

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO AVANÇADA - CPA**

**COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA BAHIA**  
**NO PERÍODO DE 1995 A 2000**  
**O Caso Santa Helena**

**Eliene Correia da Silva Sales Santos**

**Salvador**  
**2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO AVANÇADA - CPA**

**COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA BAHIA**  
**NO PERÍODO DE 1995 A 2000**  
**O Caso Santa Helena**

**Eliene Correia da Silva Sales Santos**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Administração.

**Orientação:** Profa. Elizabeth Regina Loliola

**Salvador**

**2001**

**Este trabalho é dedicado à minha família, que com carinho e compreensão me ajudou a seguir em frente.**

**Agradeço aos professores, funcionários e colegas do CPA pela dedicação e presteza e aos colaboradores da Santa Helena pela gentileza com que contribuíram para a consecução deste estudo.**

## RESUMO

Dentro da perspectiva de que a questão da competitividade traz consigo os mesmos componentes que visam a garantia da qualidade e a redução de custos, procurou-se avaliar como a Santa Helena, que tem investindo em qualidade e produtividade, tem respondido aos desafios que se apresentam num mercado com perspectivas de expansão. Assim, o presente estudo propõe-se a analisar a inserção da Santa Helena na indústria da construção civil na Bahia, atentando-se para as peculiaridades do setor e em especial para os diferenciais de competitividade da organização. Para isto, é utilizado como referência o modelo desenvolvido por Porter e as noções de padrão de concorrência e competitividade por ele difundidas. É apresentado um balanço da construção civil no Brasil, abordando os principais aspectos econômicos e sociais desta indústria. A seguir é feito um diagnóstico de competitividade, situando a competitividade na Indústria da Construção Civil. Também é feita uma análise do cenário da construção civil na Bahia, abordando seus principais aspectos, com a análise das cinco forças descritas por Porter. A partir destes conceitos passa-se a analisar as estratégias, programas e políticas da Santa Helena, empresa objeto deste estudo de caso, e os reflexos sobre a competitividade desta organização.

## SUMÁRIO

### 1. INTRODUÇÃO

Tema e Problema de Pesquisa

Objetivo

Justificativa da Pesquisa

Metodologia

Questões Operacionais

Estrutura do Trabalho

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos e Modelos para Diagnosticar a Competitividade Empresarial

2.2 A Competitividade na Indústria da Construção Civil

### 3. ANÁLISE DO CENÁRIO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL E NA BAHIA

3.1 Balanço da Construção Civil no Brasil

3.2 Principais Aspectos da Indústria da Construção Civil na Bahia

3.2.1 Concorrência e rivalidade entre os concorrentes existentes.

3.2.2 Ameaça de Substitutos

3.2.3 Poder de negociação dos compradores

3.2.4 Poder de negociação dos fornecedores

### 4. ESTRATÉGIAS, PROGRAMAS E POLÍTICAS DA SANTA HELENA

4.1 Caracterização Geral da Empresa Pesquisada

4.2 Programa de alfabetização em canteiros de obras

4.3 Projeto Construindo O Saber

4.4 Programa de Inovação e Difusão Tecnológica

4.5 Certificação pela Normas ISO 9000

4.6 Mudança da Marca

### 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

## **LISTA DE QUADROS**

*Quadro 1: Participantes do Programa Alfabetização de Operários na Santa Helena*

# **1. INTRODUÇÃO**

## **Tema e Problema de Pesquisa**

O tema deste trabalho é a competitividade na indústria da construção civil, no período que compreende o ano de 1995 a 2000, com um estudo de caso na Construtora Santa Helena.

A organização, objeto deste estudo, incorporou estratégias, investindo maciçamente em capacitação tecnológica, métodos produtivos inovadores, aprimoramento da mão-de-obra através de projetos como o “Construindo o Saber” , alfabetização de operários, certificação de processos pela Norma ISO 9002. Quais os diferenciais competitivos que tais investimentos geraram para a Santa Helena?

## **Objetivo**

O escopo deste trabalho é analisar os diferenciais competitivos alcançados pela Santa Helena, com a formulação e implantação de projetos de capacitação tecnológica, reformulação dos métodos produtivos, aprimoramento da mão-de-obra e normatização e certificação de processos.

## **Justificativa da Pesquisa**

Justifica-se a escolha do tema pela importância da indústria da construção civil para a matriz produtiva do Estado da Bahia, sobretudo por sua capacidade de absorver mão-de-obra e pela reestruturação nos modelos de produção e de gestão por que vem passando o setor. A Santa Helena foi escolhida para o estudo de caso tendo em vista a contribuição de 25 anos de atuação no mercado baiano de construção e incorporação imobiliária.



## **Metodologia**

Para atender aos objetivos propostos da pesquisa foi feito o levantamento bibliográfico e a coleta de dados primários, utilizando-se de entrevistas e informações sobre opinião de clientes em pesquisas já realizadas pela empresa.

O levantamento bibliográfico é um tipo de pesquisa que tem a intenção de se obter conhecimentos a partir de informações já publicadas. Desta forma, este tipo de pesquisa consiste no exame de produções registradas em livros, artigos e outros documentos, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto, assumido como tema de pesquisa científica.

Quanto ao processo de análise de dados das entrevistas e documentos, adotou-se a análise de conteúdo.

Dentro desta perspectiva, o método adotado no trabalho é de natureza analítico-descritiva. Através desse procedimento, procurou-se realizar o exame teórico das definições de competitividade e padrão de concorrência do modelo de Porter, o qual utiliza como parâmetro de análise as cinco forças competitivas, que seriam: a ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. Também com base nele, analisaram-se os dados primários coletados.

Paralelamente ao estudo das cinco forças competitivas, foram evidenciadas as estratégias competitivas adotadas pela Santa Helena S/A, visando conseguir vantagens competitivas no mercado, fazendo-se uma análise de dados estruturais que mostraram a inserção da citada construtora no mercado construtivo da Bahia. Para tanto, foram buscadas respostas às seguintes questões operacionais:

1. Qual o nicho de mercado em que a Santa Helena atua?
2. Quais os concorrentes diretos?
3. Qual o investimento da empresa em capacitação profissional?

4. Como os projetos “Construindo o Saber” e “Alfabetização de Operários” têm contribuído para o aprimoramento da mão-de-obra?
5. Quais os investimentos em inovações tecnológicas?
6. A capacidade produtiva da empresa se alterou com os investimentos feitos?
7. Quais os diferenciais de qualidade adotados pela Santa Helena?
8. O preço dos imóveis da Santa Helena são compatíveis com o nicho de mercado que ela atua?
9. Os modelos de financiamento ao consumidor são atrativos?
10. Qual a evolução do faturamento da empresa nos últimos 5 anos?
11. A empresa tem adotado novos métodos de gestão? Quais?
12. A Certificação pela Normas ISO 9000 representa para a organização um diferencial competitivo?

