

EVOLUÇÃO SUSTENTÁVEL: O CASO DA MORADAH CONSTRUTORA¹

Andriele Pinto de Amorim
Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI
andriele.pintodeamorim7@gmail.com

Milena Cirino Capelo
Universidade Federal do Ceará - UFC
milenacapelo@gmail.com

Helano Diógenes Pinheiro
Universidade Estadual do Piauí - UESPI
helanod2@gmail.com

RESUMO

Este é o caso da Moradah Construtora Ltda, uma empresa que tem por atividade principal a construção de edifícios residenciais verticais de alto padrão. O caso ocorre num cenário competitivo, no qual as construtoras são desafiadas a refrear investimentos em períodos em que a demanda seja limitada e as mudanças na postura do consumidor requerem cada vez mais atenção às questões voltadas à sustentabilidade, mas demandam altos custos. A possibilidade de investir em mais uma certificação ambiental é a pauta do caso que coloca a empresa como objeto de reflexão em torno do seguinte objetivo: levar os alunos a atuar como protagonistas, levando-os a analisar a situação da empresa ao utilizar conhecimentos apreendidos sobre sustentabilidade empresarial para que proponham decisões adequadas para as questões apresentadas. Recomenda-se o caso para disciplinas como Estratégia Empresarial e Gestão da Sustentabilidade nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração ou mesmo em disciplinas de cursos de Engenharia Civil voltadas à gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade; Estratégias sustentáveis; Construção civil

SUSTAINABLE EVOLUTION: THE CASE OF MORADAH CONSTRUTORA

ABSTRACT

This is the case of Moradah Construction, a company that has as main activity the construction of vertical residential buildings of high standard that operates. The case takes place in a competitive environment where builders are challenged to curb investments in periods where demand is limited and changes in consumer posture require more and more attention to sustainability issues, but they demand high costs. The possibility of investing in another environmental certification is the guideline of the case that places the company as a scenario for reflection on the following objective: to lead the students to act as protagonists, leading them to analyze the situation of the company by using seized knowledge on business sustainability to propose appropriate decisions for the issues presented. The case is recommended for disciplines such as Business Strategy and Sustainability Management in the

¹Recepção: 04/2019

Aprovação: 07/2019

Publicação: 08/2019

undergraduate and postgraduate courses in Administration or even in courses of Civil Engineering courses directed to the management.

KEYWORDS: Sustainability; Sustainable strategies; Construction

APRESENTAÇÃO

Este é um caso de ensino sobre a Moradah Construtora Ltda, uma empresa que atua no mercado de construções imobiliárias de alto padrão, sendo uma das catorze empresas que compõem um grupo empresarial cearense, fundado em 1953. Como resposta à expansão dos negócios do grupo, destacando-se a atuação no mercado de varejo, a construtora surge para atender às demandas do grupo por construções de lojas e centros de distribuição, consolidando-se como uma das empresas do setor construtivo do Estado do Ceará, que se destaca pela inovação em *Green Building* e práticas de construção limpa. Segundo o presidente do grupo, a construtora leva, no decorrer da sua história, a marca da “*Evolução contínua e sustentável*”, lema que representa a visão do negócio, na fala do empresário.

As decisões estratégicas da empresa, no decorrer dos anos, demonstram a interpretação das expectativas de um público que, cada vez mais, associa qualidade e requinte a valores sustentáveis, isto é, à “*arte de morar bem*”. Desse modo, a empresa, além de incluir em seus projetos práticas sustentáveis de construção, passou a valorizar os empreendimentos mediante a revitalização dos espaços em seus entornos. De acordo com uma das diretoras da empresa, “*Iniciativas como essa fazem parte daquilo que a [...] acredita como possível e essencial, que é a convivência harmônica com o meio ambiente e com a comunidade em que os empreendimentos estão instalados.*” De forma prática, tecnologias e sistemas implantados nos empreendimentos contribuem para a qualidade de vida dos futuros condôminos, associando sustentabilidade socioambiental à redução de custos e promoção de bem-estar social.

