ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Estratégia e competitividade no setor da construção civil: Um estudo aplicado ao Norte de Portugal

José Gomes[1], Teresa Dieguez[2] & Bruno Sousa[3]

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), josmariagms@gmail.com
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), tdieguez@ipca.pt
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), bsousa@ipca.pt

Abstract

The Civil Construction sector in Portugal has suffered significant fluctuations over the last few years. Being an important sector for economic growth due to its ability to provide infrastructure and create jobs, it is imperative that companies adopt tools for analysis and control of the strategy in order to survive and remain competitive. The evaluation of the generated strategic alternatives will allow to make the major decisions (generic strategy, products and markets, growth and development options), but efforts to transform intentions into actions emerge in the implementation phase of the strategy: the most difficult phase of the entire strategic process, since it is closely linked to organisational change. Interviews were conducted with five managers of companies in the sector and the study aimed to understand which generic strategy allows them to obtain a greater competitive advantage. Most of the interviewees considered it to be cost leadership.

Keywords: Strategy, Competitive Analysis, Generic Strategies, Civil construction

1. INTRODUÇÃO

A mudança é hoje uma constante e as empresas necessitam de ser cada vez mais competitivas para fazer face ao aumento generalizado da concorrência. O grande desafio passará por ajustar o planeamento estratégico sistemático ao ambiente complexo e imprevisível, de modo a antecipar alterações e manter ou criar vantagem competitiva (Jacobides, 2010; Wright, Paroutis & Blettener, 2013; Shu-Hsiang, Jaitip & Ana, 2015). Assim surgem as ferramentas estratégicas para fornecerem informação sob uma perspetiva holística e apoiarem os gestores na tomada de decisão e no pensamento estratégico (Clark, 1997; Gunn & Williams, 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014). Nos últimos anos muitos têm sido os autores e os estudos que têm procurado a "fórmula para a melhoria da performance" (Nobre, 2016, 18), tendo sido desenvolvidos alguns modelos, entre os quais: SWOT (1960s), Matriz BCG (1970s), Matriz GE (1970s), Cinco Forças de Porter (início 80s), Análise da Cadeia de Valor (1980s), Análise de capacidades (1990s) e Análise de Opções Estratégicas (1990s) (Bowman, Singh & Thomas, 2002).

Considerando que o setor da construção em Portugal é um setor com uma grande tradição e impacto na economia, é relevante perceber quais as estratégias utilizadas pelas empresas para fazerem face ao contraciclo vivido no setor. A crise económico-financeira de 2008 teve um forte impacto neste setor e originou uma retração acentuada, tendo-se este cenário vindo a inverter desde o primeiro semestre de 2017 onde foi registado um aumento significativo da produção.

Assim o presente estudo pretende avaliar se as empresas portuguesas do setor da construção civil, sedeadas no litoral norte de Portugal, estão despertas para a realidade que afeta diretamente os seus resultados práticos.

O presente estudo está dividido em duas partes. Na parte I é efetuado um enquadramento teórico sobre o tema da estratégia e estratégias genéricas com vista a conhecer o estado da arte e a sua evolução. Também é analisado o setor da Construção Civil em Portugal. Na parte II apresenta-se o estudo de caso, referindo a metodologia, análise e discussão dos resultados, e por fim, as conclusões, limitações e recomendações para linhas de investigação futuras.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Antes de compreender o significado prático de uma estratégia, afigura-se necessário investigar relativamente à sua origem. A palavra estratégia teve origem na Antiga Grécia e advém do termo grego "strategos", que significa "general no comando das tropas". Teve a sua origem no militarismo e está intimamente ligada à arte ou ciência de um general definir planos, métodos e manobras para atingir determinados objetivos (Griffith, 1963; Freire, 1997). De acordo com Sousa (2010), "analisando o curso da história, no final do século XVIII, o termo estratégia, com a Revolução Industrial, teve o seu significado ampliado à política e à economia. Na área da gestão empresarial, a palavra foi adotada, em 1947, por Von Neumann e Morgenstern, num livro sobre a teoria dos jogos, segundo os quais a estratégia consiste numa série de ações tomadas pela empresa e definidas de acordo com uma situação particular" (p. 38). Enquanto o objetivo da estratégia militar é conquistar o território do inimigo defendendo o seu próprio território, no campo dos negócios o objetivo fundamental da estratégia é conquistar novos mercados através da criação de vantagens competitivas e da defesa do seu território, ou seja, da opinião dos seus clientes (Freire, 1997; Santos, 2008).

Nos anos 60, Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Universidade de Harvard apresentaram uma definição de estratégia como conceito unificador que relacionava todas as áreas funcionais de uma organização com o ambiente externo. Para Andrews estratégia é o conjunto de objetivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais com vista a atingir essas metas, expressos de tal forma que permitem definir qual o negócio em que a organização está ou estará, bem como o tipo de organização que é ou será (Teixeira, 2011). Chandler (1962) e Ansoff (1965) apresentam conceitos distintos, mas complementares sobre estratégia. Chandler (1962) define estratégia sobre o ponto de vista da satisfação do cliente através do alcance de objetivos básicos de longo prazo e adoção de linhas de ação. Por sua vez Ansoff (1965) considera que a definição de estratégia é mais restrita, e consiste num conjunto de regras aplicadas à tomada de decisão quando não são conhecidas todas as variáveis para essa solução. Mais tarde Katz (1970) refere que estratégia

consiste na relação entre a empresa e o seu meio envolvente, ou seja, a relação atual (situação estratégica) e a relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos). De acordo com Mintzberg e Waters (1985) a distinção entre estratégia vista como um plano ou como um padrão de comportamento está na origem da classificação das estratégias planeadas e estratégias emergentes. Mintzberg (1994) distingue a estratégia intencionada da estratégia realizada. Comparando estratégia intencionada com estratégia realizada pode distinguir-se a estratégia deliberada (aquela que se realizou como tinha sido intencionada) da estratégia emergente. A estratégia não realizada é aquele que apesar de ser intencionada ainda não se realizou.

