



**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**  
**GRUPO DE ENSINO E PESQUISA EM REAL ESTATE**

---

**NÚCLEO DE REAL ESTATE**  
**REAL ESTATE RESEARCH GROUP**

---

Texto para Coluna do NRE-POLI  
na Revista Construção e Mercado – Pini – Novembro 2014

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE MÉDIO  
PORTE NO BRASIL.**

Elisabete Maria de Freitas  
Arquiteta Mestre em Real Estate – Escola Politécnica da USP  
Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar - Escola Politécnica da USP

A tecnologia, a comunicação e os avanços de mercado estão fundamentalmente modificando as perspectivas de tempo, distância e limites espaciais. Especificamente em relação ao setor da construção civil estes limites atualmente se estendem a um ponto em que uma organização poderia teoricamente participar na elaboração de um projeto ou em uma construção em qualquer lugar do planeta.

Historicamente, a indústria da construção civil divide o mercado em classificações tradicionais como construção pesada, industrial, comercial e residencial. Esta divisão sempre promoveu oportunidades para as organizações de construção civil se manterem em mercados com competidores estabelecidos dentro deles.

Neste cenário, a competição por organizações de fora desta suposta delimitação se manifesta para as empresas como uma preocupação secundária e a percepção de segurança que se define com os mercados conquistados lidera.

Contudo as variações e mudanças, sejam estas econômicas ou tecnológicas, tendem a desestabilizar esta condição e a necessidade da sustentação dos negócios somada à conseqüente diferenciação da concorrência dentro dos mercados estabelecidos

---



pressiona para que as empresas construtoras<sup>1</sup> busquem alternativas além destas delimitações supostamente definidas por um mercado tradicional. Os limites aceitos quando há o foco somente em um mercado devem ser ultrapassados e permitir às empresas explorarem alternativas para a entrada de receitas e continuidade dos negócios obtendo-se resultados no patamar desejado.

O conhecimento para identificar, encontrar e perseguir estas oportunidades deve ser desenvolvido como parte de uma estratégia expandida de uma empresa de construção civil. É onde entra o Planejamento Estratégico.

Planejamento e gestão estratégica são processos que se relacionam com tomadas de decisão e ações corretivas que possam promover o entendimento e conhecimento da sistemática de sua própria organização e que as mantenham capazes de sustentar e/ou expandirem sua participação no mercado em um cenário cada vez mais competitivo, além de conseguir resultados satisfatórios em operações futuras.

O conceito de estratégia, criado pelos antigos gregos e utilizado no início por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com as transformações na sociedade em geral e em particular ao universo empresarial.

O pensamento estratégico evoluiu desde a década de 1950, quando a base era o orçamento que gerava o planejamento financeiro das empresas. Logo após, na década de 1980, este é guiado pela escola do planejamento a “longo prazo”, se desenvolvendo para o “pensamento estratégico” em 1990, em que análises das forças e fraquezas da

---

<sup>1</sup> Para facilidade de compreensão, o texto referenciará “empresas construtoras” como “empresas construtoras de edificações de médio porte”, classificadas de acordo com faturamento, estipulado pelo SEBRAE.

---



empresa e do ambiente interno e externo dão base às diretrizes e ações das empresas. Posteriormente a escola da gestão estratégica se solidifica, quando a efetiva valorização da estratégia veio dar um enfoque mais sistêmico do processo de planejamento.

### **Planejamento estratégico na construção civil**

Muitos estudos e pesquisas têm se desenvolvido em relação a este tema dentro do setor de construção civil e de uma forma geral os resultados convergem à constatação de que as empresas possuem muito mais a habilidade de planejar e executar projetos despendendo pouca atenção à gestão estratégica dentro de seu ambiente empresarial.

Constata-se também que as empresas construtoras de fato investem em programas de qualidade ou em novas tecnologias, mas nem sempre estes investimentos são bem sucedidos e dão o retorno esperado. Isto pode ocorrer porque durante a tomada de decisão não se trabalha de maneira sistêmica e abrangente e com uma abordagem estratégica adequada.

Na última década, a construção civil no Brasil passou por fases de aceleração do seu crescimento como demonstra o gráfico abaixo extraído de uma publicação do CBIC<sup>2</sup>:

O setor passou por uma intensa aceleração devido a diversos fatores ocorridos no país os quais impulsionaram este crescimento que teve o auge no ano de 2010, e gerou a entrada de várias empresas construtoras nos mercados que demandaram esta aceleração.