Foram entrevistados os engenheiros que atuam nas obras, colaboradores do escritório central, gerentes e diretor, pessoas que atuam mais diretamente com a questão da qualidade e custos da empresa objeto deste estudo. Também foram ouvidos os clientes da organização, através de pesquisas de opinião realizadas pela empresa.

## **Estrutura do Trabalho (refazer com as alterações)**

O trabalho está organizado em 07 capítulos específicos, sendo que neste primeiro estão apresentadas as considerações introdutórias relativas à definição do problema de pesquisa, à exposição dos objetivos, à sua justificativa e à metodologia de análise. Na fundamentação teórica

foi feito um balanço da construção civil no Brasil, dando uma idéia da importância desta indústria para a economia do País. No segundo capítulo foram discutidas as definições de competitividade e padrão de concorrência, baseados no modelo de Porter para análise de indústrias. Neste segundo capítulo também é feita uma análise mais específica da competitividade na indústria da construção civil. O terceiro capítulo é composto por um estudo do cenário da construção civil na Bahia, seus aspectos principais, inclusive concorrência, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. No quarto capítulo, são discutidas as estratégias, programas e políticas adotadas pela Construtora Santa Helena. O quinto capítulo refere-se aos reflexos das estratégias adotadas sobre a competitividade da organização. Por fim é feita a conclusão e apresentadas as referências bibliográficas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos e Modelos para Diagnosticar a Competitividade Empresarial**

O mundo está assistindo a uma revolução baseada no binômio informação-tecnologia que pode ser comparada à Revolução Industrial. Estruturas flexíveis e tecnologia adequada aos estágios de desenvolvimento dos negócios são elementos vitais para as empresas que pretendem ser bem-sucedidas neste universo marcado pela exacerbada competição.

A competitividade pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado. Ela representa a capacidade de competição de uma organização e o grau com que disputa a preferência dos consumidores (Santos, 1999).

Para Albuquerque (1992), a competitividade empresarial é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado”.

Toda empresa possui uma estratégia competitiva implícita ou explícita. A estratégia competitiva é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais a empresa está buscando chegar lá (Porter, 1986).

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho (Porter, 1986).

Para Porter (1986), a essência de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o meio ambiente. A estrutura organizacional tem uma forte influência na determinação das regras competitivas assim como das estratégias potencialmente disponíveis à empresa. Forças externas ao mercado afetam as empresas. O que irá distingui-las é a habilidade destas em lidar com essas forças.

O cenário emergente da competitividade exige ações pró-ativas que objetivem êxito para vencer as cinco forças básicas que guiam os cenários:

- a entrada de novos concorrentes;
- a ameaça de substitutos;
- o poder de negociação dos compradores;
- o poder de negociação dos fornecedores;
- e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

A **ameaça de novos entrantes**, ou seja, de novas empresas que entram para uma indústria trazendo nova capacidade, alimentando o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais.

A ameaça de entrada em uma indústria depende de barreiras de acesso existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos já existentes. Para o autor, sete são os elementos que podem constituir barreiras à entrada:

- economias de escala**, que se referem aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Estas economias detêm a entrada forçando a organização entrante a ingressar em larga escala e a se arriscar a uma forte reação das organizações existentes, ou a ingressar em pequena escala e se sujeitar a uma desvantagem de custo;
- diferenciação do produto**, que significa que as organizações estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade aos seus clientes. A diferenciação, para Porter (1986), situa-se na entrada, forçando os entrantes a efetuar pesadas despesas para quebrar essa lealdade.
- necessidade de capital**. A necessidade de investir grandes volumes de recursos financeiros, de modo a competir, cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é destinado às atividades arriscadas e irrecuperáveis, como a pesquisa e o desenvolvimento.
- custos de mudança**, ou seja, custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Podem ocorrer custos de readaptação, adequação de equipamentos e pessoal;

- e) **acesso aos canais de distribuição.** Uma barreira de entrada pode surgir pela necessidade de a organização entrante assegurar a distribuição para o seu produto. O entrante precisa persuadir os canais a aceitar seu produto.
  
- f) **desvantagens de custo independentes de escala.** As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, tais como: tecnologia patenteada de produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência.
  
- g) **política governamental.** O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias, através de controles como licenças de funcionamento, limites de acesso a matérias-primas, mecanismos de controle de preços, etc.

Além das barreiras citadas, a ameaça de entrada pode sofrer influência da retaliação prevista pelos concorrentes existentes e do preço de entrada dissuasivo. Se dos concorrentes já estabelecidos é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuasiva.

No que diz respeito à **pressão dos produtos substitutos**, o autor comenta que todas as empresas em uma indústria estão competindo com concorrentes que fabricam produtos substitutos. Estes substitutos, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Quanto ao **poder de negociação dos compradores**, o autor comenta que os mesmos competem com a indústria forçando o preço para baixo, barganhando a melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características em relação à sua situação no mercado e à importância relativa de suas compras na indústria, em comparação com seus negócios totais.

**Os fornecedores têm o poder** de barganha sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos, conseqüentemente, podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz ou limitada para repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

Em relação à **intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes**, Porter (1986), comenta que a mesma assume a forma corriqueira de disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes.

Algumas formas de concorrência, notadamente a de preços, são altamente instáveis. Os cortes de preços são fáceis e rapidamente igualáveis pelos rivais, passando a reduzir as receitas de todas as empresas.

A rivalidade é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento e gradual da indústria; altos custos fixos ou de armazenamento; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

É por esta razão que Porter (1986) reforça que uma estratégia competitiva consiste em lidar com a concorrência, relacionando uma organização ao seu meio ambiente, o qual apresenta como aspecto principal as características da indústria ou das indústrias nas quais ela compete.

Para Porter (1986), na estratégia de **liderança no custo total** a organização procura alcançar, basicamente, um custo mais baixo em relação à concorrência. Para tanto, precisa ter instalações modernas e eficientes, além de controlar os custos e despesas gerais, em especial, em áreas do tipo pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica e vendas. Também deve procurar manter uma linha extensa de produtos relacionados, intenso investimento de capital em equipamentos atualizados, política agressiva de preços e acesso favorável às matérias-primas.

O segundo tipo de estratégia destina-se a procurar vantagem competitiva através de uma **diferenciação** que torne o produto ou o serviço oferecido único no contexto de toda a indústria. Essa diferenciação pode ser obtida de diversas maneiras: pelo fortalecimento da imagem da marca, da capacidade produtiva, da oferta de serviços sob encomenda, da atenção à rede de fornecedores, etc.

Como terceiro tipo de estratégia tem-se o **enfoque**, cujo objetivo é o de focar um determinado grupo de compradores, um mercado geográfico ou um segmento específico da linha de produtos para aumentar a vantagem competitiva. A organização concentra-se na diferenciação, a fim de satisfazer às necessidades do seu alvo particular, ou buscar custos mais baixos para atingir este alvo.

