
ESTRATÉGIA COMPETITIVA - ESTRUTURAÇÃO PARA APLICAÇÃO NO SETOR CONSTRUÇÃO CIVIL

Anderson Figueiredo da Silva Dal'Bó

Pós-graduando em Engenharia Civil- Escola Politécnica da USP

INTRODUÇÃO

O setor da construção civil, especificamente o segmento de incorporações, vem passando por profundas transformações, exigindo constantes mudanças e adaptações nas empresas e nos seus produtos.

As empresas que atuam, nesse setor, ainda utilizam do expediente de copiar sucessos e de se distanciar de fracassos de outros empreendimentos. Envolvem-se em ciclos de produção que giram em torno de 30 meses e, em muitos casos, chegam a 80 meses. Os riscos assumidos são muito grandes e as ferramentas utilizadas para tomar decisões são empíricas.

Neste texto, pretendemos mostrar os conceitos de estratégia competitiva, elaborar uma estrutura para sua aplicação ao setor de construção civil, no segmento de incorporações, e discutir os resultados que poderiam ser obtidos com sua implantação, visando, especificamente, ao sistema de apoio à decisão para suportá-lo.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Os conceitos básicos de Estratégia Competitiva foram mostrados por Michael Porter em seus livros *ESTRATÉGIA COMPETITIVA: TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE INDÚSTRIAS E DA CONCORRÊNCIA* (1984) e *VANTAGEM COMPETITIVA* (1985). Nesses livros, são propostas estruturas para ajudar as empresas a criarem e sustentarem a vantagem competitiva em seus setores, através de custos e diferenciação.

Na vantagem competitiva, existem duas questões centrais:

- Quanto atrativo é o setor?
- Qual a posição da empresa dentro do setor?

Estas questões são dinâmicas e isoladas, não sendo suficientes para guiar a definição de estratégias. Elas podem ser influenciadas pelos competidores e moldadas pelas ações de empresas.

O desempenho do setor industrial é função de cinco forças competitivas básicas:

- as barreiras de entrada a
- as barreiras à adoção de substitutos
- o poder de negociação com fornecedores
- o poder de negociação com compradores
- a competição entre os participantes do mercado.

A análise destas forças é a base para estimar a posição relativa da empresa e sua vantagem competitiva. (Veja Figura 1). A seguir, serão discutidas as características de cada uma dessas cinco forças.

AMEAÇA DE ENTRADA

Novas empresas que entram para uma indústria ou segmento trazem uma nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. Companhias provenientes de outros mercados e que estão diversificando suas operações usam seus recursos para causar uma mudança completa no mercado.

A ameaça de entrada, em um setor, depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva, e a ameaça à entrada é pequena.

INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou de garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Os movimentos competitivos geram reações do concorrente ou, até, de todos os concorrentes. Isso significa que as empresas são mutuamente dependentes. Se os movimentos e contramovimentos crescem em um processo de escalada, todas as empresas podem sofrer as conseqüências e ficar em situação pior que a inicial.

Algumas formas de concorrência, notadamente a de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem todo o setor em pior situação, do ponto de vista de rentabilidade. Os cortes de preços são, rapidamente, igualados pelas outras empresas e, uma vez igualados, todas as empresas perdem receitas.

Por outro lado, as batalhas publicitárias podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, com benefício para todas as empresas.

PRESSÃO POR PRODUTOS SUBSTITUTOS

Todas as empresas, em uma indústria, estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas, em busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Algumas vezes, esta pode ser uma tarefa sutil e que leva o analista a negócios, aparentemente, muito distantes da indústria.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços, e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características, quanto à sua situação no mercado, e da importância relativa das compras da indústria, em comparação com seus negócios totais,

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzindo qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso se, existem poucos fornecedores, não tem substitutos, o comprador não é um consumidor potencial de produtos e o insumo do fornecedor é vital para o comprador.

