômica, de acordo com os empresários, são conseqüências da alta carga tributária, alta de juros e falta de capital de giro levando à insatisfação quanto à margem de lucro (IBRE, 2016c).

Estudo realizado por Monte e Visconti (2016), sugere que a credibilidade das políticas monetária e fiscal exerce influência sobre a confiança dos consumidores brasileiros. A taxa de desemprego, taxa de juros e crédito também afetam negativamente a confiança do consumidor e refletem na percepção do cenário econômico, gerando impacto nos gastos do país.

Segundo CBIC (2016b), sem o retorno da confiança o país não se desenvolverá. Para isso, será preciso estabilidade macroeconômica retornando a confiança dos empresários e de consumidores e, dessa forma, garantindo a retomada dos investimentos. O Índice de Confiança da Construção (ICST), que tinha um patamar de aproximadamente 110 pontos, em 2010, atingiu seu mínimo em março de 2016 com menos de 70 pontos. Em setembro de 2018, o ICST registrou a quarta alta seguida, reforçando à sua trajetória de recuperação dos últimos meses, atingindo 80,3 pontos, retornando ao patamar de 2015. No entanto, o índice ainda se encontra distante do período pré-crise com recuperação lenta e tem oscilações (IBRE, 2018b).

Empresários e consumidores acreditam em melhoria nas perspectivas para o final de 2018, com predominante otimismo. Entretanto, essa melhoria esperada é insuficiente para recompor todas as perdas sofridas nos meses anteriores. O setor da construção continua apresentando mais dificuldade que os demais setores (IBRE, 2018a).

O PIB do segundo trimestre de 2018 evidenciou ritmo morno de evolução da atividade econômica brasileira, mostrando um processo gradual de recuperação. Porém, a trajetória do consumo e do investimento ao longo do ano carregam bastante incerteza pela indefinição político-eleitoral e pelo cenário internacional instável (IBRE, 2018a).

Diante do cenário apresentado de redução de crédito, queda na produção, desemprego crescente, a indústria da construção passa por um período de recessão, assim como outros setores da economia, necessitando cada vez mais de uma gestão competente para lidar com as adversidades do setor e da economia.

2.3.3 Estratégia

O termo “Estratégia” remonta aos antigos gregos que utilizavam a palavra *strategos* para definir o magistrado-chefe ou o comandante-chefe militar, sendo que o

conceito militar da palavra continuou existindo ao longo dos anos. Na Segunda Revolução Industrial nos Estados Unidos, na metade do século XIX, surgiu a necessidade de estratégia para se adaptar ao mercado. Na Segunda Guerra Mundial, com a escassez de recursos, o estímulo foi ainda maior (GHEMAWAT, 2012, p. 2). Posteriormente, foi introduzida no meio empresarial pela teoria dos jogos (ANSOFF, 1977, p. 87-100).

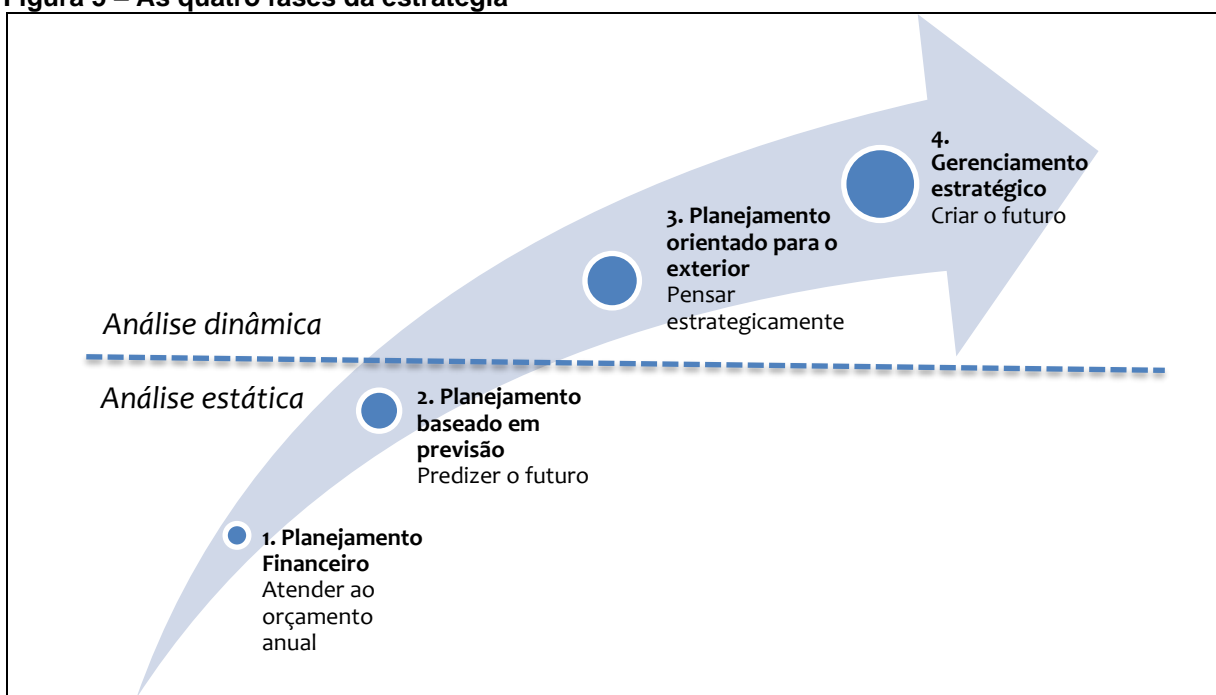
Algumas das primeiras publicações acadêmicas sobre o assunto começaram com economistas, como John Commons, em 1934, enfatizando a importância sobre os fatores estratégicos ou limitadores das empresas (GHEMAWAT, 2012, p. 4).

Na década de 1960, surgiram discussões acadêmicas sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Nesse período, a complexidade das situações estratégicas aumentou e impulsionou a necessidade de ferramentas mais sofisticadas para cada negócio. Além disso, era necessário distinguir as características que eram imutáveis das que precisavam se adequar às mudanças. Kenneth Andrews combinou os conceitos na estrutura SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), e Ansoff sugeriu quatro categorias para manter o foco estratégico: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (GHEMAWAT, 2012, p. 7).

Na década de 1970, foram criados os conceitos de curva de experiência, para tentar explicar preço e comportamento competitivo, planejamento de portfólio de unidades de negócios. Após contestações sobre essas técnicas, em 1979, Fred Gluck, líder na prática de gerenciamento estratégico da consultoria McKinsey, e seus colegas propuseram amenizar as abordagens mecanicistas através das quatro fases estratégicas que consideravam um maior nível de dinamismo, multidimensionalidade e incerteza no ambiente de análise, conforme Figura 5 (GHEMAWAT, 2012, p. 10).

Com Porter, na década de 1980, houve a introdução do termo estratégia competitiva focando na importância do conhecimento da concorrência e como a relação de competição de mercado funciona para o desenvolvimento da estratégia. A definição das cinco forças permitiu estruturar e capturar as diferenças entre setores e empresas trazendo o conceito de vantagem competitiva (PORTER, 1986). Nessa época, a estratégia era definida como a combinação que a empresa faz entre os recursos internos e habilidades, oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo (GRANT, 1991).

Figura 5 – As quatro fases da estratégia



Fonte: Ghemawat (2012, p. 14)

A combinação entre a estratégia e os recursos da empresa e habilidades foi estudada por Wernefelt (1984), Barney (1991) e Grant (1991), criando a visão baseada em recursos da empresa.

A estratégia pode ser entendida como regras e diretrizes para a tomada de decisão (ANSOFF, 1977, p. 87); como o desenvolvimento de uma fórmula de como a empresa irá competir ou uma forma de relacionar a companhia ao ambiente de maneira competitiva (PORTER, 1986, p. 22); uma forma de obter vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 5); e também pode ser visto como um plano, um padrão de comportamento ao longo dos anos (MINTZBERG, 2004, p. 34). Pode ser definida como uma arte de aplicar tanto meios disponíveis como explorar condições favoráveis para atingir resultados específicos, do Aurélio (FERREIRA, 2009), ou arte de dirigir coisas complexas, do Michaelis (1998).

As estratégias são planos de longo alcance, métodos e abordagens que uma empresa adota para atingir seus objetivos em um ambiente competitivo. Essas decisões estratégicas são tomadas ao mais alto nível da empresa (ou sua unidade pertinente) e envolvem compromisso organizacional de longo prazo e investimento de recursos. Essas estratégias podem direcionar o comportamento de uma empresa no mercado em relação aos seus potenciais clientes e concorrentes. Eles também

dirigem o desenvolvimento de longo alcance dos recursos de uma empresa (WARSZAWSKI, 1996).

Por Barney (2002), a estratégia é definida como uma teoria da empresa sobre como competir com sucesso. É uma teoria, pois não há como saber se será bem sucedida e, em caso de sucesso, não se sabe quanto tempo permanecerá bem sucedida no futuro.

Fazer melhor é caracterizado como eficiência operacional, no entanto, para Porter (2011), a estratégia é desenvolver uma posição única no mercado, na qual é preciso decidir o que deixar de fazer, decidir no que focar, quais mercados não atender, quais clientes servir para obter sucesso.

Como tanto a capacidade de uma empresa como seus ambientes podem mudar ao longo do tempo, a estratégia tem de ser ajustada em conformidade a fim de manter um equilíbrio dinâmico entre a empresa e os seus arredores (HO, 2016).

A evolução do pensamento estratégico passou por diferentes fases e contextos ao longo dos anos, assumindo diversos significados. De qualquer forma, é visto como uma ferramenta necessária à competição acirrada do mercado delineada pela alta administração, fornecendo subsídios para a organização melhorar seu desenvolvimento, uma vez que seu fracasso pode acarretar falência da organização (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem uma análise de todas as abordagens estratégicas e afirmam que a formulação da estratégia é composta por dez partes, cada uma sendo uma “escola de pensamento”. São dez pontos de vista distintos que levam em consideração a época de criação e que analisam um aspecto específico do processo de formulação da estratégia. Segundo os autores, as escolas que mais se preocupam com o fato de que as estratégias *devem* ser formuladas e menos com *como* são formuladas são:

- Escola do Design: Formulação por processo de concepção. Origem da década de 60 e 70, essa escola representa a visão mais influente e geralmente se utiliza do conceito SWOT como peça central. O modelo dá ênfase às ameaças e oportunidades do ambiente e deflagram forças e fraquezas da organização buscando adequar as capacidades. Deve ser elaborada pelo executivo principal, ser simples, única e explícita para ser implementada. Como pontos negativos apresenta a inflexibilidade e separa o pensamento da ação.

- Escola do Planejamento: Formulação por um processo formal. Origem da década de 70, com a influência do autor Ansoff, focando no procedimento, treinamento e análises formais. Devem ser elaborados por equipe capacitada com acesso ao executivo principal. O plano básico é utilizar SWOT, dividir em etapas definidas, adicionar listas de verificação e técnicas com atenção para fixação de objetivos, orçamentos e planos operacionais de longo, médio e curto prazo. Com essa escola surgiu o planejamento de cenários possibilitando especular sobre possíveis futuros e controle estratégico permitindo o monitoramento como forma de revisar e aceitar as estratégias. Como desvantagem apresenta a ideia de que a estratégia pode ser um processo estruturado e formalizado, conseqüentemente o ato de pensar após definição do plano é desligado e segue-se o planejado reduzindo análises sobre as vulnerabilidades. Os autores apontam que planejamento estratégico não é a formulação de estratégias, e sim um processo para decompor e formalizar as conseqüências das estratégias já estabelecidas. Como ponto positivo alerta sobre a importância do planejador encorajando o comportamento estratégico.
- Escola do Posicionamento: Formulação por um processo analítico. Tem origem nas estratégias militares pela seleção de posição específica em contexto competitivo evoluindo para soluções estratégicas feitas por consultores, com início mais claro nos anos 80, pela influência de Michael Porter. Segue tendências das escolas anteriores, mas impõe limites sobre as estratégias ajustando uma estratégia sob medida para a situação de mercado. Foca na análise do ambiente externo, aproveitando informações das outras escolas já citadas. Desvantagem é foco estreito, podendo ser tendencioso, com inclinação para condições externas em detrimento das capacidades internas. Enxerga a estratégia como dedutiva e deliberada sem considerar aprendizado estratégico e estratégias emergentes. Como vantagens apresenta o papel de apoiar o processo estratégico podendo ser utilizada para ampliar a visão estratégica.

As escolas que se preocupam em *como* formular a estratégia são:

- Escola Empreendedora: Formulação por um processo visionário. Com origem na economia, a estratégia dessa escola é desenvolvida por um líder trazendo perspectiva de visão como fonte de inspiração, dependendo da intuição do líder, criando mais uma imagem do que se quer atingir do que um plano. Dessa forma, deixa flexível para adaptações no decorrer do processo. Enfatiza a liderança e o empreendedorismo caracterizado por grandes saltos em condições de adversidades. Crescimento é a meta mais importante. A desvantagem é que depende apenas de uma pessoa visionária podendo trazer riscos dependendo da direção que esse líder deseje caminhar.
- Escola Cognitiva: Formulação por um processo mental. Essa linha de pensamento surgiu na década de 80 e 90 e foca na mente do estrategista dando origem a duas alas na escola: a ala objetiva que lida com o processamento e a estruturação do conhecimento para produção de um filme objetivo do mundo, e a ala subjetiva que interpreta o mundo. As estratégias surgem na forma de mapas, conceitos, esquemas e molduras sendo difíceis de realizar e difíceis de mudar quando são realizadas. Falta conhecimento de psicologia cognitiva na administração podendo ser útil para entender o funcionamento da mente, a formação das estratégias e diferenças de tomadas de decisão entre pessoas.
- Escola de Aprendizado: Formulação por um processo emergente. O início da escola foi em 1959 com Chales Lindblom, disseminado por Hamel e Prahalad na década de 90 e destaca que as estratégias surgem do aprendizado sobre as situações e a capacidade da empresa de lidar com elas. Descobriu-se que os redirecionamentos estratégicos geralmente são causados por pequenas ações e decisões tomadas por diversos tipos de pessoas dentro da organização, algumas ações de forma acidental sem análise das consequências estratégicas. O sistema coletivo aprende e gera estratégias de qualquer canto da organização. Esse sistema apoia a iniciativa de qualquer pessoa que queira aprender. A liderança não preconcebe estratégias e sim gerencia o processo de aprendizado para que possa emergir novas ideias. Essa linha de pensamento pode trazer riscos de desintegração da estratégia, perda de estratégias por falta de interesse, pouca disciplina em torno de algo

específico, escolha de estratégias que levem para o lado que nenhuma empresa quis chegar e dependência do aprendizado paciente para situações que necessitem de decisões rápidas. Em ambientes altamente complexos a aprendizagem coletiva pode ser interessante e iniciativas podem ser aproveitadas.

- Escola do Poder: Formulação por um processo de negociação. Com início no final dos anos 70, essa escola elabora estratégia por meio de jogo de poder e política para negociar situações favoráveis dependendo dos interesses desejados. Internamente, esse tipo de política pode assegurar membros mais fortes nas posições de liderança, assegurar que todos os lados das questões sejam discutidos e estimular mudanças necessárias em sistemas bloqueados por meio de persuasão ou barganha. Externamente pode gerar acordos influenciando o meio externo em vez de apenas reagir às situações, análise dos interessados, manobras estratégicas e formulação cooperativa da estratégia (alianças, terceirização). Porém, pode distorcer as organizações e criar conluios numa sociedade.
- Escola Cultural: Formulação por um processo coletivo. Com início nos anos 80 na administração, cultura é o que diferencia uma empresa da outra e sua forma única de realizar atividades. Essa linha de pensamento forma a estratégia por meio da força social da cultura. É um processo de interação social em que as crenças são repassadas e os recursos e capacidades da empresa são protegidos e usados como vantagem competitiva. A teoria baseada em recursos foi divulgada por Wernerfelt, Hamel e Prahalad, Grant e Barney. Faltam clarezas conceituais nessa escola, com divergências de pensamentos. Além disso, por enfatizar a cultura pode encorajar uma forma de estagnação na empresa, pois tanto construir e desconstruir uma cultura podem ser tarefas difíceis. No entanto, oferece um consenso ideológico dando importância para o coletivo.
- Escola Ambiental: Formulação por um processo reativo. Tem suas origens na teoria de contingência. A organização reage ao ambiente criando uma espécie de espelhamento, no entanto coloca um equilíbrio na visão global da formação da estratégia posicionando o ambiente, a

liderança e a organização como peças centrais. A força do ambiente gera as estratégias e a liderança é passiva para garantir a adaptação, agrupando-se em nichos. Como desvantagem apresenta o fato de que as dimensões do ambiente são muito abstratas e a empresa torna-se mais reativa.

A escola que combina as outras em busca de integração é:

- Escola de Configuração: Formulação por um processo de transformação. Fornece formas de integrar informações de outras escolas. Chama de *configuração* o estado da organização e o contexto que a cerca, e de *transformação* o processo de geração de estratégias. Dessa forma, a escola retrata uma estratégia dentro de uma configuração estável com saltos para novos estados ocasionalmente. Apoiar períodos estáveis e adaptáveis às mudanças, porém reconhece a necessidade de transformação de acordo com a situação da empresa. Com início em 1970, o conceito de configuração se tornou mais evidente na década de 80 com as estruturas das organizações definidas por Mintzberg, assim como a tipologia criada por Miles e Snow. Como problema apresenta o fato de que cada empresa tem suas nuances individuais e cada configuração simplifica características distorcendo informações na tentativa de explicar situações complexas.

Com base nas escolas apresentadas, a tese direciona o estudo para as escolas de planejamento e posicionamento.

2.3.3.1 Gestão Estratégica

Na década de 1990, evidencia-se a consolidação da área Gestão Estratégica e não mais Planejamento Estratégico, unindo a formulação, revisão e implementação de estratégias em um conceito único. Na mesma época também se manifestam críticas ao modelo de posicionamento, principalmente Porter, no entanto, não abalam a importância da abordagem (BERTERO; VASCONCELOS e BINDER, 2003).

O termo "gestão estratégica", por Veshosky (1994), refere-se à formulação e implementação de um plano de negócios a médio e longo prazo, com um horizonte de três anos ou mais. Tal plano poderia tratar de melhorar a posição competitiva nos

mercados atuais, entrar em novos mercados, ou integrar verticalmente, com o objetivo de melhorar a rentabilidade de uma empresa em longo prazo.

Chinowsky e Meredith (2001) propõem a gestão estratégica no contexto da indústria da construção com sete áreas:

- Visão, Missão e Metas - O ponto de partida para todos os esforços da organização; estabelecer uma visão fornece a cada membro uma direção a seguir em todas as práticas de negócios;
- Competências básicas - Os limites do negócio para uma organização; as competências essenciais estabelecem o que uma organização faz melhor e onde reside a sua força;
- Recursos de conhecimento - A combinação de recursos humanos e tecnológicos que fornecem a espinha dorsal para a conclusão de projetos de organização;
- Educação - Foco na informação e requisitos formais para a aprendizagem ao longo da vida e compreensão da evolução das condições do negócio;
- Finanças - Um foco amplo em preocupações monetárias para além das preocupações de orçamento para projeto e projeto e controle de cronograma;
- Mercados - A análise de oportunidades de negócios expandidas dentro de domínios relacionados a competências essenciais;
- Concorrência - Compreensão dos concorrentes existentes, emergentes e futuros, tanto nos segmentos de mercado existentes quanto nos potenciais.

O processo de administração estratégica consiste em um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar as chances de que a empresa selecione uma estratégia que gere vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.5). É definida como um processo contínuo que visa integrar a organização ao ambiente. Isso implica que a administração segue diversas etapas, como: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, definição da estratégia, implementação da estratégia e o controle sobre a estratégia (CERTO, 2005; OLIVEIRA e MELHADO, 2006).

Jacometti e Bulgacov (2012), com base em seus estudos, orientam que não existem estratégias superiores e que há dificuldade de relacionar gestão estratégica corporativa e desempenho. O ponto crítico é conseguir adaptar os recursos e

capacidades de uma organização com o gerenciamento, estrutura e gestão estratégica.

A Figura 6 ilustra a inter-relação entre a gestão estratégica e resultado organizacional, demonstrando que o posicionamento da organização em termos de produtos e serviços definem os resultados que serão obtidos e que, conseqüentemente, afetarão estratégias futuras da organização (JACOMETTI; BULGACOV, 2012).

Figura 6 – Gestão Estratégica e Resultado organizacional



Fonte: Jacometti e Bulgacov (2012)

A criação e a implementação de estratégias impõem diversos desafios à organização, como reduzir, aumentar ou manter o escopo já estabelecido, sendo que qualquer escolha envolverá esforço de toda a organização, devendo selecionar o método que considera o tempo, implementação e custo do processo (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Embora o processo possa ser um marco importante para as organizações, não é a conclusão final necessária para fins de implementação. Em vez disso, um plano estratégico é necessário para delinear as metas, objetivos, marcos e critérios de avaliação que devem ser seguidos para alcançar a estratégia desenvolvida. No entanto, traduzir uma estratégia em uma série de tarefas que podem ser realizadas por departamentos individuais é um desafio. O tempo necessário para se concentrar na ampliação das bases de clientes ou na análise de novos fluxos de receita é muitas vezes superado por demandas por projetos de atenção ao orçamento, cronograma ou questões de pessoal. Dado este conflito por atenção, um conjunto específico de instruções é necessário para garantir que uma organização permaneça focada em preocupações em nível de organização. Este conjunto de instruções é o plano

estratégico. Abrangidos dentro deste plano são os resultados mensuráveis que os gerentes de divisão e nível de organização podem avaliar para o progresso e realização final (KUPRENAS, CHINOWSKY e HARANO, 2000).

As empresas enfrentam dificuldades na realização de suas estratégias. Drummond et al. (2012) apontam que a implementação da estratégia também é tarefa da alta administração para correções de desvio e mudanças necessárias na estratégia, sendo um processo no qual todos os gestores de todos os níveis se conectam com a estratégia gerando comprometerimentos de todos os envolvidos. É uma atividade mais cognitiva e comportamental do que conceito de gestão e ferramentas. Lótfi, Versiani e Dias (2012) também alertam que são os gestores que realizam a função de revisar, ajustar e encorajar pessoas a executarem o planejado. Caso não ocorra, o desempenho das estratégias será reduzido. Segundo Ansoff (1977, p. 87-100) a política pode ser delegada a níveis inferiores, mas a implantação da estratégia exige análises dos executivos até o último minuto.

Alguns gerentes com aversão ao risco que pensam que estão em ambientes muito incertos não confiam nos seus instintos e sofrem de paralisia de decisão. Eles evitam tomar decisões críticas sobre os produtos, mercados e tecnologias que devem desenvolver. Eles se concentram em reengenharia, gerenciamento de qualidade ou programas internos de redução de custos. Embora valiosos, esses programas não são substitutos da estratégia (COURTNEY; KIRKLAND e VIGUERIE, 1997).

Por Kim e Mauborgne (2014), apenas 30% dos funcionários estão efetivamente comprometidos com um bom trabalho e executivos em todo o mundo reconhecem que existe distância entre a energia dos líderes e o que é implementado. Os autores apresentam, como uma das soluções, a “liderança de Oceano Azul” como uma forma de tentar ser mais efetivo e obter melhores resultados na liderança. O processo gera confiança na liderança, evitando que os funcionários gastem energia protegendo sua posição e trabalhem contra o desempenho da empresa para efetivamente gerar valor.

Entretanto, Cândido e Santos (2009) alertam para o cuidado na análise das taxas de insucesso de implementação geralmente apresentadas como taxas consumadas de 70 a 90%, sendo que os autores concluem que as taxas reais de insucesso apresentam amplitudes maiores e difíceis de determinar com exatidão. Há diferenças de conceito de sucesso/insucesso e utilização de amostragens e metodologias diferenciadas.

Observando o sucesso de outras indústrias do Reino Unido, Egan (1998) identificou uma série de fundamentos para o processo de melhoria que acredita ser tão aplicável à construção como a qualquer outra empresa comercial. Os fundamentos seriam:

- Liderança comprometida: trata-se de uma gestão que acredita e está totalmente empenhada em impulsionar uma agenda de melhoria e comunicar as mudanças culturais e operacionais necessárias em toda a organização.
- Foco no cliente: nas melhores empresas, o cliente dirige tudo. Essas empresas fornecem exatamente o que o cliente final precisa, quando o cliente precisa e a um preço que reflete o valor dos produtos para o cliente. As atividades que não agregam valor do ponto de vista do cliente são classificadas como resíduos e eliminadas.
- Integrar o processo e a equipe em torno do produto: as empresas de maior sucesso não fragmentam suas operações - trabalham em volta das necessidades do cliente e focam no produto e no valor que ele fornece ao cliente.
- Agenda orientada à qualidade: qualidade significa não apenas zero defeito, mas entrega no tempo e orçamento, inovando para o benefício do cliente e eliminando resíduos, seja no design, materiais ou construção no local. Significa também assistência pós-venda e redução do custo de uso. Qualidade significa o pacote total - excedendo as expectativas do cliente e fornecendo um serviço real.
- Compromisso com as pessoas: isso significa não apenas condições decentes do local, salários justos e cuidados para a saúde e segurança da força de trabalho. Significa um compromisso com a formação e desenvolvimento de gestores e supervisores comprometidos e altamente capacitados. Significa também o respeito por todos os participantes no processo, envolvendo todos na melhoria e aprendizagem sustentadas e uma cultura sem culpa baseada na interdependência mútua e na confiança.

2.3.3.2 Competitividade e Posicionamento

Porter (1986, p. 13) afirma que cada empresa possui uma estratégia competitiva explícita ou implícita, podendo ter sido criada explicitamente por meio de um processo de planejamento ou implicitamente por meio de atividades dentro dos departamentos, no entanto, a soma de metodologias departamentais dificilmente resultará na melhor estratégia. Dessa forma, o autor defende que há benefícios na escolha de um processo explícito para formulação da estratégia de maneira a coordenar ações e políticas dentro dos departamentos visando um objetivo comum. Para isso, apresenta a metodologia das cinco forças competitivas que atuam na indústria, como análise da concorrência, sinais de mercado e movimentos competitivos.

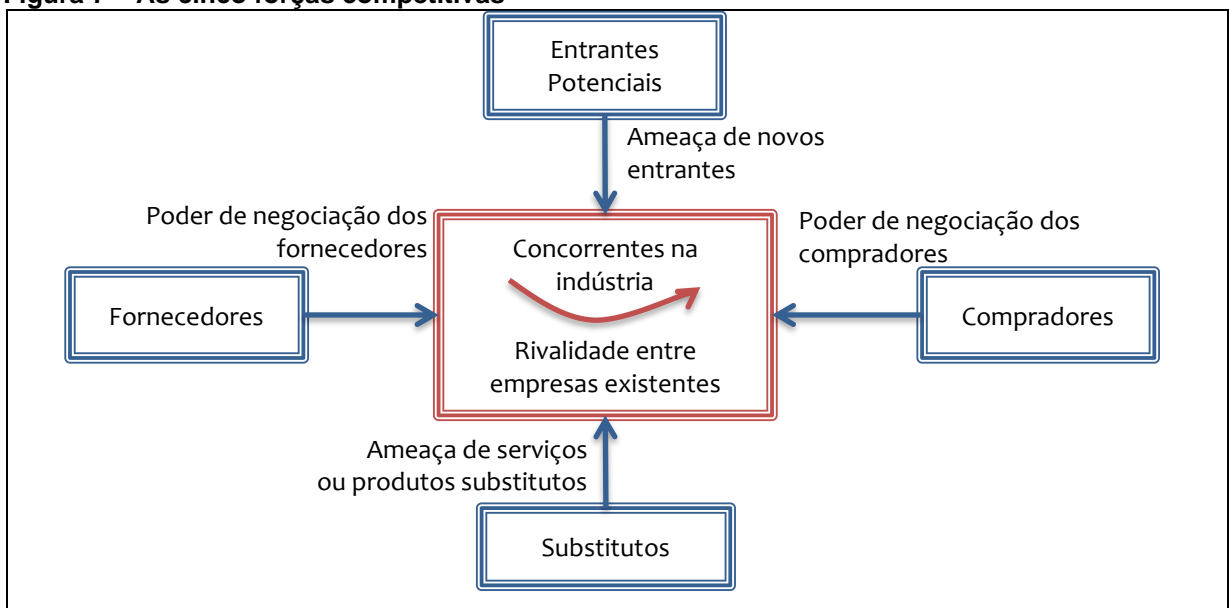
Pela técnica de Porter (1986, p. 22), a formulação da estratégia é a relação da companhia com o meio ambiente, sendo que a estrutura industrial tem raízes em sua estrutura econômica e forte influência nas regras de mercado e nas estratégias.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição de mercado sustentável, favorável e lucrativa, levando em consideração as forças externas e tendo como pontos principais da escolha da estratégia: a atratividade da indústria e a posição competitiva. Considerando isso, as cinco forças competitivas (Figura 7) que determinam o potencial de lucro das empresas são: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre as empresas concorrentes. O vigor de cada uma das cinco forças é uma função da estrutura industrial ou das características técnicas e econômicas das empresas, sendo que a estratégia competitiva dependeria do domínio dessas informações e permitiria encontrar uma posição contra as forças competitivas ou influenciá-las ao seu favor (PORTER, 1986, p. 22).

Em cada setor, nem todas as cinco forças terão a mesma importância e dependerá das características intrínsecas da indústria. A metodologia permite conhecer o mercado e identificar inovações estratégicas para melhorar a rentabilidade da organização (PORTER, 1990b, p. 6). Todos, clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes em potencial são “concorrentes” potenciais da indústria, definindo o conceito de rivalidade ampliada (PORTER, 1986, p. 24).

A essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. Caso a companhia tenha um forte posicionamento e não existam ameaças de novos entrantes poderá ter baixos retornos caso se depare com produtos superiores ou substitutos. O estrategista pode revisar o plano de ação posicionando a empresa pela análise das forças competitivas ou influenciar as forças por meio de movimentos estratégicos ou antecipando mudanças nos fatores subjacentes às forças e respondendo a elas com a esperança de escolher a estratégia apropriada para o novo balanço competitivo antes do concorrente reconhecer isso (PORTER, 1979).

Figura 7 – As cinco forças competitivas



Fonte: Porter (1986)

Ao enfrentar as cinco forças, Porter (1986, p. 49) afirma que existem três estratégias genéricas para atingir um desempenho acima da média na indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque, conforme descrito a seguir (Figura 8).

Figura 8 – Estratégias genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1990b)

Liderança de Custo

Consiste em um conjunto de políticas para atingir a liderança de custo. Torna-se o produtor de menor custo na indústria se conseguir sustentar essa liderança. Inclui: construção agressiva de instalações em escala eficiente; perseguição robusta de reduções de custo pela experiência; controle rígido de custos e despesas gerais; utilização mínima de recursos em área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência, força de venda e publicidade; atenção administrativa no controle rígido de custo; custo baixo em relação aos concorrentes; simplificação/padronização dos produtos para facilitar a fabricação; relatórios de controle frequentes e detalhados; organização e responsabilidades estruturadas; incentivos baseados em metas estritamente quantitativas; acesso favorável de matérias-primas; economia de escala. Habilidades adquiridas: investimento de capital sustentado e acesso ao capital; boa capacidade de engenharia de processo; supervisão intensa da mão-de-obra; sistema de distribuição com baixo custo (PORTER, 1986, p. 49).

Liderança de Diferenciação

A empresa busca ser a única na indústria, possuindo singularidade e podendo exigir preços mais elevados por esse status. Implica que os atributos da empresa sejam diferentes dos rivais e cria lealdade dos consumidores. Pode ser atingido pelo próprio produto, pelo sistema de entrega, pelo marketing, etc. Características dessa liderança: lealdade dos consumidores; menor sensibilidade ao preço; forte coordenação entre funções P&D, desenvolvimento do produto e marketing; avaliações e incentivos subjetivos ao invés de quantitativos. Habilidades: grande habilidade de marketing; engenharia de produto; tino criativo e grande capacidade em pesquisa básica (PORTER, 1986, p. 49).

A diferenciação de produto é uma estratégia na qual as empresas tentam ganhar vantagem competitiva aumentando a percepção de valor dos produtos ou serviços relativamente ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas (BARNEY, 2002).

Enfoque

Depende da escolha de um ambiente competitivo estreito no mercado, selecionando um segmento e adaptando a estratégia para satisfazê-los. Com isso, a empresa obtém uma vantagem competitiva para o público alvo e não uma vantagem

competitiva geral. Dentro do enfoque é possível ter enfoque no custo, procurando uma estratégia de custo dentro do segmento-alvo, ou ter enfoque na diferenciação, buscando diferenciação no seu segmento-alvo.

A escolha de qualquer uma dessas estratégias exige comprometimento total que poderá ser diluído se existirem mais de um alvo primário ocasionando em uma estratégia pobre com chances de rentabilidade reduzida (PORTER, 1986, p. 50).

Após diagnosticar as forças que afetam a concorrência da indústria, a empresa consegue identificar seus pontos fortes e fracos e traçar seu posicionamento estratégico. Dessa forma, a estratégia pode utilizar as capacidades da empresa para se defender das forças competitivas, ou influenciar o equilíbrio das forças melhorando sua posição, ou antecipar mudanças criando um novo equilíbrio antes dos concorrentes (PORTER, 1986, p. 45).

Caso as empresas possuam exatamente os mesmos recursos (mesma quantidade e tipos de capital físico, humano e organizacional estrategicamente relevante) é possível que as outras possam copiá-la impossibilitando adquirir uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). A estratégia genérica só leva a desempenho acima da média quando é sustentável perante os concorrentes e essa sustentabilidade é obtida pela vantagem competitiva exigindo barreiras que dificultem a imitação (PORTER, 1990b, p. 17-18).

Muitas estratégias são baseadas na suposição de que o passado irá se repetir ou em projeções futuras que estão quase que invariavelmente erradas e não se baseiam na compreensão total da estrutura da empresa e suas vantagens competitivas – fatores que realmente determinam a lucratividade do negócio (PORTER, 1990b, p. 411).

Porter (1990b, p. 1-4) afirma que a estratégia competitiva busca uma posição favorável destinada a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças de concorrência do mercado. Portanto, sustentar uma posição competitiva, bem como a criação inicial da posição, apresenta um grande desafio. A vantagem competitiva não pode ser continuada por um longo tempo sem mudanças nos produtos, serviços e estratégias. Os mercados mudam rapidamente e os concorrentes buscam imitar produtos, serviços e estratégias de sucesso (KORKMAZ; MESSNER, 2008).

Estudos recentes de Porter (2011) apontam também para uma nova forma de criar valor econômico como a conexão da empresa à sociedade embutindo o fator social no pensamento estratégico. O autor afirma que a responsabilidade social se

tornará mais importante que o impacto das redes sociais virtuais sendo impulsionadores de inovação pelos próximos 25 anos, podendo gerar novos posicionamentos de mercado e novas formas de criar valor aos clientes.

A literatura tende a enfatizar a escolha entre o posicionamento estratégico em termos de escolha entre vantagem de custo e diferenciação, e entre grande ou pequeno escopo, no entanto Grant (1991) aponta que fundamental para essas escolhas é a posição de recursos da empresa (recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais). Por exemplo, a habilidade de estabelecer a vantagem de custo requer posse de plantas eficientes em escala, tecnologia de processo superior, propriedade de fontes de baixo custo de matérias-primas e acesso a mão-de-obra de baixo salário. Similarmente, vantagem de diferenciação pode ser obtida por reputação da marca, tecnologia própria e extensa rede de vendas ou serviços.

2.3.3.3 Objetivos e metas organizacionais

O propósito fundamental de uma empresa é maximizar o retorno sobre o investimento no longo prazo, enquanto os objetivos sociais exercem influência secundária atingindo o comportamento da organização além de existirem as responsabilidades e restrições. O objetivo econômico deve ser potencializar a taxa de retorno do capital próprio aplicado na organização no longo prazo. Esses objetivos, do ponto de vista estratégico, são a base para padrões de referência das decisões futuras da empresa (ANSOFF, 1977, p. 34, 62).

As decisões operacionais geralmente absorvem maior parte do tempo de uma organização e focam na eficiência do processo de conversão de recursos, enquanto as decisões administrativas se preocupam com a estruturação dos recursos para gerar melhores resultados. As decisões estratégicas lidam com as relações entre a empresa e o ambiente, como objetivos e metas, estratégias de diversificação, estratégia de expansão, estratégia administrativa, estratégia financeira, método de crescimento, programação do crescimento com o objetivo de potencializar o retorno sobre investimento da empresa (ANSOFF, 1977, p. 4-5).

As decisões estratégicas influenciam os objetivos, missão, rumo da organização, lucratividade e satisfação dos envolvidos na empresa. Considerando que

a estratégia evolui e tem caráter contínuo e retroalimentável, deve ser conhecida por todos os funcionários para que aja participação na sua implementação (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Barney (2002) alerta que a missão da empresa é fundamental e feita de propósitos de longo prazo, os objetivos são alvos de performance mensuráveis e a estratégia é uma forma de ação para atingir missão e objetivos/táticas e políticas. As melhores estratégias levam em conta a força da empresa, fraquezas, oportunidades no mercado competitivo e ameaças.

A estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o campo de atuação da empresa, orientando decisões e atitudes da administração (ANSOFF, 1977, p. 94) Segundo Jacometti e Bulgacov (2012), decisões estratégicas de longo impacto e de difícil reversão ou custosas, como investir na capacidade produtiva, alterar processos para redução de custos e introduzir novo produto, são compromissos estratégicos que afetam diretamente a formulação da estratégia e alteram os incentivos competitivos de uma organização.

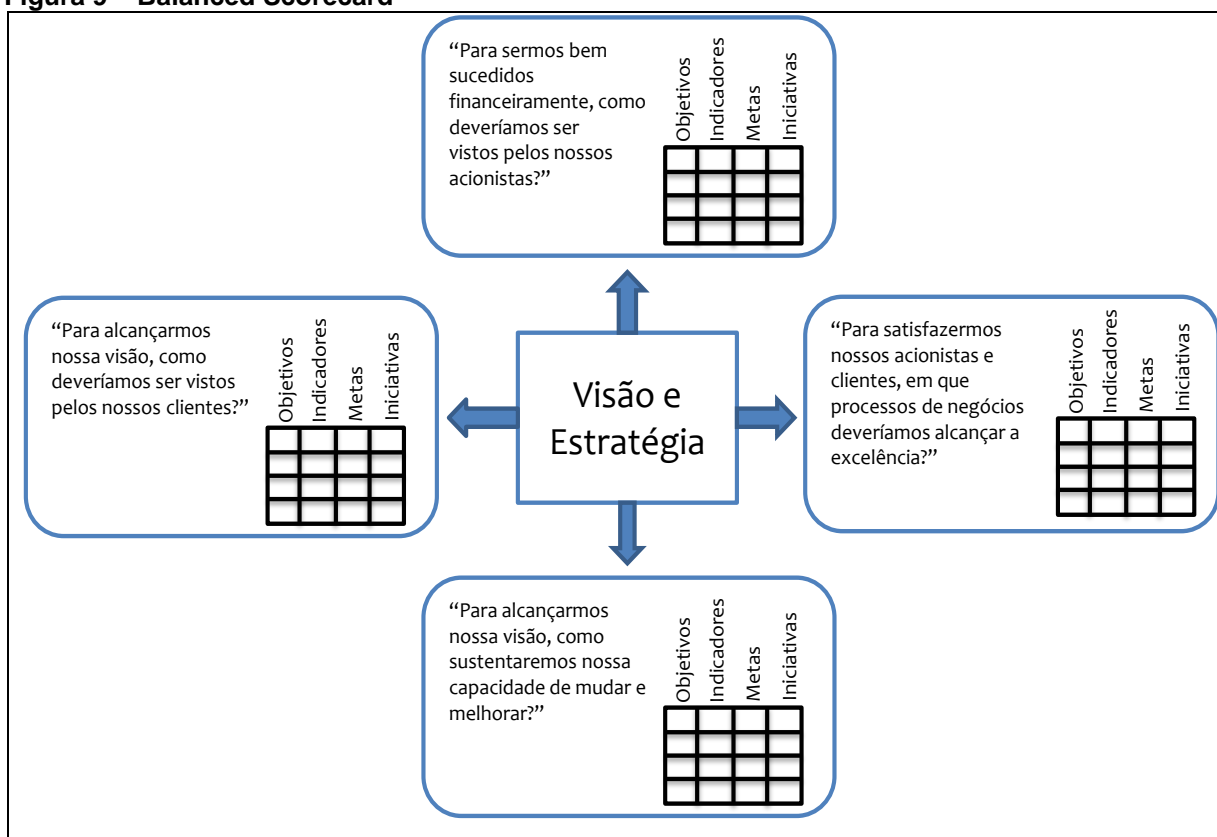
2.3.3.4 Medidas de desempenho da estratégia

O *Balanced Scorecard* (BSC) oferece um conjunto de medidas de desempenho para traduzir a missão, visão e estratégia criada da empresa. Essas medidas auxiliam na gestão estratégia sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais que leva em consideração o passado e complementa com medidas que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2-8).

O BSC é encarado pelos autores como um sistema gerencial e defende que o além de auxiliar no *feedback* tático e controlar operações de curto prazo também se apresenta como um sistema de informações para todos os níveis da organização e contribui para a visualização dos impactos das decisões e ações na empresa. Esclarece e traduz a visão e a estratégia por meio de trabalho de equipe para os objetivos estratégicos específicos permitindo o consenso em relação à estratégia; comunica e associa objetivos e medidas estratégicos incentivando o diálogo sobre os objetivos financeiros e formulação e implementação da estratégia; planeja, estabelece

metas departamentais e alinha iniciativas estratégicas induzindo mudança organizacional; e melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico permitindo ajustar a implementação de estratégias ou efetuar mudanças por meio de revisões periódicas auxiliando no aperfeiçoamento da estratégia. Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeitos. A cadeia de causa e efeito deve permear em todas as quatro perspectivas do BSC, conforme Figura 9, e deve contar a história da estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8-20).

Figura 9 – Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Para impulsionar a melhora dramática do desempenho, Egan (1998) acredita que a indústria da construção deve estabelecer objetivos mensuráveis claros e, em seguida, dar-lhes foco por meio da adoção de metas quantificadas, marcos e indicadores de desempenho. Os objetivos e metas devem estar diretamente relacionados com as percepções do cliente. Isto significa medidas de melhoria em termos de previsibilidade, custo, tempo e qualidade. Os clientes serão então capazes de reconhecer o valor aumentado e recompensar as empresas que fornecem o desempenho esperado. Também devem ser estabelecidos objetivos para melhorar a

qualidade e eficiência dos processos de construção em termos de segurança e produtividade do trabalho, por exemplo.

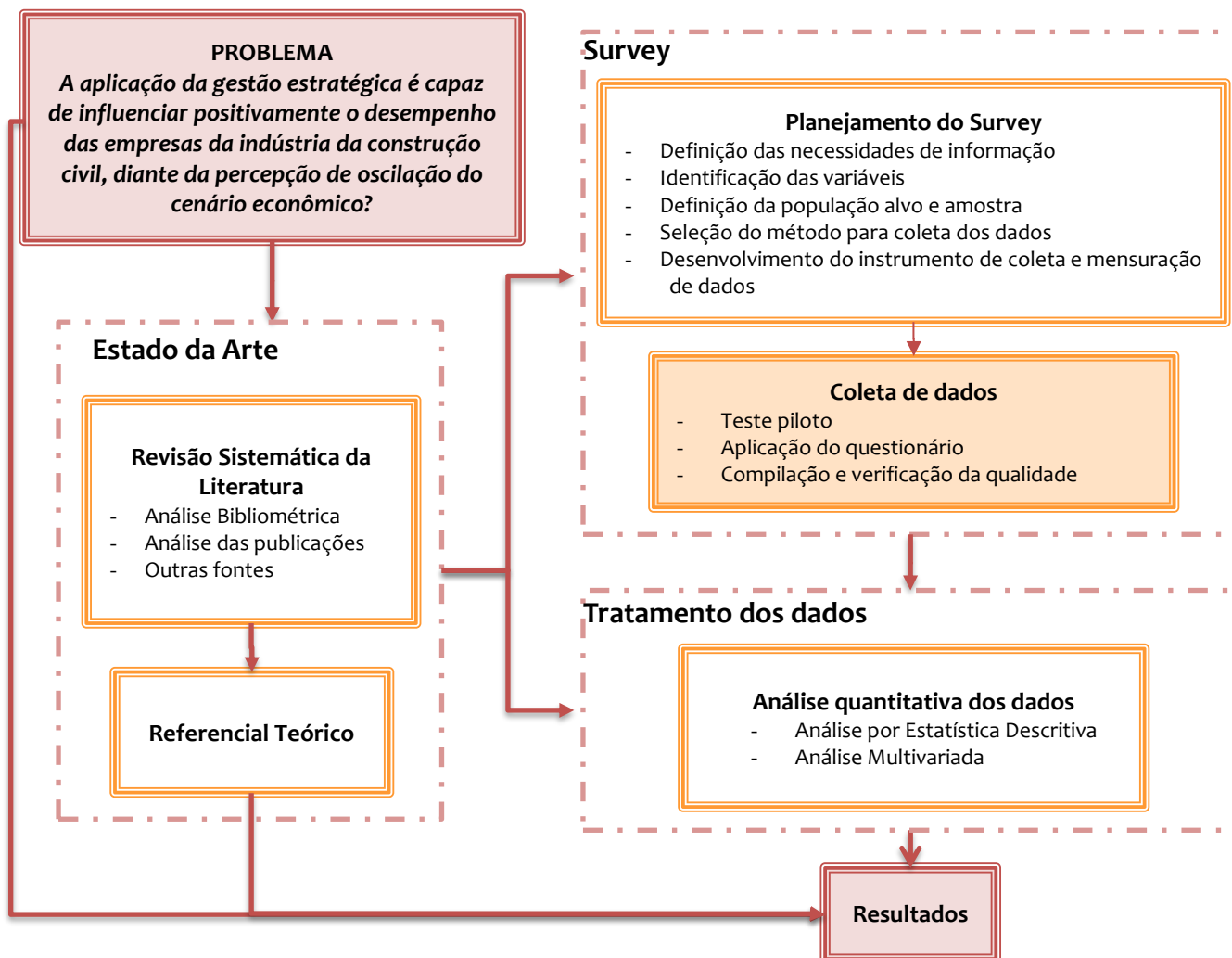
Os indicadores do desempenho da implementação da estratégia necessitam da validação e apoio da alta administração da empresa para que a gestão de desempenho não se torne gestão da operação (DRUMMOND et al., 2012).

Com relação ao desempenho, Santos, Paladini e Jungles (2014) propõem indicadores de desempenho pela ferramenta BSC em uma empresa de consultoria em gestão de obras para operacionalizar a estratégia. Maciel e Cândido (2016) também mapearam indicadores de desempenho para avaliar empreendimentos de construção.

3 METODOLOGIA

Os métodos e procedimentos adotados na pesquisa estão descritos nesse capítulo. As etapas da metodologia estão apresentadas na Figura 10. O problema de pesquisa e a fundamentação teórica foram apresentados nos capítulos anteriores.

Figura 10 – Etapas da metodologia de pesquisa



Fonte: Autora (2019)

Inicialmente foi definido o problema da pesquisa e, a partir dele, iniciou-se a pesquisa por meio da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e do referencial teórico sobre o tema. Com base nisso, selecionou-se o método de coleta de dados, assim como o instrumento de coleta. O estado da arte auxiliou no planejamento do *survey*, escolha do tratamento dos dados e expectativas de resultados, sendo que essas etapas aconteceram em paralelo. Após o teste piloto foi realizada a coleta de dados e o tratamento dos dados para a obtenção dos resultados.

3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em conformidade com o disposto no capítulo 1, a pesquisa procura verificar o a influência das práticas atuais de gestão estratégica no desempenho das empresas da indústria da construção civil.

3.2 ESTADO DA ARTE

Conforme apresentado no capítulo 2, o estado da arte compreende a RSL e o referencial teórico. Buscou-se analisar fontes sobre estratégia enfatizando a importância da sua utilização na gestão de empresas da construção civil, descrevendo o panorama geral sobre o processo estratégico e os conceitos principais relacionados ao tema.

A RSL forneceu o estado atual das publicações e deu origem ao referencial teórico adotado na pesquisa servindo de base para definição da metodologia utilizada na tese. O processo de RSL seguiu as etapas apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Processo de elaboração do Estado da Arte

Fase	Detalhamento	Seção
Definição	Escolha da base de dados	2.1.1.1
Coleta dos dados	Definição das palavras-chave e <i>String</i> de busca	2.1.1.2
Análise geral dos dados	Análise das características das publicações	2.1.1.3
	Principais obras citadas para referencial teórico Resumo das principais obras citadas	2.1.1.4
Análise dos dados	Identificação dos documentos	2.1.2
	Análise dos documentos por título, por resumo, por conclusões e análise integral dos documentos	
Resultado	Resumo dos documentos principais	2.1.2
Outras fontes	Busca por outras fontes de estudo	2.1.3
	Resumo dos documentos principais	

Fonte: Autora (2019)

Os resultados do critério de busca, após coleta de dados na base *Scopus*, geraram a análise dados informada no Quadro 7.

Foram analisados integralmente 94 publicações da base do *Scopus* e 20 publicações de outras fontes de estudo (explicitadas na seção 2.1.3), gerando informações de 55 documentos. Destes documentos, 12 publicações foram consideradas importantes para o estudo.

Quadro 7 – Processo de análise das publicações

Análise das publicações	Quantidade de artigos
Identificação dos documentos	1094
Análise dos documentos por título	191
Análise dos documentos por resumo	160
Análise dos documentos por conclusões	94
Documentos resumidos	35
Outras fontes de estudo	20
Principais publicações	12

Fonte: Autora (2019)

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é definida por Gil (2010, p. 1) e Köche (2015, p. 121), como um processo racional e sistemático com o intuito de gerar respostas aos problemas formulados, sendo um procedimento que utiliza métodos e técnicas científicas de investigação.

Por Gil (2010, p. 26), de acordo com sua finalidade, a pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa aplicada, na qual adquire conhecimentos para aplicações específicas. Pela classificação de Reto e Nunes (1999), a investigação é aplicada quando se preocupa em desenvolver uma teoria ou solucionar um problema.

Quanto aos objetivos, é de caráter descritivo, descrevendo características de uma determinada população identificando possível relação entre variáveis. De acordo com Köche (2015, p. 124) na pesquisa descritiva não é feita manipulação entre as variáveis analisadas, avaliando os acontecimentos conforme se manifestam espontaneamente nas condições que já existem. Reto e Nunes (1999), classificam como descritiva a caracterização do estado atual do objeto de investigação.

Pelos métodos empregados, classifica-se como uma pesquisa quantitativa com coleta de dados por levantamento de dados (*survey*) por meio de questionário. A obtenção dos dados parte do ponto de vista da pesquisadora e possui limitações no estudo de relações sociais mais amplas, porém questionários são baratos e rápidos para obtenção de informações sem necessidade de treinamento. Além disso, há possibilidade de poder manter o anonimato das organizações investigadas (GIL, 2010, p. 29 e 102).

O *survey* foi realizado pelo método transversal, ou seja, quando os dados são coletados em uma época específica de estudo (VIEIRA, 2009). Para tratamento dos dados utilizam-se procedimentos estatísticos diversificados como estatística descritiva

e análise de conteúdo (RETO; NUNES, 1999). O resumo da classificação da pesquisa está descrito no Quadro 8.

Quadro 8 – Classificação da pesquisa

Classificação	Pesquisa
Finalidade	Aplicada
Objetivo	Descritiva
Abordagem	Quantitativa
Coleta de dados	Pesquisa de Campo, pelo método <i>Survey</i>
Desenvolvimento no tempo	Transversal

Fonte: Autora (2019)

Apesar do estudo de caso ser a forma de estudo mais utilizada nessa área, como resultado apresenta retornos qualitativos. Uma vantagem de construir teorias sobre estudos de casos é a probabilidade de gerar uma nova teoria. No entanto, uma vez que não dispõem de indicadores quantitativos, tais como resultados de regressão ou observações em vários estudos, eles podem ser incapazes de avaliar quais são as relações mais importantes e quais são simplesmente idiossincráticas a um caso particular (EISENHARDT, 1989a).

3.4 PLANEJAMENTO DO SURVEY

O *survey* foi dividido em cinco passos: definição das informações necessárias a serem coletadas, definição das variáveis a serem utilizadas, definição da população e amostra, elaboração da ferramenta de coleta de dados e considerações, e teste piloto.

3.4.1 Definição das Necessidades de Informações

Para elaboração do questionário, foi levado em consideração a análise das publicações obtidas na RSL, referencial teórico e outras fontes de estudo, em especial os trabalhos de Chinowsky e Meredith (2000), Arif, Azhar e Bayraktar (2012), Santos, Alves e Almeida (2007), Nguyen, Preece e Male (2006), Kaplan e Norton (1997), Maia (2014), El-Hallaq e Tayeh (2015), Hamel e Prahalad (1997), Kazaz e Ulubeyli (2009), Zaidi et al. (2018), Oyewobi, Windapo e Rotimi (2013), além dos trabalhos de Porter (1986) sobre posicionamento e Porter (1990b).

3.4.2 Variáveis

As informações obtidas na análise das publicações permitiram identificar as variáveis a serem analisadas no estudo. As variáveis foram divididas em dois grupos: independentes (68 variáveis), e dependentes (7 variáveis), resultando em 75 variáveis. Para as variáveis independentes foram utilizados 9 fatores ou constructos. No Quadro 9, observa-se o grupo, os constructos, as fontes que auxiliaram a criação de cada item, as perguntas relacionadas ao questionário e as variáveis analisadas.

Quadro 9 – Variáveis independentes relacionadas à estratégia

(continua)

Grupo	Constructos	Fontes	Perguntas	Variáveis
Variáveis independentes	Formulação da Estratégia (9 variáveis)	Chinowsky e Meredith (2000), Arif, Azhar e Bayraktar (2012), Santos, Alves e Almeida (2007), Nguyen, Preece e Male (2006), Maia (2014), El-Hallaq e Tayeh (2015), Kazaz e Ulubeyli (2009), Porter (1990b)	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10	Visão, missão e valores claramente definidos Metas e objetivos claramente definidos Nível de dificuldade em dizer como surgiu a estratégia Formulação da estratégia por improvisação ou processo formal Distância entre estratégia formulada e efetivamente implantada Análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças Estratégia com mais informações do passado ou análises econômicas futuras Preocupação com a gestão estratégica na crise Condições econômicas e sociais no processo estratégico
	Planejamento (4 variáveis)	Nguyen, Preece e Male (2006)	11, 12, 13 e 14	Planejamento estratégico formal em etapas Planejamento estratégico anual Planejamento estratégico anual maior que 1 ano Planejamento de projetos/serviços anual
	Posicionamento (3 variáveis)	Porter (1986)	15, 16 e 17	Liderança de singularidade de seus produtos Liderança de custo de mercado Estratégia de enfoque
	Medição (7 variáveis)	Arif, Azhar e Bayraktar (2012), Santos, Alves e Almeida (2007), Kaplan e Norton (1997)	3, 20, 21, 22, 23, 24 e 25	Objetivos mensuráveis Metas, objetivos, indicadores financeiros Metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação aos clientes Metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação aos processos de negócios Metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação à capacidade organizacional de sustentar mudança Indicadores para cada projeto/serviço executado Indicadores globais que focam no resultado global da empresa
	Forma de Gestão (6 variáveis)	Santos, Alves e Almeida (2007), Arif, Azhar e Bayraktar (2012), Maia (2014), El-Hallaq e Tayeh (2015), Zaidi et al. (2018)	26, 27, 40, 29, 30 e 31	Decisões estratégicas individuais ou colegiadas Nível de centralização Influência do(s) proprietário(s) na gestão diária Nível de conhecimento das estratégias pelos colaboradores Nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores Nível de importância para disseminação da estratégia

Fonte: Autora (2019)

Quadro 9 – Variáveis independentes relacionadas à estratégia

(conclusão)

Grupo	Constructos	Fontes	Perguntas	Variáveis
Variáveis independentes	Características de Estratégia de Custo (15 variáveis)	Porter (1986)	41 a 54 e 65	Perseguição vigorosa de reduções de custo Controle rígido de custos e despesas gerais Investimento em área de P&D, assistência, força de vendas e publicidade Custo dos empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos concorrentes Acesso diferenciado com relação às matérias-primas Simplificação/padronização dos produtos/serviços Relatórios de controle frequentes e detalhados Gestão, funções e responsabilidades estruturadas Investimento contínuo de capital Acesso ao capital (próprio/terceiros) Habilidade em engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Lançamento de produtos/serviços de forma agressiva em escala Recompensa por metas quantitativas Custo em relação aos concorrentes
	Características de Estratégia de Diferenciação (8 variáveis)	Porter (1986)	55 a 61 e 64	Recompensa por metas qualitativas Clientes da empresa com menos sensibilidade ao preço Lealdade dos clientes Importância das áreas P&D, desenvolvimento de produto e marketing Habilidade de marketing Habilidade em engenharia do produto Habilidade criativa Diferenciação em relação aos concorrentes
	Ambiente Externo (11 variáveis)	Porter (1986), Chinowsky e Meredith (2000), Arif, Azhar e Bayraktar (2012), Maia (2014), Hamel e Prahalad (1997)	62, 63, 72, 73, 75, 66, 67, 69, 69, 70 e 71	Medição de <i>market share</i> Preocupação na adição de novos produtos e serviços Posição da empresa em relação aos seus concorrentes Segue regras do mercado ou cria vantagens novas Similaridade de produtos, os métodos e os sistemas administrativos com os concorrentes Informações sobre os concorrentes Análise dos potenciais concorrentes que podem entrar no mercado Utilização de barreiras de entrada impedindo novos concorrentes Análise de possível ameaça de produtos ou serviços substitutos Análise do poder de negociação dos seus clientes Análise do poder de negociação dos seus fornecedores
	Execução (5 variáveis)	Arif, Azhar e Bayraktar (2012), El-Hallaq e Tayeh (2015), Maia (2014), Santos, Alves e Almeida (2007),	19, 33, 28,35 e 36	Acompanhamento da implementação da estratégia Revisões periódicas dos objetivos estratégicos Alinhamento das características dos empreendimentos, produtos ou serviços com a estratégia adotada Planejamento financeiro alinhado com planejamento estratégico Estrutura condizente com as metas estratégicas

Fonte: Autora (2019)

Constructo é a definição de um conceito elaborado à luz de teorias com significado único podendo ser aceito por toda a comunidade científica (KÖCHE, 2015, p. 33). As variáveis independentes influenciam e afetam as variáveis dependentes. A variável dependente é efeito, resultado e consequência. É a variável que se busca explicação e aparece ou reaparece conforme o pesquisador modifica a variável independente (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Para as variáveis dependentes foram utilizadas 7 variáveis por meio de 4 constructos, como demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 – Variáveis dependentes relacionadas à estratégia

Grupo	Constructos	Fontes	Perguntas	Variável
Variáveis dependentes	Resultado financeiro (2 variáveis)	Maia (2014)	38 e 39	Lucratividade média do negócio nos últimos dois anos Taxa de crescimento da empresa nos últimos dois anos
	Recursos humanos (2 variáveis)	Arif, Azhar e Bayraktar (2012), El-Hallaq e Tayeh (2015)	32 e 37	Rotatividade dos colaboradores Cooperação dos colaboradores em função da estratégia
	Efetividade (2 variáveis)	Arif, Azhar e Bayraktar (2012), El-Hallaq e Tayeh (2015), Chinowsky e Meredith (2000)	18 e 34	Efetividade da implementação das estratégias Presença das orientações estratégicas nas decisões do dia-a-dia
	Flexibilidade (1 variável)	El-Hallaq e Tayeh (2015), Maia (2014)	74	Flexibilidade para se adequar às mudanças

Fonte: Autora (2019)

3.4.3 População Alvo

Para definição da população alvo de estudo foram utilizados os segmentos de negócios conforme a CNAE (IBGE, 2007). Criada em 1994, a CNAE é a classificação oficial adotada pelo Sistema Estatístico Nacional padronizando a coleta, análise e disseminação das estatísticas para cada atividade econômica. Possui cinco níveis: 21 seções (Quadro 11), 87 divisões, 285 grupos, 673 classes e 1301 subclasses.

