

Recursos para Vantagem Competitiva Sustentável no Segmento da Construção Civil

Resources to Sustainable Competitive Advantage in Building Organizations

Fabiana Rutzen

Graduada em Administração pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior
Email: fabi_rutzen@hotmail.com

Michael Samir Dalfovo

Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí
Professor da Universidade Estadual de Santa Catarina
Email: msdalfovo@gmail.com

Mirian Magnus Machado

Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau
Professora do Instituto Blumenauense de Ensino Superior
Email: mirianmagnus@gmail.com

Andressa Gonçalves

Mestra em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau
Professora da Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina
Email: dessa.cool@gmail.com

Endereço: Fabiana Rutzen

Endereço: Rua Pandiá Calógeras, 272, Bairro Jardim
Blumenau, Blumenau – SC. CEP: 89010-350.

Endereço: Michael Samir Dalfovo

Endereço: Rua Pandiá Calógeras, 272, Bairro Jardim
Blumenau, Blumenau – SC. CEP: 89010-350.

Endereço: Mirian Magnus Machado

Endereço: Rua Pandiá Calógeras, 272, Bairro Jardim
Blumenau, Blumenau – SC. CEP: 89010-350

Endereço: Andressa Gonçalves

Endereço: Rua Pandiá Calógeras, 272, Bairro Jardim
Blumenau, Blumenau – SC. CEP: 89010-350.

Editor Científico: Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

**Artigo recebido em 29/06/2016. Última versão
recebida em 16/07/2016. Aprovado em 17/07/2016.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os recursos organizacionais do setor da construção civil que contribuem para a vantagem competitiva sustentável. A abordagem de base desse estudo se dá pela teoria da Visão baseada em Recursos, especificamente com o modelo VRIO. A pesquisa se caracterizou como método misto, abrangendo combinações e abordagens dos métodos quantitativos e qualitativos, proporcionando uma maior compreensão do problema pesquisado. O estudo trilhou pela pesquisa exploratória e pela pesquisa descritiva, tendo usado como base, os dados obtidos por fontes de dados secundárias, observação e adaptação de um questionário já validado. A amostra se deu em 58 empresas do segmento da construção civil no estado de Santa Catarina, especificamente com construtoras e incorporadoras. Como principais resultados obtidos, destacam-se os recursos organizacionais com maior percepção de influência para a vantagem competitiva sustentável. O recurso humano foi considerado com menor incidência de influência para alcance de vantagem competitiva, apesar da importância a ele atribuída por diversos autores. Os recursos físicos e organizacionais apresentaram, de acordo com a percepção dos respondentes, as maiores médias, destacando-se itens como: Ética e respeito, Qualidade dos produtos em relação à concorrência e Acesso aos gestores da empresa.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva Sustentável. Visão Baseada em Recursos. Construção Civil.

Abstract

The present study aims to analyze the organizational features of the construction industry that contribute to sustainable competitive advantage. The basic approach of this study is given by the theory of vision -based resources, specifically with VRIO model. The research was characterized as mixed method, comprising combinations and approaches of quantitative and qualitative methods, providing a greater understanding of the problem researched. The study trod by exploratory and descriptive research by, and used as a basis, the data obtained from secondary data sources, observation and adaptation of a questionnaire validated. The sample was performed in 58 companies in the construction industry in the state of Santa Catarina, specifically with builders and developers. As main results, we highlight the organizational resources with greater perception of influence for sustainable competitive advantage. The human resource is considered a lower incidence of influence to reach competitive advantage, despite the importance attributed to him by several authors. The physical and organizational resources presented, according to the perception of the respondents, the highest averages, highlighting items such as: ethics and compliance, quality of products in relation to competition and access to managers company.

Keywords: Sustainable Competitive Advantage. Resouce Based View. Building.

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas se sustentarem no mercado necessita de pessoas para execução e alcance dos objetivos da empresa. Dada a importância do capital humano como fator competitivo no mercado, cada vez mais os estudos são direcionados à influência do conhecimento do pessoal no patrimônio das empresas. As organizações podem recorrer ao recurso capital humano para prover melhores soluções e práticas, de forma a sustentar os negócios. Essa realidade é encontrada em organizações do segmento da construção civil. A construção civil não é capaz de entregar seus produtos e serviços aos seus clientes sem o suporte do recurso capital humano. Recurso este, que exige competências essenciais em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para prover melhor vantagem competitiva.

Ao passo que o capital humano é um recurso necessário para sustentar organizações do segmento da construção civil, é importante considerá-lo em estudos para investigação do processo de gestão de pessoas e relevância percebida por gestores da área. O capital humano quando atrelado aos colaboradores da organização permite uma visão endógena da organização. Nesse contexto, insere-se a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) que prevê a alocação de recursos para alcance da vantagem competitiva sustentável. Sustentar-se por meio de vantagem competitiva requer ter um diferencial competitivo em relação à concorrência.

O diferencial competitivo pela VBR pode ser explorado por modelo como o VRIO, acrônimo das palavras na língua inglesa *value, rare, imitation, organizational*. A abordagem VRIO preconiza que para alcançar vantagem competitiva sustentável é preciso ter acesso a um recurso que seja valioso, raro, de difícil imitação e não substituível. Portanto, acredita-se que o capital humano em organizações do segmento da construção civil seja um recurso que possa levar à vantagem competitiva sustentável.

Esse estudo possui relevância acadêmica ao contribuir com estudos da RBV no segmento da construção civil, bem como social, para auxiliar as organizações deste setor a repensarem a prática da gestão de pessoas e a possibilidade de vislumbrar no capital humano um recurso para alcançar vantagem competitiva sustentável.

O artigo está dividido em quatro capítulos: o presente capítulo introduz o tema e contextualiza a pesquisa. O segundo capítulo apresenta os principais estudos que norteiam a área e que foram basilares para formação dos procedimentos metodológicos que, por sua vez, perfazem o terceiro capítulo e descrevem os processos que envolveram a fase empírica da

pesquisa. No capítulo seguinte são apresentados os principais resultados, seguido das considerações finais desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recursos para Alcance de Vantagem Competitiva Sustentável

As organizações vêm sofrendo com as rápidas e constantes mudanças impostas pelo ambiente externo a que estão expostas e com isto buscam aprimorar seu ambiente organizacional de forma a equilibrá-lo enfrentando, assim, estes desafios. Dependendo como está inserido e das informações recebidas na organização, cada indivíduo é capaz de analisá-la de diferente maneira. Para o desenvolvimento do clima nas organizações, Schneider (1990) cita que existem três maneiras: iniciar processo de recrutamento e seleção, retenção e nivelamento de responsabilidades entre os integrantes da organização; alinhar com todos os integrantes as mesmas características e objetivos e; promover interações sociais entre os integrantes da organização (SCHNEIDER, 1990).

