

REDES E ALIANÇAS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PARA A COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM SANTA CATARINA

Thiago W. Furlan¹
Fernando M. Garcia²
Igor M. Olsson³
Miguelangelo Gianezini⁴

RESUMO

O estudo de atividades da construção civil, desenvolvidas em regiões com economia diversificada, implica em maior complexidade, haja vista que a importância deste setor no processo de desenvolvimento socioeconômico local tem, em muitas regiões brasileiras, perpassado por organizações diferentes em porte, estratégia, conduta e objetivos, bem como seu relacionamento junto a diversos agentes (*stakeholders*). Partindo desse contexto foi desenvolvida uma pesquisa no âmbito das ciências sociais aplicadas, voltada à temática do desenvolvimento, estratégia e competitividade deste tipo de atividade. O intuito foi identificar as organizações construtoras e sua articulação entre congêneres, elaborando um esquema representativo deste contexto. Analisar o processo de desenvolvimento das mesmas, identificando os *stakeholders* responsáveis pelas redes e alianças estratégicas estabelecidas. Os dados foram reunidos a partir de contato com profissionais, por meio de artigos científicos na base de dados *Google Scholar*® (Google Inc.). Observou-se que diferente de outros ramos produtivos, onde pode haver maior propensão para criação de redes de colaboração, a construção civil (consultoras e incorporadoras) apresenta um cenário de maior concorrência em detrimento da colaboração. Contudo há em Santa Catarina um fenômeno recente de parcerias estratégicas de ocasião, como por exemplo compras conjuntas de insumos.

Palavras-Chave: Estratégia Organizacional, Construção Civil, Alianças Comerciais, Santa Catarina.

¹ Graduando em Engenharia Civil. Bolsista de iniciação científica (PIBIC/CNPq/UNESC).

E-mail: thiwatanabe@gmail.com

² Contador. Professor do Curso de Ciências Contábeis da UNESC, Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (PPGDS/UNESC).

E-mail: garcia.fernando@engeplus.com.br

³ Economista. Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (PPGDS/UNESC).

E-mail: igor.olsson@hotmail.com

⁴ Administrador, Doutor. Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS/UNESC). E-mail mgianezini@outlook.com

Endereço: UNESC/ PPGDS. Av. Universitária, 1105 - CEP: 88806-000 - Criciúma-SC, Brasil.

Networks and alliances as an organizational strategy for the competitiveness and development of construction industry in Santa Catarina state, Brazil

ABSTRACT

The study of civil engineering and construction industry carried out in regions with a diversified economy implies a greater complexity, since the importance of this sector in the process of local development, in many Brazilian regions, is permeated by different organizations in terms of size, strategy, conduct and objectives, as well as their relationship with several stakeholders. From this context, we conduct a research focused on the development, strategy and competitiveness of this type of activity. The intention was to identify the construction organizations and their articulation between congeners, elaborating a representative scheme of this context. Analyze the process of developing them, identifying the stakeholders responsible for established strategic networks and alliances. Data were gathered from contact with professionals, through scientific articles in the *Google Scholar*® database (Google Inc.). It was observed that, unlike other productive branches, where there may be greater propensity to create collaborative networks, the civil engineering and construction industry presents a scenario of greater competition to the detriment of collaboration. However, there is a recent phenomenon of strategic partnerships in Santa Catarina, such as joint purchases of raw material and inputs.

Keywords: Organizational Strategy, civil engineering, construction industry, Commercial Alliances, Santa Catarina.

INTRODUÇÃO

O estudo de atividades da construção civil, desenvolvidas em regiões com economia diversificada, implica em maior complexidade, haja vista a importância deste setor no processo de desenvolvimento socioeconômico local. Em muitas regiões brasileiras há organizações de diferente porte, estratégia, conduta e objetivos, e que se relacionam de forma diferente com o poder público, sindicatos, fornecedores, comunidades, clientes e organizações congêneres, que também são caracterizados como *stakeholders*, com as quais pode-se competir ou atuar em redes e ou alianças.

O presente estudo teve por objetivo geral desenvolver uma pesquisa, no âmbito das ciências sociais aplicadas, voltada à temática do desenvolvimento, estratégia e competitividade das atividades da construção civil.

Visando alcançar este objetivo geral, a proposta tinha por objetivos específicos: Identificar a natureza das empresas, mapear a existência ou não de empresas de construção civil do estado de Santa Catarina no ranking das mil maiores empresas (Valor Econômico) e identificar as redes colaborativas no setor.