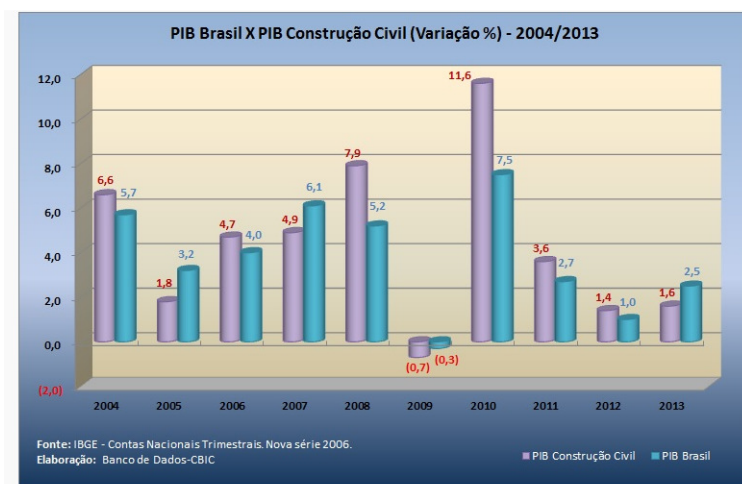
---

<sup>2</sup> CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

---



### Gráfico 01



Um bom exemplo é o mercado de *shopping centers* e hipermercados, em que empresas impulsionadas pelo cenário de uma economia favorável investem e lançam muitas unidades em diversas regiões do país.

Com isso, empresas de construção civil de pequeno e médio porte e até departamentos de obras de edificações comerciais formados dentro empresas de construção de grande porte entram neste mercado atraente.

Porém, a situação econômica vem se alterando e, neste ano, já se registram indicadores que denotam uma retração da expansão da construção civil no país.

Esta mudança de cenário gera uma incerteza no mercado em geral e é neste momento que cresce a competitividade entre as empresas construtoras; aquelas que têm um claro objetivo e que desenvolvem um plano que vise as ações estratégicas a serem tomadas antecipadamente diante de eventuais distorções no mercado, tendem a ter mais sucesso na manutenção de resultados. Assim como a falta de uma visão estratégica ocorreu no período do crescimento acelerado acarretando avanços



equivocados, severa falta de materiais e de mão de obra poderá acontecer neste momento, quando a economia do país se modifica e o mercado se retrai.

É claro que no Brasil muitas empresas construtoras têm estado atentas aos movimentos econômicos e têm procurado projetar seus negócios a médio e longo prazo buscando novos modelos administrativos, entre eles o planejamento estratégico, porém há indicações de que ainda residem dificuldades para a elaboração deste, em especial devido à visão operacional e menos tática que predomina dentro da cultura existente no setor.

Além disso, no Brasil, as empresas construtoras ainda enfrentam uma política tecnológica e industrial inconsistente e ciclos de investimentos descontínuos o que gera a falta de estímulo para programas de longo prazo.

### **Estudo de caso**

A fim de se obter alguns dados que pudessem parcialmente ilustrar o posicionamento de empresas construtoras de médio porte em relação a este tema, foi realizado um estudo de caso caracterizado por um levantamento de campo, o qual possibilitou tirar algumas conclusões iniciais. O estudo, que não possui caráter estatístico, pretendeu estabelecer subsídios para o projeto de doutoramento da autora, o qual possibilitará continuidade às pesquisas e conseqüentemente ao aprofundamento do tema em questão. O foco foi um universo de empresas de construção civil de porte médio que servem primordialmente o setor comercial/varejista.

A fim de termos uma visão mais abrangente sobre o tema, com empresas atuantes no mesmo mercado, porém em situações econômicas diferenciadas, a mesma pesquisa foi aplicada a empresas americanas atuantes no mesmo setor. No total participaram 56 empresas, sendo 28 de origem brasileira e 28 de origem americana.

---

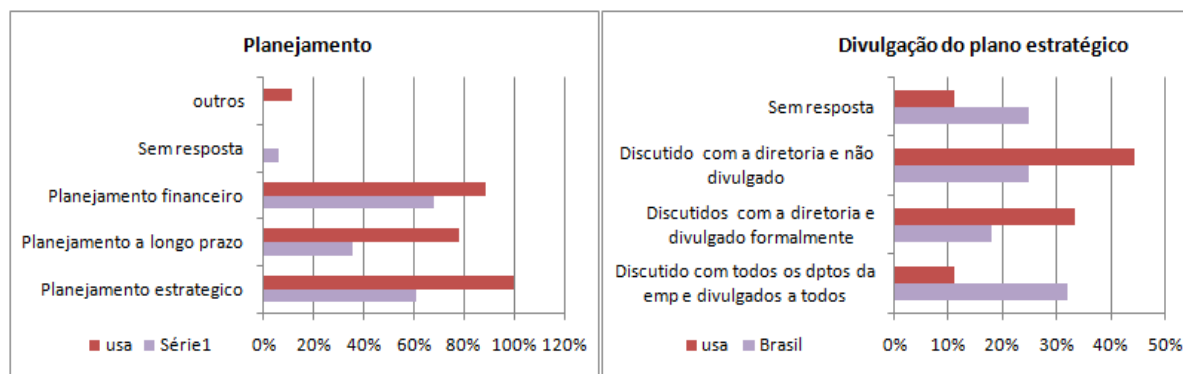


A pesquisa buscou saber o quanto elas estariam não só informadas a respeito do tema de planejamento estratégico, como também se havia alguma aplicação prática de ações deste sentido nestas empresas.

Após as perguntas a respeito do perfil das empresas, questionou-se qual tipo de planejamento a empresa possuía e foram dadas opções conforme gráfico 02 abaixo. A maioria das empresas declarou possuir os três tipos de planejamento (financeiro, de longo prazo e estratégico).