Para efeitos da tese, foram adotados os segmentos da Seção F (Construção) do CNAE (IBGE, 2007):

- Divisão 41 – Construção de edifícios classe 41.20-4;
- Divisão 42 – Obras de infraestrutura;
- Divisão 43 – Serviços especializados.

A divisão 41, classe 41.20-4, construção de edifícios, compreende construção de edifícios para usos residenciais, comerciais, industriais, entre outros, assim como

reformas, manutenções correntes, alterações e complementações de imóveis já existentes e montagem de edifícios e casas pré-moldadas ou pré-fabricadas. No questionário foram selecionados dois grupos específicos de atividades: primeiro sendo construção, reformas e/ou manutenções para usos residenciais e o segundo sendo construção, reformas e/ou manutenções para usos comerciais, industriais e outras não residenciais.

A divisão 42 compreende obras de infraestrutura como estradas, vias urbanas, pontes, túneis, viadutos, ferrovias, metrô, pistas de aeroportos, portos, redes de abastecimento de água, sistemas de irrigação, esgoto, redes de transporte por dutos, entre outros.

Quadro 11 – Seções CNAE

Seção	Denominação
A	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
B	Indústrias extrativas
C	Indústrias de transformação
D	Eletricidade e gás
E	Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação
F	Construção
G	Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas
H	Transporte, armazenagem e correio
I	Alojamento e alimentação
J	Informação e comunicação
K	Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados
L	Atividades imobiliárias
M	Atividades profissionais, científicas e técnicas
N	Atividades administrativas e serviços complementares
O	Administração pública, defesa e seguridade social
P	Educação
Q	Saúde humana e serviços sociais
R	Artes, cultura, esporte e recreação
S	Outras atividades de serviços
T	Serviços domésticos
U	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais

Fonte: IBGE (2007)

A divisão 43 compreende execução de partes de edifício ou obras de infraestrutura, como demolição/preparação de terreno, instalação de materiais e equipamentos para funcionamento do imóvel, instalações elétricas, hidráulicas e outras instalações, obras de acabamento, fundações, concretagem de estruturas, gerenciamento e execução de obras, entre outros.

Com base nas divisões apresentadas, a pesquisa foi divulgada para empresas da construção civil localizadas em Curitiba e na RMC.

3.4.4 Porte das empresas

Para o porte das empresas, optou-se pela classificação de receita operacional bruta anual do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2017), pelo fato de que muitas empresas do ramo da construção civil terceirizam serviços e realizam contratações temporárias por obra ou serviço específico, podendo distorcer o real tamanho da organização. A classificação considerada no estudo foi:

- MICRO - Até R\$ 360 mil;
- PEQUENA - Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões;
- MÉDIA - Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões;

3.4.5 Elaboração da ferramenta de coleta de dados

O questionário, apresentado no Apêndice A, foi estruturado em treze constructos, conforme demonstrado no Quadro 9 e Quadro 10.

Com relação ao perfil da empresa, foram elaboradas questões discursivas e de múltipla escolha para caracterização da empresa. As questões levaram em consideração ano de fundação da empresa, região de atuação, número de colaboradores próprios e de colaboradores terceirizados, tipo de constituição e de tipo de administração, quantidade de certificações, perfil do presidente, tamanho da empresa, ramo de atuação dentro os selecionados, quantidade de projetos já executados e em andamento (Figura 11). As informações sobre o nome da empresa foram mantidas em sigilo e marcadas como itens não obrigatórios de preenchimento. Para o perfil do entrevistado, foram solicitadas informações sobre o cargo e área, tempo de empresa e área de formação.

As questões referentes à gestão estratégica se classificam como fechadas, por serem fáceis de analisar, responder e comparar. Possuem escala diferencial semântica de sete níveis para as perguntas relevantes do estudo (VIEIRA, 2009), conforme Quadro 12. Enquadra-se em uma escala métrica frequentemente chamada de quantitativa, podendo usar 5 ou 7 pontos dependendo do nível de precisão

requerido no estudo e do nível de instrução da amostra (HAIR et al., 2005a, p. 157-189).

Figura 11 – Questionário – Perfil da empresa

Análise das empresas da Indústria da Construção Civil Introdução - Perfil da empresa e do entrevistado			
Informações relacionadas ao perfil da empresa (*itens obrigatórios de preenchimento)			
*Data: ____/____/____	*Ano de fundação: _____ (xxxx)	*Região de atuação:	Site:
Nome fantasia ou Razão Social:		E-mail:	Telefone:
Endereço:	CEP:	Bairro:	Cidade/Estado:
*Número de colaboradores próprios (incluindo você):		*Número médio de colaboradores terceirizados (últimos 12 meses):	
*Tipo de constituição: () Limitada () S/A Capital fechado () S/A Capital aberto () Capital misto () Estatal () Outra		*Formação profissional do presidente: () Administrador(a); () Engenheiro(a); () Outros: _____	
*A empresa possui algum tipo programa ou de certificação? () Não possui () PBQP-H () ISO 9000 () ISO 9001 () ISO 14001 () OHSAS 18001 () QS 9000 () ISO TS 16949 () Rohs 18000 () Outros		*A gestão da empresa é: () Familiar () Profissional () Mista *Familiar: Gestão totalmente controlada pelo dono ou mais familiares *Profissional: Gestão totalmente controlada por profissionais de mercado	
*Tamanho da empresa (Receita anual bruta): () MICRO - Até R\$ 360 mil () PEQUENA - Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões () MÉDIA - Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões			
*Indique o ramo de atuação principal da empresa, dentre os descritos abaixo: () Construção, reformas e/ou manutenções para usos residenciais; () Construção, reformas e/ou manutenções para usos comerciais, industriais e outras não residenciais; () Obras de infraestrutura (estradas, vias urbanas, pontes, túneis, ferrovias, metrô, pistas de aeroportos, portos, redes de abastecimento de água, sistemas de irrigação, esgoto, redes de transporte por dutos, linhas de eletricidade, etc.); () Serviços especializados (demolição/preparação de terreno, instalação elétricas e hidráulicas, outras instalações, obras de acabamento, fundações, gerenciamento e execução de obras); () Outros:			
*Quanto projetos/serviços a empresa já executou desde o início de suas atividades? () Menos de 10 () De 11 a 20 () De 21 a 40 () De 41 a 60 () De 61 a 100 () Mais de 100			
*Quanto projetos/serviços a empresa está executando atualmente? () 1 () De 2 a 5 () De 6 a 10 () De 11 a 20 () Mais de 20			
Informações relacionadas ao perfil do entrevistado (*itens obrigatórios de preenchimento)			
*Cargo que você ocupa na empresa: () Acionista () Presidente () Diretor () Gerente () Coordenador/Supervisor () Outro _____			
*Em qual área você trabalha? () Projetos/Desenvolvimento () Compras () Vendas () Administrativo/Financeiro () Operação () Outra: _____			
*Quanto anos trabalha na empresa?	*Qual a sua área de formação?	Quer receber resultados desta pesquisa pelo e-mail informado acima? () Sim () Não	

Fonte: Autora (2019)

Quadro 12 – Exemplo de escala de diferencial semântico

Pergunta	Escala	Escala							
		1	2	3	4	5	6	7	
1 A empresa possui visão, missão e valores claramente definidos?	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Claramente definidos
2 Existe um planejamento estratégico anual?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
3 Grande parte das estratégias são implementadas?	Nenhuma é implementada	1	2	3	4	5	6	7	A maioria é implementada

Fonte: Autora (2019)

Essa escala métrica de diferencial semântico usa pontos (ou âncoras) finais bipolares, escolhidos para descrever adjetivos ou advérbios opostos, com pontos intermediários tipicamente numerados. Apesar de serem escalas métricas fáceis de compreender, a desvantagem está em definir os adjetivos opostos (HAIR et al., 2005a, p. 189). Além disso, apresenta subjetividade dependendo da forma como é feita a pergunta, da importância que possui para os participantes (SAMARTINI, 2006) e risco por não conseguir retratar todas as informações que os respondentes gostariam de considerar (FEINBERG et al., 2013). Por esses motivos, os resultados não podem ser considerados absolutos e sim encarados como tendências.

Todas as variáveis utilizadas em técnicas multivariadas possuem um certo grau de erro de medida (amplitude incoerente da escala, falta de habilidade do respondente, etc.). Uma das formas de reduzir esse erro de medida é desenvolver escalas múltiplas para compor um conceito. Existe maior precisão de resposta quando há uma escala de respostas que traduzem o pensamento sobre um ponto de vista mais abrangente (HAIR JR et al., 2009, p. 26). Dessa forma, foi utilizada a escala com sete opções de respostas garantindo melhor sensibilidade e precisão dos conceitos estudados.

3.4.6 Teste Piloto

A primeira versão do questionário foi finalizada em janeiro de 2018. Com isso, foi implementado o teste piloto em fevereiro de 2018 com participação de 9 pessoas. As nove pessoas que demonstraram interesse em auxiliar no estudo foram selecionadas por meio de contatos profissionais com a pesquisadora. Com esse teste foi possível readequar algumas perguntas de modo a facilitar o entendimento das questões. Algumas perguntas foram reformuladas e alguns conceitos foram inseridos nas perguntas de forma mais explicativa.

Uma das perguntas que gerou dúvida foi a quantidade de funcionários da companhia. Foi sugerido que a pergunta fosse separada em duas: número de colaboradores próprios e número de colaboradores terceirizados para facilitar na caracterização de empresas que não possuem nenhum funcionário. Verificou-se que existem empresas médias que terceirizam todos os serviços com diversos colaboradores terceirizados.

O resultado do teste piloto das nove pessoas, aqui nomeadas de pessoa A, B, C, D, E, F, G, H e I para proteger o sigilo das informações, foi:

- A, B, C, D e E: Questionários respondidos integralmente com sugestões de melhoria;
- F: Questionário incompleto, deixando de preencher a pergunta sobre o percentual do lucro anual médio dos últimos dois anos. O respondente informou que mesmo em percentual a informação era sigilosa;
- G: Questionários respondidos integralmente, no entanto, o respondente trabalhava para uma empresa que já tinha participado do teste piloto;

- H: Participante analisou o questionário integralmente e informou que não iria participar por existirem perguntas sobre a situação financeira da empresa;
- I: Questionário incompleto, pois participante informou que não possuía informações financeiras da empresa, sendo de acesso exclusivo do proprietário. Após repasse do questionário ao proprietário, não houve mais retorno.

Todas as sugestões foram analisadas e as melhorias implementadas em um novo questionário. Para não perder os dados já obtidos dos cinco questionários completos, as cinco empresas permitiram a aplicação do novo questionário atualizado (um para cada empresa) participando da segunda fase de coleta de dados.

3.5 COLETA DE DADOS

Com o questionário readaptado com as sugestões obtidas no teste piloto, foi dado início a fase efetiva de coleta de dados em março de 2018. A fase de coleta durou 6 meses, encerrando em agosto de 2018. O questionário foi precedido de uma nota de apresentação com o intuito de dar uma breve explicação sobre o estudo e da importância da participação. Foram repassados os dados da instituição e garantido o sigilo das informações (VIEIRA, 2009).

Optou-se pelo método de amostragem não probabilística por conveniência, no qual envolve a seleção das amostras mais acessíveis para obter as informações necessárias (HAIR JR. et al., 2005a, p. 247).

Do total de empresas convidadas a participar da pesquisa, 120 responderam o questionário, ultrapassando o alvo de 100 respostas conforme indicação de Hair Jr. et al (2005a) para análises multivariadas. Dos 120 questionários: 46 apresentaram problemas de preenchimento, dos quais 18 foram de fácil correção, em 3 utilizou-se o método de reaproveitamento dos dados perdidos pela substituição da média e 25 tiveram que ser removidas do estudo, restando 95 questionários: 23 empresas foram classificadas como micro, 39 pequenas empresas e 33 médias empresas. O percentual de aproveitamento de 23,75% com relação ao total de pessoas contactadas foi condizente com a taxa de retorno do estudo de Chinowsky e Meredith (2000).

Levando em consideração as empresas filiadas ao Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná (Sinduscon-PR), a quantidade de questionários obtidos se classifica como significativa. No estudo de Mano (2018), conclui-se que existem 1032 empresas filiadas ao Sinduscon-PR, no entanto, apenas 622 empresas estavam com a situação cadastral ativa. Dessa forma, considerando o Sinduscon-PR como referência de empresas da indústria da construção civil no Paraná, a amostra de 95 questionários é representativa.

Cerca de 97% da amostra foi obtida por meio do formulário eletrônico da ferramenta do *Google* e os outros 3% presencialmente por papel. A maioria da amostra foi obtida por contatos profissionais com a pesquisadora, assim como indicações de novos profissionais dos próprios respondentes. Foram selecionadas empresas de construção civil que atuam em Curitiba e/ou RMC. O contato direto em empresas sem indicações teve pouco sucesso.

3.5.1 Preparação dos dados

O desempenho da empresa foi classificado pela resposta às perguntas do Quadro 13, que considera as variáveis dependentes do estudo e a quantidade de certificação que a empresa possui. O desempenho organizacional é um importante indicador para saber se a empresa é capaz de obter vantagem competitiva (ERCAN; KOKSAL, 2016).

Quadro 13 – Classificação do desempenho

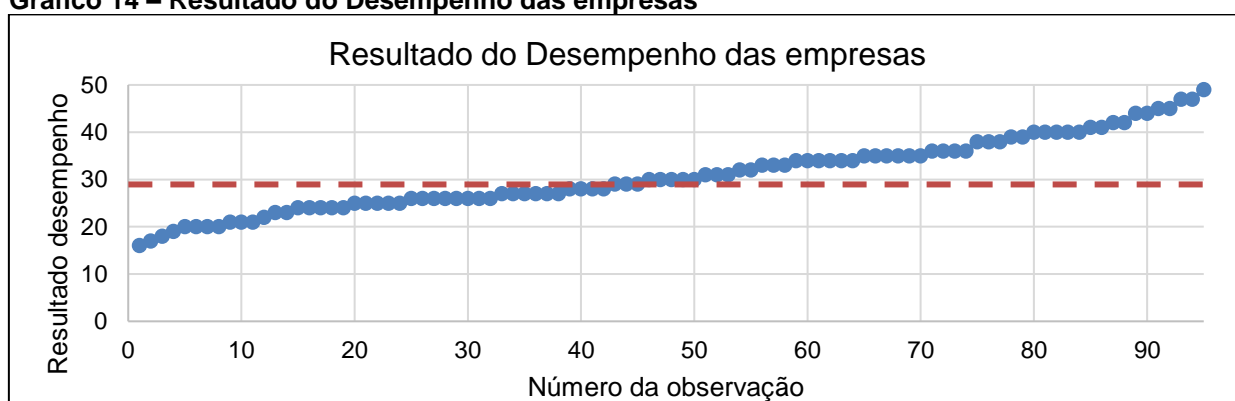
Questão	Questão	Variação	Indicador	Escala
Perfil	A empresa possui algum tipo programa ou de certificação?	Quantidade de certificações	Qualidade	0 a 3
38	A lucratividade média do negócio nos últimos dois anos:	Entre “Nenhuma” e “Muito alta (>20%)”	Resultados financeiros	1 a 7
39	A taxa de crescimento da empresa nos últimos dois anos:	Entre “Zero” e “Muito alta (>20%)”	Resultados financeiros	1 a 7
37	Qual o nível de rotatividade dos colaboradores?	Entre “Alta” e “Baixa”	Recursos humanos	1 a 7
32	Colaboradores trabalham como um time em busca da realização da estratégia?	Entre “Trabalham individualmente” e “Trabalham como time”	Recursos humanos	1 a 7
18	Grande parte das estratégias são implementadas?	Entre “Nenhuma é implementada” até “A maioria é implementada”	Efetividade	1 a 7
34	Quão presente as orientações estratégicas estão nas decisões do dia-a-dia?	Entre “Pouco ou nada presente” até “Extremamente presente”	Efetividade	1 a 7
74	A empresa tem flexibilidade para se adequar em relação às mudanças que ocorrem no ambiente?	Entre “Pouca flexibilidade” e “Alta flexibilidade”	Flexibilidade	1 a 7

Fonte: Autora (2019)

Leva em consideração os conceitos de indicadores de desempenho do BSC do referencial teórico (2.3.2.4), do trabalho de Santos, Paladini e Jungles (2014), Maciel e Cândido (2016), Chinowsky e Meredith (2000), Arif, Azhar e Bayraktar (2012), Maia (2014), El-Hallaq e Tayeh (2015).

A soma das respostas para as perguntas de desempenho varia entre 7 pontos (nenhuma certificação e resposta 1 para todas as perguntas de escala de 7 pontos) e 52 pontos (maior número de certificações de qualidade e resposta 7 em todas as perguntas de escala de 7 pontos). Com isso, obteve-se o Gráfico 14.

Gráfico 14 – Resultado do Desempenho das empresas



Fonte: Autora (2019)

Com os resultados dos questionários, a pontuação das 95 empresas analisadas variou entre o mínimo de 16 pontos e o máximo de 49 pontos. No Gráfico 14, o eixo das ordenadas indica o resultado do desempenho e o eixo das abscissas representam cada empresa analisada.

A transformação de dados por meio de somatório de variáveis é um processo de modificação da forma original dos dados para criação de novas ideias (HAIR JR et al., 2005a, p. 261). Desse modo, foram formados dois grupos de desempenho conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado do Desempenho das empresas

Pontuação	Quantidade	Desempenho
De 16 a 29	45	Baixo a Médio Desempenho
De 30 a 49	50	Médio a Alto Desempenho
Total	95	

Fonte: Autora (2019)

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Foram utilizadas tanto estatística descritiva como análise multivariada para tratamento e análise de dados. Na pesquisa foi utilizado o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para análise dos dados.

3.6.1 Análise Descritiva

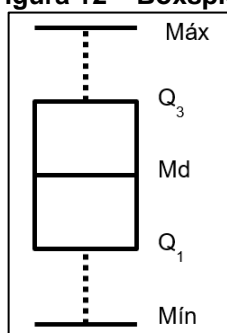
A estatística descritiva permite verificar o comportamento dos dados por meio de gráficos e tabelas. Usualmente utilizadas, as medidas de posição de tendência central têm como objetivo entender o comportamento de cada variável em relação aos valores centrais, sendo a moda o valor mais frequente do conjunto de observações de uma determinada variável (FÁVERO et al., 2009, p. 51-53).

As medidas de dispersão avaliam a variabilidade de um conjunto de dados, como, por exemplo, amplitude (diferença entre o maior e o menor valor do conjunto), variância (dispersão em torno da média) e desvio-padrão (raiz quadrada da variância) (FÁVERO et al., 2009, p. 57).

As medidas de assimetria e curtose verificam a forma de distribuição dos dados em torno da média, sendo assimetria um desvio para direita ou esquerda da curva de distribuição e a curtose um grau de achatamento (FÁVERO et al., 2009, p. 59; FIPECAFI, 2007, p. 47).

Histograma é uma representação gráfica da frequência de ocorrências de cada categoria de resposta, sendo possível avaliar se a curva se aproxima da distribuição normal. *Boxsplot* é o gráfico de caixas que faz representação da distribuição dos dados (Figura 12) (HAIR JR et al., 2009, p. 53).

Figura 12 – Boxsplot



Fonte: Fávero et al. (2009, p. 65)

A mediana é representada pela linha sólida dentro da caixa e quanto mais próxima do extremo da caixa, maior assimetria encontrada. Os quartis superior e inferior formam os limites superior e inferior da caixa, sendo o comprimento da caixa a distância entre o 25º percentil e o 75º percentil e a caixa com os 50% centrais dos dados. Quanto maior a caixa, maior a dispersão. As *whiskers*, linhas que se estendem a partir de cada caixa, representam a distância da menor e da maior das observações que estão a menos de um quartil da caixa. Valores extremos ou observações atípicas são representadas fora do *whiskers* (HAIR JR et al., 2009, p. 55).

3.6.2 Análise Multivariada

De acordo com Hair Jr. et al. (2009, p. 21-23), a análise multivariada é uma análise de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou agrupamento de relações e permite a criação de conhecimento auxiliando na tomada de decisões. “Para ser considerada verdadeiramente multivariada, todas as variáveis devem ser aleatórias e inter-relacionadas de tal maneira que seus diferentes efeitos não podem ser significativamente interpretados em separado” (HAIR JR et al., 2009, p. 23).

A análise multivariada tem importância para a tomada de decisões sendo utilizada para avaliar comportamentos e tendências em diversas áreas de conhecimento. Seu uso foi aplicado devido ao desenvolvimento de *softwares* como SPSS, Minitab, Stata, SAS, entre outros (FÁVERO et al., 2009, p. 3).

Segundo Hair Jr et al. (2009, p. 44), é necessário fazer a correta definição de escalas de medidas para variáveis, assim como sua dependência ou independência, pois isso afeta a técnica multivariada a ser utilizada no estudo. Além disso, todas as variáveis devem ser consideradas como tendo algum grau de erro de medida, por imprecisão da medida ou falta de habilidade dos respondentes.

3.6.2.1 Exame dos dados

Examinar os dados é parte essencial da análise multivariada, pois é possível ter uma visão mais crítica dos dados, garantindo que as informações atendem as exigências da técnica e que a análise será válida e precisa. A correção inicial dos problemas identificados antes da análise evita viés nas correlações entre variáveis e

observações atípicas que alterem significativamente o resultado (HAIR JR et al., 2009, p. 52; FIPECAFI, 2007, p. 10; HAIR et al., 2005b, p. 52). Dessa forma, os dados foram analisados para verificar anomalias e erros de digitação antes de iniciar as análises.

Outro exame importante é a dispersão por meio das relações bivariadas para verificar a correlação entre variáveis. Também é necessário verificar a diferença entre os grupos por meio do *boxplot*, verificando alguma observação atípica. Quanto maior a caixa maior a dispersão. Se o asterisco (mediana) estiver fora da caixa indica assimetria naquela direção (HAIR et al., 2005b, p. 54).

Além disso, deve ser verificada a existência de *outliers* e averiguada o tipo de influência que tem no modelo. Sugere-se que os *outliers* sejam mantidos, exceto quando existirem provas de que a amostra não representa a população, pois a análise pode melhorar eliminando uma amostra, mas limita a generalidade do modelo (FIPECAFI, 2007, p. 29; HAIR et al., 2005b, p. 73). À medida que a amostra aumenta amplia-se a chance de existirem casos extremos, que não são essencialmente *outliers*, constituindo observações legítimas da população (VIEIRA e RIBAS, 2011, p. 3). Segundo Hair et al. (2005b, p. 71), as observações atípicas devem ser verificadas para avaliar se as observações são benéficas ou problemáticas. Nesse caso, o pesquisador precisará definir se o evento extraordinário deve ser representado na amostra. A análise pode ser feita convertendo os dados em escores padrão e verificando o desvio-padrão de cada observação (FIELD, 2009, p. 97). Também verifica-se a medida D^2 de Magalanobis sendo abaixo de 0,001 o valor base sugerido para uma observação atípica (HAIR et al., 2005b, p. 71).

Dados também podem ser perdidos frequentemente por ações do respondente. Se existe padrão é possível garantir uma ação para evitar novas perdas. Variáveis com 15% de dados perdidos ou menos são candidatas para eliminação. Existem os dados perdidos ignoráveis, quando a perda de dados é aleatória, e dados perdidos não ignoráveis (HAIR JR et al., 2009, p. 58). Apagar os dados de todos os participantes que apresentaram dados perdidos é a abordagem mais radical sendo o método mais comum a substituição da informação pela média de todos os dados das variáveis (VIEIRA e RIBAS, 2011, p. 3). Na pesquisa, a abordagem utilizada para solucionar dados perdidos foi, em alguns casos, corrigir os erros das observações e, em último caso, excluir observações com erros utilizando apenas observações completas. As observações excluídas não puderam ser utilizadas, como por exemplo região de atuação diferente do estudo.

3.6.2.2 Análise Discriminante

Análise discriminante múltipla é uma técnica de dependência que faz a distinção de grupos baseada no conjunto de variáveis. É indicada quando a variável dependente é dicotômica (masculino ou feminino) ou multicotômica (baixo, médio, alto) e pressupõe que as variáveis explicativas sejam métricas (HAIR et al., 2005b, p. 32). Com relação às variáveis independentes, as medidas de dados métricos são feitas de forma que é possível diferenciar em quantia ou grau. É apropriada para quantia ou magnitude, como por exemplo, nível de satisfação (HAIR et al., 2005b, p. 27). Dessa forma, o questionário satisfaz os pré-requisitos com relação às variáveis.

O objetivo dessa análise é descobrir as diferenças dos grupos analisados prevendo a possibilidade de um indivíduo ou objeto pertencer a um grupo levando em conta as variáveis independentes. Além disso, é possível determinar se existem diferenças significativas entre os grupos e classificar novos indivíduos nos grupos com base nas funções discriminantes obtidas (FIPECAFI, 2007, p. 6).

A equação resultante da análise discriminante se assemelha a uma equação de regressão múltipla, sendo composta de variáveis independentes ponderadas afetando a variável dependente, conforme equação 1. A função explica como o conjunto de variáveis independentes afeta a variável dependente (FIPECAFI, 2007, p. 236).

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \quad \text{Eq. 1}$$

Sendo:

Z, a variável dependente categórica, que indica uma pontuação ou score discriminante;

a, é o intercepto da função quando todo $X_i = 0$;

b_n , é o coeficiente discriminante ou peso de cada variável dependente na função;

X_n , são os valores das variáveis independentes.

3.6.2.2.1 Pressupostos da Análise Discriminante

Os dois pressupostos principais da análise discriminante são a existência de normalidade multivariada e homogeneidade das matrizes de variância e covariância para os grupos.

O primeiro objetivo da análise discriminante é obter a estatística Λ de Wilks para cada uma das p -variáveis. A transformação Λ não é conhecida, porém o SPSS apresenta o p -value associado a cada uma dessas estatísticas. Para verificar a normalidade avalia-se os gráficos de frequências, coeficientes de assimetria e achatamento. Não existe nenhum teste para verificar se existe distribuição normal multivariada, mas aceita-se esse pressuposto quando cada uma das variáveis possuir distribuição normal (MAROCO, p. 333, 2003).

Caso haja violação da normalidade apenas pela assimetria da distribuição, a aplicação não sofrerá alteração, necessitando ser mesocúrtica (nem muito achatada nem muito alongada), para a aplicação não ser prejudicada (FÁVERO et al., 2009, p. 58 e 403).

Para correção de dados não-normais é possível fazer transformações dos dados, muitas vezes por tentativa e erro. Para distribuição achatada, o mais comum é transformar os dados para a inversa e para distribuições assimétricas o usual é calcular raiz quadrada (assimetria negativa), logaritmos (assimetria positiva) ou o inverso da variável (HAIR Jr et al., 2005b, p. 81).

A homogeneidade das matrizes de variância e covariância por meio da estatística M de Box é o segundo pressuposto principal. Com uma significância acima de 0,05 a hipótese nula pode ser aceita. Isso significa que existe igualdade na matriz de covariância. (FÁVERO et al., 2009, p. 404). Matrizes de covariância desiguais podem afetar a classificação e a significância estatística do processo acaba alterada (HAIR et al., 2005b, p. 220).

A multicolinearidade entre as variáveis independentes significa que são altamente correlacionadas, podendo uma ser explicada pela outra adicionando pouco poder explicativo ao modelo (HAIR et al., 2005b, p. 220). Importante observar que a multicolinearidade existe quando há alta correlação entre dois ou mais previsores (acima de 0,80), dificultando a avaliação da importância individual de uma variável independente (FIELD, 2009, p. 183).

O processo computacional simultâneo (direto) da análise discriminante envolve a análise simultânea de todas as variáveis independentes juntas. A

significância do modelo pode ser medida pelo lambda de Wilks, traço de Hotelling e critério de Pallai (HAIR et al., 2005b, p. 221).

A função discriminante *stepwise* é quando o pesquisador deseja avaliar a significância estatística das variáveis adicionando apenas as variáveis significantes no estudo (FÁVERO et al., 2009, p. 409). O processo computacional *stepwise* inclui cada variável independente na função discriminante, uma de cada vez, com base em seu poder discriminatório, sendo que as variáveis não incluídas não afetam significativamente a função discriminante. Esse último caso é mais utilizado quando a quantidade de variáveis independentes é grande e o número reduzido delas é tão bom quanto o conjunto completo. A significância estatística é medida pelo D^2 de Mahalanobis e V de Rao (HAIR et al., 2005b, p. 221).

Sobre os resultados gerados da análise discriminante, o Lambda de Wilks, que varia de 0 a 1, indica que valores elevados possuem ausência de diferenças entre grupos. A função discriminante facilita a interpretação das variáveis explicativas e a função discriminante linear de Fisher é utilizada para classificar observações nos grupos analisados. Na última, os valores das variáveis dependentes são inseridos nessa função resultando em um escore de classificação para cada grupo para aquela amostra e os *eigenvalues* (autovalores) mais altos resultam em boas funções discriminantes. Já o Lambda de Wilks da função discriminante informa a significância de cada função discriminante e quão bem separa os grupos. A correlação canônica mede a associação entre os escores discriminantes e os grupos. O centróide representa a média das funções discriminantes de cada grupo (FÁVERO et al., 2009, p. 404-408).

O critério de significância usual é abaixo de 0,05 devendo cada função discriminante também ser estatisticamente significativa (HAIR JR et al., 2005b, p. 222).

3.6.2.2.2 Indicadores

De acordo com Hair et al (2005b, p. 222), depois de identificadas as funções discriminantes é necessário fazer avaliação do ajuste geral: calculando escores Z discriminantes para cada observação, avaliando diferenças de grupos nos escores Z discriminantes e avaliando a precisão de previsão de pertinência dos grupos.

O escore Z discriminante pode ser calculado para qualquer observação com a seguinte fórmula da equação 2:

$$Z_{jk} = a + W_1X_{1k} + W_2X_{2k} + \dots + W_nX_{nk} \quad \text{Eq. 2}$$

Sendo:

Z_{jk} = escore Z discriminante da função discriminante j para o objeto k ;

a = intercepto;

W_i = coeficiente discriminante para a variável independente i ;

X_{jk} = variável independente i para o objeto k .

O escore fornece uma variável métrica possível de comparar observações de cada função. A versão padronizada é mais útil para interpretar, no entanto, a não-padronizada é mais fácil de ser utilizada para cálculo. Já a função discriminante linear de Fisher ou função de classificação é utilizada para classificar observações, sendo que é calculado um escore de classificação para cada grupo para então a observação ser classificada no grupo com maior escore de classificação (HAIR, 2005b, p. 222).

Com relação a avaliação de diferenças de grupos, é necessário verificar o sucesso de centróides de grupos significativamente diferentes. Para avaliação da predição preditiva de pertinência do grupo, cada observação é avaliada para verificar se foi corretamente classificada. Para grupos iguais, um nível aceitável de capacidade preditiva seria por meio do critério de chances (Equação 3), resultando em 0,50 de probabilidade para dois grupos e 0,33 para três grupos (HAIR, 2005b, p. 226).

$$C = \frac{1}{\text{número de grupos}} \quad \text{Eq. 3}$$

Para tamanho de grupos desiguais existe o critério da chance máxima, que é o percentual da amostra total representada pelo maior dos dois ou mais grupos, ou pelo critério de chances proporcionais, conforme fórmula apresentada na equação 4. A precisão de classificação deve ser pelo menos um quarto maior do que a obtida por chances, sendo um critério de estimativa de nível aceitável (HAIR, 2005b, p. 226).

$$C_{PRO} = p^2 + (1 - p)^2 \quad \text{Eq. 4}$$

Sendo:

p = proporção de indivíduos do grupo 1

1-p = proporção de indivíduos do grupo 2

Já o teste estatístico Q de Press, utilizado na tese, avalia o poder discriminante comparando o número de classificações corretas com o tamanho da amostra total e o número de grupos. O resultado deve ser maior do que o valor crítico (o valor do qui-quadrado para um grau de liberdade no nível de confiança desejado). O cálculo é dado pela equação 5 (HAIR, 2005b, p. 227). O valor crítico em um nível de significância de 0,01 é de 6,63:

$$Q \text{ de Press} = \frac{[N-(nK)]^2}{N(K-1)} \quad \text{Eq. 5}$$

Sendo:

N = tamanho da amostra total

n = número de observações corretamente classificadas

K = número de grupos

3.6.2.2.3 Amostragem

O tamanho da amostra tem impacto profundo na significância estatística dos resultados obtidos (HAIR JR et al., 2009, p. 37). Uma amostra estatística tem como objetivo principal fornecer informação sobre um conjunto de dados, devendo ter o cuidado de ser representativa da população analisada. Com dados de uma amostra representativa é possível inferir conclusões para a população (BRUNI, 2011, p. 163-170).

Para verificar a proporção da amostragem para estudo da análise discriminante utilizou-se os parâmetros informados por Hair et al. (2005b, p. 220). Segundo os autores, a análise discriminante é muito sensível ao tamanho da amostra e das variáveis independentes, sendo a sugestão de 20 amostras por variável independente. No entanto, pela dificuldade de atender esse volume na prática, foi respeitado o tamanho mínimo de 5 amostras por variável independente. Outra exigência mínima atendida foi que o tamanho dos grupos não possuísse tanta variação e os menores grupos de todas as análises foi sempre maior que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido de 20 observações para cada grupo analisado.

Como a pesquisa faz análise sobre uma amostra retirada de uma população é necessário que o pesquisador especifique os níveis de erro estatístico aceitáveis, sendo a abordagem mais comum especificar o nível do erro Tipo I, ou alfa (α), que é a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando a mesma é verdadeira, ou seja, o teste ter significância quando na verdade não tem. Diretrizes convencionais sugerem utilizar alfa 0,05 ou 0,01, com níveis de poder de 80% (HAIR JR. et al., 2005b, p. 29). Considerando 95 amostras, alfa de 0,05 e tamanho de efeito entre pequeno e moderado, o poder estatístico fica aproximadamente 78%. Se for considerar efeito moderado, o poder seria aproximadamente 92%.

3.6.3 Teste Mann-Whitney

O método de Mann-Whitney lida com problemas de variáveis ordinais baseado na soma de postos para verificar se as duas amostras foram extraídas da mesma população (CONTADOR; SENNE, 2010).

O teste é não-paramétrico e a verificação da distribuição não é necessária quando os dados são qualitativos, ou seja, não-paramétricos, aceitando curvas assimétricas, anormais ou de livre distribuição. Os testes paramétricos são utilizados para dados contínuos (NORMANDO; TJÄDERHANE; e QUINTÃO, 2010).

O resultado do teste Mann-Whitney gera uma coluna para cada variável e para cada coluna existe um valor de estatística U de Mann-Whitney, o valor da estatística de Wilcoxon e uma aproximação do valor associado z (principal valor de significância do teste). Quando a significância está abaixo de 0,05 os dois grupos são significativamente diferentes (FIELD, 2009, p. 481).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

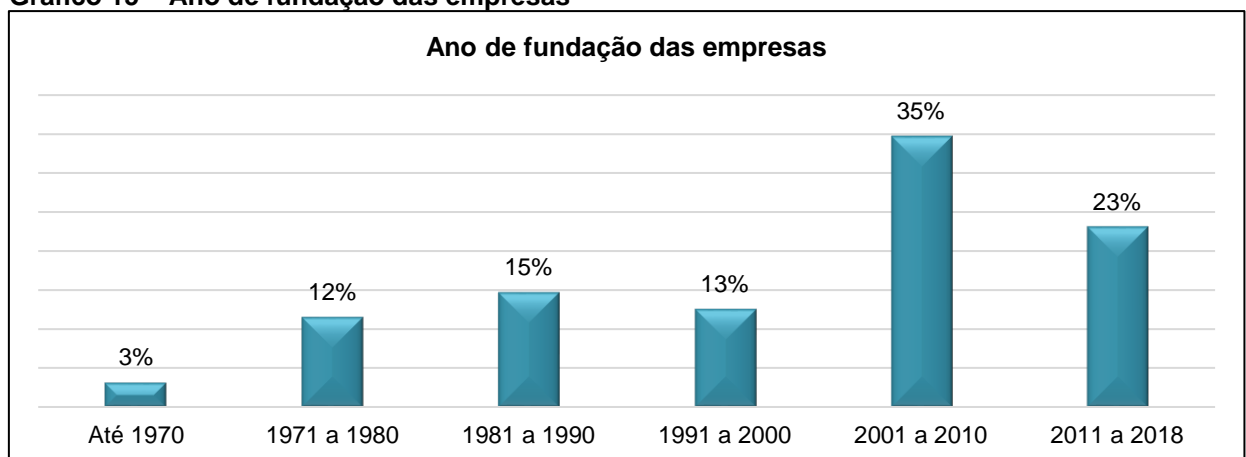
A compilação do material, assim como o estudo mais aprofundado do mesmo, será apresentado nesse capítulo. Sendo uma das partes mais importantes do trabalho, a análise das informações obtidas e detalhamento visam não somente a leitura e apresentação dos dados, mas obtenção de uma análise dos resultados obtidos e discussões sobre o tema estudado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nessa seção será apresentado o perfil das empresas que participaram da pesquisa, com o objetivo de contextualizar os resultados obtidos.

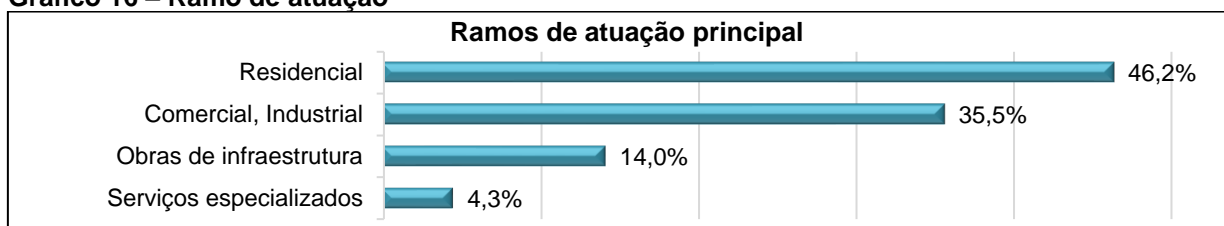
Foram analisados 95 questionários. Pelo ano de fundação das empresas, apresentado no Gráfico 15, observa-se que a grande maioria dos respondentes atua em organizações relativamente novas, sendo a maior parte de companhias que possuem entre 9 e 18 anos.

Gráfico 15 – Ano de fundação das empresas



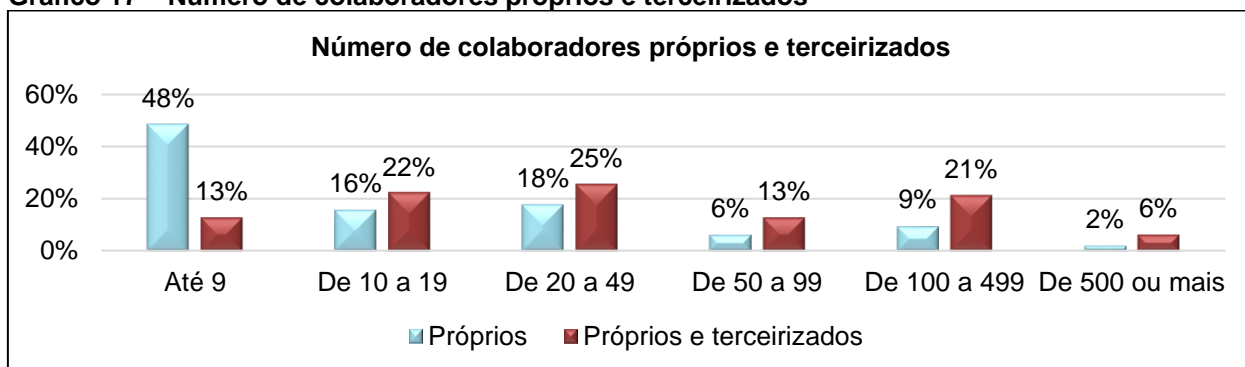
Fonte: Autora (2019)

Verifica-se que o ramo de atuação principal é a construção, reforma e/ou manutenção residencial, seguido da área comercial e industrial e menor ênfase nos outros subsetores da construção (Gráfico 16). Importante ressaltar que algumas empresas prestam serviço em mais de um subsetor, no entanto, o objetivo foi verificar qual era o subsetor de maior foco de cada amostra.

Gráfico 16 – Ramo de atuação

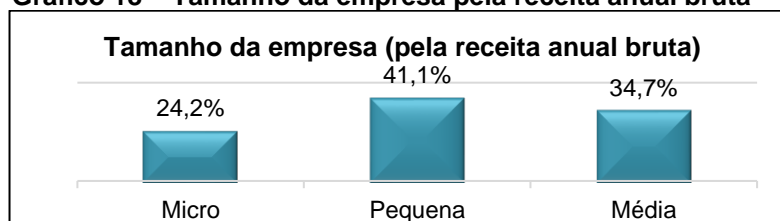
Fonte: Autora (2019)

Com relação ao número de colaboradores próprios, verifica-se no Gráfico 17 que quase metade da amostra é composta por empresas que têm até 9 funcionários, sendo que companhias de até 19 colaboradores próprios representam 64% do grupo analisado. Somando colaboradores próprios e terceirizados, pelo caráter transitório de algumas atividades, o deslocamento do percentual é bem expressivo tendo em vista que muitas organizações terceirizam suas atividades evitando arcar com despesas de funcionários próprios como forma de alavancar o negócio.

Gráfico 17 – Número de colaboradores próprios e terceirizados

Fonte: Autora (2019)

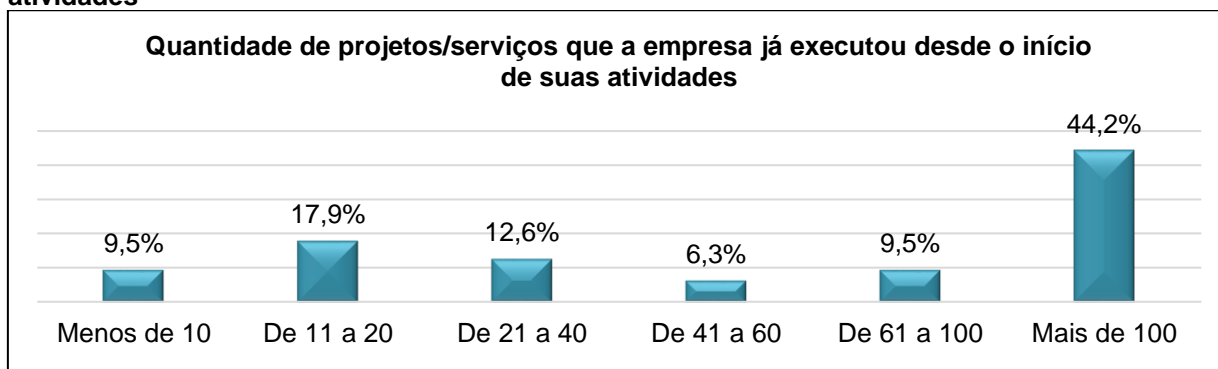
Quando se analisa o porte da empresa com base na classificação do BNDES, explicada na seção 3.4.4 do trabalho, que considera a receita anual bruta, a proporção entre micro, pequenas e médias empresas fica equilibrada. As pequenas empresas têm maior representatividade (Gráfico 18).

Gráfico 18 – Tamanho da empresa pela receita anual bruta

Fonte: Autora (2019)

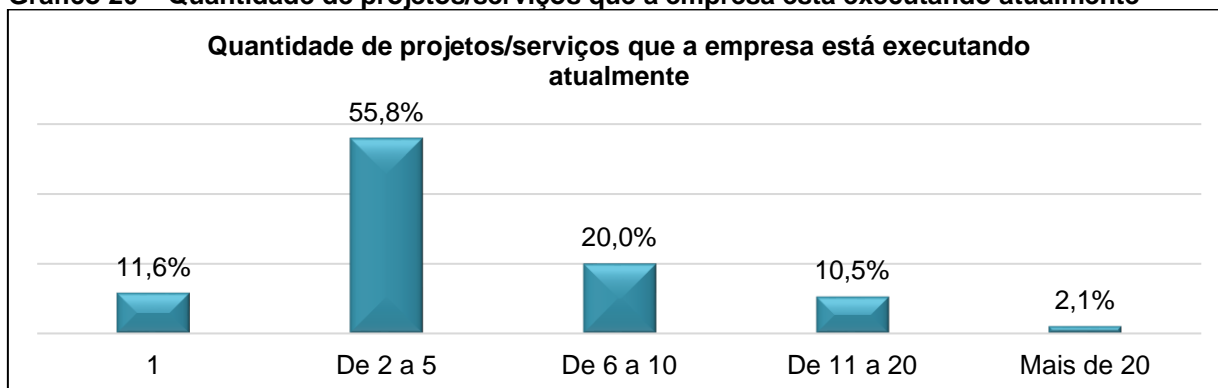
A quantidade de projetos/serviços que as empresas já executaram desde o início de suas atividades é, em sua maior parte, caracterizada por mais de 100 projetos/serviços (Gráfico 19). No que se refere à quantidade de atividades em andamento, 55,8% indica de 2 a 5 de projetos/serviços (Gráfico 20).

Gráfico 19 – Quantidade de projetos/serviços que a empresa já executou desde o início das atividades



Fonte: Autora (2019)

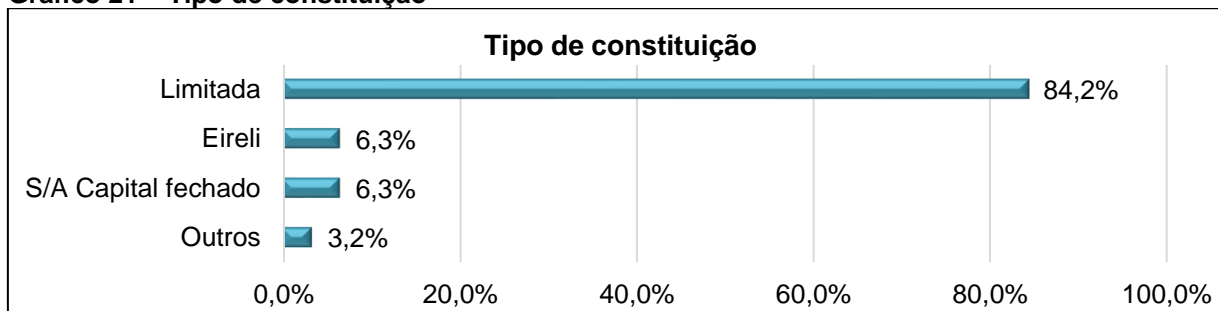
Gráfico 20 – Quantidade de projetos/serviços que a empresa está executando atualmente



Fonte: Autora (2019)

Quanto ao tipo de constituição, mais de 80% é limitada, 6,3% S/A de capital fechado, 6,3% Eireli e 3,2% classificada como outros (Gráfico 21).

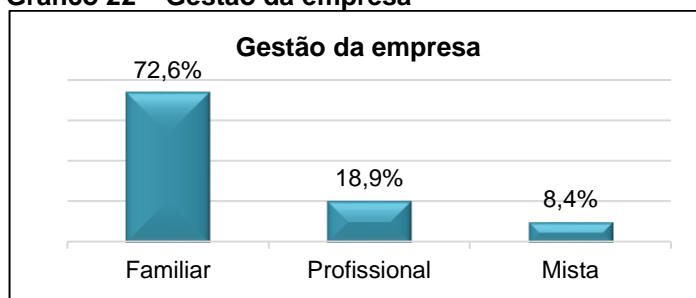
Gráfico 21 – Tipo de constituição



Fonte: Autora (2019)

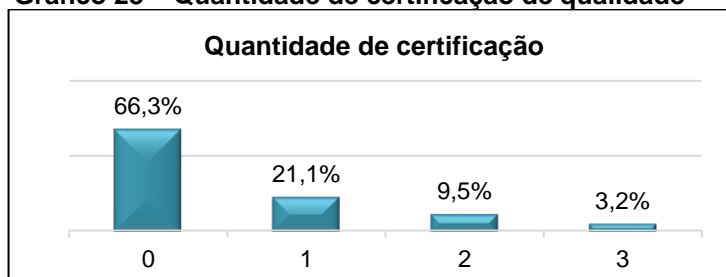
Compondo o espectro da amostra, grande parte das empresas possui gestão familiar com 72,6% de representatividade (Gráfico 22), com 66,3% de companhias que não investem em certificação de qualidade, 21,1% que possuem pelo menos 1 certificado, 9,5% com 2 certificados e apenas 3,2% com 3 certificados de qualidade (Gráfico 23).

Gráfico 22 – Gestão da empresa



Fonte: Autora (2019)

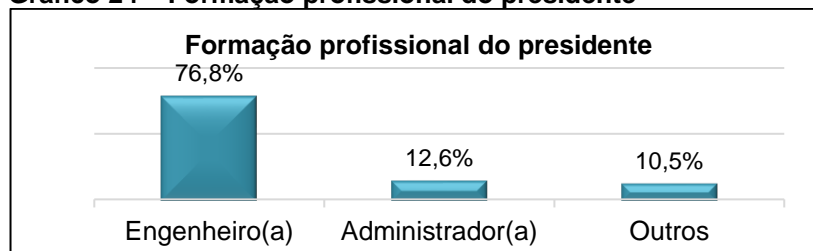
Gráfico 23 – Quantidade de certificação de qualidade



Fonte: Autora (2019)

A formação profissional do presidente é configurada por 76,8% de engenheiros, seguido de 12,6% de administradores e 10,5% com outras ou nenhuma formação (Gráfico 24).

Gráfico 24 – Formação profissional do presidente



Fonte: Autora (2019)

Quanto ao perfil das pessoas que responderam o questionário, 34,7% é composta de diretores, 24,2% são presidentes, 17,9% gerentes, 12,6% acionistas e

em menor número 10,5% coordenadores/supervisores, conforme Gráfico 25. Observa-se que todos os respondentes possuem um cargo de chefia, condizente com o público alvo que se desejava atingir.

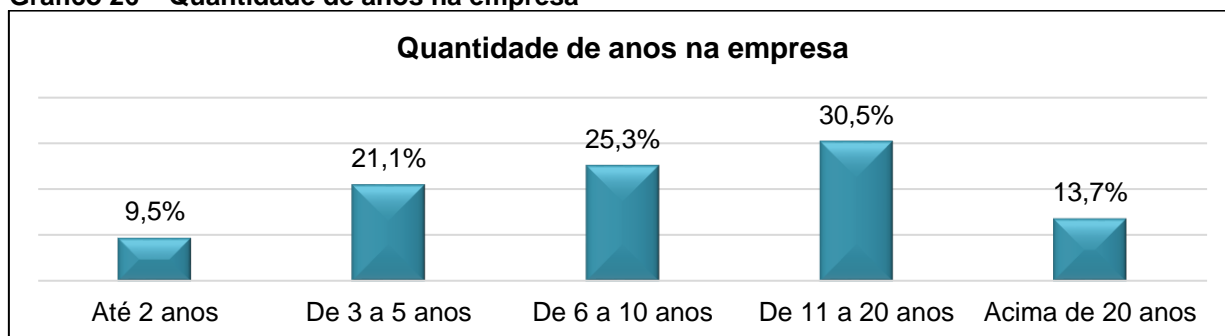
Gráfico 25 – Cargo que o respondente ocupa na empresa



Fonte: Autora (2019)

No que diz respeito a quantidade de anos trabalhados na empresa, segundo Gráfico 26, 30,5% são pessoas com 11 a 20 anos de empresa, 25,3% com pessoas de 6 a 10 anos, compondo mais da metade da amostra. Em menor número 9,5% de pessoas com até 2 anos de empresa.

Gráfico 26 – Quantidade de anos na empresa



Fonte: Autora (2019)

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

A segunda parte do questionário foi dedicada às questões relacionadas à gestão estratégica. Com a utilização do *software* SPSS foi possível analisar o gráfico de frequências de cada variável e o *boxsplot* comparou a diferença da curva de histograma entre as empresas classificadas com baixo a médio desempenho

(classificação 1 no *boxplot*) e empresas com médio a alto desempenho (classificação 2 no *boxplot*) para cada variável.

4.2.1 Formulação da Estratégia

No constructo “Formulação da Estratégia” foram realizadas nove perguntas, conforme Quadro 14.

Quadro 14 – Variáveis independentes da “Formulação da Estratégia”

Formulação da Estratégia										
1	A empresa possui visão, missão e valores claramente definidos?	Inexistentes	1	2	3	4	5	6	7	Claramente definidos
2	A empresa possui metas e objetivos claramente definidos?	Inexistentes	1	2	3	4	5	6	7	Claramente definidos
4	Existe dificuldade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial?	Muita dificuldade	1	2	3	4	5	6	7	Nenhuma dificuldade
5	O processo de formulação da estratégia é baseado mais na improvisação/intuição ou mais por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha?	Intuição	1	2	3	4	5	6	7	Processo formal definido
6	Existe uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada ?	Existe grande distância	1	2	3	4	5	6	7	Não existe distância
10	Existe análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Ferramenta SWOT) no processo estratégico?	Sem análise	1	2	3	4	5	6	7	Com análise
7	As estratégias seguidas pela empresa se baseiam mais em informações do passado ou análises econômicas futuras ?	Principalmente informações do passado	1	2	3	4	5	6	7	Principalmente análises econômicas do futuro
8	Com a crise econômica , houve maior preocupação com a gestão estratégica da empresa?	Nenhuma mudança interna estratégica	1	2	3	4	5	6	7	Diversas mudanças estratégicas
9	As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação da estratégia?	Levemente acompanhadas	1	2	3	4	5	6	7	Fortemente acompanhadas

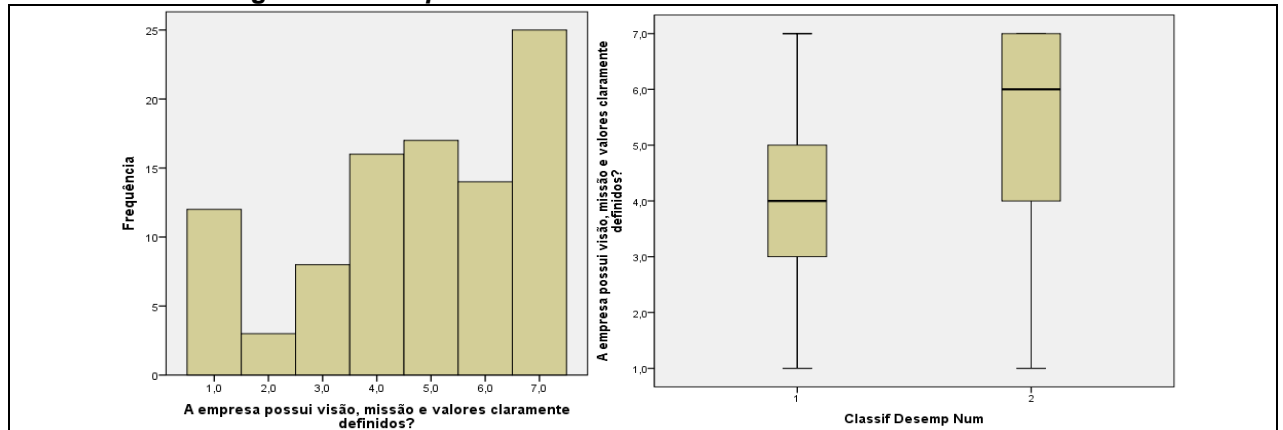
Fonte: Autora (2019)

4.2.1.1 Visão, missão e valores claramente definidos

No histograma do Gráfico 27, verifica-se que existe tendência para a existência de visão, missão e valores claramente definidos pela assimetria da curva para a direita. No *boxplot*, as empresas de baixo a médio desempenho, classificadas como 1, apresentaram mediana 4 (resposta intermediária entre extremos), enquanto que as empresas de médio a alto desempenho apresentaram uma mediana 6, ou seja, uma maior inclinação para definição dessas informações. Isso significa que o resultado

obtido no gráfico de barras é impulsionado principalmente pelas respostas das empresas de médio a alto desempenho.

