

# ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA BAHIA

**Elisabeth Loiola\***  
**Rogério H. Quintella\*\***

## RESUMO

A indústria baiana de construção civil é muito importante na matriz produtiva baiana, sobretudo, por sua capacidade de gerar emprego. Trata-se, portanto, de segmento industrial prioritário em projetos de aceleração do desenvolvimento do Estado da Bahia. Entretanto, essa indústria vem atravessando uma grave crise. Em função desse cenário, o objetivo deste trabalho é analisar as estratégias das empresas da indústria baiana da construção civil para inferir sobre suas possíveis implicações para a competitividade dinâmica do setor.

## ABSTRACT

The construction activity is quite important to the local economy of Bahia. Particularly important is its capacity to generate jobs. These aspects make it a priority when discussing projects aimed to accelerate the economic development of the region. Despite all this importance the building industry is now in a deep crises in Bahia. Based upon this scenario, this paper is intended to spot some light on the competitiveness and strategies of contractors and their supply-chain in Bahia.

*\*Professora e Doutora NPGA/EAUFBA*  
*\*\*PhD NACIT/NPGA-EAUFBA*

A indústria baiana de construção civil é muito importante na matriz produtiva baiana, sobretudo, por sua capacidade de gerar emprego. Trata-se, portanto, de segmento industrial prioritário em projetos de aceleração do desenvolvimento do Estado da Bahia. Entretanto, essa indústria vem atravessando uma grave crise. Em função desse cenário, o objetivo deste trabalho é analisar as estratégias das empresas da indústria baiana da construção civil para inferir sobre suas possíveis implicações para a competitividade dinâmica do setor.

A competitividade dinâmica foi aqui considerada como sendo a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias competitivas que lhes permitam manter ou ampliar suas posições no mercado (Coutinho e Ferraz, 1994). Considerou-se, ainda, que fatores internos e externos às empresas seriam determinantes de tal capacidade. (Figura 1)

Figura 1: Modelo Competitividade Sistêmica

Fatores internos	Fatores estruturais (setoriais)	Fatores sistêmicos
- Estratégia e gestão	- Mercado	- Macroeconômicos
- Capacitação Tecnológica	- Configuração setorial	- Político-institucionais
- Capacitação Produtiva	- Concorrência	- Regulatórios
		- Infra-estruturais
		- Sociais

Fonte: Coutinho e Ferraz, 1994.

A perspectiva teórica abraçada para a realização deste trabalho aponta que as vantagens competitivas podem ser criadas, a partir de decisões dos agentes envolvidos ao longo da cadeia de produção do setor, inclusive os agentes públicos. Em função disso, abre-se espaço para a ação combinada desses agentes, tendo em vista a construção e internalização nas empresas e na Bahia de condições sustentáveis de competitividade ao longo do tempo.

Mesmo reconhecendo a importância seminal de autores como Ansoff, Mintzberg, Ohmae, Andrews, Christensen, Hoffer & Schendel, Pearson, Steiner, Tregoe & Zimmerman, Weil e Wilkinson, além de brasileiros como Ficherman, Bethleen, Rebouças e outros, procurar-se-á neste trabalho utilizar um referencial sobre estratégias, se não "alternativo", pelo menos, não usual em fóruns de discussão ligados à administração. A finalidade é explorar novos veios da problemática, a partir de uma vertente de inspiração econômica, para estimular a ampliação das discussões e tentar superar dilemas tão recorrentes na área de estratégia empresarial, a exemplo da relação entre estrutura e estratégia, e entre empresa e ambiente externo.

Os dados empíricos deste trabalho foram coletados no ano de 1998, em pesquisa de campo coordenada pelo NACIT – Núcleo de Política e Administração em Ciência e Tecnologia e apoiada pelo SINDUSCON-BA, Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia e IEL – Instituto Euvaldo Lodi da FIEB-BA. Esta etapa do projeto envolveu 108 empresas, selecionadas através de procedimentos estatísticos convencionais.

As empresas pesquisadas responderam um amplo questionário, com a finalidade de fornecer informações que permitissem realizar o diagnóstico referido.

Mais especificamente, essas informações relacionaram-se às estruturas de mercado do segmento, às capacitações empresariais e aos fatores sistêmicos determinantes da competitividade empresarial. Os dados coletados através dessa pesquisa serão apresentados ao longo desse trabalho. Antes porém, de proceder à análise, julgou-se oportuno demonstrar a relevância do trabalho aqui desenvolvido, o que será realizado no próximo subitem.

## DELIMITANDO O OBJETO DE PESQUISA E DEMONSTRANDO SUA RELEVÂNCIA

A Bahia foi um dos estados que mais se beneficiaram do grande surto desenvolvimentista vivenciado pelo Nordeste a partir do advento da Sudene. Muito embora esse fato, a Bahia ainda continua a apresentar um nível de desenvolvimento social muito baixo. Em 1995, por exemplo, 34,43% da PEA baiana eram de pessoas sem rendimento ou que ganhavam até 1/2 SM. As pessoas com rendimento de até 2 SM representavam 57,01% da PEA estadual, enquanto as que auferiam até 3 SM constituíam quase 80% de toda a PEA baiana. (Elaboração própria com base em dados capturados em <http://www.ibge.gov.br/pnad/ano-1995/ufba/tab16.htm>, em 21/04/97 às 13:48:50).

Para a maioria da população do Estado, portanto, as condições de vida são muito precárias. Como reflexo e, ao mesmo tempo, agravando ainda mais esse quadro, é expressivo o déficit habitacional quantitativo baiano. Dados da Fundação João Pinheiro dão conta que, em 1991, esse déficit situava-se em torno de 451 mil habitações. Em 1995, as projeções realizadas pela COHAB-BA indicavam um crescimento do déficit, em relação a 1991, da ordem de 11%, situando-o em torno de 500 mil novas habitações. O déficit qualitativo ainda é mais expressivo. Em 1991, o mesmo trabalho da Fundação João Pinheiro estimou o déficit qualitativo em quase 1.000.000 de domicílios.

A produção desenvolvida pela empresa de Habitação e Urbanização do Estado da Bahia - URBIS, além de ter se situado em níveis inexpressivos para fazer face ao grande déficit habitacional do Estado, vem se reduzindo significativamente nos últimos anos. Essa produção alcançou seu pico no período de 1983/87, com um total de 44.602 unidades produzidas, o que representou uma produção média anual de 11.150 unidades. Em 1996, o nível de produção foi o menor do período analisado, situando-se em, apenas, 31 unidades. Embora em 1997 e 1998 a produção tenha voltado a crescer, os números registrados ainda são, significativamente, inexpressivos: 887 unidades no primeiro ano citado e 936 unidades no último (Urbis - Asplan/Dipre/Jun/98).