No setor da construção, existem certificações específicas para o melhoramento ambiental dos edifícios, como a *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), categoria na qual, em 2014, em termos de procura pelos países para certificação, o Brasil obteve destaque, estando no terceiro lugar nesse *ranking*. No Brasil existem ainda outras importantes certificações que têm auxiliado as empresas do setor, como o Selo PROCEL Edifica, o Selo azul da Caixa Econômica Federal e a NBR ISO 14001:2004, série de normas voluntárias de gestão ambiental interpretada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

É nesse contexto de avanço do setor construtivo, bem como das mudanças de comportamento de consumo da sociedade, que reside o dilema desse caso. A Moradah Construtora Ltda quer continuar inovando por meio da agregação de valor sustentável aos seus empreendimentos. A ISO14000 é uma importante certificação, e a empresa tem acertado nas decisões estratégicas ao longo dos anos. A diretoria da empresa tem analisado a possibilidade de mais essa certificação como resposta à integração da sustentabilidade a sua estratégia. Quais os impactos dessa tomada de decisão, tendo em vista o cenário econômico da construção civil, é uma das reflexões apresentadas pelo caso.

A MORADAH CONSTRUTORA LTDA

A Moradah Construtora é uma empresa de Sociedade Limitada, que atua no mercado imobiliário há 39 anos, tendo atuação nos bairros nobres e em processo de expansão de Fortaleza, atendendo prioritariamente às Classes Média e Alta. A missão da Moradah Construtora centra-se na qualidade, nos valores éticos e responsabilidade profissional e socioambiental, e sua visão é “ser a empresa mais qualificada no mercado onde atua até 2020, superando as expectativas dos clientes, com o compromisso de evolução contínua”.

A busca pela melhoria contínua na empresa foi um requisito fundamental para a adoção da filosofia *Lean*, que tem, como pioneira, a Toyota, cujo Sistema Produção ficou conhecido após a segunda guerra mundial. No centro do seu modelo de gestão está o *Lean*, com os princípios da construção enxuta, além de três importantes variáveis: o *green* (meio ambiente), o *life* (capital humano) e o *Bim* (tecnologia e inovação aplicada aos processos construtivos).

Figura 1 - Modelo de gestão da empresa



Fonte: Relatório de gestão da empresa (2014).

Inicialmente, as operações da organização estavam voltadas a atender às demandas do grupo empresarial que iniciou suas atividades, em 1928, com uma tradicional sapataria, forte representante do mercado popular de varejo calçadista. Da construção das lojas e centros de distribuição, a empresa embarcou no segmento de construções industriais, tendo sido responsável pela construção de empresas nacionais e multinacionais no Estado do Ceará.

O mercado de incorporação imobiliário de alto padrão é o *core business* da empresa, que se direciona de modo a oferecer aos seus clientes um tratamento personalizado pautado pela ética e pelo profissionalismo. A opção do foco da construtora para a segmentação de público alvo requer dela a geração de alto valor agregado, o que torna o valor cobrado justificável, dados os altos investimentos para o desenvolvimento de prédios que atendam às aspirações desses clientes. No entanto, sabe-se que há uma limitação em relação à representação da fatia do mercado, pois o retorno de novas compras é baixo, tornando, assim, a busca por estratégias competitivas uma forma de sobrevivência no mercado.

Mesmo com essa característica, que pode impactar as vendas da construtora, “a segurança do negócio e a credibilidade do grupo do qual a construtora faz parte são os

principais motivos para a escolha de um imóvel [...]” da sua marca, segundo apontou o relatório empresarial de 2014.

A empresa já atingiu o número de mais de 17 empreendimentos entregues, e orgulha-se de imprimir seus valores em mais de 700 mil m² de área total construída, além de destacar-se como uma empresa que caminha rumo à sustentabilidade, por meio do alcance de certificações como o LEED e a Etiqueta Procel Edifica, além de ser membro do *Green Building* Brasil (GBC Brasil) e do *U.S Green Building Council* (USGBC), importantes órgãos que promovem e fomentam a sustentabilidade na construção civil.