Gráfico 27 – Histograma e *Boxsplot* da visão missão e valores claramente definidos



Fonte: Autora (2019)

No estudo de Chinowsky e Meredith (2000), no qual analisa 133 grandes empresas do ramo nos Estados Unidos, 58% das empresas apresentaram declaração de visão e 73% das empresas analisadas indicaram possuir missão. Arif, Azhar e Bayraktar (2012), no Paquistão, também concluem que a maioria das empresas analisadas possuem missão representativa e visão do seu escopo de trabalho. Na pesquisa de El-Hallaq e Tayeh (2015), com dados de 66 empresas da construção na faixa de Gaza, descobre-se que a maioria das empresas também apresenta uma visão futura, missão e metas claras.

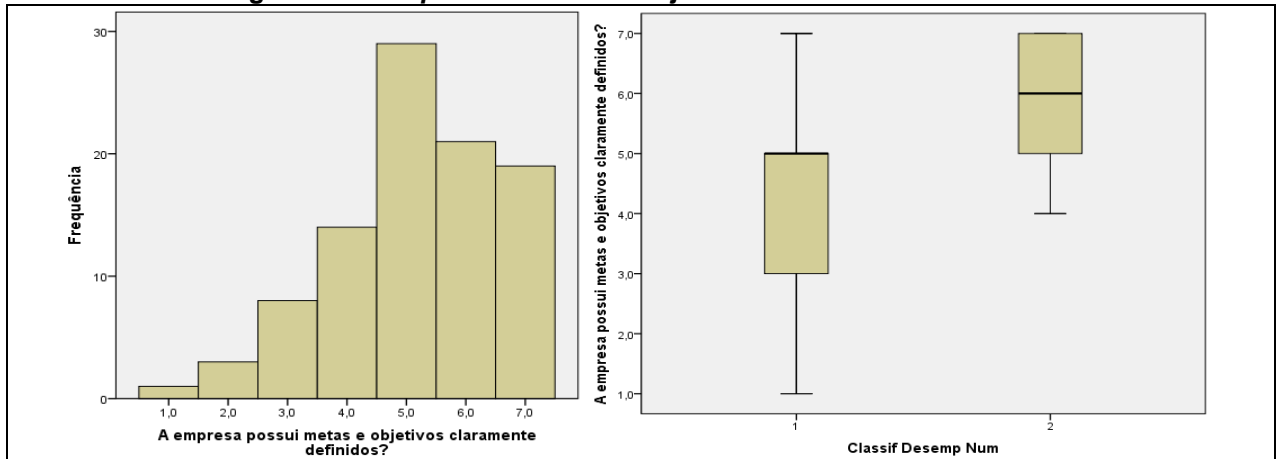
Em contrapartida, Kazaz e Ulubeyli (2009) reportaram na Turquia que 53,85% dos maiores investidores do ramo participantes da pesquisa não possuíam uma declaração de missão formada, 38,46% possuíam missão e apenas 7,69% possuíam uma missão escrita. No Vietnã, Nguyen, Preece e Male (2006) coletaram 30 relatórios obtidos de análises dos processos de gestão de empresas do ramo e concluíram que apenas uma empresa possuía missão clara e documentada, sendo que a mesma estava aplicando o padrão ISO 9000 2000 e para isso a missão teria que ser estabelecida.

4.2.1.2 Metas e objetivos claramente definidos

Na análise do histograma do Gráfico 28 para as metas e objetivos claramente definidos, verifica-se leve deslocamento da curva para a direita, isto é, as

organizações estão levemente propensas a ter metas e objetivos claramente definidos. No *boxplot* fica mais evidente que a mediana das empresas com médio/alto desempenho é maior em comparação com as empresas de baixo/médio desempenho.

Gráfico 28 – Histograma e *boxplot* das metas e objetivos claramente definidos



Fonte: Autora (2019)

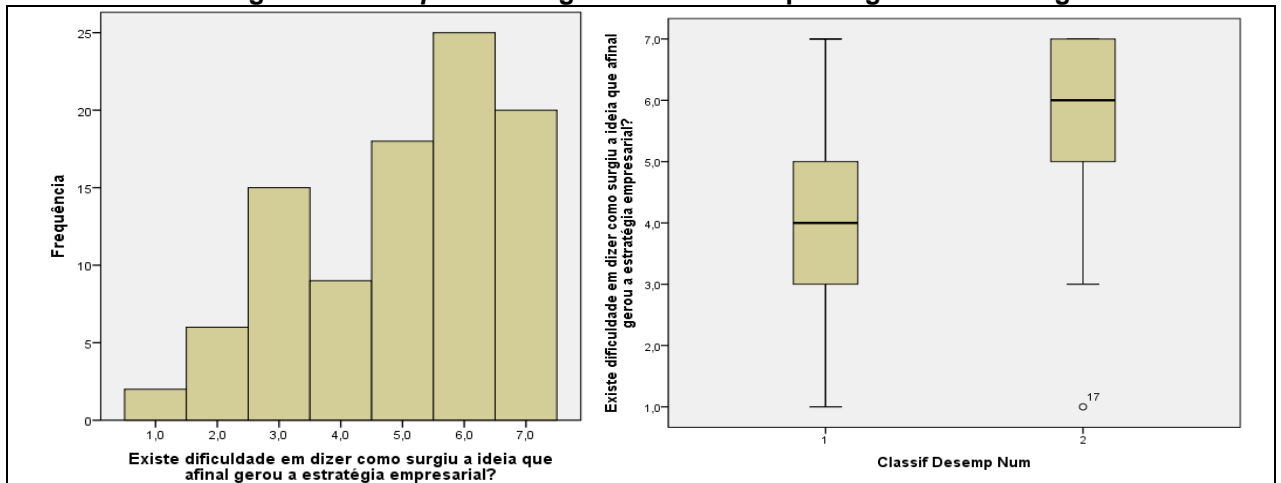
Resultado coerente com Chinowsky e Meredith (2000), nos Estados Unidos, em que 82% das empresas indicaram possuir objetivos de curto prazo. Diferentemente dos resultados apontados, Kazaz e Ulubeyli (2009) reportaram na Turquia que mais de 80% das empresas ainda não possuíam um objetivo escrito. Havia escassez de gestão estratégica resultando em sucessos temporários e inconsistentes.

4.2.1.3 Surgimento da ideia que gerou a estratégia

Sobre a dificuldade em dizer a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial, observa-se inclinação da curva à direita no histograma indicando a tendência a não ter dificuldade em explicitar a origem da estratégia (Gráfico 29). Esse resultado é mais evidente para as empresas de melhor desempenho, conforme *boxplot*, exceto por um *outlier* (observação 17 no gráfico) que apesar de possuir desempenho superior tem dificuldade em dizer de onde surgiu a estratégia.

Contudo, no Brasil, o estudo de Santos, Alves e Almeida (2007) com 50 empresas do ramo conclui que essa variável de formulação da estratégia é menos significativa para se obter um desempenho elevado em comparação com outras variáveis analisadas na pesquisa.

Gráfico 29 – Histograma e *boxsplot* do surgimento da ideia que originou a estratégia

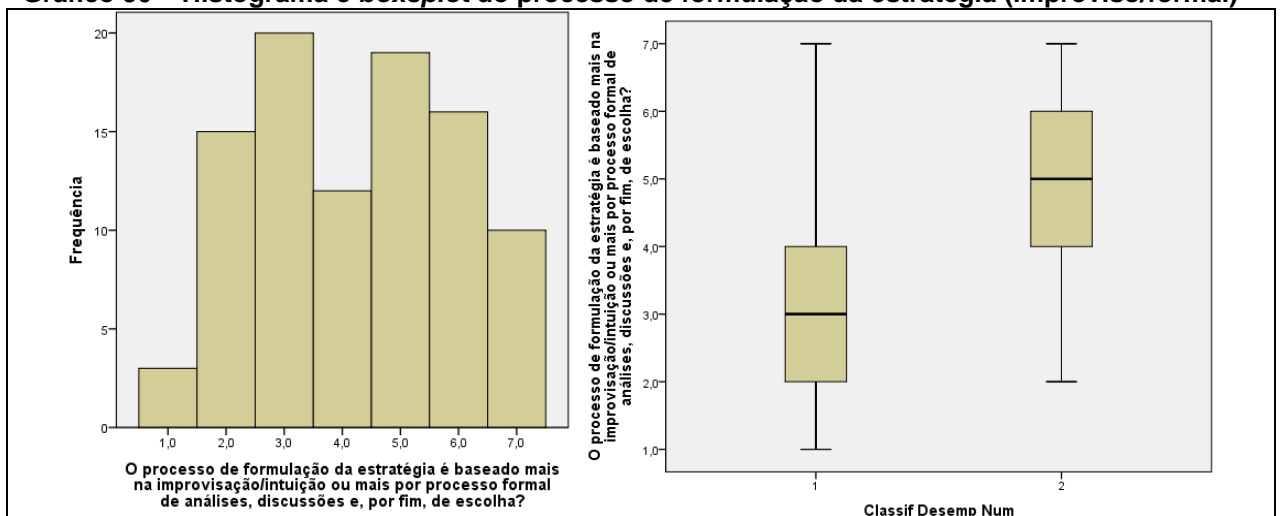


Fonte: Autora (2019)

4.2.1.4 Formulação da estratégia por intuição ou processo formal

A formulação da estratégia mais por improvisação/intuição ou por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha, não apresenta tendência no histograma geral (Gráfico 30), sendo as respostas diversas. Contudo, pela análise do *boxsplot* fica mais evidente que as empresas com desempenho inferior tendem a improvisar, com mediana 3 de resposta, e as companhias que possuem performance superior tendem a criar um processo mais formal de formulação (mediana 5).

Gráfico 30 – Histograma e *boxsplot* do processo de formulação da estratégia (improvisado/formal)



Fonte: Autora (2019)

No Vietnã, Nguyen, Preece e Male (2006) coletaram 30 relatórios obtidos de análises dos processos de gestão de empresas e verificaram que, aparentemente,

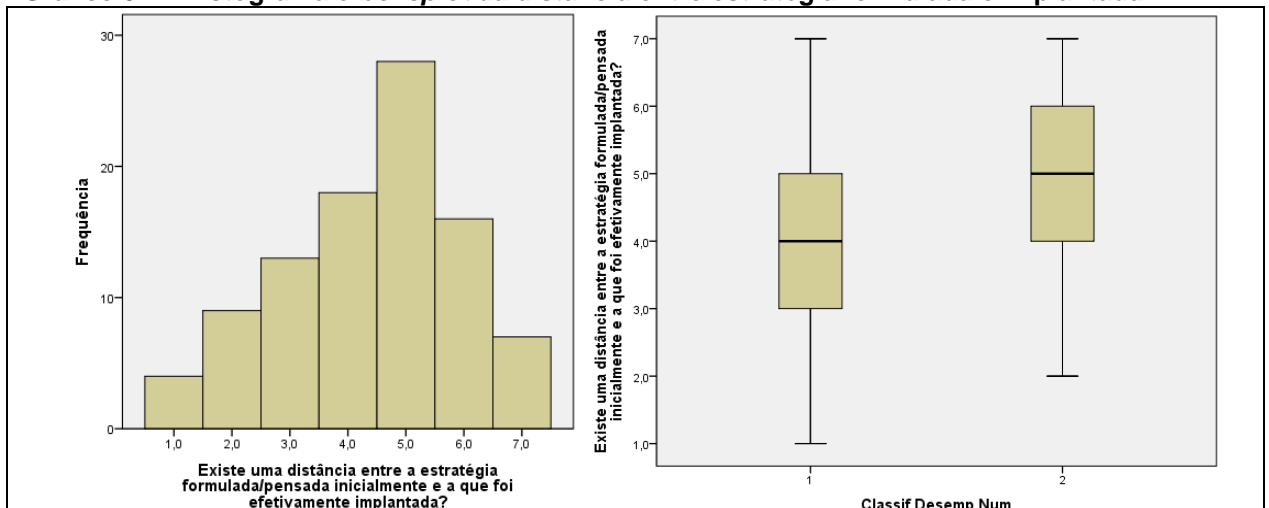
alguns dos componentes da gestão estratégica foram aplicados sem intenção, de forma instintiva, levando à conclusão de que as empresas estavam em fase embrionária de aplicação de gerenciamento estratégico.

No Brasil, Maia (2014) verifica que 51% das 118 empresas do ramo em Curitiba e RMC não possuíam um processo de desenvolvimento da visão e estratégia, 21% consideravam o processo desenvolvido e apenas 27% declaravam possuir um processo bem desenvolvido. Processos altamente desenvolvidos, segundo pesquisa, são encontrados nos setores industrial e comercial, infraestrutura e construção industrializada. Verificou-se que o processo de desenvolvimento da estratégia está sendo difundido, porém há necessidade de maior aprofundamento. Além disso, essa questão apresentou pouco impacto no desempenho em comparação com outras questões no estudo de Santos, Alves e Almeida (2007).

4.2.1.5 Distância entre a estratégia formulada e efetivamente implantada

O Gráfico 31 ilustra a possibilidade de existir distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a estratégia que foi efetivamente implantada. O histograma não demonstra forte tendência, apenas leve inclinação à direita, com a maioria das respostas concentradas no centro e o *boxplot* informa que as medianas são muito próximas, no entanto, a distância entre a estratégia formulada/pensada e efetivamente implementada é levemente maior para empresas de desempenho melhor.

Gráfico 31 – Histograma e *boxplot* da distância entre estratégia formulada e implantada



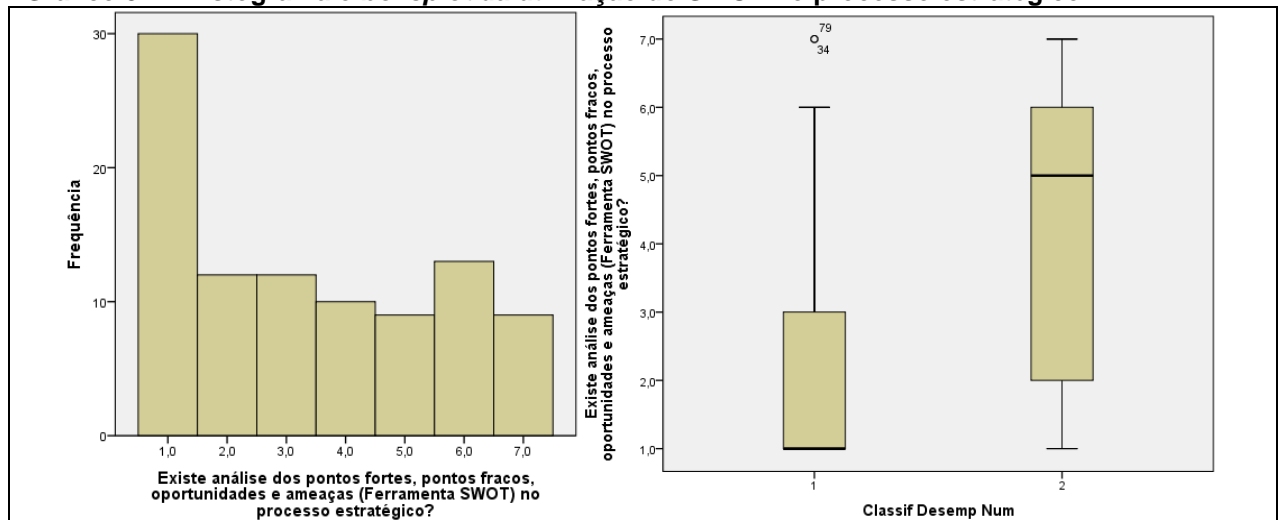
Fonte: Autora (2019)

Novamente, essa pergunta é descartada da análise discriminante do estudo de Santos, Alves e Almeida (2007) por não ser considerada significativa para o desempenho em comparação com outras variáveis analisadas.

4.2.1.6 Utilização do SWOT no processo estratégico

O Gráfico 32 demonstra forte tendência à falta de análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (ferramenta SWOT) no processo estratégico. Isso se confirma para nenhuma análise (mediana 1 do *boxsplot*) para companhias classificadas com desempenho menor, com exceção de dois *outliers* que fazem a análise. As organizações com performance superior apresentam mediana 5, com maior tendência a realizar as análises, porém com grande amplitude de respostas demonstrando um cenário em que a ferramenta não é consolidada.

Gráfico 32 – Histograma e *boxsplot* da utilização do SWOT no processo estratégico



Fonte: Autora (2019)

No estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as 18 empresas analisadas do ramo no Paquistão demonstraram dar importância moderada ao SWOT. Em El-Hallaq e Tayeh (2015), na faixa de Gaza, grande parte das companhias demonstram utilizar essa ferramenta na preparação do plano estratégico.

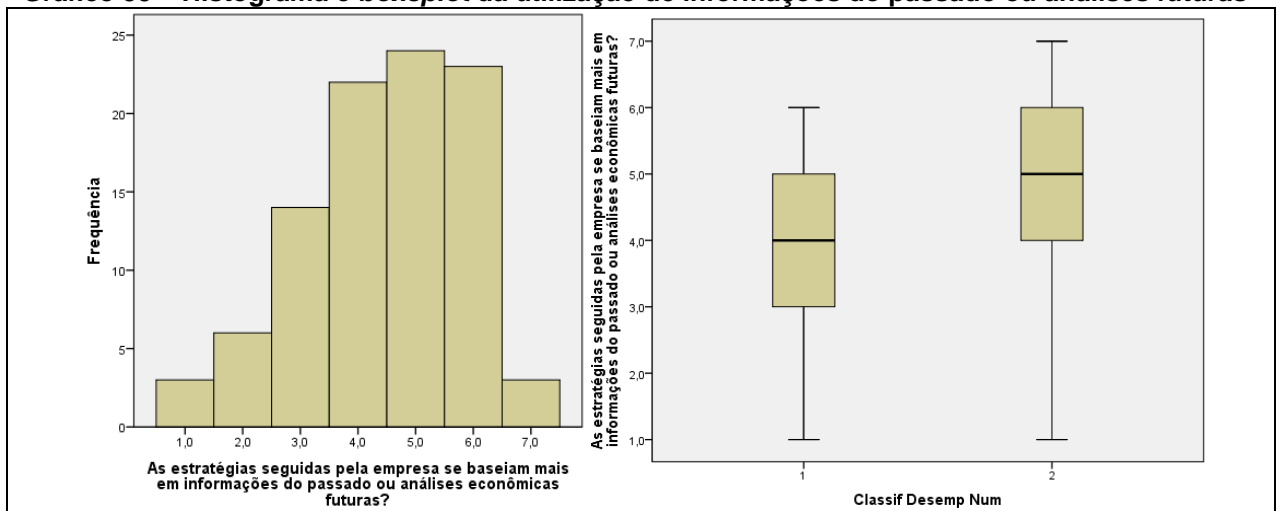
Na pesquisa de Nguyen, Preece e Male (2006) no Vietnã, constatou-se que não houve a utilização de nenhuma ferramenta estratégica e de previsão pelas 30 companhias analisadas.

4.2.1.7 Utilização de informações do passado ou análises futuras

No que concerne o uso de informações do passado ou análises econômicas futuras no processo estratégico, pelo Gráfico 33 não é possível determinar nenhuma preferência, com respostas mais intermediárias, sendo provável que as empresas utilizem as duas informações na mesma proporção para fazer suas análises. A distância entre as curvas do *boxsplot* é muito pequena, não havendo grande diferença de comportamento para os diferentes desempenhos.

Segundo Porter (1990b, p. 411), muitas estratégias são baseadas na suposição de que o passado irá se repetir ou em projeções futuras que estão quase que invariavelmente erradas e não se baseiam na compreensão total da estrutura da empresa e suas vantagens competitivas – fatores que realmente determinam a lucratividade do negócio.

Gráfico 33 – Histograma e *boxsplot* da utilização de informações do passado ou análises futuras



Fonte: Autora (2019)

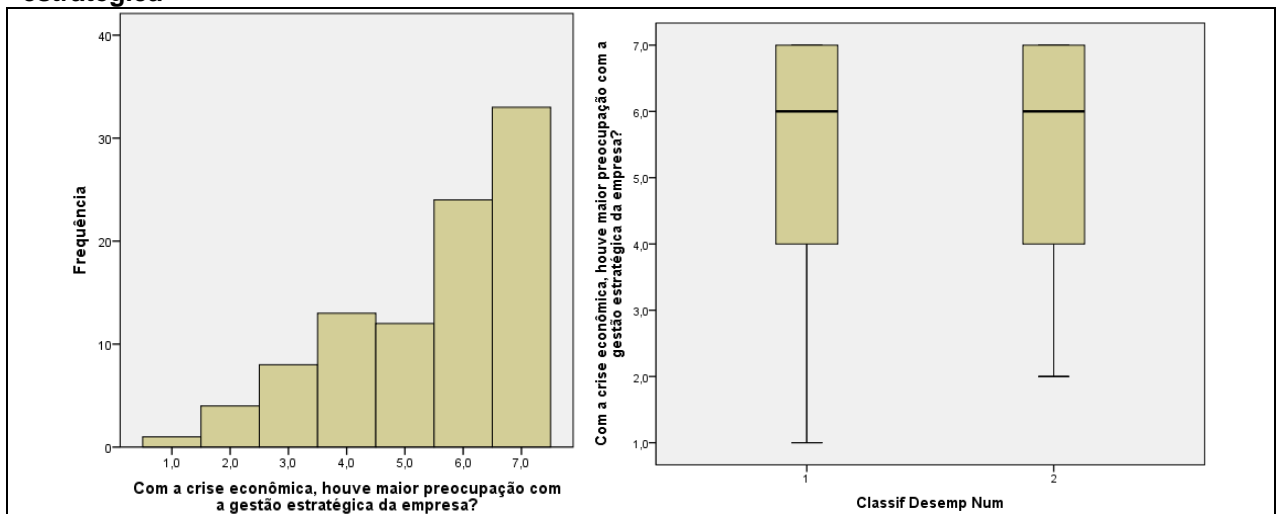
4.2.1.8 Crise econômica e condições sociais

O Gráfico 34 apresenta a preocupação com a gestão estratégica com a crise econômica. Nesse caso, verifica-se que as preocupações indicaram mudanças estratégicas na gestão tanto para empresas de menor desempenho como para empresas de melhor desempenho, conforme forte inclinação da curva no histograma e semelhança nas curvas do *boxsplot*, apresentando a mesma mediana de resposta

para ambas as performances. Analogamente, o acompanhamento das condições econômicas e sociais no processo de formulação pode ser verificado no Gráfico 35.

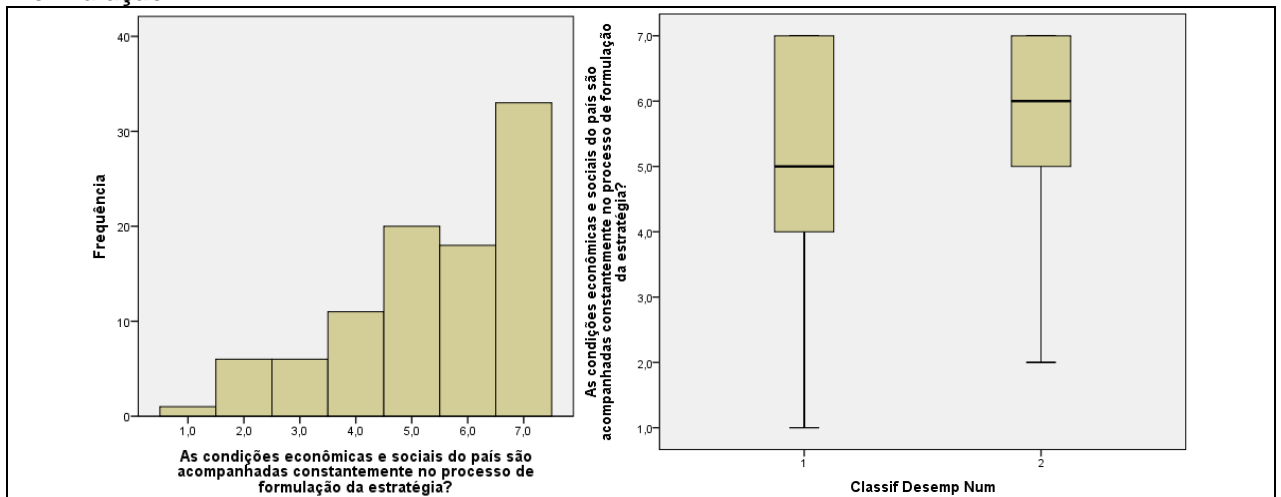
No histograma do Gráfico 35, verifica-se que existe forte tendência para o acompanhamento das condições econômicas e sociais na formulação pela assimetria da curva para a direita. No *boxsplot*, as medianas estão muito próximas. Isso significa que essa questão é seguida por ambos os desempenhos.

Gráfico 34 – Histograma e *boxsplot* da crise econômica e maior preocupação com a gestão estratégica



Fonte: Autora (2019)

Gráfico 35 – Histograma e *boxsplot* das condições econômicas e sociais no processo de formulação



Fonte: Autora (2019)

4.2.2 Planejamento

No constructo “Planejamento”, foram realizadas quatro perguntas (Quadro 15).

Quadro 15 – Variáveis independentes de “Planejamento”

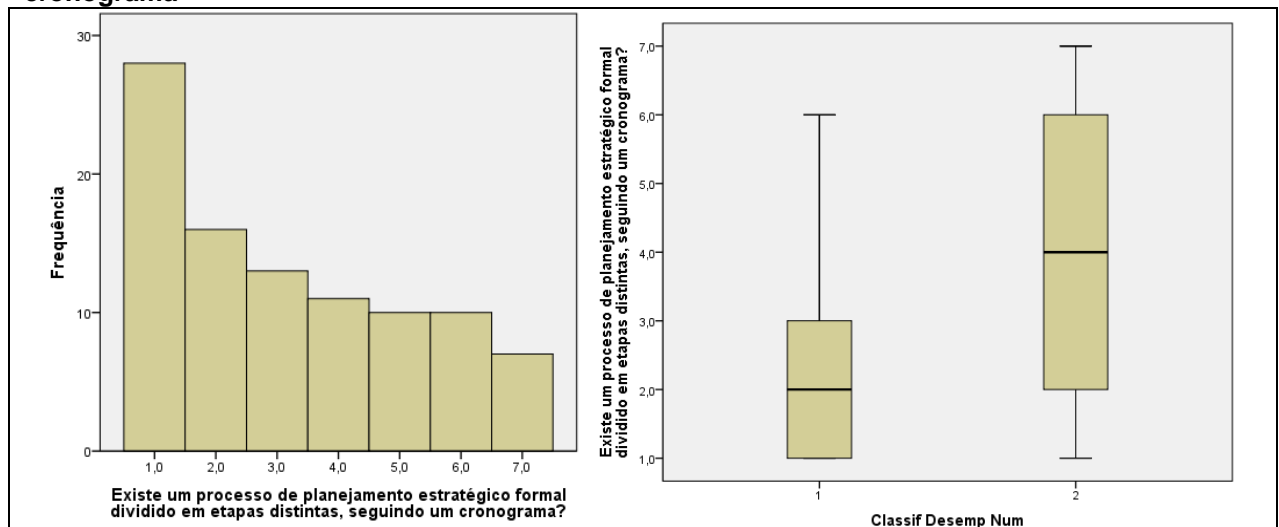
Planejamento										
11	Existe um processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
12	Existe um planejamento estratégico anual ?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
13	Existe um planejamento estratégico superior ao prazo de 1 ano ?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
14	Existe um planejamento de projetos/serviços anual ?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente

Fonte: Autora (2019)

4.2.2.1 Processo estratégico formal dividido em etapas e cronograma

Em referência ao processo estratégico formal dividido em etapas e seguindo um cronograma, o Gráfico 36 constata a tendência do processo ser inexistente pela assimetria da curva para a esquerda.

Gráfico 36 – Histograma e *boxsplot* do processo estratégico formal dividido em etapas e cronograma



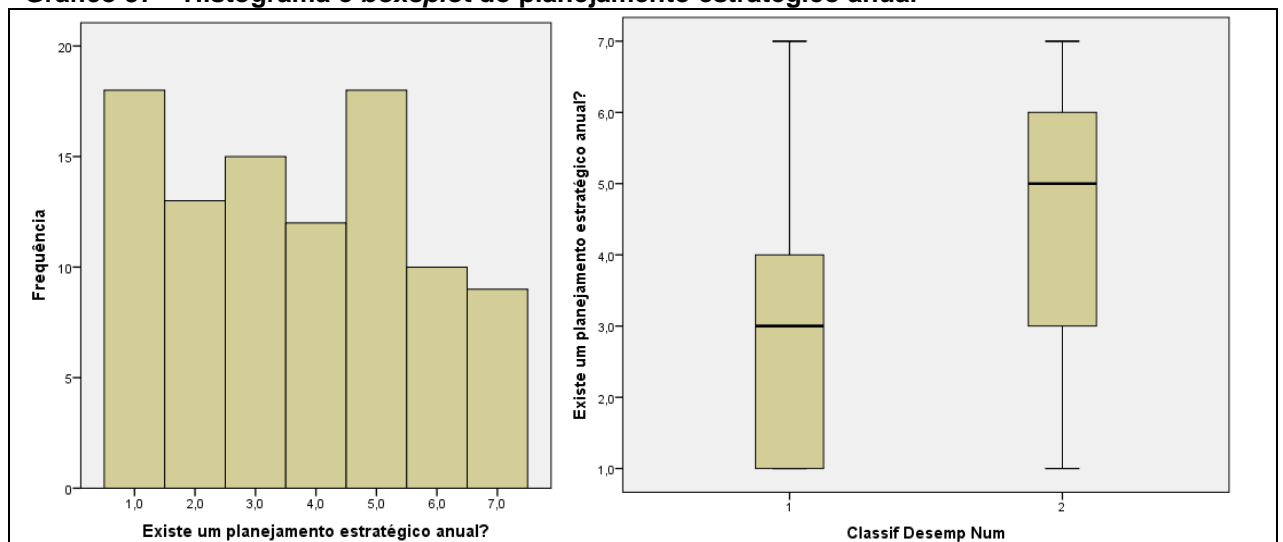
Fonte: Autora (2019)

No *boxsplot*, as empresas com baixo a médio desempenho apresentam mediana de resposta 2 e as empresas com médio a alto desempenho apresentam mediana 4 (resposta média) com grande dispersão de resultados em torno da média, caracterizando um processo não difundido nesse setor.

4.2.2.2 Planejamento estratégico anual

Pela diversidade de respostas, a pergunta sobre a existência de planejamento estratégico anual é pouco conclusiva se analisada pelo histograma (Gráfico 37). No entanto, o *boxplot* apresenta mediana 3 para empresas de desempenho inferior e mediana 6 para empresas de desempenho superior, o que significa que existe maior tendência das organizações de melhor desempenho possuírem planejamento estratégico anual, porém é uma atividade pouco consolidada no mercado com base nas informações repassadas pelos respondentes.

Gráfico 37 – Histograma e *boxplot* do planejamento estratégico anual



Fonte: Autora (2019)

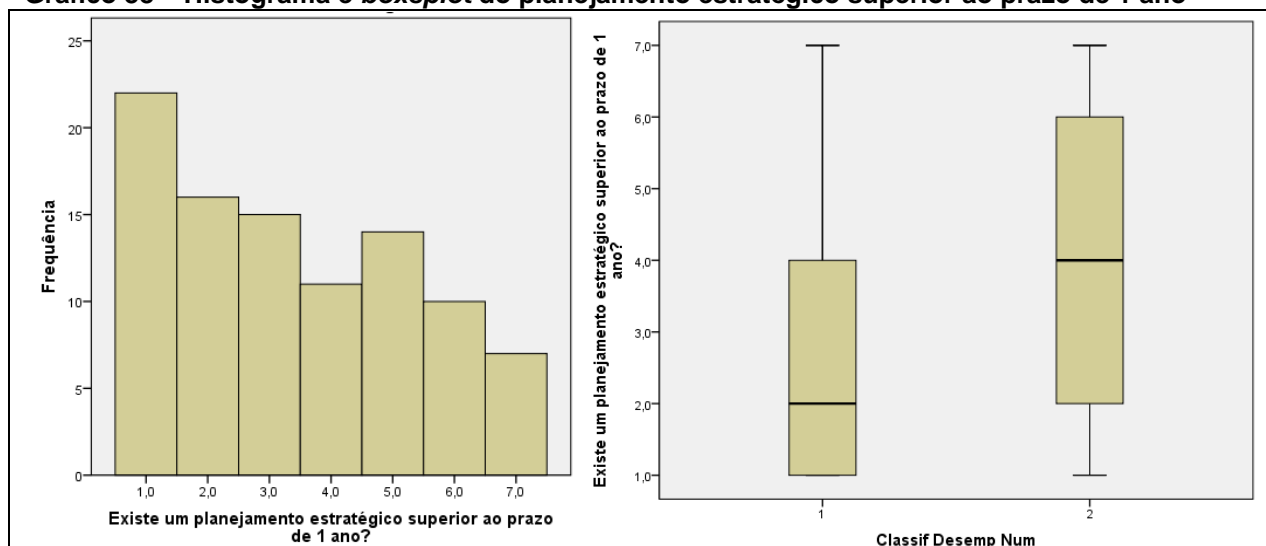
No Vietnã, Nguyen, Preece e Male (2006) coletaram 30 relatórios obtidos de análises dos processos de gestão de empresas do ramo e concluíram que nenhuma empresa possuía um plano de longo prazo, apenas planejavam mais de um ano para o projeto individual que estavam realizando. Diferentemente, no estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), com dados de 66 empresas da construção na faixa de Gaza, as empresas possuíam planos de curto e longo prazo.

4.2.2.3 Planejamento estratégico superior ao prazo de 1 ano

O histograma (Gráfico 38) do planejamento superior ao prazo de 1 ano apresenta uma análise muito mais clara quanto à falta de planejamento a longo prazo,

conforme já apresentado nas questões anteriores, pela forte inclinação da curva à esquerda. O *boxsplot* das empresas de melhor performance exhibe mediana 4, mais alta que as empresas de desempenho inferior, mas ainda é um resultado intermediário com grande dispersão de respostas.

Gráfico 38 – Histograma e *boxsplot* do planejamento estratégico superior ao prazo de 1 ano

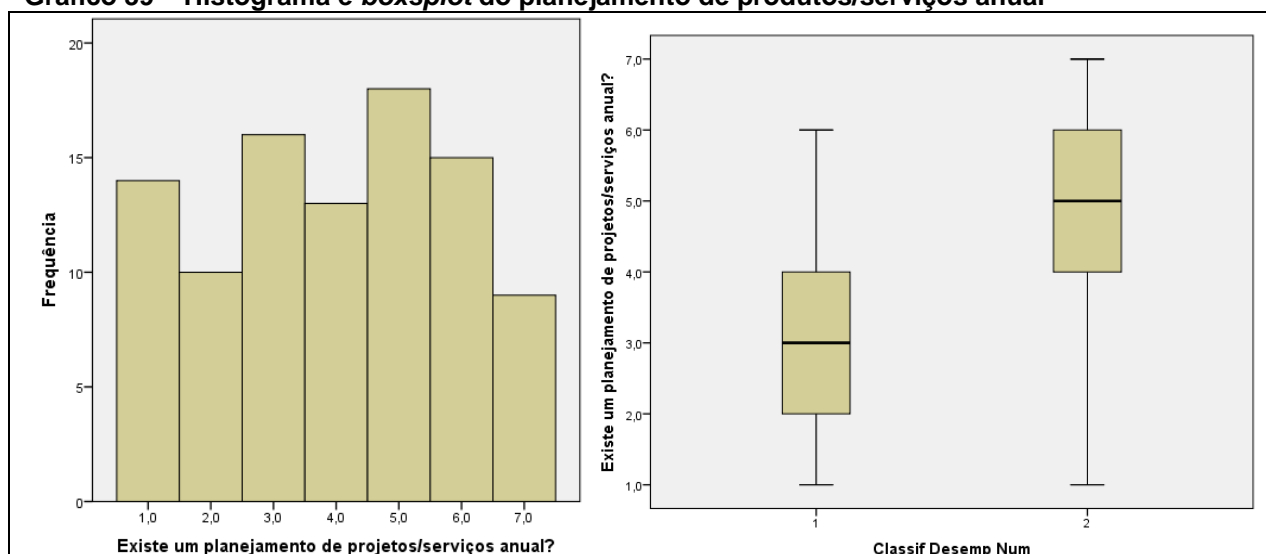


Fonte: Autora (2019)

4.2.2.4 Planejamento de produtos/serviços anual

Pelo Gráfico 39 verifica-se o planejamento de produtos/serviços anual. Pelo histograma não é possível detectar tendência de planejamento.

Gráfico 39 – Histograma e *boxsplot* do planejamento de produtos/serviços anual



Fonte: Autora (2019)

Entretanto, as empresas de baixo a médio desempenho, classificadas como 1, apresentaram mediana 3, enquanto que as empresas de médio a alto desempenho apresentaram uma mediana 5, ou seja, uma maior inclinação para planejamento de produtos/serviços anual. Isso significa que o resultado obtido no gráfico de barras é impulsionado principalmente pelas respostas das empresas de médio a alto desempenho.

Conforme já apresentado do estudo de Nguyen, Preece e Male (2006), as empresas não tinham planejamento a longo prazo no Vietnã, mas planejavam mais de um ano para o projeto individual que estavam realizando.

4.2.3 Posicionamento

No constructo “Posicionamento”, foram realizadas três perguntas, conforme Quadro 16.

Quadro 16 – Variáveis independentes de “Posicionamento”

Posicionamento										
15	A empresa foca na liderança de singularidade de seus produtos utilizando políticas de: aumento do valor do produto por ser diferenciado, investimento em marketing, criatividade, desenvolvimento de produto, etc.?	Não possui essas políticas	1	2	3	4	5	6	7	Utiliza fortemente todas essas políticas
16	A empresa foca na liderança de custo de mercado utilizando políticas de: padronização de produtos, economia de escala, vantagem de custo, controle rígidos dos custos, relatórios de controle, etc.?	Não possui essas políticas	1	2	3	4	5	6	7	Utiliza fortemente todas essas políticas
17	A empresa utiliza a estratégia de enfoque (estratégia voltada a um nicho específico do mercado)?	Não utiliza estratégia de enfoque	1	2	3	4	5	6	7	Utiliza fortemente estratégia de enfoque

Fonte: Autora (2019)

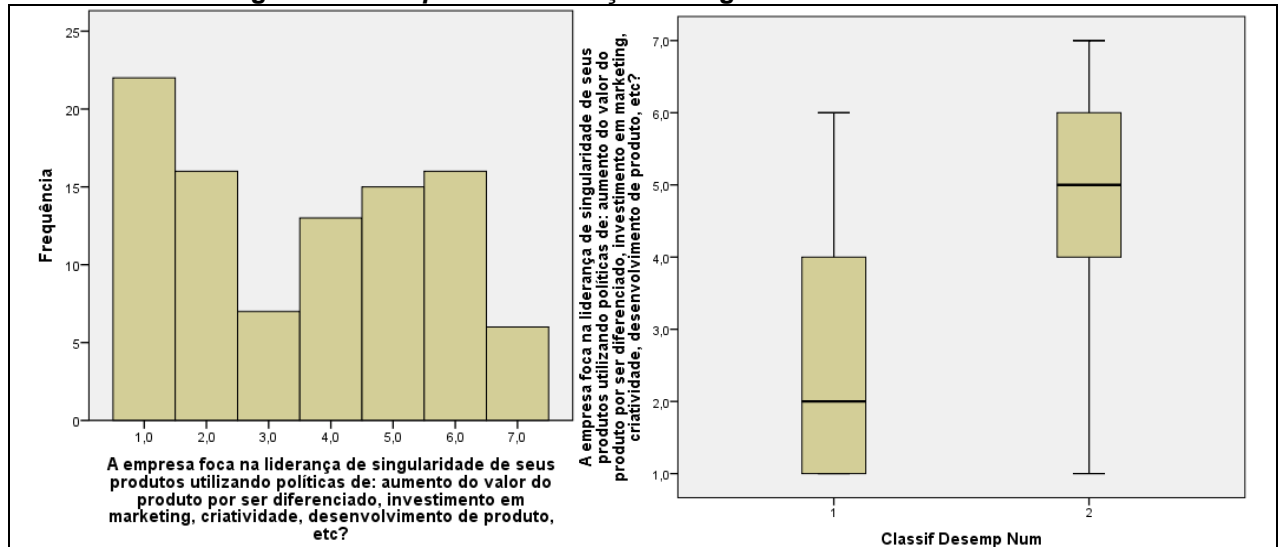
4.2.3.1 Liderança de singularidade

Porter (1986, p. 49) afirma que existem três estratégias genéricas para atingir um desempenho acima da média na indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Quanto à liderança de diferenciação, o histograma de foco na singularidade é pouco conclusivo (Gráfico 40), contudo o *boxsplot* apresenta bastante distância de comportamento entre organizações e seus desempenhos. Isso significa que as empresas que informam focar nessa estratégia tendem a possuir um desempenho

melhor. Esse resultado deve ser analisado com cautela levando em consideração as informações descritas a seguir e as informações sobre liderança de custo na seção 4.2.3.2.

Gráfico 40 – Histograma e *boxplot* da liderança de singularidade



Fonte: Autora (2019)

A resposta da questão: “A empresa foca na liderança de singularidade de seus produtos utilizando políticas de: aumento do valor do produto por ser diferenciado, investimento em marketing, criatividade, desenvolvimento de produto, etc.?” varia de 1 a 7 pela escala de intensidade, sendo 1 para “não possui essas políticas” e 7 para “utiliza fortemente essas políticas”.

Das 95 empresas analisadas, 39% responderam que, em geral, utilizam políticas com foco em diferenciação, 47% responderam baixo uso dessa estratégia e 14% escolheram respostas neutras. Do total de empresas entrevistadas, apenas 18% focam fortemente em diferenciação, 18% focam fortemente em custo, 25% responderam fazer baixo uso de ambas estratégias de posicionamento, 21% informaram utilizar fortemente as duas estratégias de posicionamento e 18% informaram respostas intermediárias. De acordo com a teoria de Porter (1986), a empresa deve se posicionar em apenas uma das estratégias genéricas para alcançar a vantagem competitiva. Dessa forma, o resultado implica que a maioria das empresas não tem um posicionamento estratégico único.

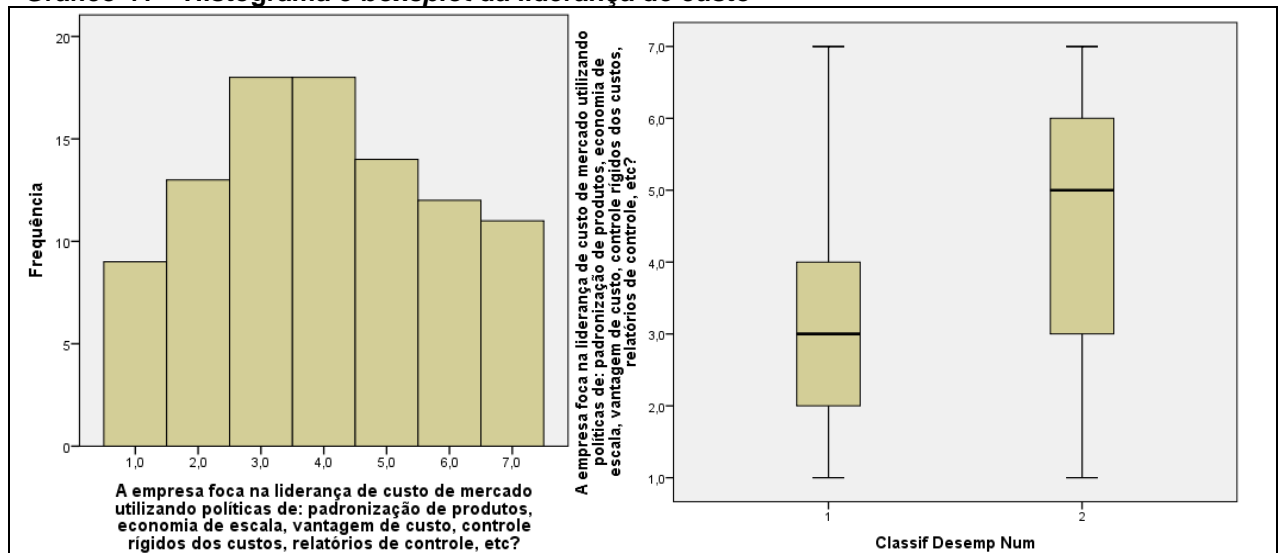
No estudo de Oyewobi, Windapo e Rotimi (2013), com 16 empresas na África do Sul, verifica-se que a maioria das empresas tende a usar a estratégia de diferenciação em um mercado complexo de alta competição. Nas análises de Maia

(2014), constata-se que o processo de posicionamento está em fase de desenvolvimento em todos os setores da construção civil analisados nesse estudo.

4.2.3.2 Liderança de custo

Quanto à liderança de custo, o histograma (Gráfico 41) é inconclusivo como na liderança de singularidade, pela diversidade de respostas, porém o *boxsplot* apresenta leve relação entre melhor desempenho e liderança de custo, próximo ao resultado da liderança de diferenciação. Isso significa que a companhia que possui foco em alguma estratégia pode gerar um desempenho melhor.

Gráfico 41 – Histograma e *boxsplot* da liderança de custo



Fonte: Autora (2019)

A resposta da questão: “A empresa foca na liderança de custo de mercado utilizando políticas de: padronização de produtos, economia de escala, vantagem de custo, controle rígidos dos custos, relatórios de controle, etc.?” varia de 1 a 7 pela escala de intensidade, sendo 1 para “não possui essas políticas” e 7 para “utiliza fortemente essas políticas”.

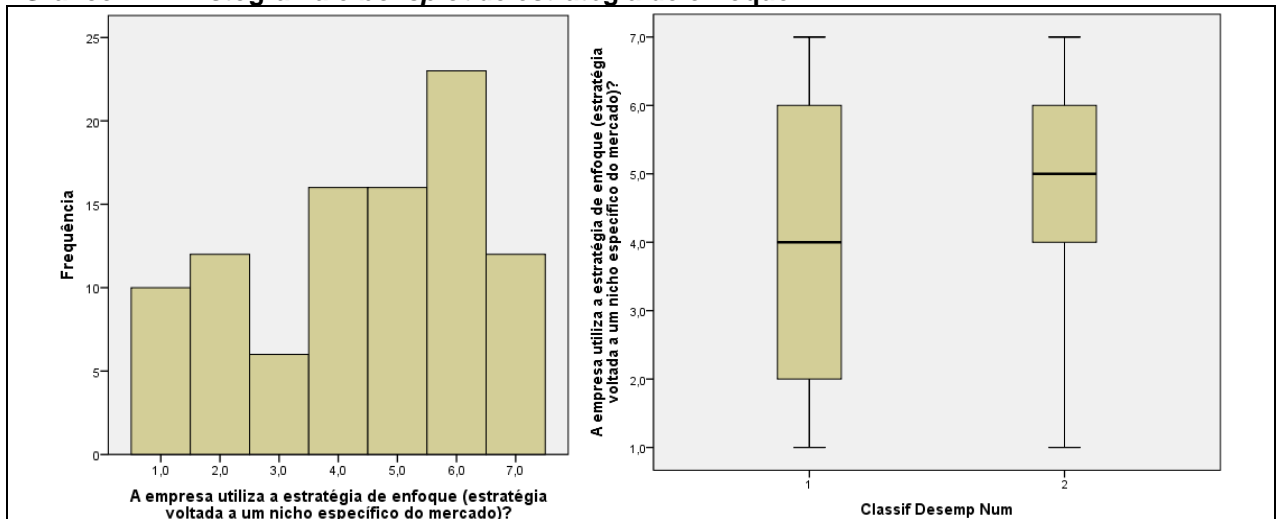
Das 95 empresas participantes do estudo, 39% responderam que, em geral, utilizam políticas com foco em custo (resultado igual à política de diferenciação), 42% das empresas informam não ter foco em custo e 18% escolheram respostas neutras. Do total de empresas entrevistadas, apenas 18% focam fortemente em diferenciação, 18% focam fortemente em custo, 25% responderam fazer baixo uso de ambas

estratégias de posicionamento, 21% informaram utilizar fortemente as duas estratégias de posicionamento e 18% informaram respostas intermediárias, conforme já apresentado na seção 4.2.3.1.

4.2.3.3 Estratégia de enfoque

Para a estratégia de enfoque, observa-se o Gráfico 42. O gráfico de barras apresenta certa tendência a existir uma estratégia para um nicho de mercado, pela leve inclinação da curva para a direita. Porém, o *boxsplot* apresenta pouca diferença de resultado para os diferentes desempenhos devido a dispersão de dados para empresas com desempenho menor.

Gráfico 42 – Histograma e *boxsplot* de estratégia de enfoque



Fonte: Autora (2019)

A resposta da questão: “A empresa utiliza a estratégia de enfoque (estratégia voltada a um nicho específico do mercado)?” varia de 1 a 7 pela escala de intensidade, sendo 1 para empresas que não possuem estratégia de enfoque e 7 para as que utilizam fortemente estratégia voltada para um nicho de mercado. Das 95 organizações analisadas, 51 responderam que utilizam enfoque (54%), no entanto 17 destas utilizam o enfoque voltado tanto para a liderança de custo como para diferenciação. De acordo com a teoria de Porter (1986), o enfoque deve ser dado ou para liderança de custo ou para liderança de diferenciação.

4.2.4 Medição

No constructo “Medição”, foram realizadas sete perguntas (Quadro 17).

Quadro 17 – Variáveis independentes de “Medição”

Medição										
3	Quão mensuráveis são os objetivos da sua empresa?	Não mensuráveis	1	2	3	4	5	6	7	Todos mensuráveis por metas e indicadores
20	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas financeiras na empresa?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
21	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação aos clientes (valor, retenção, satisfação)?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
22	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação aos processos de negócios (eficiência, qualidade) da empresa?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
23	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação à capacidade organizacional de sustentar mudança (cultura, estrutura, tecnologia, recursos humanos)?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
24	A empresa avalia seu desempenho por meio de diversos indicadores para cada projeto/serviço executado ?	Não avalia	1	2	3	4	5	6	7	Avalia por meio de diversos indicadores cada projeto/serviço
25	A empresa avalia seu desempenho por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (Retorno sobre investimento, estoque, lucratividade)?	Não avalia	1	2	3	4	5	6	7	Desempenho avaliado por diversos indicadores globais

Fonte: Autora (2019)

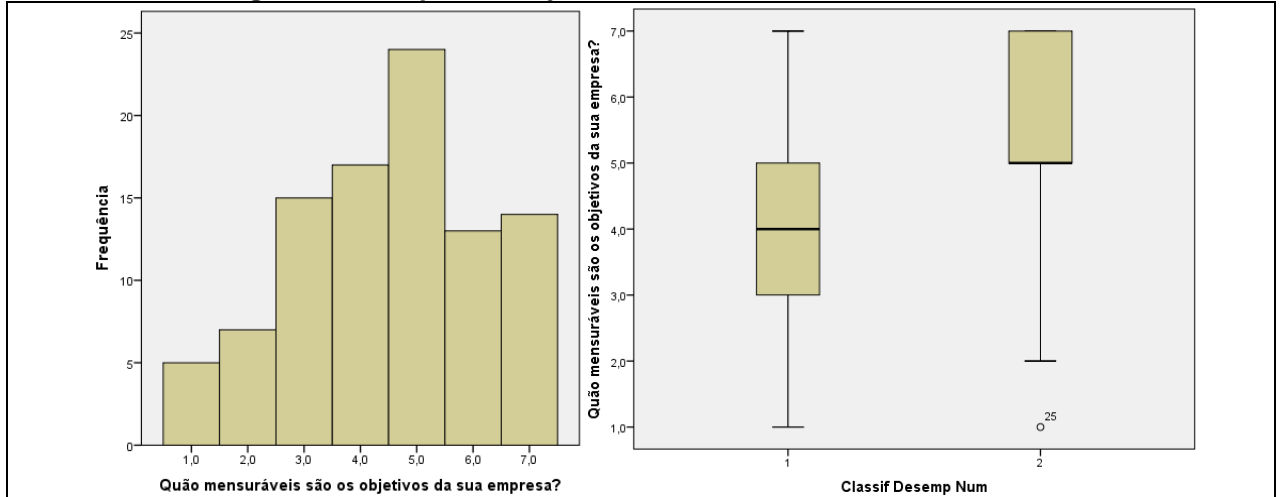
4.2.4.1 Objetivos mensuráveis

No que concerne aos objetivos mensuráveis, o histograma se apresenta próximo à curva normal com sutil inclinação à direita (metas e objetivos mensuráveis), conforme Gráfico 43. No *boxplot* fica mais evidente que as empresas com desempenho de médio a alto têm objetivos mensuráveis, mediana 5 de resposta, exceto por um *outlier* (observação 25) que apesar de possuir melhor desempenho não têm metas dimensionáveis. Já as empresas com desempenho de baixo a médio variam em torno da resposta intermediária (4).

No estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as 18 empresas analisadas do ramo no Paquistão demonstraram que existe uma leve tendência em medir as metas e objetivos. Egan (1998) acredita que a indústria da construção deve estabelecer objetivos mensuráveis claros e, em seguida, dar-lhes foco por meio da adoção de

metas quantificadas, marcos e indicadores de desempenho. Santos, Alves e Almeida (2007), apresentam o desdobramento da estratégia em metas, planos de ação e orçamento como umas das variáveis significativas para explicar desempenho elevado.

Gráfico 43 – Histograma e *boxplot* de objetivos mensuráveis

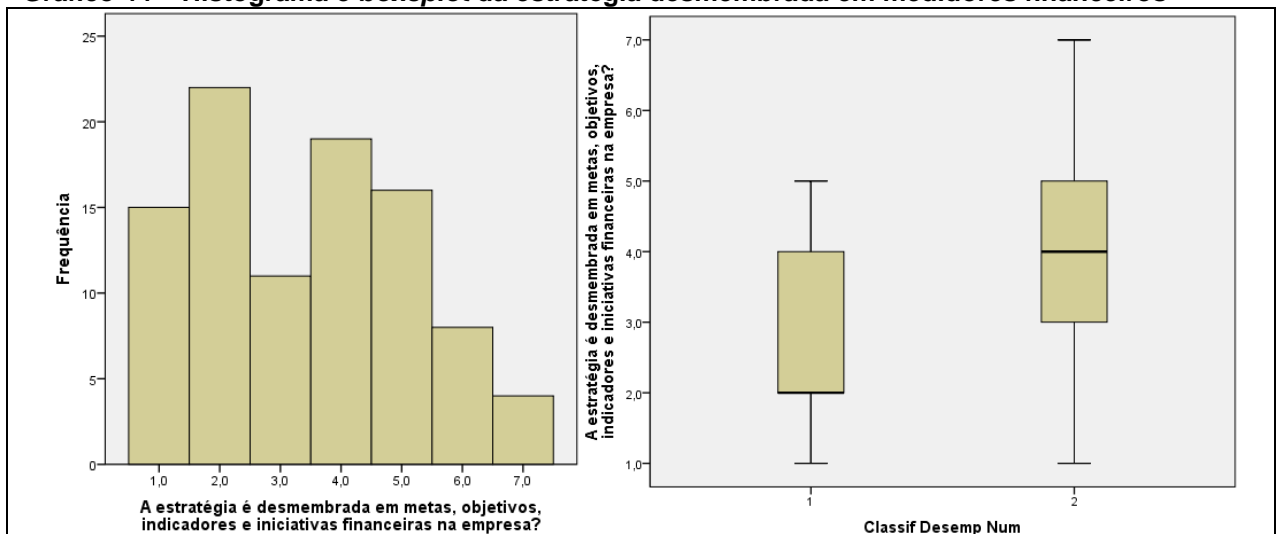


Fonte: Autora (2019)

4.2.4.2 Estratégia desmembrada em medidores financeiros

Quanto a desmembrar a estratégia em medidores financeiros, observa-se pelo gráfico de barras que a curva tem sutil inclinação à esquerda indicando mais observações para o não desmembramento da estratégia (Gráfico 44).

Gráfico 44 – Histograma e *boxplot* da estratégia desmembrada em medidores financeiros



Fonte: Autora (2019)

Pelo *boxsplot* fica mais claro que as organizações de menor performance não costumam desmembrar enquanto que as empresas de melhor desempenho variam entre pouco ou algum desmembramento. Isso significa que essa prática é pouco utilizada pelas organizações.