O intuito foi identificar as organizações construtoras e sua articulação entre congêneres, elaborando um esquema representativo deste contexto. Analisar o processo de desenvolvimento das mesmas, identificando os *stakeholders* responsáveis pelas redes e alianças estratégicas estabelecidas.

REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção são apresentados os resultados da revisão bibliográfica, coleta e contato com os profissionais.

No âmbito das organizações, alianças são entendidas por Gulati (1998) como “acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços [...] de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos”.

Gulati ainda trata de outro conceito relevante para a pesquisa realizada. Trata-se do conceito de redes, que pode prover valiosos *insights*. Devido ao nosso limitado entendimento das dinâmicas das redes, a ideia de alianças representa uma arena na qual a ação e estrutura estão interconectadas a ponto da própria rede poder ser examinada (GULATI 1998).

O conceito de redes também é estudado por Mizruchi (1994, p. 339) que destaca avanços nessa área nas últimas décadas e conclui, ainda em meados dos anos 1990, que a análise de redes é uma das abordagens que mais cresceu desde aquele período.

Por conseguinte, teóricos observam esta possibilidade dentro de sistemas onde, como no caso do objeto estudado, interagem diversos *stakeholders* entendidos como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado, quando da realização de um determinado objetivo (FREEMAN, 1984).

Um *stakeholder* pode ser também qualquer indivíduo ou grupo que mantém um determinado interesse nas ações, as quais possuem repercussão numa determinada organização (FASSIN, 2009). A partir daí, torna-se fundamental entender a capacidade de legitimação, em relação ao papel exercido por estes, nas diferentes formas de pressões e interesses despertados por suas ações.

Cabe destacar que na construção civil, as ações dos diversos agentes (*stakeholders*) têm sido pautadas por preocupações de ordem econômica, como competitividade, marketing, pressões da demanda e investimento; e recentemente pela demanda do mercado imobiliário (CASAROTTO, 2002; OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2012).

Além disso as ações do setor da construção civil em si, vão para além das atividades econômicas e por todos os seus encadeamentos, principalmente, na economia de um país, possuem forte influência no desenvolvimento socioeconômico seja gerando emprego, renda, tributos, reduzindo as desigualdades regionais, entre outros (TEIXEIRA; CARVALHO, 2005).

A leitura prévia deste referencial foi fundamental para melhor aproveitamento do contato com os profissionais e da coleta, que incluiu publicações e documentos do mercado da construção civil.

METODOLOGIA

A procura por informações se deu com leituras sobre a temática e participação em atividades como eventos científicos e discussões no âmbito do grupo de pesquisa. O estudo partiu de perspectiva geral, permitindo uma compreensão da criação e atuação das organizações da construção civil em Santa Catarina. Após esta fase fez-se um diagnóstico preliminar, que guiou a busca de informações adicionais.

Considerando-se a condição da proposta, o aprofundamento do tema foi seguido com direcionamento da busca por fontes de informação específicas, tanto em forma de publicações disponíveis na base de dados *Google Scholar*® (livros, periódicos, trabalhos de eventos, teses e dissertações); quanto em forma de dados secundários (órgãos governamentais, universidades, instituições de pesquisa, fundações e outras entidades como a FIESC) e contato com gestores.

Desta forma, observando o enfoque interdisciplinar das Ciências Sociais Aplicadas, a pesquisa foi caracterizada como qualitativa, por se tratar de estudo com ênfase na compressão da atuação das entidades supramencionadas, pautando-se na observação e descrição desta condição.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada heterogênea, contemplando as categorias exploratória (quando se almeja pesquisar informações ainda

não disponíveis sobre o objeto de estudo) e descritiva (quando se visa apresentar e detalhar as características do fenômeno pesquisado). E com relação aos procedimentos optou-se por pesquisa bibliográfica e levantamento documental.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No ano de 2012, a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), idealizou o Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense (PDIC) buscando, em ação conjunta do governo, da iniciativa privada, do terceiro setor e da academia, identificar potenciais para que o estado se desenvolva em âmbito nacional e internacional.

Integrante do PDIC, o projeto nominado Rotas Estratégicas Setoriais para a Indústria Catarinense, tem como base o estabelecimento de ações e esforços que visam contribuir para seus determinados setores até o ano de 2022.