MORADAH CONSTRUTORA E OS DESAFIOS DO MERCADO

“Construção cearense vira um *“case”*, é o que diz a notícia no *site* do Diário do Nordeste em quinze de abril de 2012. O que justifica tal afirmação é a adoção, pelas construtoras do Ceará, de técnicas que possam trazer impacto significativo na produtividade da construção civil, minimizando um dos maiores gargalos da atividade construtiva, que é o desperdício. Ele se refere ao modelo *Lean* de produção, que chegou no Estado em 2003.

Atenta às mudanças de mercado, a Moradah Construtora foi uma das primeiras empresas cearenses a inserir o método *Lean* de produção enxuta, ou *Lean Construction*, nos seus processos, após a análise feita pela gestão. Em 2008, o solo cearense tornou-se um atrativo para construtoras oriundas principalmente do sul do País. Essas empresas trouxeram consigo várias vantagens como: bom capital, marketing eficiente e, além disso, parcerias com construtoras locais, o que seria um benefício para as grandes empresas, que teriam condições de concorrer com elas e, além disso, aproveitar para trocar experiências. Aumento da oferta de crédito, juros baixos, dentre outras razões, impulsionavam essas construtoras a apostar no mercado cearense. Motivos sem-conta tornaram o mercado da construção promissor entre 2007 e 2012. O mesmo já prevera Eduardo Zaidan: “Imaginar que a construção civil vai crescer 10% ao ano como em 2010, não vai mais. O setor deve expandir 1% a 2% este ano”. A perspectiva do vice-presidente de economia do Sinduscon-SP previa que dias melhores para o setorsó viriam no ano seguinte (CBIC, 2014).

Em 2015, apontou-se um cenário delicado para o setor da construção civil. No mês de setembro, a queda do número de empregos seguiu a tendência dos meses anteriores, com índice de 35,5 pontos — considerado baixo para o setor—, consequência do baixo nível de atividades e investimentos. A sondagem da CBIC do 3º semestre de 2015 revelou, a partir da visão do empresariado do setor, as principais dificuldades nesse período. Na sondagem, a demanda interna insuficiente configurou-se como o terceiro principal problema enfrentado pela indústria da construção. Resultados da sondagem demonstraram o enfraquecimento da demanda como principal problema para o empresariado de todos os setores da indústria brasileira, com um percentual de quase 39,1% das menções feitas pelos entrevistados, o que levou a uma baixa satisfação com os resultados financeiros naquele ano.

Com alto grau de insatisfação pelos resultados, a escolha feita por muitas empresas foi o não-lançamento de novos empreendimentos. Essa cautela dos investidores ao analisar um mercado retraído e uma tendência de estabilização de preços reluz a um mercado mais segmentado, no qual o atendimento a uma demanda mais exigente possa ser o caminho para as empresas que visionam estrategicamente conceitos como *inovação* e *sustentabilidade*.

Diante de tais impactos para os diversos segmentos da construção civil, especialmente o segmento de alto padrão na qual a Moradah Construtora enquadra-se, as

empresas têm como opções: refrear os investimentos em novos empreendimentos e esperar que o mercado se aqueça ou explorar um mercado de alta diferenciação, investindo de forma mais profunda e concreta em desempenho ambiental, a fim de gerar valor ao negócio. Quais estratégias poderiam aprimorar o desempenho da Moradah Construtora a fim de gerar mais diferencial competitivo por meio da integração da sustentabilidade em seus empreendimentos?

Dado o contexto da construção civil, sobretudo na segmentação de construções de alto padrão —em que o valor percebido pelos clientes envolve a percepção da sustentabilidade como um fator de diferenciação, além da oportunidade de essas empresas engajarem-se na promoção da Responsabilidade Social — qual a importância da implantação de um sistema ISO 14001 como estratégia de competitividade? A empresa tem acertado nas suas escolhas estratégicas, que fatores devem ser levados em consideração ao pensar em mais uma certificação?

ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS DA MORADAH CONSTRUTORA LTDA

A Moradah Construtora Ltda, ao conhecer as expectativas de seus clientes, priorizou, em seu relacionamento, credibilidade, qualidade do produto e compromisso socioambiental como seus três principais pilares. Para a empresa, seus clientes são importantes, pois garantem a perpetuação e a estabilidade de seu negócio.

O que, afinal, a empresa fez para atender essas expectativas no decorrer de sua história? A fim de agregar valor aos empreendimentos, inovou em seus processos produtivos adotando o modelo *Lean* de construção enxuta e consolidou-se como referência nacional e internacional na implantação do *Lean Construction*, conseguido a partir da consolidação e integração de seu sistema de qualidade ISO 9001. Em relação à ISO 9001, a empresa foi uma das pioneiras, do ramo construtivo do Ceará, a obter a certificação, mostrando, desde já, seu caráter inovador.

O Projeto Compromisso Verde, em 2009, tornou-se um marco expressivo à integração da sustentabilidade aos negócios da empresa, ancorado pela visão e paixão de seu presidente, pela natureza e sua preservação, que disseminou o *Green* na cultura da construtora. Os resultados do programa podem ser confirmados pela Diretora de Marketing e Comercial da empresa, em uma entrevista cedida em 2014, em que ela comenta sobre o histórico do projeto Compromisso Verde, iniciado em 2009, com objetivo de plantar uma muda de árvore em um espaço público para cada metro quadrado de terreno adquirido para os empreendimentos da empresa.

A Moradah Construtora ultrapassou 50 mil mudas plantadas ou doadas. A ação à qual a diretora refere-se é o programa de plantio e doação de mudas que tem por objetivo contribuir para o aumento da área verde por habitante em Fortaleza, contribuindo, assim, com a qualidade de ar da cidade. Em 2016, a Moradah Construtora recebeu o Prêmio CBIC de Responsabilidade Social — Categoria Empresa, pelo Projeto Compromisso Verde. Em 2014, a empresa já havia recebido o mesmo reconhecimento pelo Projeto Mutirão do Bem.

Outra preocupação da empresa foi despertar a sociedade para a consciência ambiental. Mediante parceria com a Prefeitura Municipal de Fortaleza, a empresa levou o “Compromisso Verde” para as escolas municipais, o Compromisso Verde nas Escolas, contribuindo para a educação ambiental de crianças e adolescentes.

No relatório de gestão da empresa, com base nas Diretrizes GRI G4, referente a 2014, consta “A nível de projeto, a Moradah Construtora elabora projeto de gerenciamento de resíduos sólidos, quantificando o volume previsto de resíduo a ser gerado nas obras, e buscando racionalizar a produção, de forma a reduzir a quantidade de resíduos enviados aos aterros sanitários”. Os avanços das perspectivas sustentáveis envolvem, além disso, o desdobramento de conceitos sustentáveis nos empreendimentos, em práticas como: utilização de medidores individuais de água e gás, captação de água da chuva para irrigação, além da automatização dela, louças sanitárias de baixo consumo e várias outras, os quais redundaram na decisão da empresa de buscar a certificação internacional *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) para um de seus empreendimentos.

Em 2014, com a certificação do empreendimento Paço das Águas, com a certificação LEED para *Core and Shell*, e também o recebimento da Etiqueta PBE Edifica Nível A para áreas comuns desse mesmo prédio, a Moradah Construtora atingiu patamares fundamentais de obras de alto padrão, destacando-se como uma construtora inovadora e sustentável.

Os resultados dessa evolução, em termos de percepção da qualidade de seu produto, são demonstrados pelo grau de satisfação de seus clientes, que chegou a 80%, no histórico das pesquisas aplicadas. Essas pesquisas contemplam uma gama de critérios como *confiabilidade, eficiência e segurança*. Mas a evolução, como sempre enfatiza e acredita o Presidente da empresa, é contínua. Do mesmo modo, as inovações no setor crescem, a fim de acompanhar as mudanças mercadológicas, que são rápidas, e impulsionam uma competitividade cada vez maior. Por que não ir além e obter benefícios de práticas que têm trazido ganhos consideráveis para outros setores como a ISO14001?