Nos dias de hoje, o conceito de estratégia é dos mais utilizados na vida empresarial e, apesar de parecer um conceito consensual, vários autores têm refletido sobre o tema apresentando definições distintas. Drucker (1954) refere que para definirmos corretamente a estratégia a seguir é necessário responder a duas questões fundamentais: "Qual é o nosso negócio?"; e "Qual poderia ser o nosso negócio?". Estas duas questões indicam de forma clara qual é o futuro da organização e qual é a visão perspetivada para a organização (o que pretende para o futuro). A missão, visão e valores constituem o ADN da organização e são centrais na definição de uma correta estratégia de longo prazo (Mirvis, Googins e Kinnicutt, 2010). A missão consiste na definição dos fins estratégicos gerais da empresa, ou seja, é o enunciado dos prepósitos gerais e contínuos que indicam as intenções fundamentais da gestão da empresa. Por outras palavras, a missão é a razão de ser de uma organização na medida em que traduz os motivos da sua existência. Serve de ponto de partida para a definição de objetivos mais concretos e específicos. De uma forma mais prática, a missão indica qual o negócio da empresa, quem pretende satisfazer, o que fazer para satisfazer, e de que forma. Por sua vez, a visão indica a direção futura da organização, qual o foco futuro no que diz respeito ao produto, mercado e cliente. Diz respeito à forma como a administração perceciona o futuro da empresa. Indica de uma forma mais prática para onde é que se pretende ir. Os valores representam um conjunto de princípios éticos que formam o código de conduta da empresa – são a filosofia que determina o modo de agir da organização. Os valores indicam a forma como a empresa deve atuar por forma a atingir a sua visão (Mirvis et al., 2010; Teixeira, 2011).

Welch (2001), refere que a estratégia de negócios está relacionada com a capacidade de se responder rapidamente às mudanças reais que ocorrem, e não tanto com a capacidade de prever algo. Por isso é que a estratégia tem de ser dinâmica e capaz de antecipar, pelo que é necessário ter "raciocínio estratégico" por forma a delinear um plano geral a partir da força condutora do negócio. Para Kaplan e Norton (2009) a estratégia é uma área de estudos que tem como objetivo a organização dos recursos e processos de uma organização com vista a desenvolver oportunidades de negócio no meio transacional onde estas se inserem. Já Robert (2004) relaciona a estratégia prosseguida com a visão futura. Para este a estratégia é a descrição do conceito de negócio que a organização pretende implementar. Com a mudança acentuada dos dias de hoje, percebe-se que muitas vezes as organizações perdem parte das energias com detalhes e não se focam no que realmente interessa, que é a estratégia (Bourgoin, Marchessaux e Bencherki, 2018).

Na gestão das organizações (lucrativas e não lucrativas) os gestores, independentemente do seu nível de gestão (institucional, intermédio ou operacional) ou da sua área funcional (financeira, comercial, técnica ou de recursos humanos), devem tomar decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia, bem como considerar quatro etapas básicas fundamentais, tais como: planeamento, organização, direção e controlo. (Teixeira, 2011). Para um bom alinhamento da estratégia é necessário identificar de forma clara quais as escolhas e opções a implementar por parte dos gestores de topo, cujo principal objetivo é aumentar a competitividade e sustentabilidade das organizações de forma a aumentar o desempenho superior relativamente aos seus concorrentes. Por isso Mintzberg (1994) refere que a gestão estratégica é um processo sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação. Para Freire (1997) a gestão estratégica consiste na análise do meio envolvente e da empresa, na formulação da missão, objetivos e estratégia na organização da estrutura e na implementação das orientações definidas consoante o seu nível de desempenho. Já Bartol e Martin (1998) referem que gestão estratégica é o processo de formulação e implementação de estratégias a fim de as organizações atingirem os objetivos a que se propõem em função do meio envolvente em que estas se encontram inseridas. De acordo com Santos (2008) "a gestão estratégica pode entender-se como o processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam onde estão, para onde querem ir e como é que lá irão chegar, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente, e em particular,

nas preferências dos clientes" (p. 328). A figura 1 permite analisar o essencial do modelo de gestão estratégica, nomeadamente, o planeamento, a organização, a liderança e o controlo.

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica
Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 328).

A gestão estratégica é de tal modo importante que permite (I) identificar, desenvolver e explorar eventuais fontes de vantagem competitivas; (II) orientar e dirigir os esforços dos seus membros e a (III) afetar recursos, no sentido de assegurar a eficácia na consecução consistente, coordenada e alinhada dos objetivos e (IV) estimular a reflexão dos seus membros, a todos os níveis, na formulação e implementação da estratégia e encorajar e incentivar a criatividade e a inovação (Santos, 2008; Topera, 2014). Quando bem praticada, a gestão estratégica pode resultar num conjunto de benefícios que podem proporcionar às empresas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Teixeira (2011) refere que se podem observar três grandes benefícios: a consistência de ação, uma gestão mais proativa e um maior envolvimento pessoal. A consistência da ação consiste no alinhamento de uma ideia comum e partilhada sobre os destinos da empresa. A gestão mais proativa consiste no desenvolvimento de esforços por parte dos gestores com vista atingir determinados objetivos de acordo com o planeado (ou pelo menos intencionado). O maior envolvimento do pessoal traduz-se no envolvimento de gestores e pessoal na definição e implementação das estratégias. Este envolvimento origina um maior sentimento de pertença (a nível transversal) de todos os membros da organização, aumentando assim os níveis de empenho e motivação nas tarefas designadas. Adicionalmente, e para além destes três benefícios fundamentais, a gestão estratégica apresenta outros benefícios importantes, entre os quais: assinala os problemas antes de eles acontecerem, alerta para mudanças, clarifica a visão do negócio, permite a identificação e exploração de oportunidades, minimiza os efeitos negativos, estimula uma abordagem integrada e entusiástica dos problemas e das oportunidades e dá à empresa uma maior vantagem sobre os seus concorrentes (Teixeira, 2011; De Sala e Huxley, 2014).