Segundo PORTER, os principais tipos de vantagem competitiva são:

- preços baixos
- diferenciação de produtos
- concentração em mercados

A empresa tem vantagem competitiva, se ela é capaz de entregar seus produtos ou serviços a um preço inferior ao de seus competidores. Se a qualidade desses produtos for satisfatória, isto traduzir-se-á em altas margens e retornos. Outra forma de vantagem acontece se a firma conseguir diferenciar-se, de alguma forma, em relação às outras participantes do setor. A diferenciação consiste em oferecer algo desejado e único aos consumidores e traduzido em um preço maior, bem aceito pelos mesmos. Novamente teremos um desempenho superior dessa empresa.

Isso faz parecer que dois dos tipos de vantagem competitiva são, mutuamente, exclusivos: preços baixos e diferenciação de produtos. Para se obter preços baixos, são sacrificadas as características de diferenciação dos produtos. Para se obter um preço mais alto, será necessário ter custos extras para diferenciar o produto ou serviço. Para se obter uma performance superior à empresa, precisa-se procurar vantagem competitiva em ambos, preço e diferenciação.

A vantagem competitiva é conquistada, através de uma estratégia ampla. É necessário que a empresa veja suas operações de forma ampla, o seu segmento de mercado, a sua área geográfica de atuação, o tipo de consumidor, as suas necessidades, etc. Vantagem competitiva é mais facilmente ganha, definindo-se o escopo de operação da empresa e concentrando-se nisso.

Porter propôs uma ferramenta para análise, chamada Cadeia de Valor, que pode ser representada conforme a Figura 2. A cadeia de valor propõe uma estrutura sobre a qual podem ser feitas as análises. A idéia básica é que não é possível entender a empresa como um todo. É necessário identificar as atividades específicas que a empresa executa para fazer seus negócios. Cada empresa é uma coleção de atividades que adicionam algo ao produto, até sua entrega ao consumidor. Essas atividades são numerosas e únicas para as empresas de um setor, mas, somente nelas, podem ser conquistadas diferenciação e vantagem de custos.

A idéia básica é que as atividades da empresa podem ser divididas em nove tipos genéricos. Cinco são atividade primárias que criam, vendem e entregam o produto; quatro são atividades de suporte para todas as cinco primárias.

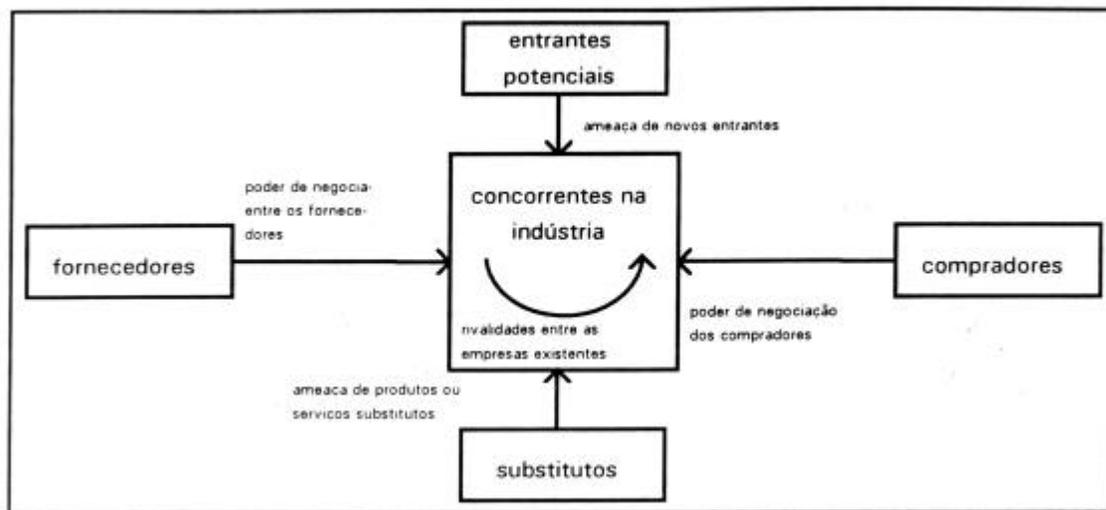


Figura 1 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Atividades primárias

Logística de Insumos: incluem as etapas de recebimento, estocagem de materiais e gerenciamento de fornecedores,

Operações: etapa de manufatura dos produtos ou geração de serviço;

Logística de Distribuição: atividades ligadas à distribuição dos projetos aos clientes;

Marketing: atividades ligadas às relações com o mercado, vendas e gerenciamento de preços;

Serviços: atividades ligadas aos serviços prestados pós-venda. Podem incluir instalação, manutenção, suporte, treinamento, etc.