Santos (1999) compreende que as organizações buscam por eficácia, que pode ser alcançada havendo adaptação com o ambiente externo, e eficiência que, por sua vez, pode ser melhorada através de um clima organizacional que atenda às necessidades dos integrantes da organização, bem como motive e direcione para que se atinjam os objetivos organizacionais esperados. Oliveira (2001) complementa que estratégia é a arte de utilizar de forma acertada os recursos tecnológicos, financeiros, físicos e humanos, visando minimizar problemas e maximizar oportunidades que se destacam no ambiente da empresa.

Godoy *et al.* (2008) apontam que a velocidade das mudanças é cada vez mais intensa e os recursos tangíveis não são suficientes como fatores de vantagem competitiva sustentável porque são rapidamente copiados pelos concorrentes. Para tanto é necessário gerar recursos intangíveis e intrínsecos para a organização, sendo estes de difícil imitação. Na Resource Based View (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR), o pressuposto básico é a importância dos recursos para definir estratégias e também para definir a vantagem competitiva das organizações. Sua abordagem é focada nos recursos tangíveis e intangíveis das organizações, como defendem vários autores como Penrose (1959) e Barney (1991).

Esses dois tipos de recursos são definidos por Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) da seguinte forma: Recursos Tangíveis, são mais fáceis de serem observados, geralmente incluem recursos físicos e humanos; e recursos Intangíveis são mais difíceis de serem

identificados e qualificados e normalmente incluem os recursos relacionados ao conhecimento organizacional.

Penrose (1959) foi uma das primeiras a perceber a empresa como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, sendo estes a base para a estratégia de diversificação e para o crescimento das organizações. Ainda, sugeria que, para as empresas, a lucratividade e o crescimento não eram provenientes somente de produtos, mas da posse e da utilização produtiva de recursos heterogêneos únicos.

A definição de recursos segundo Barney (1991), é um conjunto de ativos, processos organizacionais, capacidades, informação e conhecimento da organização. De acordo com a literatura da Administração Estratégica e de Marketing, distinguem-se os recursos baseados no mercado (RBM), dos recursos de suporte ao marketing (RSM), podendo ser o primeiro, imediatamente utilizado no mercado para criar ou manter vantagem competitiva direta; o outro, serve para apoiar as atividades de marketing e contribui de forma indireta na vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

De acordo com Barney (1991), no desenvolvimento da vantagem competitiva da organização, nem todos os recursos podem ser igualados em grau de importância. Os que realmente geram vantagem são os que provam valor superior para os clientes. Para sustentar a vantagem competitiva foi desenvolvido de maneira permanente por Peteraf (1993) o modelo de quatro condições essenciais para vantagem competitiva sustentável, conforme destacado a seguir.

A heterogeneidade dos recursos vem de diferentes estágios de eficiência, da escassez de fatores produtivos ou de restrições, que direcionam a desigualdade relativa (PETERAF, 1993). A mobilidade imperfeita dos recursos é a segunda suposição que permite sustentar a vantagem competitiva dentro da organização. Se não forem comercializados os recursos podem ser considerados de mobilidade imperfeita, tem mais valor na empresa onde são utilizados do que em outra (PETERAF, 1993). O limite ex-post é a primeira das duas condições para haver vantagem competitiva e sustentar os ganhos. É necessário que a diversidade seja preservada, para que haja limites à competição por esses recursos, protegendo-os, isolando-os, criando forças de defesa e que impeçam a imitação garantindo, assim, os ganhos (PETERAF, 1993).

A segunda condição para vantagem competitiva sustentável é o limite ex ante a competição, para que os ganhos não sejam corroídos pelos custos. Deve haver uma competição limitada por recursos, devido imperfeições do mercado como assimetria de informações (BARNEY, 1991). Sem estas imperfeições, afirma Peteraf, (1993), as

organizações só teriam ganhos médios. Os resultados econômicos obtidos dependem não somente dos ganhos gerados através da estratégia, mas também pelo custo de se implementar esta estratégia (BARNEY, 1986).

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), competitividade é a capacidade que a empresa tem de criar e por em prática estratégias que lhe permitam de forma duradoura manter o crescimento ou manter-se em posição sustentável no mercado. A visão baseada em recursos vem demonstrar a importância de fatores organizacionais para a criação da vantagem competitiva, direcionando seu foco nas condições internas da empresa, em como são aplicados e combinados os recursos, divergindo de uma visão meramente industrial ou de mercado (COLLINS; MONTGOMERY, 1995).

Para adquirir e defender vantagem competitiva é necessário desenvolver mecanismos de proteção que atuam contra a imitação. A reputação da marca, o relacionamento com canais de distribuição e orientação para o mercado são recursos que caracterizam o modo de ser da cada empresa, construídos gradualmente e embasados em confiança nas habilidades e conhecimento tácito bem como no envolvimento complexo com outros recursos (HOOLEY *et al.*, 2005).

A abordagem da RBV pode ser aplicada para analisar pessoas como fator de competitividade, por meio de competências raras, valiosas e podem ser consideradas como recursos com mobilidade, em especial o que depende, principalmente, do recurso humano, a exemplo da prestação de serviços. Para uma análise da possibilidade de conversão de um recurso em vantagem competitiva, Barney (2002) desenvolveu um modelo conhecido como VRIO (Valioso, Raro, Inimitável e Organizado).

3 MÉTODO

A pesquisa se classifica como método misto e descritivo Creswell (2010) salienta que este tipo de pesquisa se popularizou pelo desenvolvimento e legitimidade das combinações e abordagens dos métodos quantitativos e qualitativos nas ciências sociais e humanas; essa metodologia continua a evoluir e desenvolver-se. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a modalidade da pesquisa descritiva observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos, entretanto sem que estas variáveis sejam manipuladas; procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre com outros, sua natureza e características, sempre com a maior precisão possível.

Utilizou-se, portanto, para este estudo, o método de survey, para obter informações baseados no interrogatório dos participantes, sendo realizadas perguntas de três formas: verbais, por escrito ou via computador sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, características demográficas ou mesmo estilo de vida. O questionário geralmente é estruturado de forma padronizada no processo de coleta de dados e destinado à obtenção/estratificação de informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2001).

Para a realização do estudo foram utilizados dados primários e dados secundários. A pesquisa foi subsidiada pela aplicação de um questionário adaptado do Modelo VRIO. Para identificar recursos que levem vantagem, utilizou-se um questionário adaptado de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) e Erardt (2013) com 36 questões fechadas. As questões possuem uma escala de importância de 10 pontos. Sua aplicação ocorreu por meio eletrônico, telefonemas e inquérito pessoal com gestores e dirigentes das construtoras e incorporadoras situadas nas regiões Leste, Norte, Oeste, Sul e Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina.

