

Sistemas locais de produção: um estudo organizacional da indústria da construção civil de Vitória da Conquista/BA.

Autoria: Marcus Fagundes¹, Átila Cheles Keler² e Franciele dos Santos³

¹UESB/FAINOR, E-mail: marcus@uesb.edu.br

²FAINOR, E-mail: atilack@hotmail.com

³FAINOR, E-mail: francielesoaress3@gmail.com

Introdução

O segmento da construção civil, responsável por envolver atividades industriais de transformação com aplicação inconstante de recursos e habilidades, destaca-se por oferecer produtos de posição fixa e com um ciclo de vida longo. É também responsável por elaborar soluções de urbanismo e edificações que se tornam indispensáveis a evolução e ao desenvolvimento da sociedade, configurando-se como a indústria da qualidade de vida. Os seus efeitos afetam os padrões sociais de vida, a qualidade e a produtividade da sociedade.

A indústria da construção civil engloba o segmento fornecedor de matérias primas, equipamentos para a construção e os setores de serviços correlatos, destacando-se no processo de desenvolvimento dos países. O Brasil, especificamente, vivenciou um processo de transformação significativa no final do último século, proporcionado, em grande parte, pelo desenvolvimento do setor da construção civil, que contribuiu sobremaneira para situar o país em posição de destaque no cenário econômico mundial. Especialmente na região Nordeste do país, a Bahia tem demonstrado grande envolvimento com o setor de construção civil, uma vez que, este é responsável pela geração de riquezas diversas, sejam benefícios provenientes das relações de troca econômica inerentes a este sistema produtivo ou pela promoção de emprego e renda para população, contribuindo significativamente para a composição econômica deste Estado. Adentrando-se nas especificidades da construção civil na Bahia, observa-se que no município de Vitória da Conquista, localizado na região Sudoeste daquele Estado, este segmento produtivo apresenta significativa importância para a economia local. A cidade de Vitória da Conquista possui uma população de 310.129 habitantes, o que a torna o terceiro maior município da Bahia e umas das mais expressivas localidades econômicas do interior da região Nordeste do país (IBGE, 2011). No contexto atual, este município vem apresentando um acentuado crescimento, resultado de uma economia dinamizada, centrada no comércio e em serviços, com destaque para a educação, a saúde e a construção civil. De acordo com dados da Feira da Construção Civil de Vitória da Conquista, evento anual que congrega e dissemina ações, informações e resultados do setor, cerca de vinte e cinco mil unidades habitacionais foram construídas na cidade somente entre os anos de 2009 e 2011, o que evidencia que o município tratado acompanha a tendência de crescimento no setor de construção civil frente ao positivo panorama baiano e brasileiro (FECCON BAHIA, 2011).

Deste modo, em razão da relevância da indústria da construção civil para o desenvolvimento local, deslocou-se as discussões sobre este tema para o âmbito empírico, tomando-se como objeto de estudo neste artigo o seguinte problema: qual o perfil organizacional e estratégico

do setor de construção civil da cidade de Vitória da Conquista/Bahia? Portanto, o objetivo geral da investigação pautou-se em analisar as características organizacionais e estratégicas das empresas que compõem o segmento da Construção Civil de Vitória da Conquista/Bahia. Especificamente, o estudo buscou: a. descrever as principais características socioeconômicas do segmento da construção civil de Vitória da Conquista/Bahia; b. identificar o perfil organizacional das empresas do setor de construção civil tratado; e c. analisar o comportamento estratégico das empresas enfocadas sob a ótica da metodologia de planejamento formal proposta por Ansoff (2008).

Estrutura Organizacional e Gestão Estratégica

Essencial para qualquer organização, a estrutura organizacional se tornou uma ferramenta básica para o desenvolvimento e implantação de planos organizacionais. Robbins (2005) acredita que uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Oliveira (2000), afirma que a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Acrescenta recomendando que a estrutura organizacional de uma empresa deve estar alinhada a estratégia da organização, de modo que a entidade alcance seus resultados de maneira otimizada e competitiva. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros (MINTZBERG e QUINN, 1991). De modo geral, o alinhamento da estrutura organizacional de uma empresa frente as suas escolhas estratégicas perpassa pela definição e implementação de elementos necessários ao desempenho satisfatório da gestão do negócio, conforme se discute a seguir.