As atividades de transporte são mostradas, no topo da figura, porque elas são parte de todas as operações da empresa. Elas não são direcionadas aos consumidores, mas permitem a execução das atividades primárias. As atividades de suporte são:

Administração de Suprimentos: incluem a contratação e compra de insumos e serviços para execução do empreendimento;

Desenvolvimento Tecnológico: podem ser simplesmente melhorias no processo produtivo ou envolver o uso de alta tecnologia;

Gerenciamento de Recursos Humanos: são as atividades de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal;

Infra-estrutura da Empresa: é parte considerável da empresa, tal como contabilidade, departamento jurídico, planejamento, fiscal e todos os demais.

A cadeia de valor enfatiza a dependência entre os diversos tipos de atividades que a empresa executa. Nenhuma atividade é independente, embora sejam

gerenciadas separadamente. É mais importante entender as ligações entre os custos dos diversos departamentos para otimização dos custos da empresa do que de cada departamento em separado. A coordenação multifuncional é crucial para a obtenção de vantagem competitiva, mas isso é difícil de ser visualizado. Todo o sistema de informações precisa ser analisado, de forma integrada, através de todos os departamentos da empresa.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Os sistemas de informação podem ser usados de forma estratégica para se obter vantagem competitiva

Isto faz parecer que dois dos tipos de vantagem competitiva são, mutuamente, exclusivos preços baixos e diferenciação de produtos. Para se obter preços baixos, são sacrificadas as características de diferenciação dos produtos. Para se obter um preço mais alto, será necessário ter custos extras para diferenciar o produto ou serviço. Para se obter uma performance superior à empresa, precisa-se procurar vantagem competitiva em ambos, preço e diferenciação.

A vantagem competitiva é conquistada, através de uma estratégia ampla. É necessário que a empresa veja suas operações de forma ampla, o seu segmento de mercado, a sua área geográfica de atuação, o tipo de consumidor, as suas necessidades, etc. Vantagem competitiva é mais facilmente ganha, definindo-se o escopo de operação da empresa e concentrando-se nisso.

Porter propôs uma ferramenta para análise, chamada Cadeia de Valor, que pode ser representada conforme a Figura 2. A cadeia de valor propõe uma estrutura sobre a qual podem ser feitas as análises. A idéia básica é que não é possível entender a empresa como um todo. É necessário identificar as atividades específicas que a empresa executa para fazer seus negócios. Cada empresa é uma coleção de atividades que adicionam algo ao produto, até sua entrega ao consumidor. Essas atividades são numerosas e únicas para as empresas de um setor, mas, somente nelas, podem ser conquistadas diferenciação e vantagens de custos.

A idéia básica é que as atividades da empresa podem ser divididas em nove tipos genéricos. Cinco são atividade primárias que criam, vendem e entregam o (Wiseman, 1985). O uso de sistemas de informação não leva a uma vantagem competitiva, mas pode servir como uma ferramenta para o planejamento estratégico da empresa.

Aqueles que querem ser competitivos precisam de uma sistemática para identificar os sistemas de informações estratégicas que revelam oportunidades para as empresas. Os gerentes de sistemas de informações e gerentes de negócios precisam ser envolvidos.

A tecnologia da informação está em condições para ser explorada competitivamente. Ela tem um efeito sobre a forma como o mercado faz seus negócios (McFarlan, 1983). A tecnologia da informação inclui computadores, telecomunicações, automação de escritórios e conexões com o usuário final de serviços.

Alguns fatores que aceleram o uso da tecnologia da informação no planejamento estratégico das empresas são:

- a mudança com o uso dos computadores das aplicações voltadas à redução de custos ao ganho de eficiência para o ganho de vantagem competitiva,
- a capacidade da empresa em introduzir sistemas que possibilitem a diferenciação em relação aos seus competidores,
- os ganhos econômicos propiciados pelo aumento da capacidade de processamento e a redução de custos de "hardware",
- as novas ferramentas para auxílio ao pessoal de sistemas de informação que incrementam a sua produtividade,
- a propensão dos gerentes em olhar para a próxima geração tecnológica.