Buscando dinamismo, competitividade e sustentabilidade do setor da Construção Civil, os já citados integrantes da ação conjunta, estabelecem através da Rota Estratégica do Setor da Construção Civil, propostas para a concretização de ações de curto, médio e longo prazos.

O setor da construção civil foi triplamente segmentado em pré-fabricados, edificações e infraestrutura e a cada segmento foram descritas as principais necessidades a serem atendidas para que lhes fosse possível atingir o desenvolvimento desejado no período estabelecido.

Observa-se que, conforme disposto no Quadro 1, os segmentos buscam ampliar a incorporação de inovação, densidade tecnológica e mão de obra qualificada no setor, ao mesmo tempo em que declaram a necessidade de desburocratização e agilização dos processos junto aos órgãos públicos.

A redução da declarada alta taxa tributária, aliada à necessidade constante de inovação e investimento do setor, aparece como ponto determinante para a capacidade de crescimento e expansão do setor no estado.

Quadro 1 – Visões para o Setor da Construção Civil

Segmento	Descrição
Pré-Fabricados	Incorporação de materiais e tecnologias de produção inovadores, sustentáveis e com alta densidade tecnológica, maior interação universidade–empresa nas áreas de PD&I e transferência tecnológica, a desburocratização fiscal e a redução da carga tributária e a melhoria da logística de produção e transporte dos produtos do segmento.
Edificações	Escassez e elevado custo da mão de obra, pouca interação universidade–empresa, desatualização tecnológica, elevada carga tributária, carência de laboratórios de homologação e certificação de novas tecnologias, excesso de regulamentação e dificuldades na obtenção de licenças de construção e falta de definição de políticas públicas de longo prazo.
Infraestrutura	Elevadas cargas tributárias, a carência e a desqualificação da mão de obra, a falta de incentivos à qualidade e à inovação e a carência de políticas públicas que permitam o planejamento das empresas para atuar no segmento.

Fonte: Adaptado de PDIC2022/FIESC⁵

Em consonância com as considerações feitas anteriormente, o Quadro 2 apresenta algumas das ações para médio e longo prazos estabelecidos no projeto. Cabe ressaltar que não foram analisadas as ações de curto prazo por pertencerem a um período passado e, portanto, não estarem inclusas no período analisado.

Assim como observado no Quadro 1, o setor público é constantemente lembrado nas ações de médio e longo prazo. Nos três segmentos é possível identificar a necessidade de desburocratização, agilização e simplificação de processos de certificação e liberação, por exemplo.

Outro ponto amplamente destacado está diretamente relacionado ao processo de constituição profissional dos profissionais do mercado, sendo necessário adequar os currículos e oferecer capacitação para que os profissionais possam acompanhar o desenvolvimento e a inovação do setor.

⁵ Disponível em: http://www4.fiescnet.com.br/images/home-pedic/construcao%20civil_roadmap_frente.pdf

Quadro 2 – Ações de médio prazo (2016-2018) e longo prazo (2019-2022)

		Descrição	
		Médio Prazo 2016-2018	Longo Prazo 2019-2022
Pré-Fabricados	Tecnologia	Financiamento de estudos	Centro de referência
	Logística	Melhorar os meios de escoamento da produção	Criação de polos industriais nas mesorregiões
	Mercado	Selo de qualidade	Inserção de pré-fabricados nas grades curriculares.
	Normas e tributação	Instituto catarinense de certificação de qualidade	Agilizar a certificação de novas tecnologias
Edificações	Tecnologia	Fundo Investimento PD&I	Incentivos fiscais
	Normas	Integração e simplificação	Divulgação
	R.H.	Adequação dos currículos	Incentivo para capacitação
	Políticas Públicas	Crédito de longo prazo e adequação dos currículos.	Fomento para novas tecnologias
Infraestrutura	Tecnologia	Fundo de Investimento P&D	Polo tecnológico
	Logística	Agilidade p/ licenças ambientais	Infraestrutura rodoviária e portuária
	R.H.	Capacitação empresarial	Alinhar currículos com a demanda do setor
	Políticas Públicas	Crédito para capital de giro e compra de equipamentos	Simplificação de processos junto aos órgãos públicos

Fonte: Adaptado de PDIC2022/FIESC⁶

Observando o Quadro 2, observa-se a necessidade da criação de fundos de investimento para pesquisa, desenvolvimento e inovação e da criação de linhas de crédito de longo prazo.