Utilizou-se ainda a técnica de entrevista junto aos dirigentes de empresas do segmento da construção civil para identificar a percepção destes sobre os recursos da organização e o entendimento sobre vantagem competitiva sustentável. A amostra selecionada para este estudo é por conveniência e não probabilística. Ao todo foram coletados dados de 58 empresas do segmento da construção, abrangendo as principais empresas no ranking da construção civil. Os dados foram analisados por meio de gráficos, e pela técnica de estatística descritiva. Creswell (2010) afirma que a análise descritiva dos dados são as variáveis de um estudo que incluem a descrição dos resultados por meio das médias, desvios padrão e variação das pontuações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para melhor entendimento do presente estudo faz-se necessária uma melhor compreensão sobre a diferença entre Construtoras e Incorporadoras. O responsável pelo processo de incorporação de um imóvel junto ao cartório de registro de imóveis de projetos residenciais, multifamiliares ou de condomínios é denominado de incorporadora ou incorporador, sendo de sua responsabilidade toda a articulação do empreendimento que compreende o desenvolvimento dos projetos de arquitetura e demais projetos, a contratação de uma construtora e/ou de empreiteiras de mão-de-obra e a comercialização das unidades ainda em planta.

A construtora, por sua vez, é a empresa contratada e responsável para executar os empreendimentos do projeto incorporado de acordo com as especificações técnicas, o memorial descritivo e prazo contratual, que contempla o prazo de conclusão e entrega da obra, conforme as normas técnicas vigentes. São de sua responsabilidade os riscos inerentes à construção. (PEDREIRÃO, 2013). Segundo a Receita Federal (2013) as regiões com o maior número, tanto de incorporação quanto de construção, compreendem a região Sudeste e região Sul do país. Dados da FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, a indústria da Construção Civil no estado de Santa Catarina empregou aproximadamente 105.238 trabalhadores, em seus estimados 12.169 estabelecimentos, atuantes neste segmento. (FIESC, 2011).

Outro fator importante, no qual o setor da construção civil vem tendo uma participação representativa, é destacado pelo percentual de 5,7% em relação ao PIB total Brasil, conforme informação publicada no banco de dados da CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2012). Isto vem comprovar que, havendo o crescimento deste segmento também o país sentirá expressivo crescimento econômico. O segmento, da construção civil vem mantendo uma média de 5,7% nos últimos 03 anos, que compreendem 2010 a 2012. Estas inferências demonstram a importância do segmento da construção civil para o desenvolvimento e crescimento do país. Portanto, essa pesquisa se insere na relevância de analisar os recursos das organizações deste setor.

Com base nos dados levantados neste estudo, formulou-se a Tabela 1 a seguir, que consiste em um comparativo entre informações do segmento da construção civil permitindo, desta forma, uma relação entre diferentes variáveis, utilizando a técnica de correlação de Pearson e gerando, desta forma, uma análise mais consistente entre os dados apurados.

Tabela 1 – Comparativo de informações do Setor

Região	Total de Empregados	Pessoal Graduado	Receita Bruta em 2011 (R\$ x 1.000)	Patrim. Líquido 2011 (R\$ x 1.000)	Incorporação de empreendimentos imobiliários	Construção de edifícios
Sudeste	376.828	40.221	57.620.771	40.990.693	5.978	39.496
Sul	8.233	688	1.905.464	1.328.166	3.197	22.762
Centro-Oeste	4.399	97	1.044.818	846.784	1.098	8.864
Nordeste	2.444	70	327.397	424.910	1.949	17.646
Norte	0	0	0	0	296	4.232

Fonte: Adaptado da pesquisa junto ao Banco dados CBIC (2011 & 2012).

Na Tabela 1, foram cruzadas informações constantes das 500 Grandes da Construção no Brasil – 2012 e do Número de Estabelecimentos por Grupo de Atividade Econômica da Construção Civil, tais como: total de empregados, pessoal graduado atuante no segmento, receita bruta, patrimônio líquido, número de incorporações de empreendimentos, construção de edifícios, separados pelas regiões do Brasil. Com base nestas informações, foi possível fazer uma correlação de Pearson, a fim de verificar a relação de interdependência dos dados expostos, apresentada na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Correlação Entre Dados Da Construção Civil.

REGIÃO	Total de Empregados	Pessoal Graduado	Receita Bruta em 2011 (R\$ x 1.000)	Patrimônio Líquido 2011 (R\$ x 1.000)	Incorporação de empreendimentos imobiliários	Construção de edifícios
Total de Empregados	1					
Pessoal Graduado	0,99997	1				
Receita Bruta em 2011 (R\$ x 1.000)	0,99994	0,99987	1			
Patrimônio Líquido 2011 (R\$ x 1.000)	0,99995	0,99987	0,99999	1		
Incorporação de empreendimentos imobiliários	0,88245	0,88146	0,88578	0,88560	1	
Construção de edifícios	0,85688	0,85595	0,85970	0,85985	0,99464	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale ressaltar que, conforme preconizado por Hair Jr. *et al.* (2005), para uma relação significativa forte, devem ser considerados níveis acima ou abaixo de (0,7). De acordo com a Tabela 2, observa-se existir correlação forte em todos os itens abordados, sendo que foi dando ênfase aos destacados acima em grifo aos quais se possa dizer que tem maior correlação entre si; são eles:

Existe forte correlação entre o total de empregados e pessoal graduado (0,99997). Isso significa que, em organizações da construção civil, quanto maior o número de empregados tende a ser maior a quantidade de pessoas graduadas atuantes. Isto confirma a importância e a necessidade do aprendizado contínuo e a formação de profissionais graduados no segmento, em função da atuação da construção civil, sua participação no âmbito econômico para crescimento do país e da grande participação na contratação de pessoas;

Também existe forte correlação entre o total de empregados e a receita bruta das

empresas do segmento (0,99994). Com o maior investimento neste setor, existe a necessidade de maior contratação de empregados que, por sua vez, tem efetiva participação no aumento da receita bruta. Esse dado ressalta a importância do capital humano para contribuição na receita das organizações. No entanto, é preciso ter pessoas com capital intelectual necessário, o que se confirma na próxima correlação.

