XI SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302
CYRUS Institute of Knowledge MAKE A DIFFERENCE
CIK 11th INTERNATIONAL CONFERENCE

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO PARA EXPANSÃO PARA A AMÉRICA LATINA: UMA EXPERIÊNCIA EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRA

STRATEGY AND PLANNING FOR EXPANSION TO LATIN AMERICA: AN EXPERIENCE IN A BRAZILIAN CIVIL CONSTRUCTION COMPANY

FREDERICO VIDIGAL
FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO PARA EXPANSÃO PARA A AMÉRICA LATINA: UMA EXPERIÊNCIA EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRA

Objetivo do estudo
Construir um planejamento estratégico contemplando a inovação, após análise estratégica em três momentos explorados na disciplina de Estratégia: análise da ideologia, análise do ambiente macroambiental e setorial, bem como do ambiente interno do negócio voltado para uma construtora nacional

Relevância/originalidade
Demonstrou-se que certificações de Anti-Suborno, Anti-Corrupção e compliance apoiados pela governança geram impactos significativos para se atuar no segmento, sobretudo de obras públicas (clientes com demandas específicas de compliance); demonstrou a dificuldade de empresas estrangeiras entrarem na América Latina

Metodologia/abordagem
Além da literatura de Estratégia, o trabalho explorou entrevistas semiestruturadas com decisores da empresa, análise de conteúdo disponível em mídias, bem como a análise documental. Posteriormente, procedeu-se a análise e estruturação de um planejamento estratégico

Principais resultados
Os esforços empreendidos permitiram ressaltar: a “importância da transparência no mercado de construção civil”, as “barreiras de entrada no setor de obras civis na América Latina” e a “ênfase no produto de obras viárias” para a construtora, descortinando caminhos de oportunidade

Contribuições teóricas/metodológicas
Estratégia Empresarial (Ansoff, 1990), (Ireland et al, 2015), forças competitivas (Porter,2004), Magretta (2012), Matriz BCG e Visão Baseada em Recursos e Cadeia de Valor (Barney e Hesterly, 2011) Para a etapa do plano, OKR (Lamorte;Niven, 2016) e BSC (Kaplan e Norton, 1997)

Contribuições sociais/para a gestão
Mereceu destaque o portfólio, ênfase em "obras viárias" como desenvolvimento; modalidade de serviços foi evidenciada após a aplicação da ferramenta Matriz de crescimento e participação de mercado que contribuiu para a geração de insights na fase de análise, planejamento e investimento

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Construção Civil, Expansão do negócio, Internacionalização, Estratégia interacional

STRATEGY AND PLANNING FOR EXPANSION TO LATIN AMERICA: AN EXPERIENCE IN A BRAZILIAN CIVIL CONSTRUCTION COMPANY

Study purpose
Build a strategic plan contemplating innovation, after strategic analysis in three moments explored in the Strategy discipline: analysis of ideology, analysis of the macro-environmental and sectoral environment, as well as the internal environment of the business aimed at a national construction company

Relevance / originality
It was demonstrated that Anti-Bribery, Anti-Corruption and compliance certifications supported by governance generate significant impacts to operate in the segment, especially public works (clients with specific compliance demands); demonstrated the difficulty for foreign companies to enter Latin America

Methodology / approach
In addition to the Strategy literature, the work explored semi-structured interviews with company decision makers, content analysis available in media, as well as document analysis. Subsequently, the analysis and structuring of a strategic plan were carried out

Main results
The efforts undertaken made it possible to emphasize: the “importance of transparency in the civil construction market”, the “entry barriers in the civil works sector in Latin America” and the “emphasis on the product of road works” for the construction company

Theoretical / methodological contributions
Business Strategy (Ansoff, 1990), (Ireland et al, 2015), competitive forces (Porter,2004), Magretta (2012), BCG Matrix and Resource-Based View and Value Chain (Barney and Hesterly, 2011) For the step of the plan, OKR (Lamorte;Niven, 2016) and BSC (Kaplan and Norton, 1997)

Social / management contributions
The portfolio stood out, with emphasis on "road works" as development; modality of services was evidenced after the application of the Matrix of growth and market share tool that contributed to the generation of insights in the analysis, planning and investment phase

Keywords: Strategic planning, Construction, business expansion, Internationalization, International strategy

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO PARA EXPANSÃO PARA A AMÉRICA LATINA: UMA EXPERIÊNCIA EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRA

1 Introdução

O mercado de construção civil no Brasil vem passando por mudanças significativas nos últimos anos. O presente estudo representa a experiência com o trabalho final da disciplina de Estratégia Empresarial do IBMEC e abordou a expansão de uma empresa de construção civil direcionado a América latina por uma empresa que já atua há mais de 60 anos no Brasil e possui como um dos seus maiores desafios a necessidade de inovação.