As fases do processo de gestão estratégica são três: I) análise estratégica (posição), II) formulação da estratégia (decisão) e III) implementação (ação e controlo).

A figura seguinte (figura 2) mostra-nos que no processo de análise estratégica é necessário interpretar e analisar todo o contexto em redor das organizações e é necessário ter em consideração o ambiente geral, o ambiente específico, a estrutura organizacional e a sua capacidade estratégica. A análise do ambiente geral consiste na análise de fatores a um nível macro geral (político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal) que têm influência nas empresas de modo em geral. São forças incontroláveis pela empresa,

mas que esta deve tentar aproveitar/influenciar. A análise do ambiente competitivo é direcionada para um ambiente mais específico, seja ele a nível da indústria ou setor. O modelo competitivo das cinco forças de Porter vem precisamente analisar a concorrência do setor/indústria de forma alargada e permite identificar as forças competitivas que se fazem sentir na empresa, não apenas nos atuais concorrentes, mas também ao nível de outras quatro forças (clientes, fornecedores, substitutos e novos concorrentes). Este modelo deve ser aplicado a cada segmento de mercado da empresa ou cada uma das áreas de negócio.

Figura 2 - Processo de Gestão Estratégica.
Fonte: Adaptado de Teixeira (2011, p. 17).

A análise e interpretação do ambiente em redor das organizações é complexa, pois existe uma multiplicidade de variáveis em redor das mesmas que as podem influenciar, variando de país para país, de setor para setor e de empresa para empresa. Santos (2008) refere que a análise estratégica "consiste num processo sistemático, através do qual se procede ao acompanhamento, análise e monitorização do meio ambiente interno e externo da organização e á adequação da estratégia às suas contínuas mutações" (p. 373). As variáveis do ambiente externo estão divididas em dois grandes grupos. O primeiro é o ambiente geral e é composto pelas forças ou variáveis que exercem influência sobre a estratégia a seguir pela empresa (político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas). O segundo é o ambiente competitivo, e consiste essencialmente nas variáveis relacionadas com clientes, fornecedores e concorrentes. A análise interna/externa (análise SWOT) tem como objetivo identificar quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa para dessa forma avaliar quais as ameaças e oportunidades do seu ambiente externo. Consiste essencialmente em identificar internamente quais os aspetos em que a empresa é melhor ou pior do que os seus concorrentes (Ommani, 2011; Teixeira, 2011; Gurel e Tat, 2017).

Tal como referido anteriormente, o ambiente externo está dividido em dois grupos, o ambiente geral e o ambiente competitivo. Dentro da análise do ambiente geral, uma das ferramentas mais utilizadas é a análise das variáveis político-legais (P), económicas (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T), comumente designada como análise PEST. São fatores a nível macro que influenciam as organizações (mas que estas não controlam), e que ao mesmo tempo devem ser analisados de forma global para monitorar a informação e detetar eventuais ameaças e oportunidades (Gupta, 2013). São forças incontroláveis e que as organizações devem procurar influenciar (Richardson e Richardson, 1992; Ferreira, Santos, Reis e Marques, 2010; Teixeira, 2011; Sammut-Bonnici e Galea, 2015). Para Ferreira et al., (2010) o sucesso organizacional depende da capacidade de prever mudanças, compreender o impacto das mudanças sobre a indústria na globalidade e sobre a empresa particularmente. A análise interna tem como objetivo dar a conhecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos dentro de uma organização. É um sumário das questões-chave do ambiente interno e externo que são suscetíveis de o influenciar. Face ao exposto, a secção seguinte debruçar-se-á sobre o setor da construção civil e as suas especificidades numa lógica de gestão estratégia setorial e empresarial.

3. SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor construção civil e obras públicas é um setor muito diversificado e abrange a construção de edifícios habitacionais, turísticos ou de serviços, bem como o desenvolvimento de obras de engenharia civil como estradas, pontes, vias-férreas, barragens, entre outros. É caracterizado por apresentar uma grande e diversificada cadeia de valor, uma vez que recorre a um elevado número inputs (meios e empresas) desde o início de uma empreitada até ao final da mesma (Nunes, 2001; Baganha, Marques, Góis, 2002).De acordo com Afonso, Hill, Morais e Sequeira, (1998), Baganha et al., (2002) a atividade da construção apresenta algumas especificidades próprias, entre as quais:

- Uma grande multiplicidade de clientes: a procura estende-se tanto a empresas particulares, empresas multinacionais, promotores tradicionais, e ainda a entidades públicas como o Estado e autarquias;
- Uma grande multiplicidade de projetos: onde cada obra apresenta as suas características próprias e diferenciadas. Não existe nenhum projeto exatamente igual ao anterior;
- Uma grande multiplicidade de operações produtivas: o produto final é fruto da interligação das várias especialidades e diferentes tecnologias;
- Uma grande multiplicidade de unidades produtivas: empresas avançadas tecnologicamente trabalham em conjunto com empresas com capacidade produtiva reduzida, existindo uma pouca utilização das tecnologias disponíveis e uma grande utilização do fator mão de obra.

O setor da CCOP é um setor que apresenta uma cadeia de valor muito extensa, quer a montante nas empresas de materiais e equipamentos de construção, tais como, nas empresas de maquinaria diversa; cimento, aço, vidro, tintas, plástico, janelas, portas, cabos, aparelhos de aquecimento e ventilação, e de serviços; empresas de consultoria, arquitetura, engenharia e de transportes, bem como a jusante, nas empresas de equipamento; mobiliário, equipamento doméstico, material de escritório, e de serviços; abastecimento de energia, manutenção e decoração, seguros e serviços jurídicos (Nunes, 2001; Baganha et al., 2002). Os investimentos efetuados neste setor são influenciados diretamente pelo grau de desenvolvimento da economia, da conjuntura económica e do montante das despesas publicas. É um setor que depende diretamente do montante e das fases de investimento em outros setores de atividade. É considerada uma atividade pró-cíclica uma vez que apresenta sinais de maior expansão em fases positivas da economia global e recessões mais profundas em períodos negativos, sendo assim considerada como um dos principais indicadores da economia (Nunes, 2001; Baganha et al., 2002).

