

**ORGANIZAÇÕES DA CONSTRUÇÃO CIVIL E SUAS ESTRATÉGIAS
EMPREENDEDORAS FRENTE ÀS OPORTUNIDADES CRIADAS PELO REUNI.
ESTUDO DE CASO DE SANTA MARIA, RS.**

Sandra Medianeira Buligon

Universidade Federal de Santa Maria

sandra.buligon@yahoo.com.br

Janis Elisa Ruphental

Universidade Federal de Santa Maria

RESUMO

O empreendedorismo está relacionado à exploração de novas oportunidades, e para gerar valor as empresas devem atuar de forma estratégica. Este trabalho problematiza sobre as posturas estratégicas do setor da construção civil em Santa Maria, frente às oportunidades geradas pelo Programa de Apoio à Expansão das Universidades Federais. O objetivo geral é investigar se essas empresas adotam estratégias para explorar aquelas oportunidades, ou se atuam de maneira intuitiva. A pesquisa é do tipo exploratória, descritiva com abordagem qualitativa. A maioria das empresas atuou intuitivamente, e apesar de instituírem planos estratégicos, não observam os fundamentos básicos do empreendedorismo por oportunidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo estratégico. Construção Civil.

ABSTRACT

Entrepreneurship is related to the exploration of new opportunities, and to create value for businesses should act strategically. This paper discusses about the strategic positions the construction industry in Santa Maria, forward to the opportunities generated by the Program to Expansion Support of Federal Universities. The overall goal is to investigate whether these companies adopt strategies to exploit those opportunities, or if they act intuitively. This research is an exploratory, descriptive qualitative approach. This research is an exploratory, descriptive qualitative approach. Most companies acted intuitively, and despite establish strategic plans, do not observe the basics of entrepreneurship by opportunity.

Keywords: Entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship. Construction.

1 Introdução

Em geral, a indústria da construção civil exerce efeitos significativos sobre as economias locais, promovendo a criação de empregos, renda e consumo, que dinamizam a sociedade, mantendo um ciclo de desenvolvimento (BORTOLUZZI, 2006; SABADO, 2011). Nesse contexto, programas de governo que, direta ou indiretamente estimulam a participação da indústria da construção civil, contribuem para o aquecimento das economias locais.

O setor da construção civil é estratégico para as políticas públicas de geração de riquezas e criação de empregos, sendo responsável por cerca de 20% do Produto Interno Bruto nacional. Além disso, atua sobre uma extensa cadeia produtiva de fornecedores, serviços de comercialização e manutenção, assegurando uma substantiva geração de empregos e impostos (BANDEIRA *et al.*, 2009).

No caso dos programas de expansão das universidades conduzidos pelo governo federal, os aumentos nos números de cursos, vagas, servidores e alunos demandam uma efetiva participação do setor da construção civil, e geram reflexos benéficos no ambiente macroeconômico (PALMER e MALMBERG, 2008; HUGGINS *et al.* 2008; CARVALHO e OLIVEIRA, 2008). Em Santa Maria/RS, a implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI proporcionou oportunidades para essas empresas (UFSM, 2010), refletidas no aumento da metragem construída e nas unidades residenciais comercializadas (SINDUSCON, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007).

Considerando as vantagens para o desenvolvimento local que a implantação do REUNI propicia, justifica-se o interesse em analisar se as empresas da construção civil adotaram ações empreendedoras intuitivas ou estratégicas, em relação às oportunidades criadas pelo referido programa de governo. O problema de pesquisa definido para esta investigação é: quais estratégias estão sendo adotadas pelo setor da construção civil em Santa Maria, em relação às oportunidades geradas pelo REUNI?

Tal problema de pesquisa deriva da hipótese de que as empresas locais de construção civil reagem às oportunidades de negócios decorrentes da implantação do REUNI, articulando estratégias empreendedoras. Para averiguar essa formulação, esse trabalho tem como objetivo geral investigar se essas empresas adotam estratégias para explorar aquelas oportunidades, ou se atuam de maneira intuitiva em relação a elas.

O marco teórico utilizado na concepção do construto toma como base os referenciais de distintos autores a respeito de empreendedorismo estratégico, estratégias empresariais, e as

estratégias que as organizações da construção civil têm desenvolvido, a exemplo de Chiavenato (2008), Porter (2000) e Cheah e Garvin (2004).