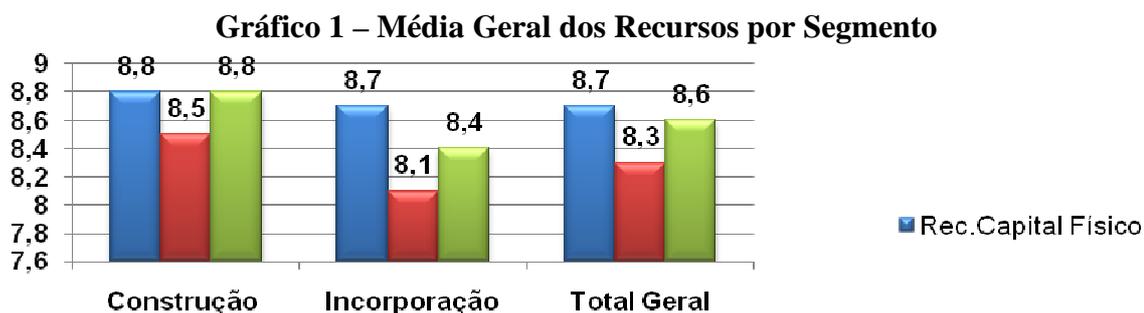
Forte também é a correlação entre o pessoal graduado e a receita bruta (0,99987). Quanto maior for a receita bruta de uma empresa, maior deverá ser seu controle, planejamento e investimento em ações futuras. Desta forma, a participação de pessoas graduadas, com conhecimento mais aprofundado e uma visão empreendedora, permitirão uma administração mais ativa e competente do negócio, contribuindo como fator de vantagem competitiva sustentável;

A correlação acentuada entre o total de empregados e o patrimônio líquido (0,99995), vem comprovar que, quanto mais empregados, mais empreendimentos são efetivados e, em consequência a este crescimento, também o patrimônio líquido da empresa aumenta o que lhe garante a possibilidade de investimento em novos projetos, melhoria salarial, treinamentos, etc. e uma certa tranquilidade de que com pessoal atuante nas obras poderá honrar com seus compromissos, principalmente no que tange ao cumprimento de prazo de entrega. Também o pessoal graduado tem forte correlação com o patrimônio líquido (0,99987) pois, quanto mais pessoal graduado atuante no segmento que realiza um bom planejamento e acompanhamento, fica a empresa assegurada em decisões mais assertivas em investimentos futuros.

A correlação (0,99999) entre patrimônio líquido e receita bruta, demonstra claramente que, com o aumento significativo da receita bruta das empresas do segmento da construção civil, também seu capital acompanha este crescimento. Na correlação entre incorporação de empreendimentos e construção de edifícios (0,99464), retrata-se a inter-relação existente entre incorporadoras e construtoras. Sendo que uma depende diretamente da outra, pois à primeira somente cabe a incorporação de empreendimentos, e à segunda, a efetiva construção do empreendimento já incorporado. Seu crescimento demanda em escala proporcional para os dois segmentos de atuação.

4.1 Identificação da forma como os recursos das empresas são percebidos sobre a sua contribuição para a vantagem competitiva sustentável em Santa Catarina.

Na sequência são apresentados dados para identificar de que forma os recursos das empresas são percebidos a cerca da sua contribuição para a vantagem competitiva sustentável em Santa Catarina.



Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se no, Gráfico 1 que, na média geral, dentre os segmentos de construção e incorporação pesquisados, destacaram-se, obtendo vantagem competitiva sustentável, o recurso de capital físico e capital organizacional, em relação ao recurso de capital humano. Analisando-se os valores pontuados entre os segmentos construção e incorporação, são relativamente muito próximos com médias entre 8,1 e 8,8 pontos, portanto faz-se necessário, uma visualização mais detalhada de cada recurso.



Legenda:

- Média 1.1 Local em que a empresa está instalada
- Média 1.2 Produtos que a empresa fabrica
- Média 1.3 Gestão integrada da qualidade
- Média 1.4 Equipamentos que a empresa possui
- Média 1.5 As tecnologias adotadas nos processo de produção
- Média 1.6 Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura
- Média 1.7 A agilidade do processo de compra de matéria prima para fabricar as peças produzidas pela empresa
- Média 1.8 Ética e respeito ao cliente
- Média 1.9 Qualidade dos produtos em relação à concorrência
- Média 1.10 Qualidade do meio ambiente
- Média 1.11 Os meios de transporte (veículos) que a empresa utiliza

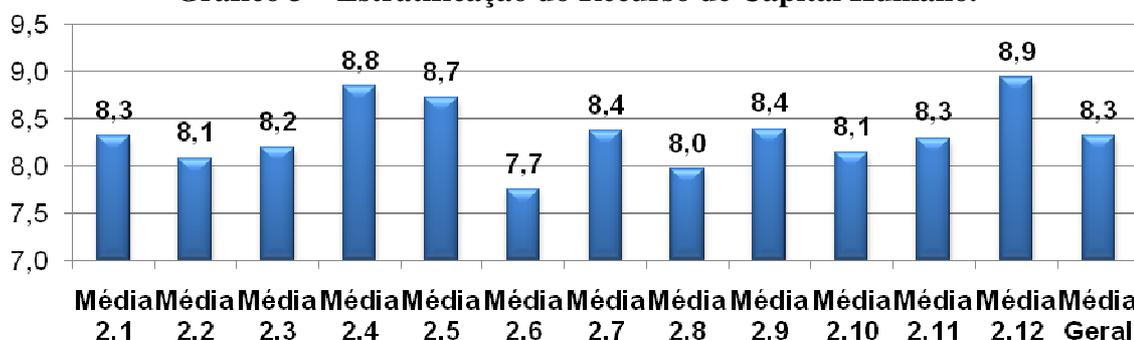
Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 2 foram estratificadas as médias obtidas na pesquisa que abrangem o recurso de capital físico, para melhor entendimento foi criada a legenda com descrição de cada item abordado neste recurso. Nela, o item “Ética e respeito” foi pontuado como sendo o

de maior importância, segundo os respondentes da pesquisa, atingindo a média de 9,5, seguido do item “Qualidade dos produtos em relação à concorrência”, que atingiu média 9,2. Pode-se concluir que as empresas do segmento da construção civil primam pela imagem perante o mercado, buscando legitimidade de seus negócios e produtos.

Os demais itens constantes nesta estratificação obtiveram médias que variaram entre 8,3 média mínima e 8,9, média máxima, que podem ser consideradas indicadores satisfatórios que, de acordo com Grant (1991), para se estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é necessário que a organização tenha uma escala de produção eficiente, baixo custo na matéria-prima, tecnologia atualizada e salários baixos.

Gráfico 3 – Estratificação do Recurso de Capital Humano.



Legenda:

Média 2.1	Trabalho em equipe
Média 2.2	As avaliações feitas pela empresa
Média 2.3	Os benefícios oferecidos pela empresa
Média 2.4	Ambiente de trabalho
Média 2.5	Segurança do trabalhador
Média 2.6	Os treinamentos oferecidos pela empresa
Média 2.7	Os recursos humanos (funcionários da empresa)
Média 2.8	Incentivos ao crescimento profissional
Média 2.9	O conhecimento técnico dos funcionários
Média 2.10	Melhoria contínua
Média 2.11	As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia
Média 2.12	A qualidade dos serviços prestados aos clientes

Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma, no Gráfico 3, constata-se que existe uma paridade nas médias apresentadas, que permeiam de 7,7 como a mínima na questão “Os treinamentos oferecidos pela empresa” e o máximo de 8,9, no item “Qualidade dos serviços prestados aos clientes”. Este último citado e mais os itens “Ambiente de trabalho”, com média 8,8 e, sequencialmente, o item “Segurança do trabalho”, com média 8,7 são as três características em destaque na estratificação do recurso de capital humano.