De acordo com Tse e Ganesan (1997), o CCOP é um setor muito sensível às condições de crédito existentes na economia e o seu crescimento é associado a períodos de fácil acesso a financiamento. Alterações no Produto Interno Bruto (PIB) têm impacto na procura de projetos de engenharia civil, construção habitacional e disponibilidade de crédito e por fim, os níveis de produção. É um setor com um risco considerável, uma vez que apresenta fracas barreiras à entrada, excessiva concorrência e variações no volume de construção, fruto da instabilidade que caracteriza o setor (Wong e Ng, 2010). Em termos de empregabilidade, a atividade da construção tem um impacto significativo sobre o emprego. De acordo com Afonso et al., (1998), estima-se que cada emprego direto criado pelo setor da construção cria 3 postos de trabalho no conjunto da economia Portuguesa.

Tal como em qualquer outro país, o CCOP apresenta um impacto e peso significativo na economia doméstica (Baganha et al., 2002). Com a entrada para a Comunidade Económica Europeia (CEE), Portugal obteve importantes fundos estruturais (FEDER) com vista ao desenvolvimento de infraestruturas no país, o que gerou um forte crescimento do setor, principalmente na década de 90. Esse crescimento teve um forte impacto quer na estrutura de funcionamento do setor, quer na evolução do emprego. A queda do muro de Berlim e a implementação da liberdade de circulação entre cidadãos de países da União Europeia (UE), bem como a extensão da UE a novos Estados, beneficiou o desenvolvimento de fluxos migratórios estimulados pelo desenvolvimento do setor (Baganha et al., 2002). Esse facto permitiu a internacionalização das empresas portuguesas para o espaço europeu e o desenvolvimento do setor. Importa considerar que as obras públicas são financiadas maioritariamente por fundos europeus, enquanto as obras privadas são financiadas por empréstimos bancários (privados) ou com recurso a capitais próprios. Nesse sentido, uma contração na UE provoca uma diminuição das obras públicas e, por conseguinte, uma diminuição da confiança no setor. De igual

modo, essa desconfiança aumenta a dificuldade na obtenção de empréstimos bancários aos privados – o que conduz a uma quebra efetiva no setor (Baganha et al., 2002).

4. METODOLOGIA

O presente capítulo relativo à metodologia de investigação passa pela definição dos objetivos que se pretendem alcançar, bem como dos princípios que orientam o caminho a percorrer, sendo necessário estabelecer os procedimentos metodológicos que servirão de guia de investigação para que a mesma possa ser replicada. Dessa forma, serão abordadas inicialmente as considerações sobre a metodologia de investigação adotada no presente estudo e por fim serão apresentados os objetivos da investigação.

Para a realização da entrevista foi elaborado um guião, que foi posteriormente validado por dois profissionais do setor, com algumas questões consideradas pertinentes para estudo. A entrevista está dividida em dois capítulos.

No primeiro capítulo (A) é feita a apresentação da empresa e das linhas orientadoras da estratégia. Pretende-se que o entrevistado faça uma breve apresentação e contextualização da empresa. O segundo capítulo (B) é relativo à formulação da estratégia, em particular ao modelo das estratégias genéricas de Porter. Procura perceber se a empresa considera que possuí uma maior vantagem competitiva por via da liderança de custos, por via da diferenciação, ou por ambas, e no caso de existir uma conjugação, se essa vantagem é comum em todos os mercados ou tem nichos específicos.

Para tratamento dos dados foi efetuada uma análise a todas as entrevistas realizadas, e foi feita uma síntese com as várias temáticas, apresentando as principais conclusões para as respostas obtidas.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A fim de perceber qual a vantagem competitiva para as empresas localizadas no litoral Norte de Portugal, foram realizadas cinco entrevistas a cinco responsáveis de empresas do setor. O quadro seguinte apresenta de forma resumida qual o cargo do entrevistado e a localização da empresa.

Tabela 1 - Quadro Síntese das Empresas Analisadas

Empresa	Dados
EC1	• **Entrevistado:** Administrador Executivo • **Localização da Sede:** Barcelos
EC2	• **Entrevistado:** Administrador Executivo • **Localização da Sede:** Maia
EC3	• **Entrevistado**: Diretor de Mercado • **Localização da Sede**: Braga
EC4	• **Entrevistado:** Diretor; • **Localização da Sede:** Braga
EC5	• **Entrevistado:** Administrador • **Localização da Sede:** Braga

Fonte: Elaboração Própria.

A EC1 é uma empresa com cerca de 15 anos e tem a sua sede em Barcelos. Fruto da vontade do seu fundador, e da procura nesse mercado, a EC1 curiosamente nasceu em Espanha, numa altura em que as obras públicas em Espanha estavam numa fase de crescimento exponencial, tentando desde início ser a solução para os problemas e desafios dos seus clientes. Começou precisamente por fornecer mão de obra para as grandes empresas construtoras espanholas. Acompanhando os seus clientes, o primeiro país para onde a empresa se internacionalizou foi precisamente para Portugal. Inicialmente o objeto social da empresa abarcava todo o tipo de construção. Fruto da evolução da empresa e do setor, a empresa procurou especializar-se e adotou um objeto social mais específico, focando-se na construção de grandes infraestruturas em betão, nomeadamente, pontes, barragens e túneis, ou seja, execução de betão in situ. Esta especialização teve como base uma maior capacitação da empresa, fundamentalmente através do núcleo de investigação e desenvolvimento,