Elementos da Estrutura Organizacional

Para Oliveira (2010), a estrutura organizacional de uma empresa ou entidade pode ser formal ou informal. Formal, quando o objeto de estudo das organizações é aquele planejado e formalmente representado, em alguns aspectos, pelo organograma; e informal, quando surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolvem espontaneamente quando as pessoas se reúnem e que normalmente não são representadas no organograma. Para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, considera-se como mais adequada a análise de seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência (OLIVEIRA, 2010).

A análise e implementação de uma estrutura organizacional eficiente e eficaz perpassa pela orientação estratégica dada aos elementos supracitados que a compõem. Para tanto, faz se necessária a discussão e compreensão do conceito de estratégia organizacional e como este instrumento poderá munir a organização de competências e habilidades competitivas que a diferenciem no mercado.

Estratégia e Gestão Estratégica

Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG e QUINN, 1991). Para Meirelles e Gonçalves (2001, pág. 22), estratégia é a “área da gestão e, ou engenharia organizacional que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”. Estes autores partilham da visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”.

Pesquisas recentes demonstram que micro, pequenas e médias empresas possuem especificidades na formulação e prática da gestão estratégica. Ansoff (2008) define que as propostas de gestão estratégica difundidas usualmente na literatura especializada da área, bem como nas práticas gerenciais das organizações não expressam a realidade de planejamento e formulação de estratégias encontradas em pequenas e médias empresas, uma vez que na pequena empresa as relações são mais pessoais, não havendo necessidade de formalização de planos e esquemas, encontrados normalmente nas grandes corporações. Contudo, este autor recomenda que sejam feitas adaptações das metodologias formais existentes de planejamento estratégico, de modo que se priorizem os seguintes itens: a) análise do ambiente da empresa (interno e externo); b) estabelecimento da diretriz organizacional; c) formulação da estratégia; d) implementação da estratégia e; e) controle estratégico.

Para Oliveira (2010), a análise ambiental corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura identificar qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos. Já as diretrizes organizacionais são definidas pela visão, missão e objetivos. Após a análise do ambiente interno e externo e da formulação de diretrizes organizacionais, a empresa poderá formular suas estratégias. Estas estratégias poderão ser em nível organizacional (concentração, estabilidade, crescimento, redução de despesas e combinadas), formuladas para alcançar os objetivos globais da empresa; em nível de negócios utilizadas para tomadas de decisões em nível ou unidade de negócios e; estratégias funcionais (pesquisa e desenvolvimento, operações, financeira, marketing e recursos humanos) relacionadas ao alcance de objetivos funcionais da organização (CERTO E PETER, 2003). Formuladas e implementadas as estratégias da empresa passa-se então para o controle estratégico das operações e decisões gerenciais institucionais da organização.

Metodologia

Para a análise dos aspectos organizacionais e estratégicos do setor de construção civil de Vitória da Conquista, Bahia, foram utilizadas escolhas metodológicas que tivessem o foco nos objetivos central e específicos da investigação. Deste modo, procedeu-se com uma pesquisa exploratório descritiva, quanto aos fins, e de abordagem qualiquantitativa, quanto aos meios. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário estruturado composto de perguntas objetivas e dissertativas. Este questionário foi formulado a partir da proposição de 56 (cinquenta e seis) perguntas estruturadas, divididas em quatro partes: 1. aspectos demográficos da construção civil (características socioeconômicas); 2. aspectos técnicos da construção civil (materiais e processos de produção); 3. políticas públicas de apoio a construção civil; e 4. aspectos de gestão e estratégia das empresas de construção civil de Vitória da Conquista. Em razão dos objetivos do presente artigo, procedeu-se com o recorte

proposital das informações advindas das partes 1, 2 e 4 do instrumento supracitado. O referido questionário foi aplicado junto a nove construtoras atuantes na cidade de Vitória da Conquista e região. Estas empresas foram escolhidas por critério não estatístico, mas por acessibilidade e também por representarem aspectos relevantes do segmento em que atuam. Responderam a este instrumento engenheiros, arquitetos, administradores, gerentes e responsáveis técnicos das empresas, durante o período de maio a dezembro do ano de 2013. As respostas apresentadas receberam tratamento quali-quantitativo com a agregação simples dos resultados, com o intuito de se constatar as características organizacionais e estratégicas das empresas estudadas. Para tanto, utilizou-se recursos estatísticos dos softwares MiniTab, versão 16, e Microsoft Excel, versão 2010, tanto para o estudo positivista (quantitativo), quanto para a análise interpretativista (qualitativa) das informações levantadas.