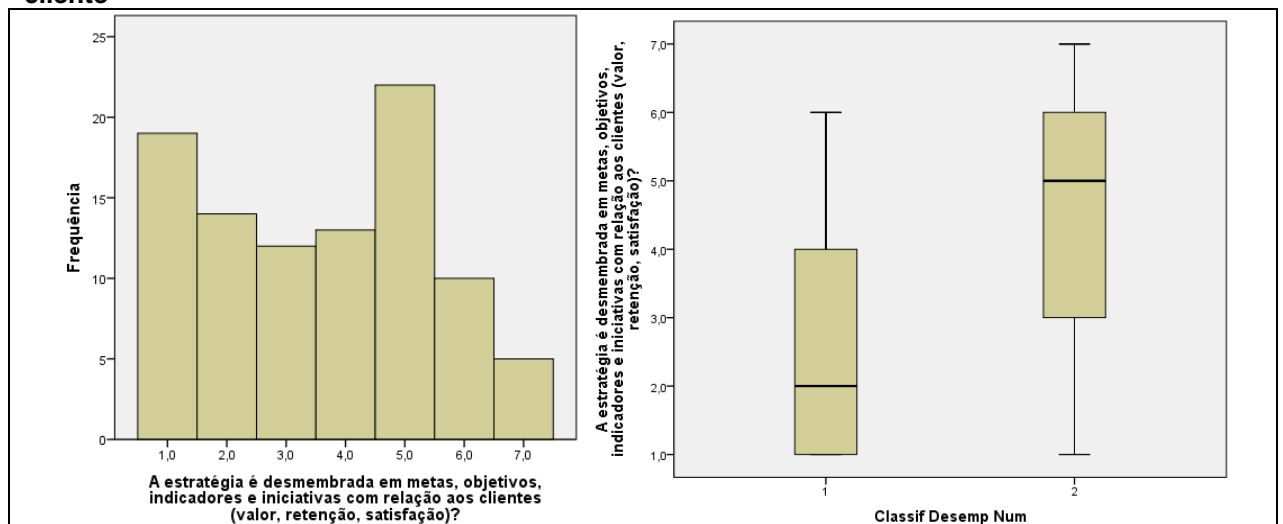
Esse desmembramento em medidores são conceitos retirados do *Balanced Scorecard* (BSC) que auxiliam na gestão estratégica sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2-8). O BSC é encarado pelos autores como um sistema gerencial e defende que além de auxiliar no *feedback* tático e controlar operações de curto prazo também se apresenta como um sistema de informações para todos os níveis da organização e contribui para a visualização dos impactos das decisões e ações na empresa.

Com relação ao desempenho, Santos, Paladini e Jungles (2014) propõem indicadores de desempenho pela ferramenta BSC em uma empresa de consultoria em gestão de obras para operacionalizar a estratégia. Maciel e Cândido (2016) também mapearam indicadores de desempenho para avaliar empreendimentos de construção.

4.2.4.3 Estratégia desmembrada em medidores relacionados aos clientes

Pelo Gráfico 45 é possível analisar se a estratégia é desmembrada em medidores relacionados aos clientes.

Gráfico 45 – Histograma e *boxsplot* da estratégia desmembrada em medidores relacionados ao cliente



Fonte: Autora (2019)

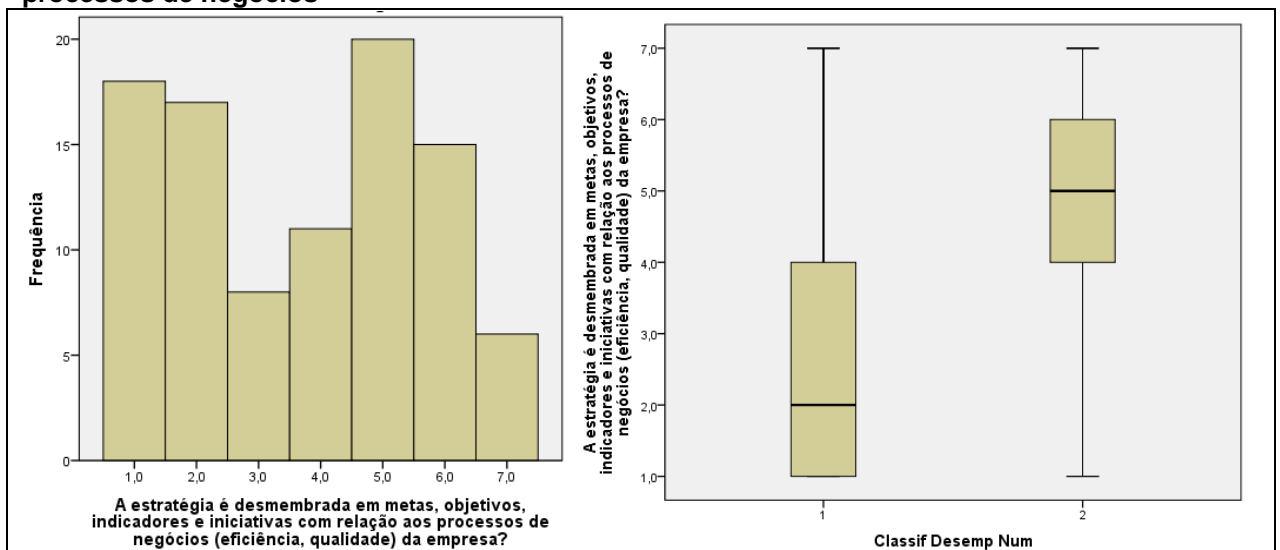
Pouco se conclui do histograma, pela grande dispersão de respostas, todavia pelo *boxplot* observa-se que os estabelecimentos com funcionamento superior (mediana 5 de resposta), dão mais ênfase para a utilização de medidores voltados aos clientes que os estabelecimentos com performance menor (mediana 2 de resposta).

Para Egan (1998) os objetivos e metas devem estar diretamente relacionados com as percepções do cliente. Isto significa medidas de melhoria em termos de previsibilidade, custo, tempo e qualidade. Os clientes serão então capazes de reconhecer o valor aumentado e recompensar as empresas que fornecem o desempenho esperado.

4.2.4.4 Estratégia desmembrada em medidores relacionados aos processos de negócios

No que se refere ao desmembramento da estratégia em medidores de processos de negócios, analisa-se o Gráfico 46. Analogamente à questão anterior, há pouca conclusão do histograma pelas respostas serem diversas e a curva sem formato. Entretanto, assim como os medidores para clientes, observa-se pelo *boxplot* que as organizações com performance superior utilizam indicadores em sua grande maioria, com mediana de resposta 5. Ao passo que as empresas de performance inferior costumam não desmembrar, com mediana de resposta 2.

Gráfico 46 – Histograma e *boxplot* da estratégia desmembrada em medidores relacionados aos processos de negócios

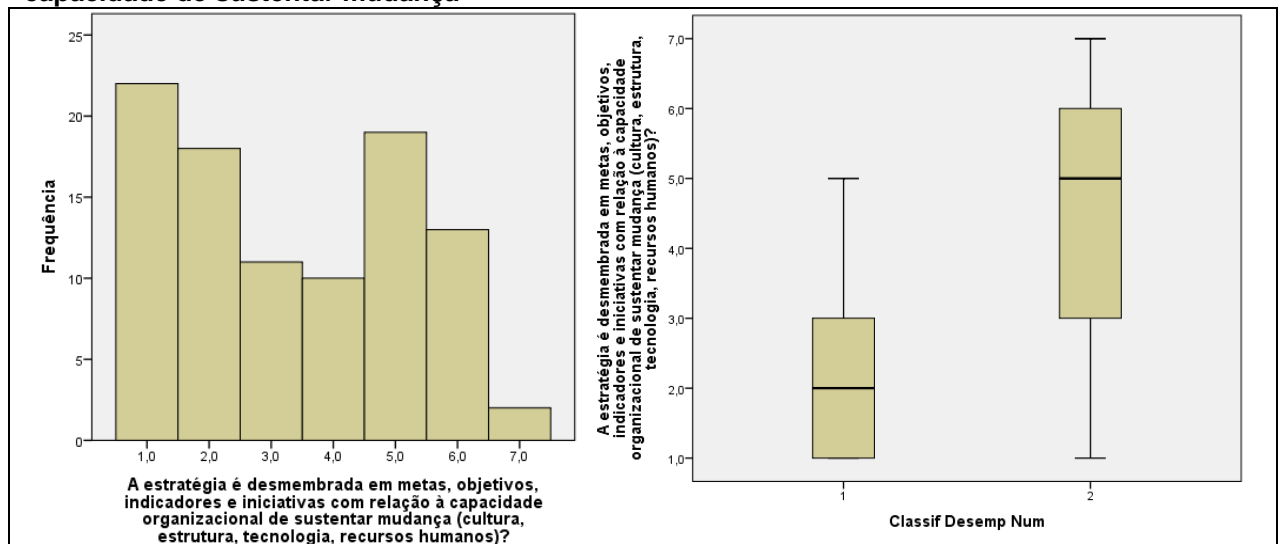


Fonte: Autora (2019)

4.2.4.5 Estratégia desmembrada em medidores relacionados à capacidade de sustentar mudança

Com relação ao desmembramento da estratégia em medidores relacionados à capacidade de sustentar a mudança, também pouco se conclui do histograma (Gráfico 47). Porém, pelo *boxsplot*, constata-se que as organizações com melhor desempenho apresentam leve tendência a utilizar indicadores à capacidade de sustentar mudança (cultura, estrutura, tecnologia, recursos humanos), pela mediana de respostas ser 5. As empresas com desempenho inferior não utilizam medidores dessa perspectiva do BSC, com mediana de resposta 2.

Gráfico 47 – Histograma e *boxsplot* da estratégia desmembrada em medidores relacionados à capacidade de sustentar mudança



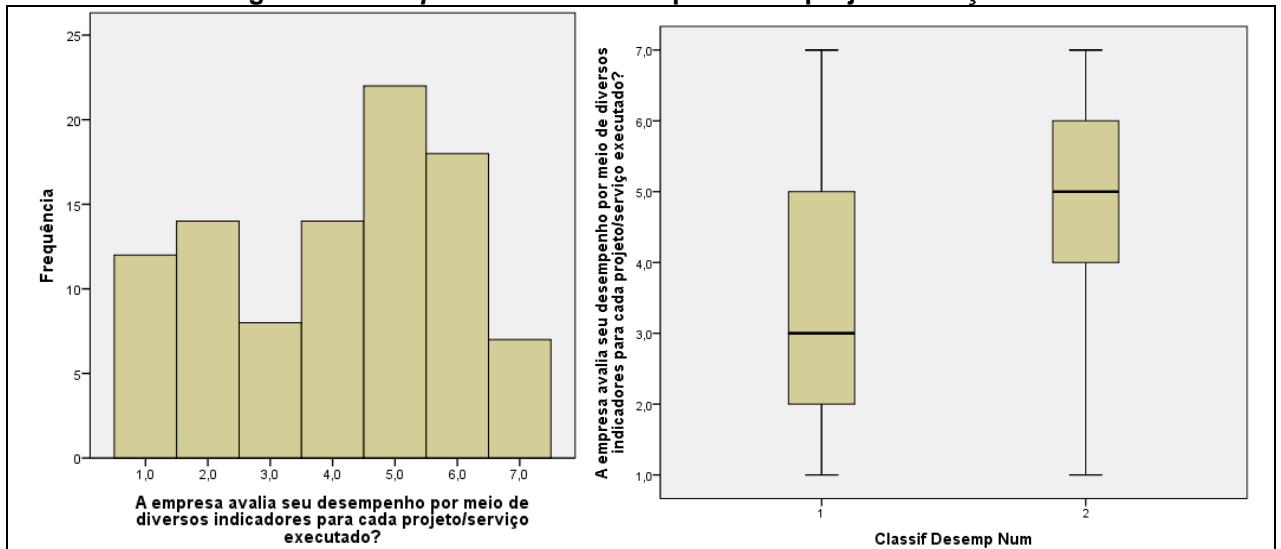
Fonte: Autora (2019)

Maia (2014), analisando 118 empresas do ramo em Curitiba e RMC aponta que, em geral, as empresas têm boa capacidade de adaptação às mudanças do ambiente em que atuam.

4.2.4.6 Indicadores para cada projeto/serviço executado

Para indicadores de projeto/serviço executado, a curva do histograma se apresenta próxima à normal, com aumento de indicadores para companhias com melhor desempenho (Gráfico 48), porém a distância entre as curvas no *boxsplot* é pequena.

Gráfico 48 – Histograma e *boxsplot* de indicadores para cada projeto/serviço executado



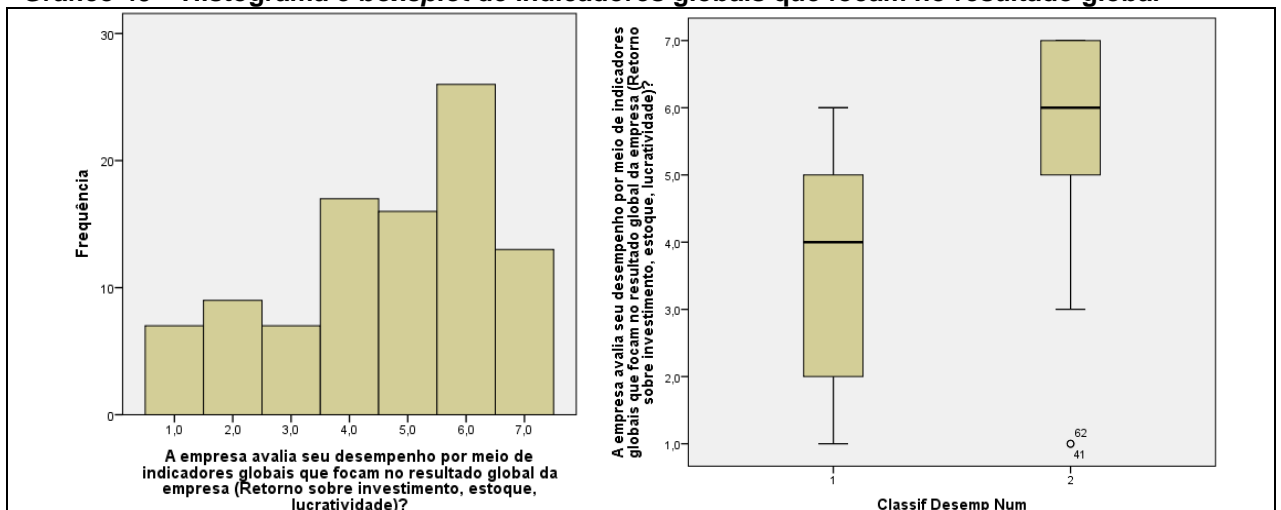
Fonte: Autora (2019)

Apontado por diversos autores (ARIF, AZHAR e BAYRAKTAR, 2012; CHINOWSKY; MEREDITH, 2000; VESHOSKY, 1994; CHINOWSKY, 2001; NGUYEN, PREECE e MALE, 2006), a indústria da construção é geralmente considerada como indústria baseada em projetos, considerando o desempenho do projeto como parâmetro para medir o sucesso da empresa. Por esse motivo, muitas vezes o planejamento estratégico e gestão são negligenciados.

4.2.4.7 Indicadores globais que focam no resultado global

O Gráfico 49 ilustra os indicadores globais que focam no resultado global.

Gráfico 49 – Histograma e *boxsplot* de indicadores globais que focam no resultado global



Fonte: Autora (2019)

Existe leve tendência para avaliação do desempenho da empresa por indicadores globais com foco no resultado global, verificado pela inclinação do gráfico de barras à direita. Esse resultado é influenciado pelas firmas de desempenho superior, conforme *boxsplot*, exceto por dois *outliers* (observação 82 e 41) que possuem bom desempenho, no entanto, não medem resultados globais.

4.2.5 Forma de Gestão

O constructo “Forma de Gestão” baseou-se em seis perguntas (Quadro 18).

Quadro 18 – Variáveis independentes de “Forma de gestão”

Forma de Gestão										
26	As decisões estratégicas são tomadas individualmente (proprietário, por exemplo) ou de forma colegiada (grupo)?	Individualizada	1	2	3	4	5	6	7	Colegiada
40	Qual o nível de centralização da empresa?	Centralizada	1	2	3	4	5	6	7	Descentralizada
27	Qual o nível de influência do(s) proprietário(s) na gestão diária da companhia?	Alto	1	2	3	4	5	6	7	Baixo
29	Qual o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa? (gestão participativa para todos os colaboradores da empresa na estratégia)	Baixo	1	2	3	4	5	6	7	Alto
30	Qual o nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores da organização?	Sem participação	1	2	3	4	5	6	7	Participação total
31	Os colaboradores de nível intermediário (ou o proprietário quando não há nível intermediário) entendem a importância de apresentar a estratégia para seus colaboradores subordinados?	Pouca importância	1	2	3	4	5	6	7	Alta importância

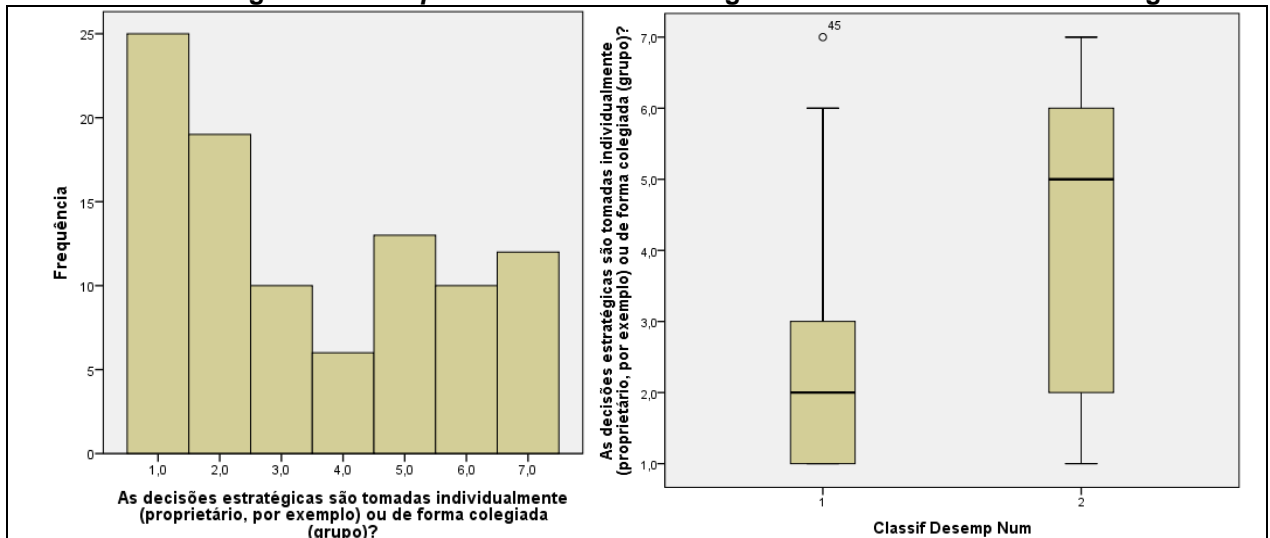
Fonte: Autora (2019)

4.2.5.1 Decisões estratégicas de forma individual ou colegiada

Analisando a forma de gestão dos participantes da pesquisa, conclui-se que existe inclinação por decisões estratégicas de forma individualizada (pelo proprietário, por exemplo) fortemente impulsionada pelas organizações com menor desempenho, conforme Gráfico 50. Nessa análise verifica-se um *outlier* (observação 45), que toma decisões de forma colegiada e a performance é de baixa a média. As empresas de desempenho superior demonstram leve inclinação a tomar decisões em grupo, porém há grande dispersão de respostas.

Em Santos, Alves e Almeida (2007) essa questão é analisada em função do desempenho, no entanto é pouco relevante para explicar o desempenho elevado em comparação com as outras variáveis do estudo.

Gráfico 50 – Histograma e *boxplot* de decisões estratégicas de forma individual ou colegiada



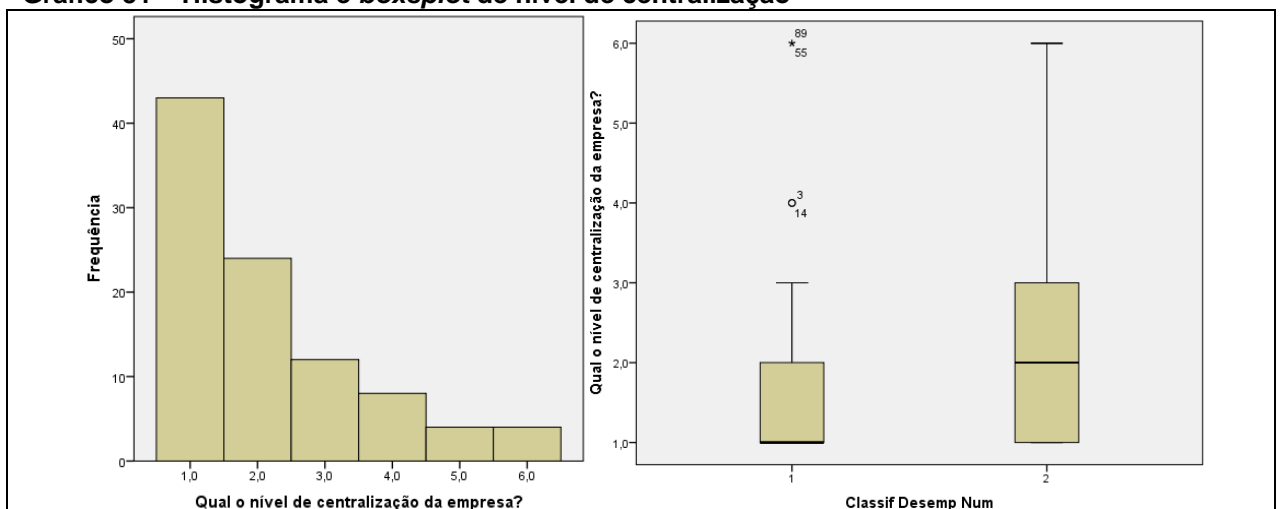
Fonte: Autora (2019)

No estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), com dados de 66 empresas da construção na faixa de Gaza, constata-se grande participação da gerência na avaliação e revisão dos planos estratégicos. Esse resultado é condizente com o perfil das empresas participantes, onde a maioria das organizações tem gestão familiar com tendência a maior centralização das decisões (seção 4.2.5.2).

4.2.5.2 Nível de centralização

O nível de centralização das companhias pode ser verificado no Gráfico 51.

Gráfico 51 – Histograma e *boxplot* de nível de centralização



Fonte: Autora (2019)

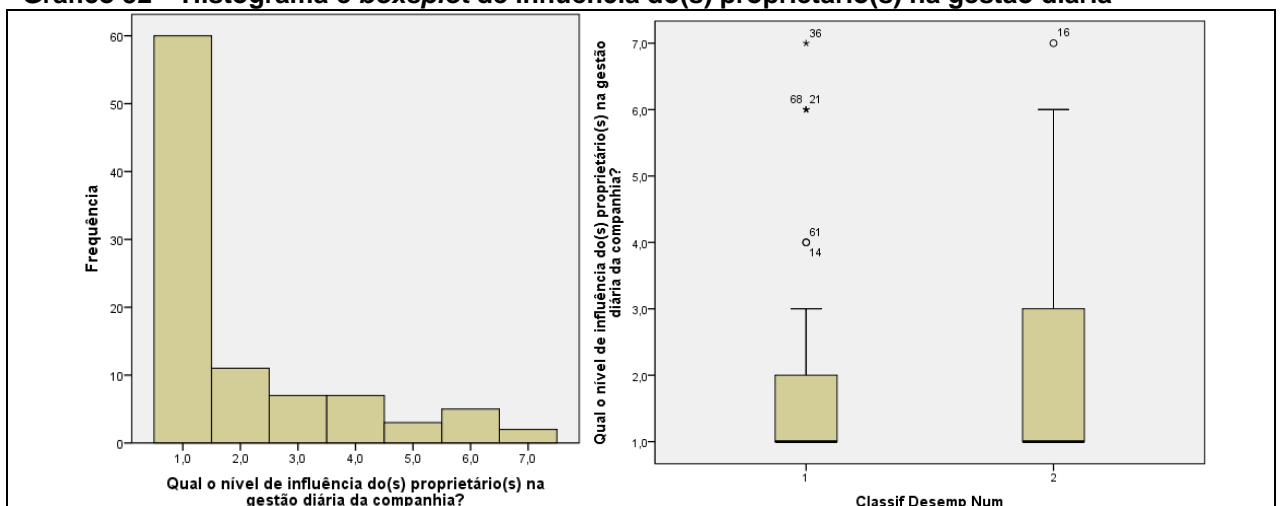
A grande maioria das empresas apresenta centralização independente do desempenho, observada tanto pelo gráfico de barras com inclinação à esquerda como pelas medianas do *boxsplot*. O *boxsplot* aponta duas observações (89 e 55) que não possuem centralização e têm performance inferior.

O estudo de Maia (2014), com 118 questionários em Curitiba e Região Metropolitana do ramo da construção civil, também aponta que as empresas possuem alto nível de centralização. Apenas no setor de infraestrutura foi observada certa tendência à descentralização.

4.2.5.3 Influência do(s) proprietário(s) na gestão diária

Condizente com a questão anterior, a influência do(s) proprietário(s) na gestão diária é forte, conforme disposto no Gráfico 52, verificada pela alta assimetria da curva à esquerda. Pelo *boxsplot*, ambos os desempenhos apresentam mediana 1, ou seja, forte influência independente da performance. Três observações não seguem a regra, indicando alta influência com desempenho inferior, e uma observação apresenta baixa influência do(s) proprietário(s) e desempenho superior.

Gráfico 52 – Histograma e *boxsplot* de influência do(s) proprietário(s) na gestão diária



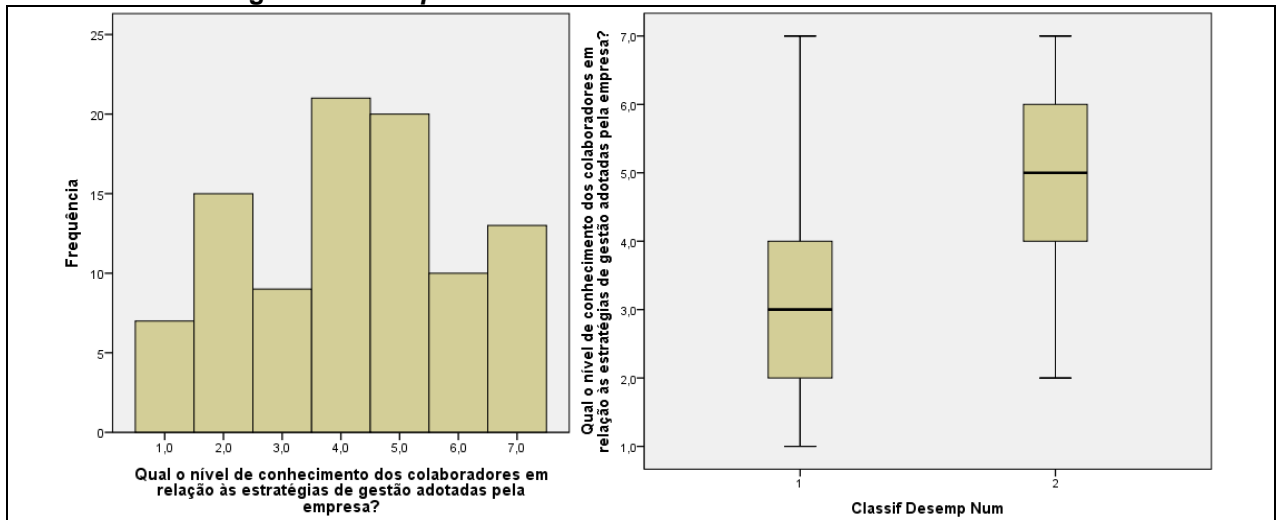
Fonte: Autora (2019)

4.2.5.4 Nível de conhecimento dos colaboradores

O Gráfico 53 ilustra o nível de conhecimento dos colaboradores em relação à estratégia. Pelo histograma não se verifica nenhuma inclinação da curva, sendo as

respostas mais intermediárias. Pelo *boxsplot*, conclui-se que o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa é maior nos estabelecimentos com desempenho superior. As organizações com baixo a médio desempenho apresentam tendência de baixo conhecimento.

Gráfico 53 – Histograma e *boxsplot* de nível de conhecimento dos colaboradores



Fonte: Autora (2019)

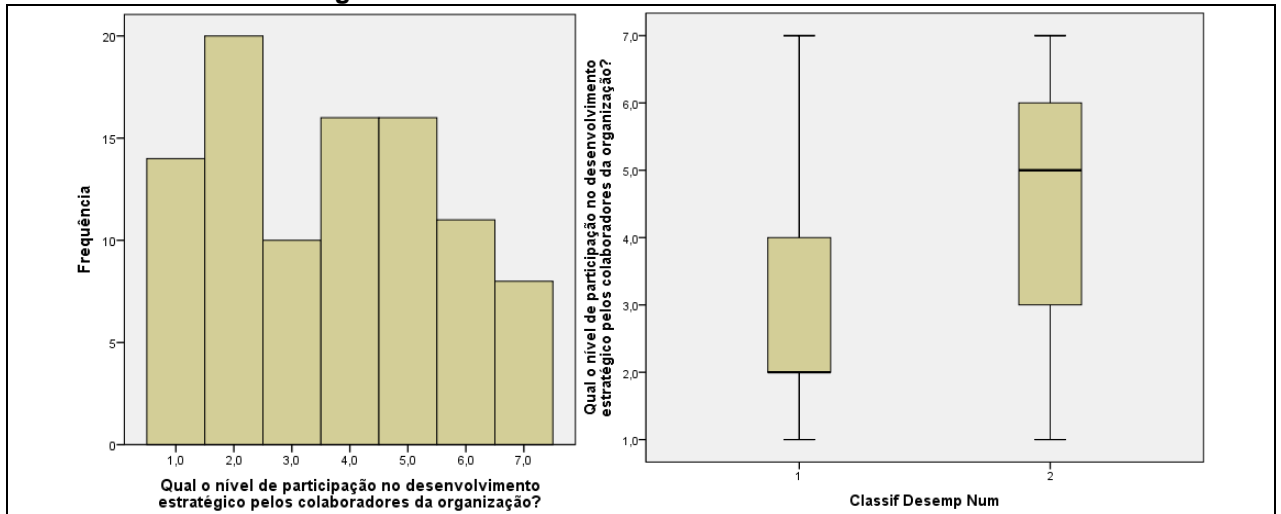
Confirmando o mesmo resultado, o estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012) com 18 empresas analisadas do ramo no Paquistão demonstraram que, em geral, os objetivos e metas não são bem comunicados para os funcionários na empresa. Analogamente, Maia (2014) sugere que o nível de conhecimento dos funcionários varia entre baixo e intermediário.

4.2.5.5 Nível de participação dos colaboradores no desenvolvimento estratégico

O Gráfico 54 ilustra o nível de participação dos colaboradores no desenvolvimento estratégico. Com o histograma verifica-se que as respostas estão bem distribuídas. O *boxsplot* apresenta ligeira diferenciação para maior conhecimento em empresas com maior desempenho, com mediana 6 de resposta, enquanto as organizações com desempenho menor apresentam mediana 2 de resposta, porém com grande espalhamento de respostas em ambos os grupos.

No estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), grande parte das empresas incentiva a participação de todos os colaboradores de todos os níveis no planejamento estratégico.

Gráfico 54 – Histograma e *boxsplot* de nível de participação dos colaboradores no desenvolvimento estratégico

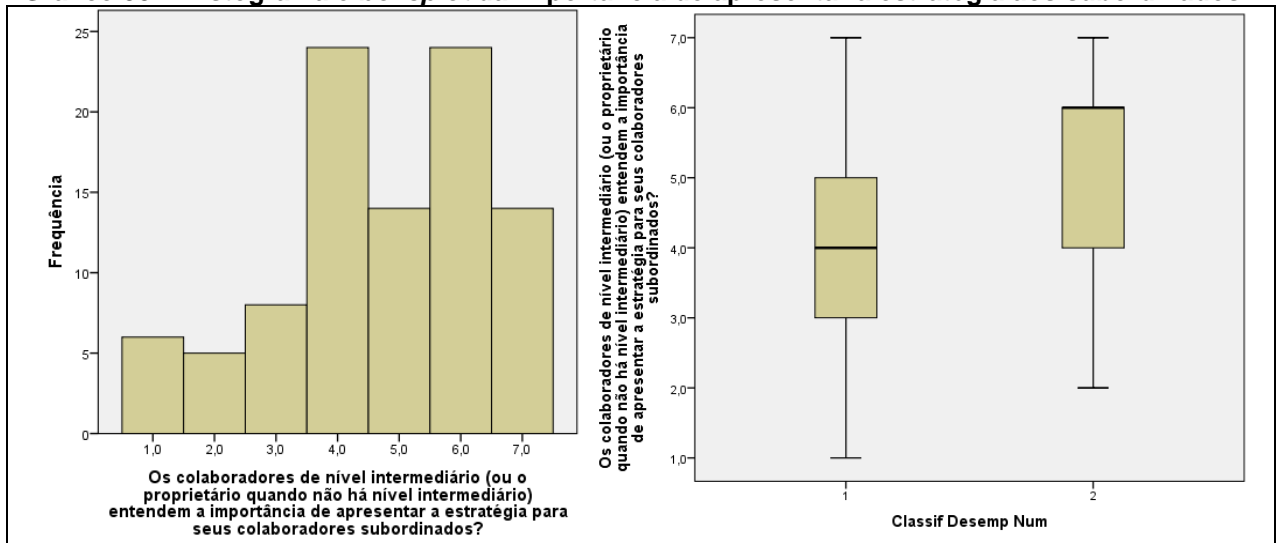


Fonte: Autora (2019)

4.2.5.6 Importância de apresentar a estratégia aos subordinados

Considerando as informações obtidas no Gráfico 55, existe uma leve tendência dos colaboradores de nível intermediário entenderem a importância de apresentar a estratégia para seus subordinados pela leve inclinação do histograma à direita. A importância é levemente maior nas empresas de melhor desempenho, com mediana 6 de resposta, enquanto as organizações de performance menor têm mediana 4 de resposta, no *boxsplot*, porém a dispersão de respostas é similar.

Gráfico 55 – Histograma e *boxsplot* da importância de apresentar a estratégia aos subordinados



Fonte: Autora (2019)

Nas 18 empresas analisadas por Arif, Azhar e Bayraktar (2012) no Paquistão, em geral, existe envolvimento dos gerentes no desenvolvimento da estratégia, mas a comunicação com a equipe não é boa. Distintivamente, no estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), a maioria dos gerentes acreditam na importância de esclarecer o conceito do plano estratégico para os colaboradores.

Em Zaidi et al. (2018), na Malásia, conclui-se que alocar recursos suficientes para o plano estratégico e prover treinamento para os funcionários seguirem o planejamento, envolvendo os colaboradores no processo de decisão, tem correlação com o crescimento de lucro da empresa.

4.2.6 Características de estratégia de custo

No constructo “Características de estratégia de custo”, foram realizadas quinze perguntas, conforme Quadro 19.

Quadro 19 – Variáveis independentes de “Características de estratégia de custo”

(continua)

Características de Estratégia de Custo										
41	Existe perseguição vigorosa de reduções de custo conforme a empresa adquire experiência de mercado?	Baixa perseguição de custo	1	2	3	4	5	6	7	Alta perseguição de custo
42	Existe um controle rígido de custos e despesas gerais?	Pouco controle de custos e despesas	1	2	3	4	5	6	7	Excessivo controle de custos e despesas
43	Quanto do orçamento é investido em área de P&D, assistência, força de vendas e publicidade?	Baixo investimento	1	2	3	4	5	6	7	Alto investimento
44	A empresa tem menor custo dos empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes?	Não possui menor custo	1	2	3	4	5	6	7	Possui menor custo
45	Possui acesso diferenciado com relação às matérias-primas em relação aos seus concorrentes?	Não possui acesso diferenciado	1	2	3	4	5	6	7	Possui acesso diferenciado
46	Há uma certa simplificação/padronização dos produtos/serviços para facilitar operação?	Sem simplificação/padronização dos produtos	1	2	3	4	5	6	7	Alta simplificação/padronização dos produtos
47	Possui relatórios de controle frequentes e detalhados?	Sem relatórios de controle	1	2	3	4	5	6	7	Possui relatórios de controle frequentes e detalhados
48	A empresa possui organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas?	Baixa estruturação	1	2	3	4	5	6	7	Alta estruturação
49	Os investimentos de capital da empresa são contínuos?	Baixos investimentos contínuos	1	2	3	4	5	6	7	Investimentos contínuos

Fonte: Autora (2019)

Quadro 19 – Variáveis independentes de “Características de estratégia de custo”

(conclusão)

Características de Estratégia de Custo										
50	A empresa possui acesso ao capital (próprio/terceiros)?	Baixo acesso ao capital	1	2	3	4	5	6	7	Forte acesso ao capital
51	A empresa utiliza habilidade de engenharia de processo ?	Pouca utilização	1	2	3	4	5	6	7	Muita utilização
52	Existe supervisão intensa da mão-de-obra ?	Pouca supervisão	1	2	3	4	5	6	7	Intensa supervisão
53	A empresa faz lançamento de produtos/serviços de forma agressiva em escala eficiente?	Pouco agressiva	1	2	3	4	5	6	7	Bastante agressiva
54	Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas por metas quantitativas ?	Sem metas quantitativas	1	2	3	4	5	6	7	Metas quantitativas
65	A empresa se preocupa com o custo de seus empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes ?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muita preocupação

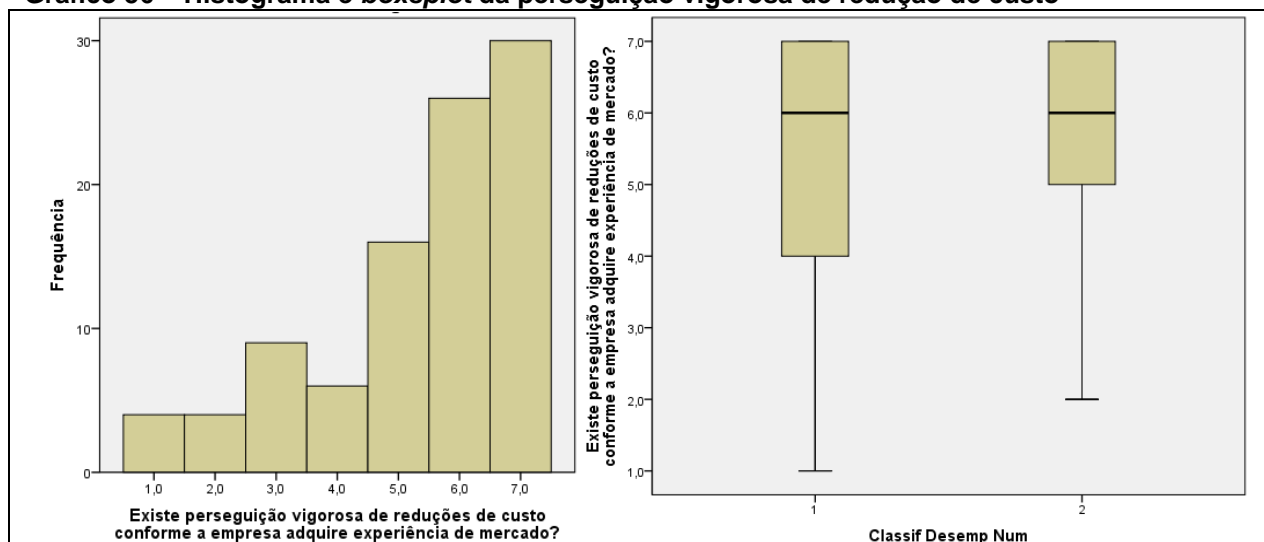
Fonte: Autora (2019)

O constructo foi elaborado com base nas políticas dessa liderança. Conforme já apresentado no capítulo do estado da arte, Porter (1986, p. 49) afirma que existem três estratégias genéricas para atingir um desempenho acima da média na indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

4.2.6.1 Perseguição vigorosa de redução de custo

A existência de perseguição vigorosa de reduções de custo conforme a empresa vai adquirindo experiência de mercado é retratada pelo Gráfico 56.

Gráfico 56 – Histograma e *boxplot* da perseguição vigorosa de redução de custo



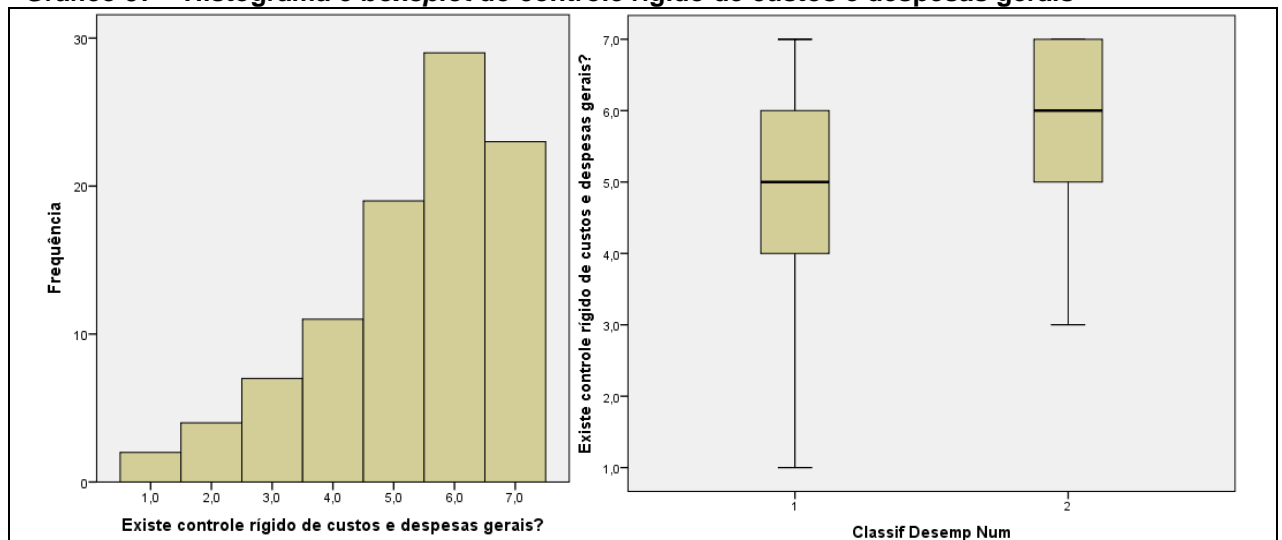
Fonte: Autora (2019)

Constata-se que é uma política fortemente seguida pelos respondentes da pesquisa, tanto pela forte inclinação da curva para a direita no histograma como pelas medianas apresentadas no *boxsplot*. Nesse caso, há pouca ou nenhuma influência do desempenho no resultado.

4.2.6.2 Controle rígido de custos e despesas gerais

A política de controle rígido de custos e despesas gerais é observada no Gráfico 57. De modo análogo à questão anterior, há forte inclinação da curva para a direita no histograma assim como medianas altas no *boxsplot*. Isso representa pouca ou nenhuma influência do desempenho no resultado e controle rígido de custos e despesas gerais pela maioria das organizações.

Gráfico 57 – Histograma e *boxsplot* do controle rígido de custos e despesas gerais



Fonte: Autora (2019)

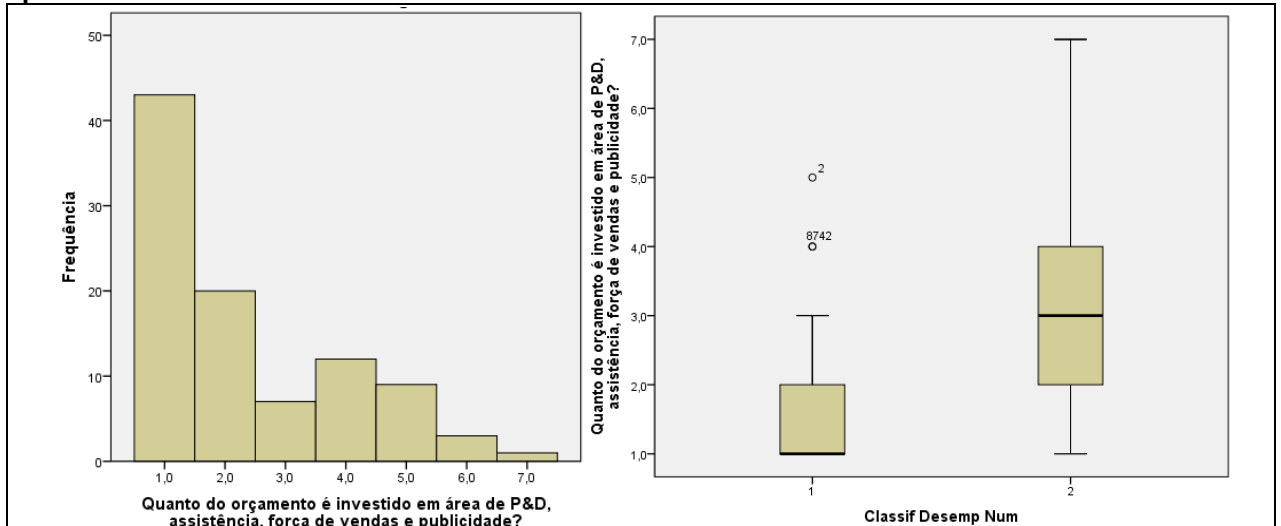
4.2.6.3 Investimento em P&D, assistência, força de vendas e publicidade

Quanto ao investimento em área de P&D, força de vendas e publicidade, a análise é diferente das anteriores. Identifica-se no Gráfico 58 que a curva do histograma pende para a esquerda, ou seja, grande assimetria da curva, indicando baixo investimento nessas áreas por grande parte dos participantes do estudo.

No *boxsplot*, percebe-se que a mediana de resposta das empresas com desempenho de baixo a médio é 1 e a mediana de resposta das empresas com

desempenho de médio a alto é 3. Isso representa que existe diferença nos desempenhos, no entanto, ambos os grupos não têm o costume de investir nessas áreas, com exceção dos *outliers* (observações 02, 42 e 87), com desempenho menor e tendência ao investimento.

Gráfico 58 – Histograma e *boxsplot* do investimento em P&D, assistência, força de vendas e publicidade

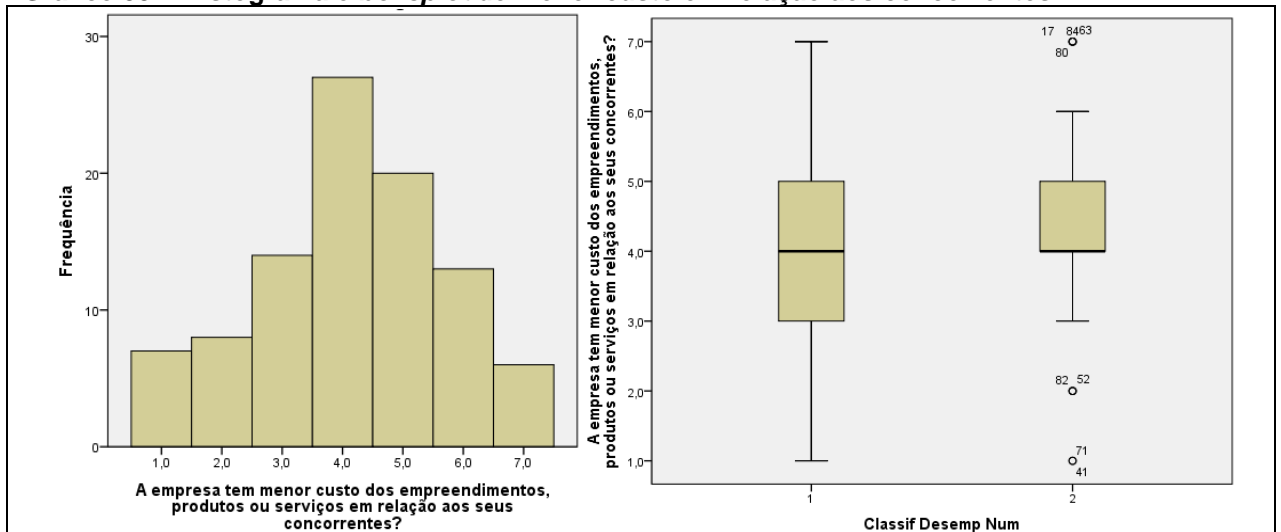


Fonte: Autora (2019)

4.2.6.4 Menor custo em relação aos concorrentes

O Gráfico 59 ilustra se existe menor custo dos empreendimentos, produtos ou serviços das empresas analisadas em relação aos seus concorrentes.

Gráfico 59 – Histograma e *boxsplot* de menor custo em relação aos concorrentes



Fonte: Autora (2019)

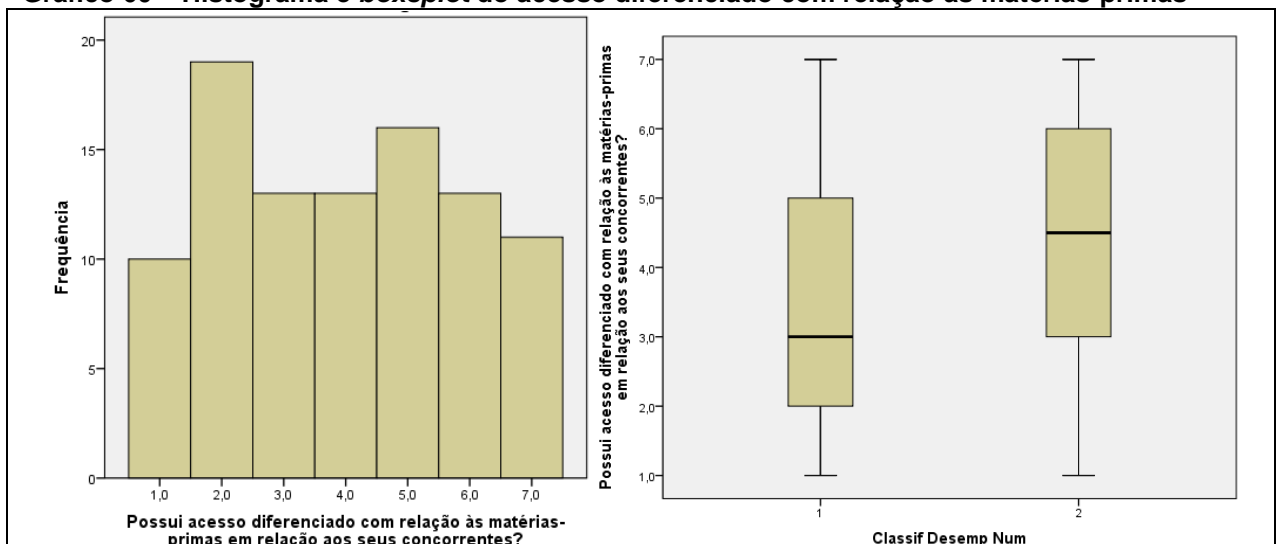
A distribuição é próxima da normal com concentração das respostas no centro da curva e, pelo *boxsplot*, também se observa que a grande parte das empresas escolheram uma resposta intermediária independente do desempenho, com mediana 4 para ambos os grupos.

Verifica-se que existe alguns *outliers* com melhor desempenho e custo maior que os concorrentes (41, 52, 71 e 82), o que teoricamente significaria disposição para uma estratégia de diferenciação, no entanto, essas mesmas empresas responderam às perguntas de posicionamento de formas diversas. No caso de melhor desempenho com custo menor (*outliers* 17, 63, 80 e 84), tendendo para estratégia de custo, verifica-se que três das quatro empresas responderam utilizar estratégia de custo.

4.2.6.5 Acesso diferenciado com relação às matérias-primas

No Gráfico 60, ilustra-se o acesso às matérias-primas. Nota-se que possuir acesso diferenciado para matérias-primas em comparação com seus concorrentes não é uma característica consolidada no grupo analisado, visto o histograma não ter forma definida com grande dispersão de respostas. A mediana do *boxsplot* apontou para respostas intermediárias.

Gráfico 60 – Histograma e *boxsplot* do acesso diferenciado com relação às matérias-primas

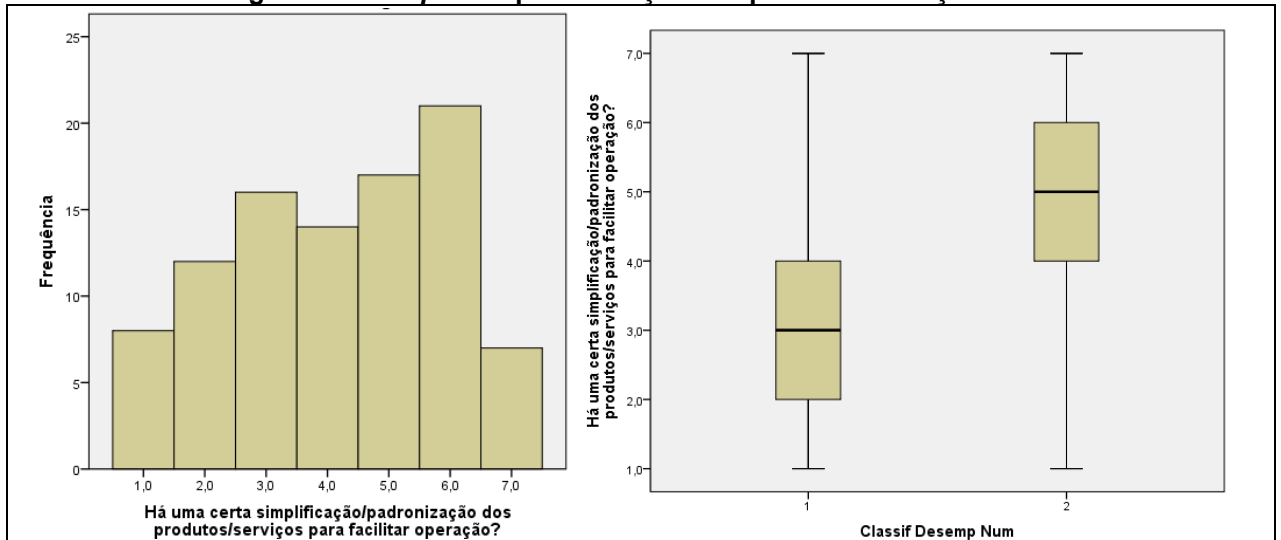


Fonte: Autora (2019)

4.2.6.6 Padronização dos produtos/serviços

Distintivamente ao resultado anterior, no caso da padronização ou simplificação dos produtos ou serviços com o objetivo de facilitar a operação, conclui-se com o Gráfico 61 que existe certa inclinação para padronização, obtido principalmente pelas respostas das organizações de melhor performance.

Gráfico 61 – Histograma e *boxsplot* da padronização dos produtos/serviços



Fonte: Autora (2019)

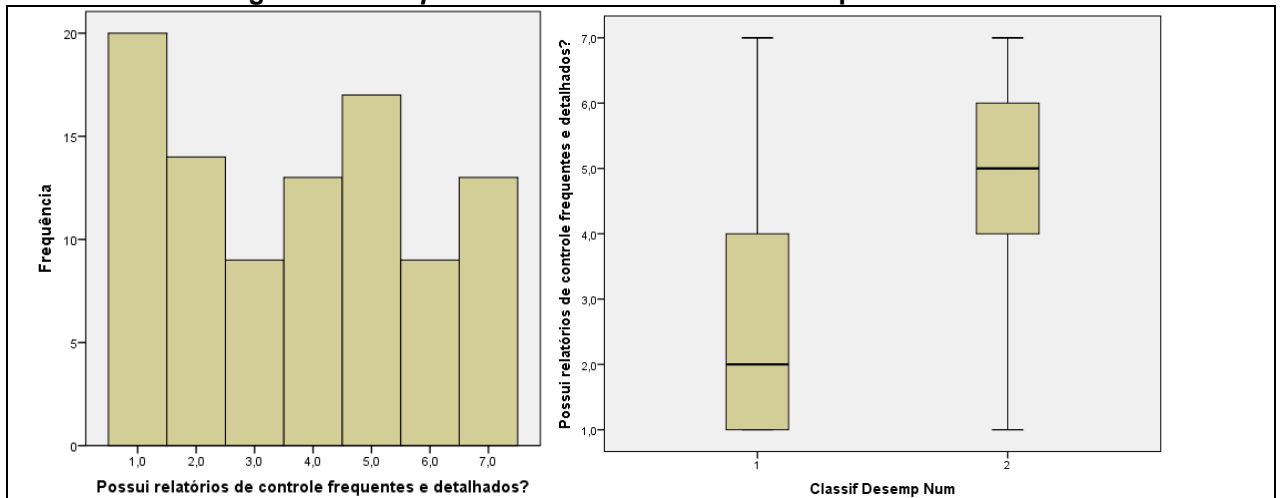
Percebe-se distância significativa entre as curvas normais dos grupos pelo *boxsplot* em que a mediana do grupo de menor desempenho é 3 e de melhor desempenho é 5.

4.2.6.7 Relatórios de controle frequentes e detalhados

Pelo histograma do Gráfico 62 não é possível averiguar tendência na curva com relação à utilização de relatórios de controle frequentes e detalhados. As respostas são as mais diversas.

Todavia, pelo *boxsplot*, fica evidente que empresas com melhores desempenhos costumam possuir esses relatórios, tendo mediana 5, ao passo que as empresas com performance inferior têm mediana de resposta 2.