CASO – NOTAS DE ENSINO

✓ Público visado

Alunos de graduação em Administração, Engenharia ou áreas correlatas. Recomenda-se o uso do caso nas disciplinas Gestão Estratégica, Gestão da Sustentabilidade e/ou outras que abordem assuntos direcionados para a estratégia empresarial ou sustentabilidade.

✓ Objetivos

Pretende-se que os alunos sejam capazes de:

- a) compreender a importância da inclusão da sustentabilidade nos pilares estratégicos das empresas;
- b) perceber como as variáveis *social, ambiental e econômica* influenciam a tomada de decisão estratégica nas empresas;
- c) usar conceitos da sustentabilidade empresarial para agir como protagonista nas tomadas de decisões estratégicas de um negócio ao propor soluções adequadas para o caso.

✓ Questões para Discussão

1. Considerando o cenário econômico e mercadológico em que se situava a empresa Moradah Construtora, que ferramentas você usaria como Administrador para refletir juntamente com a diretoria sobre a decisão de investir na implementação da ISO14000?

2. Você é gestor do setor de sustentabilidade da empresa e irá apresentar uma análise que possa ajudar a empresa na decisão de investir na certificação como ISO14000, como forma de agregar valor aos seus empreendimentos. Apresente três argumentos voltados às dimensões da sustentabilidade que poderiam ser adequados para análise da problemática pelos diretores.
3. Leia o artigo “Criando valor sustentável”, de Hart e Milstein (2004), e identifique em qual(is) quadrante(s) a empresa se enquadra, apresentando aspectos exibidos no caso.

✓ Sugestões de leituras prévias para auxiliar na resolução das questões

Ao aluno é requerido propor soluções para o dilema do caso e resolução das questões de discussão sobre noções prévias de conceitos relacionados à sustentabilidade empresarial. Para isso, propõe-se que o professor recomende a leitura dos seguintes textos e ou outros selecionados na ementa da disciplina (links nas referências):

- Criando valor sustentável, de Hart e Milstein (2004);
- Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações, de Claro, Claro e Amâncio (2008);

✓ Possibilidades para análise do caso/Conteúdo da discussão

A seguir, serão apresentadas considerações teóricas que possam contribuir para as reflexões acerca da situação-problema do caso, a saber, a decisão da diretoria em torno da ISO14000 a partir de conceitos e aspectos importantes relacionados à integração da sustentabilidade à estratégia empresarial, não sendo as únicas possibilidades possíveis.

A Moradah Construtora Ltda é uma empresa que tem agregado valor aos seus empreendimentos ao longo dos anos, associando a sustentabilidade de forma estratégica em seu negócio. O caso de ensino expõe como mudanças no comportamento de clientes de imóveis, além de amadurecimento das leis ambientais brasileiras, impactaram o mercado da construção civil de alto padrão, requerendo das empresas do setor uma migração de pensamentos tradicionais para uma postura preventiva frente aos impactos ambientais, como forma de atender uma demanda que cada vez mais busca por produtos diferenciados e voltados para a sustentabilidade, além da procura por qualidade.

Segundo este caso, o que alterou o cenário da concorrência no setor imobiliário cearense foi a entrada de construtoras oriundas de outros Estados que poderiam se tornar altamente competitivas em meio a um mercado limitado, uma vez que elas aproveitavam oportunidades de vantagens, como juros baixos e uma demanda aquecida em meados de 2008. Diante dessas mudanças, a busca pela adequação ao mercado impulsionou as construtoras a buscar vantagem competitiva sustentável, associada a inovação dos processos construtivos e práticas sustentáveis. Em ações mais proativas, associam as medidas de responsabilidade social ao próprio esforço competitivo, pois a ação ambiental e a busca pela eficiência dos recursos geram a redução de desperdícios e resíduos em geral (MACHADO; OLIVEIRA, 2004).