2 Empreendedorismo estratégico

A utilização de estratégias vem se tornando cada vez mais essencial à sustentabilidade das organizações, considerando os cenários instáveis que compõem os ambientes empresariais, sujeitos a efeitos de distintas naturezas e impactos nos mercados. O êxito das organizações empreendedoras não resulta do mero acaso, senão de bem planejadas estratégias competitivas (ANSOFF, 1990; CHIAVENATO, 2008).

Atualmente, empreendedorismo é reconhecido por Kraus *et al.* (2012) como sendo uma das forças geradoras da economia moderna, configurando-se em importante ferramenta para a vantagem competitiva no cenário organizacional. O fenômeno mesmo está relacionado ao processo de criação de valor, identificando oportunidades de mercado, construindo recursos através dos quais novas oportunidades podem ser exploradas.

Para gerar valor as empresas devem atuar de forma estratégica, o que consiste em analisar e ponderar forças competitivas, constituídas por clientes, fornecedores, novos entrantes e eventuais produtos substitutos. Quando ponderados, esses fatores demonstram que formular uma estratégia suplanta a simples criação de uma manobra para superar concorrentes, levando em conta os fatores internos e externos à empresa, aspectos econômicos, políticos e outros que possam desequilibrar a estratégia adotada (PORTER, 2000, FOSS *et al.*, 2008).

O empreendedorismo, segundo Kobal *et al.* (2008), deve ser associado a um planejamento estratégico, pois será através deste que o empreendedor poderá direcionar seus objetivos. O empreendedorismo estratégico foca-se nas atividades empreendidas para alcançar ganhos em vantagens competitivas, obtendo retornos acima da média. Define os esforços das empresas no sentido de desenvolver e explorar, simultaneamente, as inovações que serão básicas para seu desempenho futuro. Busca-se identificar e explorar oportunidades, sob a perspectiva de criar riquezas (IRELAND e WEBB, 2007; SCHINDEHUTTE e MORRIS, 2009; LUKE *et al.*, 2011; KRAUS *et al.*, 2011).

Identificar e explorar oportunidades constituem comportamentos vistos como complementares, o que facilita a sua integração, e a meta de alcançar um equilíbrio entre ambos. Por sua vez, alcançar esse equilíbrio requer uma mentalidade e uma liderança empreendedoras e uma cultura empresarial. Além disso, a inovação funciona como interface

entre empreendedorismo e gestão estratégica, denotando a propensão de um indivíduo em se comportar criativamente, usar a intuição e estar alerta a novas oportunidades (SCHINDEHUTTE e MORRIS, 2009; LUKE *et al.*, 2011; KRAUS *et al.*, 2011; COLOMBO *et al.*, 2012).

Em outra abordagem, Ireland e Webb (2007) afirmam que obter esse equilíbrio é tarefa de difícil alcance, tendo em vista que os resultados dos investimentos feitos para a capacitação da empresa são incertos. Salientam, ainda, que os processos necessários à exploração de oportunidades requerem mudanças culturais, estruturais e operacionais.

Em geral, a inovação está sempre presente nas estratégias empreendedoras, fortemente conectada ao empreendedorismo, podendo ser definida como a comercialização de novas combinações baseadas sobre a aplicação de novos materiais e componentes, a introdução de novos processos, a abertura de novos mercados e/ou a introdução de novas formas organizacionais. Muito comumente, ela resulta no fortalecimento da vantagem competitiva de uma empresa (SCHUMPETER, 1982; VAN DER MEER, 2007).

3 Estratégias empresariais

A estratégia passou a ser a ferramenta utilizada pelas organizações, para uma melhor compreensão sobre seus objetivos e o que pretendem realizar. Seguindo um modelo de gestão focado na racionalização, as empresas perceberam a importância da inovação como vantagem competitiva (CANHADA e RESE, 2009; ALLIO e RANDALL, 2010).

Os estudos sobre as estratégias empresariais, de acordo com Tiegarten e Alves (2008), têm se desenvolvido seguindo a tendência de acompanhar as dinâmicas dos mercados globalizados e voláteis, na tentativa de explicar e conduzir as organizações a conquistarem vantagens competitivas sustentáveis, além das diferenças de desempenho entre empresas. A intensidade com a qual as empresas têm concorrido em cenários incertos demanda a adoção de estratégias cada vez mais eficazes para garantir-lhes a sobrevivência.