departamento que tem como missão estruturar cada projeto, simulando soluções construtivas adaptadas através de equipamentos desenvolvidos pela empresa. Mais recentemente, e fruto de todo o conhecimento adquirido ao longo dos anos através de adaptações feitas em equipamentos próprios, a empresa alargou a sua atividade à concessão de equipamentos para a construção de pontes, nomeadamente através da concessão de um carro de avanço com cerca de 10 metros (o único no mercado com esta dimensão – a concorrência consegue fazer avanços até 6 metros). Estas alterações conduziram à mudança do posicionamento da empresa na cadeia de valor e na forma como as grandes construtoras olham para a empresa. Hoje a EC1 já não é vista como um mero subempreiteiro, mas como uma solução para os diversos desafios construtivos, na medida em que executa as obras com menores riscos, como também intervém no desenho e conceção, contribuindo com soluções técnicas que visam a otimização dos projetos em termos de recursos materiais, humanos e tempo. Assim a empresa afirma-se como uma referência internacional na construção de grandes infraestruturas desenvolvendo soluções de Engenharia à medida das necessidades dos seus clientes. No futuro pretendem constituir um projeto de inovação produtiva com o objetivo de integrar dentro da estrutura empresarial uma nova área de atividade dedicada ao desenvolvimento e construção de equipamentos construtivos (atualmente fabricado por terceiros).

A EC2 é uma empresa que tem cerca de 35 anos e tem a sua sede na Maia. A empresa surgiu fruto da vontade do seu fundador que após a conclusão da sua Licenciatura em Engenharia Civil em Coimbra, veio trabalhar para o Porto para um gabinete de projetos. Com os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos decidiu criar uma empresa de Construção Civil. Inicialmente a sua principal atividade era o desenvolvimento de obras públicas, em particular na cidade do Porto. Para além do desenvolvimento de obra pública para a Câmara do Porto também tinha dois grandes clientes privados que preenchiam toda a atividade do Grupo. Durante os anos 90, para além da empresa de construção civil, o fundador criou um grupo empresarial onde dispunha de um conjunto de empresas complementares à construção civil, nomeadamente empresas de eletricidade, serralharia, carpintaria, entre outras. Fruto da crise sentida no ano de 2008 e das alterações do poder político na cidade do Porto, a empresa diminuiu a sua atividade e quase desapareceu do mercado. Para fazer face a este contraciclo vivido, a empresa decidiu alargar a sua atividade a todo o país e internacionalizar-se. Atualmente a empresa procura consolidar a presença no mercado nacional de forma sustentada com recurso a uma construção com qualidade de obras residenciais e não residenciais (públicas e privadas) para dessa forma ganhar quota de mercado no território nacional (diminuindo assim a exposição aos mercados externos). Atualmente para além de estarem presentes no setor da construção também estão presentes na hotelaria, imobiliário e na área da saúde."

A EC3 é uma empresa com cerca de 62 anos. Nasceu como uma empresa familiar em Braga e começou por desenvolver pequenas empreitadas tornando-se hoje na terceira maior empresa de construção civil em Portugal, onde em termos de faturação a maior percentagem advém de mercados externos. É uma empresa vocacionada para o desenvolvimento de edifícios residenciais e não residenciais (obras especiais, edifícios públicos, industriais, desportivos, hoteleiros, retalho, parques temáticos, habitacionais, entre outros), e não tanto infraestruturas. A empresa apenas está presente no setor da construção e imobiliário. No setor da construção detém participações em cerca de cinquenta empresas em áreas complementares à construção, tais como carpintaria, serralharia, pré-fabricado, manutenção, betão, estacas e fundações, entre outras. Adicionalmente também têm um departamento relacionado com inovação e indústria 4.0, departamento de engenharia e pré-construção. Nesse sentido, a estratégia da empresa passa por conseguir englobar todas as especialidades e todas as fases de processo de construção dentro da sua estrutura, pelo contínuo crescimento no mercado nacional, pela aposta na internacionalização, consolidando a presença nos países onde estão presentes, e estudando a entrada em novos países, mas também pela aposta em áreas de negócio mais jovens como o Ambiente, Energia e Serviços. Afirmam-se como construtores de organização e empreitadas. Sabem montar, desmontar e adaptar. Referem que para se conseguir atingir o sucesso é necessário garantir a sustentabilidade e a evolução da organização num ambiente que é cada vez mais global e competitivo. Para o futuro, é objetivo da empresa é estar no médio e longo prazo no ranking das cinquenta maiores empresas do país de todos os setores, ultrapassar os quinhentos milhões de euros de faturação e abranger todas as áreas de inerentes à Construção Civil.

A EC4 é uma empresa que iniciou a sua atividade em Portugal no ano de 2013 e que tem a sua sede em Braga. Curiosamente a empresa iniciou a sua atividade à cerca de onze anos em Angola onde o gerente da empresa