A crise do sistema habitacional do Estado reflete a profunda desarticulação do SFH no Brasil. Sem recursos públicos para financiamento, a empresa estadual ficou imobilizada, e seus projetos foram suspensos tanto no interior do Estado como na capital.

Mudar este déficit habitacional passa, necessariamente, não apenas pela adoção de políticas governamentais mas, também, pela melhoria do desempenho das empresas do setor via incorporação de novas formas de produção e de modernos métodos administrativos e gerenciais. Passa, enfim, pela internalização de toda uma capacitação que representa um verdadeiro salto em termos de competitividade por parte das empresas.

Obviamente, em outros setores da construção civil, tais como os setores de obras de terraplanagem e pavimentação, construção em geral, energia e telecomunicações e instalações e montagem, a necessidade de evolução administrativa e competitiva é tão grande quanto nos segmentos de Edificação em Geral e Habitação Popular.

A realização de um trabalho que vise a diagnosticar as perspectivas competitivas das empresas a partir de um referencial dinâmico e integrador de abordagens muito difundidas, para servir de base à formulação de estratégias de fomento à atualização do segmento industrial em foco, é muito importante. Primeiro, porque pode, efetivamente, contribuir para a reconfiguração de indústria no Estado. Segundo, porque pode somar novos aportes às contribuições teóricas e empíricas já existentes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo de identificar as causas que levam certas empresas a apresentarem melhor performance competitiva que outras tem sido recorrente nos campos da teoria das organizações e da economia das organizações. Este é, por exemplo, o principal tópico de pesquisa da administração estratégica.

A evolução da administração estratégica será traçada neste trabalho com foco nos paradigmas Structure-condut-performance (SCP) e Resource-based para demonstrar as lacunas ainda presentes nestas abordagens e a possibilidade de preenchê-las com a utilização do modelo de análise denominado competitividade sistêmica.

O paradigma *structure-conduct-performance* (SCP) focaliza a estrutura da indústria para explicar a heterogeneidade de performance entre firmas. Isto é, a principal explicação para a heterogeneidade de performance entre as firmas reside na estrutura industrial. Os atributos críticos da estrutura são (i) grau de concentração; (ii) grau de diferenciação dos produtos e (iii) barreiras à entrada (Barney e Hesterley, 1996).

Em uma indústria concentrada (com pequeno conjunto de firmas) existe a possibilidade de estabelecimento de acordos que levem à redução da produção e, se todas as outras condições permanecerem constantes, assegurem a elevação dos preços. Neste tipo de indústria, a heterogeneidade de performance pode ligar-se, também, à exploração de economias de escala. Quando for este o caso, poucas empresas tendem a ser capazes de explorar todo o potencial dessas economias.

Por outro lado, considerando que os custos incorridos para diferenciação sejam menores do que a receita adicional derivada de preços acima dos de mercado, estratégias de diferenciação de produtos podem, por sua vez, levar firmas a gozarem de monopólio na medida em que seus clientes tendem a tornarem-se cativos.

Entretanto, a concentração industrial e a diferenciação de produtos parecem ser fontes, apenas, temporárias de lucros acima do normal, segundo os próprios teóricos do paradigma SCP. Isso porque tais lucros podem ser erodidos pelo crescimento da produção via novos entrantes ou pela ampliação de capacidade de produtores tradicionais. Obviamente, esta última tendência pode não existir se as barreiras à entrada forem de peso. Quanto menor a barreira, menor o custo de entrada. Ou seja, se o custo de entrada for maior ou igual ao valor que a firma obterá com a entrada, a entrada não ocorrerá (Barney e Hesterley, 1996).

Os estudiosos no campo de Administração Estratégica têm se amparado nos *insights* do paradigma SCP para sugerirem novas estratégias, através das quais as firmas podem reduzir a concorrência nos segmentos em que atuam, possibilitando-lhes auferirem lucros acima da média. Porter (1980, 1985, 1987) e pesquisadores afins desenvolveram o poderoso modelo das 5 forças estruturais, ao qual as firmas têm recorrido crescentemente para escolher e implantar estratégias competitivas.

Duas questões importantes emergiram em relação às implicações gerenciais dos modelos baseados na abordagem SCP. A primeira questão tem a ver com a pertinência de sua unidade de análise. Segundo os críticos, a indústria, ou grupos estratégicos, não seria unidade de análise apropriada, uma vez que há uma maior heterogeneidade de desempenho entre as firmas de uma mesma indústria do que entre indústrias. Desta forma, a análise baseada em indústrias e/ou grupos estratégicos não captaria, nem explicaria, a heterogeneidade de performance das firmas dentro da indústria ou do grupo estratégico. É como se a assunção básica do SPC fosse de firmas homogêneas dentro da indústria ou dos grupos estratégicos (Barney e Hesterley, 1996).

A segunda crítica aos modelos inspirados no paradigma SCP relacionam-se com suas implicações para o bem-estar social. As decisões estratégicas das firmas orientadas pelo SCP levariam a um ambiente menos competitivo na indústria como pré-condição para a obtenção de lucros acima da média. Por conseguinte, as estratégias bem sucedidas contribuiriam para a redução da rivalidade na indústria, situando-a abaixo do nível social ótimo (Barney e Hesterley, 1996).

Em resposta às críticas dirigidas aos modelos inspirados no paradigma SCP, vários autores desenvolveram uma abordagem complementar, a qual ancora-se em outras vertentes do pensamento econômico, a exemplo da schumpeteriana.

Os modelos de desempenho *resource-based* focam os recursos e capacitações das firmas como unidade primária de análise. Tais recursos e capacitações incluem todos os atributos da firma que a habilitam a formular e conceber estratégias. Dividem-se em: recursos financeiros, recursos humanos, recursos físicos e recursos organizacionais. Variam enormemente entre firmas, ou melhor, distribuem-se heterogeneamente ao longo da indústria. Estas diferenças podem ser estáveis, isto é, a heterogeneidade pode durar, não apenas devido às barreiras à entrada, mas em decorrência da singularidade das próprias capacitações das firmas. Assim, as proposições desse modelo diferem fortemente dos postulados dos modelos de inspiração neo-clássicas e SCP (Barney e Hesterley, 1996).