Assim, segundo Porter (1986), a estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro para que, com isso, a organização possa melhor se defender contra as cinco forças básicas que guiam os cenários ou influenciá-las a seu favor. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força em cada indústria em particular. Isso será feito a seguir para a Indústria da Construção Civil.

## **2.2 A Competitividade na Indústria da Construção Civil**

A questão da competitividade na indústria da construção civil reveste-se de um caráter extremamente complexo, não só devido às singularidades do seu processo produtivo - vis-à-vis o processo dos demais ramos industriais - como também às características intrínsecas à sua estrutura e dinâmica, além dos aspectos relativos ao funcionamento da empresa, sua importância sócio-econômica e política como setor de atividade econômica. Nesta perspectiva, as singularidades e características intrínsecas do processo produtivo agem como condicionantes ao lado dos determinantes mais gerais, mas não como elementos definidores de sua conformação.

A competitividade, concebida como um processo dinâmico de renovação e busca de vantagens que permitam a sustentação duradoura da posição da empresa no mercado, "possui crescentemente um caráter sistêmico: as vantagens competitivas dependem,



com pesos variáveis, tanto de fatores internos às empresas quanto externos, estruturais, de natureza macroeconômica, político-institucional, infra-estrutural e social. Dessa forma, competitivo - do ponto de vista do processo de inovação tecnológica, com crescente produtividade e qualidade - não é só a empresa ou setor/complexo industrial, mas todo o ambiente externo". (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1992)

Segundo Farah (1993), a crise que se assistiu no subsetor de edificações no Brasil nos anos 80, quando ocorreu uma retração no mercado, aliada ao maior grau de exigência do consumidor quanto à qualidade e custo e às novas características do mercado de trabalho em decorrência das pressões e conquistas da classe trabalhadora, levou as empresas do setor à busca de mecanismos que viabilizassem a redução dos seus custos. A autora então identifica quatro tendências adotadas como estratégias nesse sentido:

- A **incorporação de novos sistemas construtivos** à atividade produtiva, orientados para a simplificação da execução, ora fundindo ou eliminando atividades, ora deslocando operações para centrais fora do canteiro;
- A **transferência de uma fração do processo produtivo do canteiro de obras para o setor produtor de materiais** : acontece uma fragmentação dos ofícios tradicionais e a transformação dos mesmos em atividades repetitivas e padronizadas que passam a ser realizadas, em parte, nas fábricas de materiais;
- A **intensificação da prática de subcontratações** que de uma tendência voltada para os serviços de maior especialização, se estende agora a etapas da construção, através das subempreiteiras de mão-de-obra, na busca de redução de custos, usando artifícios como a burla à legislação trabalhista e à manutenção de péssimas condições de trabalho;
- O **aumento do domínio sobre o processo de trabalho** em busca de maior eficiência, redução de custos, melhoria da qualidade da habitação e incremento de produtividade no canteiro, através da redução de ocorrência de erros e minimização de perdas e tempos ociosos, sempre presentes no setor,

mas agravadas com o advento das mudanças descritas nas três tendências acima referidas. (Farah, 1993).

CARDOSO (1993), analisando o que seria a modernização na indústria da construção civil, especificamente no subsetor de Edificações, considera como obrigatório a inclusão de ações sobre a organização do canteiro em si e da empresa, uma vez que não se pode pensar em mudanças técnicas significativas em quadro de crise. Reporta ao exemplo do que ocorreu na França há 30 anos atrás quando, mesmo acontecendo uma mudança técnica advinda da introdução de um novo sistema construtivo baseado em paredes estruturais de concreto armado moldadas in loco, combinado com a utilização obrigatória de equipamentos de transporte tipo grua, esta se fez acompanhada de várias mudanças de caráter organizacional. Este autor conclui que a mudança é lenta, tanto naquele país quanto no Brasil, mas é inexorável, e vem no sentido de reduzir a variabilidade dos processos de produção, a partir da transferência para fora da praça de trabalho de certas atividades e a simplificação de outras, na busca de uma produção mais industrializada.

Tendo em vista a existência de uma tendência irreversível ao aparecimento de novas interfaces na produção da construção, decorrentes da fragmentação dos ofícios tradicionais, com a transferência de parte do processo produtivo para terceiros (os próprios fabricantes ou montadores) e da intensificação das subcontratações de serviços, desponta como fator de competitividade e futuramente, de sobrevivência, a evolução - no sentido de parceria - do relacionamento das empresas de construção com seus fornecedores.

A seguir será analisado o cenário da construção civil no Brasil e na Bahia, com objetivo de se verificar as condições estruturais do setor, fator determinante da competitividade.

### **3. ANÁLISE DO CENÁRIO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL E NA BAHIA**

#### **3.1 Balanço da Construção Civil no Brasil**

Historicamente, o nível de atividades da indústria da construção brasileira apresenta estreita correlação com o da atividade global, determinando um fluxo circular de interdependência entre ambos, tal que, o setor construtor esteve sempre na subordinação direta da performance econômica do País e das ações do poder público. A construção, sendo particularmente sensível ao nível de renda e ao volume de crédito disponíveis, cresce em grande parte por efeito da expansão do produto nacional, enquanto é, ao mesmo tempo, fator de aceleração do crescimento econômico, dado seu enorme efeito multiplicador sobre o processo produtivo e sobre os investimentos (SENAI, 1995).

A importância da indústria da construção como impulsora do desenvolvimento do país, seja por constituir uma fonte de atividade econômica em si mesma, seja dando suporte a outras atividades econômicas e sociais através de seus produtos (montagem de infraestrutura a modelos de desenvolvimento, obras de urbanização e saneamento, equipamentos e edificações voltados para a produção, a circulação e a reprodução da força de trabalho) é constatada na leitura de indicadores da economia nacional.

A Indústria da Construção possui significativa participação no PIB, principalmente nos países desenvolvidos (de 3 a 5% nos países em desenvolvimento e de 5 a 10% nos países desenvolvidos); no Brasil, segundo Quintella e Loiola (1999), a contribuição da Construção Civil para a formação do PIB industrial havia crescido a quase 24% em 1995, último anos em que esses dados estão disponíveis, mantendo-se, no entanto, relativamente estável a sua participação em relação ao PIB nacional.

Além de ser altamente absorvedora de mão-de-obra, conta com grande número de pequenas e médias empresas, muitas destas de frágil organização;

Apresenta grande variabilidade tecnológica, coexistindo processos produtivos dos mais tradicionais aos mais modernos.

No caso brasileiro, ao reverso de outros ramos dinâmicos da economia, há hegemonia do capital privado nacional.