Pode-se perceber que os fatores como ambiente de trabalho e segurança do trabalho neste segmento são vistos pelos respondentes de elevada importância e vem ao encontro com as considerações de Bernardi (2003) que afirma que, ao existir a falta de condições adequadas de trabalho, a motivação e a produtividade dos indivíduos podem reduzir, ocasionando custos não visíveis e um ambiente desfavorável de trabalho, somente percebidos a médio e longo prazo e que podem gerar resultados catastróficos.

Um fator preocupante apresentado nesta estratificação é a média mínima de 7,7, que vem demonstrar ainda o pouco interesse deste segmento em investir em treinamentos para qualificação de seus colaboradores. Isto vem de encontro à correlação apresentada neste trabalho onde se constatou a existência de uma forte relação entre o pessoal graduado e a receita bruta, o que constata que, quanto maior for a receita bruta de uma empresa, maior deverá ser seu controle, planejamento e investimento em ações futuras e, assim sendo, a participação de pessoas graduadas permitirá uma administração mais ativa e competente do negócio, contribuindo como fator de vantagem competitiva sustentável.



Legenda:

- Média 3.1 Nível de reputação da empresa entre os clientes
- Média 3.2 A cooperação existente entre todos os setores
- Média 3.3 Responsabilidade social
- Média 3.4 Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas.
- Média 3.5 Acompanhamento das atividades que são realizadas diariamente
- Média 3.6 A marca do(s) produto(s) da empresa
- Média 3.7 O nível de sofisticação tecnológica com que a empresa opera em relação aos concorrentes
- Média 3.8 A capacidade de inovação da empresa
- Média 3.9 Acesso aos gerentes e diretores da empresa
- Média 3.10 Comunicação interna

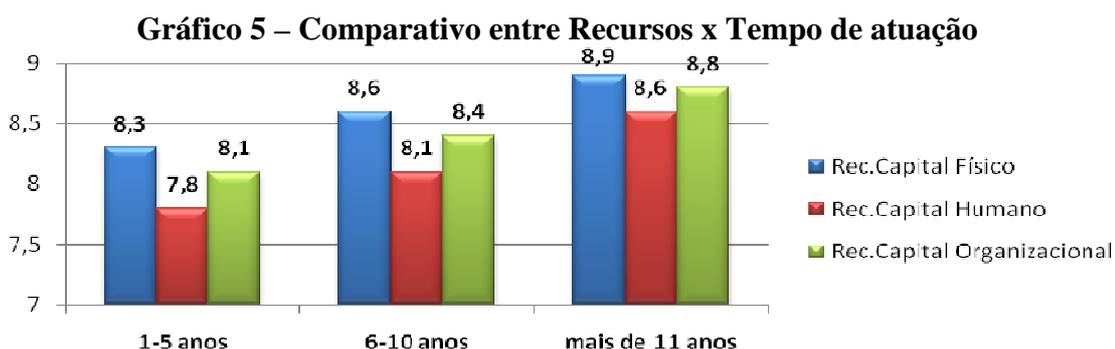
Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do Gráfico 4, observou-se que as características no recurso de capital organizacional estão muito próximas, pontuado em média 8,0, mínima no item “Manuais,

fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas” e a média máxima de 9,4, no item “Acesso aos gerentes e diretores da empresa”.

Esta máxima demonstra a acessibilidade do escalão baixo e médio ao escalão alto das empresas do segmento, o que reflete uma inter-relação e interdependência positiva nos processos construtivos e administrativos em geral, o que vem auferir vantagem competitiva sustentável. Outros dois fatores igualados com média 8,9 são “Nível de reputação da empresa entre os clientes” e “A marca do produto da empresa”; ambos caracterizam a percepção dos respondentes com a imagem da empresa e de seus produtos como vantagem competitiva sustentável no segmento da construção civil, visto o crescente aumento deste segmento e sua importância, no que tange participação na economia do país, conforme informação publicada no banco de dados da CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2012).

Hooley *et al.* (2005) menciona que são recursos que caracterizam o modo de ser da cada empresa a reputação da marca, o relacionamento com canais de distribuição e orientação para o mercado, construídos gradualmente e embasados em confiança nas habilidades e conhecimento tácito, bem como no envolvimento complexo com outros recursos. O recurso humano foi o que apresentou as menores médias em relação aos demais recursos de capital físico e organizacional. Acredita-se que este indicador demonstra que o capital humano, por ser o recurso menos tangível, é percebido como o recurso de menor importância pelos gestores.

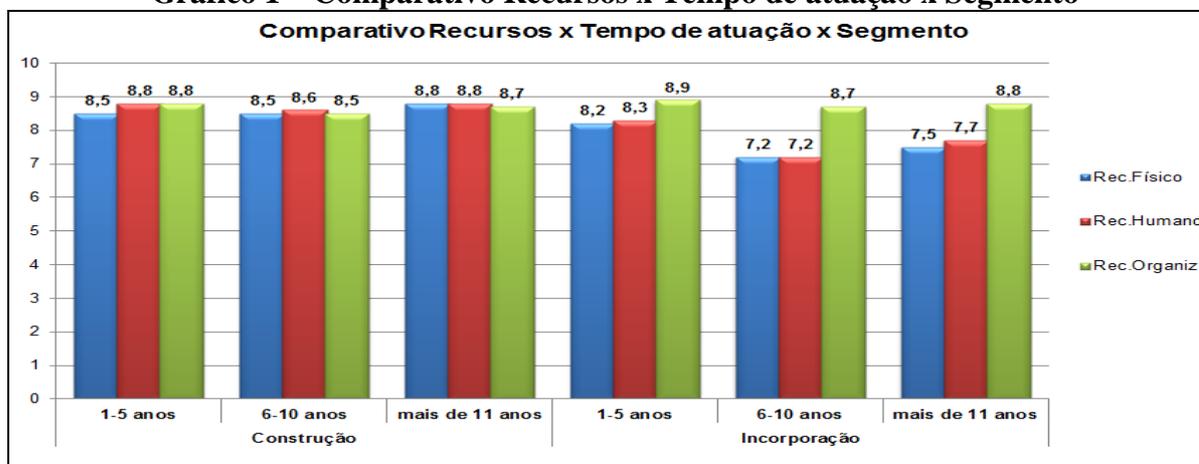


Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do Gráfico 5, visualiza-se que, mesmo em diferente tempo de atuação dos segmentos de construção e incorporação que compreendem empresas com 1-5 anos, 6-10 anos e mais de 11 anos de atuação, a pontuação dos recursos físico, humano e organizacional são crescentes. Também é perceptível que, com a maturidade do negócio, neste caso em mais de 11 anos de atuação na construção civil, o recurso de capital humano é o que, apesar de ter a menor pontuação, apresenta, em contrapartida, a maior variação percentual de crescimento ao

longo do tempo de atuação, cerca de 10%, sendo que o de recurso físico apresenta 7% e o de recurso organizacional, cerca de 8%.