Os recursos e capacitações das firmas são fontes de desempenho superior se: (i) imitá-los for caro — porque ligam-se à história da firma, são de difícil delimitação, de natureza complexa e socialmente produzidos; (ii) proporcionarem às firmas a exploração de oportunidades e a neutralização de ameaças do ambiente; (iii) forem raros entre concorrentes e entrantes potenciais; (iv) não possuírem substitutos próximos (Barney e Hesterley, 1996).

Sendo assim, enquanto as orientações do paradigma SCP conduzem a escolha de indústrias atrativas, a lógica do modelo *resource-based* orienta o olhar do gestor para dentro da firma, para descobrir valores próprios, raros e difíceis de serem imitados, e definir como esses valores serão explorados. Consequentemente, indústrias de baixa atratividade na ótica do modelo SCP podem ser muito atrativas para uma firma que se destaque pelo seu acervo de recursos e capacitação (Barney e Hesterley, 1996).

As implicações sociais das estratégias cunhadas com base na abordagem *resource-based* tendem a ser, então, essencialmente diferentes daquelas derivadas da utilização de modelos de formulação de estratégias inspirados no paradigma SCP. Se as estratégias ligadas ao SCP objetivam reduzir os níveis de concorrência na indústria, as estratégias *resource-based* visam a conduzir as firmas à descoberta daquelas atividades para as quais estão melhor preparadas a realizar, ou seja, procuram explorar capacitações especiais das firmas e, assim, funcionam dentro de padrões de eficiência elevados (Barney e Hesterley, 1996).

Entretanto, ambos os paradigmas ainda são prisioneiros de uma certa dicotomia de análise do processo e problema estratégicos. Os modelos vinculados ao paradigma SCP enfatizam os aspectos de fora da firma para o equacionamento das suas estratégias competitivas. Os modelos baseados na visão *resource-based*, em oposição, enfatizam os aspectos internos à organização. Virtudes desses dois modelos são incorporadas e lacunas são superadas pelo modelo de formulação de estratégias denominado de competitividade sistêmica.

Essa abordagem reconhece que os resultados em termos de comércio internacional das economias nacionais são moldados a partir da competitividade de suas empresas. (Coutinho e Ferraz, 1994; Porter, 1993; Ferraz, Kupfer e Haguener, 1995). Apesar dessa estreita vinculação, o desempenho das nações não refletiria uma mera agregação dos resultados de suas empresas. Além disso, existiriam diversas trajetórias empresariais tanto de sucesso como de insucesso, evidenciando a existência de padrões específicos a cada país, o que, por sua vez, sugeriria que as características do sistema econômico local influenciariam os fatores de competitividade e, portanto, afetariam o desempenho das empresas. Consequentemente, a unidade básica de análise deste modelo é a empresa — *locus* de acumulação do capital.

Com referência aos modelos inspirados no paradigma SCP, anteriormente referido, a análise baseada na competitividade sistêmica consagrou a importância dos fatores sistêmicos no conjunto maior dos determinantes do sucesso empresarial e setorial. Desta forma, o modelo de competitividade sistêmica reflete uma profunda vinculação entre as dimensões micro e macroeconômica e sela a influência recíproca entre fatores locais e empresariais para a competitividade empresarial.

Assim, o modelo de competitividade sistêmica superou os modelos de formulação de estratégias do tipo SCP e *resource-based*. Isso porque incorporou avanços empreendidos pelos últimos, ao reconhecer a importância dos fatores empre-

sariais e da estrutura do segmento na determinação das condições de competitividade das empresas, simultaneamente, ampliou o rol de fatores determinantes da competitividade, estendendo-os à dimensão sistêmica. Dessa forma, as dimensões micro e macroeconômicas ficaram devidamente contempladas na abordagem da competitividade empresarial. Além do mais, a temporalidade envolvida nessa abordagem é a de longo prazo, o que ressalta a dimensão estratégica da cumulatividade do conhecimento para o sucesso competitivo.

Definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais capazes de lhe assegurar posições sustentáveis de mercado ao longo do tempo, a competitividade perdeu o caráter de fenômeno intrínseco a produtos e firmas e passou a equivaler a fenômeno intrínseco e extrínseco à empresa. Transformou-se, assim, em fenômeno multideterminado, cuja origem dos fatores determinantes transcendia às empresas, para localizar-se, também, na estrutura industrial e no meio ambiente.

Os fatores determinantes da competitividade em nível microeconômico relacionar-se-iam com as características da firma e do seu padrão concorrencial, definido esse último no plano da indústria. A dimensão macroeconômica da competitividade teria como fatores-chave aqueles ligados ao ambiente institucional e os derivados do conjunto do sistema sócio-produtivo-inovacional dos países. Esses últimos corresponderiam à moldura dentro da qual as empresas atuariam, a qual influenciaria e sofreria influência das decisões tomadas seja no âmbito das organizações, seja no dos governos.

Sobre os fatores empresariais da competitividade as firmas teriam, relativamente, maior poder de decisão, podendo controlá-los e modificá-los. Esses fatores equivaleriam, basicamente, ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotadas.

Sob controle apenas parcial das empresas, os fatores estruturais apresentariam especificidades setoriais mais visíveis. Conformariam o ambiente competitivo no qual as empresas rivalizam-se, abarcando desde as características da demanda e da oferta até a influência de instituições extra-mercados, públicas e não-públicas, que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalentes.

Por último, os fatores sistêmicos constituiriam externalidades estritas em relação às quais a empresa pouco poder detém. Apresentar-se-iam sob a forma de parâmetros para o processo de decisão empresarial de natureza macroeconômica, político-institucional, legal-regulatória, infra-estrutural, social e internacional. Enfim, os fatores sistêmicos representariam as externalidades que as empresas poderiam usufruir, afetando tanto o ambiente competitivo como a capacidade das próprias firmas criarem/renovarem suas vantagens competitivas.

De acordo com esse modelo, o ponto de partida para a formação e implementação de estratégias, que visem a assegurar posições sustentáveis de mercado, é o padrão concorrencial do setor, o qual pode ser caracterizado a partir da identificação dos fatores determinantes de competitividade empresarial. Por isso, o padrão concorrencial dos diferentes subsegmentos da construção civil será apresentado a seguir.

## O PADRÃO CONCORRENCIAL DO SETOR SEGUNDO A ÓTICA DOS ENTREVISTADOS: A FIXAÇÃO DO PADRÃO DE REFERÊNCIAS PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para efeito de orientar o esforço de formulação e detalhamento da estratégia e subestratégias de fomento à indústria baiana de construção civil, apresentam-se a seguir os principais fatores competitivos em cada subsegmento, segundo a ótica dos entrevistados (Quadro 1).