Um outro aspecto desta indústria, principalmente considerando-se o contexto conjuntural do País face às dificuldades enfrentadas no tocante às suas contas externas, é a constatação de que este setor é capaz de se expandir de forma endógena e equilibrada, sem recorrer pesadamente ao suprimento externo dos vários insumos requeridos na atividade produtiva.

Nos últimos anos, questões ligadas às fontes de financiamento e à inadimplência são apontados pelos empresários do setor como elementos mais agravantes e inibidores do desempenho da atividade construtora.

A indústria da construção civil é muito heterogênea. Está segmentada, segundo a Fundação João Pinheiro (1992), em Edificações, Construção Pesada e Montagem Industrial. O segmento Edificações, no Brasil, apresenta uma grande heterogeneidade interna, tanto no tamanho quanto na capacitação tecnológica e empresarial de suas empresas. Apesar da presença de estabelecimentos de diferentes portes e especialização, há o predomínio das pequenas e médias empresas e, inclusive, de unidades com precária organização empresarial. É no subsetor de Edificações que se concentra o maior número de empresas - em torno de 57% do total dos estabelecimentos no Brasil, que somam aproximadamente 205 mil empresas de construção civil. As maiores unidades apresentam tamanho médio inferior ao das empresas dos subsectores de construção pesada e montagem industrial.

Ademais, no segmento de Edificações, a utilização de mão de obra é mais elevada, devido à menor introdução de máquinas e equipamentos e ao forte parcelamento das atividades produtivas. Segundo dados do SINDUSCON (1990 ) apud Farah (1992), esse subsetor contribui com cerca de 68,32% do volume de empregos gerados. O perfil da mão de obra empregada no segmento é basicamente pouco qualificada (baixo nível de

instrução e formação profissional), com idade entre 30 e 35 anos, proveniente do mercado rural e com baixos salários (na faixa de um a três salários mínimos).

A demanda privada é o mercado típico deste segmento, estando a evolução da construção comercial e residencial estreitamente relacionada às condições de financiamento prevalentes no mercado. O setor público também atua, porém em menor grau, como demandante de construções para programas habitacionais e de prédios públicos (escolas, hospitais, edifícios para instalações públicas municipais, estaduais e federais).

Na década atual, o subsetor de Edificações ainda mostra-se claramente ressentido da ausência de uma política específica de crédito habitacional e dos desacertos do Sistema Financeiro da Habitação - SFH. Entre 1992 e 1997, os recursos do SFH direcionados para a habitação totalizaram aproximadamente R\$13 bilhões. Contudo, os dados do mercado de imóveis em anos mais recentes apontam para uma ligeira expansão da produção imobiliária, em função de dois fatores básicos: i) o incremento nas fontes de financiamento que colocaram em prática novos programas habitacionais e ii) a continuidade do processo de aumento de renda da população observado desde a implantação do Real. O Plano Real conseguiu estabilizar a taxa de inflação em níveis baixos e aumentar a renda disponível dos agentes econômicos, restabelecendo algumas das condições propícias ao desenvolvimento do crédito imobiliário.

A recente flexibilização das regras do SFH e a implementação do Sistema de Financiamento Imobiliário – SFI trazem igualmente um novo alento ao setor, na medida em que ampliarão as fontes de recursos para a construção imobiliária nos próximos anos. A desregulamentação do SFH cria as condições para o retorno do financiamento imobiliário direto ao mutuário, feito pelos agentes financeiros e não mais pelos construtores. Isso conduz a uma ampliação do mercado de imóveis, na medida em que aumenta a oferta de crédito e libera os construtores para suas atividades-fim (a construção).

### **3.2 Principais Aspectos da Indústria da Construção Civil na Bahia**

Fazendo-se uma retrospectiva da Indústria da Construção Civil Baiana, observa-se a entrada e saída de atuação de várias empresas, inclusive algumas que ocuparam a posição de destaque no mercado. De acordo com Silva (2000), os motivos são vários: por insucesso nas atividades, mudança de ramo, ou, em outros casos, retiram-se por opção, em virtude de retração do mercado, dificuldades nas políticas de financiamento, altas taxas de juros, baixo potencial de lucro da indústria no segmento de edificações. Das 135 empresas filiadas a ADEMI-BA, apenas 40 estão ativas, para atender ao sétimo mercado imobiliário do país, que já foi o segundo, na terceira maior cidade em população do Brasil, ainda segundo Silva (2000).

Em função disso, as construtoras encontram-se em um processo de disseminação e aprimoramento das soluções desenvolvidas com as crises no setor. O aumento da dependência dos clientes no mercado privado, seja físico, seja institucional, forçou as empresas a adotarem programas de qualidade e melhoria da produtividade, elaborar projetos racionalizados, utilizar campanhas promocionais de marketing e elaborar políticas para o aumento da qualidade de vida do trabalhador.

Estudos desenvolvidos pelo SENAI (1999) procuraram descrever estruturalmente a evolução do ambiente da indústria da construção civil na Bahia, ressaltando os principais eventos sócio-político-econômicos que influenciaram as empresas construtoras deste setor. Alguns desses resultados foram: a) 68% das obras da indústria da construção civil são de construção de edificações; b) 80% das empresas admitem ter adotado algum tipo de inovação tecnológica a partir da metade dos anos 80, enquanto 20% pretendem fazê-lo; c) 78% das empresas do Subsetor Edificações introduziram inovações; d) 31% das inovações foram em gestão de canteiros de obras, 29% em processos de trabalho, 17% na área financeira e 15% no projeto; e e) 31% introduziram inovações para reduzir custos e racionalizar o trabalho.

Loiola & Quintella (1999) demonstram, em seu trabalho, uma realidade diferente. Para eles, é muito baixo o nível de difusão das práticas e 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.

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.

Tendo o embasamento dos aspetos gerais Indústria da Construção Civil baiana, os próximos subitens passam a identificar e relacionar os forças do modelo de Porter nesta indústria.

### **3.2.1 Concorrência e rivalidade entre os concorrentes existentes.**

De acordo com Silva (2000), a concorrência é forte, sem lideranças definidas, alternando-se algumas empresas nesta posição, por períodos de tempo. Não existem líderes de mercado com influência na indústria como um todo. A concorrência, especialmente no subsetor de Edificações, assume padrões

diferentes, formados por outras características além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e capacidade de inovar.

Silva (2000) observa que há uma grande similaridade entre os produtos das empresas, no tocante à localização do imóvel, preço, padrão construtivo, etc., o que pode levar a conclusão as empresas concorrentes atuam em um nicho específico do mercado, todas elas situando-se nas classes A e B.

O valor de referência das unidades vem caindo, reduzindo-se cada vez a margem de lucros. Além disto, tem-se um produto de custo elevado para ser mantido em estoque. Nesta situação, as empresas tendem a vender, muitas vezes, com preço baixo, mantendo um setor de lucro baixo.