Resultados

Inicialmente, procedeu-se com a caracterização do perfil socioeconômico das empresas pertencentes ao setor de construção civil de Vitória da Conquista – BA. Constatou-se que o setor verificado possui características demográficas e socioeconômicas heterogêneas, uma vez que todas as empresas objeto de estudo apresentaram especificidades distintas. A discrepância revela que existem empresas que atuam acerca quatro anos no mercado local, enquanto que outras estão a mais três décadas em atividade; uma das nove empresas apresenta apenas três trabalhadores em seu quadro funcional, ao tempo em outra possui seiscentos colaboradores; uma construtora possui faturamento anual de R\$ 800.000,00 e outra de R\$ 50.000.000,00. Seis empresas caracterizam-se como sendo de pequeno/médio porte, principalmente as de origem local. Estas, por sua vez, atendem prioritariamente as demandas de déficit habitual e estrutural do município e distritos. Em contrapartida, constatou-se que três empresas de porte organizacional e econômico financeiro maiores são oriundas, principalmente, da capital do Estado, Salvador, e se direcionam especialmente ao atendimento de programas e projetos públicos de dimensões mais significativas, com destaque para o Programa do Governo Federal “Minha Casa, Minha Vida” e obras de licitações municipais, estaduais ou federais. Vale destacar que as relações negociais entre estas empresas (pequenas e grandes) ainda é incipiente, aproximando-se da fase embrionária de um sistema produtivo local estruturado.

Em relação ao perfil organizacional das empresas estudadas, observou-se que a diversidade encontrada em seus aspectos socioeconômicos também se evidenciou em relação as suas estruturas formais e informais de gestão. As empresas de menor porte, em geral, sinalizaram não possuírem sistemas adequados referentes à administração dos componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência de suas estruturas organizacionais. A maior parte dos representantes destas empresas sinalizou que suas organizações não estabelecem processos organizacionais sistemáticos quanto à definição e avaliação de responsabilidades; autoridades; sistemas de comunicação ou sistemas de decisão. Eventualmente, faziam a análise empírica e informal de condicionantes organizacionais. Fato semelhante foi constatado em relação à gestão de níveis de influência e abrangência, em razão do fato de que, muitas vezes, os níveis e funções de pessoas, processos e cargos não eram bem definidos. A preocupação central das empresas de menor porte acentuava-se, principalmente, na produção e entrega de um produto final de qualidade para o mercado. Já o agrupamento de empresas de maior porte – três das nove pesquisadas, diferenciou-se quanto aos aspectos de estrutura organizacional, principalmente, por ter empresas que possuem métodos de gestão mais sistemáticos e profissionalizados. Os vários elementos da estrutura organizacional –

componentes, condicionantes e níveis – eram tratados de modo formal, tanto no planejamento quanto na execução e controle das atividades operacionalizadas pelas empresas. Duas das três empresas grandes evidenciaram, inclusive, a contratação de assessorias e consultorias externas dedicadas a melhoria de performance organizacional.

Com referência a análise do comportamento estratégico das empresas enfocadas, sob a ótica da metodologia de planejamento formal proposta por Ansoff (2008), questionou-se, primeiramente, se as organizações possuíam diretrizes organizacionais definidas – visão, missão e objetivos. As respostas apuradas apontaram que em 89,9% das empresas existiam visão e missão definidas. Fato semelhante foi observado em relação à ocorrência de objetivos organizacionais nas construtoras abordadas, pois a maioria (72%) informou ter objetivos previamente definidos. Contudo, nem todos os funcionários destas empresas os conheciam, o que pode influenciar negativamente o bom funcionamento dos processos e resultados organizacionais, conforme afirma Araújo (2007) - “se não se sabe para onde quer ir, qualquer caminho lhe servirá”.

Posteriormente, estudou-se a análise ambiental realizada pela gestão estratégica das empresas do setor de construção civil. As mudanças no ambiente de negócio, nos dias atuais, têm se tornado cada vez mais frequentes, forçando as organizações a um crescente processo de adaptação e evolução. No segmento estudado as mudanças constatadas na análise ambiental das empresas – seja de modo empírico ou formal/sistemático – se agruparam em três tipos: ambientais gerais, ambientais operacionais e ambientais internas. Em relação as mudanças ambientais gerais se destacaram as variáveis “tecnologia e economia”; já nas mudanças ambientais operacionais observou-se a ênfase dada ao quesito “mão de obra” e em relação as mudanças ambientais internas houve destaque para os “aspectos organizacionais e aspectos de produção” (estes resultados podem ser visualizados, graficamente, na versão completa deste estudo).