QUADRO 1: OS 10 PRIMEIROS FATORES COMPETITIVOS POR SUBSEGMENTOS DA INDÚSTRIA BAIANA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

<b>Saneamento</b>	<b>%</b>	<b>Incorporação Imobiliária</b>	<b>%</b>
Custos dos encargos sociais	93	Nível da taxa de juros	83
Preço de venda dos produtos	86	Preço de venda dos produtos	79
Relações com. longo prazo com clientes	78,5	Prazo de entrega dos produtos	79
Preço matérias primas/componentes	71,5	Preço matérias primas/componentes	79
Nível dos impostos sobre os insumos	71,5	Custos dos encargos sociais	79
Prazo de entrega dos produtos	64	Conformidade especif. técnicas de MP/componentes	75
Relações com. longo prazo com fornecedores	64	Conhecimento da marca/imagem	71
Nível da taxa de juros	64	Nível dos impostos sobre os insumos	71
Reconhecimento/responsabilidade civil do produtor	64	Reconhecimento/responsabilidade civil do produtor	71
Durabilidade dos produtos	57	Conformidade especif. produtos	63
<b>Energia e Telecomunicações</b>	<b>%</b>	<b>Edificação em Geral</b>	<b>%</b>
Custos dos encargos sociais	87,5	Preço de venda dos produtos	89
Nível dos impostos sobre os insumos	87,5	Nível da taxa de juros	86
Preço de venda dos produtos	75	Custos dos encargos sociais	81
Atendim. especif. particul. Compradores	75	Disponibilidade de crédito	75
Conhecimento da marca/imagem	62,5	Relações com. longo prazo com clientes	72
Prazo de entrega dos produtos	62,5	Conformidade especif. técnicas de MP/componentes	72
Preço matérias primas/componentes	62,5	Nível dos impostos sobre os insumos	69
Conformidade especif. produtos	50	Reconhecimento/responsabilidade civil do produtor	67
Durabilidade dos produtos	50	Prazo de entrega dos produtos	64
Relações com. longo prazo com fornecedores	50	Preço matérias primas/componentes	61
<b>Terra e Pavimentação</b>	<b>%</b>	<b>Instalações e Montagem</b>	<b>%</b>
Nível dos impostos sobre os insumos	92	Prazo de entrega dos produtos	92
Preço matérias primas / componentes	85	Relações com. longo prazo com clientes	85
Prazo de entrega dos produtos	84	Nível da taxa de juros	85
Atendim. especif. particul. Compradores	84	Preço de venda dos produtos	84
Preço de venda dos produtos	77	Custos dos encargos sociais	77
Confiabilidade/qualidade de testes e ensaios	77	Nível dos impostos sobre os insumos	77
Custos dos encargos sociais	77	Disponibilidade de mão de obra alfabetizada	77
Nível de taxa de juros	77	Conformidade especif. produtos	69
Relações de longo prazo com clientes	70	Confiabilidade/qualidade de testes e ensaios	69
Conhecimento da marca/imagem	62	Disponibilidade de curso de especialização	69

Fonte: Siduscon-Ba/IEL – Diagnóstico Competitivo da Indústria da Construção Civil, 1998

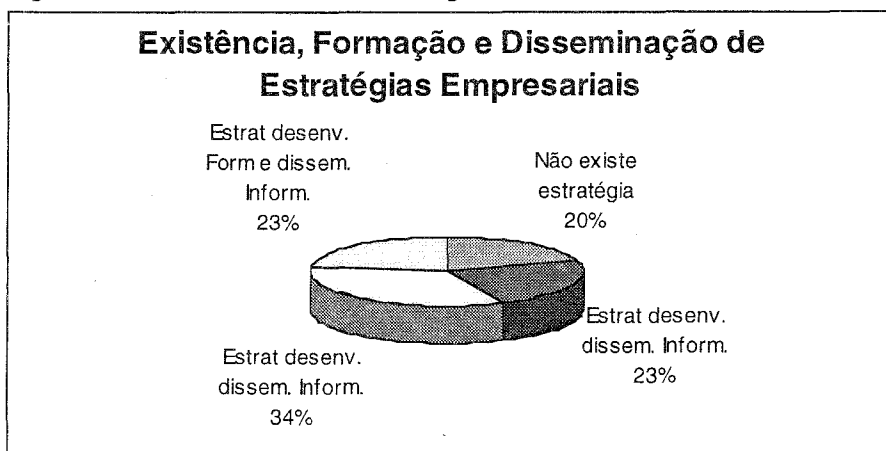
A análise detalhada desses fatores competitivos demonstra a importância de estratégias que focalizem a melhoria dos recursos e elevação das capacitações internas às empresas. Entretanto, tais estratégias são insuficientes para assegurar o sucesso competitivo das empresas no longo prazo. A essas estratégias empresariais torna-se necessário associar estratégias públicas que concorram para a reestruturação do sistema legal regulatório e de financiamento que alcança a indústria.

Firmado esse quadro geral, o próximo subitem deste trabalho focalizará a análise sobre as estratégias já adotadas pelas empresas da indústria baiana da construção civil.

## AS PERSPECTIVAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA BAIANA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

É muito baixo o nível de difusão de práticas de planejamento de longo prazo entre as empresas baianas de construção civil, embora 46% dos entrevistados tenham declarado desenvolver formalmente e disseminar estratégias formal ou informalmente. Isso porque, além de 54% dos respondentes terem indicado que não possuíam estratégias ou que as formulavam e disseminavam informalmente, todos os declarantes foram unânimes em relatar as dificuldades de realizar planejamento no setor em que atuavam. Essas dificuldades relacionavam-se tanto a aspectos do ambiente sistêmico, como falta de políticas estáveis para os diversos subsegmentos ou freqüentes mudanças nas regras do jogo pelo governo, quanto a aspectos mercadológicos. Raramente, os informantes reconheceram as limitações aos processos de formulação e implantação de estratégias derivadas das lacunas de capacitação das suas organizações (figura 2).