O mercado apresenta sinais de recuperação, identificando-se uma demanda reprimida pelo fato de muitos não se encontrarem “habilitados”<sup>1</sup> a comprar. É grande a rivalidade entre os concorrentes, gerando uma melhora na qualidade do produto para atrair os clientes, agregando-se valor aos produtos, busca na redução de custos de produção e também no avanço do setor, ainda que lento, em melhora dos processos produtivos, introdução de novas tecnologias nos canteiros de obras, treinamento dos operários locados no espaço de produção.

### **3.2.2 Ameaça de Substitutos**

Considerando-se o produto como “moradia”, em apartamento, casa ou “flat, apenas pode-se ver como um produto substituto a opção “moradia móvel” como barcos ou “trailler”, que não são comuns na cultura e sociedade baiana.

---

<sup>1</sup> A “habilitação” aqui refere-se ao poder aquisitivo dos promitentes compradores, renda comprovada para aquisição do financiamento, situação cadastral regular.



### 3.2.3 Poder de negociação dos compradores

Segundo Santos (1998), tornando-se mais exigente, o comprador passa a considerar no processo de compra, além do próprio produto, outros fatores como qualidade, funcionalidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, entre outros.

Ainda segundo Santos (1998), os consumidores selecionam mediante a atribuição de valor entre os bens e serviços disponíveis, escolhendo aquele que possa lhe proporcionar a maior capacidade de satisfação. O produto escolhido será estimado como possuidor de maior utilidade e valor, passando o comprador a ficar bastante seletivo. Pode-se também considerar que:

- ◆ O produto não é diferenciado significativamente entre as empresas concorrentes, levando o comprador a consultar todas as empresas.
- ◆ Tem-se um declínio dos “compradores investidores” em virtude da maior estabilidade da economia, com estabilização da inflação, que leva o investidor a confiar nas aplicações financeiras, afastando-se mais dos ativos fixos. Também, o preço dos imóveis prontos, muitas vezes, inferior ao preço no início da construção cria obstáculos para as compras de investimento.
- ◆ É crescente o nível de exigência do consumidor atual, mais consciente de seus direitos, após, inclusive o Código de Defesa do Consumidor. Esta exigência se traduz na solicitação de maior clareza e detalhamento das informações prestadas no momento da venda, na assistência técnica pós entrega, na qualidade do produto em si.
- ◆ Segundo pesquisa realizada pela FB&A (1999), “o potencial consumidor do mercado imobiliário tem renda familiar média superior a R\$ 5.400,00, pertence a classe AB, é empresário do sexo masculino, bom nível de escolaridade, idade entre 25 e 44 anos, com acesso a internet, embora não tenha muito costume de navegar na rede.

### 3.2.4 Poder de negociação dos fornecedores

Porter (1986) enfoca que o fornecedor é tão mais importante para o seu cliente, quanto mais elevados forem os custos de seus insumos no processo de produção daquele e quanto menor for o número de alternativas disponíveis para se competir. O relacionamento com fornecedores afeta diretamente os custos, a disponibilidade de insumos e a inovação tecnológica ou substituição de elementos.

De acordo com Silva (2000), o poder de barganha dos fornecedores na indústria da construção civil é variável, observando-se fornecedores com alto poder de barganha e outros com baixo poder.

Pode-se exemplificar como fornecedores com alto poder de barganha a indústria do cimento, aço e transportes verticais (elevadores, escadas rolantes).

Estas indústrias são formadas por poucas companhias e são mais concentradas do que as empresas de construção civil. O produto deles é indispensável para o comprador e não estão obrigados a lutar com outros produtos substitutos.

Como tendência, pode-se observar que haverá um declínio deste poder com a entrada de produtos importados, como já se verifica na construção pesada.

Ao lado destes fornecedores, existem também outros sem alto poder de barganha, como sejam os fornecedores de madeira, indústria de louças e metais sanitários, ferragens para portas, tintas, materiais elétricos, empresas prestadoras de serviços como instaladoras, executoras de fôrmas de concreto, etc.

Analisando-se mão-de-obra como fornecedor, pode-se considerar os seguintes grupos:

- *Operários da produção*: sindicalizados, têm seu poder de barganha, no momento, reduzido em função da crise de mercado, que leva a um grande desemprego. Observa-se o surgimento de cooperativas, algumas com o intuito de, reduzindo o custo do encargo

social sobre a mão-de-obra, oferecer serviços mais baratos, sinalizando o baixo poder de barganha neste momento.

- *Empregados especializados (engenheiro, pessoal administrativo)*: no momento atual têm maior poder de barganha aqueles que se reciclaram, têm maior diversidade na formação profissional, conhecimento em sistemas de qualidade, informática, formação em gestão e finanças no caso dos engenheiros.
- *Prestadores de serviços*: com baixo poder de barganha, em virtude do grande número de empresas que atuam no setor, como instaladores elétricos e hidráulicos, montadores de esquadrias. Alguns prestadores de serviços podem ter seu poder de barganha aumentado em função do diferencial no serviço que produzem, ou de valores significativos que venham a ser agregados ao produto em decorrência do seu trabalho, como por exemplo os novos escritórios de compatibilização de projetos. Empresas com serviços mais especializados detêm maior poder, o que é o caso por exemplo das companhias de controle tecnológico de concreto, prospecção, projetos.

O modelo de Porter (1986) foi utilizado neste capítulo para se fazer uma análise crítica da indústria da construção civil na Bahia. Pôde-se, então, traçar o cenário em que está inserida a Santa Helena, empresa objeto deste estudo. No próximo capítulo serão analisadas as estratégias, programas e políticas adotadas por esta organização, com vistas a agregar diferenciais competitivos aos seus produtos e serviços.

## **4. ESTRATÉGIAS, PROGRAMAS E POLÍTICAS DA SANTA HELENA**

### **4.1 Caracterização Geral da Empresa Pesquisada**

A Santa Helena S/A é uma organização baiana, que atua na indústria da construção civil, voltada sobretudo para o mercado imobiliário. Seu negócio é incorporar e construir imóveis residenciais (apartamentos), comerciais (salas, lojas, flats) e shopping centers.

Desde 1975, quando lançou-se no mercado imobiliário, começou a construir uma marca forte, sendo responsável pela execução de alguns dos melhores empreendimentos realizados na Bahia.

A empresa atua num nicho de mercado específico, classe AB, procurando diferenciar seus produtos para atender esta demanda. Após selecionar este segmento, a empresa tem adaptado suas estratégias para atendê-lo, focalizando o custo, a qualidade, o desempenho na entrega, os serviços pós-entrega.

Já construiu e incorporou cerca de 299.385,27 m<sup>2</sup> de área, em imóveis residenciais e comerciais, com produtos voltados para um público de médio e alto padrão aquisitivo.