Os sistemas que têm maior impacto são aqueles que permitem a comunicação entre os usuários e os fornecedores. Essas ligações oferecem a oportunidade de se conseguir vantagem competitiva.

Os sistemas de informação podem contribuir com ganhos em preços se:

- permitirem a redução do pessoal administrativo
- permitem a otimização da capacidade produtiva e de manutenção, permitem a redução de tarefas de verificação e controle
- permitem maior eficiência na aplicação de materiais,
- permitem uma mudança de competição de custo para diferenciação

Os sistemas de informação podem contribuir com a diferenciação se:

- adicionarem características únicas aos produtos,
- permitirem a redução do ciclo de desenvolvimento de novos produtos,
- permitirem a personalização dos produtos,
- permitirem a abertura de novos canais de comunicação ou nichos de mercado,
- permitirem a melhoria de qualidade para novos patamares.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A indústria da construção civil tem muitas peculiaridades em relação aos demais setores industriais. Entre esses fatores, destacamos, particularmente, para o segmento de incorporações, o fato de as empresas trabalharem com empreendimentos de longa duração e o fato de estes empreendimentos terem pouca, ou nenhuma elasticidade, frente ao seu mercado, após o lançamento.

A longa duração dos empreendimentos obriga a que façamos adaptações às considerações de PORTER sobre vantagem competitiva. A flexibilidade existente nas ações, em uma linha de produção, ou em uma estratégia, para posicionar um produto no mercado, gera resultados muito mais rápidos em produtos de linha, do que em empreendimentos como os de construção civil. Deste fato, resulta que o produto perde em flexibilidade, ficando exposto, por muito tempo, ao mercado, sem possibilidade de realinhamento.

Por outro lado, a monitoração do mercado é muito difícil, já que este é muito grande e disperso, em pequenas e médias empresas. As vendas de produtos imobiliários são feitas de forma discreta no tempo, podendo ser consideradas únicas para cada comprador (Lima Jr., 1993).

Na Figura 3, propomos a cadeia de valor para uma empresa de construção civil, especificamente para empresas que trabalham com incorporações.

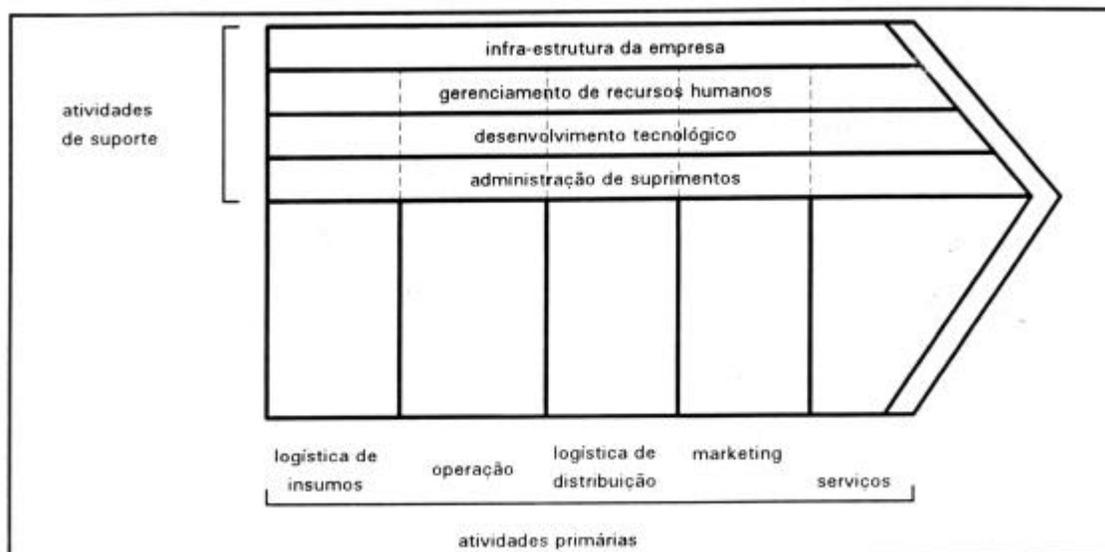


Figura 2-Cadeia de Valor

A infra-estrutura da empresa é composta por duas partes. A parte chamada administrativa e a parte operacional. A parte administrativa compreende o escritório central, onde estão localizados os recursos para as atividades de apoio à execução, o departamento comercial, os setores de planejamento, projetos, arquivo técnico, suprimentos (ou apoio a suprimentos), administração de contratos, recursos humanos, contabilidade e administração geral. Na maioria dos casos, é alocada uma pequena equipe de manutenção e reparos para assistência às unidades entregues.