Gráfico 1 – Comparativo Recursos x Tempo de atuação x Segmento



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Para uma análise mais aprofundada de recursos em relação ao tempo de atuação foi elaborado o Gráfico 6, com a separação destas informações por segmento. Diante deste, constata-se que, no segmento da construção, a pontuação estratificada é relativamente tanto no quesito recursos, quanto no tempo de atuação, apresentando variações percentual em torno de 3 décimos.

Já no segmento incorporação, estas pontuações oscilam em todos os recursos, sendo o mais conceituado, segundo os respondentes, o recurso organizacional, em uma média de 8,8. Os recursos perdem sua força como vantagem competitiva ao longo do tempo (recursos físicos e humanos). Assim, acredita-se que a força para alcançar a vantagem competitiva, no que tange à percepção dos respondentes, está atrelada aos recursos de capital organizacional que mantiveram suas médias com uma variação de apenas 02 décimos.

Por meio de correlação de Pearson elaborou-se a Tabela 3, na qual são analisados, em específico, os itens de correlação com alcance acima de 0,8, sendo os mesmos destacados para melhor visualização.

Tabela 3
Correlação dos recursos

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	
1.1	1																																	
1.2	0,626	1																																
1.3	0,679	0,571	1																															
1.4	0,562	0,444	0,380	1																														
1.5	0,533	0,734	0,592	0,404	1																													
1.6	0,441	0,508	0,603	0,605	0,598	1																												
1.7	0,375	0,237	0,504	0,401	0,405	0,677	1																											
1.8	0,286	0,333	0,502	0,210	0,513	0,539	0,459	1																										
1.9	0,212	0,249	0,410	0,328	0,434	0,468	0,561	0,487	1																									
1.10	0,491	0,575	0,525	0,436	0,583	0,642	0,394	0,534	0,563	1																								
1.11	0,568	0,489	0,514	0,392	0,395	0,312	0,278	0,039	0,149	0,419	1																							
2.1	0,677	0,554	0,810	0,363	0,682	0,523	0,405	0,449	0,311	0,561	0,591	1																						
2.2	0,659	0,453	0,820	0,392	0,565	0,597	0,441	0,451	0,238	0,470	0,471	0,857	1																					
2.3	0,765	0,475	0,648	0,502	0,506	0,493	0,416	0,188	0,090	0,310	0,452	0,685	0,786	1																				
2.4	0,716	0,328	0,581	0,450	0,557	0,493	0,573	0,414	0,398	0,469	0,342	0,681	0,600	0,660	1																			
2.5	0,309	0,308	0,470	0,183	0,573	0,614	0,653	0,455	0,584	0,596	0,338	0,475	0,413	0,344	0,528	1																		
2.6	0,581	0,485	0,779	0,244	0,722	0,618	0,552	0,523	0,441	0,517	0,407	0,745	0,714	0,561	0,618	0,656	1																	
2.7	0,604	0,571	0,669	0,338	0,739	0,445	0,396	0,265	0,222	0,431	0,646	0,819	0,685	0,647	0,633	0,528	0,708	1																
2.8	0,705	0,635	0,714	0,433	0,778	0,530	0,467	0,476	0,359	0,542	0,499	0,775	0,732	0,675	0,679	0,503	0,758	0,771	1															
2.9	0,367	0,533	0,464	0,375	0,586	0,551	0,387	0,509	0,384	0,545	0,112	0,503	0,434	0,338	0,454	0,354	0,448	0,486	0,558	1														
2.10	0,655	0,566	0,772	0,362	0,756	0,600	0,528	0,517	0,443	0,596	0,439	0,832	0,761	0,566	0,644	0,536	0,848	0,766	0,848	0,623	1													
2.11	0,737	0,608	0,786	0,382	0,664	0,485	0,386	0,463	0,323	0,512	0,556	0,860	0,783	0,623	0,616	0,399	0,747	0,775	0,824	0,482	0,891	1												
2.12	0,380	0,383	0,443	0,371	0,509	0,531	0,590	0,718	0,647	0,595	0,153	0,431	0,440	0,265	0,530	0,572	0,469	0,445	0,458	0,591	0,513	0,455	1											
3.1	0,627	0,601	0,639	0,353	0,669	0,411	0,338	0,558	0,357	0,490	0,458	0,704	0,646	0,499	0,638	0,444	0,597	0,706	0,645	0,368	0,641	0,770	0,613	1										
3.2	0,486	0,505	0,659	0,352	0,604	0,584	0,476	0,671	0,416	0,567	0,274	0,641	0,631	0,452	0,647	0,538	0,631	0,619	0,618	0,590	0,601	0,603	0,727	0,743	1									
3.3	0,659	0,669	0,675	0,531	0,524	0,600	0,491	0,470	0,314	0,583	0,333	0,601	0,660	0,609	0,491	0,326	0,596	0,639	0,665	0,569	0,686	0,717	0,531	0,596	0,591	1								
3.4	0,600	0,503	0,779	0,181	0,584	0,459	0,477	0,517	0,478	0,450	0,440	0,739	0,680	0,462	0,534	0,451	0,842	0,630	0,761	0,498	0,853	0,843	0,467	0,614	0,535	0,667	1							
3.5	0,457	0,317	0,473	0,364	0,377	0,463	0,609	0,454	0,560	0,398	0,283	0,460	0,395	0,249	0,527	0,485	0,552	0,427	0,464	0,351	0,578	0,578	0,665	0,569	0,530	0,441	0,599	1						
3.6	0,750	0,584	0,718	0,316	0,598	0,379	0,198	0,351	0,234	0,472	0,587	0,801	0,697	0,583	0,633	0,318	0,662	0,736	0,726	0,364	0,783	0,863	0,337	0,767	0,505	0,560	0,751	0,510	1					
3.7	0,683	0,663	0,680	0,356	0,816	0,494	0,299	0,382	0,450	0,549	0,558	0,730	0,659	0,543	0,587	0,479	0,704	0,737	0,812	0,399	0,781	0,793	0,456	0,720	0,531	0,517	0,730	0,510	0,794	1				
3.8	0,666	0,700	0,641	0,328	0,760	0,500	0,368	0,419	0,415	0,610	0,593	0,797	0,646	0,491	0,561	0,485	0,676	0,703	0,812	0,501	0,801	0,765	0,433	0,647	0,596	0,501	0,709	0,529	0,740	0,864	1			
3.9	0,345	0,241	0,222	0,279	0,106	0,222	0,297	0,296	0,324	0,365	0,178	0,110	0,056	0,034	0,168	0,099	0,111	0,021	0,154	0,130	0,185	0,197	0,434	0,155	0,246	0,224	0,243	0,464	0,174	0,227	0,267	1		
3.10	0,431	0,330	0,444	0,423	0,240	0,488	0,295	0,502	0,482	0,570	0,093	0,349	0,425	0,325	0,484	0,321	0,352	0,264	0,428	0,489	0,373	0,400	0,662	0,459	0,677	0,476	0,338	0,514	0,410	0,339	0,351	0,346	1	