Com a participação no Projeto Competir<sup>2</sup>, uma parceria com o SENAI, o SEBRAE e GTZ (Agência de Cooperação Técnica da Alemanha), iniciou-se o processo de reestruturação dos canteiros de obra, buscando o aumento da qualidade e produtividade, a eliminação do desperdício e a otimização dos custos.

Além do Projeto Competir, a empresa lançou mão de outras iniciativas que viessem agregar valor ao seu produto, como o Programa de Alfabetização de Operários (anterior ao Projeto Competir), o Projeto Construindo o Saber, o Programa de Inovação e Difusão Tecnológica e a certificação pela norma ISO 9002. Estes programas e projetos serão descritos sucintamente a seguir.

---

<sup>2</sup> O Projeto Competir é fruto de um Ajuste Complementar ao Acordo Básico de Cooperação Técnica entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Federal da Alemanha. Tendo como objetivo estabelecer padrões competitivos para empresas de pequeno porte, industriais e de serviços para a indústria, na Região Nordeste, através do aumento da qualidade e produtividade no âmbito da gestão e dos processos produtivos, ao longo do período compreendido entre janeiro de 1996 a dezembro de 1999

## 4.2 Programa de alfabetização em canteiros de obras

Implantado pela Santa Helena a partir de 1995, o Programa visa, além da alfabetização propriamente dita, o ingresso dos operários em programas de profissionalização, impossível de desenvolver com analfabetos.

A proposta pedagógica, respaldada na teoria construtivista e na concepção pedagógica do educador Paulo Freire, segue a linha da proposta organizada pela ação educativa para o MEC.

A visão de mundo do aluno é valorizada, assim como seus saberes anteriores, favorecendo as aprendizagens significativas, dotadas de sentido prático para o aluno.

Funcionando na própria empresa, mais precisamente no canteiro de obras, com horários flexíveis (mínimo de 2 horas/dia) e capacitação e acompanhamento pedagógico dos docentes do SESI, o programa abrange da Alfabetização até a 4ª série do Ensino Fundamental. Os docentes e o material didático são contratados e fornecidos pelo SESI. Adota a seguinte metodologia:

- O curso de alfabetização até a 4ª série (Suplência do Ensino Fundamental, nível I - SEF I) é organizado em 3 etapas de 360 horas cada. As etapas são assim constituídas:

I Etapa – Alfabetização

II Etapa – 1ª e 2ª séries

III Etapa - 3ª e 4ª séries

Estas etapas são divididas em 3 unidades, com aulas presenciais, e se utiliza de módulos e metodologias de projeto, dinâmicas e trabalhos de grupo, visando a construção do conhecimento.

### **Quadro 1: Participantes do Programa Alfabetização de Operários na Santa Helena**

<b>Ano</b>	<b>Inicial</b>	<b>Concluintes</b>	<b>% Concluintes</b>	<b>Movimentação</b>
1995	14	11	79%	4 aprovados p/II etapa 5 aprovados p/ III etapa 2 aprovados p/5ª série
1996	30	12	40%	2 aprovados p/ 5ª série 5 aprovados p/ II etapa 5 aprovados p/III etapa
1998	17	14	82%	4 aprovados p/III etapa 7 aprovados p/II etapa 3 aprovados p/ 5ª série
1999	31	21	68%	10 aprovados p/ II etapa 7 aprovados p/ III etapa 4 aprovados p/ 5ª série
2000	32	23	72%	11 aprovados p/ II etapa 9 aprovados p/ III etapa 3 aprovados p/ 5ª série
Total	124	81	65%	

Fonte: Santa Helena S/A – Setor de Pessoal da Obra

O Quadro 1 demonstra que, entre 1995 a 2000, em média, 65% dos participantes dos Programa de Alfabetização de Operários concluíram as etapas de formação. Estes números mostram o alto grau de evasão escolar. Os motivos são os mais variados. As aulas, geralmente, são iniciadas após a jornada de trabalho e, tendo os operários desenvolvidos atividades braçais durante todo o dia, muitos apresentam o desgaste físico como motivo para desistência. Alguns se matriculam, mas, por terem ficando muito tempo fora da escola, não conseguem acompanhar o programa e acabam desistindo. Outros, mesmo acompanhando bem o programa, acabam evadindo por considerar o ganho com horas extras de produção um benefício mais imediato.

#### **4.3 Projeto Construindo O Saber**

O Projeto Construindo o Saber é o resultado da parceria da NEOLABOR com o SENAI para combater a cultura do desperdício por meio da capacitação de mestres, encarregados e trabalhadores. Trata-se de uma maneira inovadora de fazer educação à distância, por meio da preparação de multiplicadores, que têm a função de preparar educadores dentro da empresa, utilizando como apoio didático um “kit” educacional fornecido pela NEOLABOR.

Segundo a NEOLABOR (2000), o Projeto Construindo o Saber é mais que um treinamento porque tem como objetivo, além da capacitação nos ofícios de carpinteiro, armador e pedreiro, mudar a atitude da equipe de produção e desenvolver uma formação básica (matemática, leitura de planta, racionalização, qualidade etc.) que garanta que os envolvidos “aprendam a aprender”.

A implantação do projeto na Santa Helena, em 1998, teve como objetivo principal a organização do canteiro e a racionalização dos métodos construtivos por meio da motivação e capacitação da equipe de produção. Complementarmente, o Projeto surgiu como um instrumento para reduzir a rotatividade da mão-de-obra por meio da polivalência dos trabalhadores. Foram formados, no período de 1998 a 2000, 10 instrutores e 47 operários nas funções de pedreiro, carpinteiro e armador. Estes operários se tornaram polivalentes, sendo remanejados para outras obras após o desmonte dos canteiros onde estavam lotados, passando assim a ter posição de maior estabilidade na organização.

#### **4.4 Programa de Inovação e Difusão Tecnológica**

Dentro do programa de inovação tecnológica, a reestruturação dos almoxarifados nos canteiros de obras se fez absolutamente necessária, tendo em vista a importância deste setor para o êxito do empreendimento.

No início de 1997, foi contratada a consultora Rosana Leal para execução desta tarefa, tendo como meta avaliar a realidade da construtora, levando em conta critérios como a localização do armazenamento dos materiais em relação aos serviços, as instalações, a organização e arrumação, os controles.

De acordo com o relatório de Leal (1999), foram feitos estudos e executado o novo *layout* para o almoxarifado, com a devida identificação dos materiais. Buscando a otimização do seu funcionamento, a área de suprimentos foi transferida para o corpo da obra. Além disso, houve toda uma preocupação com a logística e distribuição dos suprimentos no decorrer de cada etapa dos serviços.

Segundo Leal (1999), no transcorrer da obra<sup>3</sup> o almoxarifado foi sendo adequado às necessidades da obra no que diz respeito a área ocupada<sup>4</sup>, localização, eliminação de inúmeros depósitos, coisa comum em obras de construção civil. O almoxarife passou a ter uma área climatizada, com telefone e computador, buscando com isso oferecer melhores condições de trabalho e, portanto, melhor desempenho do colaborador.