Como pergunta orientadora tem-se: como expandir os negócios de uma construtora de obras civis para fora do país?

Como objetivo buscou-se analisar o planejamento estratégico de uma construtura brasileira contemplando a inovação, após análise estratégica em três momentos explorados na disciplina de Estratégia de uma escola de negócios: análise da ideologia, análise do ambiente macroambiental e setorial, bem como do ambiente interno do negócio (VIDIGAL,2016; 2020) voltado para uma construtora que atua em todo território nacional.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico contemplou ferramentas de Estratégia Empresarial (Ansoff, 1990), (Ireland et al, 2015), forças competitivas (Porter,2004), Magretta (2012), Matriz BCG e Visão Baseada em Recursos e Cadeia de Valor (Barney e Hesterly, 2011). Para a etapa do plano, foram exploradas as técnicas de OKR (Lamorte;Niven, 2016) e BSC (Kaplan e Norton, 1997).

3 Metodologia

Além da literatura de Estratégia, o trabalho explorou entrevistas semiestruturadas com decisores da empresa, análise de conteúdo disponível em mídias, bem como uma análise documental realizada. Posteriormente, procedeu-se a análise e estruturação de um planejamento estratégico.

4 Análise de Resultados

Os esforços empreendidos permitiram ressaltar, inicialmente, três pontos cruciais para o resultado da estratégia sugerida: a “importância da transparência no mercado de construção civil”, as “barreiras de entrada no setor de obras civis na América Latina” e a “ênfase no produto de obras viárias” para a construtora.

Em relação ao primeiro ponto, a partir de uma análise de concorrentes do mercado de obras civis, foi possível verificar que certificações de Anti-Suborno, Anti-Corrupção e *compliance* apoiados pela governança geram impactos significativos para se atuar no segmento,

sobretudo quando se trata de obras públicas (clientes com demandas específicas de compliance).

Já o segundo ponto, demonstrou a dificuldade de empresas estrangeiras para entrarem em obras públicas na América Latina. Por meio da análise macroambiental, verificou-se que, no momento da construção do presente trabalho, procurou-se levantar o cenário regulatório e postura de governo. A maioria desses países latinos pesquisados se encontrava com governos de posicionamento político abertos a novos contratos com empresas de construção civil que se posicionassem pela transparência.

Por fim, no terceiro e último ponto, mereceu destaque a ênfase em obras viárias como oportunidade de expansão. Tal modalidade de serviços foi evidenciada após a aplicação da ferramenta Matriz BCG, amplamente explorada em Estratégia Empresarial (e que contribui para a geração de *insights* na fase de análise de produtos em portfólio ou escopo de negócios).

O produto “obras viárias” foi classificado como o produto “estrela” (com participação ascendente no mercado), o que foi crucial para direcionar o planejamento estratégico e foi posteriormente visto como um ponto focal de vendas nas operações para fora do país.

5 Conclusões

Este trabalho teve como analisar o planejamento estratégico de uma construtora brasileira contemplando a inovação, após análise estratégica em três momentos explorados na disciplina de Estratégia de uma escola de negócios: análise da ideologia, análise do ambiente macroambiental e setorial, bem como do ambiente interno do negócio voltado para uma construtora que atua em todo território nacional.

As análises embasadas pela revisão da literatura de Estratégia, permitiram à empresa direcionar esforços para produtos com maior potencial de sucesso na América Latina, investindo de forma inovadora e enfatizando a imagem de transparência. Tal posicionamento pode ser considerado diferenciado, se considerado o histórico do segmento de construção civil e construção pesada. Acredita-se que, tal fator, permitirá à empresa estudada alcançar o seu propósito de ampliar suas operações em um novo mercado internacional de forma mais sustentada.

Como limitações do estudo, percebeu-se que há *gaps* a serem explorados no setor como a mudança de hábitos e comportamentos, bem como a coleta de informações disponíveis acerca o setor serem amplas, ambíguas e de acesso ainda restrito.

O estudo permitiu compreender a aplicação de ferramentas de análise da estratégica na construção e fomentou os trade-offs importantes para o posicionamento e foco do negócio para a entrada e competição em território internacional por meio da adequação do seu portfólio.

Referências:

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. HITT, M. A.;

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2011

MAGRETTA, Joan. Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia. São Paulo. Ed. HSM Management, 2012.

IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. HITT, Michael A.; **Administração estratégica**. 10a. edição. São Paulo: Cengage, 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAMORTE, Ben; NIVEN, Paul. Objectives and Kew Results: Driving Focus, Alingment, and Engagement with OKRs. John Wiley & Sons, 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. 12 reimpresso, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VIDIGAL, Frederico. **Inteligência Competitiva: aplicações estratégicas e mercadológicas**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2016.