Legenda:

1.1	Local em que a empresa está instalada
1.2	Produtos que a empresa fabrica
1.3	Gestão integrada da qualidade
1.4	Equipamentos que a empresa possui
1.5	As tecnologias adotadas nos processo de produção
1.6	Investimentos que a empresa faz, para manter seus equipamentos e toda sua estrutura
1.7	A agilidade do processo de compra de matéria prima, para fabricar as peças produzidas pela empresa
1.8	Ética e respeito ao cliente
1.9	Qualidade dos produtos em relação à concorrência
1.10	Qualidade do meio ambiente
1.11	Os meios de transporte (veículos) que a empresa utiliza
2.1	Trabalho em equipe
2.2	As avaliações feitas pela empresa
2.3	Os benefícios oferecidos pela empresa
2.4	Ambiente de trabalho
2.5	Segurança do trabalhador
2.6	Os treinamentos oferecidos pela empresa
2.7	Os recursos humano (funcionários da empresa)
2.8	Incentivos ao crescimento profissional
2.9	O conhecimento técnico dos funcionários
2.10	Melhoria contínua
2.11	As rotinas para desenvolver as atividades no dia a dia
2.12	A qualidade dos serviços prestados aos clientes
3.1	Nível de reputação da empresa entre os clientes
3.2	A cooperação existente entre todos os setores
3.3	Responsabilidade social
3.4	Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas.
3.5	Acompanhamento das atividades que são realizadas diariamente
3.6	A marca do(s) produto(s) da empresa
3.7	O nível de sofisticação tecnológica com que a empresa opera em relação aos concorrentes
3.8	A capacidade de inovação da empresa
3.9	Acesso aos gerentes e diretores da empresa
3.10	Comunicação interna

A partir da Tabela 3, pode-se perceber que existe forte correlação entre o item *Gestão integrada da qualidade* com *Trabalho em equipe* (0,810). Isto demonstra que para as empresas do segmento da construção civil, o capital humano necessita de que haja uma integração nas diversas funções que compreendem desde o escalão baixo até o escalão alto da empresa. Bernardi (2003) afirma que as pessoas são responsáveis diretas pelo bom andamento e sucesso da empresa por atuarem diretamente em tudo desde seu início, desenvolvimento e conclusão;

A mesma correlação é expressiva ainda no item *Gestão integrada da qualidade* com *As avaliações feitas pela empresa* (0,820). Isso significa que, havendo além do trabalho em equipe fazem-se necessárias avaliações das competências dos envolvidos, validando a gestão da qualidade. Verificaram-se, ainda, a forte correlação no item *As tecnologias adotadas nos*

processo de produção com *O nível de sofisticação tecnológica com que a empresa opera em relação aos concorrentes* (0,816). Isto reforça o pensamento de Grant (1991) da necessidade de escala produtiva, baixo custo e tecnologia avançada para estabelecer vantagem competitiva;

Ainda no item *Trabalho em equipe* constatou-se forte correlação com quatro outros itens: com *Avaliações feitas na empresa* (0,857), *Os recursos humanos (funcionários da empresa)* (0,819), *Melhoria contínua* (0,832), *As rotinas para desenvolver as atividades no dia a dia* (0,860). A elas se atribui novamente a importância do capital humano focado para a criação de competência, como para o treinamento e desenvolvimento em toda escala hierárquica da organização, conforme salientado por autores como Milkovich e Boudreau (2000) e França (2010);

É expressiva também a correlação entre *Trabalho em equipe* com o item *A marca do(s) produto(s) da empresa* (0,801). A reputação da marca, segundo Hooley *et al.* (2005), é construída gradualmente e embasada em confiança nas habilidades e conhecimento tácito existente em cada empresa. Existe correlação forte entre o item *Os treinamentos oferecidos pela empresa* com *Melhoria contínua* (0,848) e o item *Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para atividades realizadas* (0,842). Conclui-se que todo treinamento oferecido é uma melhoria contínua de todo o processo e que deve fazer parte da cultura da empresa.

Existe forte correlação entre o item *Incentivos ao crescimento profissional* com outros quatro itens: *Melhoria contínua* (0,848), *As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia* (0,824), *O nível de sofisticação tecnológica com que a empresa opera em relação aos concorrentes* (0,812) e *A capacidade de inovação da empresa* (0,812). Estas correlações vêm ao encontro do que aborda o autor Antonello (2005) em outro questão de aprendizagem são identificadas seis ênfases: socialização da aprendizagem organizacional, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação;

Ao item *Melhoria contínua* também foi atribuída forte correlação com *As rotinas para desenvolver as atividades no dia a dia* (0,891), com *Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas* (0,853) e com *A capacidade de inovação da empresa* (0,801). Também se confirmou correlação no item *As rotinas para desenvolver as atividades no dia a dia* com o item *Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas* (0,843) e o item *A marca do(s) produto(s) da empresa* (0,863). Isto vem caracterizar que nas empresas é necessário que haja investimento direto nos processos e rotinas, que isto seja inserido na cultura da empresa aliados a sua marca no mercado. Que para adquirir e defender vantagem competitiva é necessário desenvolver estratégias de proteção

que atuem contra a imitação, segundo afirma Holley *et al.* (2005). E na questão de estratégia, Oliveira (2001) complementa que é utilizar de forma acertada os recursos tecnológicos, financeiros, físicos e humanos visando, no ambiente organizacional, minimizar problemas e maximizar oportunidades;

Por último a correlação entre o item O nível de sofisticação tecnológica que a empresa opera em relação aos concorrentes com A capacidade de inovação da empresa (0,864) vem mostrar que o segmento deve se manter atualizada nestes quesitos, para superar as necessidades do mercado, ou mesmo se antecipar a eles, criando novos produtos e processos que possam ser vistos como tendências e assim, garantir vantagem competitiva sustentável neste segmento

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção percebeu-se que o setor da Construção Civil no Brasil tem participação expressivamente para o aumento do PIB total do país. Que seu avanço caracteriza o setor como um dos carros chefes do crescimento econômico no Brasil, com geração de mais empregos e estímulo ao consumo. Observou-se que, para os recursos apontados, os valores pontuados entre segmentos construção e incorporação são relativamente muito próximos, com médias entre 8,1 e 8,8 pontos.