De acordo com Porter (2004), para que uma organização crie uma posição sustentável em longo prazo, e supere o desempenho dos seus competidores na indústria é preciso que ela exerça uma gestão adequada sobre três estratégias genéricas: a liderança nos custos, que implica uma vigorosa redução de custos e despesas; a diferenciação, que se relaciona com a capacidade de conceber um produto único no mercado; e o enfoque, que ocorre quando a produção e/ou comercialização visam um grupo específico de clientes, segmento de linha do

produto ou mercado geográfico, demandando da organização um atendimento ao seu mercado restrito da forma mais eficiente possível.

A estratégia é conceituada por Mintzberg e Quinn (2008) a partir de cinco dimensões que devem ser analisadas, ao se construir ou avaliar um planejamento estratégico empresarial. Essas dimensões são classificadas como: plano, pretexto, percepção, posição e perspectiva.

Para alguns autores, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações; pretexto são as manobras criadas para enfrentar as ameaças e criar vantagens competitivas; como percepção a estratégia associa-se ao conceito de comportamento próprio da organização, para o qual seus colaboradores e *stakeholders* convergem; como posição, a estratégia estimula a monitoração e constante avaliação dos ambientes competitivos das organizações; e como perspectiva, a estratégia questiona as intenções e os comportamentos em um contexto de mercado (MINTZBERG e QUINN, 2008; TRIMI e MIRABENT, 2012).

O planejamento estratégico, de acordo com Brunzman *et al.* (2011), constitui uma atividade desafiadora, e exige o desenvolvimento da capacidade do grupo em contribuir. Nesse sentido, além do *staff*, colaboradores envolvidos em atividades como análise e planejamento financeiro, estratégia de TI, arquitetura empresarial e funções de engenharia devem ter desenvolvidas suas competências estratégicas.

A importância da adequada gestão das competências da organização, baseada na gestão do conhecimento, é reconhecida como uma capacidade organizacional importante para criar e manter uma vantagem competitiva no atual ambiente de negócios (RIBEIRO, 2009; KALE e KARAMAN, 2012).

As competências estratégicas relacionam-se à escolha e implementação das estratégias da empresa, estando associadas ao comportamento empreendedor. Empreendedores que desenvolvem tais competências mantêm foco em programas de longo prazo, mas também em objetivos alcançáveis e realistas, em médio e curto prazo (MINTZBERG e QUINN, 2008).

Segundo Mintzberg e Quinn (2008), além das estratégias genéricas, apresentadas por Porter, são objetos passíveis de análise as estratégias específicas, que dizem respeito a forma de condução das organizações em seus nichos de mercado específicos. Um exemplo de estratégia específica é apontado por Rees e Porter (2006), que afirmam que a elevada produtividade dos recursos é uma maneira de aumentar a vantagem competitiva.

3.1 Estratégias na Construção Civil

As primeiras formulações estratégicas utilizadas na indústria da construção civil, segundo Cheah e Garvin (2004), foram delineadas a partir de procedimentos metodológicos similares aos usados em estratégias corporativas genéricas. Entre essas, os autores identificam sete campos estratégicos de abordagem imperativa, tanto na Construção Civil como em outras áreas. Esses campos, mostrados na figura 1, são: de negócios, operacional, de tecnologia da informação; marketing; tecnologia; recursos humanos e finanças que, quando abordados de maneira interativa, possibilitam a formulação de estratégias voltadas para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com Cheah e Garvin (2004), as ações estratégicas têm significativamente mais chances de obterem êxito quando desenvolvidas de maneira interativa entre os campos estratégicos, compondo processos que culminam em soluções estratégicas sustentáveis.

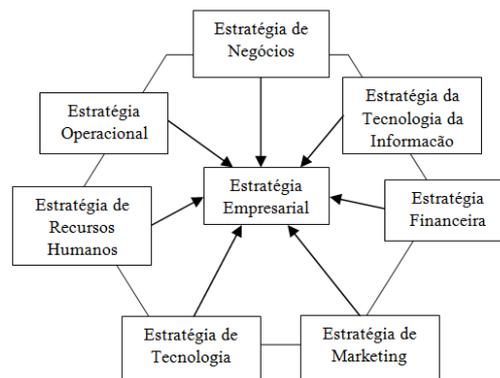


Figura 1 – Os sete campos estratégicos.
Fonte: Adaptado de Cheah e Garvin (2004)

Sabado (2011) cita três estratégias empresariais específicas e contumazes no setor da construção civil, sendo a primeira delas a busca pela redução de custos, muitas vezes distorcida; o esforço de diferenciação no mercado, limitado a alguns itens de projeto; e a forma mais comum, que é a manutenção do foco em segmentos, a exemplo de atendimento de mercados e públicos segmentados.