Gráfico 62 – Histograma e *boxplot* de relatórios de controle frequentes e detalhados

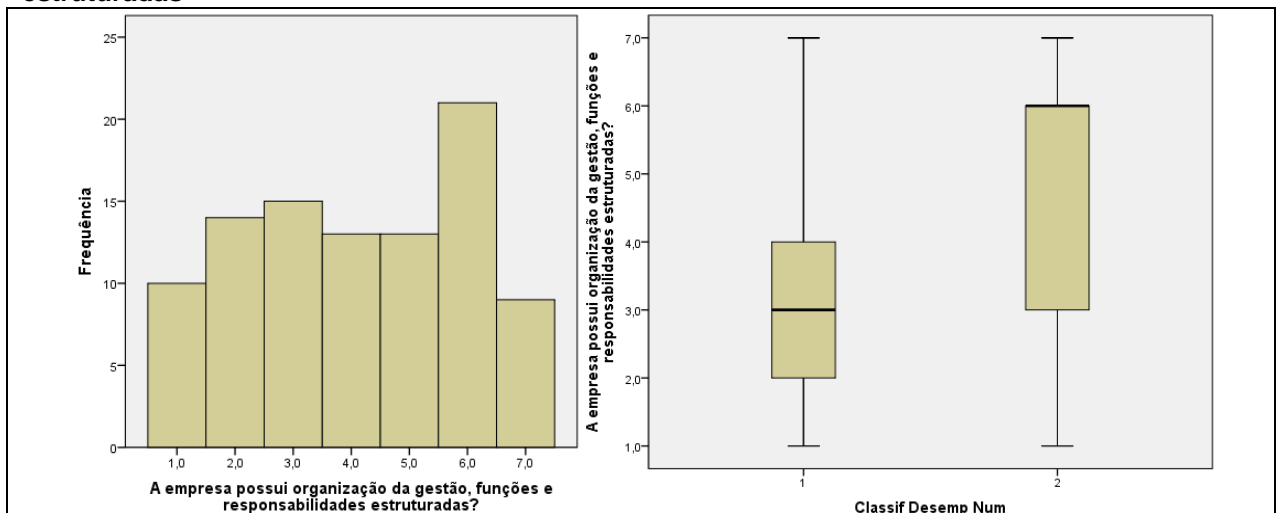


Fonte: Autora (2019)

4.2.6.8 Organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas

A curva normal da estruturação da gestão, funções e responsabilidades tem leve inclinação à direita, ou seja, proximidade com alta estruturação (Gráfico 63). Esse resultado é impulsionado pelas companhias com desempenho superior que, apesar da dispersão das respostas, apresenta mediana 6 (mais próximo da alta estruturação). Entretanto, não é uma política consolidada para nenhum grupo.

Gráfico 63 – Histograma e *boxplot* da organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas

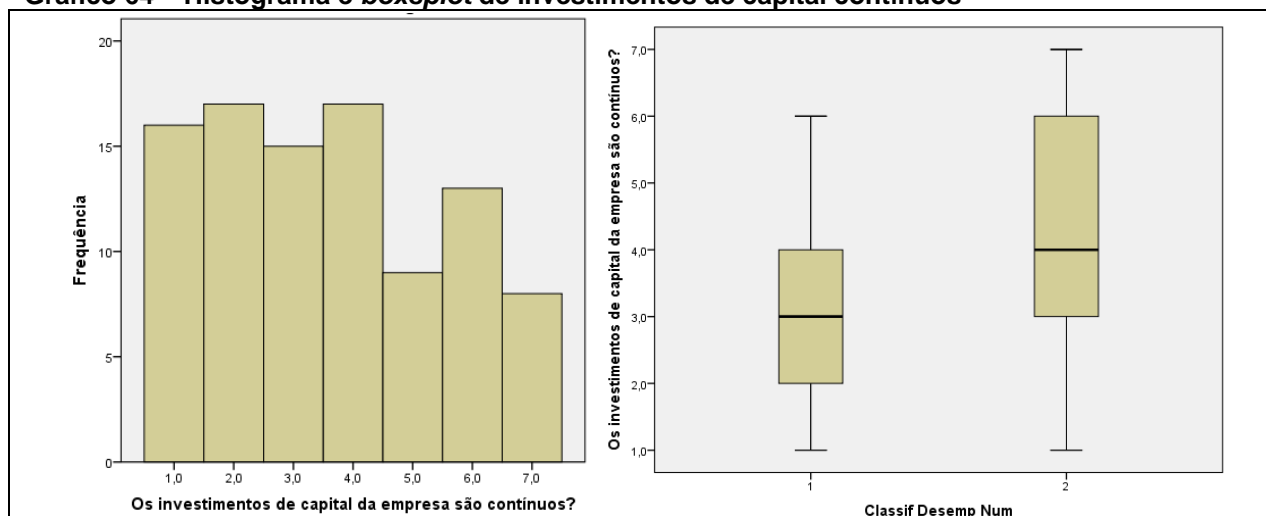


Fonte: Autora (2019)

4.2.6.9 Investimentos de capital contínuos

Os investimentos de capital contínuos são retratados no Gráfico 64. Pouco se deduz da curva do histograma sobre investimentos contínuos pela dispersão na distribuição de respostas no gráfico de barras e pouca diferenciação de resposta para empresas com desempenhos diferentes, verificado pelo *boxsplot*.

Gráfico 64 – Histograma e *boxsplot* de investimentos de capital contínuos

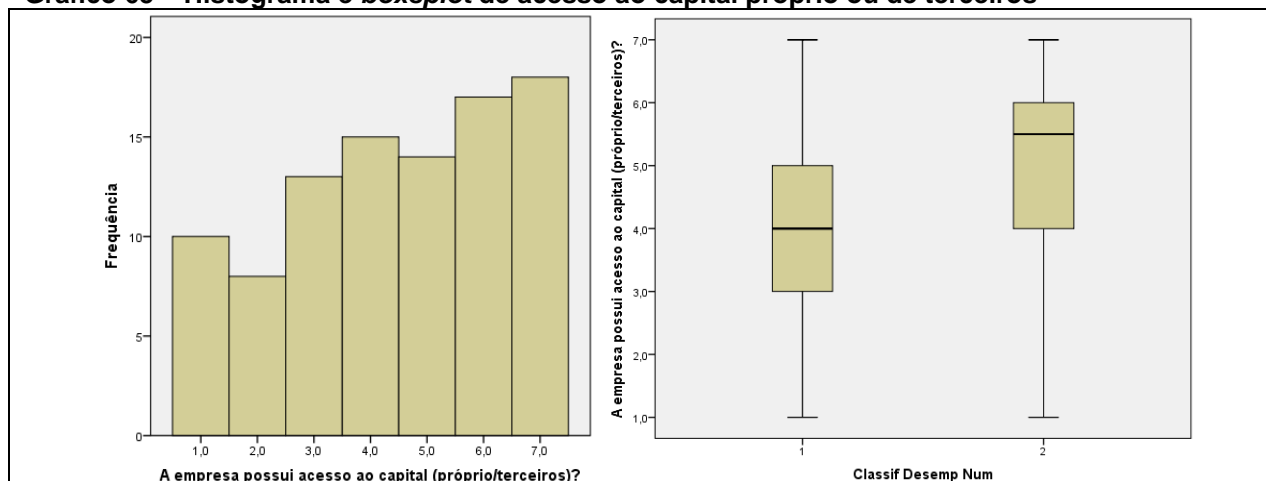


Fonte: Autora (2019)

4.2.6.10 Acesso ao capital próprio ou de terceiros

O Gráfico 65 ilustra tendência para facilidade de acesso ao capital próprio ou de terceiros, conforme análise do histograma, visto pela inclinação da curva à direita.

Gráfico 65 – Histograma e *boxsplot* de acesso ao capital próprio ou de terceiros



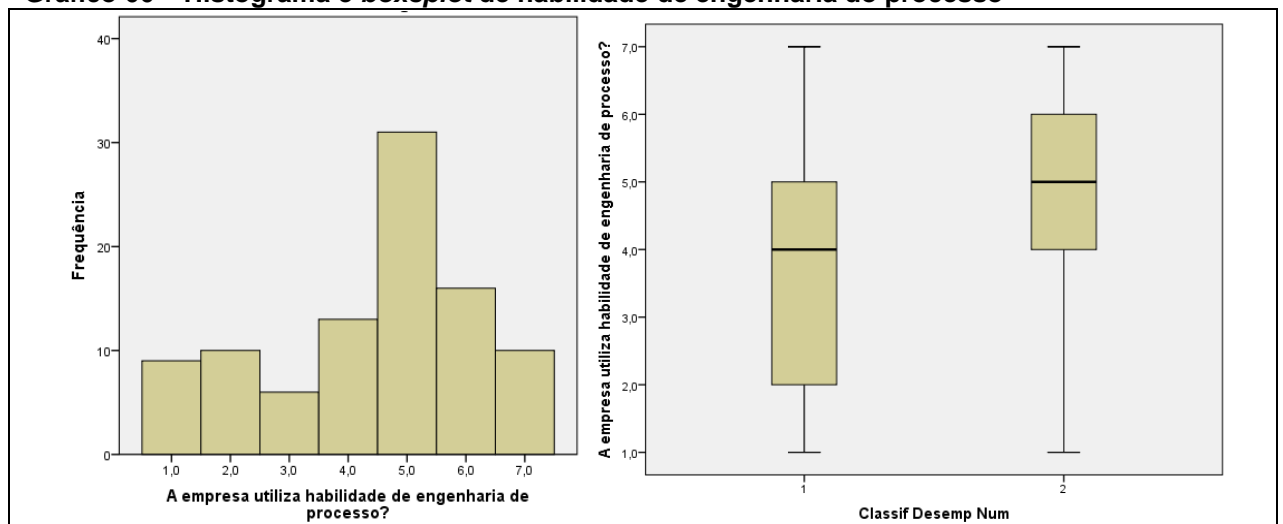
Fonte: Autora (2019)

Pelo *boxsplot* visualiza-se pouca diferenciação entre organizações de diferentes desempenhos com curvas próximas.

4.2.6.11 Habilidade de engenharia de processo

Com relação a habilidade de engenharia do processo, o gráfico de barras (Gráfico 66) é próximo da curva normal, com maior volume em respostas intermediárias.

Gráfico 66 – Histograma e *boxsplot* de habilidade de engenharia do processo



Fonte: Autora (2019)

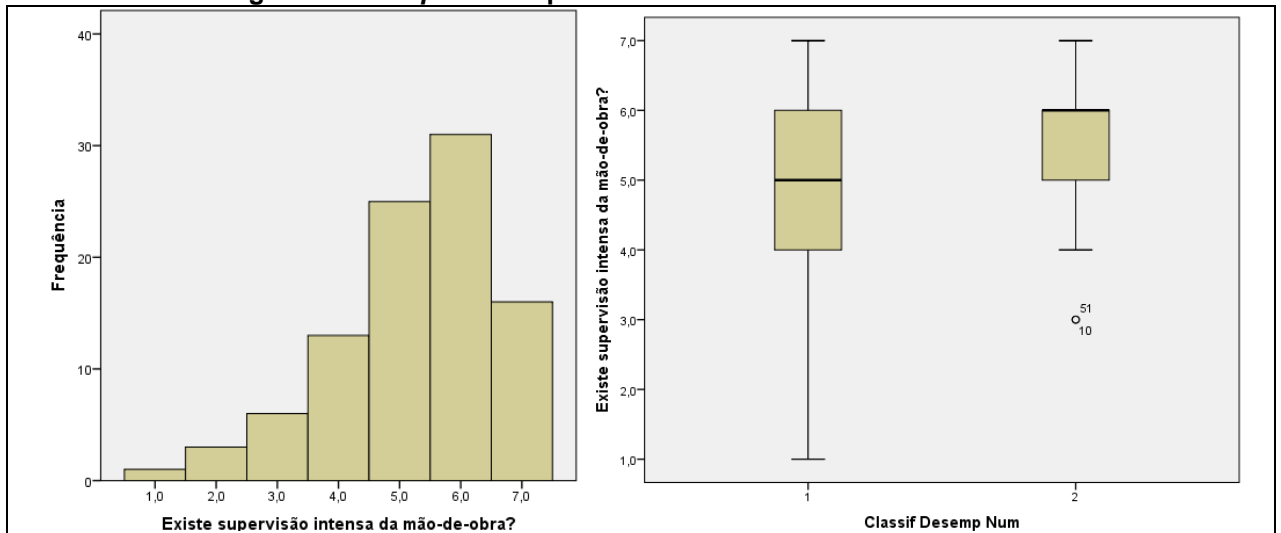
No *boxsplot*, as empresas de baixo/médio desempenho, classificadas como 1, apresentam mediana 4 (resposta intermediária entre extremos), enquanto que as empresas de médio/alto desempenho apresentam uma mediana 5, ou seja, uma maior inclinação para definição dessas informações, porém pouca diferença. Isso significa que o resultado obtido no gráfico de barras gira em torno de respostas mais intermediárias para habilidade de processo.

4.2.6.12 Supervisão intensa da mão-de-obra

O Gráfico 67 apresenta o nível de supervisão da mão de obra. Observa-se forte tendência para supervisão intensa da mão-de-obra tanto para companhias com baixo/médio desempenho como para companhias de médio/alto desempenho, verificado pelo histograma. No *boxsplot*, a mediana das empresas de menor

desempenho é 5, enquanto as empresas de desempenho superior apresentam uma mediana 6, quer dizer, ambas têm uma supervisão intensa da mão-de-obra, exceto pelas observações 10 e 51 da amostragem que possuem desempenho melhor e fazem pouca supervisão.

Gráfico 67 – Histograma e *boxsplot* de supervisão intensa da mão-de-obra

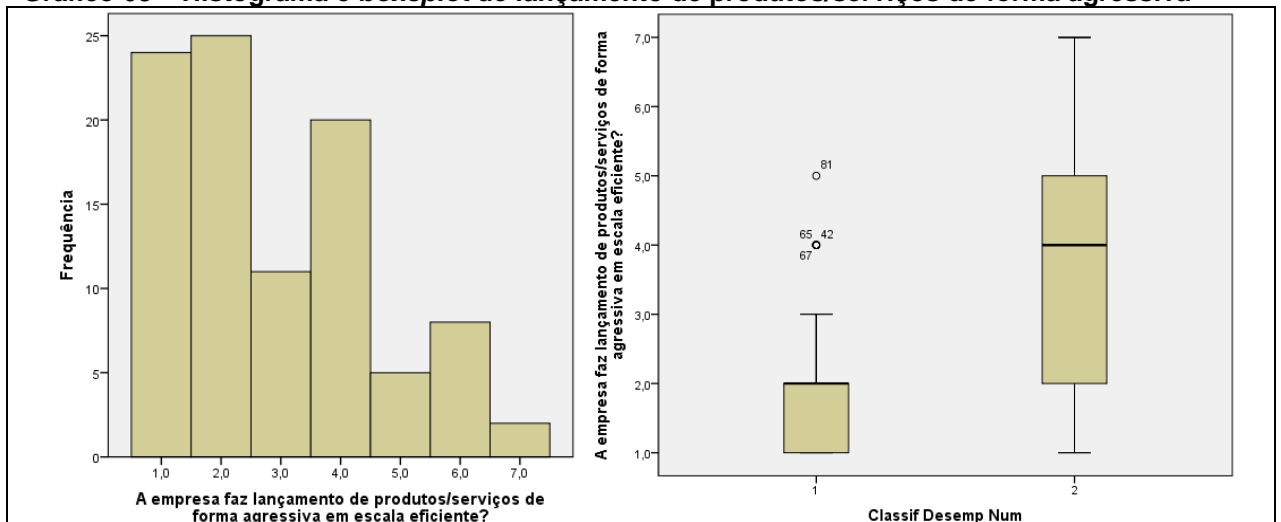


Fonte: Autora (2019)

4.2.6.13 Lançamento de produtos/serviços de forma agressiva

Analisando a questão de lançamentos de produtos ou serviços de forma agressiva em escala eficiente, percebe-se a tendência para poucos lançamentos de forma agressiva pela inclinação do histograma à esquerda (Gráfico 68).

Gráfico 68 – Histograma e *boxsplot* de lançamento de produtos/serviços de forma agressiva



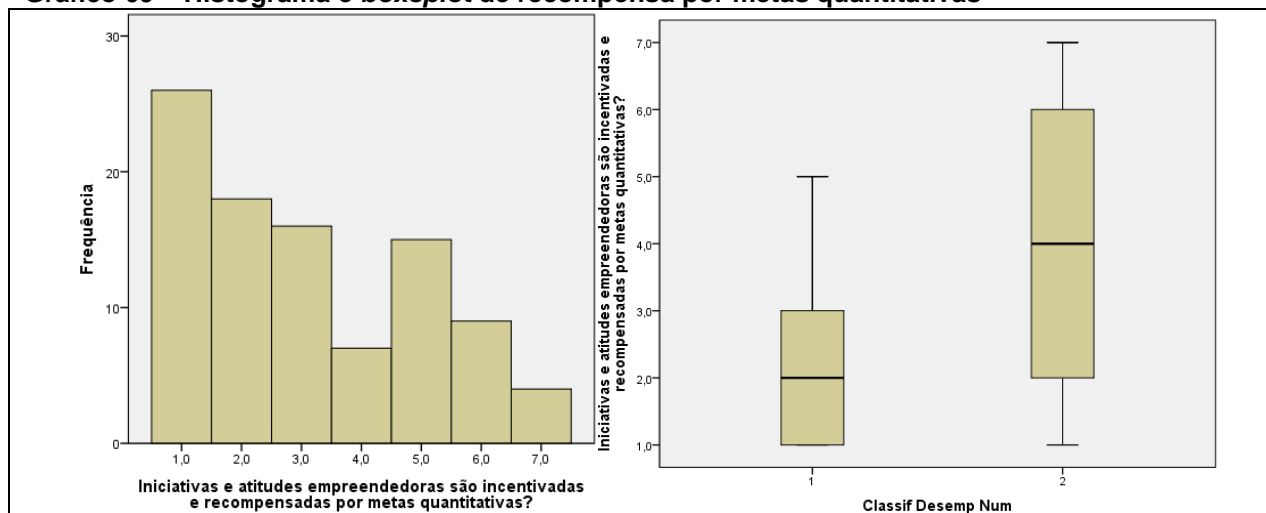
Fonte: Autora (2019)

As empresas com desempenho inferior são claramente pouco agressivas, com exceção de quatro *outliers* que lançam mais agressivamente os produtos e serviços e a performance é baixa a média. Nas organizações com desempenho superior há grande dispersão de respostas sendo a mediana um resultado intermediário (nem pouco agressiva nem muito agressiva).

4.2.6.14 Recompensa por metas quantitativas

O gráfico de barras (Gráfico 69) demonstra recompensas por metas quantitativas para iniciativas e atitudes empreendedoras. Grande parte das empresas não possuem metas quantitativas, verificado visualmente na assimetria da curva à esquerda. Para as organizações com performance superior a dispersão é grande em torno da mediana, com mediana de resposta 4, porém as organizações com performance inferior apresentam poucas recompensas ou nenhuma, com mediana de resposta 2 no *boxplot*. Conclui-se que o uso de metas quantitativas não é uma política consolidada no ramo da construção civil.

Gráfico 69 – Histograma e *boxplot* de recompensa por metas quantitativas



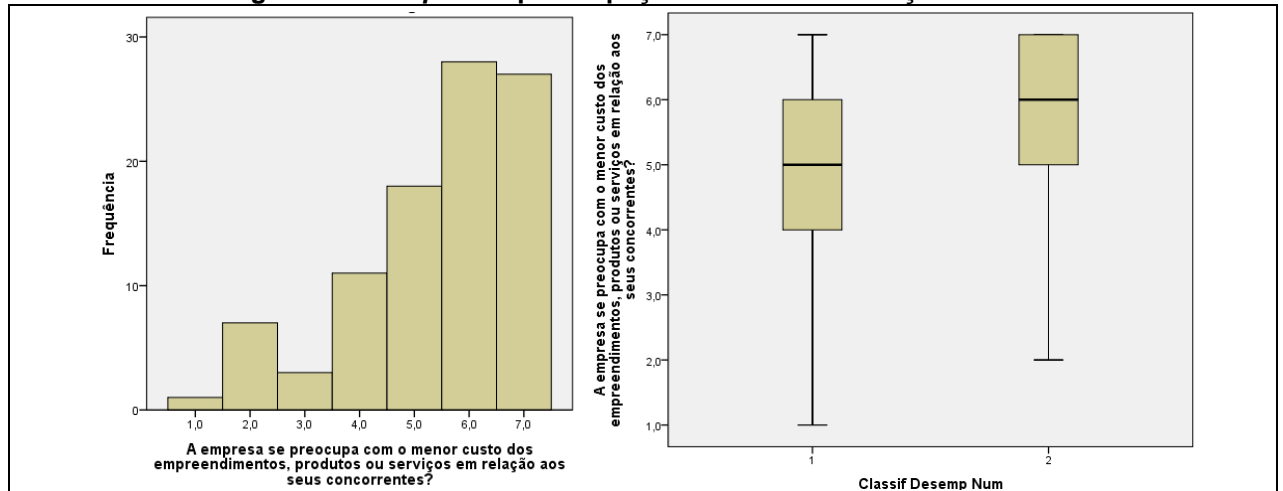
Fonte: Autora (2019)

4.2.6.15 Preocupação do custo em relação aos concorrentes

Pelo Gráfico 70 é possível inferir que há forte tendência para preocupação do custo em relação aos concorrentes tanto para empresas com melhor ou pior desempenho, ilustrado pela assimetria da curva à direita. No *boxplot*, ambos os

grupos de desempenho têm mediana alta, reforçando a ideia de que grande parte dos estabelecimentos respondentes possui essa preocupação.

Gráfico 70 – Histograma e *boxsplot* de preocupação do custo em relação aos concorrentes



Fonte: Autora (2019)

Das quinze políticas de estratégia de custo, constata-se que quatro são praticadas pela maioria das empresas, que seriam: a perseguição vigorosa de reduções de custo conforme a empresa adquire experiência de mercado, o controle rígido de custos e despesas, a supervisão intensa da mão-de-obra e a preocupação com o custo de seus produtos/serviços em relação aos seus concorrentes. As outras políticas não se destacaram nas respostas. Existe certa padronização dos produtos/serviços, organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas, facilidade de acesso ao capital de terceiros ou próprio, relatórios de controle frequentes e detalhados para empresas com desempenho superior. Também se observa baixo investimento em P&D, assistência, força de vendas e publicidade sem lançamento de produtos/serviços em escala agressiva igualmente. O volume de políticas de custo utilizada é coerente com os resultados da seção 4.2.3.2 em que 18% das empresas se classificam com o posicionamento inteiramente em custo.

4.2.7 Características de estratégia de diferenciação

O constructo “Características de estratégia de diferenciação” foi elaborado com base nas políticas dessa liderança, descritas nas oito perguntas realizadas, conforme Quadro 20.

Quadro 20 – Variáveis independentes de “Características de estratégia de diferenciação”

Características de Estratégia de Diferenciação										
55	Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas por metas subjetivas ?	Sem metas subjetivas	1	2	3	4	5	6	7	Metas subjetivas
56	Os clientes da empresa possuem menos sensibilidade ao preço pagando mais por um produto/serviço diferenciado?	Sensíveis ao preço (preço importa bastante)	1	2	3	4	5	6	7	Pouco sensíveis ao preço (preço não é o mais importante)
57	Existe lealdade dos clientes ?	Pouca lealdade	1	2	3	4	5	6	7	Alta lealdade
58	As áreas de P&D, desenvolvimento de produto e marketing são coordenadas e importantes na empresa?	Pouco importantes	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importantes
59	A empresa aplica grande habilidade de marketing ?	Pouca aplicação	1	2	3	4	5	6	7	Muita aplicação
60	A empresa aplica grande habilidade em engenharia do produto ?	Pouca aplicação	1	2	3	4	5	6	7	Muita aplicação
61	A empresa aplica grande habilidade criativa ?	Pouca aplicação	1	2	3	4	5	6	7	Muita aplicação
64	A empresa se preocupa com a diferenciação de seus empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes ?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muita preocupação

Fonte: Autora (2019)

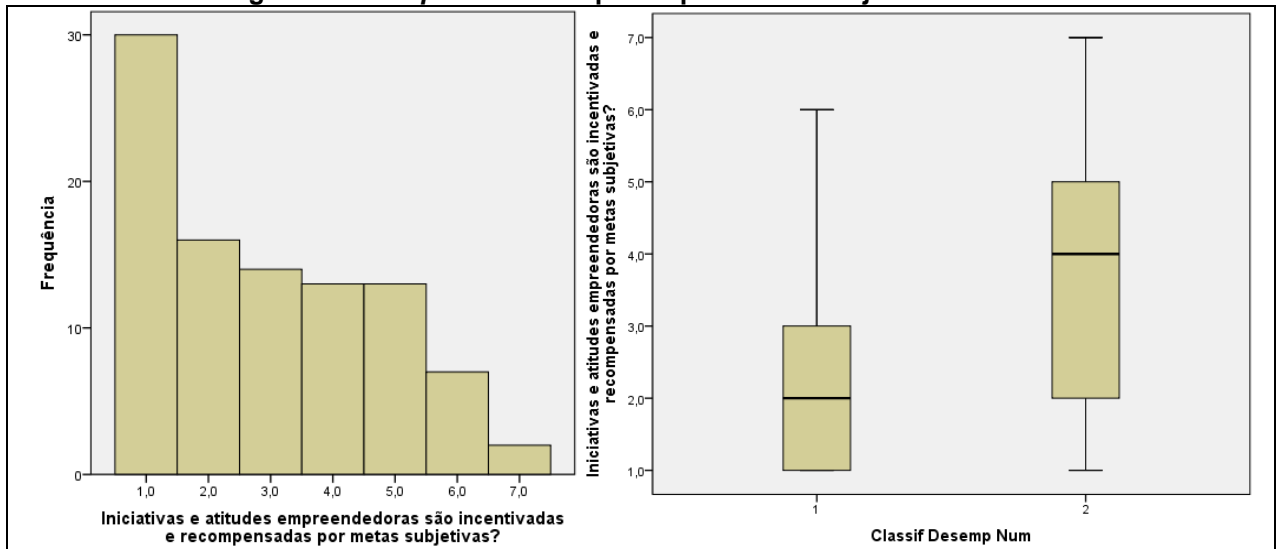
Na liderança de diferenciação, a empresa busca ser a única na indústria, possuindo singularidade e podendo exigir preços mais elevados por esse status. Implica que os atributos da empresa sejam diferentes dos rivais e cria lealdade dos consumidores (PORTER, 1986, p. 49). A diferenciação de produto é uma estratégia na qual as empresas tentam ganhar vantagem competitiva aumentando a percepção de valor dos produtos ou serviços relativamente ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas (BARNEY, 2002).

4.2.7.1 Recompensa por metas subjetivas

Pela forte tendência da curva do histograma do Gráfico 71, entende-se que as iniciativas e atitudes empreendedoras não costumam ser recompensadas por metas subjetivas.

O *boxplot* apresenta leve diferenciação entre grupos, indicando que empresas de desempenho superior têm leve inclinação para esses medidores, com mediana 4 e respostas intermediárias, enquanto as empresas com menor desempenho apresentam mediana 2 de resposta. Assim como metas quantitativas, as metas subjetivas não são conceitos consolidados no ramo.

Gráfico 71 – Histograma e *boxsplot* de recompensa por metas subjetivas

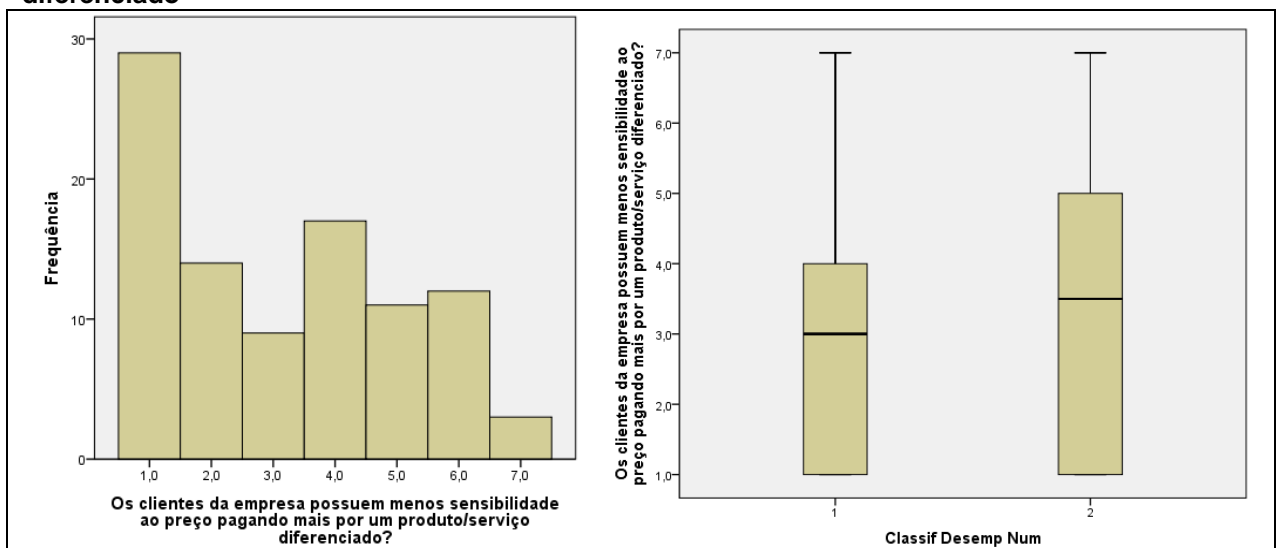


Fonte: Autora (2019)

4.2.7.2 Menor sensibilidade ao preço para produto/serviço diferenciado

Em referência aos clientes que possuem menor sensibilidade ao preço pagando mais por um produto/serviço diferenciado, constata-se que em geral os consumidores são sensíveis ao preço, ou seja, o valor importa bastante, observada pela tendência à esquerda na curva (sensíveis ao preço), de acordo com o Gráfico 72. Esse resultado é similar tanto para melhor desempenho como menor, segundo o *boxsplot*, no qual as medianas estão próximas e a dispersão é similar.

Gráfico 72 – Histograma e *boxsplot* de menor sensibilidade ao preço para produto/serviço diferenciado

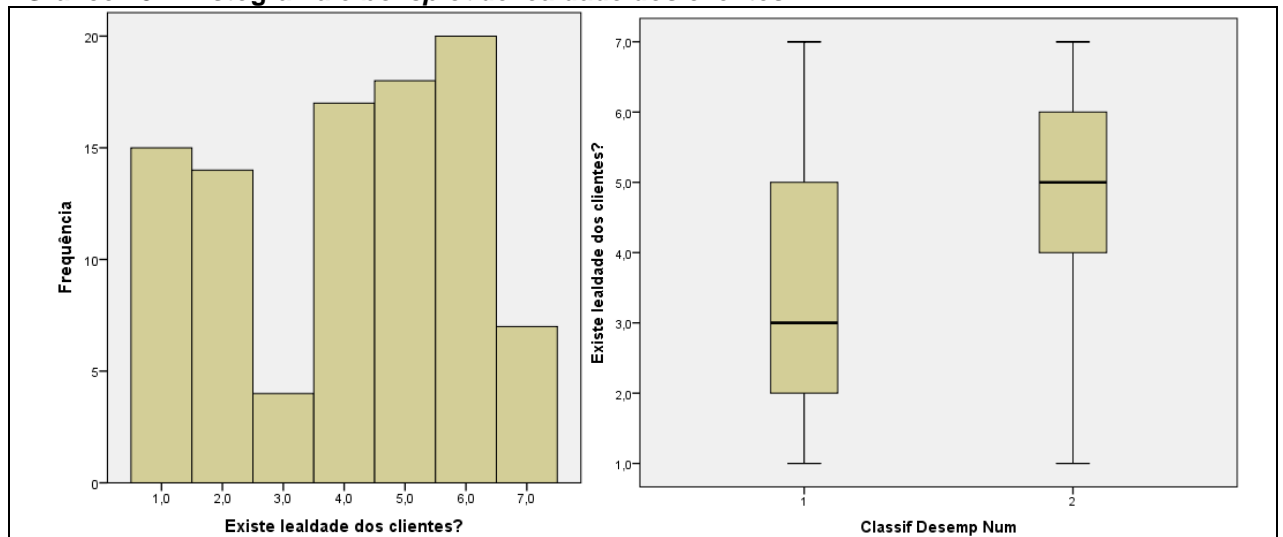


Fonte: Autora (2019)

4.2.7.3 Lealdade dos clientes

Pelo Gráfico 73, verifica-se que existe uma sutil tendência para alta lealdade dos clientes verificada pelo gráfico de barras.

Gráfico 73 – Histograma e *boxsplot* de lealdade dos clientes



Fonte: Autora (2019)

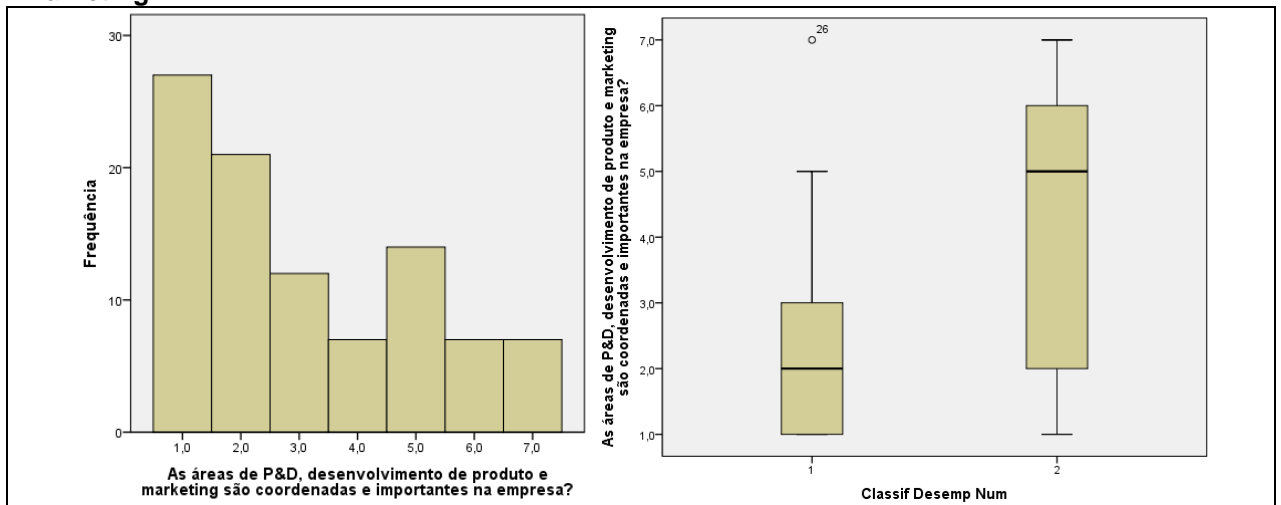
No *boxsplot*, as empresas de baixo/médio desempenho, classificadas como 1, apresentam mediana 3, porém com grande dispersão de respostas, enquanto que as empresas de médio/alto desempenho apresentam uma mediana 5, ou seja, uma leve inclinação para maior lealdade nas empresas com melhor performance.

4.2.7.4 Importância da P&D, desenvolvimento de produto e marketing

Pelo histograma do Gráfico 74, a curva tem inclinação à esquerda assinalando que as áreas de P&D, desenvolvimento de produto e marketing são pouco importantes nas empresas, similar ao resultado da seção 4.2.6.3 já apresentado. Apesar da dispersão do *boxsplot*, as empresas de melhor performance tendem a encarar com maior importância essas áreas. Verifica-se também que a observação 26 considera essas áreas importantes, porém o desempenho fica entre baixo e médio.

No estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as 18 empresas analisadas do ramo demonstraram que a P&D é o elo mais fraco na abordagem de gestão estratégica da indústria da construção civil do Paquistão.

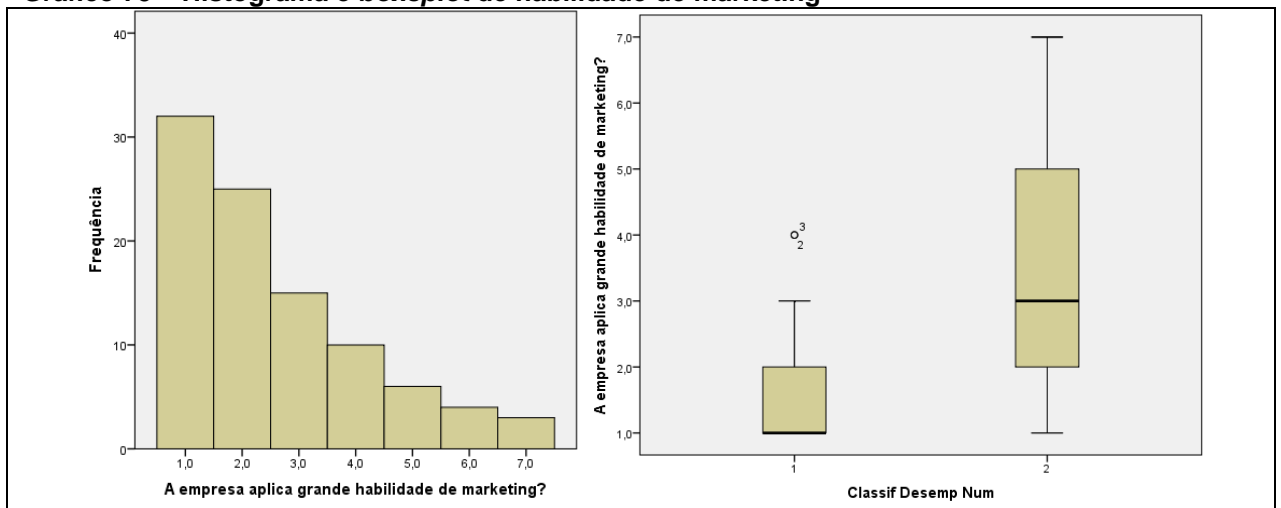
Gráfico 74 – Histograma e *boxsplot* da importância da P&D, desenvolvimento de produto e marketing



4.2.7.5 Habilidade de marketing

O Gráfico 75 demonstra baixa habilidade de marketing. Para maioria das empresas entrevistadas, quando se analisa o histograma, a habilidade é baixa, constatado pela forte assimetria da curva à esquerda. O resultado é mais fortemente influenciado pelas organizações de desempenho menor, conforme resultado do *boxsplot*. As empresas com desempenho menor têm mediana 1 de resposta, com exceção de dois outliers que tiveram resposta intermediária apesar de estarem classificadas com performance menor. Os estabelecimentos com melhor desempenho têm respostas mais intermediárias, com mediana de resposta 3.

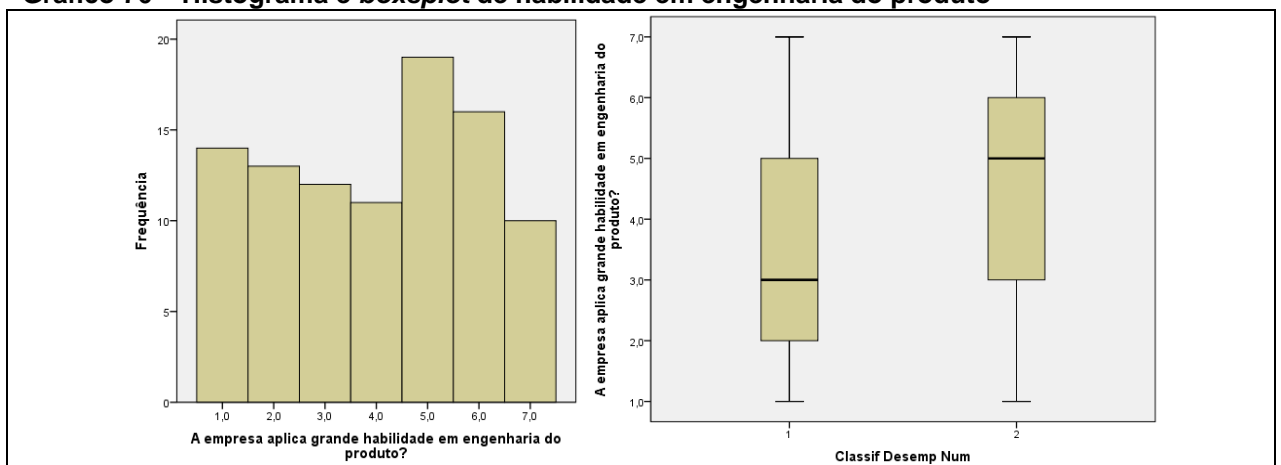
Gráfico 75 – Histograma e *boxsplot* de habilidade de marketing



4.2.7.6 Habilidade em engenharia do produto

Diferentemente da habilidade de marketing, o resultado melhora com relação à habilidade em engenharia do produto, apresentando mais respostas intermediárias para esse tipo de habilidade (Gráfico 76). Apesar das medianas de resposta indicarem maior habilidade de engenharia do produto para empresas de performance superior, em geral, o *boxplot* expõe pouca diferença de respostas pela amplitude de respostas.

Gráfico 76 – Histograma e *boxplot* de habilidade em engenharia do produto

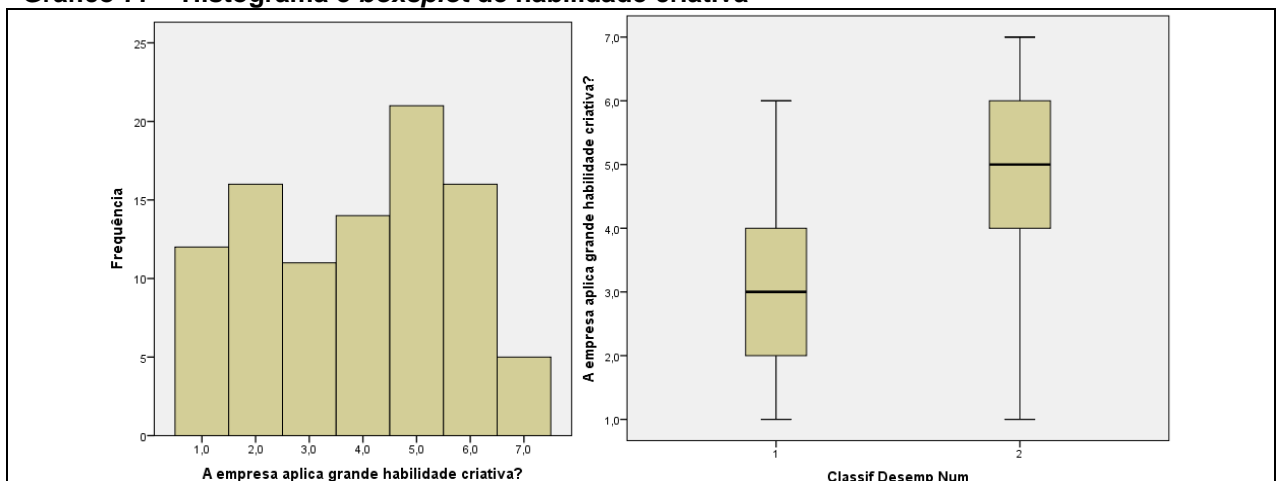


Fonte: Autora (2019)

4.2.7.7 Habilidade criativa

Pelo histograma apresentado no Gráfico 77, não há nenhuma tendência para aplicação de habilidade criativa, com respostas diversas para essa questão.

Gráfico 77 – Histograma e *boxplot* de habilidade criativa



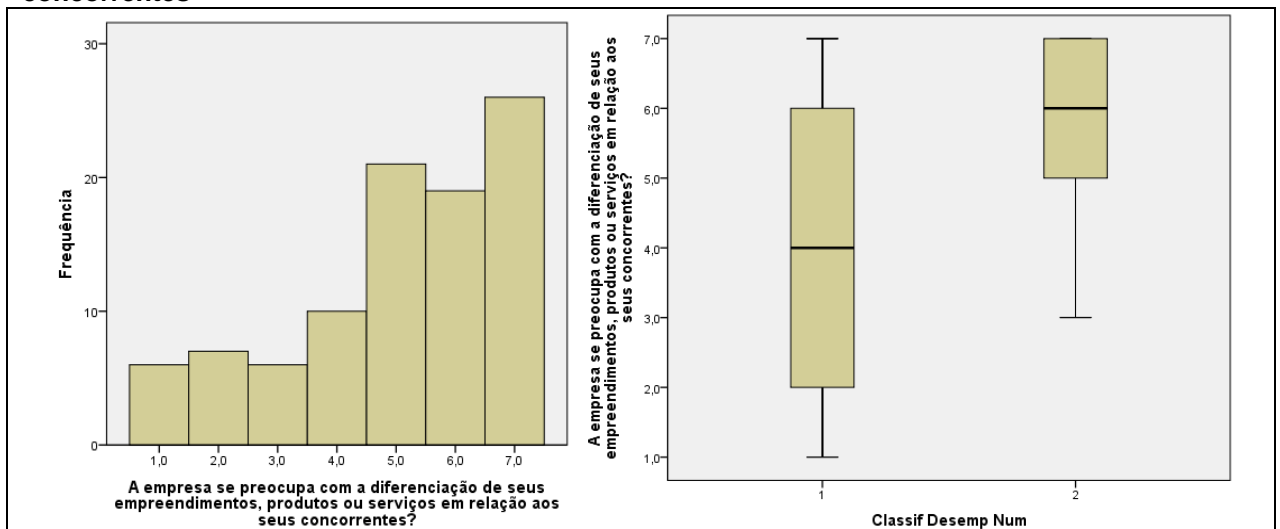
Fonte: Autora (2019)

No *boxsplot* observa-se que as empresas de melhor desempenho aplicam mais essa competência, sendo que as companhias com desempenho menor apresentam mediana 3 e as companhias com desempenho melhor mediana 5.

4.2.7.8 Preocupação com a diferenciação em relação aos concorrentes

Identifica-se no histograma do Gráfico 78 a inclinação de resposta para muita preocupação com a diferenciação em relação aos concorrentes. Resultado é mais acentuado em empresas com melhor performance no *boxsplot*, apesar de grande amplitude de respostas das empresas de desempenho menor. O mesmo resultado também foi obtido no estudo de Maia (2014), em todos os setores da construção analisados nessa pesquisa.

Gráfico 78 – Histograma e *boxsplot* da preocupação com a diferenciação em relação aos concorrentes



Fonte: Autora (2019)

Relativamente às oito perguntas dessa estratégia, observa-se preocupação com a diferenciação, entretanto poucas políticas dessa liderança são seguidas pelas empresas. Constata-se que, em geral, os clientes são sensíveis aos preços, há pouco investimento em P&D, desenvolvimento de produto e marketing, fatores que caracterizam esse tipo de estratégia, sinalizando que existe uma tendência maior em utilizar políticas da estratégia de custo. No estudo, 18% das empresas se classificam com o posicionamento inteiramente em estratégia de diferenciação.

4.2.8 Ambiente externo

O constructo “Ambiente externo” considerou onze perguntas, conforme Quadro 21.

Quadro 21 – Variáveis independentes de “Ambiente externo”

Ambiente Externo										
62	A empresa mede seu “ market share ” (fatia de mercado) para expansão de clientes?	Sem acompanhamento	1	2	3	4	5	6	7	Acompanhamento constante
63	Existe preocupação na adição de novos produtos e serviços no mercado?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muita preocupação
72	Qual a posição da empresa em relação aos seus concorrentes?	Entre os últimos do mercado	1	2	3	4	5	6	7	Entre os primeiros do mercado
73	Os esforços da empresa se concentram mais em alcançar os concorrentes seguindo regras do mercado ou em criar vantagens novas no setor criando regras de mercado?	Segue as regras	1	2	3	4	5	6	7	Define as regras
75	Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes ?	Similares	1	2	3	4	5	6	7	Diferenciados
66	A empresa analisa, entende e conhece plenamente os concorrentes existentes do mercado ?	Não analisa	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente
67	A empresa faz análise dos potenciais concorrentes que podem entrar no seu mercado?	Não analisa	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente
68	A empresa utiliza barreiras de entrada impedindo novos concorrentes no mercado?	Não impede	1	2	3	4	5	6	7	Impede
69	A empresa analisa a possível ameaça de produtos ou serviços substitutos que podem prejudicar a posição da empresa?	Não analisa	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente
70	A empresa analisa o poder de negociação dos seus clientes , suas opiniões, preferências e impactos no resultado da empresa?	Não analisa os clientes	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente os clientes
71	A empresa analisa o poder de negociação dos seus fornecedores e seu impacto no resultado da empresa?	Não analisa os fornecedores	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente os fornecedores

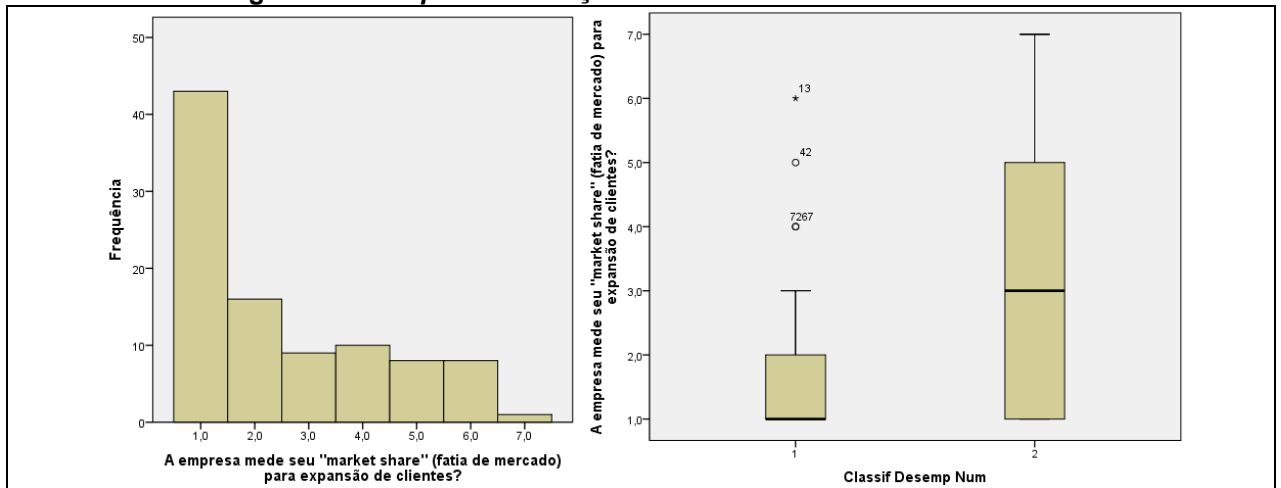
Fonte: Autora (2019)

4.2.8.1 Medição de “*market share*”

Pelo gráfico de barras (Gráfico 79), grande parte das companhias analisadas não costumam medir seu “*market share*” (fatia de mercado) pela forte inclinação da curva do histograma à esquerda. Pelo *boxsplot*, constata-se que as empresas com desempenho de baixo a médio têm mediana de resposta 1, ou seja, nenhuma medição, e organizações com desempenho de médio a alto têm mediana 3. Resultado melhor para empresas com melhor performance, porém ainda baixo com notável dispersão de respostas. Encontram-se alguns *outliers* que têm desempenho inferior, mas que fazem essa análise.

Variadamente, no estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as 18 empresas analisadas do ramo no Paquistão se consideram muito competitivas no mercado com aumento da participação de mercado. Isso significa que essas empresas analisam *market share*.

Gráfico 79 – Histograma e *boxplot* da medição de “*market share*”

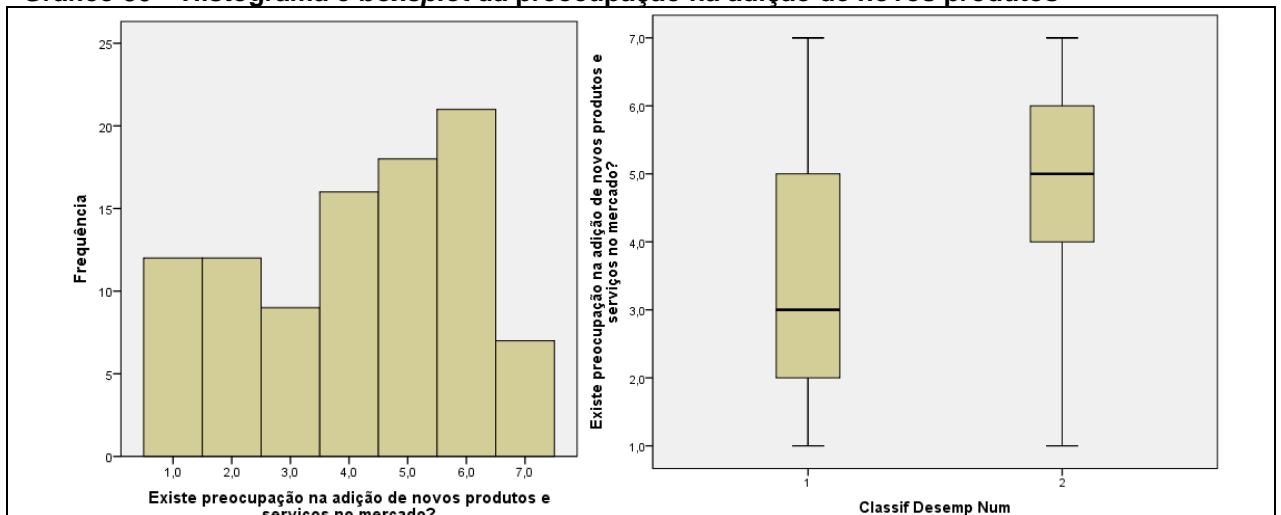


Fonte: Autora (2019)

4.2.8.2 Preocupação na adição de novos produtos

A preocupação na adição de novos produtos é representada no Gráfico 80. No que diz respeito à preocupação na adição de novos produtos e serviços no mercado, o gráfico demonstra sutil tendência para preocupação, mas pouca diferença de resposta levando em consideração o desempenho das organizações.

Gráfico 80 – Histograma e *boxplot* da preocupação na adição de novos produtos



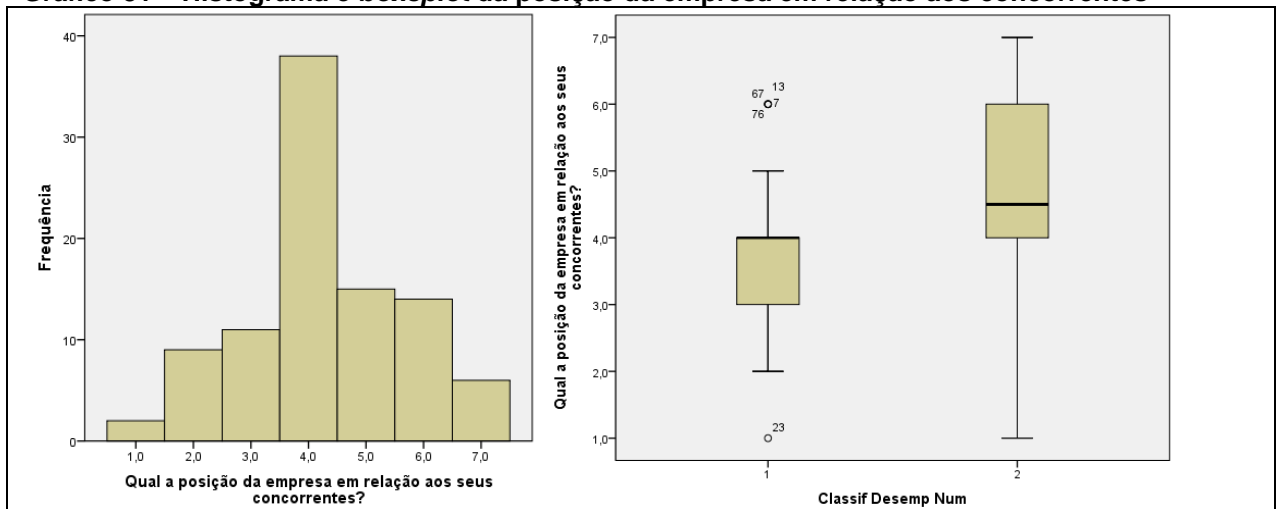
Fonte: Autora (2019)

A adição de novos produtos intensifica a força referente à rivalidade dos concorrentes existentes, podendo fazer a indústria se aprimorar com ação e reação (PORTER, 1986).

4.2.8.3 Posição da empresa em relação aos concorrentes

A curva de frequências referente à posição da empresa em relação aos seus concorrentes (Gráfico 81) está próxima da normal, com respostas mais intermediárias, e o *boxsplot* apresenta pouca variação de respostas entre desempenho inferior e superior. A resposta mais selecionada foi a intermediária: nem entre os últimos do mercado nem entre os primeiros. Alguns *outliers* que se consideram muito bem posicionados no mercado apresentam desempenho baixo a médio e uma empresa (observação 23) se considerou entre os últimos do mercado com desempenho menor. Nos resultados de Maia (2014), as empresas do ramo se consideraram bem posicionadas no mercado.

Gráfico 81 – Histograma e *boxsplot* da posição da empresa em relação aos concorrentes



Fonte: Autora (2019)

Chinowsky e Meredith (2000), apontam que as empresas estão dedicando atenção para o desenvolvimento e medidas de avaliação para o esforço de entrada em novos mercados. Além disso, existe conscientização sobre a necessidade de proteger os negócios existentes dos concorrentes do mercado.

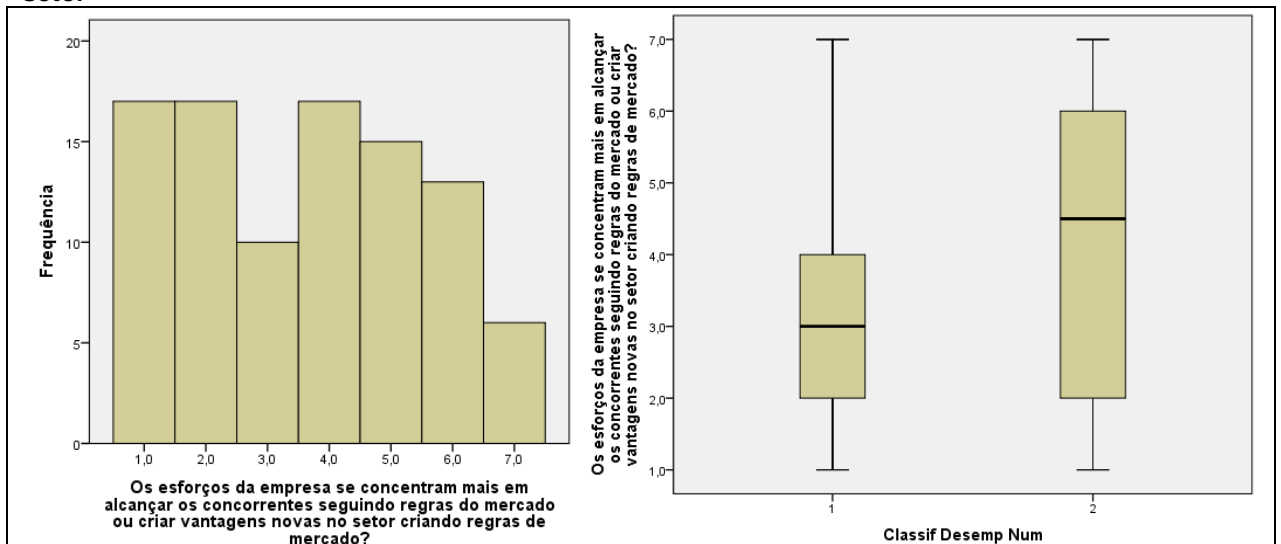
A essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. Caso a companhia tenha um forte posicionamento e não existam ameaças de novos entrantes

poderá ter baixos retornos caso se depare com produtos superiores ou substitutos. O estrategista pode revisar o plano de ação posicionando a empresa pela análise das forças competitivas ou influenciar as forças por meio de movimentos estratégicos ou antecipando mudanças nos fatores subjacentes às forças e respondendo a elas com a esperança de escolher a estratégia apropriada para o novo balanço competitivo antes do concorrente reconhecer isso (PORTER, 1979).