A sustentabilidade empresarial requer o posicionamento da estratégia da empresa em relação à agregação de valor por meio do investimento em inovações. A associação de certificações como a ISO 14000 é um caminho natural para a sustentabilidade. Amato Neto (2011) destaca conceitos como o *de cadeia produtiva sustentável*, *normas de responsabilidade social* (ISO 14000, ABNT 16001), *projetos de produção mais limpa*,

estratégias 3R (reduzir, reutilizar, reciclar), *eco-eficiência*, *análise do ciclo de vida dos produtos* e *logística reversa*. Essas práticas alicerçam-se em uma combinação de uma gestão, a um só tempo, sustentável à estratégia.

A busca de certificações é um dos principais caminhos para a implementação de uma gestão pautada pela busca da qualidade de processos e produtos e de redução de impactos ambientais. Porém, como ressalta Amato Neto (2011, p. 105), a “conformidade com a ISO 14001 não é suficiente para conferir imunidade em relação às obrigações legais de cada região ou país”. Por focar a proteção ambiental, os sistemas de gestão ambiental podem ser combinados com outros para dar à dimensão estratégica necessária a sustentabilidade dos negócios. A integração da gestão ambiental como estratégia pode gerar diversos benefícios, tais como a melhoria da imagem da instituição, melhor produtividade, facilidade para cumprir padrões ambientais, além de melhor relacionamento com seus diversos públicos (NORTON, 1997, *apud*, BARBIERI, 2007). A Moradah Construtora é, então, apresentada com detalhes, sendo destacadas inicialmente as competências da empresa, focadas na criação de valor para seus clientes, impactando, assim, outros agentes da cadeia de valor da empresa. Em seguida, são apresentados os desafios enfrentados pela organização:

- Atuar em um mercado com demanda interna baixa;
- Posicionar-seem relação à concorrência em um setor segmentado;
- Inovar para agregar valor aos seus empreendimentos;
- Criar um sistema de gestão ambiental sólido a fim de dar suporte as suas estratégias.

As estratégias direcionadas a enfrentar esses desafios e tornar sua gestão sustentável são elencadas mostrando a evolução e as perspectivas futuras para a empresa:

- Envolver-se com pesquisa e desenvolvimento de edifícios sustentáveis;
- Inserir a gestão ambiental na cultura da empresa;
- Implantar em seus projetos práticas sustentáveis;
- Obter certificações de construções sustentáveis;
- Gerar satisfação em seus clientes por meio de requisitos, como credibilidade.

✓ O setor da construção de alto padrão

A construção civil representa uma atividade importante para o desenvolvimento econômico do País, sendo um setor de cadeia complexa, dividido nos subsetores de materiais de construção, construção pesada, infraestrutura e edificações. O total de empresas ativas do setor, até o final de 2013, era 111,9 mil, segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção. Segundo dados do IBGE (2013), a construção de edifícios representava 42,8% dos investimentos totais em construção civil em 2013. O segmento manteve-se em crescimento entre 2012 e 2013, em comparação com outros segmentos da construção civil, embora tenha obtido um crescimento tímido. Nessa evolução, muitas variáveis influenciaram mudanças no setor, como na postura dos clientes, o que tornou o mercado de imóveis de alto padrão um atrativo para construtoras que atuavam em outros segmentos.

O setor de incorporação imobiliária de alto padrão apresenta diversas características, que são resultados de um mercado em que várias empresas disputam uma demanda pequena. Por ser um mercado altamente segmentado, o investimento em inovação, a fim de criar maior valor, é, sem dúvida, uma barreira para novos entrantes, por exigir desses a disponibilidade de capital suficiente para alcançar as empresas que já estão consolidadas no mercado. Além disso, os custos para a construção de empreendimentos mais sofisticados são altos,

dependendo de as empresas terem um bom relacionamento com fornecedores, principalmente em se tratando de insumos mais caros como, por exemplo, elevadores. Outra característica importante é a formação de uma imagem de credibilidade no imaginário dos clientes, pois os critérios mais importantes são, sem dúvida, segurança, qualidade e entrega pontual. Um exemplo disso é que, em 2015, o aumento de reclamações sobre construtoras aumentou 20%, gerando um grande número de distrato.