Esta parte caracteriza o núcleo permanente da empresa e é responsável pelas ações necessárias, à viabilização dos diversos empreendimentos de que a empresa participa. Ela deve dar suporte à parte operacional que será mobilizada para a sua execução.

A parte operacional é variável, sendo montada em cada novo empreendimento, de acordo com suas características (porte, localização, tipo de contratação, etc.). Uma dificuldade na gestão de recursos do setor de construção civil reside na grande variabilidade de todos esses fatores, contrapostos às características financeiras dos empreendimentos que trabalham com grande alavancagem de recursos.

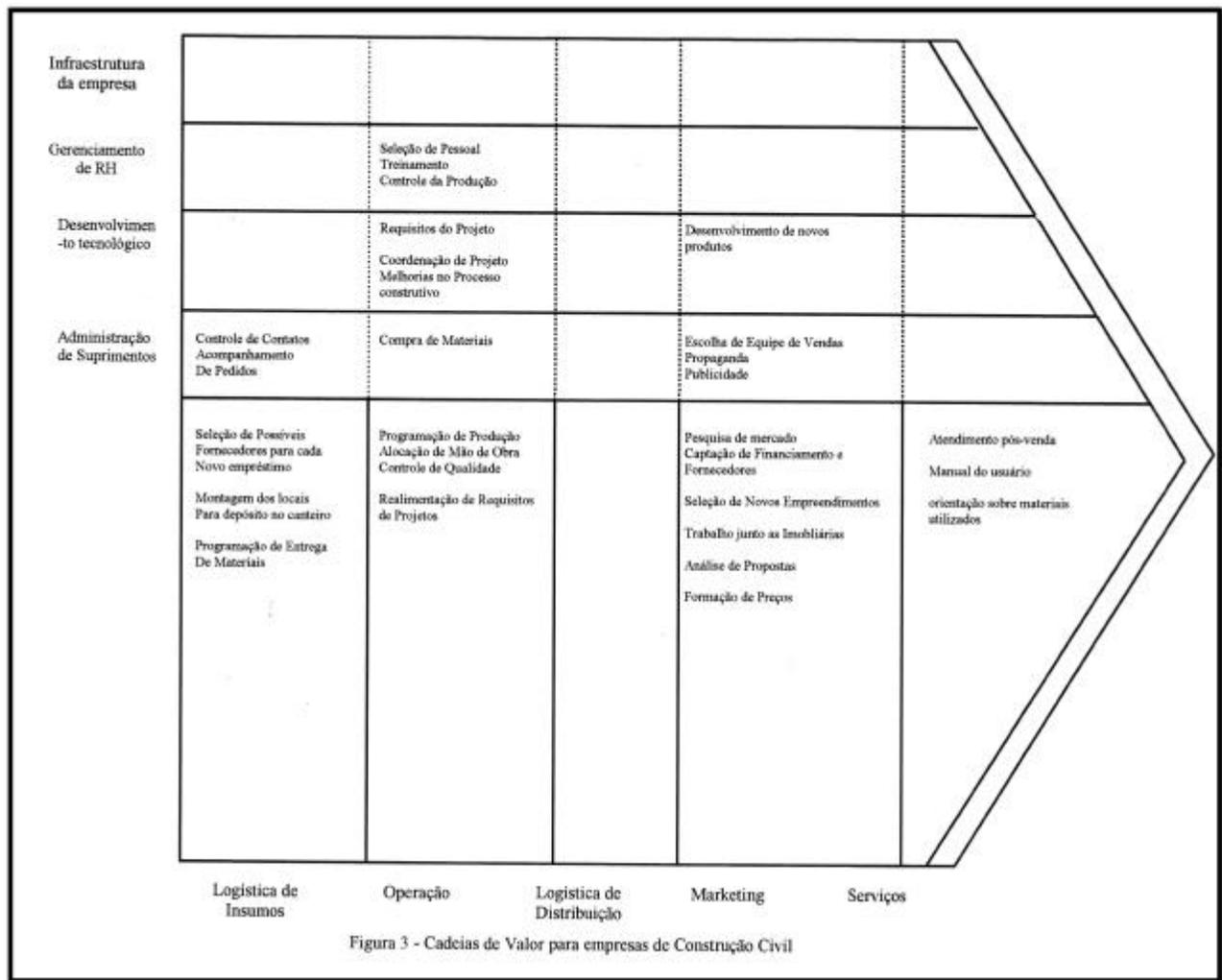
Em geral, são montadas estruturas de suporte às atividades administrativas, no próprio empreendimento, quando o seu tamanho justifique. Nessas situações, essas estruturas passam a ter o mesmo período de vida que os empreendimentos que