4.2.8.4 Regras do mercado ou criação de vantagens novas no setor

No que concerne aos esforços da companhia entre alcançar os concorrentes seguindo as regras do mercado ou criar vantagens novas no setor criando regras, o Gráfico 82 é pouco conclusivo, ou seja, não apresenta um padrão de respostas com grande dispersão no histograma assim como no *boxsplot*. Além disso, há pouca diferenciação de resultado pelo desempenho, sendo um pouco maior a tendência de criar novas regras no setor pelas empresas com performance superior, porém há vasta amplitude de respostas.

Gráfico 82 – Histograma e *boxsplot* de regras do mercado ou criação de vantagens novas no setor



Fonte: Autora (2019)

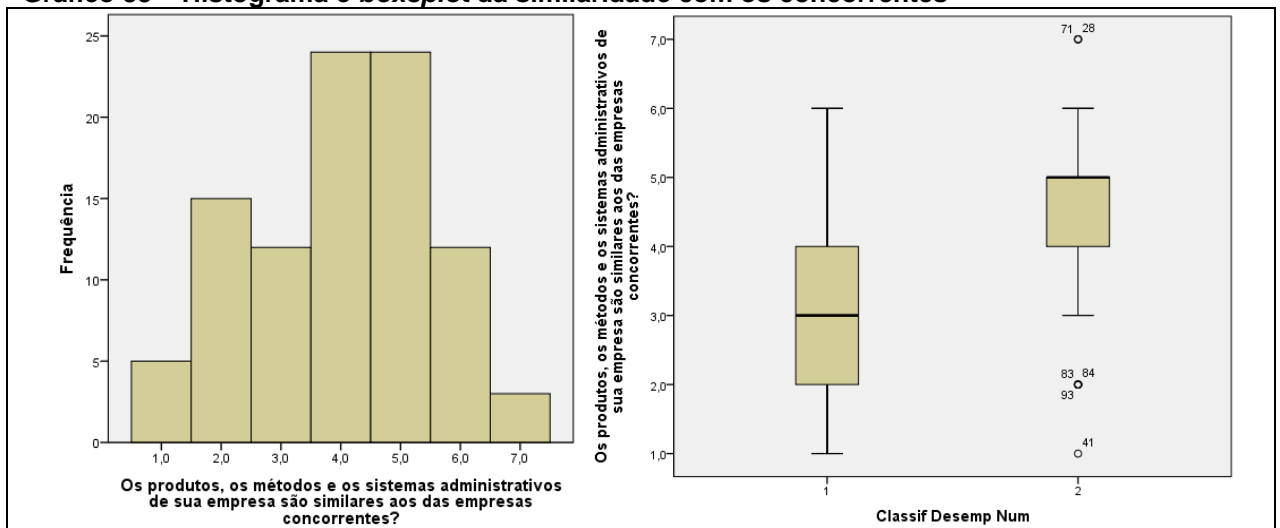
No estudo de Maia (2014), conclui-se que as empresas do setor industrializado da construção caracterizam-se por seguir as tendências do mercado, possivelmente pelo fato de que seus produtos serem mais padronizados. No caso dos setores industriais, comerciais e de infraestrutura, as empresas tendem a se antecipar

às mudanças. Residencial e serviços especializados apresentam comportamento intermediário entre os dois extremos.

4.2.8.5 Similaridade com os concorrentes

O Gráfico 83 ilustra a questão sobre os produtos, métodos e sistemas administrativos serem similares aos das empresas concorrentes. Independente do desempenho, encontram-se empresas, em geral, com resposta intermediária: nem produtos/serviços similares nem diferenciados. As companhias com desempenho superior possuem grande dispersão de resposta com *outliers* tanto para produtos diferenciados como similares.

Gráfico 83 – Histograma e *boxsplot* da similaridade com os concorrentes



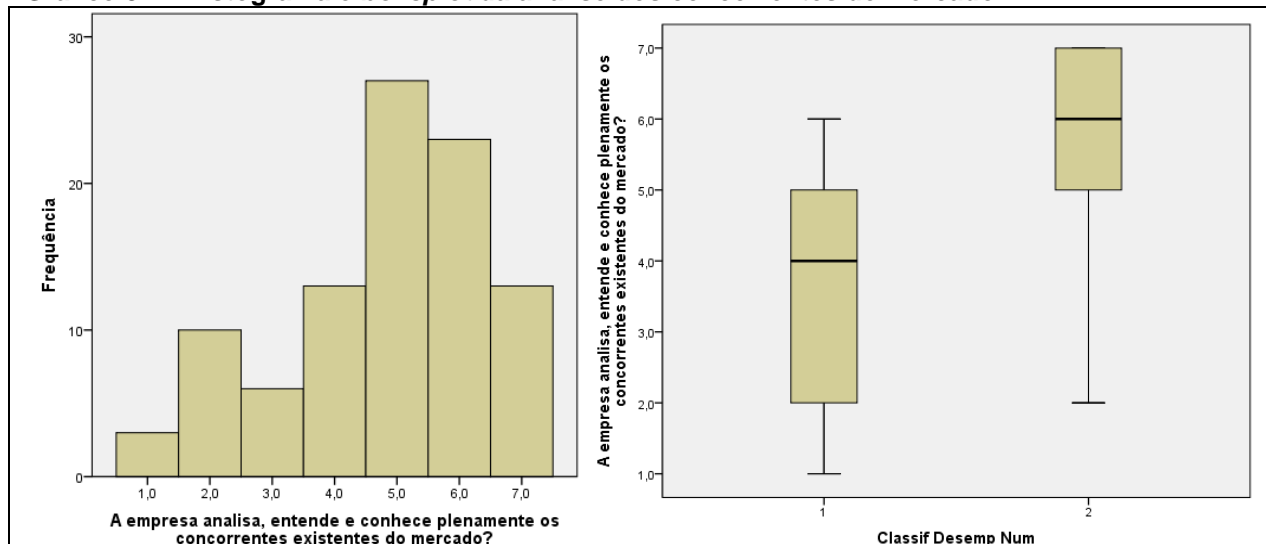
Fonte: Autora (2019)

4.2.8.6 Análise dos concorrentes de mercado

A análise dos concorrentes existentes do mercado é apresentada no Gráfico 84. O histograma apresenta leve tendência para analisar fortemente os concorrentes, pela leve assimetria da curva para a direita. Com relação aos grupos, as companhias com melhor desempenho costumam analisar os concorrentes, com mediana de resposta de 6 no boxsplot, enquanto o outro grupo tem mediana 4. Essa demanda está relacionada às cinco forças de Porter. A estratégia competitiva dependeria do

domínio dessas informações e permitiria encontrar uma posição contra as forças competitivas ou influenciá-las ao seu favor (PORTER, 1986, p. 22).

Gráfico 84 – Histograma e *boxsplot* da análise dos concorrentes de mercado

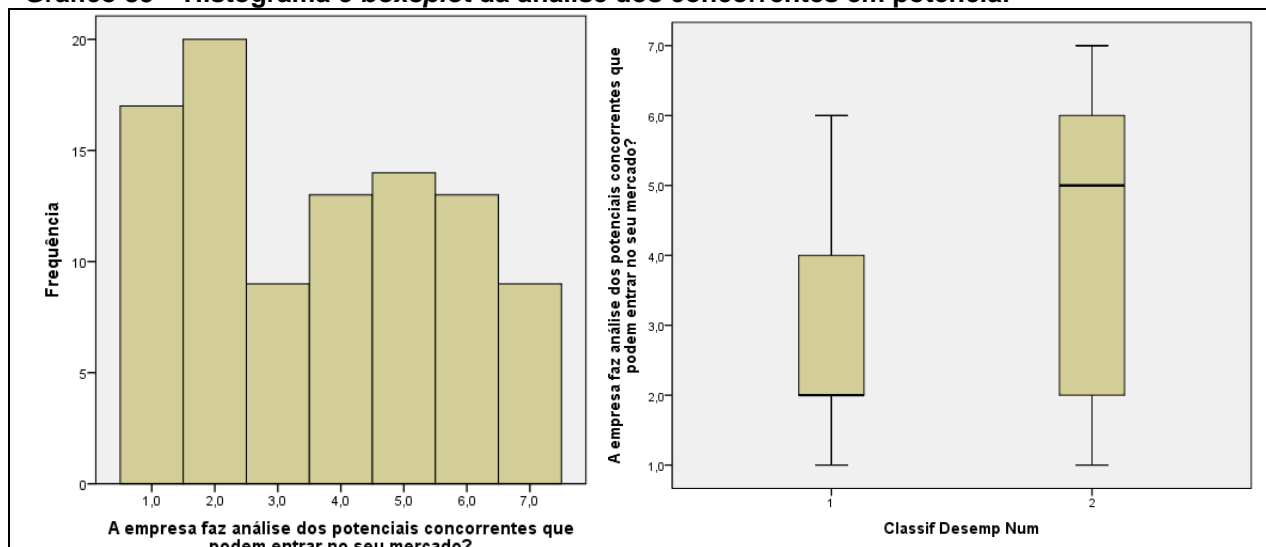


Fonte: Autora (2019)

4.2.8.7 Análise dos concorrentes em potencial

Distintivamente à análise anterior, existe uma leve tendência a não realizar análise dos potenciais concorrentes que podem entrar no mercado, conforme apresentado no Gráfico 85. As organizações com desempenho melhor indicam uma inclinação a realizar análise, porém há grande amplitude de respostas.

Gráfico 85 – Histograma e *boxsplot* da análise dos concorrentes em potencial



Fonte: Autora (2019)

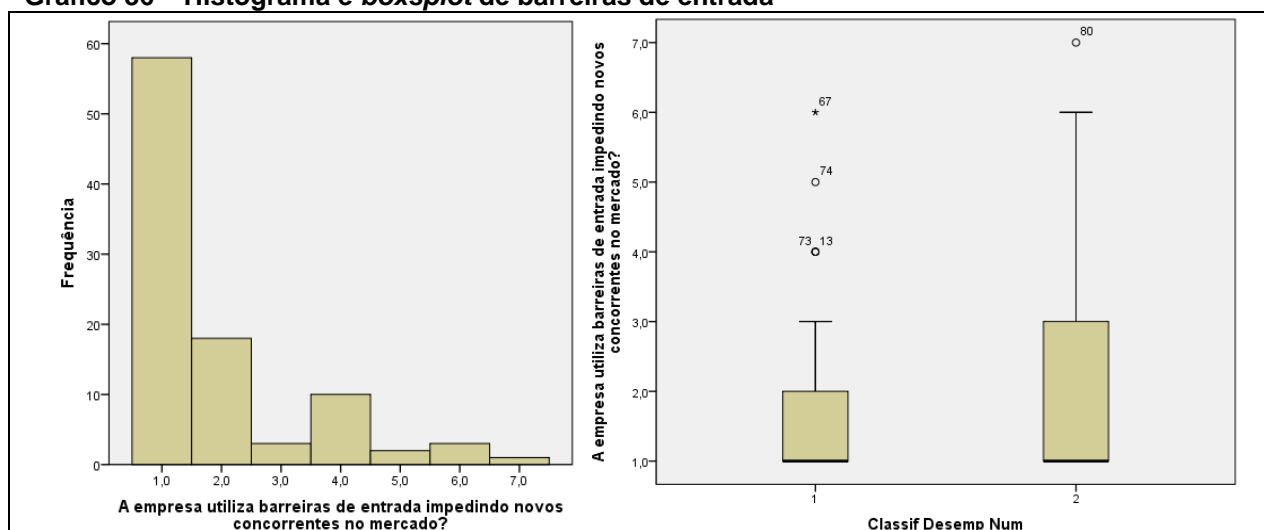
Por Santos, Alves e Almeida (2007), as questões vinculadas ao ambiente externo apresentam pouco impacto no desempenho em comparação com outras questões de gestão estratégica do estudo.

4.2.8.8 Barreiras de entrada

Pelo Gráfico 86, fica evidente a forte tendência dos estabelecimentos em não utilizar barreiras de entradas para impedir novos concorrentes no mercado, pela assimetria acentuada no histograma, independente do desempenho das empresas.

Ambos os desempenhos apresentam mediana de resposta 1, ou seja, não utilizam de barreiras de entrada. Isso significa que apesar de existir alguma análise dos concorrentes em potencial (seção 4.2.8.7), pouco ou quase nada é feito para impedir essa entrada.

Gráfico 86 – Histograma e *boxsplot* de barreiras de entrada



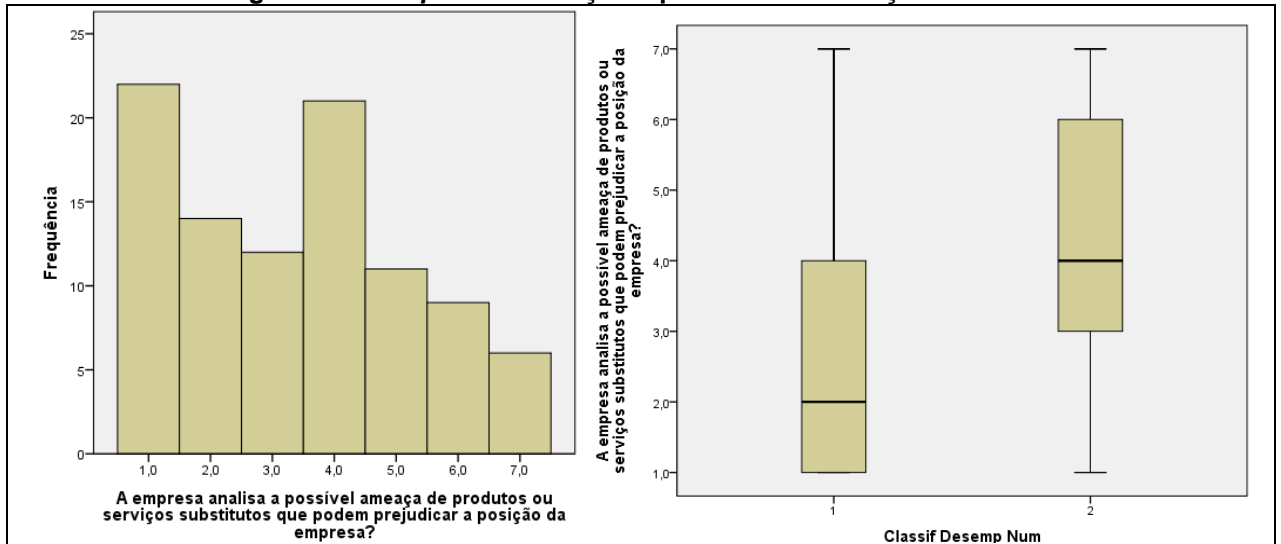
Fonte: Autora (2019)

4.2.8.9 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Gráfico 87 ilustra a análise da ameaça de produtos ou serviços substitutos. Da mesma forma, porém com menos intensidade, as empresas tendem a fazer poucas análises sobre ameaça de produtos ou serviços substitutos que possam prejudicar a posição da empresa pela assimetria do gráfico de barras à esquerda. No entanto, pelo *boxsplot* repara-se que as companhias com performance média a alta realizam mais

análises, com mediana de resposta 4, enquanto as organizações de performance baixa a média costumam não analisar, com mediana de resposta 2.

Gráfico 87 – Histograma e *boxsplot* da ameaça de produtos ou serviços substitutos

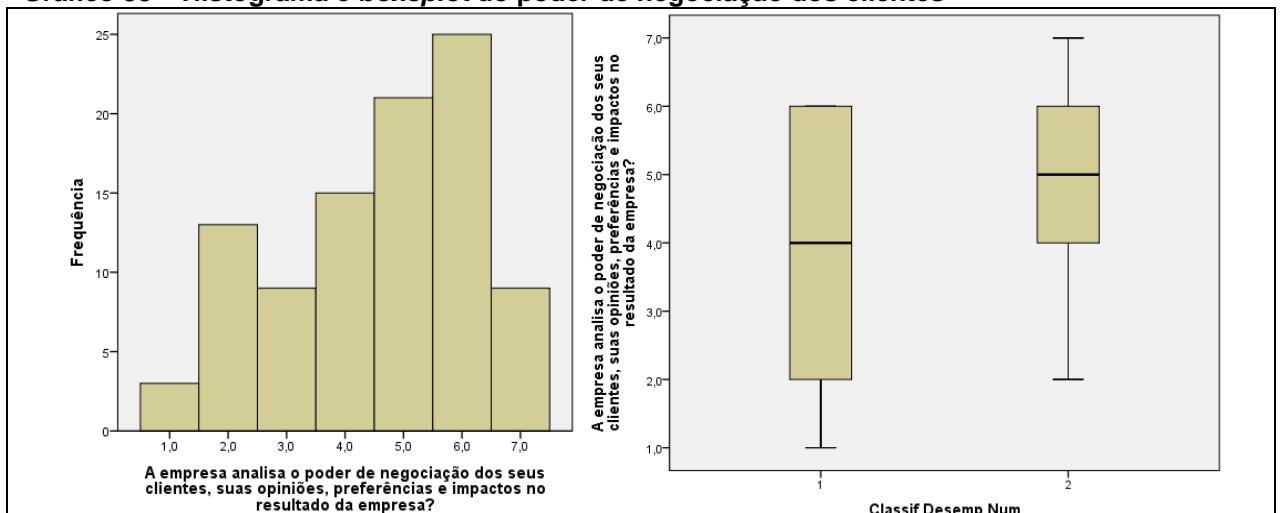


Fonte: Autora (2019)

4.2.8.10 Poder de negociação dos clientes

Quanto a analisar o poder de negociação dos clientes, suas opiniões, preferências e impactos no resultado da empresa, observa-se que há inclinação para essa investigação, tendência impulsionada pelas companhias de desempenho superior (Gráfico 88). As companhias com desempenho inferior apresentam grande dispersão de respostas.

Gráfico 88 – Histograma e *boxsplot* do poder de negociação dos clientes



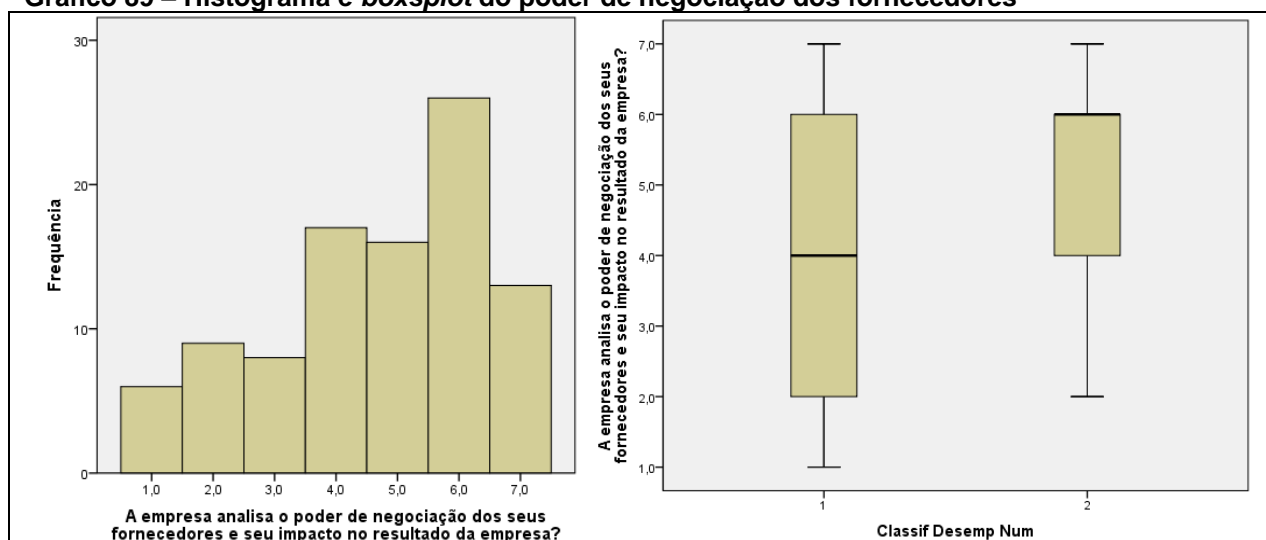
Fonte: Autora (2019)

Já no estudo de Maia (2014), pode-se considerar que a análise das necessidades dos clientes está mais desenvolvida nos setores industrial, comercial e de infraestrutura para um número pequeno de empresas, demonstrando que a necessidade dos clientes não é um fator marcante no ramo da construção civil.

4.2.8.11 Poder de negociação dos fornecedores

O Gráfico 89 apresenta o poder de negociação dos fornecedores. Similar ao poder de negociação dos clientes, há tendência para investigar o poder de negociação dos fornecedores principalmente pelas empresas de melhor desempenho.

Gráfico 89 – Histograma e *boxplot* do poder de negociação dos fornecedores



Fonte: Autora (2019)

Com isso, verifica-se que as empresas com desempenho superior apresentam melhor resultado de análise tanto para clientes fornecedores e concorrentes existentes no mercado. Os respondentes classificados com desempenho inferior fazem pouca análise do ambiente externo.

4.2.9 Execução

No constructo “Execução”, foram realizadas cinco perguntas, conforme Quadro 22.

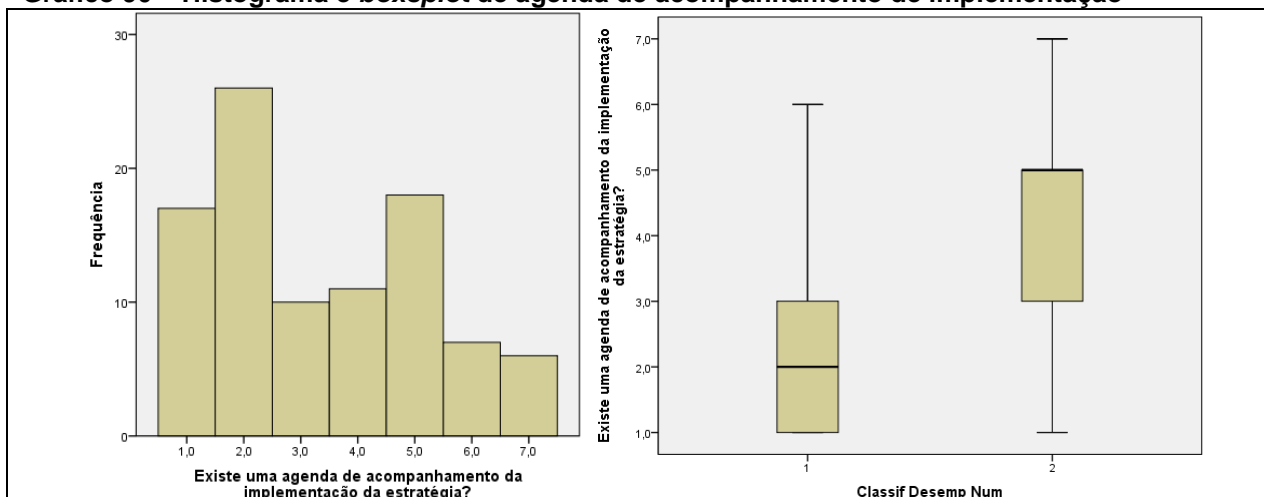
Quadro 22 – Variáveis independentes de “Execução”

Execução										
19	Existe uma agenda de acompanhamento da implementação da estratégia?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
33	Existem revisões periódicas durante o ano com relação aos objetivos estratégicos da empresa?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
28	Existe alinhamento das características dos empreendimentos, produtos ou serviços com a estratégia adotada pela empresa?	Sem alinhamento	1	2	3	4	5	6	7	Bem alinhada
35	O planejamento financeiro da empresa está alinhado ao planejamento estratégico ?	Não está alinhado	1	2	3	4	5	6	7	Está fortemente alinhado
36	Quão apropriado você acha que a estrutura da sua organização é para alcançar as metas estratégicas?	Estrutura não apropriada	1	2	3	4	5	6	7	Estrutura apropriada

Fonte: Autora (2019)

4.2.9.1 Agenda de acompanhamento da implementação

O Gráfico 90 demonstra que existe leve tendência para pouco acompanhamento da implementação da estratégia. Os estabelecimentos com performance melhor tendem a fazer acompanhamento, com mediana de resposta 5, concentrando em respostas mais intermediárias, enquanto as empresas de performance menor têm mediana de resposta 2.

Gráfico 90 – Histograma e *boxplot* de agenda de acompanhamento de implementação

Fonte: Autora (2019)

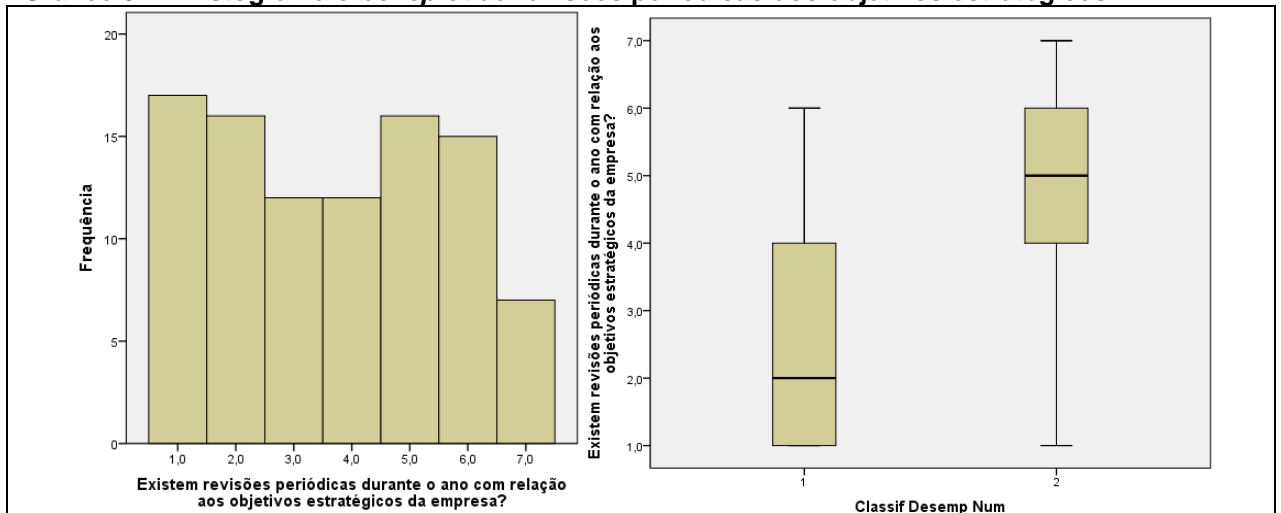
O estudo de Santos, Alves e Almeida (2007) apresenta como significativo o desdobramento da estratégia em metas, planos de ação e orçamentos. O acompanhamento dessa implementação apresenta menos impacto em comparação

com outras questões de gestão estratégica do estudo. Na pesquisa de El-Hallaq e Tayeh (2015), na faixa de Gaza, a maioria das 66 empresas verificadas avalia e acompanha as estratégias vigentes.

4.2.9.2 Revisões periódicas dos objetivos estratégicos

A questão sobre revisões periódicas dos objetivos estratégicos é ilustrada pelo Gráfico 91. Apesar do histograma sobre a existência de revisões ser pouco conclusivo, o *boxsplot* demonstra que as empresas com desempenho superior costumam fazer essas revisões, com mediana 5, e as empresas com desempenho inferior tendem a não fazer, com mediana 2.

Gráfico 91 – Histograma e *boxsplot* de revisões periódicas dos objetivos estratégicos



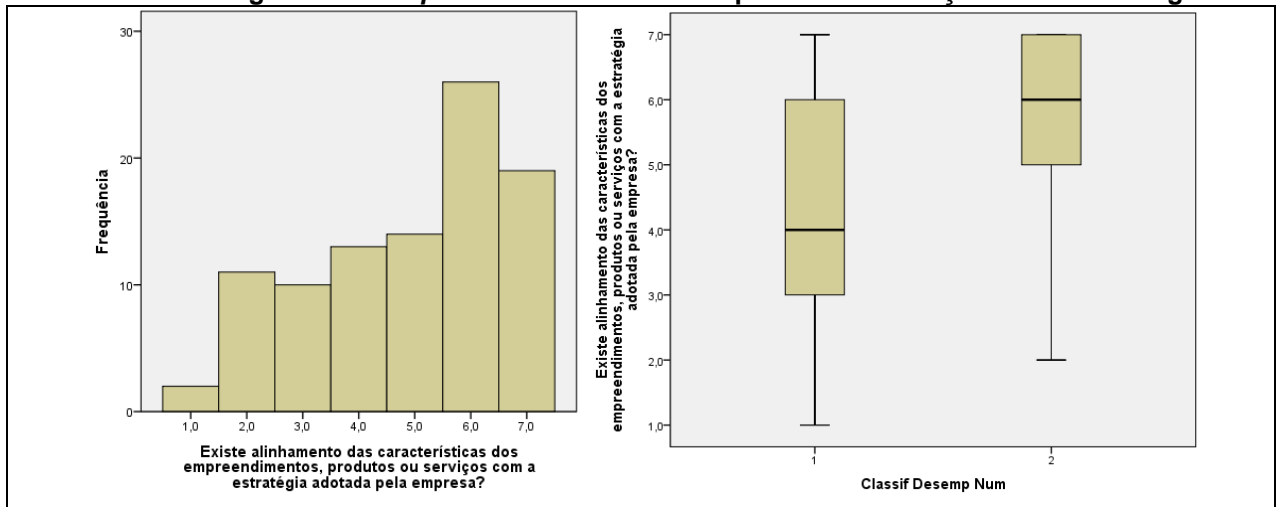
Fonte: Autora (2019)

4.2.9.3 Alinhamento dos produtos e serviços com a estratégia

O Gráfico 92 apresenta o alinhamento dos produtos/serviços com a estratégia. Os respondentes apresentam tendência para alinhamento dos produtos e serviços com relação aos objetivos estratégicos, constatado pela assimetria da curva à direita, principalmente pelas companhias com performance média a alta que apresentam mediana 6 de resposta no *boxsplot*.

Em Maia (2014), observa-se de modo geral que as empresas possuem um nível intermediário de alinhamento, especialmente nos setores de infraestrutura e residencial.

Gráfico 92 – Histograma e *boxsplot* de alinhamento dos produtos e serviços com a estratégia



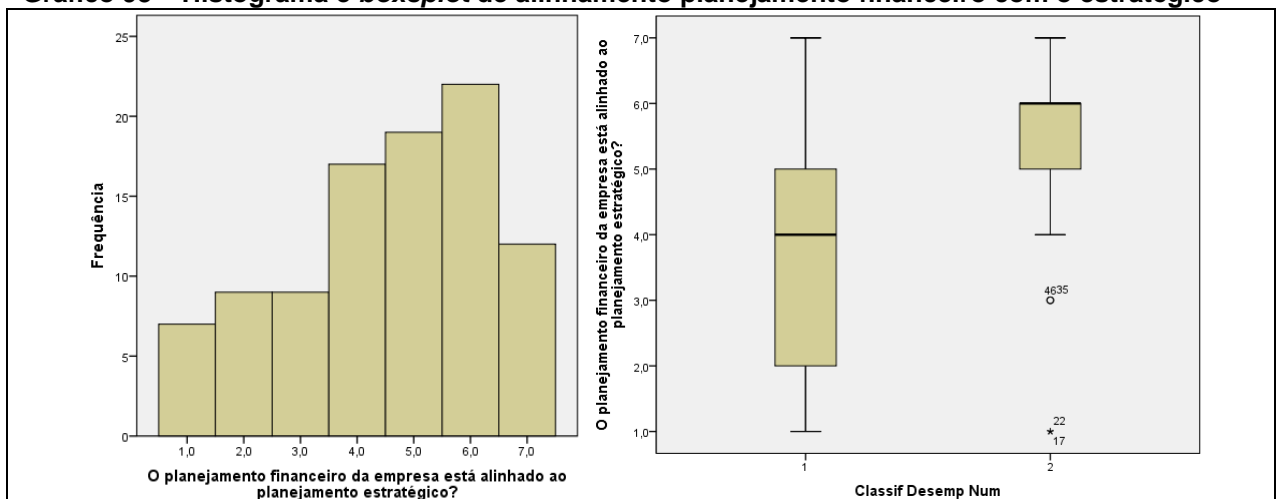
Fonte: Autora (2019)

4.2.9.4 Alinhamento do planejamento financeiro com o estratégico

Analogamente à pergunta anterior, no alinhamento do planejamento financeiro com o planejamento estratégico, o gráfico de barras demonstra leve tendência para o alinhamento, entretanto observa-se que esse resultado é impulsionado principalmente pelos respondentes com desempenho superior (Gráfico 93). Ainda assim, quatro empresas de desempenho superior apresentam resultado diferente das demais, indicando pouco ou nenhum alinhamento.

No estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as 18 empresas analisadas do ramo no Paquistão afirmam ter compromisso de fornecer recursos financeiros para apoiar a implementação das iniciativas estratégicas.

Gráfico 93 – Histograma e *boxsplot* de alinhamento planejamento financeiro com o estratégico

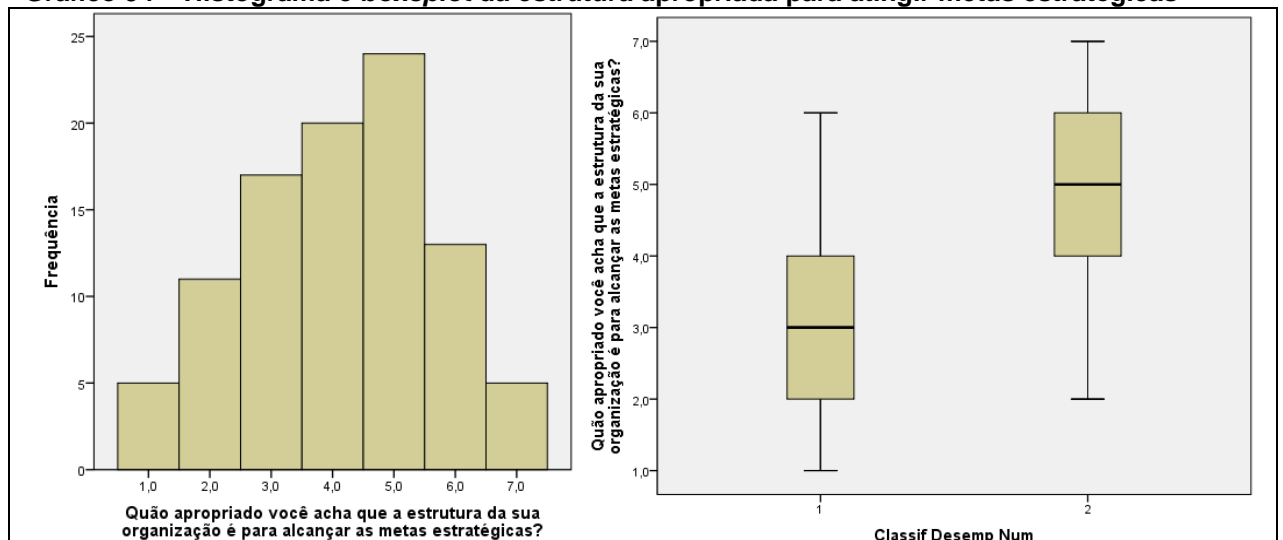


Fonte: Autora (2019)

4.2.9.5 Estrutura apropriada para atingir metas estratégicas

Pelo Gráfico 94, o histograma referente à estrutura ser apropriada para alcançar as metas estratégicas não demonstra tendência sendo a curva próxima da normal. Todavia pelo *boxsplot* as empresas classificadas com desempenho superior têm propensão a possuir uma estrutura compatível com as metas, com mediana 5, enquanto as empresas classificadas com desempenho inferior possuem estruturas menos adequadas, com mediana 3.

Gráfico 94 – Histograma e *boxsplot* da estrutura apropriada para atingir metas estratégicas



Fonte: Autora (2019)

No estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as 18 empresas analisadas do ramo no Paquistão demonstraram que o nível de implementação de uma estrutura condizente com a estratégia é levado em consideração pelas empresas.

Na pesquisa de El-Hallaq e Tayeh (2015), na faixa de Gaza, conclui-se que a disponibilização dos recursos necessários para o exercício do planejamento estratégico foi classificada em último lugar entre as respostas dos 66 entrevistados, bem como a extensão da participação dos níveis de inventário necessários para os recursos, a disponibilidade de pessoal e os recursos de informação disponíveis.

4.2.10 Variáveis dependentes

Para as variáveis dependentes, foram realizadas sete perguntas (Quadro 23).

Quadro 23 – Variáveis dependentes

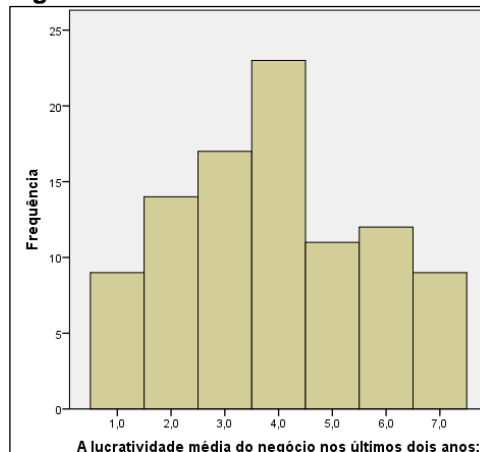
Resultado financeiro										
38	A lucratividade média do negócio nos últimos dois anos:	Nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Muito alta (>20%)
39	A taxa de crescimento da empresa nos últimos dois anos:	Zero	1	2	3	4	5	6	7	Muito alta (>20%)
Recursos humanos										
37	Qual o nível de rotatividade dos colaboradores?	Alta	1	2	3	4	5	6	7	Baixa
32	Colaboradores trabalham como um time em busca da realização da estratégia?	Trabalham individualmente	1	2	3	4	5	6	7	Trabalham como time
Efetividade										
18	Grande parte das estratégias são implementadas ?	Nenhuma é implementada	1	2	3	4	5	6	7	A maioria é implementada
34	Quão presente as orientações estratégicas estão nas decisões do dia-a-dia ?	Pouco ou nada presente	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente presente
Flexibilidade										
74	A empresa tem flexibilidade para se adequar em relação às mudanças que ocorrem no ambiente?	Pouca flexibilidade	1	2	3	4	5	6	7	Alta flexibilidade

Fonte: Autora (2019)

4.2.10.1 Lucratividade média dos últimos dois anos

A lucratividade média do negócio dos últimos dois anos apresenta grande diversidade de respostas pelos respondentes (Gráfico 95), tendo empresas com nenhuma lucratividade assim como tendo alta. A maioria se concentra em uma lucratividade intermediária.

Gráfico 95 – Histograma da lucratividade média dos últimos dois anos



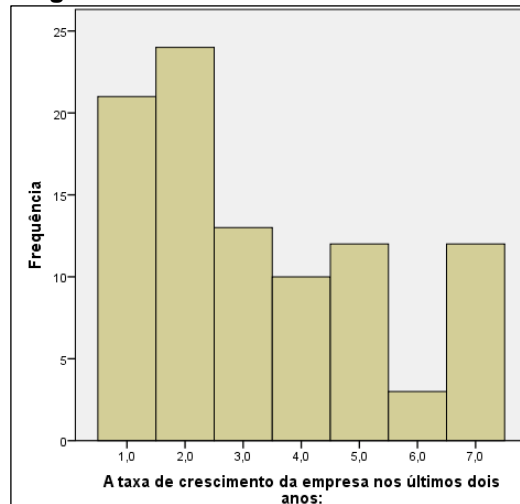
Fonte: Autora (2019)

4.2.10.2 Taxa de crescimento dos últimos dois anos

O Gráfico 96 ilustra a taxa de crescimento dos últimos dois anos dos estabelecimentos participantes da pesquisa. Entende-se que a taxa apresenta tendência para baixo ou nenhum crescimento, pela assimetria da curva à esquerda,

condizente com a situação de mercado apresentada no cenário da construção civil (2.3.2). Já no estudo de Maia (2014), verifica-se uma elevada taxa de crescimento no ramo, condizente com o aquecimento do setor da construção civil da época de estudo (2013 a 2014) com destaque ímpar para o setor industrial e comercial.

Gráfico 96 – Histograma da taxa de crescimento dos últimos dois anos

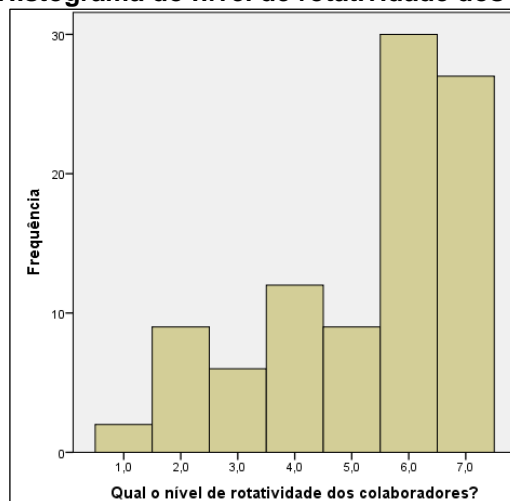


Fonte: Autora (2019)

4.2.10.3 Nível de rotatividade dos colaboradores

O nível de rotatividade dos colaboradores, representado pelo Gráfico 97, é baixo pela forte inclinação do histograma à direita. O mesmo resultado é encontrado no estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), no Paquistão.

Gráfico 97 – Histograma do nível de rotatividade dos colaboradores

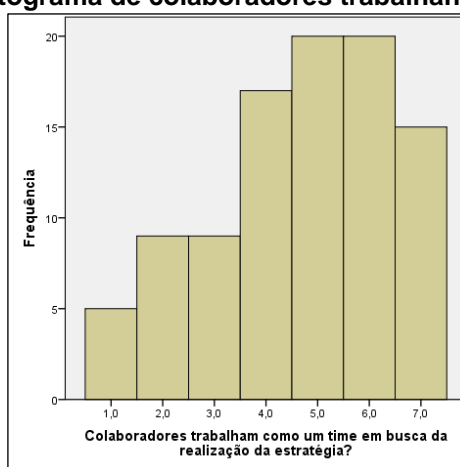


Fonte: Autora (2019)

4.2.10.4 Colaboradores trabalhando como um time

Existe tendência que os colaboradores trabalhem como um time em busca da realização da estratégia, conforme inclinação da curva à direita, demonstrado no Gráfico 98. Analogamente, no estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), com dados de 66 empresas da construção na faixa de Gaza, também se observa que a maioria das empresas tem colaboradores que trabalham como um time.

Gráfico 98 – Histograma de colaboradores trabalhando como um time

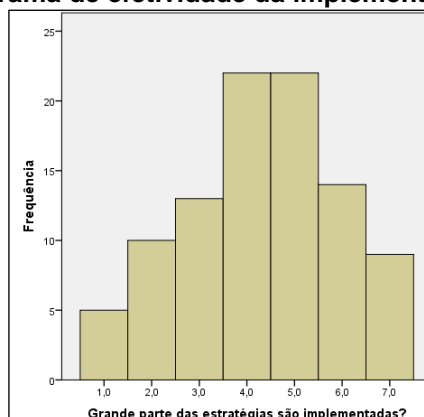


Fonte: Autora (2019)

4.2.10.5 Efetividade da implementação das estratégias

O histograma de efetividade da implementação das estratégias apresentado no Gráfico 99 tem grande diversidade de respostas, porém a maior concentração fica em torno da média, ou seja, indicando a implementação parcial das estratégias.

Gráfico 99 – Histograma de efetividade da implementação das estratégias



Fonte: Autora (2019)

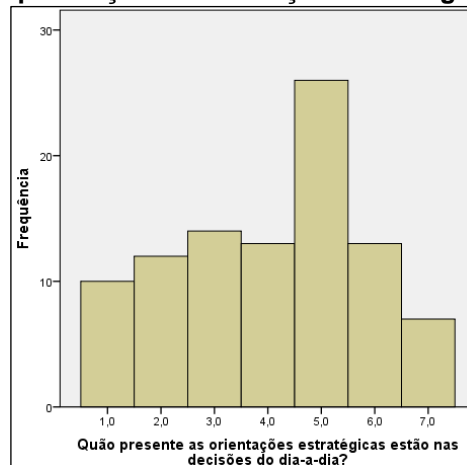
No estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), com dados de 66 empresas da construção na faixa de Gaza, maior parte das empresas aplicam mais de 75% das estratégias. Em Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as 18 empresas analisadas do ramo demonstraram que o nível de implementação das orientações estratégicas é considerado importante.

4.2.10.6 Presença das orientações estratégicas nas decisões do dia-a-dia

O Gráfico 100 ilustra a presença das orientações estratégicas nas decisões do dia-a-dia. Há grande diversidade de respostas, porém a maior concentração fica em torno da média, ou seja, nem pouco presente nem extremamente presente.

No estudo de Chinowsky e Meredith (2000), no qual analisa 133 grandes empresas do ramo nos Estados Unidos, demonstra-se que o conceito de planejamento estratégico foi incorporado na maioria das empresas participantes da pesquisa e o tamanho da empresa não teve impacto nesse resultado.

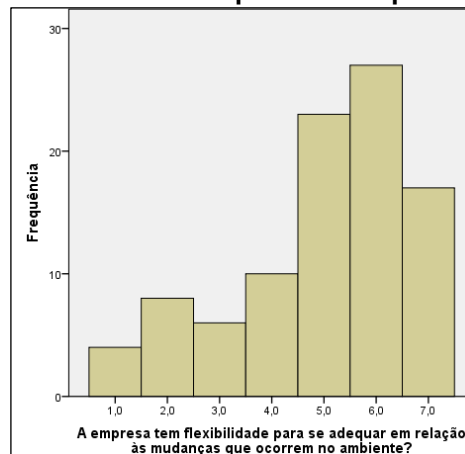
Gráfico 100 – Histograma da presença das orientações estratégicas nas decisões do dia-a-dia



Fonte: Autora (2019)

4.2.10.7 Flexibilidade para se adequar às mudanças do ambiente

Quanto à versatilidade para se adequar às mudanças que ocorrem no ambiente, existe tendência à flexibilidade para atender novas demandas do ambiente, conforme assimetria da curva à direita demonstrada no Gráfico 101. O mesmo resultado é obtido no estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), na faixa de Gaza, e no estudo de Maia no Brasil (2014).

Gráfico 101 – Histograma da flexibilidade para se adequar às mudanças do ambiente

Fonte: Autora (2019)

4.3 ANÁLISE DISCRIMINANTE

Para o estudo de análise multivariada foram verificados os pré-requisitos de normalidade das variáveis por meio do histograma e a quantidade mínima de dados para efetuar as análises. Com base nisso, foram removidas 12 perguntas da análise (Quadro 24) por apresentarem um histograma muito divergente da normal, conforme pré-requisitos da análise multivariada. As outras variáveis foram consideradas no estudo.

Quadro 24 – Variáveis independentes removidas da análise discriminante

Grupo	Constructo	Pergunta	Variável
Variáveis independentes	Planejamento	12	Planejamento estratégico anual
	Posicionamento	15	Liderança de singularidade de seus produtos
	Medição	21, 22 e 23	Metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação aos clientes; com relação aos processos de negócios; com relação à capacidade organizacional de sustentar mudança
	Características de Estratégia de Custo	45,47e 49	Acesso diferenciado com relação às matérias-primas Relatórios de controle frequentes e detalhados Investimento contínuo de capital
	Ambiente Externo	73, 67 e 68	Segue regras do mercado ou cria vantagens novas no setor Análise dos potenciais concorrentes que podem entrar no mercado Utilização de barreiras de entrada impedindo novos concorrentes
	Execução	33	Revisões periódicas dos objetivos estratégicos

Fonte: Autora (2019)

A análise discriminante considerou o desempenho da empresa (baixo/médio e médio/alto, conforme definido na metodologia) em relação aos 9 constructos de variáveis independentes demonstradas na seção 3.4.2.

4.3.1 Formulação da Estratégia

O constructo “Formulação da estratégia”, com 9 variáveis e 95 observações, atende o mínimo de 5 observações por variável e o menor grupo (45 observações para baixo/médio desempenho), é maior que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido de 20 observações para cada grupo analisado. O teste de igualdade das variáveis é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Teste de igualdade para “Formulação da Estratégia”

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Pergunta	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
1	A empresa possui visão, missão e valores claramente definidos?	,868	14,090	1	93	,000
2	A empresa possui metas e objetivos claramente definidos?	,725	35,350	1	93	,000
4	Existe dificuldade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial?	,740	32,647	1	93	,000
5	O processo de formulação da estratégia é baseado mais na improvisação/intuição ou mais por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha?	,839	17,904	1	93	,000
6	Existe uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada?	,808	22,146	1	93	,000
10	Existe análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Ferramenta SWOT) no processo estratégico?	,785	25,404	1	93	,000
7	As estratégias seguidas pela empresa se baseiam mais em informações do passado ou análises econômicas futuras?	,950	4,851	1	93	,030
8	Com a crise econômica, houve maior preocupação com a gestão estratégica da empresa?	,998	,187	1	93	,667
9	As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação da estratégia?	,894	11,006	1	93	,001

Fonte: Autora (2019)

Verifica-se que o *p-value* da pergunta “Com a crise econômica, houve maior preocupação com a gestão estratégica da empresa?” está acima de 0,05 implicando que a variável não discrimina bem. Dessa forma, foi removida da análise, pois aumenta o erro da variável ser classificada incorretamente nos grupos.

Refazendo o diagnóstico com as 8 variáveis restantes, a primeira análise foi da correlação. A multicolinearidade entre as variáveis independentes implica que são altamente correlacionadas, podendo uma ser explicada pela outra adicionando pouco poder explicativo ao modelo (HAIR et al., 2005b, p. 220). Não foi identificada nenhuma correlação alta entre as variáveis independentes, sendo a maior 0,623, conforme Tabela 3. Acima de 0,80 seria alta, segundo Field (2009, p.183).

O M de Box obtido foi acima de 0,05 indicando que existe igualdade na matriz de covariância (Tabela 4). Segundo Hair et al (2005b, p.220), matrizes de covariância

desiguais podem afetar a classificação e a significância estatística do processo acaba alterada.

Tabela 3 – Matrizes intragrupos em pool da “Formulação da Estratégia”

		Matrizes intragrupos em pool ^a							
		1	2	4	5	6	10	7	9
Covariância	1	3,496	1,122	,337	1,140	,697	,923	,421	,344
	2	1,122	1,428	,566	1,107	,902	,480	,472	,341
	4	,337	,566	2,069	1,164	1,118	,572	,182	,136
	5	1,140	1,107	1,164	2,479	1,370	,967	,823	,156
	6	,697	,902	1,118	1,370	1,952	,705	,595	,165
	10	,923	,480	,572	,967	,705	3,622	,241	,871
	7	,421	,472	,182	,823	,595	,241	1,917	,458
	9	,344	,341	,136	,156	,165	,871	,458	2,298
	Correlação	1	1,000	,502	,125	,387	,267	,259	,163
2		,502	1,000	,329	,588	,540	,211	,285	,188
4		,125	,329	1,000	,514	,556	,209	,091	,062
5		,387	,588	,514	1,000	,623	,323	,377	,065
6		,267	,540	,556	,623	1,000	,265	,308	,078
10		,259	,211	,209	,323	,265	1,000	,091	,302
7		,163	,285	,091	,377	,308	,091	1,000	,218
9		,121	,188	,062	,065	,078	,302	,218	1,000

a. A matriz de covariâncias possui 93 graus de liberdade.

Fonte: Autora (2019)

Tabela 4 – M de Box para “Formulação da Estratégia”

		Resultados do teste
M de Box		55,795
F	Aprox.	1,408
	gl1	36
	gl2	28427,519
	Sig.	,053

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Após verificados todos os pressupostos da análise discriminante, o próximo passo consistiu em fazer a verificação dos resultados obtidos. A Tabela 5 apresenta os autovalores e indica que existe uma função discriminante que explica a variância em termos de diferenças entre os grupos.

Tabela 5 – Autovalores da “Formulação da Estratégia”

Função	Autovalores			Correlação canônica
	Autovalor	% de variância	% cumulativa	
1	,720 ^a	100,0	100,0	,647

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Fonte: Autora (2019)

A significância dessa função discriminante está abaixo de 0,05, ou seja, a função discriminante é altamente significativa e separa os grupos (Tabela 6).

Tabela 6 – Lambda de Wilks da “Formulação da Estratégia”

Lambda de Wilks				
Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	gl	Sig.
1	,581	48,280	8	,000

Fonte: Autora (2019)

Os coeficientes das funções discriminantes canônicas padronizados estão descritos na Tabela 7.

Tabela 7 – Coeficientes das funções discriminantes canônicas padronizados da “Formulação da Estratégia”

Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados	
	Função 1
A empresa possui visão, missão e valores claramente definidos?	,100
A empresa possui metas e objetivos claramente definidos?	,534
Existe dificuldade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial?	,571
O processo de formulação da estratégia é baseado mais na improvisação/intuição ou mais por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha?	-,292
Existe uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada?	-,026
Existe análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Ferramenta SWOT) no processo estratégico?	,410
As estratégias seguidas pela empresa se baseiam mais em informações do passado ou análises econômicas futuras?	,100
As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação da estratégia?	,132

Fonte: Autora (2019)

A variável mais importante na discriminação entre os grupos de desempenho é a dificuldade ou facilidade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial. Na sequência, a variável que tem importância semelhante é o fato da empresa ter metas e objetivos claramente definidos. Esse resultado pode ser verificado visualmente na análise descritiva pelos *boxplots* apresentados na seção 4.2.1. Essas duas variáveis apresentam a maior distância entre os blocos comparativamente às outras variáveis. A matriz das estruturas complementa a análise dos coeficientes e confirma as duas variáveis mais discriminantes do grupo, exceto que nessa análise a variável metas e objetivos claramente definidos apresenta maior impacto e discriminação, de acordo com a Tabela 8.

Tabela 8 – Matriz das estruturas para “Formulação da Estratégia”

(continua)

Matriz de estruturas	
	Função 1
A empresa possui metas e objetivos claramente definidos?	,726

Fonte: Autora (2019)

Tabela 8 – Matriz das estruturas para “Formulação da Estratégia”

Matriz de estruturas		(conclusão)
		Função
		1
Existe dificuldade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial?		,698
Existe análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Ferramenta SWOT) no processo estratégico?		,616
Existe uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada?		,575
O processo de formulação da estratégia é baseado mais na improvisação/intuição ou mais por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha?		,517
A empresa possui visão, missão e valores claramente definidos?		,459
As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação da estratégia?		,405
As estratégias seguidas pela empresa se baseiam mais em informações do passado ou análises econômicas futuras?		,269
Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas		
Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.		

Fonte: Autora (2019)

Para avaliar o poder discriminante, comparando o número de classificações corretas com o tamanho da amostra total e o número de grupos, utilizou-se o Q de Press (Eq. 5 apresentada na seção 3.6.2.2.2). O valor obtido ultrapassa o mínimo exigido de 6,63, com 27,37, para o teste com 73 observações corretas e 76,8% dos casos agrupados classificados corretamente (Tabela 9).

$$Q \text{ de Press} = \frac{[N - (nK)]^2}{N(K - 1)} = \frac{[95 - (73 \cdot 2)]^2}{95(2 - 1)} = 27,37$$

Tabela 9 – Resultado da classificação da “Formulação da Estratégia”

Resultados da classificação^a					
		Classif	Associação ao grupo predita		Total
			Desemp	Num	
			1	2	
Original	Contagem	1	31	14	45
		2	8	42	50
	%	1	68,9	31,1	100,0
		2	16,0	84,0	100,0

a. 76,8% de casos agrupados originais classificados corretamente.

Fonte: Autora (2019)

4.3.1.1 Segunda análise do constructo “Formulação da Estratégia”

Refazendo as análises removendo as variáveis que apresentaram grande assimetria na curva e considerando apenas as variáveis com os gráficos mais próximos da normal, obtém-se resultados melhores, restando as variáveis apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 – Teste de igualdade para “Formulação da Estratégia” – segunda análise
Testes de igualdade de médias de grupo

N	Pergunta	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
2	A empresa possui metas e objetivos claramente definidos?	,725	35,350	1	93	,000
4	Existe dificuldade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial?	,740	32,647	1	93	,000
5	O processo de formulação da estratégia é baseado mais na improvisação/intuição ou mais por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha?	,839	17,904	1	93	,000
6	Existe uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada?	,808	22,146	1	93	,000
7	As estratégias seguidas pela empresa se baseiam mais em informações do passado ou análises econômicas futuras?	,950	4,851	1	93	,030

Fonte: Autora (2019)

Na Tabela 11, o M de Box continua apresentando a igualdade na matriz de covariância, porém com um melhor resultado. Na Tabela 12, verifica-se que existe uma função discriminante que diferencia os grupos e a Tabela 13 indica que há significância dessa função.