O trabalho realizado na área de suprimentos fez com fossem eliminados os custos com perdas, desvios, desperdícios. Possibilitou a organização, identificação, preservação e segurança dos materiais, inclusive após a conclusão da obra daqueles suprimentos que não foram totalmente consumidos.

Na área de gestão, segundo o gerente administrativo financeiro da Santa Helena, foram investidos, entre os anos de 1999 e 2000, 0,5% de faturamento da empresa em programas de gestão financeira. Este investimento está permitindo a interligação total do escritório central com as obras, proporcionando a otimização das informações, redução de custo, minimização de erros.

Nas obras, segundo a Avaliação dos Indicadores da Qualidade, a previsão de desembolso com inovação tecnológica é de 0,2% do custo total da obra, percentual que parece pequeno mas em se tratando de construção civil é bastante razoável, tendo em vista o caráter ainda manual desta indústria. Segundo o citado documento, o objetivo foi alcançado plenamente, superando em 1,04% do limite do indicador.

A política da empresa tem sido efetivamente a inovação nos processos construtivos, a exemplo do recente uso do sistema de construção a seco, os chamados “dry-wall”<sup>5</sup> ou painéis de gesso acartonado, que, segundo a Revista Construção (2000), é a solução leve e de montagem rápida, utilizados para as divisórias internas e nos forros das edificações.

---

<sup>3</sup> Foi utilizada a o empreendimento Palazzo Savoia como piloto para o projeto de reestruturação. A partir da experiência com esta obra o projeto pôde ser aperfeiçoado nas obras seguintes.

<sup>4</sup> O espaço ocupado pelo almoxarifado ia sendo ampliado ou reduzido, de acordo com a demanda por suprimentos no decorrer da obra.

<sup>5</sup> Algumas das maiores construtoras brasileiras já aplicam o gesso acartonado em edifícios de alto padrão. No Brasil o consumo per capita é 0,05m<sup>2</sup> enquanto que nos Estados Unidos é 8m<sup>2</sup>



#### **4.5 Certificação pela Normas ISO 9000**

Neste final de milênio, as pessoas estão se tornando cada vez mais atentas, vigilantes e exigentes em relação à qualidade dos produtos e serviços consumidos. Indústrias e empresas de todos os portes, segmentos e nacionalidades estão se conscientizando da necessidade de conquistar uma certificação para não perder a competitividade no mercado. Há dez anos, obter um certificado era sinônimo de luxo e status no mercado, mas hoje tornou-se tendência mundial.

Segundo Dornelles (1997), ouve-se falar muito em ISO, mas o que é a ISO? É uma Organização Internacional de Normatização (International Organization for Standardization). Fundada em 1947, presente em mais de 100 países, a ISO concilia vários interesses na elaboração e difusão de normas internacionais em todos os campos de atividades, exceto no setor eletro-eletrônico, cuja responsabilidade é da International Electrotechnical Commission – IEC.

As empresas que concorrem à certificação ISO devem implantar um Sistema de Gestão Normatizado, baseado em normas internacionalmente reconhecidas e que tratam da segurança e saúde ocupacional de seus colaboradores, da qualidade dos produtos e serviços ofertados aos clientes, dos impactos causados ao meio ambiente em resposta aos processo e produtos da empresa e ainda, da sua responsabilidade social frente à sociedade.

Entre as vantagens na implantação de sistemas de gestão normatizados, destacam-se a melhoria da sua imagem, contribuição à fidelização dos clientes efetivos e na conquista de novos, redução e prevenção de custos, agregação de maior valor à empresa e credibilidade no mercado. Além disso, a empresa passa também a ter maior controle sobre suas atividades, o que a permite agir ativamente na melhoria contínua, ao estabelecer e monitorar metas de desempenho cada vez mais rigorosas.

A Santa Helena, que já vinha adotando políticas de reestruturação de seus canteiros de obras, aprimoramento de sua mão-de-obra através os projetos de alfabetização de operários no canteiro de obras e o Construindo o Saber, a partir de 1998, começou a implantar o sistema normatizado da ISO 9000.

A implantação se deu através do *Sistema de Gestão da Qualidade para Empresas Construtoras* do CTE (Centro de Tecnologia de Edificações) e atendendo às seguintes etapas:

### *1. Implementação do Sistema da Qualidade*

- Definição do Ciclo da Qualidade
- Diagnóstico da empresa, definição do Plano de Ação e formação dos Times da Qualidade
- Treinamento dos Times e desenvolvimento dos seus trabalhos
- Padronização dos processos
- Implantação de processos padronizados (ciclo PDCA)

### *2. Consolidação e manutenção do Sistema*

### *3. Certificação ISO 9000*

Na primeira etapa de implantação do Sistema, foi formado o Comitê da Qualidade, constituído por um representante da gerência técnica, um representante da gerência administrativo financeira e quatro representantes das obras. Este Comitê teve como principais funções coordenar o Programa da Qualidade, elaborar o ciclo da qualidade e o diagnóstico da empresa em relação à qualidade, definir o sistema da qualidade a ser implantado com base nas normas ISO 9000, definir métodos de divulgação, treinamento e sensibilização de funcionários e da gerência executiva para a qualidade, criar times da qualidade visando a padronização e melhoria de processos, acompanhar a implantação do sistema da qualidade, criar grupos de auditoria interna e avaliar os resultados obtidos, elaborar os indicadores da qualidade e produtividade, elaborar o manual da qualidade da empresa, promover a manutenção e a melhoria contínua do sistema.

Foi então definida a Política de Qualidade da empresa, a qual passou a nortear as ações de implantação do Programa da Qualidade. Nela está definido que a qualidade é responsabilidade de todos os colaboradores, deve estar presente em todas as atividades e atitudes. A empresa assumiu como compromisso “assegurar a satisfação do cliente e a competitividade da empresa, com a busca contínua da melhoria de produtos e serviços; contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores; investir em inovação tecnológica; otimizar e padronizar processos” .

O sistema foi divulgado aos funcionários através de cartazes, treinamentos e sensibilização destes e da gerência executiva. A difusão de informações teve como objetivo a mobilização para a participação, a motivação e o comprometimento dos colaboradores da empresa com o Programa.

Com a criação dos *times da qualidade*<sup>6</sup> houve a otimização e padronização dos processos, detectando possíveis erros e repetições. Esta etapa permitiu a construção do Sistema da Qualidade da Santa Helena.

O sistema então foi implantado, passando por adaptações no decorrer do processo para que fossem cumpridos os requisitos da Norma ISO 9002.