Cordeiro *et al.* (2006) afirmam que, geralmente, nas empresas da construção civil de pequeno e médio porte, as estratégias empresariais costumam ficar limitadas às mentes de seus proprietários, isto é, aqueles empreendedores, quando engendram uma estratégia, não a compartilham com os demais membros da empresa, concentrando as decisões operacionais e estratégicas, o que faz dos gerentes dos níveis intermediários meros executores de ordens.

Levando em conta a crescente dependência cultural do uso da tecnologia nas atividades cotidianas, Henderson e Ruikar (2010) afirma que as empresas do setor da construção civil necessitam ser proativas na busca e adoção de novas tecnologias, para manterem-se competitivas. A adoção adequada de tecnologias emergentes constitui uma questão estratégica para as organizações do setor.

Ainda segundo o referido autor, é de grande importância que as empresas da construção civil, ao avaliarem suas estratégias de atuação no mercado, considerem a adequação de aspectos, tais como: tomada de decisões, implementação de processos, razoabilidade na identificação e avaliação de novas iniciativas tecnológicas, e análise criteriosa às barreiras à implementação de novas tecnologias, e gerenciamento das mudanças.

A indústria da construção enfrenta, no contexto global, novas legislações ambientais, o que obriga as empresas do ramo a operarem em conformidade com os padrões estabelecidos pela lei e pela sociedade, em geral (PORTER, 1999, FERGUSSON e LANGFORD, 2006).

De acordo com Fergusson e Langford (2006), as empresas da construção podem resistir ou podem abraçar as mudanças, tomando-as como oportunidades de negócios. Os autores afirmam que são muitas as evidências literárias de que uma gestão estratégica que considere a importância dos aspectos ambientais pode levar à vantagens competitivas, estando as empresas ambientalmente proativas mais aptas a obterem resultados positivos.

4 Metodologia

A investigação busca identificar se as empresas da construção civil adotaram estratégias empreendedoras frente às oportunidades criadas pelo REUNI e, em caso afirmativo, quais são as estratégias.

4.1 Desenho da pesquisa

Em face do problema definido para essa investigação, a concepção de pesquisa realizada é a exploratória, que segundo Malhotra (2006, p.99-100) é usada em casos nos quais “é necessário definir o problema com maior precisão; identificar cursos relevantes de ação, ou obter dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem”. Além disso, a pesquisa exploratória analisa um problema “ou uma situação para prover critérios e maior compreensão”.

A pesquisa também é do tipo descritiva, que de acordo com Gil (2006) tem por objetivo apresentar a descrição das características de determinada população, fenômeno ou

relação entre variáveis. Esse tipo de pesquisa envolve técnicas padronizadas de coleta de informações, que incluem aplicação de questionários, ou observação sistemática, que possibilitam o levantamento dos dados que interessam ao pesquisador.

A abordagem utilizada para o problema é qualitativa, definida por Malhotra (2006, p.155) como aquela que proporciona percepção e compreensão do contexto do problema. Para Gil (2006), na pesquisa de abordagem qualitativa o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

4.2 Objeto de estudo

Para a realização dessa investigação são definidas como unidade de análise as empresas do segmento da construção civil, sediadas em Santa Maria/RS, e associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção Civil – SINDUSCON/SM. Todas essas organizações, independente de seu porte, desempenham atividades ligadas à categoria econômica da Construção Civil e, voluntariamente, associam-se ao sindicato, utilizando os produtos e serviços oferecidos pela entidade. As empresas atendem a distintos segmentos de público, através da construção de imóveis destinados a diferentes classes socioeconômicas.

4.3 Método de levantamento

Para facilitar a obtenção de respostas ao problema de pesquisa estipulado, foram levantados dados primários de quinze empresas de construção civil, filiadas ao SINDUSCON/SM. Essas empresas foram indicadas pelo próprio sindicato em referência. Os dados primários são aqueles gerados pelo pesquisador, com vistas a solucionar o problema em pauta. São coletados junto à uma certa população, para obter informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2006).

Para apoiar o trabalho, o SINDUSCON subscreveu uma carta apresentando a pesquisadora e os objetivos da pesquisa às construtoras associadas. Às empresas que participaram garantiu-se o anonimato das informações prestadas.