criou uma empresa totalmente verticalizada que englobava as mais diversas atividades associadas à área de construção civil, entre elas serralharia, carpintaria, metalomecânica, pladur, eletricidade, entre outras. Tal como refere o entrevistado, "…a empresa surgiu de uma vontade muito forte do seu líder que é uma pessoa determinada nas suas ideias e que tem um nível de risco muito acima do que as agências de notação de risco conseguem compreender…". Após consolidar a presença no mercado angolano, a empresa internacionalizou-se para o Brasil, onde desenvolveu a atividade de construção civil e imobiliária. Após o período de crise sentido em Portugal, a empresa decide iniciar a sua atividade em Portugal com a criação de uma central de compras com o objetivo de vender essencialmente materiais para Angola. O ano de 2014 fica marcado pela primeira grande compra da empresa no setor – compra de uma pedreira para exploração. Com a entrada no mercado português, o seu líder cria um grupo composto por várias empresas complementares ao setor da construção civil, bem como empresas ligadas ao setor agrícola, hotelaria e desporto motorizado. A empresa dedica-se ao desenvolvimento de obras residenciais e não residenciais. Na vertente residencial dedica-se ao desenvolvimento e promoção imobiliária. Após este período de consolidação no mercado português, a empresa decide apostar mais uma vez na internacionalização e avança para França, nomeadamente para a cidade de Paris onde começaram por desenvolver obra pública. A administração tem a sua orientação estratégica muito bem definida: "afirmar-se como um dos mais importantes e eficazes Grupos Económicos, atuando com bases de gestão modernas, inovadoras e fornecendo aos seus quadros, parceiros e clientes, condições ideais para uma qualidade de trabalho e de vida superior, assegurando que todas as vertentes do desenvolvimento humano sejam uma real prioridade". A empresa apresenta uma cultura muito virada para a humanização e razoabilidade. Como objetivo futuro o entrevistado destaca que o objetivo é "continuar a humanizar e continuar a estar no mercado à frente". A EC5 inicia a sua atividade como uma pequena empresa familiar no norte de Portugal. Começou a trabalhar a partir da pedra (pedreira) e mais tarde começa a executar pequenas empreitadas de construção civil. Mais tarde começa a diversificar a sua atividade para outros sectores de atividade, como a água e o ambiente, energias renováveis (não só como construtor, mas também como gestor), imobiliário e telecomunicações. Adicionalmente também detém participações em empresas de capital de risco em startups inovadoras (smart cities, monitorização ambiental, água, ar, ruído) com o objetivo de diversificar o conhecimento e assim obter uma maior vantagem competitiva. A empresa apresenta uma clara definição estratégica, está bem organizada e tem uma cultura empresarial profundamente enraizada.

O modelo das estratégias genéricas apresentado por Porter destaca a forma como as empresas exploram as suas competências chave por forma a obterem maior vantagem competitiva quando comparadas com as restantes concorrentes inseridas no setor. As estratégias genéricas apresentadas por Porter são três: liderança em custos, diferenciação e foco. Contudo, existem autores que fazem referência à estratégia Híbrida ou indeterminada, explicando que se trata de uma conjugação de estratégias de custo e diferenciação que podem trazer às empresas elevadas rentabilidades.

O capítulo B do guião de entrevista tem como objetivo perceber se os responsáveis consideram que a empresa possui maior vantagem competitiva quando executa um serviço ao menor preço (vantagem de custo), ou quando executa um serviço diferenciado, mas a um preço mais elevado (vantagem de diferenciação), ou se considera que existe uma conjugação entre as duas, e se essa conjugação é comum a todos os mercados, ou se tem nichos específicos. Assim, a tabela 2 apresenta as frases ilustrativas com as respostas dos entrevistados:

Tabela 2 - Vantagem Competitiva

	Frases Ilustrativas
EC1	"Eu creio que existe uma diferenciação nestas grandes empresas, os grandes *players,* não arriscam apenas pelo preço, o preço é importante, mas acima de tudo a solução tecnológica que tu propões! Se chegas lá…daí que a solução tecnológica através da diferenciação seja fundamental para que consigas ter sucesso"
EC2	"A primeira coisa que conta é o dinheiro! Este é mais barato! Mas esta empresa é mais idónea do que aquela! Mas primeiro está o dinheiro…Mesmo as nossas instalações ainda hoje têm uma imagem, que é algo que eu tenciono mudar, uma imagem de armazém, digamos assim, mais de estaleiro de obras, exatamente porque na obra pública o que conta é o preço, não a imagem…"
EC3	"Por norma, o preço é o fator principal".
EC4	"Quando apresenta um preço justo! Toda a empresa deve caminhar para isto… E o preço justo é dado quando? Quando o produto é justo, é bom e a um preço correto… temos de ter valor acrescentado nos nossos produtos, mas a preço justo".
EC5	"O preço é sempre o preço! Dizer que temos qualidade é discutível. Todas as empresas devem ter qualidade! Não somos um país subdesenvolvido ou algo assim. Eu tenho que ter qualidade. O que nos resta? Preciso ter preço e prazo. Preciso ser igual ou melhor que os outros. Portanto, tenho de fazer no mais curto espaço de tempo e ao preço mais baixo. O nosso objetivo é torná-lo mais barato e ganhar mais do que a concorrência. E como? Através da diferenciação. E como é que farei? Quais são os processos construtivos que vou usar para ser mais barato, para fazer o mesmo com a mesma qualidade ou mais qualidade?"

Fonte: Elaboração Própria.

Ao analisar a tabela 2 é possível constatar que 80% dos entrevistados consideram que o preço mais baixo (vantagem pelo custo) é aquele que permite às empresas obter maior vantagem competitiva (EC2, EC3, EC4 e EC5). Contrariamente às restantes empresas, a EC1 apresenta uma estratégia de foco através da diferenciação ("daí que a solução tecnológica através da diferenciação seja fundamental para que consigas ter sucesso").

Tal como foi indicado anteriormente, a EC1 executa serviços de construção civil num nicho de mercado muito específico (pontes, viadutos e túneis) onde não existe muita concorrência ("estamos num nicho de mercado, a nível interno temos pouquíssima ou nenhuma concorrência"). Neste caso a estratégia da empresa passa por ir ao encontro das necessidades específicas dos seus clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de procurar satisfazer as necessidades gerais da totalidade dos clientes ("nós estamos focalizados neste nesta área de atuação, não vamos fazer prédios, não vamos fazer outra coisa, é esta a nossa área de atuação, e isso é depois relevado pelos nossos clientes"), mas com recurso à diferenciação.