suportam, assim surgem conflitos de interesses entre os participantes do empreendimento e da empresa, em função de interesses próprios de cada grupo.

O baixo nível de automação, nas empresas do setor, fazem com que muitas tarefas de controle tomem tempo e sejam desenvolvidas com atraso e baixa confiabilidade.

O uso de mão-de-obra é relevante nos empreendimentos de construção civil, os dados levantados pelo SINDUSCON não deixam dúvidas enquanto os materiais representam cerca de 60% dos custos do m² construído, a mão-de-obra totaliza os 40% restantes, portanto, é fundamental que sejam tomadas atitudes para racionalização do setor.

O sistema de pessoal, que suporta a operação, deve ser composto de, pelo menos, cinco subsistemas separados: emprego, desenvolvimento, utilização, compensação e manutenção. Cada um desses subsistemas deve ser cuidadosamente desenvolvido e aplicado à empresa e aos seus empreendimentos. A composição da mão-de-obra tem fortes determinantes históricos no Brasil. Os volumes de pessoal alocados neste setor são expressivos. Este contingente de pessoas apresenta em geral, baixa qualificação profissional, o que exige cuidados maiores no trato com os funcionários. Por outro lado, a preocupação com o desenvolvimento desse pessoal e o correspondente aumento de produtividade do setor são uma necessidade.



Cabe salientar que os demais setores industriais passaram pelas mesmas dificuldades no uso de mão-de-obra desqualificadas, há anos atrás, e criaram mecanismos para transpor esta barreira. Inexplicavelmente o setor não se utiliza desses mesmos mecanismo especificamente o de escolas profissionalizante embora contribua na mesma proporção que outra indústrias para a sua manutenção. O desenvolvimento tecnológico é muito pequeno e são raras as empresas que apresentam algum investimento nessa área. Mais recentemente, algumas empresas têm se preocupado co os aspectos de melhoria da qualidade de seu produto final e do processo produtivo. As pesquisas tem mostrado que existe muito por fazer nesta área e todo o processo de concepção do empreendimento precisa ser melhorado para que o setor seja competitivo.

A utilização de ferramentas de planejamento mais estruturadas e com menos empirismo, aliados a estudos mais elaborados nas fases de projeto básico, podem

eleva o padrão de operação das empresas do setor. A execução de empreendimentos que levem em conta os atributos definidos na fase de concepção, adequando o processo construtivo que será utilizado para atender à melhor relação qualidade-preço, pode representar vantagem significativa no setor.

A administração de suprimentos está, em geral, voltada para a administração de contratações e compra de materiais. Novos padrões precisam ser estabelecidos procurando garantir, também a qualidade estabelecida no projeto e o comprometimento com a programação de execução.

A cadeia de valor proposta por Porter , analisada no sentido de logística de insumos, operação, logística de distribuição, marketing e serviços precisa ser vista com algumas considerações. A logística de distribuição não se aplica já que os produtos são imóveis e os consumidores se deslocam até eles. Por outro lado, exige um esforço extra, quanto ao estudo do mercado, antes do lançamento e das atividades de propaganda e

vendas. Parte significativa do sucesso de um empreendimento se deve ao trabalho de planejamento do produto que envolve definições de marketing e do seu planejamento econômico-financeiro.