O método de levantamento dos dados envolveu um questionário estruturado, submetido pessoalmente aos diretores, no período compreendido entre 1 a 30 de julho de 2012. Esse método de obter informações confere uma padronização ao processo de coleta de dados, e baseia-se no interrogatório dos participantes, cujas respostas interessam aos objetivos da investigação (MALHOTRA, 2006). Além disso, especifica o conjunto de respostas

alternativas, bem como seu formato, que pode ser de múltipla escolha, dicotômica ou dentro de uma escala (GIL, 2006).

Preliminarmente à aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste, junto aos profissionais de engenharia atuantes no setor de construção civil, no mês de junho de 2012. Diante do pleno entendimento do grupo submetido ao pré-teste, decidiu-se pela aplicação do questionário original.

O questionário foi elaborado a partir de perguntas que exigem que os respondentes escolham dentro um conjunto de respostas pré determinadas, reduzindo a variabilidade nos resultados (MALHOTRA, 2006). As questões foram formuladas a partir de conceitos observados na revisão de literatura realizada para a presente investigação.

Aspectos relacionados aos procedimentos adotados para identificar oportunidades de negócios foram questionados tomando como base as considerações de Porter (2004), Mintzberg e Quinn (2008), e Foss *et al.* (2008). Já os questionamentos relativos aos critérios essenciais ao processo de decisão, tomaram como base conceitos de Cheah e Garvin (2004) e Kobal *et al.* (2008). A inovação como instrumento de obtenção de vantagens referendou-se a partir de Schumpeter (1982) e Van Der Meer (2007).

Conceitos de Mintzberg e Quinn (2008), Chiavenato (2008) e Brusmann *et al.* (2011) embasaram os questões relativas às estratégias de negócios. Henderson e Rukar (2010) servem como base à questões relativas a inovação de processos, materiais e tecnologias; e Porter (1999) e Fergusson e Langford (2006) salientam os aspectos competitivos da gestão ambiental dos projetos.

Os dados obtidos foram tabulados com uso do *software Excell for Windows*, que proporcionou um gráfico relativo ao conjunto de informações levantadas (gráfico 1).

5 Estratégias adotadas em relação ao REUNI

A apuração dos dados obtidos através da aplicação de questionários permite obter os seguintes resultados:

Em relação à existência de eventuais práticas sistematizadas de identificação de oportunidades de negócios, 40% dos pesquisados afirmam possuir tais tipos de práticas. Entre essas foram citadas análises de mercado, estudos de viabilidade econômica e programas estatais de habitação. De acordo com o que preconizam Mintzberg e Quinn (2008) e Trimi e Mirabent (2012), um adequado planejamento estratégico deve incluir uma constante monitoração e avaliação dos ambientes nos quais as organizações competem.

Empresas que fazem uso de uma visão empreendedora, conforme Porter (2000) e Foss *et al.* (2008), exploram novas oportunidades, para as quais devem estar atentas. Conforme apurado, 60% dos pesquisados não monitoram metodicamente as oportunidades que o mercado, eventualmente, disponibiliza.

Sobre os critérios utilizados no processo de decisão sobre a exploração das oportunidades identificadas, é possível destacar que: 60% das organizações apontam a margem de lucro e a manutenção de clientes como principais itens. A importância dos aspectos financeiros na estratégia de abordagem corporativa reside no melhor posicionamento competitivo e retorno financeiro compensador, e é salientada por diversos autores (CHEAH e GARVIN, 2004; IRELAND e WEBB, 2007; KOBAL *et al.*, 2008; SCHINDEHUTTE e MORRIS, 2009; LUKE *et al.*, 2011; KRAUS *et al.*, 2011), em relação à exploração das oportunidades de negócios.

Outros 26,67% dos investigados dão ênfase ao giro de capital. Aspectos como inovação, política ambiental e obtenção de novos clientes também foram salientados por 13,37% dos investigados. Do ponto de vista das políticas ambientais, enquanto critérios de decisão sobre exploração de oportunidades, a indústria da construção civil pode adotar mudanças e inovações que a leve à obtenção de vantagens competitivas (PORTER, 1999, FERGUSSON e LANGFORD, 2006; COLOMBO *et al.*, 2012).

De acordo com o levantamento, o aspecto mais evidente da utilização da inovação na indústria da construção civil é a vantagem competitiva (60%). A inovação costuma ser utilizada como ferramenta pró lucratividade por 33,33% dos pesquisados, e como recurso de empreendedorismo por outros 33,33%. Em conformidade com proposições de Schumpeter (1982) e Van der Meer (2007), a inovação está fortemente associada ao empreendedorismo, e sua utilização, de modo geral, implica em criação ou aumento de vantagens competitivas para as organizações.