Percebe-se que este segmento, torna-se altamente competitivo, dada a realidade do mercado, e impõe altos investimentos em tecnologias que possam agregar valor aos empreendimentos e técnicas de produção sustentáveis devido à exigência de padrões de qualidade superior. Dessa forma, o caminho a ser trilhado pelas empresas que têm adotado a sustentabilidade como um de seus pilares estratégicos, ao exigir uma gestão ambiental sólida que permita criar valor sustentável e gerar competitividade, torna-se cada vez mais estreito.

Em busca de adequar-se a esse mercado “verde”, empresas de vários setores vêm se engajando cada vez mais em busca de atender essas novas perspectivas, com o objetivo de tornarem-se empresas sustentáveis. Com um gama de motivações para tal intento, percebe-se o crescimento do número de empresas brasileiras que buscam certificações que possam autenticar suas práticas de gestão ambiental, exemplo a ser seguido pelas construtoras.

O movimento do setor construtivo em torno de práticas sustentáveis põe em evidência as estratégias das empresas que buscam o desenvolvimento sustentável como modelo de negócio e pilar fundamental para a sobrevivência em um mercado restrito, como é o caso do ramo da construção voltado para as classes alta e média. A clientela desse tipo de produto apresenta diversas características que impõem às empresas altos investimentos em P&D e agregação de valor por meio de processos de customização, sendo um público exigente, que busca diferenciações e personalização. Desde 1990, o mercado imobiliário vem evoluindo, migrando de projetos básicos para os renomados e localizados, principalmente em áreas privilegiadas, obtendo, dessa forma, capacidade de atender essa demanda (FORBES BRASIL, 2015).

✓ **Participação das empresas da construção civil nas certificações ISO 14001**

A pesquisa ISO Survey 2014 revela que a certificação 14001 obteve um crescimento de 7%, com 324.148 certificações. Entre os países com mais certificações encontram-se China, Japão e Itália, respectivamente. O Brasil é o país com maior número de certificações na América latina, com 3.300 certificações. A participação mundial do setor da construção civil é expressiva. Em 2012, por exemplo, estava no topo do *ranking* dos setores com mais certificações ambientais em todo o mundo, seguidos pela indústria siderúrgica e metal mecânico (ISO, 2012).

A tabela a seguir, retirada do banco de dados do INMETRO (2015) sistema de gestão ambiental ISO 14001, demonstra a participação da construção civil no relatório de 28 de novembro de 2015:

Tabela 1- Certificações ISO 14001 Válidas por setor

Área de Atuação	Total
Atividades de Serviços Sociais Comunitários e Serviços pessoais - Outras	2
Atividades Imobiliárias: locação e prestação de serviços	9
Construção	3
Educação	1
Ind. de transf. - Artigos de borracha e de plástico	5
Ind. de transf. - celulose, papel, papelão e seus produtos; Edição e Impressão	3
Ind. de transf. - Equipamentos de transportes	6
Ind. de transf. - Madeira, Cortiça e seus produtos	1
Ind. de transf. - Máquinas e Equipamentos não específicos	5
Ind. de transf. - Metais de Base e Produtos Metálicos	8
Ind. de transf. - Produtos minerais não metálicos – outros	3
Ind. de transf. - Química de base, produtos químicos e fibras sintéticas e artificiais	7
Ind. de transf. – Têxteis	1
Ind. de transf. - Eletrônica e ótica	4
Ind. de transf. - Produtos Alimentícios, Alimentos, bebidas e Fumo	5
Ind. de transf. - Extração de Produtos Energéticos	1
Suprimentos de Energia Elétrica, gás e água	2
Transporte, Armazenamento e Telecomunicação	11

Fonte: INMETRO, 2015

A ISO 14001 apresenta algumas características comuns e configura-se como um importante fator de desempenho ambiental para as construtoras. O mercado da construção brasileiro engloba não só as construtoras mas também as empresas de material de construção, que não têm acompanhado essa tendência. Em 2010, o setor representava apenas 5% do número de certificações no Brasil. Outros dados revelam que não houve uma evolução desse quadro dois anos depois, pois havia apenas doze empresas certificadas naquele período, sendo um número ínfimo, dada a realidade de outros setores da economia. Em se tratando da participação dos Estados brasileiros, o número não é expressivo. Um exemplo disso é que, até 2008, apenas uma construtora que atuava no mercado cearense apresentava a certificação, a pernambucana Moura Dubeux Engenharia (BRUNO, 2008).