Estes dados trazem um indicador positivo de que a maioria das empresas constituintes da amostra processa em sua organização um plano estratégico, porém a constatação de diferentes processos de planejamento em paralelo requer um melhor entendimento.

*Gráfico 02 e 03*



Quando comparamos, porém, as empresas brasileiras com as americanas neste quesito, verifica-se que 100% das empresas americanas declaram ter um planejamento estratégico, enquanto que somente 60% das brasileiras dizem possuí-lo. Esse fato pode indicar uma diferenciação da mentalidade empresarial entre as empresas construtoras brasileiras e americanas constantes neste universo participante



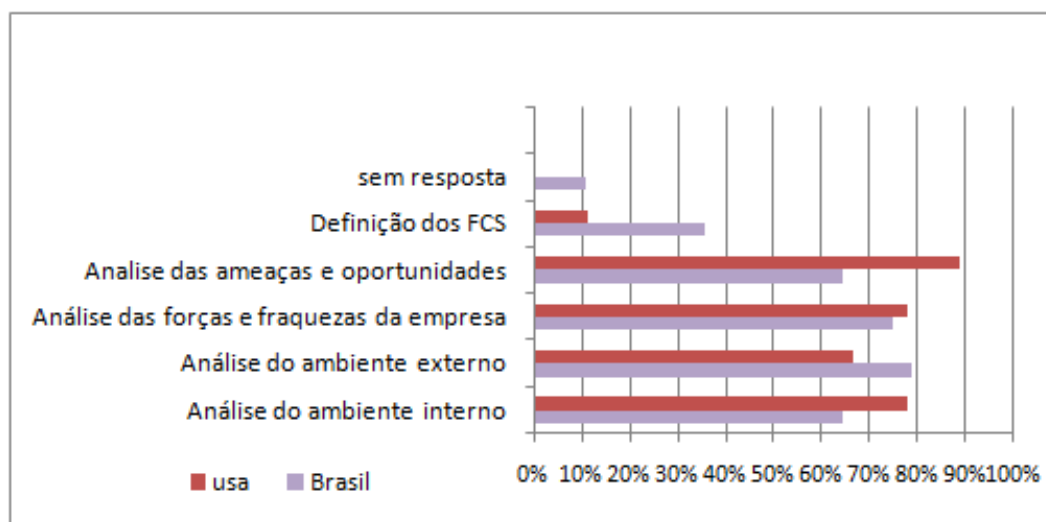
Em relação à divulgação dos dados do plano estratégico, conforme gráfico 03 acima, as empresas brasileiras estão praticamente divididas de igual forma e não há uma consistência de atuação. O indicador positivo é que existe um percentual que atua de forma mais atual discutindo o plano em conjunto com os funcionários/colaboradores e divulgando o resultado a todos. Em contrapartida, nota-se que existe ainda uma parcela que concentra a discussão somente entre diretores e ainda aqueles que só divulgam a parcela decisória. Este fato demonstra que ainda há empresas que têm dificuldade em obter, coordenar e gerir informações juntamente com todos departamentos, o que pode trazer falhas ao longo do prazo. Outro indicador extraído da pesquisa é que a maioria das empresas tanto brasileiras quanto americanas entende a necessidade de ter uma missão e uma visão, algo que denota o conhecimento do pensamento estratégico mais recente, em que se considera que estes somados aos valores da empresa definem as diretrizes estratégicas.

Este diagnóstico é bastante relevante, uma vez que esta etapa é essencial na implementação da gestão estratégica competitiva.

---



*Gráfico 04*



Em relação a ações estratégicas, nota-se pelo gráfico 04 acima que as empresas brasileiras se utilizam mais do estabelecimento de indicadores de desempenho como uma ação, porém também fica demonstrado que mais empresas americanas aplicam as outras opções as quais também fazem parte do estabelecimento de um processo de planejamento estratégico. Podemos afirmar baseado nestes dados, que as empresas tendem a possuir um conhecimento de ações, métodos para se traçar as diretrizes ou para formar uma metodologia para se processar um plano estratégico.

### **Considerações finais**

A pesquisa traz subsídios que nos levam a considerar que uma parcela das empresas participantes brasileiras tende a carecer de um pensamento estratégico dentro da organização e quando questionados sobre o motivo na pesquisa, algumas poucas empresas respondentes (4%) apontaram a falta de recursos e/ou conhecimento sobre o assunto (3%) ou que o tamanho da empresa não comporta (14%). Quando comparamos com as empresas americanas 100% destas declararam ter um





planejamento estratégico.

Conclui-se preliminarmente que existe um padrão de mentalidade empresarial nas empresas do perfil das respondentes em mercados desenvolvidos o que pode significar uma necessidade de um aprimoramento desta nas empresas construtoras similares no Brasil.

O aprofundamento na questão é visado através de futuras pesquisas mais abrangentes e profundas gerando um conhecimento mais específico da questão, que possa promover um amplo debate assim como divulgação dos resultados, indagações, conclusões e diretrizes que possam contribuir não só para o conhecimento do assunto, mas para o desenvolvimento do tema dentro do setor da construção civil no Brasil.

---