Em relação às estratégias de negócios, as empresas desenvolvem, de maneira sistemática, algumas práticas. Dentre elas, 73,33% consideram aspectos organizacionais como missão, visão, valores e objetivos. Esse padrão de referência é essencial para o norteamento estratégico das pessoas da organização (CARVALHO e RONCHI, 2005; RESS e PORTER, 2006).

O desenvolvimento de competências estratégicas em colaboradores que não pertencem ao *staff* é praticado por 46,67% das organizações pesquisadas. O desenvolvimento das capacidades e potenciais das pessoas em diferentes setores e níveis da organização deve

estender-se de maneira a torná-las mais capazes de pensar e agir em conformidade com a estratégia e os objetivos delineados (RIBEIRO, 2009; BRUNSMAN *et al.*, 2011).

Quarenta por cento das empresas participantes realizam, de maneira contumaz, práticas de monitoração e avaliação do ambiente. Face à instabilidade do mercado, e às constantes e velozes mudanças no cenário econômico e cultural, uma adequada prática estratégica constitui na monitoração freqüente do ambiente externo às empresas, possibilitando a elas uma rápida reação frente a riscos e a oportunidades (ANSOFF, 1990; CHIAVENATO, 2008; MINTZBERG e QUINN, 2008).

Como estratégia de negócios, 33,34% exercitam manobras gerenciais para enfrentar ameaças e vantagens. Para Minzberg (2008), faz parte da própria essência da estratégia posicionar a organização para identificar e reagir rapidamente às ameaças e riscos que o mercado impõe, e a tirar proveito das oportunidades emergentes. Rees e Porter (2006) preconizam a elevada produtividade dos recursos como forma de aumentar a vantagem competitiva.

Planos de orientação estratégica são produzidos por apenas 20% das empresas avaliadas. Empresas da construção civil de pequeno e médio porte costumam a não desenvolver ou não disseminar suas estratégias de negócios, limitando-as aos diretores proprietários (CORDEIRO *et al.*, 2006). A importância da elaboração de planos de orientação estratégica é salientada por Minzberg (2008), como forma de estabelecer diretrizes para as organizações.

Entre os participantes, 53,33% assinalam não ter percebido o Programa REUNI como gerador de oportunidades de negócio na construção civil. Além disso, 60% dos respondentes afirmam que suas organizações não projetaram empreendimentos visando atender à demanda gerada pelo aumento do número de alunos e servidores da UFSM. Diversos autores salientam que os programas de expansão de universidades geram reflexos positivos no macroambiente local, favorecendo, inclusive, o setor da Construção Civil (PALMER e MALMBERG, 2008; HUGGINS *et al.* 2008; CARVALHO e OLIVEIRA, 2008).

Apenas 46,67% afirmaram ter adotado algum tipo de estratégia empreendedora, como forma de explorar as oportunidades criadas pelo REUNI. Dentre esses tipos de estratégias, a adequação de projetos ao perfil socioeconômico estudantil foi apontada como a prevalente, por 33,33% das empresas. A capacitação de pessoal para novas tecnologias, e o desenvolvimento de projetos comprometidos com a qualidade ambiental respondem, respectivamente, por 26,66 %, conforme figura 1. A utilização de distintas estratégias

empreendedoras pode propiciar vantagens competitivas para as organizações (SCHUMPETER, 1982; VAN DER MEER, 2007; SABADO, 2011).