Figura 2 Formalidades das Estratégias



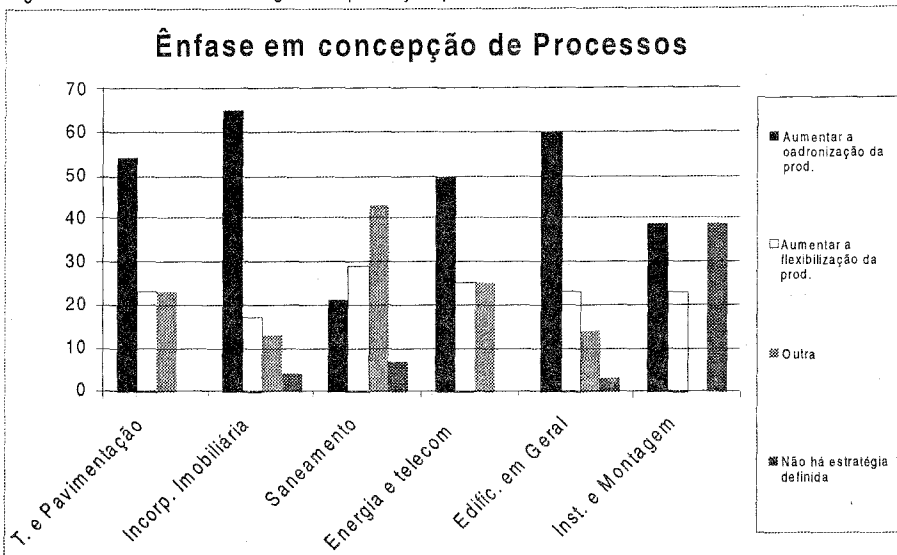
Fonte: Pesquisa Direta, 1998

As estratégias adotadas, atualmente, foram influenciadas, principalmente, pela retração no mercado das empresas dos diferentes subsetores, pela escassez de crédito, que atingiu, principalmente, os subsetores de Incorporação, Saneamento e Edificações em Geral, pelas exigências dos consumidores e pelas novas regulamentações públicas. O estabelecimento dessas estratégias contou com informações obtidas através da participação em atividades de classe, da mídia, de revistas e de feiras realizadas no país, principalmente (Pesquisa Direta, 1998).

As estratégias, no tocante à produção, enfatizam a otimização dos processos produtivos, principalmente via elevação da padronização da produção. Os subsegmentos de Saneamento e de Instalação e Montagem aparecem como exceções no conjunto da indústria. O primeiro porque tem buscado, também em medida equivalente, aumentar a flexibilização da produção. O segundo porque apresenta grande número de respondentes declarando que não tem estratégia definida (Figura 3).



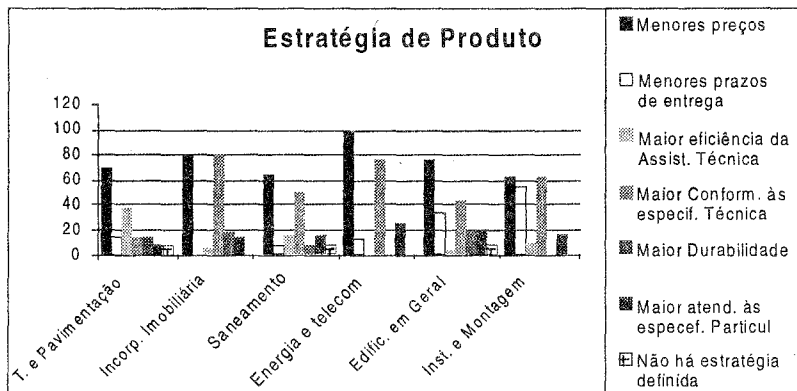
Figura 3: Ênfase das estratégias de produção por sub setor



Fonte: Pesquisa Direta, 1998

Em relação ao produto, as estratégias têm visado viabilizar três objetivos principais: reduzir preços, elevar a conformidade às especificações técnicas e assegurar o cumprimento de prazo. O subsegmento de Incorporação Imobiliária revelou, com muita freqüência, que suas empresas não possuem estratégia de produto definida. Além disso, as estratégias que focalizam o atendimento às especificações particulares dos clientes são importantes tanto nesse último subsegmento quanto no de Edificações em Geral. Nos subsegmentos de Incorporação Imobiliária, Terra e Pavimentação e Instalação e Montagem sobressaíram, ainda, as estratégias voltadas ao fortalecimento e consolidação de marcas (Figura 4).

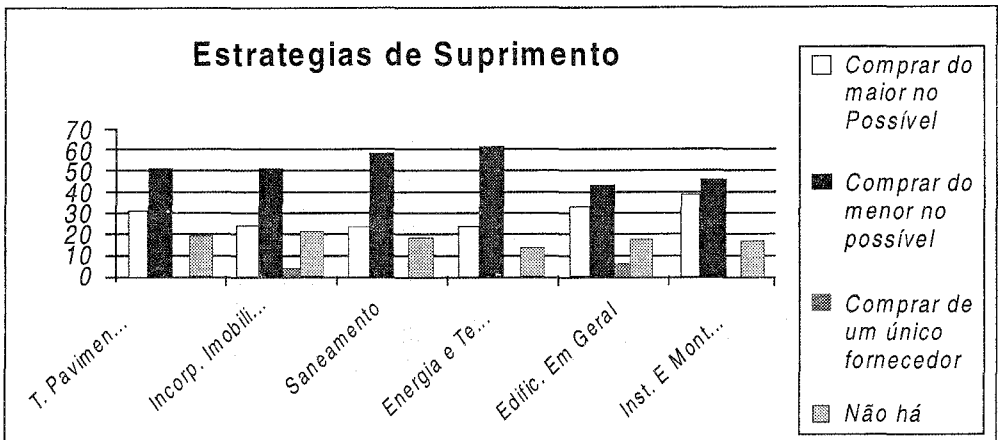
Figura 4: Ênfase das estratégias de produto por subsetor



Fonte: Pesquisa Direta, 1998

Para dar suporte às estratégias de produção e de produto apontadas pelas empresas (padronização e preço), começam a ser muito importantes as condutas que priorizam a manutenção de laços estreitos com os fornecedores. Em coerência com isso, as empresas pesquisadas declararam que, nas estratégias de suprimento, tendem, crescentemente, a reduzir a carteira de fornecedores, embora ainda seja significativa a importância de estratégias que visam a comprar do maior número possível de fornecedores. Foi também expressivo o número de empresas que declarou não ter estratégia de suprimento definida, em todos os subsetores (Figura 5).