A possibilidade de crescimento a médio e longo prazos foi manifestada por todas as empresas enfocadas. Todas as organizações informaram que procuram identificar e gerenciar da melhor maneira os seus pontos fracos e fortes, bem como as ameaças e oportunidades do mercado em que atuam. Neste sentido, todas as organizações sinalizaram que já usufruíram ou usufruem de assistências técnicas e/ou gerenciais disponibilizadas por órgãos e instituições ligados ao setor. Este fenômeno corrobora a ideia de que as empresas visualizam possibilidades de crescimento por acreditarem no futuro de seus negócios estabelecendo, assim, parcerias institucionais para o fortalecimento de suas ações.

Conclusões

Constatou-se que o segmento da construção civil de Vitória da Conquista representa importância singular para o processo de desenvolvimento local mediante a geração de produtos que melhoram a qualidade de vida da população, além da geração de emprego, renda e outras benesses significativas. Apesar de apresentarem características socioeconômicas heterogêneas, o setor em estudo pode ser compreendido pela concentração de dois grupos de empresas: as de menor porte, que totalizaram seis entidades, são originárias da própria cidade e circunvizinhança direcionadas ao feitiço de obras privadas e públicas de escopo e dimensões reduzidas; e o grupo das empresas maiores – composto por três organizações, com nível de faturamento e empregabilidade relevantes, focadas na elaboração de projetos e na operacionalização de grandes obras públicas e privadas (condomínios, pontes, estradas, barragens, etc.).

Esta dicotomia também está presente na análise das estruturas organizacionais das construtoras enfocadas. Em que pese a expressiva qualidade dos produtos e serviços gerados pelas empresas de menor porte, observou-se que estas se delineiam como possuidoras de estruturas organizativas menos profissionalizadas e sistematizadas, fator típico as micro e pequenas empresas. Em contrapartida, as organizações do setor com maior porte econômico financeiro praticam uma gestão organizacional mais formalizada, principalmente, em referência aos componentes e condicionantes do desenho institucional – responsabilidades, autoridades, análise da concorrência e mercado, tecnologia, etc. Fatores mais homogêneos foram constatados no estudo do comportamento estratégico das empresas de construção civil. Praticamente todas as entidades sinalizaram serem possuidoras de ações e táticas que se aproximam do modelo formal de gestão estratégica proposto por Ansoff (2008). Contudo, um único quesito mostrou-se expressivo como diferenciador das estratégias adotadas pelas empresas de menor porte em relação as de maior potencial econômico: a postura de análise ambiental. Ou seja, foi possível aferir que as organizações menores em muito se assemelham à ideia de estratégia artesanal de Mintzberg (*apud* MINTZBERG e QUIN, 2001) como forma reativa às oscilações do ambiente. Os empresários/empreendedores são, na maioria das vezes, os principais responsáveis pelo comportamento estratégico da pequena empresa e também pelo processamento das informações oriundas do ambiente. Já as três empresas maiores – tomando-se como referência o faturamento ou o número de empregados - por sua vez, já se despertaram para a necessidade de formular estratégias empresariais sistematicamente, embora a visão estratégica, em muitas delas, não seja claramente anunciada aos colaboradores e parceiros. Os resultados deste estudo mostram que, a exemplo do que propõe a literatura da área, empresas com maiores aportes estruturais e financeiros são possuidoras de estratégias mais competitivas, ao passo que empresas de micro e pequeno porte são suscetíveis a uma gestão e engenharia de produção essencialmente empíricas conduzidas, muitas vezes, pelas atitudes de seus empresários empreendedores – de cuja intuição, frequentemente, depende o êxito ou fracasso do negócio.

Como limitações deste estudo evidencia-se a amostragem reduzida do universo pesquisado de empresas do segmento de construção civil enfocado, ao tempo em que se sugere, em futuros estudos, pesquisas com maior rigor descritivo de modo que se possa estabelecer relações causais ou explicativas para o problema estudado.

Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 3ªed., 2007.

CERTO, S. C. e PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.



XVII Semana do Administrador do Sudoeste da Bahia ISSN: 2358-6397

O Administrador da Contemporaneidade: desafios e perspectivas

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia: concepções, contextos e casos.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Ed. Atlas, 11 ed., 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson, 2005.