Nas estratificações realizadas das médias obtidas, para o recurso de capital físico recebeu destaque o item “Ética e respeito”, pontuado como sendo o de maior importância, atingindo a média de 9,5, seguido do item “Qualidade dos produtos em relação à concorrência” que atingiu média 9,2. Os demais itens constantes nesta estratificação obtiveram médias que variaram entre 8,3, média mínima e 8,9, média máxima, que podem ser considerados indicadores satisfatórios.

Na estratificação do recurso de capital humano, houve paridade nas médias que permeiam de 7,7, como a mínima, na questão “Os treinamentos oferecidos pela empresa” e o máximo de 8,9, no item “Qualidade dos serviços prestados aos clientes”. Também os itens “Ambiente de trabalho”, com média 8,8, e sequencialmente o item “Segurança do trabalho”, com média 8,7, são as três características em destaque na estratificação do recurso de capital humano.

Na estratificação do recurso de capital organizacional as médias estão muito próximas, pontuado em 8,0, mínima no item “Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas” e a média máxima de 9,4, no item “Acesso aos gerentes e diretores da

empresa”; esta última demonstra a acessibilidade do escalão baixo e médio ao escalão alto das empresas do segmento, o que reflete uma inter-relação e interdependência positiva nos processos construtivos e administrativos em geral. Outros dois fatores iguados com média 8,9, são “Nível de reputação da empresa entre os clientes” e “A marca do produto da empresa”, ambos caracterizam a percepção dos respondentes, relativamente à imagem da empresa e de seus produtos como vantagem competitiva sustentável no segmento da construção civil.

Ainda foram estratificados em forma de gráficos os segmentos da construção e incorporação por tempo de atuação, cuja pontuação dos recursos físico, humano e organizacional é crescente. É perceptível que, com a maturidade do negócio, o recurso de capital humano é o que, apesar de ter a menor pontuação, apresenta, em contrapartida, a maior variação percentual de crescimento ao longo do tempo de atuação, cerca de 10%, sendo que o de recurso físico apresenta 7% e o de recurso organizacional cerca de 8%.

De forma individual, constatou-se, que no segmento da construção, a pontuação estratificada apresenta variação percentual em torno de 3 décimos. Já no segmento incorporação, estas pontuações oscilam em todos os recursos, sendo o mais conceituado, segundo os respondentes o recurso organizacional em uma média de 8,8.

As características que se obtiveram maiores correlações destacam-se no recurso físico à gestão integrada da qualidade com outros itens do recurso humano, como trabalho em equipe e avaliações realizadas pela empresa. Também o recurso físico no que tange às tecnologias adotadas nos processos de produção, apresenta correlação com recurso organizacional quanto ao nível de sofisticação tecnológica em relação aos concorrentes. No recurso humano destacaram-se sete itens que se correlacionam entre si, tais como: trabalho em equipe, avaliações feitas pela empresa, treinamentos oferecidos, recursos humanos, incentivos ao crescimento profissional, melhoria contínua e rotinas para desenvolver as atividades do dia a dia.

Apresentou-se correlação existente também com o recurso humano e o recurso organizacional entre nove itens: trabalho em equipe, treinamentos oferecidos pela empresa, incentivos ao crescimento profissional, melhoria contínua, rotinas para desenvolver as atividades do dia a dia, manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho, a marca do(s) produto(s) da empresa, o nível de sofisticação tecnológica em relação aos concorrentes e, por último, a capacidade de inovação da empresa. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação deste trabalho em outras organizações da construção civil nas demais regiões do Brasil, a fim de obter um comparativo.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. A. (2005). **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. Porto Alegre: Bookman.

BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. (2007). **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

BARNEY, J. B. (1986). Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, 32(10), 1231-1241.

BARNEY, J. (2002). **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall.

BERNARDI, L. A. (2003). **Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas.

CBIC. (2015). Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Estabelecimentos na construção**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/estabelecimentos-na-construcao>> Acesso em: 14 jul. 2015.

CBIC (2015). Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Maiores empresas de construção**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/maiores-empresas-de-construcao>> Acesso em: 14 jul. 2015.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A.; SILVA, R. (2007). **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

CRESWELL, J. W. (2010). **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativos, Quantitativos e Misto**. Porto Alegre: Artmed.

ENGENHARIA CIVIL.Com. (2015). **Segundo Ranking Empresas Construtoras Mundo**. Disponível em: <<http://www.engenhariacivil.com/rankings/ranking-empresas-construtoras-mundo>> Acesso em: 15 jul. 2015.

ERARDT, L.(2013). **Recursos de Franchising que levam à Vantagem Competitiva Sustentável**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES SOCIESC, Blumenau.

FERRAZ, J. C., Kupfer, D., HAGUENAUER, L. (1995) **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus.

FIESC. (2015). Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Indústria da Construção Civil de SC**. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/constru-ao-civil> Acesso em: 21 jul. 2015.

FRANÇA, A. C. L. (2010). **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas.

GODOY, A. S., HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., ZACCARELLI, L. M. (2008). **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

GRANT, R. M. (1991).The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, 33(3), 114-135.

GURGACZ, G. (2007). **Metodologia do trabalho científico com enfoque nas ciências exatas**. Joinville: Sociesc.

HAIR JR., J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J; TATHAM, A. R. L. (2005) **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

HOOLEY, G. J., GREENLEY, G. E., CADOGAN, J. W., FAHY, J. (2005). The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, 58(1),18-36.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKONI, M. de A; LAKATOS, E. M. (2008). **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. (2000). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, D. P. R. (2001). **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. ver. São Paulo: Atlas.

PAVÃO, Y. M. P; SEHNEM, S; HOFFMANN, V. E. (2011). Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **RAUSP**, São Paulo, 46(3), 229-246.

PENROSE, E. (1959). . **New York**: John Wiley.

PETERAF, M. A. (1993).The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, 14(3), 179-188.

RUMELT, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In Lamb, R. (ed.) **Competitive Strategic Management**. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, 556-570.

SANTOS, N. M. B. F.(1999). **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano.

SCHNEIDER, B. (1990). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

WERNERFELT, B. A. (1984). Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171-180.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

RUTZEN, F. *et al.* Recursos para Vantagem Competitiva Sustentável no Segmento da Construção Civil. **Rev. FSA**, Teresina, v.13, n.5, art.1, p. 03-25, set./out. 2016.

Contribuição dos Autores	F. Rutzen	M. S. Dalfovo	M. M. Machado	A. Gnçalves
1) concepção e planejamento.	X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X