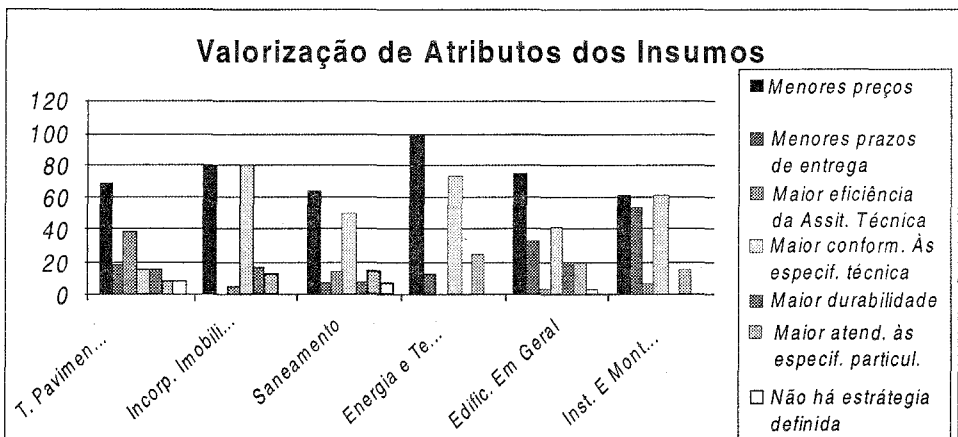
Figura 5: Estratégias de suprimento por sub setor



Fonte: Pesquisa Direta, 1998

Pôde ser identificado na pesquisa uma forte coerência entre as estratégias de suprimento, os atributos mais valorizados na compra dos insumos e as estratégias de produto. O preço é o principal atributo que condiciona as decisões da compra de insumos, em todos os subsegmentos estudados. Em segundo lugar, compareceu a maior conformidade às especificações técnicas. Nos subsetores de Instalações e Montagens e Edificação em Geral, os prazos de entrega foram citados como o terceiro atributo mais importante, enquanto em Terra e Pavimentação apareceu o fator maior eficiência de assistência técnica, provavelmente devido a dependência desse subsetor em relação aos fornecedores de equipamentos pesados (Figura 6).

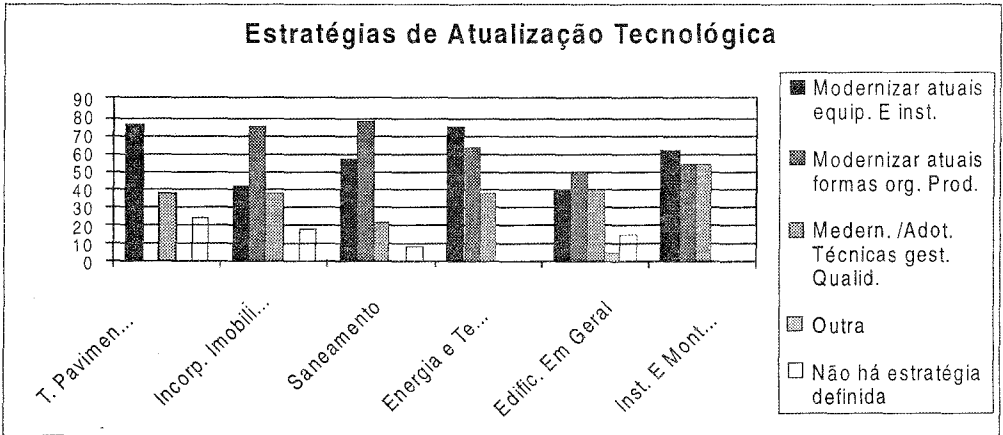
Figura 6: Valorização dos Atributos dos Insumos de cada subsetor



Fonte: Pesquisa Direta, 1998

A maior utilização de equipamentos modernos e adoção de novas formas de organização de produção parecem ser grandes preocupações das empresas baianas de construção civil. A primeira medida é mais enfatizada pelas empresas dos subsegmentos de Terra e Pavimentação, Energia e Telecomunicações e Instalações e Montagem, enquanto a segunda é mais freqüente nos subsegmentos de Incorporação Imobiliária, Saneamento e Edificação em Geral. A adoção de técnicas modernas de gestão da qualidade está, também, nos planos das empresas da indústria, chegando a ser tão importante quanto às duas outras mencionadas, tanto no subsegmento de Instalação e Montagem como no de Edificação em Geral (Figura 7).

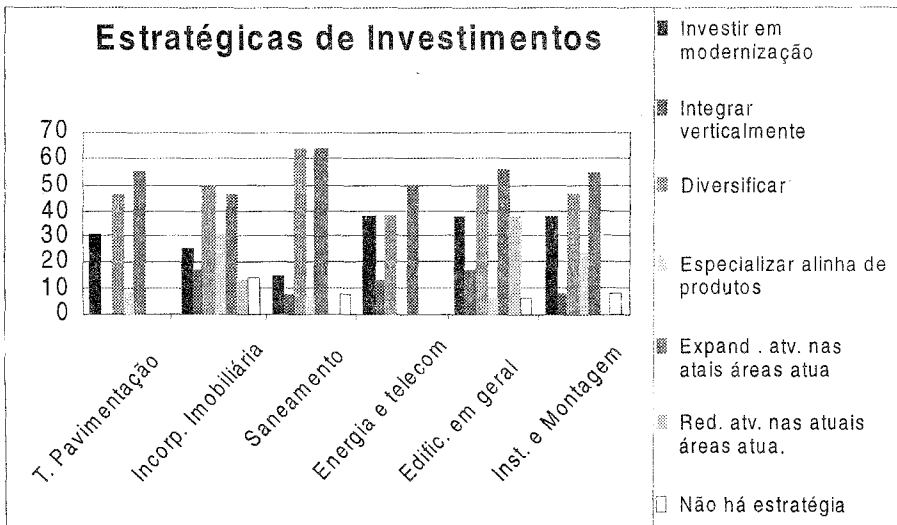
Figura 7: Principais estratégias de atualização tecnológica por subsetor



Fonte: Pesquisa Direta, 1998

As empresas da indústria baiana de construção civil mostraram-se inclinadas a adotar tanto estratégias de investimentos visando a diversificação produtiva, como a expansão nas atividades atualmente desenvolvidas. As estratégias de diversificação foram justificadas em função da crise atual do setor e representariam tentativas de manter o grupo de investidores na ativa, através da identificação de novas oportunidades de negócio. Mas essa diversificação não tem significado, pelo menos para parcela expressiva dos respondentes, uma vez que também é expressivo o percentual de empresas que declarou estar, simultaneamente, perseguindo a expansão de seus negócios no setor da construção, e investindo na penetração de outros subsegmentos da indústria que não o de atuação tradicional. Em Instalações e Montagens e Incorporação Imobiliária foi expressivo o percentual de empresas que relatou estar buscando especializar sua linha de produtos. (Figura 8)