A viabilização dos empreendimentos, comercializados diretamente com o consumidor final do produto, faz surgir a necessidade de as empresas munirem-se de mecanismos que permitam ao consumidor ter acesso ao produto. Na maioria das vezes, o oferecimento de linhas de crédito são vitais para a efetivação do negócio.

Os serviços prestados, após a entrega, podem ser melhorados com ações bastante simples, tais como fornecimento de um manual do proprietário com as características do produto adquirido, informando as especificações dos materiais usados e possíveis fornecedores, disposição de tubulações e elementos estruturais embutidos, plano de manutenção, etc. A implantação de processos de garantia da qualidade, na execução, devem gerar resultados positivos no produto final.

A análise das forças que dirigem a concorrência, na indústria da construção civil, pode ser resumida da seguinte forma.

A ameaça de novos entrantes é constante e desequilibram a oferta de unidades, por um período significativo de tempo. Nas situações onde a demanda é muito maior que a oferta, a entrada de novas empresas não gera problemas, momentâneos, podendo mudar de situação para novos empreendimentos, na mesma região.

A rivalidade entre os concorrentes é acirrada, quando existem empreendimentos em localizações muito próximas. Em geral, são exploradas as diferenciações ou adota-se uma estratégia de menor preço.

Os substitutos não existem, em sua forma tradicional, mas podem ser representados por uma troca da qualidade exigida pelo comprador. Por exemplo, ele pode querer uma unidade habitacional de três dormitórios, mas é atendido com uma de dois. Outra situação comum é a de troca de bairro com ganhos de preço.

A barganha com compradores dá-se a nível da negociação de preço e condições de pagamento. Parte significativa na negociação é referente à forma de pagamento oferecida ao comprador.

A negociação com fornecedores é bastante flexível, embora existam alguns insumos oligopolizados como cimento. A oferta, nos grandes centros, é bastante diversificada e o mapeamento do mercado fornecedor é prática das empresas.

A melhoria do sistema de informações das empresas do setor e sua informatização são úteis para a melhoria da qualidade dos empreendimentos na medida em que

estes possam ser melhor avaliados contra os parâmetros estabelecidos no seu planejamento.

Embora muitas das variáveis que definem a performance do empreendimento não estejam sob controle do executante, pois são parâmetros do mercado e da conjuntura, a implantação de sistemas de informações gerenciais que as acompanha pode melhorar o processo e planejamento na medida em que as decisões possam ser tomadas em patamares de menor risco.

A nível da operação, a implantação de sistemas informatizados para integração de A/E/C Arquitetura, Engenharia e Construção tem se revelado como uma ferramenta poderosa na antecipação de problemas e simulação de situações, a um custo aceitável para o porte os empreendimentos.

Permite, ainda, a aplicação de diretrizes de racionalização de processos na fase de integração entre os diversos participantes do empreendimento, melhorando sua coordenação e reduzindo as tarefas repetitivas das fases de projeto e construção. A evolução para a Engenharia Simultânea, com as adaptações necessárias nos conceitos desenvolvidos para a área industrial, adequando-os às características do setor da construção civil, deve ser inevitável, contribuindo de forma significativa para a diferenciação dos produtos e a diminuição de custos. Esses fatores levam à obtenção de vantagem competitiva.

BIBLIOGRAFIA

- LIMA JR., João da Rocha; Planejamento do produto no mercado habitacional. São Paulo, EPUSP, 1993
- LIMA JR., João da Rocha, Qualidade na construção civil- conceitos e referenciais. São Paulo, EPUSP, 1993
- McFARLAN, F. W.; MCKENNEY J. L.; PYBURN, P.; The information archipelago-plotting the course. Harvard Business Review, January-February 1983
- PORTER, Michael E.; Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo, Editora Campus, 6ª edição, 1991.
- PORTER, Michael E.; Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York, Free Press. 1985.
- WATERMAN JR, Robert H., O fator renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo, Editora HARBA, 1987

WISEMAN, Charles; Strategy and computers: information system as competitive weapons. Irwin, Dow Jones, 1985.