Os resultados estão, portanto, divididos em três constatações. A primeira delas diz respeito à natureza das empresas catarinenses. Em Santa Catarina há poucas construtoras de capital aberto. No entanto, há presença de grandes corporações com matriz em outros estados e/ou países.

A segunda, por sua vez, está associada ao porte médio e de tradição do setor em Santa Catarina. Entre as mil maiores empresas do Brasil somando-se todos os setores (Construção e engenharia) não havia em 2014 nenhuma empresa genuinamente catarinense configurando no ranking (VALOR ECONÔMICO, 2015).

⁶ Disponível em: http://www4.fiescnet.com.br/images/home-pedic/construcao%20civil_roadmap_verso.pdf

Uma das explicações para esse fato é que, tanto no Brasil quanto em Santa Catarina, as posturas das próprias instituições financiadoras levam a decisão da opção de criação de Sociedade de Propósito Específico (SPE), que não entram no cálculo desse ranking.

Por fim, a terceira diz respeito às próprias características competitivas do setor e do mercado. Diferente de outros ramos produtivos, onde pode haver maior propensão para criação de redes de colaboração, a construção civil (consultoras e incorporadoras) apresenta um cenário de maior concorrência em detrimento da colaboração.

As redes colaborativas também podem surgir dos ambientes de interação e feiras de negócios. Neste sentido foi promovido levantamento dos principais eventos do gênero, constantes no Quadro 3.

Quadro 3 – Resumo dos eventos (feiras de negócios) da Construção Civil - Brasil, 2015

EVENTO	REALIZAÇÃO	LOCAL
FICONS	13/09 a 17/09	Olinda/PE
Lar e Decoração	17/09 a 25/09	São José dos Campos/SP
FESQUA	21/09 a 24/09	São Paulo/SP
Intercon	2/10 a 5/10	Joinville/SC
Expo Urbano	10/11 a 12/11	São Paulo/SP
Vitória Stone Fair	16/02/17 a 19/02/17	Vitória/ES
Brazil Road Expo	21/03/17 a 23/03/17	São Paulo/SP
Feicon Batimat	04/04/17 a 08/04/17	São Paulo/SP
POWER-GEN Brasil incorporating HydroVision Brasil	25/04/17 a 27/04/17	São Paulo/SP
Fenahabit – Fabricon	25/05/17 a 28/05/17	Blumenau/SC

Fonte: Elaboração própria

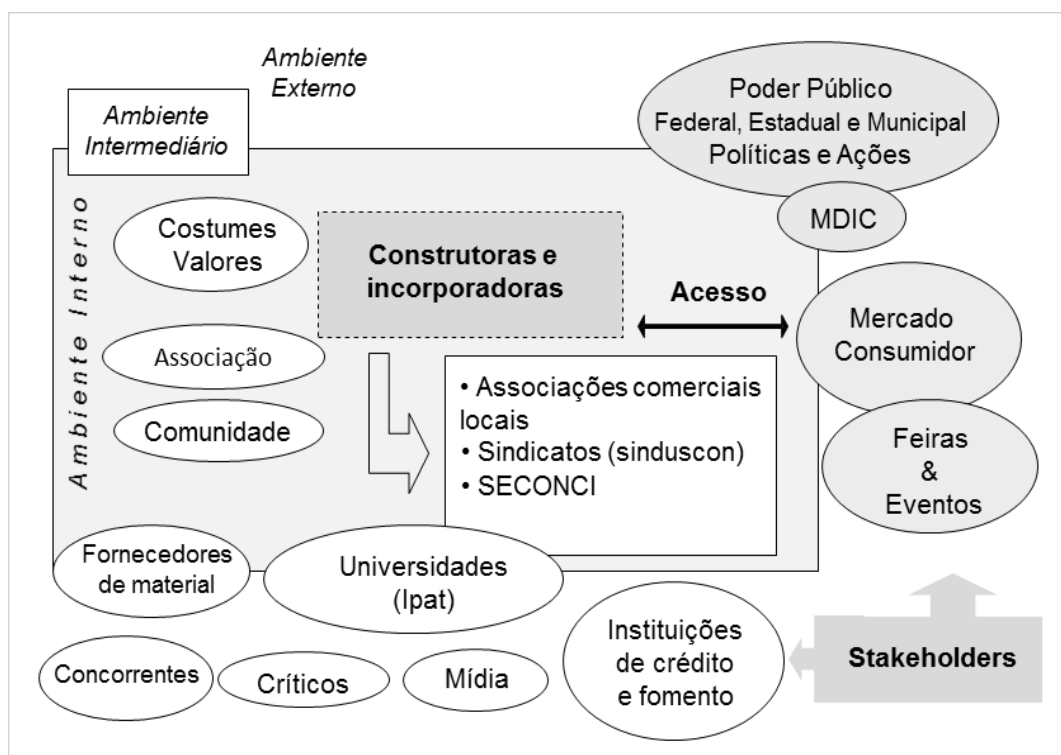
Correlacionando os objetivos da pesquisa e replicando uma técnica já utilizada para ilustrar os resultados, elaborou-se um *framework* (apresentado junto com a publicação da Semana de Ciência e Tecnologia da UNESC) identificando os principais *stakeholders* com base nas definições de autores como Freeman, Harrison, Wicks (2007).