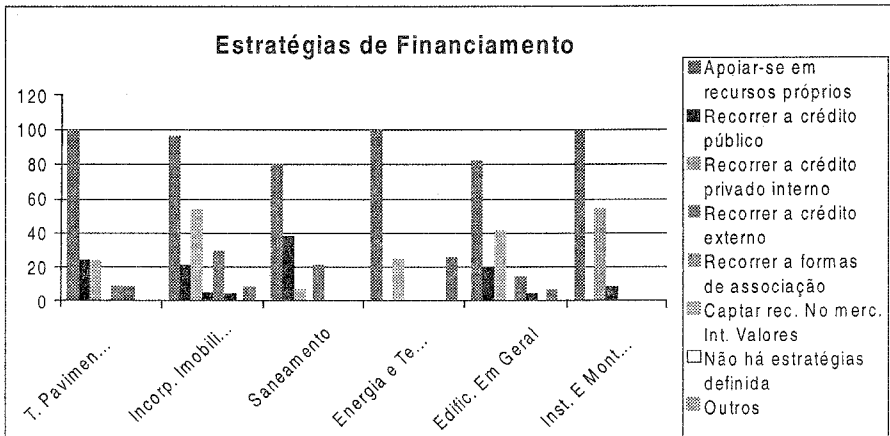
Figura 8: Estratégias de investimentos por subsetor



Fonte: Pesquisa Direta, 1998

As estratégias atuais de financiamento ressaltam a utilização de recursos próprios e de créditos privados em menor proporção do que o crédito público. Tais estratégias representam uma reorientação das condutas tradicionais no setor, que se amparavam, fundamentalmente, na utilização de recursos oriundos de fontes públicas. Quanto às estratégias de financiamento, dois aspectos ainda merecem destaque: apenas os subsegmentos de Terra e Pavimentação, de Incorporação Imobiliária e de Edificação em Geral admitiram utilizar o mercado de capitais como fonte de captação de recursos para investimento, e é inexpressivo o recurso a formas de associação para viabilizar a obtenção de recursos para investimento (Figura 9).

Figura 9: Estratégias de financiamento por sub setor



Fonte: Pesquisa Direta, 1998

Apesar desse cenário traçado, a empresa típica da indústria ainda se caracteriza pelo relativo atraso de suas práticas técnico-operacionais, como pôde ser inferido nas entrevistas qualitativas realizadas e nas discussões de apresentação dos dados desta pesquisa aos empresários do setor. Foi frequente ouvir o relato sobre suspensão de iniciativas que visavam preparar e melhorar os recursos humanos da organização, tornando-a mais apta a enfrentar os desafios competitivos da atualidade. Algumas empresas consideraram um equívoco a canalização de expressivo volume de recursos para a implantação de programas de qualidade, por exemplo. O argumento é que, com a crise, a mão-de-obra treinada seria dispensada, implicando desperdício de recursos.

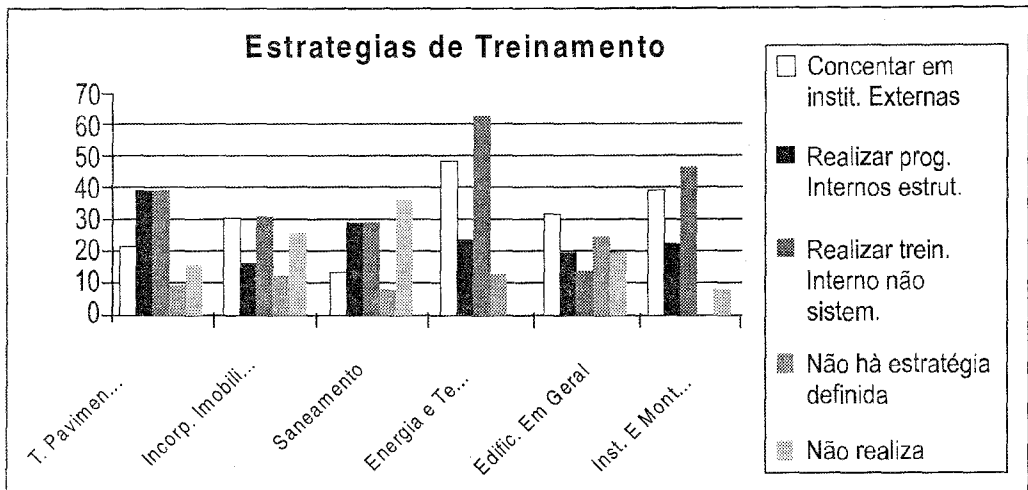
A questão de treinamento da mão-de-obra é muito sensível no setor. Embora haja um consenso sobre a necessidade do treinamento para a elevação da qualificação dessa mão-de-obra, foi muito expressivo o percentual de empresa que declarou não possuir estratégias de treinamento, que não realiza treinamento e que só realiza treinamento interno não sistemático, conforme pode ser verificado na Figura 10. Os dados sobre treinamento parecem sugerir que as estratégias formuladas tendem a não ser muito efetivas, uma vez que não se mostram casadas com uma ótica de priorização de investimentos em capacitação de recursos humanos, para formar e manter atualizado o acervo de conhecimentos da organização.

Do ponto de vista das empresas baianas da construção, dados o baixo nível de escolarização de sua mão-de-obra, os elevados índices de desperdício e os problemas de qualidade de seus produtos e serviços (SINDUSCON-Ba/IEL, 1998), pareceria recomendável comportamento oposto. Afinal, no subitem 4 deste trabalho, certos atributos dos produtos, que dependem da capacitação da mão-de-obra, foram indicados pelos informantes como fator competitivo de peso.

Além disso, pode-se observar um certo descolamento entre necessidade crucial de fortalecimento da saúde financeira dessas organizações (SINDUSCON-Ba/IEL, 1998), a clara percepção empresarial sobre a importância desse fator para a

competitividade empresarial (ver subitem 4) e a pouca difusão entre o conjunto de empresas da amostra pesquisada de iniciativas de captação de recursos via modelos mais promissores na atualidade.