✓ Coleta de dados para construção do caso

Os dados para construção do caso foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com uma diretora e uma coordenadora da empresa, documentos da empresa e material divulgado pela empresa via *website*. Inicialmente, foram levantados dados secundários no site da empresa e entidades ligadas ao setor da construção civil (sindicato patronal, associação). Após essa fase, foram conduzidas entrevistas *in loco*, com as quais obteve-se materiais impressos publicados pela empresa e aprofundamento de informações.

REFERÊNCIAS

_____. **Número de reclamações contra construtoras crescem 20% em 2015-** Jornal hoje Disponível em < <http://www.bolhaimobiliariabrasil.com/2015/10/30/numero-dereclamacoescontra-construtoras-cresce-20-em-2015-jornal-hoje/>> Acesso em: 27 nov.2015.

AMATO NETO, João. Gestão sustentável da cadeia de suprimentos. In. Amato Neto, João. **Sustentabilidade e produção: teoria e prática para uma gestão sustentável**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBIERI, J.C. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2007.

BRUNO, MARTA. **Construtora é a única do Nordeste com a ISO 14001**. DiárioNordesteonline. Fortaleza, 09. jan. 2008. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/construtora-e-a-unica-no-nordestecom-iso-14001-1.506864>> Acesso em: 25 nov. 2015.

Câmara Brasileira da Construção. CBIC. **Sondagem da indústria da construção**. Disponível em: < <http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/Sond-Set15.pdf>> Acesso em: 24. nov. 2015. **Certificação e Sustentabilidade Ambiental - Trabalho Final_261012.pdf** Acesso em 21 nov. 2015.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez. 2008.

IBGE. Indústria Brasileira de Geografia e estatística. **Pesquisa Anual da indústria da Construção**. Disponível: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=27

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **GV EXECUTIVO**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 65-79, out. 2004. doi: <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v3n2.2004.34820>.

INMETRO <http://www.inmetro.gov.br/gestao14001/Rel_Certificados_Validos_Codigo_Nacional.asp?C hamador=INMETRO14&tipo=INMETROEXT>. Acesso em: 28. nov. 2014. International Organization for Standardization (ISO). Pesquisa ISO Survey. Disponível em : http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014 Acesso em: 21 nov. 2015.

MACHADO, André G. C; OLIVEIRA, Ricardo L. **Gestão ambiental corporativa**. MARCOVITCH, J. **Certificação e sustentabilidade ambiental: uma análise crítica**. Disponível em: <http://www.usp.br/mudarfuturo/cms/wpcontent/uploads/>

SEBRAE. **Falta de demanda interna é o principal problema da indústria.**

Disponível em: <<https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-deimpacto/falta-de-demanda-interna-e-principal-problema-da-industria-mostracni/554250c614d0c01d007ffbc1>> Acesso em : 21 nov. 2015.

SERPA, Egídio. **Construção civil cearense vira um case.** Diário do Nordeste online. 15.

abr. 2012. Disponível em: <<http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/economia/construcao-civil-cearense-viceira-um-case/>> Acesso em: 25 nov. 2014.

TEIZEN, BEATRICE. Lar doce e exclusivo lar. **Revista Forbes Brasil**, 30.ed. Abril, 2015.

Disponível em : <http://porte.com.br/pdfs/62-65-mercado-imobiliario-r_a.pdf> Acesso em: 25 nov. 2015.

¹ O caso aborda o dilema de uma empresa real, mas a fim de resguardar a organização e seus informantes, os autores optaram pelo uso de nomes fictícios.