Na Figura 1, observa-se que a ambientação setorial das construtoras pode ser descrita por meio de três ambientes: externo, intermediário e interno. O primeiro é formado pelo poder público, por concorrentes, instituições de crédito e fomento, entre outros. O

ambiente intermediário, tem em sua constituição, os fornecedores de materiais e as instituições de pesquisa. O último, o ambiente interno, é aquele ligado ao sistema organizacional da empresa e o responsável por fazer a conexão com o ambiente intermediário e externo.

Dentre outras constatações, é possível visualizar que as associações são criadas para aumentar o poder de negociação das empresas no mercado.

Figura 1 - Esquema ilustrativo da relação dos *stakeholders* nas redes e alianças estabelecidas



Fonte: Elaboração própria

Para que haja acordos e parcerias dentro do setor se faz necessário prévio conhecimento dos gestores sobre o que existe no mercado. A partir de tal pressuposto foi abordado durante o contato com os profissionais, quais os principais eventos/feiras onde podem ser buscadas informações utilizadas pelos mesmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estabelecimento das Rotas Estratégicas Setoriais para a Indústria Catarinense deixa claro as necessidades e a forma como as empresas do setor da construção civil podem

contribuir para o desenvolvimento da indústria do estado. A estratégia possui duas frentes distintas, a primeira busca a desburocratização e agilização dos processos do setor público e a segunda tem como base o investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação, ao mesmo tempo em que busca formular e estruturar a relação instituição de ensino – mercado.

É possível identificar que, diferentemente de outros ramos produtivos, em que existe maior probabilidade de criação de redes de colaboração, o setor da construção civil tende a aderir à ampla concorrência em detrimento da colaboração. O estado de Santa Catarina, porém, conta com um fenômeno recente em que empresas do setor se utilizam de parcerias estratégicas de ocasião para, dentre outros objetivos, comprarem insumos a preços menores.

Por fim, pode-se constatar que, para além da compra de insumos, as parcerias estratégicas podem servir como base para o avanço nas questões expostas pelos envolvidos no estabelecimento das Rotas Estratégicas do setor. Sendo de interesse comum, a desburocratização, a criação de fundos de investimento em PD&I e estruturação da relação instituição-mercado, dentre outros, possuem chances maiores de realização quando tratadas dentro de uma rede colaborativa.

Agradecimentos: Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC); Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); e Grupo de Pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD).

REFERENCIAS

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil:** definição de funções e atividades de cooperação. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. 2002. 220f.

FASSIN, Y. The Stakeholder Model Refined. **Journal of Business Ethics**. v. 84, 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic management:** A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GULATI, R. Alliances and networks. v.19, p.293-317. EUA: **Strategic Management Network**., 1998.

MIZRUCHI, M. S. Social network analysis: recent achievements and current controversies. **Acta Sociologia**, 37 329-343, 1994.

OLIVEIRA, V. F.; OLIVEIRA, E. A. O papel da indústria da construção civil na organização do espaço e do desenvolvimento regional. The 4th International Congress on University-Industry Cooperation – Taubate, SP – Brazil – December 5th through 7th, 2012.

RODRIGUES, A. Et. Al. Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 269-282, abr./jun. 2013.

TEIXEIRA, L; CARVALHO P. A construção Civil como instrumento de desenvolvimento da economia brasileira. **Revista paranaense de desenvolvimento** Nº 109 - Julho/dezembro 2005.