Tabela 11 – M de Box para “Formulação da Estratégia” – segunda análise
Resultados do teste

M de Box	20,620
F	1,295
gl1	15
gl2	33978,674
Sig.	,195

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Tabela 12 – Autovalores para “Formulação da Estratégia” – segunda análise

Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Correlação canônica
1	,565 ^a	100,0	100,0	,601

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Fonte: Autora (2019)

Tabela 13 – Lambda de Wilks para “Formulação da Estratégia” – segunda análise
Lambda de Wilks

Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	gl	Sig.
1	,639	40,552	5	,000

Fonte: Autora (2019)

Com a remoção das variáveis mais assimétricas, o resultado aponta para metas e objetivos claros tanto no coeficiente de funções discriminantes canônicas (Tabela 14) como na matriz de estruturas (Tabela 15).

Na Tabela 16 verifica-se que 75,8% das observações são corretamente classificadas com Q de Press de 25,27. Isto posto, para o constructo “Formulação da

Estratégia”, a existência de metas e objetivos claramente definidos é fator que mais auxilia na melhoria o desempenho das organizações.

Tabela 14 – Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados da “Formulação da Estratégia” – segunda análise

Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados		Função
		1
A empresa possui metas e objetivos claramente definidos?		,689
Existe dificuldade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial?		,654
O processo de formulação da estratégia é baseado mais na improvisação/intuição ou mais por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha?		-,208
Existe uma distância entre a estratégia formulada inicialmente e a que foi efetivamente implantada?		,004
As estratégias seguidas pela empresa se baseiam mais em informações do passado ou análises econômicas futuras?		,124

Fonte: Autora (2019)

Tabela 15 – Matriz de estruturas para “Formulação da Estratégia” – segunda análise

Matriz de estruturas		Função
		1
A empresa possui metas e objetivos claramente definidos?		,820
Existe dificuldade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial?		,788
Existe uma distância entre a estratégia formulada inicialmente e a que foi efetivamente implantada?		,649
O processo de formulação da estratégia é baseado mais na improvisação/intuição ou mais por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha?		,584
As estratégias seguidas pela empresa se baseiam mais em informações do passado ou análises econômicas futuras?		,304
Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.		

Fonte: Autora (2019)

Tabela 16 – Resultado da classificação para “Formulação da Estratégia” – segunda análise

Resultados da classificação ^a					
		Classif Desemp Num	Associação ao grupo predita		Total
			1	2	
Original	Contagem	1	30	15	45
		2	8	42	50
	%	1	66,7	33,3	100,0
		2	16,0	84,0	100,0

a. 75,8% de casos agrupados originais classificados corretamente.

Fonte: Autora (2019)

4.3.2 Planejamento

O constructo “Planejamento”, com 3 variáveis (uma foi removida do total de 4 variáveis) e 95 observações, atende o mínimo de 5 observações por variável e o menor grupo (45 observações para baixo/médio desempenho), é maior que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido de 20 observações para cada grupo analisado. O teste de igualdade das variáveis é apresentado na Tabela 17, no qual todas as variáveis apresentam boa discriminação.

Tabela 17 – Teste de igualdade para “Planejamento”

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
11	Existe um processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma?	,878	12,928	1	93	,001
13	Existe um planejamento estratégico superior ao prazo de 1 ano?	,890	11,462	1	93	,001
14	Existe um planejamento de projetos/serviços anual?	,743	32,218	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

A análise não apresenta multicolinearidade entre as variáveis. A maior correlação entre as variáveis independentes foi 0,605, conforme Tabela 18. O M de Box obtido foi abaixo de 0,05 indicando que existe desigualdade na matriz de covariância (Tabela 19), podendo afetar a classificação e a significância estatística.

Tabela 18 – Matrizes intragrupos em pool do “Planejamento”

		11	13	14
Covariância	11	3,568	2,116	1,300
	13	2,116	3,433	1,316
	14	1,300	1,316	2,722
Correlação	11	1,000	,605	,417
	13	,605	1,000	,431
	14	,417	,431	1,000

Fonte: Autora (2019)

Tabela 19 – M de Box para “Planejamento”

Resultados do teste		
M de Box		17,043
F	Aprox.	2,741
	gl1	6
	gl2	60772,758
	Sig.	,012

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Caso fossem removidas as variáveis com curva normal assimétrica, restaria apenas uma variável para a análise discriminante impossibilitando realizar um diagnóstico desse constructo. Dessa forma, conclui-se que o constructo “Planejamento” não discrimina bem os grupos de baixo/médio desempenho e médio/alto desempenho.

4.3.3 Posicionamento

No constructo “Posicionamento”, a variável de foco em singularidade não apresentou curva próxima da normal, restando a variável de posicionamento em custo e estratégia de enfoque. A comparação entre os três tipos de estratégia de

posicionamento se faz necessária para justificar a análise discriminante desse constructo. Dessa forma, não foi possível fazer o diagnóstico por meio da análise multivariada. Entretanto, a análise descritiva demonstra pelo *boxsplot* que existe uma diferença entre grupos de desempenho para estratégia de diferenciação. As empresas que têm um desempenho superior tendem a focar mais em alguma estratégia de posicionamento. Por outro lado, os *boxsplots* das estratégias de custo e enfoque apresentam pouca diferenciação entre os grupos de desempenho (seção 4.2.3).

4.3.4 Medição

O constructo “Medição”, com 4 variáveis (3 foram removidas) e 95 observações, atende o mínimo de 5 observações por variável e o menor grupo (45 observações para baixo/médio desempenho), é maior que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido de 20 observações por grupo analisado. Pelo teste de igualdade, todas as variáveis podem ser consideradas na análise discriminante por ter significância menor que 0,05 (Tabela 20).

Tabela 20 – Teste de igualdade para “Medição”

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
3	Quão mensuráveis são os objetivos da sua empresa?	,797	23,674	1	93	,000
20	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas financeiras na empresa?	,781	26,124	1	93	,000
24	A empresa avalia seu desempenho por meio de diversos indicadores para cada projeto/serviço executado?	,759	29,557	1	93	,000
25	A empresa avalia seu desempenho por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (Retorno sobre investimento, estoque, lucratividade)?	,756	30,001	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

A correlação entre as variáveis independentes foi analisada na Tabela 21 e não apresenta nenhuma correlação maior que 0,80, garantindo que não há multicolinearidade no modelo.

Tabela 21 – Matrizes intragrupos em pool para “Medição”

(continua)

		Matrizes intragrupos em pool ^a			
		3	20	24	25
Covariância	3	2,278	1,218	,958	,849
	20	1,218	2,392	1,503	,870
	24	,958	1,503	2,680	1,096
	25	,849	,870	1,096	2,470

Fonte: Autora (2019)

Tabela 21 - Matrizes intragrupos em pool para “Medição”

		(conclusão)			
		Matrizes intragrupos em pool ^a			
		3	20	24	25
Correlação	3	1,000	,522	,388	,358
	20	,522	1,000	,593	,358
	24	,388	,593	1,000	,426
	25	,358	,358	,426	1,000

a. A matriz de covariâncias possui 93 graus de liberdade.

Fonte: Autora (2019)

O M de Box obtido está acima de 0,05 indicando que existe igualdade na matriz de covariância (Tabela 22).

Tabela 22 – M de Box para “Medição”

		Resultados do teste
M de Box		19,036
F	Aprox.	1,815
	gl1	10
	gl2	40291,741
	Sig.	,053

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Atendidos os pressupostos da análise discriminante, o próximo passo consistiu em fazer a verificação dos resultados obtidos. A Tabela 23 apresenta os autovalores e indica que existe uma função discriminante que explica a variância em termos de diferenças entre os grupos.

Tabela 23 – Autovalores para “Medição”

Autovalores				
Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Correlação canônica
1	,516 ^a	100,0	100,0	,584

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Fonte: Autora (2019)

A significância dessa função está abaixo de 0,05, ou seja, a função discriminante é altamente significativa e separa os grupos (Tabela 24).

Tabela 24 – Lambda de Wilks para “Medição”

Lambda de Wilks				
Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	gl	Sig.
1	,660	37,880	4	,000

Fonte: Autora (2019)

Os coeficientes das funções discriminantes canônicas padronizados estão descritos na Tabela 25.

Tabela 25 – Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados para “Medição”
Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados

	Função 1
Quão mensuráveis são os objetivos da sua empresa?	,290
A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas financeiras na empresa?	,214
A empresa avalia seu desempenho por meio de diversos indicadores para cada projeto/serviço executado?	,348
A empresa avalia seu desempenho por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (Retorno sobre investimento, estoque, lucratividade)?	,462

Fonte: Autora (2019)

A variável mais importante na discriminação entre os grupos de desempenho é a avaliação do desempenho da empresa por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (Retorno sobre investimento, estoque, lucratividade). Esse resultado também pode ser verificado visualmente na análise descritiva pelos *boxplots* apresentados na seção 4.2.4. Essa variável apresenta maior distanciamento entre as curvas dos grupos comparativamente às outras variáveis analisadas nesse modelo. A matriz das estruturas complementa a análise dos coeficientes confirmando essa informação, conforme Tabela 26.

Tabela 26 – Matriz das estruturas para “Medição”

	Função 1
A empresa avalia seu desempenho por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (Retorno sobre investimento, estoque, lucratividade)?	,790
A empresa avalia seu desempenho por meio de diversos indicadores para cada projeto/serviço executado?	,785
A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas financeiras na empresa?	,738
Quão mensuráveis são os objetivos da sua empresa?	,702
Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas	
Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.	

Fonte: Autora (2019)

Para o poder discriminante, foram obtidas 70 observações corretas e 73,7% dos casos agrupados classificados corretamente (Tabela 27). O Q de Press obtido foi 21,31, acima de 6,63.

$$Q \text{ de Press} = \frac{[N - (nK)]^2}{N(K - 1)} = \frac{[95 - (70 \cdot 2)]^2}{95(2 - 1)} = 21,31$$

Deste modo, para o constructo “Medição”, as empresas que fazem uma avaliação mais forte do desempenho da empresa por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (retorno sobre investimento, estoque,

lucratividade) são as empresas que têm um desempenho superior comparativamente às empresas com menor desempenho do estudo.

Tabela 27 – Resultados da Classificação para “Medição”

		Resultados da classificação ^a			
	Classif Desemp	Associação ao grupo predita		Total	
		Num	1		2
Original	Contagem	1	31	14	45
		2	11	39	50
	%	1	68,9	31,1	100,0
		2	22,0	78,0	100,0

a. 73,7% de casos agrupados originais classificados corretamente.

Fonte: Autora (2019)

4.3.5 Forma de Gestão

O constructo “Forma de gestão”, com 6 variáveis e 95 observações, atende o mínimo de 5 observações por variável e o menor grupo (45 observações para baixo/médio desempenho), é maior que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido de 20 observações para cada grupo analisado. O teste de igualdade das variáveis é apresentado na Tabela 28.

Tabela 28 – Testes de igualdade de médias de grupo para “Forma de Gestão”

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
26	As decisões estratégicas são tomadas individualmente (proprietário, por exemplo) ou de forma colegiada (grupo)?	,828	19,342	1	93	,000
40	Qual o nível de centralização da empresa?	,961	3,821	1	93	,054
27	Qual o nível de influência do(s) proprietário(s) na gestão diária da companhia?	,989	1,008	1	93	,318
29	Qual o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa?	,744	31,966	1	93	,000
30	Qual o nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores da organização?	,840	17,682	1	93	,000
31	Os colaboradores de nível intermediário (ou o proprietário quando não há nível intermediário) entendem a importância de apresentar a estratégia para seus colaboradores subordinados?	,783	25,784	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

Os *p-values* das perguntas “Qual o nível de influência do(s) proprietário(s) na gestão diária da companhia?” e “Qual o nível de centralização da empresa?” estão acima de 0,05 implicando que as variáveis não discriminam bem. Dessa forma, foram removidas da análise discriminante, pois aumentam a probabilidade das variáveis serem classificadas incorretamente nos grupos.

Refazendo o diagnóstico com as quatro variáveis restantes, obteve-se a correlação entre as variáveis, conforme Tabela 29.

Tabela 29 – Matrizes intragrupos em pool para “Forma de Gestão”

Matrizes intragrupos em pool ^a					
		26	29	30	31
Covariância	26	3,928	1,041	1,676	,570
	29	1,041	2,442	1,656	1,192
	30	1,676	1,656	3,059	1,110
	31	,570	1,192	1,110	2,267
Correlação	26	1,000	,336	,483	,191
	29	,336	1,000	,606	,506
	30	,483	,606	1,000	,422
	31	,191	,506	,422	1,000

a. A matriz de covariâncias possui 93 graus de liberdade.

Fonte: Autora (2019)

Não foi identificada nenhuma correlação acima de 0,80 entre as variáveis independentes, sendo a maior 0,606. O outro pressuposto da análise discriminante foi atendido, confirmando igualdade na matriz de covariância pelo M de Box ser maior que 0,05, demonstrado na Tabela 30.

Tabela 30 – M de Box para “Forma de Gestão”

		Resultados do teste
M de Box		18,071
F	Aprox.	1,723
	gl1	10
	gl2	40291,741
	Sig.	,070

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Como os requisitos da análise discriminante foram atendidos, foi possível analisar os resultados do estudo do constructo. A Tabela 31 apresenta os autovalores e indica que existe uma função discriminante que explica a variância em termos de diferenças entre os grupos.

Tabela 31 – Autovalores para “Forma de Gestão”

Autovalores				
Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Correlação canônica
1	,489 ^a	100,0	100,0	,573

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Fonte: Autora (2019)

A função identificada é altamente significativa e separa os grupos do estudo, tendo em vista que a significância dessa função está abaixo de 0,05 (Tabela 32).

Tabela 32 – Lambda de Wilks para “Forma de Gestão”

Lambda de Wilks				
Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	gl	Sig.
1	,672	36,212	4	,000

Fonte: Autora (2019)

Os coeficientes das funções discriminantes canônicas padronizados estão descritos na Tabela 33. A variável mais importante na discriminação entre os grupos de desempenho é o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa.

Tabela 33 – Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados para “Forma de Gestão”

Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados	
	Função 1
As decisões estratégicas são tomadas individualmente (proprietário, por exemplo) ou de forma colegiada (grupo)?	,436
Qual o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa?	,522
Qual o nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores da organização?	-,091
Os colaboradores de nível intermediário (ou o proprietário quando não há nível intermediário) entendem a importância de apresentar a estratégia para seus colaboradores subordinados?	,444

Fonte: Autora (2019)

Esse resultado pode ser verificado visualmente na análise descritiva pelos *boxplots* apresentados na seção 4.2.5. Essa variável é a única que apresenta alguma distância entre as curvas dos grupos em comparação com as outras variáveis do constructo. A importância dessa variável na discriminação dos grupos é confirmada na matriz das estruturas que apresenta o mesmo resultado, de acordo com Tabela 34.

Tabela 34 – Matriz de estruturas para “Forma de Gestão”

Matriz de estruturas	
	Função 1
Qual o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa?	,839
Os colaboradores de nível intermediário (ou o proprietário quando não há nível intermediário) entendem a importância de apresentar a estratégia para seus colaboradores subordinados?	,753
As decisões estratégicas são tomadas individualmente (proprietário, por exemplo) ou de forma colegiada (grupo)?	,652
Qual o nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores da organização?	,624
Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas	
Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.	

Fonte: Autora (2019)

O Q de Press, utilizado para avaliar o poder discriminante comparando o número de classificações corretas, é 32,2 (maior que o valor mínimo de 6,63) com 76

observações corretas e 80% dos casos agrupados classificados corretamente (Tabela 35).

$$Q \text{ de Press} = \frac{[N - (nK)]^2}{N(K - 1)} = \frac{[95 - (76 \cdot 2)]^2}{95(2 - 1)} = 34,2$$

Tabela 35 – Resultados da classificação para “Forma de Gestão”

		Resultados da classificação ^a			
		Classif Desemp Num	Associação ao grupo predita		Total
			1	2	
Original	Contagem	1	34	11	45
		2	8	42	50
	%	1	75,6	24,4	100,0
		2	16,0	84,0	100,0

a. 80,0% de casos agrupados originais classificados corretamente.

Fonte: Autora (2019)

4.3.5.1 Segunda análise do constructo “Forma de Gestão”

Removendo as variáveis que apresentaram grande assimetria na curva e considerando apenas as variáveis com os gráficos mais próximos da normal, conforme Tabela 36, obtém-se resultados melhores, porém a conclusão é a mesma.

Tabela 36 – Testes de igualdade de média de grupo para “Forma de Gestão” – segunda análise

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
29	Qual o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa?	,744	31,966	1	93	,000
30	Qual o nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores da organização?	,840	17,682	1	93	,000
31	Os colaboradores de nível intermediário (ou o proprietário quando não há nível intermediário) entendem a importância de apresentar a estratégia para seus colaboradores subordinados?	,783	25,784	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

Com essas três variáveis o resultado do M de Box é melhor e existe uma função discriminante significativa que explica a variância em termos de diferenças entre os grupos (Tabela 37, Tabela 38 e Tabela 39).

Tabela 37 – M de Box para “Forma de Gestão” – segunda análise

Resultados do teste	
M de Box	10,803
F	1,737
gl1	6
gl2	60772,758
Sig.	,108

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Tabela 38 – Autovalores para “Forma de Gestão” – segunda análise

Autovalores				
Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Correlação canônica
1	,418 ^a	100,0	100,0	,543

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Fonte: Autora (2019)

Tabela 39 – Lambda de Wilks para “Forma de Gestão” – segunda análise

Lambda de Wilks				
Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui- quadrado	gl	Sig.
1	,705	31,954	3	,000

Fonte: Autora (2019)

A variável nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa continua sendo a variável mais discriminante do constructo (Tabela 40 e Tabela 41) com 78,9% das observações são corretamente classificadas com Q de Press de 31,84 (Tabela 42).

Tabela 40 – Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados para “Forma de Gestão” – segunda análise

Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados		Função 1
Qual o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa?		,605
Qual o nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores da organização?		,114
Os colaboradores de nível intermediário (ou o proprietário quando não há nível intermediário) entendem a importância de apresentar a estratégia para seus colaboradores subordinados?		,460

Fonte: Autora (2019)

Tabela 41 – Matriz de estruturas para “Forma de Gestão” – segunda análise

Matriz de estruturas		Função 1
Qual o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa?		,907
Os colaboradores de nível intermediário (ou o proprietário quando não há nível intermediário) entendem a importância de apresentar a estratégia para seus colaboradores subordinados?		,814
Qual o nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores da organização?		,674
Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas. Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.		

Fonte: Autora (2019)

Tabela 42 – Resultados da classificação para “Forma de Gestão” – segunda análise

		Resultados da classificação ^a			
		Classif Desemp Num	Associação ao grupo predita		Total
			1	2	
Original	Contagem	1	34	11	45
		2	9	41	50
	%	1	75,6	24,4	100,0
		2	18,0	82,0	100,0

a. 78,9% de casos agrupados originais classificados corretamente.

Fonte: Autora (2019)

Assim sendo, para o constructo “Forma de gestão”, as empresas que têm colaboradores com maior nível de conhecimento em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa são as organizações que têm um desempenho superior comparativamente às empresas com menor performance.

4.3.6 Características de estratégia de custo

O constructo “Características de estratégia de custo”, com 12 variáveis (3 removidas) e 95 observações, atende o mínimo de 5 observações por variável e o menor grupo (45 observações para baixo/médio desempenho), é maior que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido de 20 observações para cada grupo analisado. O teste de igualdade das variáveis é apresentado na Tabela 43.

Tabela 43 – Testes de igualdade de média de grupo para “Características de estratégia de custo”
Testes de igualdade de médias de grupo

N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
41	Existe perseguição vigorosa de reduções de custo conforme a empresa adquire experiência de mercado?	,960	3,845	1	93	,053
42	Existe controle rígido de custos e despesas gerais?	,877	13,019	1	93	,000
43	Quanto do orçamento é investido em área de P&D, assistência, força de vendas e publicidade?	,745	31,808	1	93	,000
44	A empresa tem menor custo dos empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes?	,981	1,770	1	93	,187
46	Há uma certa simplificação/padronização dos produtos/serviços para facilitar operação?	,766	28,386	1	93	,000
48	A empresa possui organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas?	,787	25,110	1	93	,000
50	A empresa possui acesso ao capital (próprio/terceiros)?	,936	6,373	1	93	,013
51	A empresa utiliza habilidade de engenharia de processo?	,937	6,228	1	93	,014
52	Existe supervisão intensa da mão-de-obra?	,845	17,022	1	93	,000
53	A empresa faz lançamento de produtos/serviços de forma agressiva em escala eficiente?	,771	27,564	1	93	,000
54	Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas por metas quantitativas?	,819	20,496	1	93	,000
65	A empresa se preocupa com o menor custo dos empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes?	,931	6,843	1	93	,010

Fonte: Autora (2019)

Verifica-se que os *p-values* das perguntas “Existe perseguição vigorosa de reduções de custo conforme a empresa adquire experiência de mercado?” e “A empresa tem menor custo dos empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes?” estão acima de 0,05 implicando que as variáveis não

discriminam bem. Dessa forma, foram removidas da análise, pois aumentam o erro das variáveis serem classificadas incorretamente nos grupos.

Refazendo o diagnóstico com as 10 variáveis restantes, a primeira análise foi da correlação. Não foi identificada nenhuma correlação acima de 0,80 entre as variáveis independentes, conforme Tabela 44.

Tabela 44 – Matrizes intragrupos em pool para “Características de estratégia de custo”

		Matrizes intragrupos em pool ^a									
		42	43	46	48	50	51	52	53	54	65
Covariância	42	2,061	,068	,212	,282	,199	,474	,416	-,040	-,337	,400
	43	,068	1,933	,142	,586	,300	,568	,232	,955	,557	-,194
	46	,212	,142	2,449	,568	,062	,230	,411	,679	,663	,492
	48	,282	,586	,568	2,863	,981	1,320	,348	,690	,186	,432
	50	,199	,300	,062	,981	3,618	,626	,099	,352	,175	,217
	51	,474	,568	,230	1,320	,626	2,975	,715	,712	,736	,520
	52	,416	,232	,411	,348	,099	,715	1,531	,379	,363	,254
	53	-,040	,955	,679	,690	,352	,712	,379	2,187	,935	,133
	54	-,337	,557	,663	,186	,175	,736	,363	,935	2,934	-,166
	65	,400	-,194	,492	,432	,217	,520	,254	,133	-,166	2,215
Correlação	42	1,000	,034	,095	,116	,073	,191	,234	-,019	-,137	,187
	43	,034	1,000	,065	,249	,113	,237	,135	,464	,234	-,094
	46	,095	,065	1,000	,214	,021	,085	,212	,293	,247	,211
	48	,116	,249	,214	1,000	,305	,452	,166	,276	,064	,172
	50	,073	,113	,021	,305	1,000	,191	,042	,125	,054	,077
	51	,191	,237	,085	,452	,191	1,000	,335	,279	,249	,203
	52	,234	,135	,212	,166	,042	,335	1,000	,207	,171	,138
	53	-,019	,464	,293	,276	,125	,279	,207	1,000	,369	,061
	54	-,137	,234	,247	,064	,054	,249	,171	,369	1,000	-,065
	65	,187	-,094	,211	,172	,077	,203	,138	,061	-,065	1,000

a. A matriz de covariâncias possui 93 graus de liberdade.

Fonte: Autora (2019)

Na verificação do M de Box, constatou-se que existe desigualdade na matriz de covariância podendo afetar a classificação e a significância estatística do modelo (Tabela 45).

Tabela 45 – M de Box para “Características de Estratégia de Custo”

		Resultados do teste
M de Box		101,756
F	Aprox.	1,639
	gl1	55
	gl2	27287,886
	Sig.	,002

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Dessa forma, foram removidas as variáveis que possuem curva normal assimétrica e refeitos os cálculos da análise discriminante para as quatro variáveis restantes (Tabela 46).

Tabela 46 – Testes de igualdade de médias de grupo para “Características de Estratégia de Custo” – segunda análise

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
46	Há uma certa simplificação/padronização dos produtos/serviços para facilitar operação?	,766	28,386	1	93	,000
48	A empresa possui organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas?	,787	25,110	1	93	,000
51	A empresa utiliza habilidade de engenharia de processo?	,937	6,228	1	93	,014
52	Existe supervisão intensa da mão-de-obra?	,845	17,022	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

O M de Box nessa segunda análise indica que existe igualdade na matriz de covariância (Tabela 47) atendendo um dos pressupostos da análise discriminante.

Tabela 47 – M de Box para “Características da estratégia de custo” – segunda análise

Resultados do teste		
M de Box		14,157
F	Aprox.	1,350
	gl1	10
	gl2	40291,741
	Sig.	,197

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

O autovalor obtido na Tabela 48 confirma a existência de uma função discriminante que explica a variância entre os grupos das variáveis analisadas, possuindo significância elevada (Tabela 49).

Tabela 48 – Autovalores para “Características da estratégia de custo”

Autovalores				
Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Correlação canônica
1	,548 ^a	100,0	100,0	,595

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Fonte: Autora (2019)

Tabela 49 – Lambda de Wilks para “Características da estratégia de custo”

Lambda de Wilks				
Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	gl	Sig.
1	,646	39,784	4	,000

Fonte: Autora (2019)

Os coeficientes das funções discriminantes canônicas padronizados apresentam como variável mais discriminante a empresa possuir organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas (Tabela 50). Muito próximo dessa variável em importância está a variável que indica certa padronização/simplificação dos produtos/serviços de modo a facilitar a operação.

Tabela 50 – Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados para “Características da estratégia de custo”

Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados		Função
		1
Há uma certa simplificação/padronização dos produtos/serviços para facilitar operação?		,550
A empresa possui organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas?		,555
A empresa utiliza habilidade de engenharia de processo?		-,081
Existe supervisão intensa da mão-de-obra?		,396

Fonte: Autora (2019)

Na matriz de estruturas, a variável discriminante é a padronização/simplificação dos produtos/serviços (Tabela 51).

Tabela 51 – Matriz de estruturas para “Características da estratégia de custo”

Matriz de estruturas		Função
		1
Há uma certa simplificação/padronização dos produtos/serviços para facilitar operação?		,746
A empresa possui organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas?		,702
Existe supervisão intensa da mão-de-obra?		,578
A empresa utiliza habilidade de engenharia de processo?		,349
Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas		
Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.		

Fonte: Autora (2019)

Analisando esse resultado com a análise visual dos *boxplots* apresentados na seção 4.2.6, constata-se que a variável de simplificação de produtos e serviços é a pergunta que apresenta a maior distância entre as curvas normais dos grupos.

O poder discriminante pelo número de classificações corretas atingiu acima do mínimo para o Q de Press, com 74 observações corretas e 77,9%% dos casos agrupados classificados corretamente (Tabela 52).

$$Q \text{ de Press} = \frac{[N - (nK)]^2}{N(K - 1)} = \frac{[95 - (74 \cdot 2)]^2}{95(2 - 1)} = 29,57$$

Tabela 52 – Resultados da classificação para “Características da estratégia de custo”

Resultados da classificação ^a					
	Classif	Desemp	Associação ao grupo predita		Total
			Num		
Original	Contagem	1	2		
				33	12
		2	9	41	50
%		1	73,3	26,7	100,0
		2	18,0	82,0	100,0

a. 77,9% de casos agrupados originais classificados corretamente.

Fonte: Autora (2019)

Dessa maneira, para o constructo “Características de estratégia de custo”, as empresas que têm maior simplificação/padronização de produtos/serviços são as organizações que têm um desempenho superior quando comparadas com as empresas de performance menor.

4.3.7 Características de estratégia de diferenciação

O constructo “Características de estratégia de diferenciação”, com 8 variáveis e 95 observações, atende o mínimo de 5 observações por variável e o menor grupo (45 observações para baixo/médio desempenho), é maior que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido de 20 observações para cada grupo analisado. O teste de igualdade das variáveis é apresentado na Tabela 53.

Tabela 53 – Testes de igualdade de médias de grupo para “Características de estratégia de diferenciação”

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
55	Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas por metas subjetivas?	,833	18,688	1	93	,000
56	Os clientes da empresa possuem menos sensibilidade ao preço pagando mais por um produto/serviço diferenciado?	,982	1,700	1	93	,195
57	Existe lealdade dos clientes?	,907	9,496	1	93	,003
58	As áreas de P&D, desenvolvimento de produto e marketing são coordenadas e importantes na empresa?	,753	30,474	1	93	,000
59	A empresa aplica grande habilidade de marketing?	,762	29,001	1	93	,000
60	A empresa aplica grande habilidade em engenharia do produto?	,877	13,002	1	93	,001
61	A empresa aplica grande habilidade criativa?	,740	32,628	1	93	,000
64	A empresa se preocupa com a diferenciação de seus empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes?	,731	34,301	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

A variável “Os clientes da empresa possuem menos sensibilidade ao preço pagando mais por um produto/serviço diferenciado?” apresentou o *p-value* maior que 0,05, ou seja, dificuldade em discriminar. Por conseguinte, o estudo para o constructo foi refeito sem essa pergunta.

O M de box para essa análise com as 7 perguntas, não atingiu o valor necessário para garantir a significância e correta classificação do modelo, vide Tabela 54.

Caso houvesse a remoção das variáveis que apresentaram muita assimetria na curva do histograma, restaria apenas uma variável com curva bem próxima da curva normal, que seria a variável “A empresa aplica habilidade criativa?”. Essa

pergunta apresenta diferenciação entre grupos se analisada pelo *boxplot* na seção 4.2.7.7. Isto posto, a análise discriminante não pode ser considerada nesse constructo por ter apenas uma variável com possibilidade de discriminar grupos.

Tabela 54 – M de Box para “Características de estratégia de diferenciação”
Resultados do teste

M de Box	73,384
F	2,410
Aprox.	28
gl1	29433,475
gl2	,000
Sig.	

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

4.3.8 Ambiente Externo

O constructo “Ambiente Externo”, com 8 variáveis (3 foram removidas) e 95 observações, atende o mínimo de 5 observações por variável e o menor grupo (45 observações para baixo/médio desempenho), é maior que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido de 20 observações para cada grupo analisado. O teste de igualdade das variáveis é apresentado na Tabela 55.

Tabela 55 – Testes de igualdade de médias de grupo para “Ambiente Externo”
Testes de igualdade de médias de grupo

N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
62	A empresa mede seu "market share" (fatia de mercado) para expansão de clientes?	,800	23,190	1	93	,000
63	Existe preocupação na adição de novos produtos e serviços no mercado?	,817	20,766	1	93	,000
72	Qual a posição da empresa em relação aos seus concorrentes?	,802	23,020	1	93	,000
75	Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes?	,858	15,455	1	93	,000
66	A empresa analisa, entende e conhece plenamente os concorrentes existentes do mercado?	,676	44,494	1	93	,000
68	A empresa utiliza barreiras de entrada impedindo novos concorrentes no mercado?	,981	1,824	1	93	,180
70	A empresa analisa o poder de negociação dos seus clientes, suas opiniões, preferências e impactos no resultado da empresa?	,902	10,146	1	93	,002
71	A empresa analisa o poder de negociação dos seus fornecedores e seu impacto no resultado da empresa?	,825	19,701	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

O *p-value* da pergunta “A empresa utiliza barreiras de entrada impedindo novos concorrentes no mercado” acarreta em uma variável que não discrimina bem. Por esse motivo, foi removida da análise, pois aumentaria o erro de ser classificada

incorretamente nos grupos. Além disso, o M de Box obtido não é satisfatório para o estudo (Tabela 56).

Tabela 56 – M de Box para “Ambiente Externo”

Resultados do teste	
M de Box	58,529
F	Aprox. 1,477
	gl1 36
	gl2 28427,519
	Sig. ,033

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Removendo a variável com *p-value* acima de 0,05 e uma variável que possui muita assimetria na curva do histograma, a análise discriminante pode ser realizada conforme resultados apresentados na Tabela 57.

Tabela 57 – Testes de igualdade de médias de grupo para “Ambiente Externo” – segunda análise
Testes de igualdade de médias de grupo

N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
63	Existe preocupação na adição de novos produtos/serviços no mercado?	,817	20,766	1	93	,000
72	Qual a posição da empresa em relação aos seus concorrentes?	,802	23,020	1	93	,000
75	Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes?	,858	15,455	1	93	,000
66	A empresa analisa, entende e conhece plenamente os concorrentes existentes do mercado?	,676	44,494	1	93	,000
70	A empresa analisa o poder de negociação dos seus clientes, suas opiniões, preferências e impactos no resultado da empresa?	,902	10,146	1	93	,002
71	A empresa analisa o poder de negociação dos seus fornecedores e seu impacto no resultado da empresa?	,825	19,701	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

A matriz intragrupos não apresentou nenhuma variável com correlação superior a 0,80, assim como novo M de Box obtido atende os pressupostos da análise discriminante (Tabela 58 e Tabela 59).

Tabela 58 – Matrizes intragrupos em pool para “Ambiente Externo”

		63	72	75	66	70	71
Covariância	63	2,887	-,021	,409	,281	,904	,619
	72	-,021	1,576	,275	,614	,632	,566
	75	,409	,275	1,992	,123	,086	-,008
	66	,281	,614	,123	1,793	1,141	,666
	70	,904	,632	,086	1,141	2,514	1,559
	71	,619	,566	-,008	,666	1,559	2,602
	Correlação	63	1,000	-,010	,171	,123	,336
72		-,010	1,000	,155	,365	,318	,279
75		,171	,155	1,000	,065	,038	-,003
66		,123	,365	,065	1,000	,537	,309
70		,336	,318	,038	,537	1,000	,610
71		,226	,279	-,003	,309	,610	1,000

Fonte: Autora (2019)

Tabela 59 – M de Box para “Ambiente Externo” – segunda análise
Resultados do teste

M de Box		24,664
F	Aprox.	1,093
	gl1	21
	gl2	31057,563
	Sig.	,346

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

A Tabela 60 confirma a existência de uma função discriminante que explica a variância entre os grupos das variáveis analisadas, possuindo significância elevada (Tabela 61).

Tabela 60 – Autovalores para “Ambiente Externo”

Autovalores				
Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Correlação canônica
1	,925 ^a	100,0	100,0	,693

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Fonte: Autora (2019)

Tabela 61 – Lambda de Wilks para “Ambiente Externo”

Lambda de Wilks				
Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	gl	Sig.
1	,519	58,965	6	,000

Fonte: Autora (2019)

Os coeficientes das funções discriminantes canônicas padronizados apresentam como variável mais discriminante a análise, o entendimento e o conhecimento pleno dos concorrentes existentes do mercado (Tabela 62). O mesmo resultado é obtido na matriz de estruturas, conforme Tabela 63.

Tabela 62 – Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados para “Ambiente Externo”

Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados		Função
		1
Existe preocupação na adição de novos produtos e serviços no mercado?		,445
Qual a posição da empresa em relação aos seus concorrentes?		,275
Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos concorrentes?		,281
A empresa analisa, entende e conhece plenamente os concorrentes existentes do mercado?		,705
A empresa analisa o poder de negociação dos seus clientes, suas opiniões, preferências e impactos no resultado da empresa?		-,533
A empresa analisa o poder de negociação dos seus fornecedores e seu impacto no resultado da empresa?		,409

Fonte: Autora (2019)

A análise visual descritiva dos *boxplots* das variáveis do modelo, apresentada na seção 4.2.8, confirma que a análise plena dos concorrentes de mercado é a

variável que apresenta os *boxplots* mais distantes um do outro entre as curvas dos grupos.

Tabela 63 – Matriz de estruturas para “Ambiente Externo”

Matriz de estruturas		Função
		1
A empresa analisa, entende e conhece plenamente os concorrentes existentes do mercado?		,719
Qual a posição da empresa em relação aos seus concorrentes?		,517
Existe preocupação na adição de novos produtos e serviços no mercado?		,491
A empresa analisa o poder de negociação dos seus fornecedores e seu impacto no resultado da empresa?		,478
Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes?		,424
A empresa analisa o poder de negociação dos seus clientes, suas opiniões, preferências e impactos no resultado da empresa?		,343
Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas. Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.		

Fonte: Autora (2019)

O poder discriminante, medido pelo Q de Press, pelo número de classificações corretas ultrapassou o mínimo, com 80 observações corretas e 84,2%% dos casos agrupados classificados corretamente (Tabela 64). Logo, para o constructo “Ambiente Externo”, as empresas que analisam, entendem e conhecem plenamente os concorrentes do mercado são as empresas que têm uma performance média a alta quando comparadas com as organizações com baixo a médio desempenho.

$$Q \text{ de Press} = \frac{[N - (nK)]^2}{N(K - 1)} = \frac{[95 - (80 \cdot 2)]^2}{95(2 - 1)} = 44,47$$

Tabela 64 – Resultados da classificação para “Ambiente Externo”

		Resultados da classificação ^a			
		Classif Desemp Num	Associação ao grupo predita		Total
			1	2	
Original	Contagem	1	37	8	45
		2	7	43	50
	%	1	82,2	17,8	100,0
		2	14,0	86,0	100,0

a. 84,2% de casos agrupados originais classificados corretamente.

Fonte: Autora (2019)

4.3.9 Execução

O constructo “Execução”, com 4 variáveis (uma foi removida) e 95 observações, atende o mínimo de 5 observações por variável e o menor grupo é maior

que a quantidade de variáveis independentes ultrapassando o mínimo exigido. O teste de igualdade das variáveis é apresentado na Tabela 65.

Tabela 65 – Testes de igualdade de médias de grupo para “Execução”

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
19	Existe uma agenda de acompanhamento da implementação da estratégia?	,735	33,487	1	93	,000
28	Existe alinhamento das características dos empreendimentos, produtos ou serviços com a estratégia adotada pela empresa?	,805	22,507	1	93	,000
35	O planejamento financeiro da empresa está alinhado ao planejamento estratégico?	,722	35,898	1	93	,000
36	Quão apropriado você acha que a estrutura da sua organização é para alcançar as metas estratégicas?	,667	46,487	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

Todas as variáveis podem ser utilizadas no estudo de acordo com a significância obtida no teste de igualdade. Assim, o próximo passo foi analisar o M de Box, que não atingiu a significância desejada para o teste (Tabela 66).

Tabela 66 – M de Box para “Execução”

Resultados do teste	
M de Box	21,455
F	Aprox. 2,045
	gl1 10
	gl2 40291,741
	Sig. ,025

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Removendo uma variável que apresentou muita assimetria da curva, os cálculos foram refeitos para as perguntas dispostas na Tabela 67.

Tabela 67 – Testes de igualdade de médias de grupo para “Execução”

Testes de igualdade de médias de grupo						
N	Perguntas	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
19	Existe uma agenda de acompanhamento da implementação da estratégia?	,735	33,487	1	93	,000
35	O planejamento financeiro da empresa está alinhado ao planejamento estratégico?	,722	35,898	1	93	,000
36	Quão apropriado você acha que a estrutura da sua organização é para alcançar as metas estratégicas?	,667	46,487	1	93	,000

Fonte: Autora (2019)

O M de Box obtido dessa segunda análise atende os parâmetros exigidos nos pressupostos da análise discriminante indicando igualdade na matriz de covariância

(Tabela 68). A multicolinearidade não foi identificada em nenhuma correlação da Tabela 69.

Tabela 68 – M de Box para “Execução” – segunda análise

Resultados do teste	
M de Box	10,850
F	Aprox. 1,745
	gl1 6
	gl2 60772,758
	Sig. ,106

Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Autora (2019)

Após verificados todos os pressupostos da análise discriminante, o próximo passo consistiu em fazer a verificação dos resultados obtidos.

Tabela 69 – Matrizes intragrupos em pool para “Execução”

Matrizes intragrupos em pool ^a				
		19	35	36
Covariância	19	2,571	,953	,794
	35	,953	2,293	1,219
	36	,794	1,219	1,618
Correlação	19	1,000	,392	,389
	35	,392	1,000	,633
	36	,389	,633	1,000

a. A matriz de covariâncias possui 93 graus de liberdade.

Fonte: Autora (2019)

A Tabela 70 apresenta os autovalores e indica que existe uma função discriminante que explica a variância em termos de diferenças entre os grupos. A significância dessa função está abaixo de 0,05, ou seja, a função discriminante é altamente significativa e separa os grupos (Tabela 71).

Tabela 70 – Autovalores para “Execução”

Autovalores				Correlação canônica
Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	
1	,648 ^a	100,0	100,0	,627

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Fonte: Autora (2019)

Tabela 71 – Lambda de Wilks para “Execução”

Lambda de Wilks				
Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	gl	Sig.
1	,607	45,737	3	,000

Fonte: Autora (2019)

Os coeficientes das funções discriminantes canônicas padronizados estão descritos na Tabela 72 e a matriz das estruturas na Tabela 73.

Tabela 72 – Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados para “Execução”

Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados		Função
		1
Existe uma agenda de acompanhamento da implementação da estratégia?		,432
O planejamento financeiro da empresa está alinhado ao planejamento estratégico?		,255
Quão apropriado você acha que a estrutura da sua organização é para alcançar as metas estratégicas?		,549

Fonte: Autora (2019)

Tabela 73 – Matriz de estruturas para “Execução”

Matriz de estruturas		Função
		1
Quão apropriado você acha que a estrutura da sua organização é para alcançar as metas estratégicas?		,878
O planejamento financeiro da empresa está alinhado ao planejamento estratégico?		,772
Existe uma agenda de acompanhamento da implementação da estratégia?		,745
Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.		

Fonte: Autora (2019)

A variável mais importante na discriminação entre os grupos de desempenho é a adequação da estrutura da organização para atingir as metas estratégicas. A matriz das estruturas complementa a análise dos coeficientes e confirma a mesma variável como mais discriminante do grupo. Esse resultado pode ser verificado visualmente na análise descritiva pelos *boxplots* apresentados na seção 4.2.9. Essa variável é a única que apresenta uma certa distância entre as curvas normais dos grupos.

Para avaliar o poder discriminante comparando o número de classificações corretas com o tamanho da amostra total e o número de grupos, utilizou-se o Q de Press, que é maior que o valor mínimo de 6,63 com 76 observações corretas e 80% dos casos agrupados classificados corretamente (Tabela 74).

$$Q \text{ de Press} = \frac{[N - (nK)]^2}{N(K - 1)} = \frac{[95 - (76 \cdot 2)]^2}{95(2 - 1)} = 34,20$$

Tabela 74 – Resultados da classificação para “Execução”

		Resultados da classificação ^a			
		Classif	Associação ao grupo predita		Total
			1	2	
Original	Contagem	1	35	10	45
		2	9	41	50
	%	1	77,8	22,2	100,0
		2	18,0	82,0	100,0

a. 80,0% de casos agrupados originais classificados corretamente.

Fonte: Autora (2019)

Por consequência, para o constructo “Execução”, as empresas que adequam a estrutura da organização para atingir as metas estratégicas são as empresas que têm uma melhor performance quando comparadas com as outras organizações analisadas no estudo.

4.4 TESTE DE MANN-WHITNEY

Considerando que as variáveis são ordinais, o teste de Mann-Whitney é um teste utilizado para fazer comparação entre os grupos. Verifica-se com o resultado apresentado na Tabela 75 que as variáveis 8, 40, 27, 41, 44, 45, 56 e 68, referente às perguntas dispostas no Quadro 25, tem significância $p > 0,05$. Isso significa que essas variáveis não diferenciam bem os grupos. Esse resultado é condizente com as análises realizadas na seção 4.3, pois as mesmas variáveis foram removidas da análise por estarem fora dos parâmetros exigidos.

Tabela 75 – Teste Mann-Whitney

(continua)

Pergunta	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Assint. (Bilateral)
1	645,000	1680,000	-3,641	,000
2	467,500	1502,500	-5,031	,000
4	450,500	1485,500	-5,129	,000
5	617,500	1652,500	-3,839	,000
6	579,500	1614,500	-4,152	,000
10	529,000	1564,000	-4,536	,000
7	848,000	1883,000	-2,114	,035
8	1123,000	2398,000	-,015	,988
9	750,500	1785,500	-2,879	,004
11	705,500	1740,500	-3,186	,001
12	567,000	1602,000	-4,210	,000
13	714,000	1749,000	-3,106	,002
14	462,500	1497,500	-4,996	,000
15	472,000	1507,000	-4,939	,000
16	549,500	1584,500	-4,341	,000
17	714,000	1749,000	-3,109	,002
3	538,000	1573,000	-4,447	,000
20	532,500	1567,500	-4,487	,000
21	516,500	1551,500	-4,604	,000
22	456,000	1491,000	-5,058	,000
23	357,000	1392,000	-5,819	,000
24	501,000	1536,000	-4,719	,000
25	478,000	1513,000	-4,909	,000
26	616,000	1651,000	-3,859	,000
40	896,000	1931,000	-1,811	,070
27	961,500	1996,500	-1,411	,158
29	466,000	1501,000	-4,985	,000
30	606,500	1641,500	-3,914	,000

Fonte: Autora (2019)

Tabela 75 – Teste Mann-Whitney

Pergunta				(conclusão)
	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Assint. (Bilateral)
31	541,500	1576,500	-4,438	,000
41	920,000	1955,000	-1,574	,115
42	734,000	1769,000	-2,994	,003
43	489,000	1524,000	-5,012	,000
44	971,000	2006,000	-1,171	,242
45	908,500	1943,500	-1,633	,103
46	505,000	1540,000	-4,686	,000
47	521,500	1556,500	-4,555	,000
48	518,000	1553,000	-4,582	,000
49	625,000	1660,000	-3,772	,000
50	776,500	1811,500	-2,629	,009
51	806,000	1841,000	-2,434	,015
52	642,000	1677,000	-3,714	,000
53	532,500	1567,500	-4,521	,000
54	618,000	1653,000	-3,851	,000
65	814,000	1849,000	-2,387	,017
55	629,500	1664,500	-3,779	,000
56	960,500	1995,500	-1,253	,210
57	747,500	1782,500	-2,856	,004
58	519,500	1554,500	-4,606	,000
59	511,000	1546,000	-4,725	,000
60	675,000	1710,000	-3,394	,001
61	475,500	1510,500	-4,908	,000
64	483,500	1518,500	-4,883	,000
62	578,500	1613,500	-4,295	,000
63	575,500	1610,500	-4,153	,000
72	560,000	1595,000	-4,376	,000
73	686,500	1721,500	-3,310	,001
75	632,000	1667,000	-3,751	,000
66	398,000	1433,000	-5,541	,000
67	662,500	1697,500	-3,491	,000
68	1010,500	2045,500	-,976	,329
69	642,000	1677,000	-3,657	,000
70	772,000	1807,000	-2,681	,007
71	616,500	1651,500	-3,859	,000
19	475,000	1510,000	-4,935	,000
33	332,500	1367,500	-5,978	,000
28	555,000	1590,000	-4,329	,000
35	427,500	1462,500	-5,279	,000
36	373,500	1408,500	-5,703	,000

Fonte: Autora (2019)

Quadro 25 – Perguntas com baixa diferenciação de grupos – Mann-Whitney

Pergunta	
8	Com a crise econômica, houve maior preocupação com a gestão estratégica da empresa?
40	Qual o nível de centralização da empresa?
27	Qual o nível de influência do(s) proprietário(s) na gestão diária da companhia?
41	Existe perseguição vigorosa de reduções de custo conforme empresa adquire experiência de mercado?
44	A empresa tem menor custo dos empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes?
45	Possui acesso diferenciado com relação às matérias-primas em relação aos seus concorrentes?
56	Os clientes da empresa possuem menos sensibilidade ao preço pagando mais por um produto/serviço diferenciado?
68	A empresa utiliza barreiras de entrada impedindo novos concorrentes no mercado?

Fonte: Autora (2019)

Para as variáveis restantes, que são a maioria, a significância abaixo de 0,05 implica que para essas variáveis os grupos de desempenho são estatisticamente diferentes.

4.5 CONSIDERAÇÕES

Além da obtenção do perfil das empresas respondentes e do perfil do entrevistado, os dados sobre práticas da gestão estratégica foram analisados tanto pela análise descritiva quanto pela análise multivariada, especificamente análise discriminante. Visando a apresentação das informações obtidas, a compilação dos resultados é apresentada nesta seção.

Observou-se no estudo que a grande maioria dos respondentes atua em organizações relativamente novas, sendo a maior parte de companhias com 9 a 18 anos de idade, no qual o ramo de atuação principal é a construção, reforma e/ou manutenção residencial. Para a receita anual bruta, apresentam quantidade equilibrada de amostras de micro, pequenas e médias, sendo as pequenas empresas com maior representatividade. Possuem, em grande parte, gestão familiar e falta de investimento em certificação de qualidade. Em maior número dos casos, a formação profissional do presidente é engenharia. Quanto ao perfil das pessoas que participaram do questionário, a maioria é composta de diretores e presidentes com 6 a 20 anos de empresa.

Com a análise descritiva do constructo “Formulação da Estratégia”, verifica-se que existe tendência para a existência de visão, missão e valores claramente definidos, condizente com os estudos de Chinowsky e Meredith (2000), Arif, Azhar e Bayraktar (2012) e de El-Hallaq e Tayeh (2015). Em contrapartida, Kazaz e Ulubeyli (2009) e Nguyen, Preece e Male (2006) reportaram que poucas empresas possuíam missão clara e documentada. A análise dos dados também indicou leve propensão a ter metas e objetivos claramente definidos, ambos mais evidentes em empresas com desempenho superior, coerente com Chinowsky e Meredith (2000). Já no estudo de Kazaz e Ulubeyli (2009) o resultado foi metas e objetivos pouco definidos.

Da mesma forma, existe certa facilidade em dizer a ideia que gerou a estratégia empresarial e pouca distância entre a estratégia formulada inicialmente e a

estratégia efetivamente implantada sendo mais evidente em organizações com melhor performance. Consta-se que as empresas com menor desempenho tendem a improvisar mais na formulação da estratégia ao invés de possuir um processo formal de análises. Essa improvisação foi constatada nos estudos de Nguyen, Preece e Male (2006) e Mercês (2009). O fato de não existir um processo altamente desenvolvido para visão e estratégia também foi verificado em Maia (2014).

Descobre-se também que falta análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (ferramenta SWOT) no processo estratégico em grande parte das empresas, concordante com Nguyen, Preece e Male (2006), principalmente nas empresas com menor desempenho. Há grande dispersão de respostas para empresas com melhor desempenho, demonstrando um cenário em que a ferramenta não é consolidada. Em Arif, Azhar e Bayraktar (2012) e El-Hallaq e Tayeh (2015), observou-se que as empresas costumam utilizar essa ferramenta.

No que concerne o uso de informações do passado ou análises econômicas futuras no processo estratégico, não é possível determinar nenhuma preferência, sendo provável que os estabelecimentos utilizem as duas informações na mesma proporção em suas análises. Independente do desempenho, em geral, as empresas respondentes informaram mudanças estratégicas na gestão e acompanhamento das condições econômicas e sociais no processo de formulação devido à crise econômica.

A variável mais importante na discriminação entre os grupos de desempenho na “Formulação da Estratégia” foi o fato da empresa ter metas e objetivos claramente definidos. Isto posto, a existência de metas e objetivos claramente definidos é o fator, dentre todos os aspectos analisados nesse constructo, que mais apresentou relação com o desempenho das organizações.

Em referência ao constructo “Planejamento”, falta processo estratégico formal dividido em etapas distintas seguindo um cronograma. Isso é verificado principalmente nas empresas de baixo a médio desempenho com grande dispersão de resultados em torno da média para empresas de médio a alto desempenho, caracterizando um processo não difundido nesse setor. Para a existência de planejamento anual estratégico e para o planejamento anual de produtos/serviços há grande variação de respostas, mas há uma maior tendência das organizações de melhor desempenho possuírem planejamento estratégico anual e planejamento de produtos/serviços anual. Entretanto, conclui-se que existem poucos estabelecimentos que realizam planejamento estratégico superior ao prazo de 1 ano, condizente com o estudo de

Veshosky (1994) e Nguyen, Preece e Male (2006). Em contrapartida, em El-Hallaq e Tayeh (2015), as empresas possuíam planos de curto e longo prazo.

Devido aos pré-requisitos da análise discriminante, não foi possível identificar a variável do constructo “Planejamento” que melhor discrimina os grupos de desempenho. Pela análise descritiva, averígua-se que existem poucas diferenças de respostas entre grupos para essas questões. Isso significa que possuir um planejamento formalizado, implantado e funcionando plenamente não foi um fator determinante nas diferenças entre desempenho.

Para o constructo “Posicionamento”, foram analisadas as três estratégias genéricas: liderança de diferenciação, custo e enfoque, pela estatística descritiva. Quanto à liderança de diferenciação, percebe-se distância de comportamento entre organizações e seus desempenhos, sendo que as empresas melhor posicionadas nessa estratégia são as que possuem melhor performance. O mesmo é verificado na liderança de custo, sendo que o foco em custo está vinculado a melhores resultados de desempenho. Ou seja, focar fortemente em alguma liderança representa melhores resultados. Entretanto, para a estratégia de enfoque, voltada a um nicho específico de mercado, observa-se pouca diferença de resultado para os diferentes desempenhos pela dispersão de respostas. De qualquer forma, as empresas com desempenho menor costumam focar menos em um nicho de mercado.

Analisando os dados dos respondentes, 39% responderam que, em geral, utilizam políticas com foco em diferenciação, 47% responderam baixo foco em diferenciação e 14% escolheram resposta neutra para essa pergunta. Quanto à pergunta sobre liderança de custo, 39% informaram focar nessas políticas, 42% responderam que não focam e 19% responderam de forma neutra. Para a liderança de enfoque, 54% dos estabelecimentos dizem utilizá-la, no entanto, algumas destas utilizam o enfoque voltado tanto para a liderança de custo como para diferenciação. De acordo com a teoria de Porter (1986), o enfoque deve ser dado ou para liderança de custo ou para liderança de diferenciação.

Do total de empresas entrevistadas, apenas 18% focam fortemente em diferenciação e 18% focam fortemente em custo. Do restante, 25% responderam fazer baixo uso de ambas estratégias de posicionamento, 21% informaram utilizar fortemente as duas estratégias de posicionamento e 18% informaram respostas intermediárias. Com os dados, verifica-se que apenas 36% empresas estão posicionadas para apenas uma das estratégias. Dessa forma, o resultado implica que

o restante das empresas não tem um posicionamento estratégico único, em congruência com estudos de Maia (2014) e Chinowsky e Meredith (2000).

Devido aos pré-requisitos da análise discriminante, não foi possível identificar a variável do constructo “Posicionamento” que mais discrimina bem os grupos de desempenho. Pela análise descritiva, averigua-se que existem diferenças de respostas entre grupos para essas questões, porém não foi possível determinar qual das estratégias geraria um melhor resultado.

Com relação às políticas de liderança de custo, a perseguição vigorosa de reduções de custo conforme a empresa vai adquirindo experiência de mercado, o controle rígido de custos e despesas gerais, a supervisão intensa da mão-de-obra e a preocupação do custo em relação aos concorrentes são políticas fortemente seguidas pelos respondentes da pesquisa, onde há pouca ou nenhuma influência do desempenho no resultado. No caso da padronização ou simplificação dos produtos ou serviços com o objetivo de facilitar a operação, conclui-se que existe certa inclinação para padronização, principalmente pelas organizações de melhor performance. Empresas com melhores desempenhos costumam possuir relatórios de controle frequentes e detalhados e estruturação da gestão, funções e responsabilidades.

Possuir o menor custo dos empreendimentos, produtos ou serviços, ter acesso diferenciado das matérias-primas em relação aos seus concorrentes, investimento de capital contínuos e habilidade de engenharia de processo tiveram respostas intermediárias independente do desempenho. Sobre o acesso ao capital próprio ou de terceiros houve pouca diferenciação de resposta para empresas com desempenhos diferentes também. Há pouca tendência de lançamentos de produtos ou serviços de forma agressiva em escala eficiente para ambos os desempenhos.

Investimento em área de P&D, força de vendas e publicidade e recompensas por metas quantitativas para iniciativas e atitudes empreendedoras são políticas pouco seguidas pela maioria das empresas, principalmente para as organizações de performance inferior. No estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as 18 empresas analisadas do ramo demonstraram que a P&D é o elo mais fraco na abordagem de gestão estratégica da indústria da construção civil.

Para o constructo “Características de estratégia de custo”, a variável mais discriminante do grupo é a padronização/simplificação dos produtos/serviços de modo a facilitar a operação das empresas, ou seja, organizações com maior simplificação/padronização apresentaram melhores resultados.

No caso das políticas de liderança de diferenciação, entende-se que as iniciativas e atitudes empreendedoras não costumam ser recompensadas por metas subjetivas, falta habilidade de marketing e, em geral, os consumidores são sensíveis ao preço, ou seja, o valor importa bastante, independente do desempenho. A preocupação com a diferenciação em relação aos concorrentes é vista por grande parte das empresas, sendo ainda mais acentuada em empresas com melhor performance.

Os estabelecimentos com melhor desempenho obtêm maior lealdade dos clientes e utilizam mais habilidade criativa. As áreas de P&D, desenvolvimento de produto e marketing e habilidade de marketing são pouco importantes nas empresas sendo que as empresas de melhor performance tendem a enxergar com um pouco mais de significância essas áreas. A habilidade em engenharia do produto apresenta respostas intermediárias em sua grande maioria, com pouca diferença entre desempenhos.

Devido aos pré-requisitos da análise discriminante, não foi possível identificar a variável que mais discrimina os grupos no constructo “Características de Estratégia de Diferenciação”. Isso é confirmado pela pouca diferença de respostas nessas questões. A única variável que apresenta certa diferenciação entre os grupos na análise descritiva foi a habilidade criativa.

Na análise descritiva do constructo “Medição”, constata-se que quanto mais mensuráveis os objetivos da empresa melhor o desempenho da empresa. No estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as empresas demonstraram que existe uma leve tendência em medir as metas e objetivos. O desmembramento da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2-8) em metas, objetivos, indicadores e iniciativas financeiras não é muito utilizado pelas empresas, no entanto, as empresas com melhor desempenho usam mais essa prática. Para o desdobramento em medidores voltados aos clientes, aos processos de negócio, à capacidade de sustentar a mudança (cultura, estrutura, tecnologia), há grande dispersão de respostas, porém as organizações com desempenho superior dão mais ênfase para esses medidores, principalmente aos processos de negócios (eficiência/qualidade).