Quando questionado sobre se essa vantagem (diferenciação) seria comum a todos os mercados, o entrevistado da EC1 respondeu: "obviamente que varia, nós estamos em geografias muito distintas, estamos naquilo que eu chamo o mercado de primeiro nível, e falamos de mercados como o Reino Unido, como a Noruega, onde os custos de produção associados à mão de obra são elevadíssimos. Naturalmente que nesses países nós temos uma vantagem competitiva por via do preço, até porque quando eles avançam, quando esses projetos avançam para a execução, estão muitíssimo estudados. Ao invés, o mercado alemão pede para nós oferecermos a solução, e aí fazemos toda a diferença por via da diferenciação do processo… Mercado Sul Americano, aí a existência de mão de obra é imensa, e a preços reduzidos! Como é que a empresa consegue ter sucesso num mercado desses? ...a nossa diferenciação nesses mercados onde a mão de obra é muito barata, obviamente que sendo barata, nós nos diferenciamos pela tecnologia e por executar em menor tempo e com menores recursos, portanto aqui a geografia conta muitíssimo!"

Com esta resposta por parte do entrevistado da EC1 é possível constatar que a estratégia de foco com recurso à diferenciação pode variar de mercado para mercado – dependendo das características de cada mercado. Nos mercados onde existe desenvolvimento tecnológico e conhecimento dos métodos e processos construtivos a

diferenciação já não é tão valorizada porque se trata de um mercado mais maduro onde os projetos são previamente estudados. Aí o preço mais baixo é o fator competitivo. Em mercados onde o conhecimento não é tão desenvolvido e a mão de obra é mais "barata" o fator mais valorizado é a diferenciação e a capacitação para a execução dos serviços.

De igual modo o entrevistado da EC4 refere que "o mercado francês já reconhece bem o conceito de preço justo. Já não entra em preços especulativos de 60%, 70%. Isso lá não existe". Poder-se-á indicar que o entrevistado reconhece que não existe grande diferença entre a vantagem competitiva por via do preço (preço justo) entre o mercado português e o mercado francês. Quando este se refere aos mercados da América do Sul e de África, refere que o preço justo tem associada uma componente de risco, ou seja, o preço será mais elevado por via do risco e da incerteza do mercado. Não existe uma vantagem competitiva por via da diferenciação, mas por incremento da variável de risco. Neste caso o entrevistado não faz referência a uma conjugação entre as fontes de vantagem competitiva entre mercados.

De realçar que o entrevistado da EC5 apesar de considerar que a liderança em custos é aquela que lhe permite obter uma maior vantagem competitiva, considera que deve existir diferenciação nos processos construtivos de modo a conseguirem reduzir o prazo e o custo do projeto. Assim sendo, poderemos considerar que o entrevistado faz referência à estratégia híbrida (conjugação entre a liderança em custos e a diferenciação).

Face ao exposto, e em resposta às questões de investigação "Qual a vantagem competitiva para a maioria das empresas do setor? Essa vantagem é comum a todos os mercados ou tem nichos específicos?"

No que concerne à primeira questão, a vantagem competitiva para a maioria das empresas do setor é a vantagem competitiva por via da liderança em custos (80%). Apenas a EC1 apresenta uma estratégia de foco com vantagem competitiva por via da diferenciação. Relativamente à segunda questão, apenas o entrevistado da EC1 referiu que pode existir uma conjugação entre a vantagem competitiva por via do custo e por via da diferenciação, pois essa vantagem pode variar de acordo com as características de cada mercado.

6. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo compreender se os responsáveis das empresas do Setor de Construção Civil em Portugal estão familiarizados com conceitos básicos de gestão e de gestão estratégica e se os aplicam no seu negócio. Visou, ainda, perceber quais as estratégias que as empresas adotaram para continuar com sucesso no mercado.

A presente investigação foi desenvolvida com recurso a entrevistas semiestruturadas feitas a cinco responsáveis de empresas no Setor de Construção Civil com sede no Norte de Portugal. Tratou-se de uma amostra por conveniência e foi elaborado um guião, posteriormente validado por dois profissionais do setor. As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2019, tiveram uma duração média compreendida entre 15 e 30 minutos. Tinham como objetivo proporcionar aos responsáveis das empresas uma breve reflexão estratégica sobre a sua organização.

No que respeita às Estratégias Genéricas de Porter o objetivo foi compreender de que forma é que as empresas exploram as suas competências nucleares para conseguir atingir uma vantagem competitiva e se essa vantagem é por via da liderança em custos, diferenciação ou foco. Assim sendo, para a questão, "Qual a vantagem competitiva para a maioria das empresas do setor? Essa vantagem é comum a todos os mercados ou tem nichos específicos?".

A resposta para a maioria das empresas no que concerne à primeira questão é a vantagem competitiva por via da liderança em custos (80%). Apenas a EC1 apresenta uma estratégia de foco com vantagem competitiva por via da diferenciação. Quanto a uma possível conjugação entre as vantagens competitivas em mercados diferentes ou nichos específicos, apenas o entrevistado da EC1 referiu essa existência (conjugação entre a vantagem competitiva por via do custo e por via da diferenciação), pois, de acordo com o entrevistado essa vantagem pode variar de acordo com as necessidades e características específicas de cada mercado. Apesar de na sua maioria os entrevistados referirem que a vantagem competitiva da sua empresa é por via da vantagem de custo, todos os entrevistados referiram (de forma direta ou indireta) que para se destacarem dos concorrentes na indústria têm de apresentar um produto/serviço de qualidade superior, diferenciado e com

valor acrescentado para o cliente. Neste caso poderemos estar perante uma conjugação das vantagens competitivas de custo e diferenciação, ou seja, perante a existência de uma estratégia híbrida (em determinados segmentos ou nichos de mercado).

No que diz respeito às limitações, o presente estudo apresenta uma abordagem muito generalizada do tema da estratégia, com um número pequeno de empresas analisadas e geograficamente próximas. Como sugestões para trabalhos futuros recomenda-se aumentar o número de empresas a analisar, de forma a obter uma amostra mais representativa do setor da Construção Civil. Também será aconselhável alargar o âmbito geográfico a todo o território nacional. Considerando que as empresas analisadas são heterogéneas no que diz respeito à sua dimensão, será recomendável definir uma classe específica de empresas (microempresa, pequenas, médias ou grandes empresas) de forma a obter dados em função da dimensão das empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, F., Hill, L., Morais, J., e Sequeira, A. (1998). *O Setor da Construção Diagnóstico e Eixos de Intervenção.* Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao investimento.