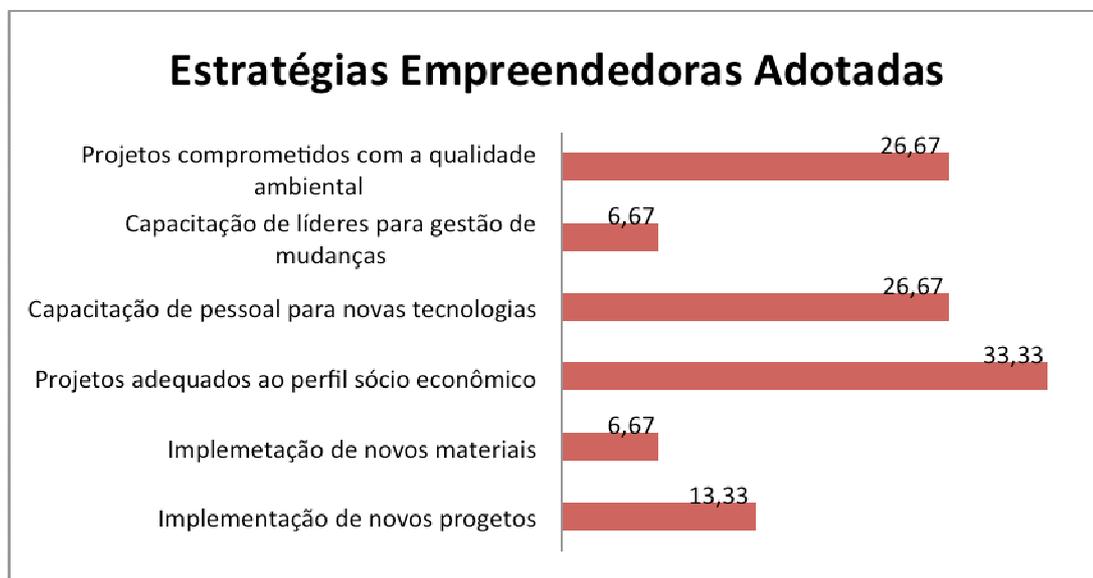


Gráfico 1 – Os tipos de estratégias adotadas pelas empresas da construção civil
Fonte: Elaborado pela autora

6 Considerações Finais

Uma vez que existe uma relação entre a expansão das universidades e o aumento do número de estudantes e servidores, criando oportunidades de negócios para as empresas locais da construção civil, este trabalho se propôs a investigar se as construtoras de Santa Maria, RS, perceberam tais oportunidades, e se adotaram estratégias empreendedoras para explorá-las, ou se reagiram a elas de maneira intuitiva.

A maioria das organizações do ramo da construção civil não sistematizou suas práticas de identificação de oportunidades de negócios. Tal dado se reflete no fato de uma pequena maioria declarar não perceber o REUNI como oportunidade.

Percebendo ou não as oportunidades criadas pelo REUNI, as organizações destacam que quando há necessidade de decidir sobre a exploração de oportunidades, utilizam-se dos critérios “margem de lucro” e “manutenção de clientes”, principalmente.

Quanto à utilização da inovação na indústria de construção em Santa Maria, as construtoras focam-se, na sua maioria, na busca de vantagens competitivas. No entanto, essas mesmas empresas sequer se utilizam da análise do ambiente externo como estratégia de percepção de oportunidades.



A estratégia de negócios mais comumente desenvolvida no setor é a definição de aspectos organizacionais, como: missão, visão, valores e objetivos. A ela, segue-se o desenvolvimento de competências estratégicas nas pessoas externas ao *staff*.

Apesar dos programas de expansão de universidades gerarem reflexos positivos no macro ambiente local, a maioria das empresas não esteve atenta às oportunidades criadas pela expansão da UFSM. Mesmo assim, sabe-se que houve um significativo acréscimo em área residencial construída, e em número de novas unidades comercializadas. Essa situação denota que as organizações que perceberam as oportunidades do REUNI participaram efetivamente desse incremento, empreendendo de maneira oportunista, e adequando seus projetos ao perfil socioeconômico estudantil.

Por outro lado, mesmo algumas empresas que não haviam percebido as oportunidades criadas pelo REUNI, beneficiaram-se com a demanda criada pelo programa de expansão, conforme depreende-se dos dados coletados.

Em resposta ao problema formulado para este trabalho, é possível concluir que a maioria das empresas atuou intuitivamente durante a implantação do Programa REUNI, focada na obtenção de vantagens competitivas, porém sem monitorar as demandas do mercado.

REFERÊNCIAS

ALLIO, R. J.; RANDALL, R. M. Kiechel's history of corporate strategy. *Strategy & Leadership*, v.38, n.3, p. 29-34, 2010.

ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BANDEIRA, R. A. M.; MELLO, L. C. B. B.; MAÇADA, A. C. G. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil. *Produção*, v. 19, n. 2, p. 376-387, 2009.

BORTOLUZZI, M.E. *Estratégias competitivas no mercado da construção civil: estudo de caso da empresa Etaplan Engenharia & Construção Ltda*. 2006. 99f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BRUNSMAN, B.; DEVORE, S.; HOUSTON, A. The corporate strategy function: improving its value and effectiveness. *Journal of business strategy*, v.32, n.5, p.43-50, 2011.

CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 2, n. 3, p. 273-289, 2009.

CARVALHO, A. W. B.; OLIVEIRA, L. F. *Habitação e verticalização numa cidade universitária: o caso de Viçosa MG*. São Paulo. Arqutextos, ano 9, 2008. Disponível em:

<<http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/09.100/112>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

CHEAH, C. Y. J.; GARVIN, M. J. An open framework for corporate strategy in construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v.1, n.11, p. 176-188, 2004.

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 3^a. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COLOMBO, M. G.; LAURSEN, K.; MAGNUSSON, M.; LAMASTRA, C. R. Small Business and Networked Innovation: Organizational and Managerial Challenges. *Journal of Small Business Management*, v.50, n.2, p.181–190, 2012.

CORDEIRO, C.C.C.; COSTA, D.B.; FORMOSO, C.T. Ferramenta para explicitação de estratégia: estudo baseado em pequenas e médias empresas de construção civil. *Sitientibus*, n.35, p.149-173, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4^a Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FERGUSON, H.; LANGFORD, D. A. Strategies for managing environmental issues in construction organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v.13, n.2, p.171-185, 2006.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G.; KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v.2, p.73-94, 2008.

HENDERSON, J. R.; RUIKAR, K. Technology implementation strategies for construction organisations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v.17, n.3, p. 309-327, 2010.

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W.; Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, v.50, p.49-59, 2007.

HUGGINS, R.; JOHNSTON, A.; STEFFENSON, R.; Universities, knowledge networks and regional policy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, v. 1, n.2, p.321–340, 2008.

KALE, S; KARAMAN, A. E.; Benchmarking the knowledge management practices of construction firms. *Journal of Civil Engineering Management*, v.18, n.3, 2012.

KOBAL, F.V.G.; PEDRO, D.I.; MARCOWICZ, I.; BETIM, L.M.; RODRIGUES, J.F. A visão empreendedora e o planejamento estratégico: uma pesquisa de campo em uma editora gráfica e escola de idiomas. 2008. In: *Anais Do Congresso Internacional De Administração*, 2008, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, PR, 2008.

KRAUS, S.; KAURANEN, I.; RESCHKE, C. R.; Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, v.34, n.1, p.58-74, 2011.

KRAUS, S.; HARMS, R.; FILSER, M.; Strategic Entrepreneurship: structuring a new field of research. *International Journal of Strategic Management*, v.12, n.2, p.126-137, 2012.

LUKE, B.; KEARINS, K.; VERREYNE, M. L.; Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v.17, n.3, p.314-337, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PALMER, D.; MALMBERG, A.; The contribution of universities to innovation and economic development: in what sense a regional problem? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, v.1, n.2, p. 233-245, 2008.

PORTER, M. E.; A nova era da estratégia. *Revista HSM Management*, São Paulo, Edição Especial, p. 17-28, 2000.

_____. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REES, W.D.; PORTER, C.; Corporate strategy development and related management development: the case for the incremental approach, part 1 – the development of strategy. *Industrial and Commercial Training*, v.38, n.5, p.226-231, 2006.

RIBEIRO, E.F.; Enhancing knowledge management in construction firms. *Construction Innovation*, v.2, n.3, p. 268-284, 2009.

SABADO, J.O.S.; Estratégias competitivas na construção civil: um estudo de caso no segmento imobiliário de Belém. 2011. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade da Amazônia, Belém, 2011.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.; Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.33, n.1, p. 241-276, 2009.

SCHUMPETER, J. A.; Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SINDUSCON/SM.; Informativo do Mercado Imobiliário de Santa Maria. 180 ed. n.12, 2011.

_____. *Informativo do Mercado Imobiliário de Santa Maria*. 168 ed. n.12, 2010.

_____. *Informativo do Mercado Imobiliário de Santa Maria*. 156. ed. n.12, 2009.



_____. Informativo do Mercado Imobiliário de Santa Maria. 144 ed. n.12, 2008.

_____. Informativo do Mercado Imobiliário de Santa Maria. 132 ed. n.12, 2007.

TIERGARTEN, M.; ALVES, C.A.; A Visão Baseada em Recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos Rev. Universo Administração, v. 2, p. 61-74, 2008.

TRIMI, S.; MIRABENT, J.B.; Business model innovation in entrepreneurship. International Entrepreneurship Management Journal, v.8, p.2-18, 2012.

VAN DER MEER, H. Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models. The Author Journal Compilation, v.16, n.2, 2007.