Os indicadores de serviço/projeto são mais utilizados pelas companhias com melhor desempenho, porém a diferença é pequena. Apontado por diversos autores (ARIF, AZHAR e BAYRAKTAR, 2012; CHINOWSKY; MEREDITH, 2000; VESHOSKY, 1994; CHINOWSKY, 2001; NGUYEN, PREECE e MALE, 2006), a indústria da

construção é geralmente considerada como indústria baseada em projetos, considerando o desempenho do projeto como parâmetro para medir o sucesso da empresa. Também se verifica que existe avaliação do desempenho da empresa por indicadores globais com foco no resultado global (retorno sobre investimento, estoque, lucratividade), principalmente pelas firmas de desempenho superior.

A variável mais importante na discriminação entre os grupos de desempenho do constructo “Medição” foi a avaliação do desempenho da empresa por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (Retorno sobre investimento, estoque, lucratividade). Deste modo, as empresas que fazem uma avaliação mais forte do desempenho da empresa por meio de indicadores globais são as empresas que têm um desempenho superior comparativamente às empresas com menor desempenho do estudo. Em contrapartida, Santos, Alves e Almeida (2007), apresentam que o desdobramento da estratégia em metas, planos de ação e orçamento como umas das variáveis significativas para explicar desempenho elevado.

Analisando o constructo “Forma de gestão” dos participantes da pesquisa, infere-se que existe inclinação por decisões estratégicas de forma individualizada (pelo proprietário, por exemplo), em conformidade com estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), fortemente impulsionada pelas organizações com menor desempenho. Existe alta centralização das decisões e forte influência do proprietário na gestão diária, independente do desempenho, condizente com Maia (2014).

O nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa é maior nos estabelecimentos com desempenho superior. Arif, Azhar e Bayraktar (2012), Bhattacharya, Momaya e Iyer (2013) e Maia (2014), apontam resultados similares. As organizações com baixo a médio desempenho apresentam tendência de baixo conhecimento com baixa participação dos colaboradores no desenvolvimento estratégico, diferentemente dos achados em El-Hallaq e Tayeh (2015).

Entende-se que existe uma leve tendência dos colaboradores de nível intermediário darem importância na apresentação da estratégia para seus subordinados, sendo um pouco mais forte para empresas de melhor desempenho, condizente com Arif, Azhar e Bayraktar (2012). Distintivamente, no estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015), a maioria dos gerentes acreditam na importância de esclarecer o conceito do plano estratégico para os colaboradores.

Pela análise multivariada, a variável mais significativa na discriminação entre os grupos de desempenho para o constructo “Forma de Gestão” foi o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa. Assim sendo, os estabelecimentos que têm colaboradores com maior nível de conhecimento em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa são as organizações que apresentaram uma performance superior. Essa conclusão também é apontada em Zaidi et al. (2018).

Explorando o constructo “Ambiente Externo”, grande parte das companhias analisadas não costumam medir seu “*market share*” (fatia de mercado) nem utilizar barreiras de entradas para impedir novos concorrentes no mercado, independente do desempenho das empresas. Diferentemente, no estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012), as empresas analisam *market share*.

Da mesma forma, porém com menos intensidade, as empresas tendem a fazer poucas análises sobre ameaça de produtos ou serviços substitutos que possam prejudicar a posição da empresa e leve tendência a não realizar análise dos potenciais concorrentes que podem entrar no mercado. No que diz respeito à preocupação na adição de novos produtos e serviços no mercado, demonstra sutil tendência para preocupação, mas pouca diferença de resposta levando em consideração o desempenho das organizações.

Para a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, a resposta mais selecionada foi a intermediária: nem entre os últimos do mercado nem entre os primeiros. O mesmo vale para a questão sobre os produtos, métodos e sistemas administrativos serem similares aos das empresas concorrentes: nem produtos/serviços similares nem diferenciados.

Para criação de novas regras no mercado ou seguir regras de mercado, a resposta também foi intermediária. No estudo de Maia (2014), conclui-se que as empresas do setor de construção industrializada caracterizam-se por seguir as tendências do mercado, possivelmente pelo fato de que seus produtos serem mais padronizados. No caso dos setores industriais, comerciais e de infraestrutura, as empresas tendem a se antecipar às mudanças. Residencial e serviços especializados apresentam comportamento intermediário entre os dois extremos.

Existe certa tendência para realização de análise dos concorrentes existentes do mercado com maior ênfase pelas empresas que apresentam uma performance melhor. Quanto a analisar o poder de negociação dos clientes, suas opiniões,

preferências e impactos no resultado da empresa e o poder de negociação dos fornecedores, observa-se que há inclinação para essa investigação (respostas impulsionadas pelas companhias de desempenho superior). Já no estudo de Maia (2014), pode-se considerar que a análise das necessidades dos clientes está mais desenvolvida nos setores industrial, comercial e de infraestrutura para um número pequeno de empresas, demonstrando que a necessidade dos clientes não é um fator marcante no ramo da construção civil.

Para o constructo “Ambiente Externo”, a variável mais discriminante do grupo foi a análise, o entendimento e o conhecimento pleno dos concorrentes existentes do mercado. Logo, as empresas que analisam, entendem e conhecem plenamente os concorrentes do mercado são as empresas que revelaram uma performance melhor quando comparadas com as outras organizações.

No que diz respeito à análise descritiva do constructo “Execução”, conclui-se que existe leve tendência para não fazer acompanhamento da implementação da estratégia. Os estabelecimentos com performance melhor tendem a fazer acompanhamento, porém não fortemente, pois há dispersão de resultados. Por outro lado, na pesquisa de El-Hallaq e Tayeh (2015), a maioria das 66 empresas verificadas avalia e acompanha as estratégias vigentes. O estudo de Santos, Alves e Almeida (2007) apresenta como significativo o desdobramento da estratégia em metas, planos de ação e orçamentos.

As empresas com desempenho superior costumam fazer revisões periódicas dos objetivos estratégicos. Existe certo alinhamento dos produtos e serviços com relação aos objetivos estratégicos e do planejamento financeiro com o planejamento estratégico, independente do desempenho, porém com mais ênfase nas empresas com desempenho melhor. Em Maia (2014), observa-se de modo geral que as empresas possuem um nível intermediário de alinhamento.

As organizações classificadas com desempenho superior têm propensão de possuir uma estrutura compatível com as metas enquanto as empresas classificadas com desempenho inferior possuem estruturas menos adequadas, condizente com Arif, Azhar e Bayraktar (2012) e divergente do estudo de El-Hallaq e Tayeh (2015).

A variável mais importante na discriminação entre os grupos de desempenho desse grupo foi a adequação da estrutura da organização para atingir as metas estratégicas. Logo, para o constructo “Execução”, as empresas que adequam a

estrutura da organização para atingir as metas estratégicas são as empresas classificadas com uma melhor performance.

Quanto às variáveis dependentes do estudo, a lucratividade média do negócio dos últimos dois anos apresenta grande diversidade de respostas pelos respondentes, sendo que a maioria se concentra em uma lucratividade intermediária. A taxa de crescimento dos últimos dois anos dos estabelecimentos participantes da pesquisa apresenta tendência para baixo ou nenhum crescimento, condizente com a situação de mercado apresentada no cenário da construção civil. O nível de rotatividade dos colaboradores é baixo, sendo que o mesmo resultado é encontrado no estudo de Arif, Azhar e Bayraktar (2012).

Existe tendência que os colaboradores trabalhem como um time em busca da realização da estratégia, conforme também identificado em El-Hallaq e Tayeh (2015). A efetividade da implementação das estratégias e a presença de orientações estratégicas nas decisões do dia-a-dia têm grande diversidade de respostas, porém a maior concentração fica em torno da média, ou seja, indicando a implementação parcial das estratégias. Já em El-Hallaq e Tayeh (2015), as empresas aplicam grande parte das estratégias. Mahmood et al. (2017), e Oyewobi, Windapo e Rotimi (2017) concluem que há evidências de que os valores empresariais e a estratégia são fatores internos importantes na determinação do desempenho de uma empresa, além de outros fatores organizacionais.

Orientações estratégicas são nem pouco ou nem extremamente presentes nas decisões do dia-a-dia. Quanto à versatilidade para se adequar às mudanças que ocorrem no ambiente, existe tendência a alta flexibilidade para atender novas demandas, segundo os respondentes, coerente com El-Hallaq e Tayeh (2015) e Maia (2014). Já em Bhattacharya, Momaya e Iyer (2013) há relutância em novos conhecimentos e soluções apresentando dificuldade em mudanças.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo são apresentadas as conclusões, limitações de pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho avaliou a influência das práticas atuais de gestão estratégica no desempenho das micro, pequenas e médias empresas do setor da construção civil, localizadas em Curitiba e RMC, diante do cenário de volatilidade do ambiente econômico, que têm como atividades: construção, reformas e/ou manutenções para usos residenciais, comerciais, industriais e outras não residenciais; obras de infraestrutura e serviços especializados.

Buscou-se identificar as principais práticas de gestão adotadas pelas empresas, analisar quais práticas de gestão estratégica influenciam o desempenho das organizações, identificar a estratégia de posicionamento mais utilizada e quais políticas da estratégia de liderança de custo e liderança de diferenciação são realmente seguidas na prática.

A presente pesquisa foi classificada como de finalidade aplicada, abordagem quantitativa e objetivo de caráter descritivo. O método de coleta de dados utilizado foi o *survey*, desenvolvimento transversal, e tratamento estatístico com análise multivariada. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário. Os dados foram relacionados em 75 variáveis divididas em duas categorias (variáveis dependentes e independentes).

A fase de coleta de dados iniciou em março de 2018 e encerrou em agosto de 2018, tendo sido precedida do teste piloto. Cerca de 97% da amostra foi obtida por meio do formulário eletrônico da ferramenta do *Google* e os outros 3% presencialmente por papel. A maioria da amostra foi obtida por contatos profissionais com a pesquisadora, assim como indicações de novos profissionais pelos próprios respondentes. O contato direto em empresas sem indicações teve pouco sucesso. Do total de empresas convidadas a participar da pesquisa, conseguiu-se retorno e utilização de 95 questionários. Houve complexidade na obtenção de dados para o

estudo, pois muitos profissionais apresentaram resistência a fornecer informações relativas à gestão.

Os resultados da tese delinearão o perfil das empresas analisadas. Observa-se que a grande maioria dos respondentes atua no ramo de construção, reforma e/ou manutenção residencial. Considerando a receita anual bruta, as pequenas empresas têm maior representatividade no estudo. Possuem, em grande parte, gestão familiar e falta de investimento em certificação de qualidade.

Verifica-se que há tendência para a existência de visão, missão e valores claramente definidos e leve propensão a ter metas e objetivos claramente definidos, ambos mais evidentes em empresas com desempenho superior. Constata-se que as empresas com menor desempenho tendem a improvisar mais na formulação da estratégia ao invés de possuir um processo formal de análises. No entanto, independente do desempenho, em geral, as empresas respondentes informaram mudanças estratégicas na gestão e acompanhamento das condições econômicas e sociais no processo de formulação devido à crise econômica.

Descobre-se também falta de análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (ferramenta SWOT) no processo estratégico em grande parte das empresas, principalmente nas empresas com menor desempenho. Da mesma forma, falta processo estratégico formal dividido em etapas distintas com cronograma. Organizações de melhor desempenho costumam apresentar planejamento estratégico anual e planejamento de produtos/serviços anual. Poucos estabelecimentos realizam planejamento estratégico superior ao prazo de 1 ano, caracterizando um processo não difundido nesse setor.

Percebe-se que o foco em alguma estratégia de liderança representa melhores resultados para as empresas, entretanto o foco em nichos não apresentou diferença significativa no desempenho. Do total de empresas entrevistadas, apenas 18% focam fortemente em diferenciação e 18% focam fortemente em custo. Do restante, 25% responderam fazer baixo uso de ambas estratégias de posicionamento, 21% informaram utilizar fortemente as duas estratégias de posicionamento e 18% informaram respostas intermediárias. Com os dados, verifica-se que apenas 36% das empresas estão posicionadas para apenas uma das estratégias. Dessa forma, o resultado implica que o restante das empresas não tem um posicionamento estratégico único.

Com relação às políticas de liderança, a perseguição vigorosa de reduções de custo conforme a empresa vai adquirindo experiência de mercado, o controle rígido de custos e despesas gerais, a supervisão intensa da mão-de-obra e a preocupação do custo em relação aos concorrentes são políticas fortemente seguidas pelos respondentes da pesquisa, onde há pouca ou nenhuma influência do desempenho no resultado. Empresas com melhores desempenhos costumam possuir relatórios de controle frequentes e detalhados, padronização ou simplificação dos produtos ou serviços e estruturação da gestão, funções e responsabilidades.

A preocupação com a diferenciação em relação aos concorrentes é vista por grande parte das empresas, sendo ainda mais acentuada em empresas com melhor performance. Os estabelecimentos com melhor desempenho obtêm maior lealdade dos clientes e utilizam mais habilidade criativa. Apesar disso, o investimento em área de P&D, força de vendas, publicidade, desenvolvimento de produto, marketing e recompensas por metas, são políticas pouco seguidas pela maioria das empresas, principalmente para as organizações de performance inferior. Além disso, em geral, os consumidores são sensíveis ao preço, ou seja, o valor importa bastante independente do desempenho.

Constata-se que quanto mais mensuráveis os objetivos da empresa, melhor o desempenho da empresa. Em geral, o desmembramento da estratégia em metas, objetivos, indicadores e iniciativas financeiras não é muito utilizado pelas empresas, no entanto, as empresas com melhor desempenho fazem maior uso dessa prática. O desdobramento em medidores voltados aos clientes, aos processos de negócio, à capacidade de sustentar a mudança (cultura, estrutura, tecnologia), tem certa importância para as organizações de desempenho superior, principalmente os processos de negócios (eficiência/qualidade). A avaliação do desempenho da empresa por indicadores globais com foco no resultado global (retorno sobre investimento, estoque, lucratividade) e indicadores de projeto/serviço costumam ser utilizados pelas organizações de melhor desempenho.

Identifica-se inclinação por decisões estratégicas de forma individualizada (pelo proprietário, por exemplo) fortemente impulsionada pelas organizações com menor desempenho. Esse resultado é condizente com o perfil das empresas participantes, onde a maioria das organizações tem gestão familiar com tendência de alta centralização das decisões e forte influência do proprietário na gestão diária, independente do desempenho. O nível de conhecimento dos colaboradores em

relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa, a participação no desenvolvimento estratégico e os colaboradores de nível intermediário darem importância na apresentação da estratégia para seus subordinados são práticas mais fortemente identificadas nos estabelecimentos com desempenho superior. Há baixa participação dos colaboradores no desenvolvimento estratégico em organizações de menor performance.

Grande parte das companhias analisadas não costumam medir seu “*market share*” (fatia de mercado) nem utilizar barreiras de entradas para impedir novos concorrentes no mercado, independente do desempenho das empresas. As empresas não estão entre os últimos nem entre os primeiros do mercado, apresentando produtos, métodos e sistemas administrativos similares aos das empresas concorrentes. Informam que não costumam criar novas regras de mercado nem serem seguidores das regras de mercado já existentes.

As empresas tendem a fazer poucas análises sobre ameaça de produtos ou serviços substitutos que possam prejudicar a posição da empresa e a análise dos potenciais concorrentes que podem entrar no mercado não é uma regra verificada no ramo. Em contrapartida, costumam realizar análise das concorrentes existentes do mercado principalmente pelas empresas com uma performance melhor. Quanto a analisar o poder de negociação dos clientes, suas opiniões, preferências e impactos no resultado da empresa e o poder de negociação dos fornecedores, observa-se que há inclinação para essa investigação (respostas impulsionadas principalmente pelas companhias de desempenho superior).

O acompanhamento da implementação da estratégia não é um hábito consolidado no setor. Mas empresas com desempenho superior costumam fazer revisões periódicas dos objetivos estratégicos. Existe certo alinhamento dos produtos e serviços com relação aos objetivos estratégicos e do planejamento financeiro com o planejamento estratégico, independente do desempenho, porém com mais ênfase nas empresas com desempenho melhor. As organizações classificadas com desempenho superior têm propensão de possuir uma estrutura compatível com as metas enquanto as empresas classificadas com desempenho inferior possuem estruturas menos adequadas.

A lucratividade média do negócio dos últimos dois anos apresenta grande diversidade de respostas pelos respondentes, sendo que a maioria se concentra em uma lucratividade intermediária. A taxa de crescimento dos últimos dois anos dos

estabelecimentos participantes da pesquisa apresenta tendência para baixo ou nenhum crescimento, condizente com a situação de mercado apresentada no cenário da construção civil. Existe tendência que os colaboradores trabalhem como um time em busca da realização da estratégia. A efetividade da implementação das estratégias e a presença de orientações estratégicas nas decisões do dia-a-dia têm grande diversidade de respostas, porém a maior concentração fica em torno da média, ou seja, indicando a implementação parcial das estratégias. Orientações estratégicas nem pouco ou nem extremamente presentes. Quanto à versatilidade para se adequar às mudanças que ocorrem no ambiente, existe tendência a alta flexibilidade para atender novas demandas, segundo os respondentes.

Em suma, o perfil mais evidente identificado no estudo foi de empresa pequena com gestão familiar centralizada com inclinação por decisões estratégicas individualizadas, no qual o(a) proprietário(a) é engenheiro(a). Essas organizações não costumam obter certificações de qualidade. Observa-se que existe uma certa improvisação na formulação estratégia, além da falta de análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças no processo estratégico, embora a maioria apresente preocupação com o cenário econômico. Há pouco foco em planejamento estratégico formal. Apenas 36% das empresas apresentaram um posicionamento estratégico. No entanto, algumas políticas de custo são seguidas fortemente pela maioria das empresas.

As variáveis que mais influenciaram o desempenho das empresas foram: metas e objetivos claramente definidos; padronização/simplificação dos produtos/serviços de modo a facilitar a operação no caso da liderança de custo; avaliação do desempenho da empresa por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (Retorno sobre investimento, estoque, lucratividade); nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa; a análise, o entendimento e o conhecimento pleno dos concorrentes existentes do mercado e a adequação da estrutura da organização para atingir as metas estratégicas.

Analisando a problemática da tese e o objetivo geral (*A aplicação da gestão estratégica é capaz de influenciar positivamente o desempenho das empresas da indústria da construção civil, diante da percepção de oscilação do cenário econômico?*), conclui-se que existe influência positiva da gestão estratégica no desempenho das micro, pequenas e médias empresas do ramo da construção civil em

Curitiba e Região Metropolitana, levando em consideração as variáveis inseridas no estudo. Identificou-se que as organizações de desempenho superior costumam implementar grande parte das práticas atuais de gestão.

Atendendo aos objetivos específicos, foram identificadas as principais práticas de gestão estratégica e quais influenciam o desempenho das organizações. Poucas empresas exibiram posicionamento estratégico e houve empate na estratégia mais utilizada, no entanto, as políticas de estratégia de custo são mais seguidas.

A falta de planejamento estratégico foi enfatizada por diversos autores e foi possível verificar essa realidade com os resultados apresentados. Tendo em vista que a construção civil é uma indústria importante na economia, observa-se a necessidade de uma maior perspectiva estratégica para as empresas do ramo.

Estudos de gestão da construção geralmente se concentram em questões e problemas no nível do projeto utilizando estudos de caso. A tese demonstra originalidade utilizando o tema gestão estratégica com metodologia de análise quantitativa de dados. Além disso, contribui com a conscientização, não só dos pesquisadores da área acadêmica, como também as organizações da indústria da construção civil para o investimento de tempo em ações estratégicas.

Considerando que a taxa de crescimento dos últimos dois anos dos estabelecimentos participantes da pesquisa foi baixa (ou não apresentaram crescimento) e que há pouca aplicação da gestão estratégica no ramo da construção civil, infere-se que as empresas possuem oportunidade de conquistar patamares de performance superiores. O mundo VUCA exige versatilidade das empresas e demanda que as organizações estejam sempre atualizadas e se aprimorando para obter melhores resultados.

Um ambiente onde a resiliência é mercadoria escassa, uma companhia que tem flexibilidade para se adequar às mudanças que ocorrem no ambiente e realiza gestão estratégica tem chances notáveis de conseguir vantagens competitivas no setor. Até quando as empresas do ramo da construção civil continuarão deixando a gestão estratégica de lado? Até quando as empresas permanecerão gerenciando seus estabelecimentos da mesma forma?

Com isso, conclui-se que o modelo de gestão estratégica traz conhecimentos importantes ao desafio de preservar-se no mercado, onde não somente as tecnologias de execução e insumos têm importância, mas também mecanismos de gestão que permitam atingir ganhos superiores.

Dessa forma, o estudo incentiva o desenvolvimento da estratégia de modo a criar perenidade e sustentabilidade dos negócios no setor da construção civil, sendo pertinente a busca pela melhoria contínua e pelo alcance de vantagens competitivas. Com déficit habitacional ainda existente, e persistente, há vasta oportunidade de atuação no setor e espera-se aproveitamento dos conhecimentos para a elaboração de estratégias e planos de melhoria dos processos de gestão organizacional das empresas. Entretanto, a mudança de cultura exige comprometimento dos líderes e participação dos envolvidos. Nesse sentido, ressalta-se a importância da alta administração na formulação da estratégia e envolvimento dos colaboradores.

5.2 LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES

Conforme este estudo foi sendo desenvolvido, algumas limitações foram verificadas:

- A coleta de dados foi muito exaustiva e com retorno menor do que o esperado, porém atingiu-se uma quantidade satisfatória para análises estatísticas. Muitas empresas não quiseram participar por receio de que as informações individuais de gestão fossem divulgadas;
- O questionário tem fatores subjetivos que podem criar diversas interpretações;
- As empresas foram classificadas pelo ramo de atuação principal, sem considerar os outros setores de atuação;
- Por se tratar de um estudo descritivo, fundamentado em uma amostra não probabilística, a generalização dos resultados alcançados deve ser ponderada.

Conforme Köche (2015, p. 35), não há regras para descoberta científica e nem formas de garantir sua veracidade. A ciência se assemelha à arte, por meio de criatividade do autor para produzir hipóteses e teorias, sendo que as análises precisam de reavaliação e aperfeiçoamento constante e o resultado obtido provisório e hipotético.

Foi realizada a análise da gestão estratégica das empresas, mas não houve a pretensão de abarcar todos os aspectos relacionados ao tema e nem dar como

concluído os achados. Trata-se de um tema relevante para o mercado da construção civil que necessita da insistência de novos estudos.

Cada análise é única e leva em consideração os dados de mercado realizados no momento da coleta e que estão em constante mudança, tendo a tese sido elaborada com ética profissional. A pesquisadora não tem nenhuma inclinação pessoal em relação à matéria envolvida.

A tese apresenta todas as condições limitativas impostas à metodologia empregada, capazes de afetar as análises, opiniões e suas conclusões.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O tema estratégia pode ser amplamente analisado e estudado, pois é um tema de alta complexidade dentro das organizações e que necessita de muita investigação. É possível utilizar a mesma metodologia de estudo ampliando as informações coletadas, assim como ampliar a amostra. O inverso também é viável, ou seja, reduzir a quantidade de variáveis para ampliar ainda mais a amostra reduzindo o tempo de resposta. Uma outra sugestão é analisar as variáveis independentes com outras variáveis novas dependentes. Além disso, seria interessante um comparativo com os resultados obtidos nesse estudo e os resultados em anos posteriores para verificar as melhorias obtidas no período. Outra opção é fazer comparativos com outras cidades. E, finalmente, existe a possibilidade de fazer comparativos com outros mercados e verificar padrões.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Danilo Costa de; MARTINS, Juliana Evandro Barreto; CAMPOS, Ivna Baquit; BARROS-NETO, José de Paula. **Análise bibliométrica sobre a produção científica Brasileira em estratégia na construção civil no Período de 2000 a 2011.** In: XIV ENTAC - Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Juiz de Fora. 29 a 31 Outubro, 2012.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARIF, Farrukh; AZHAR, Nida; BAYRAKTAR, Mehmet Emre. **Strategic Management Concepts and Practices in Pakistan: A Construction Industry Perspective.** In: Construction Research Congress ASCE, 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Estatísticas sobre Sistema Financeiro de Habitação.** Agosto, 2018.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. **Nota sobre a evolução da produtividade no Brasil.** Fundação Getúlio Vargas – Instituto Brasileiro de Economia. Fevereiro, 2014.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

_____. **Firm resources and sustainable competitive advantage.** Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BINDER, Marcelo Pereira. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002.** RAE, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BHATTACHARYA, Sanjay; MOMAYA, Kirankumar S.; IYER, Chandrasekhar. **Latent factors among enablers of growth: a study in the context of construction companies in India.** Journal of Advances in Management Research, v. 10, n. 1, p. 45-57, 2013.

BIBEXCEL. Disponível em: <<http://homepage.univie.ac.at/juan.gorraiz/bibexcel/>>. Acesso em: 04 de janeiro de 2017.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Classificação do porte dos clientes**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: agosto de 2017.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOVESPA. **Índice Imobiliário**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-setoriais/indice-imobiliario-imb.htm>. Acesso em: 29 de setembro de 2018a.

_____. **Gráfico de cotações Ibovespa e Índice Imobiliário**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/servicos/market-data/cotacoes/>. Acesso em: 29 de setembro de 2018b.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, janeiro/março. 2003.

CÂNDIDO, Carlos; SANTOS, Sergio. **Taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial Uma questão controversa**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Abr/Jun. 2009.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). **Indicadores Imobiliários Nacionais**. 2º trimestre de 2018. Ago, 2018a.

_____. **Indicadores Imobiliários Nacionais**. 1º trimestre de 2018. Mai, 2018b.

_____. **Número de estabelecimentos na construção civil**. Outubro, 2017a. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/estabelecimentos-na-construcao>>. Acesso em: 29 de setembro de 2018.

_____. **Número de estabelecimentos e tamanho por empregados ativos na construção civil.** Outubro, 2017b. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/estabelecimentos-na-construcao>>. Acesso em: 29 de setembro de 2018.

_____. **Mercado Imobiliário de Curitiba.** Abril, 2017c. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/mercado-imobiliario/mercado-imobiliario>>. Acesso em: 19 de abril de 2017.

_____. **PIB Brasil e Construção Civil.** Resumo contas nacionais. Novembro, 2016a. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2017.

_____. **PIB 2015.** Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/home/pib-2015>>. Março, 2016b. Acesso em: 18 de agosto de 2016.

_____. **Déficit habitacional total, relativo e por componentes.** v. 34, 2014. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/deficit-habitacional/deficit-habitacional-no-brasil>>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2017.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHEAH, Charles Y. J.; GARVIN, Michael J.; MILLER, John B. **Empirical Study of Strategic Performance of Global. Construction Firms.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 130, n. 6, p. 808-817, 2004.

CHINOWSKY, Paul S. **Construction Management Practices Are Slowly Changing.** Leadership and Management in Engineering, v.1, n. 2, p. 17-22, Abr. 2001.

CHINOWSKY, Paul S; e MEREDITH, James E. **Strategic Management in Construction.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 126, n. 1, p. 1-9, 2000.

CONTADOR, José Luiz; SENNE, Edson Luiz França. **Testes não paramétricos para pequenas amostras de variáveis não categorizadas: um estudo.** Gestão da Produção. São Carlos, dez, 2015.

COSTA, George Silva; BARROS NETO, José de Paula; VASCONCELOS, Iuri Aragão de; SOARES, Marcella Facó. **Aplicação de um modelo de avaliação de alinhamento estratégico em construtoras cearenses**. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 13, n. 3, p. 197-215, jul/set. 2013.

COSTA, George Silva; VIEIRA, João Paulo Pierre; BARROS-NETO, José de Paula. **Análise da produção científica em estratégia com foco na construção civil: ENTAC e SIBRAGEC de 2000 a 2009**. In: ENTAC. Canela, RS, 2010.

COURTNEY, Hugh; KIRKLAND, Jane; VIGUERIE, Patrick. **Strategy under uncertainty**. Harvard Business School, 1997.

DIKMEN, Irem; e BIRGÖNÜL, M. Talat. **Strategic Perspective of Turkish Construction Companies**. Journal of Management in Engineering, v. 19, n. 1, p. 33-40, 2003.

DRUMMOND, Aldemir; VERSIANI, Ângela França; DIAS, Carolina Goyatá; LAUDARES, Paula. **Mudanças cognitivas e comportamentais na implementação de estratégias**. Dom (Fundação Dom Cabral), v. 6, p. 26-31, 2012.

EGAN, J. **Rethinking Construction, Department of the Environments Transport and Regions**. London, 1998.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989a.

_____. **Agency Theory: An Assessment and Review**. The Academy of Management Review, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989b.

EL-HALLAQ, Khalid; TAYEH, Bassam A. **Strategic Planning in Construction Companies Gaza Strip**. Journal of Engineering Research and Technology, v. 2, n. 2, Jun. 2015.

ERCAN, Tugce; KOKSAL, Almula. **Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) Model for International Construction Companies**. Journal of Civil Engineering, v. 20, n. 5, p. 1657-1668, 2016.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. 5. impressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEINBERG, F. M., KINNEAR, T., TAYLOR, J. R. **Modern Marketing Research: Concepts, Methods, and Cases**. Cengage learning, 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Ed Positivo, 2009.

FIELD, Andy. **Descobrendo a estatística usando SPSS**. 2. ed. Porto Alegre, 2009.

FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Tradução: Raul Rubenich. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

GRANT, R. M. **Toward a knowledge-based theory of the firm**. Strategic Management Journal, v. 17, n. 1, p. 109-122, 1996.

_____. **The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation**. California Management Review, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUPTA, Bindu. **A comparative study of organizational strategy and culture across industry**. Institute of Management Tecnology, Graziabad, India. An International Journal, v. 18, n. 4, p. 510 – 528, 2011.

HAIR JR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada dos dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR JR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada dos dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HAMEL, Gary; e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

HASTHEETHAM, A.; e HADIKUSUMO, B.H.W. **Theoretical framework of strategic behaviors in Thai contractors**. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 18, n. 2, p. 206 – 225, 2011.

HO, Paul H. K. **Analysis of Competitive Environments, Business Strategies, and Performance in Hong Kong's Construction Industry**. Journal of Management in Engineering, v. 32, n. 2, 2016.

HORNEY, Nick; PASMORE, Bill; e O'SHEA, Tom. **Leadership Agility: A Business imperative for a VUCA world**. People & Strategy, v. 33, n. 4, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA (IBRE). **Economia em compasso de espera em um contexto de acirramento da guerra comercial e de intensa polarização eleitoral**. Setembro, 2018a.

_____. **Sondagem da construção**. Setembro, 2018b.

_____. **Eleição indefinida, ambiente externo mais turbulento**. Boletim Macro. Agosto, 2018c.

_____. **Cenário econômico muito incerto**. Boletim Macro. Julho, 2018d.

_____. **Sondagem da construção – Quesito Especial – PAC e MCMV | Publicação semestral da FGV/IBRE**. Julho, 2016a.

_____. **Sob o signo da incerteza, uma vez mais.** Dezembro, 2016b.

_____. **Sondagem da construção.** Dezembro, 2016c.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Série histórica Contas Nacionais trimestrais.** 2018a. Taxa acumulada ao longo do ano (em relação ao mesmo período do ano anterior) (Percentual). PIB a preços de mercado e Construção. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5932>>. Acesso em: 29 de setembro de 2018.

_____. **Contas Nacionais Trimestrais.** 2º trimestre de 2018. Agosto, 2018b.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** 2º trimestre de 2018. Agosto, 2018c.

_____. **Pesquisa Anual da Construção Civil.** v. 26. Rio de Janeiro, 2016.

_____. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).** Versão 2.0. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < <https://cnae.ibge.gov.br/documentacao/documentacao-cnae-2-0.html>>. Acesso em: 20 de agosto de 2018.

INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). **World Economic Outlook: Challenges to Steady Growth.** Washington, DC. Outubro, 2018.

ISIK, Zeynep; ARDITI, David; DIKMEN, Irem; BIRGONUL, M. Talat. **Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance.** Journal of Management in Engineering, v. 26, n. 1, p. 9-18, 2010a.

_____. **The role of exogenous factors in the strategic performance of construction companies.** Engineering, Construction and Architectural Management, v. 17, n. 2, 2010b.

JACOMETTI, Marcio; BULGACOV, Sérgio. **Análise das interfaces da gestão com o processo estratégico, ambiente e desempenho organizacional: um referencial de análise metateórico.** Revista Gestão & Planejamento, Salvador, v. 13, n. 1, p. 4-24, jan/abr. 2012.

JUNG, Wooyong; HAN, Seung H.; KOO, Bonsang; JANG, Woosik. **Which Strategies Are More Effective for International Contractors during Boom and Recession Periods?** Journal of Management in Engineering, v. 28, n. 3, p. 281-290, Jul. 2012.

JUNNONEN, J.M. **Strategy formation in construction firms.** Engineering, Construction and Architectural Management, v. 5, n. 2, p. 107 – 114, 1998.

KALE, Serdar; e ARDITI, David. **Competitive Positioning in United States Construction Industry.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 128, n. 33, p. 238-247, 2002.

KAPLAN, Robert S.; e NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAZAZ, Aynur; e ULUBEYLI, Serdar. **Strategic Management Practices in Turkish Construction Firms.** Journal of Management in Engineering, v. 25, n. 4, p. 185-194, 2009.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Liderança do Oceano Azul.** Harvard Business School Brasil. Maio, 2014.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

KORKMAZ, Sinem; e MESSNER, John I. **Competitive Positioning and Continuity of Construction Firms in International Markets.** Journal of Management in Engineering, v. 24, n. 4, p. 207-216, 2008.

KRIPPAEHNE, Robert C.; MCCULLOUGH, Bob G.; e VANEGAS, Jorge A. **Vertical business integration strategies for construction.** Journal of Management in Engineering, v. 8, n. 2, p. 153-166, 1992.

KUPRENAS, John A.; CHINOWSKY, Paul S.; e HARANO, Winifred. **Strategic planning in public sector engineering organization.** Journal of Management in Engineering, v. 16, n. 5, p. 34-40, 2000.

LAI, Hui Ying; AZIZ, Abdul Rashid Abdul; CHAN, Toong Khuan. **Effect of the global financial crisis on the financial performance of public listed construction**

companies in Malaysia. Journal of Financial Management of Property and Construction, v. 19, n. 3, p. 246 – 263, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LI, Shan; e LING, Florence Y.Y. **Critical strategies for Chinese architectural, engineering and construction firms to achieve profitability.** Engineering, Construction and Architectural Management, v.19, n. 5, p. 495-511, 2012.

LORDSLEEM JR., A. C.; DUARTE, C. M. M.; MONTEIRO, E. C. B.; BARKOKÉBAS JR, B. **Estratégia competitiva de empresas construtoras com certificação ISO 9000 e PBQP-H.** In: XII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Fortaleza, 2008.

LÓTFI, Samir; VERSIANI, Ângela França; e DIAS, Carolina Goyatá. **Atuação de gerentes na implementação de estratégias.** DOM. Fundação Dom Cabral. v. 6, n. 16, p. 32-35, 2012.

MACIEL, Francisco Wandisley Freitas; CÂNDIDO, Luis Felipe. **Proposta de um sistema de indicadores de desempenho para empreendimentos de construção.** In: XXIII Simpósio de Engenharia de Produção. São Paulo, 2016.

MAHMOOD, Rosman; ZAHARI, Ahmad Suffian Mohd; YAACOB, Najihah Marha; ZIN, Sakinah Mat. **Small firm performance: an empirical analysis in Malaysian housing construction industry.** International Journal of Housing Markets and Analysis, v. 10, n. 1, p. 50-65, 2017.

MAIA, Alessandra Tourinho. **Análise setorial das características organizacionais e do nível de efetividade dos processos gerenciais de empresas de construção civil.** 2014. 267 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

MANO, Aline Patricia. **Proposição de um modelo conceitual para compreensão das barreiras pré existentes para implementação de lean construction em empresas parananenses.** Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Área de concentração: Gestão de Operações, da Escola Politécnica, Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2018.

MAROCO, João. **Análise Estatística com utilização do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MELLO, Rodrigo Bandeira de; MARCON, Rosilene. **Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista**. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 2, Abr/Jun. 2004.

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

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MONTE, Gabriel Caldas; VISCONTI, Bruno Campos. **Influência do ambiente econômico sobre a confiança do consumidor e as decisões de consumo no Brasil: uma análise empírica considerando os efeitos das credibilidades monetária e fiscal**. Pesquisa e planejamento econômico, v. 46, n. 1, Abr. 2016.

NGUYEN, Q. T.; PREECE, C. N.; e MALE, S. P. **Strategic Management Practice and Tendency in Vietnamese Small-and-Medium Size Construction Firms**. In: CIB W107 Construction in Developing Countries International Symposium “Construction in Developing Economies: New Issues and Challenges” em Santiago, Chile, 18 – 20 Jan. Chile, 2006.

NORMANDO, David; TJÄDERHANE, Leo; e QUINTÃO, Cátia Cardoso Abdo. **A escolha do teste estatístico – um tutorial em forma de apresentação em Power Point**. Dental Press J. Orthod, v.15, n. 1, p.101-106, Jan/Fev. 2010.

OLIVEIRA, O. J. De; MELHADO, S. B. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo: PINI, 2006.

OYEWOBİ, Luqman Oyekunle; WINDAPO, Abimbola Olukemi; ROTIMI, James Olabode Bamidele. **Determinants of construction organisational performance: A partial least square-path analytic method**. Journal of Financial Management of Property and Construction, v. 22, n. 1, p. 37-61, 2017.

_____. **The effects of business environments on corporate strategies and performance of construction organisations**. In: Procs 29th Annual ARCOM Conference, 2-4 September 2013, Reading, UK, Association of Researchers in Construction Management. UK, 2013. p. 691-701.

OYEWOBİ, Luqman Oyekunle; WINDAPO, Abimbola Olukemi; CATTELL, Keith Stone. **Competitiveness of construction organisations in South Africa**. In: Construction Research Congress. Atlanta, 2014. p. 2063-2073.

PAJEK. **Software Pajek**. Disponível em: <<http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek>>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

PERSSON, Oile; DANELL, Rickard; SCHNEIDER, Jesper Wiborg. **How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis**. International society for scientometrics and informetrics, v. 05-S, Jun. 2009.

PORTER, Michael. **Quando os CEOs entrevistam Porter**. HSMManagement, v. 4, n. 84, p. 44-49, jan/fev. 2011.

_____. **The Competitive Advantage of Nations**. Harvard Business Review, 1990a.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990b.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, 1979.

PRICE, A.D.F. **The strategy process within large construction organisations.** Engineering, Construction and Architectural Management, v. 10, n. 4, p. 283 – 296, 2003.

PRICE, A. D. F; NEWSON, E. **Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction.** Journal of Management in Engineering, v.19, n. 4, p. 183-192, 2003.

RETO, Luís; NUNES, Francisco. **Métodos como estratégia de pesquisa: problemas tipo numa investigação.** Revista Portuguesa de Gestão. Lisboa: INDEG-ISCTE. ISSN 0874-8456, v. I, p. 21-31, 1999.

SAMARTINI, A.L.S. **Comparação entre métodos de mensuração da importância de atributos em produtos e serviços.** GV – pesquisa. São Paulo, 2006.

SAMUELSSON, Peter; EKENDAHL, Per; EKEVÄRN, Petter. **Strategic or operational perspectives on performance: what is prioritized in a large construction company?** Measuring Business Excellence, v. 10, n. 1, p. 36 – 47, 2006.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-oeste mineiro.** RAE. Out/Dez. 2007.

SANTOS, Rúbia Bernadete Pereira dos; PALADINI, Edson Pacheco; JUNGLES, Antônio Edésio. **Proposta de indicadores de desempenho para uma empresa de consultoria na gestão da construção.** In: XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Maceió, Al, 2014. p. 1186-1195.

SILVA, Márcia Regina da; HAYASHI, Carlos Roberto Massao; e HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. **Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo.** InCID: R. Ci. Inf. e Doc., Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 110-129, jan/jun. 2011.

SOETANTO, R.; e DAINTY, A.R.J. **Integrating uncertainty management in strategic planning practice. Building a Sustainable Future.** In: Construction Research Congress. Seattle, 2009. p. 309 – 319.

SOETANTO, R.; e PAN, W. **Strategic planning of UK housebuilders: case study of a major property developer.** In: Dainty, A.R.J. (ed.), Proceedings 25th Annual

ARCOM Conference, 7-9 September 2009, Nottingham, UK. Association of Researchers in Construction Management, v. 1, 2009. p. 381-390.

SCOPUS. Disponível em: <<https://www.scopus.com>>. Acesso em: 05 de setembro de 2018.

TAN, Yongtao; SHEN, Liyin; e LANGSTON, Craig. **Competition Environment, Strategy, and Performance in the Hong Kong Construction Industry**. Journal of Construction Engineering and Management, v. 138, n. 3, p. 352-360, 2012.

TANSEY, Paul; MENG, Xianhai; e CLELAND, David. **A critical review of response strategies adopted by construction companies during an economic recession**. In: Smith, S.D and Ahiaga-Dagbui, D.D (Eds) Procs 29th Annual ARCOM Conference, 2-4 Setembro 2013, Reading, UK, Association of Researchers in Construction Management, 2013. p. 679- 689.

TEIXEIRA, F. **Análise da evolução das características organizacionais face às variações do ambiente econômico entre 2010 e 2016**. 2017. 108 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

VESHOSKY, David. **Portfolio Approach to Strategic Management of A/E firms**. Journal Management Engineering, v. 10, n. 5, p. 41-47, 1994.

VIEIRA, Helio Flavio. **Logística Aplicada à Construção Civil – como melhorar o fluxo de produção nas obras**. São Paulo: Editora Pini, 2006.

VIEIRA, Paulo Roberto da Costa; RIBAS, José Roberto. **Análise multivariada com uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2011.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VOS Viewer. Disponível em: <<http://www.vosviewer.com>>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

WARSAWSKI, Abraham. **Strategic Planning in construction companies**. Journal of Construction Engineering and Management, v. 122, n. 2, p. 133-140, 1996.

WERNERFELT, Birger. **A Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization**. The Free Press New York, NY, 1975.

YEE, Chung Yang; e CHEAH, Charles Y. J. **Fundamental Analysis of Profitability of Large Engineering and Construction Firms**. Journal of Management in Engineering, v. 22, n. 4, p. 203-210, 2006a.

_____. **Interactions between Business and Financial Strategies of Large Engineering and Construction Firms**. Journal of Management in Engineering, v. 22, n. 3, p. 148-155, 2006b.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAIDI, F.I; ZAWAWI, E.M.A.; NORDIN, R.M; AHNUAR, E.M. **An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies**. In: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Conference 1, v. 117, 2018.

ZAYED, T.; ELWAKIL, E.; AMMAR, M. **A framework for performance assessment of organizations in the construction industry**. International Journal of Architecture, Engineering and Construction, v. 1, n. 4, p. 199-212, dez. 2012.

ZUO J.; ZILLANTE, G.; XIA, B.; CHAN, A.; ZHAO, Z. **How Australian construction contractors responded to the economic downturn**. International Journal of Strategic Property Management, v. 19, n. 3, p. 245–259, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Análise das empresas da Indústria da Construção Civil			
Introdução - Perfil da empresa e do entrevistado			
Informações relacionadas ao perfil da empresa (*itens obrigatórios de preenchimento)			
*Data: ____/____/____	*Ano de fundação: _____ (xxxx)	*Região de atuação:	Site:
Nome fantasia ou Razão Social:		E-mail:	Telefone:
Endereço:	CEP:	Bairro:	Cidade/Estado:
*Número de colaboradores próprios (incluindo você):		*Número médio de colaboradores terceirizados (últimos 12 meses):	
*Tipo de constituição: () Limitada () S/A Capital fechado () S/A Capital aberto () Capital misto () Estatal () Outra _____		*Formação profissional do presidente: () Administrador(a); () Engenheiro(a); () Outros: _____	
*A empresa possui algum tipo programa ou de certificação? () Não possui () PBQP-H () ISO 9000 () ISO 9001 () ISO 14001 () OHSAS 18001 () QS 9000 () ISO TS 16949 () Rohs 18000 () Outros _____		*A gestão da empresa é: () Familiar () Profissional () Mista *Familiar: Gestão totalmente controlada pelo dono ou mais familiares *Profissional: Gestão totalmente controlada por profissionais de mercado	
*Tamanho da empresa (Receita anual bruta): () MICRO - Até R\$ 360 mil () PEQUENA - Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões () MÉDIA - Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões			
*Indique o ramo de atuação principal da empresa, dentre os descritos abaixo: () Construção, reformas e/ou manutenções para usos residenciais; () Construção, reformas e/ou manutenções para usos comerciais, industriais e outras não residenciais; () Obras de infraestrutura (estradas, vias urbanas, pontes, túneis, ferrovias, metrô, pistas de aeroportos, portos, redes de abastecimento de água, sistemas de irrigação, esgoto, redes de transporte por dutos, linhas de eletricidade, etc.); () Serviços especializados (demolição/preparação de terreno, instalação elétricas e hidráulicas, outras instalações, obras de acabamento, fundações, gerenciamento e execução de obras); () Outros:			
*Quantos projetos/serviços a empresa já executou desde o início de suas atividades? () Menos de 10 () De 11 a 20 () De 21 a 40 () De 41 a 60 () De 61 a 100 () Mais de 100			
*Quantos projetos/serviços a empresa está executando atualmente? () 1 () De 2 a 5 () De 6 a 10 () De 11 a 20 () Mais de 20			
Informações relacionadas ao perfil do entrevistado (*itens obrigatórios de preenchimento)			
*Cargo que você ocupa na empresa: () Acionista () Presidente () Diretor () Gerente () Coordenador/Supervisor () Outro _____			
*Em qual área você trabalha? () Projetos/Desenvolvimento () Compras () Vendas () Administrativo/Financeiro () Operação () Outra: _____			
*Quantos anos trabalha na empresa?	*Qual a sua área de formação?	Quer receber resultados desta pesquisa pelo e-mail informado acima? () Sim () Não	

Análise das empresas da Indústria da Construção Civil

Uma série de características são expressas abaixo. Classifique a situação em que a empresa atua para cada item, de acordo com a escala de intensidade.

Formulação da Estratégia										
1	A empresa possui visão, missão e valores claramente definidos?	Inexistentes	1	2	3	4	5	6	7	Claramente definidos
2	A empresa possui metas e objetivos claramente definidos?	Inexistentes	1	2	3	4	5	6	7	Claramente definidos
4	Existe dificuldade em dizer como surgiu a ideia que afinal gerou a estratégia empresarial?	Muita dificuldade	1	2	3	4	5	6	7	Nenhuma dificuldade
5	O processo de formulação da estratégia é baseado mais na improvisação/intuição ou mais por processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha?	Intuição	1	2	3	4	5	6	7	Processo formal definido
6	Existe uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada ?	Existe grande distância	1	2	3	4	5	6	7	Não existe distância
10	Existe análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Ferramenta SWOT) no processo estratégico?	Sem análise	1	2	3	4	5	6	7	Com análise
7	As estratégias seguidas pela empresa se baseiam mais em informações do passado ou análises econômicas futuras ?	Principalmente informações do passado	1	2	3	4	5	6	7	Principalmente análises econômicas do futuro
8	Com a crise econômica , houve maior preocupação com a gestão estratégica da empresa?	Nenhuma mudança interna estratégica	1	2	3	4	5	6	7	Diversas mudanças estratégicas
9	As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação da estratégia?	Levemente acompanhadas	1	2	3	4	5	6	7	Fortemente acompanhadas
Planejamento										
11	Existe um processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
12	Existe um planejamento estratégico anual ?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
13	Existe um planejamento estratégico superior ao prazo de 1 ano ?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
14	Existe um planejamento de projetos/serviços anual ?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
Posicionamento										
15	A empresa foca na liderança de singularidade de seus produtos utilizando políticas de: aumento do valor do produto por ser diferenciado, investimento em marketing, criatividade, desenvolvimento de produto, etc?	Não possui essas políticas	1	2	3	4	5	6	7	Utiliza fortemente todas essas políticas
16	A empresa foca na liderança de custo de mercado utilizando políticas de: padronização de produtos, economia de escala, vantagem de custo, controle rígidos dos custos, relatórios de controle, etc?	Não possui essas políticas	1	2	3	4	5	6	7	Utiliza fortemente todas essas políticas
17	A empresa utiliza a estratégia de enfoque (estratégia voltada a um nicho específico do mercado)?	Não utiliza estratégia de enfoque	1	2	3	4	5	6	7	Utiliza fortemente estratégia de enfoque
Medição										
3	Quão mensuráveis são os objetivos da sua empresa?	Não mensuráveis	1	2	3	4	5	6	7	Todos mensuráveis por metas e indicadores
20	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas financeiras na empresa?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
21	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação aos clientes (valor, retenção, satisfação)?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
22	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação aos processos de negócios (eficiência, qualidade) da empresa?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
23	A estratégia é desmembrada em metas, objetivos, indicadores e iniciativas com relação à capacidade organizacional de sustentar mudança (cultura, estrutura, tecnologia, recursos humanos)?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
24	A empresa avalia seu desempenho por meio de diversos indicadores para cada projeto/serviço executado ?	Não avalia	1	2	3	4	5	6	7	Avalia por meio de diversos indicadores cada projeto/serviço
25	A empresa avalia seu desempenho por meio de indicadores globais que focam no resultado global da empresa (Retorno sobre investimento, estoque, lucratividade)?	Não avalia	1	2	3	4	5	6	7	Desempenho avaliado por diversos indicadores globais

Análise das empresas da Indústria da Construção Civil										
Uma série de características são expressas abaixo. Classifique a situação em que a empresa atua para cada item, de acordo com a escala de intensidade.										
Forma de Gestão										
26	As decisões estratégicas são tomadas individualmente (proprietário, por exemplo) ou de forma colegiada (grupo)?	Individualizada	1	2	3	4	5	6	7	Colegiada
40	Qual o nível de centralização da empresa?	Centralizada	1	2	3	4	5	6	7	Descentralizada
27	Qual o nível de influência do(s) proprietário(s) na gestão diária da companhia?	Alto	1	2	3	4	5	6	7	Baixo
29	Qual o nível de conhecimento dos colaboradores em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa? (gestão participativa para todos os colaboradores da empresa na estratégia)	Baixo	1	2	3	4	5	6	7	Alto
30	Qual o nível de participação no desenvolvimento estratégico pelos colaboradores da organização?	Sem participação	1	2	3	4	5	6	7	Participação total
31	Os colaboradores de nível intermediário (ou o proprietário quando não há nível intermediário) entendem a importância de apresentar a estratégia para seus colaboradores subordinados?	Pouca importância	1	2	3	4	5	6	7	Alta importância
Características de Estratégia de Custo										
41	Existe perseguição vigorosa de reduções de custo conforme a empresa adquire experiência de mercado?	Baixa perseguição de custo	1	2	3	4	5	6	7	Alta perseguição de custo
42	Existe um controle rígido de custos e despesas gerais?	Pouco controle de custos e despesas	1	2	3	4	5	6	7	Excessivo controle de custos e despesas
43	Quanto do orçamento é investido em área de P&D, assistência, força de vendas e publicidade ?	Baixo investimento	1	2	3	4	5	6	7	Alto investimento
44	A empresa tem menor custo dos empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes ?	Não possui menor custo	1	2	3	4	5	6	7	Possui menor custo
45	Possui acesso diferenciado com relação às matérias-primas em relação aos seus concorrentes?	Não possui acesso diferenciado	1	2	3	4	5	6	7	Possui acesso diferenciado
46	Há uma certa simplificação/padronização dos produtos/serviços para facilitar operação?	Sem simplificação/padronização dos produtos/serviços	1	2	3	4	5	6	7	Alta simplificação/padronização dos produtos/serviços
47	Possui relatórios de controle frequentes e detalhados ?	Sem relatórios de controle	1	2	3	4	5	6	7	Possui relatórios de controle frequentes e detalhados
48	A empresa possui organização da gestão, funções e responsabilidades estruturadas ?	Baixa estruturação	1	2	3	4	5	6	7	Alta estruturação
49	Os investimentos de capital da empresa são contínuos ?	Baixos investimentos contínuos	1	2	3	4	5	6	7	Investimentos contínuos
50	A empresa possui acesso ao capital (próprio/terceiros)?	Baixo acesso ao capital	1	2	3	4	5	6	7	Forte acesso ao capital
51	A empresa utiliza habilidade de engenharia de processo ?	Pouca utilização	1	2	3	4	5	6	7	Muita utilização
52	Existe supervisão intensa da mão-de-obra ?	Pouca supervisão	1	2	3	4	5	6	7	Intensa supervisão
53	A empresa faz lançamento de produtos/serviços de forma agressiva em escala eficiente?	Pouco agressiva	1	2	3	4	5	6	7	Bastante agressiva
54	Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas por metas quantitativas ?	Sem metas quantitativas	1	2	3	4	5	6	7	Metas quantitativas
65	A empresa se preocupa com o custo de seus empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes ?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muita preocupação

Análise das empresas da Indústria da Construção Civil										
Uma série de características são expressas abaixo. Classifique a situação em que a empresa atua para cada item, de acordo com a escala de intensidade.										
Características de Estratégia de Diferenciação										
55	Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas por metas subjetivas ?	Sem metas subjetivas	1	2	3	4	5	6	7	Metas subjetivas
56	Os clientes da empresa possuem menos sensibilidade ao preço pagando mais por um produto/serviço diferenciado?	Sensíveis ao preço (preço importa bastante)	1	2	3	4	5	6	7	Pouco sensíveis ao preço (preço não é o mais importante)
57	Existe lealdade dos clientes ?	Pouca lealdade	1	2	3	4	5	6	7	Alta lealdade
58	As áreas de P&D, desenvolvimento de produto e marketing são coordenadas e importantes na empresa?	Pouco importantes	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importantes
59	A empresa aplica grande habilidade de marketing ?	Pouca aplicação	1	2	3	4	5	6	7	Muita aplicação
60	A empresa aplica grande habilidade em engenharia do produto ?	Pouca aplicação	1	2	3	4	5	6	7	Muita aplicação
61	A empresa aplica grande habilidade criativa ?	Pouca aplicação	1	2	3	4	5	6	7	Muita aplicação
64	A empresa se preocupa com a diferenciação de seus empreendimentos, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes ?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muita preocupação
Ambiente Externo										
62	A empresa mede seu "market share" (fatia de mercado) para expansão de clientes?	Sem acompanhamento	1	2	3	4	5	6	7	Acompanhamento constante
63	Existe preocupação na adição de novos produtos e serviços no mercado?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muita preocupação
72	Qual a posição da empresa em relação aos seus concorrentes?	Entre os últimos do mercado	1	2	3	4	5	6	7	Entre os primeiros do mercado
73	Os esforços da empresa se concentram mais em alcançar os concorrentes seguindo regras do mercado ou em criar vantagens novas no setor criando regras de mercado?	Segue as regras	1	2	3	4	5	6	7	Define as regras
75	Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes ?	Similares	1	2	3	4	5	6	7	Diferenciados
66	A empresa analisa, entende e conhece plenamente os concorrentes existentes do mercado ?	Não analisa	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente
67	A empresa faz análise dos potenciais concorrentes que podem entrar no seu mercado?	Não analisa	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente
68	A empresa utiliza barreiras de entrada impedindo novos concorrentes no mercado?	Não impede	1	2	3	4	5	6	7	Impede
69	A empresa analisa a possível ameaça de produtos ou serviços substitutos que podem prejudicar a posição da empresa?	Não analisa	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente
70	A empresa analisa o poder de negociação dos seus clientes , suas opiniões, preferências e impactos no resultado da empresa?	Não analisa os clientes	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente os clientes
71	A empresa analisa o poder de negociação dos seus fornecedores e seu impacto no resultado da empresa?	Não analisa os fornecedores	1	2	3	4	5	6	7	Analisa fortemente os fornecedores
Execução										
19	Existe uma agenda de acompanhamento da implementação da estratégia?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
33	Existem revisões periódicas durante o ano com relação aos objetivos estratégicos da empresa?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo implantado e funcionando plenamente
28	Existe alinhamento das características dos empreendimentos, produtos ou serviços com a estratégia adotada pela empresa?	Sem alinhamento	1	2	3	4	5	6	7	Bem alinhada
35	O planejamento financeiro da empresa está alinhado ao planejamento estratégico ?	Não está alinhado	1	2	3	4	5	6	7	Está fortemente alinhado
36	Quão apropriado você acha que a estrutura da sua organização é para alcançar as metas estratégicas?	Estrutura não apropriada	1	2	3	4	5	6	7	Estrutura apropriada

Análise das empresas da Indústria da Construção Civil										
Uma série de características são expressas abaixo. Classifique a situação em que a empresa atua para cada item, de acordo com a escala de intensidade.										
Resultado financeiro										
38	A lucratividade média do negócio nos últimos dois anos:	Nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Muito alta (>20%)
39	A taxa de crescimento da empresa nos últimos dois anos:	Zero	1	2	3	4	5	6	7	Muito alta (>20%)
Recursos humanos										
37	Qual o nível de rotatividade dos colaboradores?	Alta	1	2	3	4	5	6	7	Baixa
32	Colaboradores trabalham como um time em busca da realização da estratégia?	Trabalham individualmente	1	2	3	4	5	6	7	Trabalham como time
Efetividade										
18	Grande parte das estratégias são implementadas ?	Nenhuma é implementada	1	2	3	4	5	6	7	A maioria é implementada
34	Quão presente as orientações estratégicas estão nas decisões do dia-a-dia ?	Pouco ou nada presente	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente presente
Flexibilidade										
74	A empresa tem flexibilidade para se adequar em relação às mudanças que ocorrem no ambiente?	Pouca flexibilidade	1	2	3	4	5	6	7	Alta flexibilidade