Figura 10: Estratégia de treinamento por subsetor



Fonte: Pesquisa Direta, 1998

## CONCLUSÃO

Se competitividade dinâmica é a capacidade das empresas formularem e implantarem estratégias que lhes permitam manter ou ampliar suas posições no mercado no longo prazo; se as empresas baianas da construção civil estão em franco processo de perda de posições competitivas, anteriormente conquistadas (SINDUSCON-Ba/IEL, 1998), então, as estratégias empresariais analisadas neste trabalho, parece, não estarem cumprindo sua função de criar condições para a ampliação e renovação dos recursos e capacitações das organizações, tão necessárias para o enfrentamento das mudanças que vêm se operando no padrão concorrencial do setor. A análise dos dados, contidos nos subitens 4 e 5 deste trabalho, mostra um relativo descolamento entre o reconhecimento da importância de certos fatores competitivos e o foco e ênfase de determinadas estratégias, formuladas pelas empresas pesquisadas. As lacunas competitivas existentes na indústria baiana da construção civil (SINDUSCON-Ba/IEL, 1998) tendem a se perpetuar, se mantido esse relativo descolamento.

No entanto, nada ainda foi dito sobre a necessidade de atuação combinada entre agentes públicos, privados e para-públicos para implementação de um processo efetivo de reestruturação das empresas da construção civil na Bahia, conforme se infere do marco teórico abraçado neste trabalho. Afinal, as ações de governo, tanto no âmbito federal como estadual, são apontadas pelas empresas mais como obstáculos do que como fontes de promoção de condutas empresariais atualizadas (SINDUSCON-Ba/IEL).

Os empresários falam sobre a ausência de políticas de fomento à competitividade empresarial como uma grande lacuna a ser superada. Além disso, indicam a inexistência de linhas de crédito especiais para as empresas do setor, a dificuldade de obtenção de crédito pelo consumidor, as altas taxas de juros e o elevado nível dos encargos sociais e dos impostos como novos e importantes fatores que pressionam, negativamente, as organizações da área. Adici-

onalmente, referem-se aos efeitos negativos de uma lei de licitação que institui como principal critério de seleção de ganhadores o menor preço. Na ausência de parâmetros claros sobre qualidade de insumos e produtos, essa lei tem levado à implantação de um processo predatório de concorrência, com flagrantes prejuízos para consumidores, estado e empresas (SINDUSCON-Ba/IEL, 1998).

Embora ainda timidamente, esse quadro parece tender à reversão. A acumulação de problemas e a crescente ameaça de rompimento de condutas empresarias e padrões de qualidade socialmente aceitáveis, parecem estar por trás de iniciativas conjuntas de parcela dos agentes produtivos dessa indústria na Bahia. No conjunto de iniciativas em andamento, sobressai o diagnóstico competitivo do segmento, o qual vem servindo de base para o encaminhamento de novas estratégias e projetos para a reconversão do setor, a exemplo da incubadora de empresas, da escola de empreendedores e do condomínio de empresas. Ao lado dessas iniciativas, a formulação do programa de qualidade para a construção civil já se encontra em fase adiantada, assim como a iniciativa em torno da reestruturação dos parâmetros e especificação de qualidade das obras públicas na Bahia.

Com a implantação da incubadora de empresas, da escola de empreendedores e do condomínio de empresas, pretende-se incentivar a elevação do padrão gerencial no setor e estimular mudanças em sua configuração, no sentido de incentivar a especialização das empresas. O fato é que dada a natureza complexa da atividade construtiva, os padrões de operação setoriais mais modernos indicam o funcionamento em rede de terceiros como o mais apropriado e propício à obtenção de padrões sustentáveis de competitividade.

A utilização do modelo de competitividade sistêmica, neste trabalho, mostrou-se muito apropriada, uma vez que permitiu formular um quadro compreensivo da problemática vivenciada pela indústria de construção civil na Bahia, realçando os fatores que deveriam ser focalizados pelas empresas e outros, cujas mudanças, demandariam a ação combinada entre atores de múltiplas naturezas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K.R., Learned, E., Christensen, C.R., Guth, W. (1965), Business Policy: Text and Cases, Richard D. Irving, Inc.
- Ansoff, I.H. (1965), Corporate Strategy, an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, I.H. (1968), 'Toward a Strategic Theory of the Firm', in Ansoff, I.H. (ed) (1969), Business Strategy, Penguin, Harmondsworth.
- Ansoff, I.H. (1976), From Strategic Planning to Strategic Management, John Willey, London.
- Ansoff, I.H. (1979), Strategic Management, MacMillan, London.
- Ansoff, I.H. (1984), Implanting Strategic Management, Prentice-Hall International.
- Barney, J.B., Hersterley, W., (1996), Organizational Economics: "Understanding the relationship between Organizations and Economic Analysis". In: Clegg, S.R.; Handy, C; Nord, W.R (Orgs), Handbook of Organization Studies. Sage Publications, London
- Bethleen, A. (1981), A. S., Política e Estratégia de Empresas, Guanabara 2, Rio de Janeiro.
- Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, R.G., Porter, M.E. (1965), Business Policy: Text and Cases, Richard D. Irving, Inc.
- Coutinho, L., Ferraz, J.C., Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, Papyrus, Campinas.
- Ferraz, J.C; Kupfer D; Haguenuer, L., (1995), Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria, Campus, Rio de Janeiro.

- Hoffer, C.W., Schendel, D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co.
- IBGE (1995), <http://www.pnad@IBGE>
- Mintzberg, H. (1978), 'Patterns in Strategy Formation', Management Science, 24(9).
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985), 'Of Strategies, Deliberate and Emergent', in David, A. and Bowman, C. (Edts), Readings in Strategic Management, MacMillan, London.
- Ohmae K. (1982), The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, New York
- Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy, The Free Press, London.
- Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage, The Free Press, London.
- Porter, M.E. (1987), 'The State of Strategic Thinking', Economist, (23/05/87), London.
- Rebouças, D.P.O (1991), Estratégia Empresarial, Editora Atlas, São Paulo
- Steiner, G. A. (1979), Strategic Planning, The Free Press, New York.
- SINDUSCON - BA/IEL (1998), Diagnóstico Competitivo da Indústria de Construção Civil. Quintella, R.H., Loiola, E. (Coordenadores). Salvador.
- Tregoe, B.B. and Zimmerman, J.W. (1980), Top Management Strategy, John Marting, London.
- Weil, E.D., Cangemi, R.R., 'Linking Long-Range Research to Strategic Planning', Research Management, May-June, 33-39.
- Wilkinson, A. (1987), 'Corporate strategy as a source of ideas', R&D Management, 17, 1, 51-61.
- URBIS (1998), ASPLAN/DIPRE, Junho, Salvador