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy.* New York:McGraw-Hill.

António, N. (2012). Gestão Estratégica versus Gestão da Qualidade. Em N. António, *Estratégia Organizacional Do Mercado à Ética* (pp. 15-37). Lisboa: Escolar Editora.

Arshed, N., e Pancholi, J. (2016). Porter's Five Forces and Generic Strategies. Em N. Arshed, J. McFarlane,, e R. Maclntosh, *Enterprise and its Business Environment* (pp. 151-168). Goodfellow Publishers Ltd.

Baganha, M., Marques, J., e Góis, P. (2002). O sector da construção civil e obras públicas em Portugal: 1990-2000. *Oficina do CES*, 173, pp. 1-35.

Bartol, K., e Martin, D., (1998). *Management*. New York: Irwin McGraw-Hill.

Bourgoin, A., Marchessaux, F., e Bencherki, N. (2018). We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. *Business Horizons*, *61*(4), pp. 587-597.

Bowman, E., Singh, H., e Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: History and evolution. Em A. Pettigrew, H. Thomas, e R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management* (pp. 31-55). London: Sage Publications.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure.* Cambridge: MIT Press.

Chaves, S., Benedete, T., e Polo. E. (2009). Estratégias Genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM,* (4), pp. 101-118.

Clark, D. (1997) 'Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study'. *Strategic Change,* 6(7), pp. 417–427.

De Sala, K., e Huxley, C. (2014). Enhancing visualisation to communicate and execute strategy: Strategy-to-process maps. *Journal of Strategy and Management*, 7(2), pp. 109-126.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* New York: Harper & Row.

Fernandes, D., (2012). Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para a elaboração da estratégia. *UNOPAR Cient., Ciênc. Jurid. Empres., Londrina*, (13), pp. 57-68.

Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. e Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (3.ª edição). Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.

Fraser, M., e Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 14(28), 139-152.

Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal* (1.ª edição). Lisboa: Editorial Verbo.

Griffith, S. (1963). *Sun Tzu: The art of war*. London: Oxford University Press.

Guba, E., e Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, *2*(163-194), 105.

Gunn, R., e Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change,* 16(5), pp. 201-216.

Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: an approach to the external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, *2*(1), pp. 34-43.

Gurel, E., e Tat, M. (2017). Swot Analysis: A theoretical Review. *Journal of International Social Research*, *10*(51), pp. 994-1006.

Hambrick, D. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of the Management Journal,* 26(4), pp. 687-707.

Helms, M., e Nixon, J. (2010). Exploring Swot Analysis: Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and management,* 3(3), pp, 215-251.

Herbert, T., e Deresky, H. (1987). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, *8*(2), pp. 135-147.

Hill, T., e Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, *30*(1), pp. 46-52.

Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*, 30(2), pp.132-151.

Hussey, D. (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Chang,* 6(2), pp. 97-115.

Jacobides, M. (2010). Strategy tools for a shifting landscape. *Harvard Business Review*, 88(1), pp. 76-85.

Kaplan, R., e Norton, D. (2009). *Prémio de Execução – Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva.* Lisboa: Actual Editora.

Katz, R. (1970). *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Lu, W. (2010). Improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, *136*(12), pp. 1317-1328.

Malhotra, N., e Birks, D. (2006). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Pearson Education Limited.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A., e Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, (3), pp.546-562.

Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*, 13(1), pp.37-41.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H. e Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257-272.

Mintzberg. H. (1973). *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper & Row.

Mirvis, P., Googins, B., e Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics,* 39(4), pp. 316-324.

Nobre. D. (2016). *Ferramentas Estratégicas em Uso: Uma investigação Prática às Empresas em Portugal*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

Nunes, C. (2001). *Construção: o desafio da especialização.* Gepe (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica). Lisboa: Ministério da Economia.

Ommani, A. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African journal of business management*, *5*(22), pp. 9448-9454.

Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business strategy review*, *14*(2), pp. 8-10.

Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review,* 74 (6), pp. 61-78.

Porter, M. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". Harvard Business Review, 57 (2), pp. 137-145.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and Sustaining Competitive Performance*. New York: Free Press.

Richardson, B., Richardson, R. (1992). *A Gestão Estratégica.* Lisboa: Editorial Presença.

Robert, M. (2004). *Strategic Thinking Pure & simple: "The ultimate and onlylong-term competitive advantage"*. New York: Poutry, Pekar, Stella.

Sammut-Bonnici, T., e Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, pp. 1-8.

Santos, A., (2008). *Gestão Estratégica.* Lisboa: Escolar Editora.

Shu-Hsiang, C., Jaitip, N., e Ana, D. (2015). From vision to action–a strategic planning process model for open educational resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, pp. 3707-3714.

Sobh, R., e Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, *40*(11/12), pp. 1194–1209.

Sousa, I. (2010). *Estratégia Empresarial na Critical Software*. Projeto de Mestrado, ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Tassabehji, R., e Isherwood, A. (2014). Management Use Strategic Tools for Innovating During Trbulent Times. *Strategic Change,* 23(1-2), pp. 63-80.

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Thompson, J., e Strickland, A. (2000). *Planejamento Estratégico, elaboração, implementação e execução.* São Paulo: Pioneira.

Tse, R., e Ganesan. S. (1997). Causal relationship between construction flows and GDP: evidence from Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 15(4), pp. 371-376.

Wahyuni, R. (2012). The research design maze: understanding paradigms, cases methods and mothodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research,* 10 (1), pp. 69-80.

Welch, J. (2001). *Jack: "Straight from the Gut"*. New York: Warner Business.

Wong, J., e Ng, T. (2010). Company failure in the construction industry: A critical review and a future research agenda. In *FIG International Congress*.

Wright, R., Paroutis, S. e Blettner, D. (2013). How useful are the strategic tools we teach in the business schools?. *Journal of management Studies*, 50(1), pp. 92-125.