Em 04 de julho 2000 foi expedido pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini o Certificado de Sistema da Qualidade pelas Normas ISO 9000 para as construtoras Santa Helena, Franisa e Concreta, as primeiras empresas do setor de construção civil a serem certificadas, na Bahia.

Segundo NOVAES (2000), a certificação é resultado do trabalho de gestão da qualidade iniciado na Bahia a partir da implantação do projeto Competir, desenvolvido pelos departamentos regionais do Senai, Sebae e a GTZ, sociedade de cooperação técnica alemã.

---

<sup>6</sup> Equipe multidisciplinar formada pelo coordenador do processo, seus operadores e principais clientes internos

#### **4.6 Mudança da Marca**

A Santa Helena, numa estratégia de se reposicionar no mercado, optou em 2000, ano em que completou 25 anos de existência, pela mudança de sua tradicional marca. A empresa de publicidade recebeu a incumbência de criar uma marca que representasse esta nova fase da organização, sem que perdesse a identidade que construiu durante os anos de atuação.

Foram gastos com a criação e divulgação da nova marca um montante de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), numa campanha publicitária que durou 10 dias de inserções em horários considerados “nobres”, espaços em jornais e revistas, anúncios em outdoors. O slogan utilizado foi “Uma nova marca, com a qualidade de sempre” .

Como resultado desta estratégia de fortalecimento e consolidação da marca a empresa passar a ser conhecida e reconhecida por sua “assinatura”.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O sonho da casa própria atinge todos os brasileiros, não importa a camada social em que estejam. São conhecidos os obstáculos, às vezes intransponíveis, entre os sonhadores e a realização do sonho: financiamentos caros, taxas de juro altas, prazo curto para pagar. Tudo isso afasta um grande número de brasileiros da compra da casa própria.

Mais do que um indicador social dos mais importantes, a atividade do setor de construção é fundamental para medir a temperatura da economia brasileira. Como é um dos setores que mais geram empregos, qualquer aumento da demanda por novas moradias significa uma alta na taxa de emprego. Mais ainda, o setor é um dos que mais operam com créditos, taxas de juro, necessidades de financiamento e inadimplência. É dos mais tradicionais segmentos econômicos e, freqüentemente, é associado a lentidão e engessamento. Mas o quadro começa a mudar.

Três forças contribuem para a atual conjuntura:

- Os clientes assumem maior controle das negociações devido ao aumento da concorrência, maior possibilidade de escolha, maior acesso a informação e maior conhecimento do mercado;
- A concorrência assume padrões diferentes formados por outras características além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e capacidade de inovar;
- A mudança em si própria é uma força constante na conjuntura atual, fortemente presenciada na diminuição do ciclo de vida dos produtos e nas constantes mudanças estruturais das empresas.

Neste contexto, a Santa Helena vem buscando atuar no mercado, formulando estratégias e programas que visem o seu aprimoramento e agreguem diferenciais competitivos aos seus produtos e serviços.

Os pontos de destaque que foram evidenciados na pesquisa são:

#### *Investimentos em capacitação tecnológica:*

A empresa, a partir de 1997, intensificou o investimento de capital tanto na base microeletrônica (microcomputadores, sistemas de gestão financeira e materiais) e de base convencional (equipamento mecânico de transporte interno na obra). O principal objetivo destes equipamentos e sistemas foi a redução de custos, a melhoria da qualidade do produto e do processo e, por conseguinte obter maior vantagem competitiva no mercado.

Outro fator importante com o direcionamento da empresa em aumentar sua vantagem competitiva no mercado utilizando a variável custo foi a mudança da variável estoque, sendo otimizados os processos de compra, armazenagem, distribuição interna.

Além disso, demonstra capacidade em absorver novas tecnologias, a exemplo de ser uma das pioneiras a utilizar a construção a seco, a técnica “Dry-Wall”, em Salvador.

#### *Responsabilidade Social como estratégia*

Os muros caíram. O paternalismo está dando lugar à competência e ao profissionalismo e grandes mudanças têm ocorrido no cenário empresarial. As empresas necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e serem eliminadas pela concorrência.

Em meio a toda esta turbulência, o ser humano, principal fator capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva, passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade.

A Santa Helena tem demonstrado sensibilidade frente à mudança, implantando em seu canteiro de obras programas de alfabetização e capacitação profissional dos seus

operários, que tem como objetivo melhorar a qualidade do seu produto, mas, acima de tudo, o resgate da cidadania destas pessoas, compromisso assumido na sua política da qualidade.

### *Espaço de Produção Estruturado*

A implantação do Programa de Qualidade e a consequente certificação pela norma ISO 9002, proporciona a análise contínua dos processos e padronização entre os vários canteiros. Tem-se nos canteiros de obras um apelo para as vendas, sendo este espaço diferenciado entre as concorrentes.

### *Enfoque*

A empresa atua num nicho de mercado específico, classe AB, procurando diferenciar seus produtos para atender esta demanda. Após selecionar este segmento, a empresa tem adaptado suas estratégias para atendê-lo focalizando o custo, a qualidade, o desempenho na entrega, os serviços pós-entrega.

### *Credibilidade da empresa*

Considerando-se o descrédito dos consumidores em relação ao mercado imobiliário, este ponto pode ser considerado como um grande diferencial para a empresa. Em pesquisa realizada junto aos clientes este item obteve o segundo lugar em importância para o comprador, na decisão da sua aquisição, perdendo apenas para “preço” por diferença insignificante, estando à frente de considerações como: condição de pagamento, prazo de entrega, especificações, área do apartamento, projeto, acabamento.

A confiança depositada na empresa, decorre, provavelmente, da trajetória da empresa.

Com os dados aqui elencados é possível perceber que o futuro da empresa é um campo aberto de possibilidades e é possível influir na construção deste futuro. Para isso, é indispensável desenvolver a capacidade de perceber tanto as ameaças e oportunidades no ambiente externo, como as forças e fraquezas no ambiente interno, potencializando, dessa forma, os pontos fortes e minimizando os pontos fracos da gestão empresarial.

Como recomendações é interessante que a empresa se posicione de forma mais ousada no mercado, buscando novos nichos de atuação, ampliando sua vocação de construtor para obras de terceiros, buscando novas parceiras, continuar o investimento em recursos humanos, estar atenta às inovações tecnológicas, especialmente no que diz respeito a novos materiais e técnicas construtivas, ampliando assim seu padrão de qualidade com redução de custo.



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE). **Cenários Exploratórios do Brasil 2020**. Brasília: Texto para Discussão, Setembro de 1997.

CAMARGO, Maria Inês. **A moda Dry-Wall**. Revista Construção, São Paulo: SKC Editora Ltda, ano 5, nº 32 – Setembro 2000

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Sistema Brasileiro da Habitação - SBH: Sistema de Aquisição da Habitação Social** . Brasília: Março de 1998.

COMISSÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (CEE-CBIC). **Balço do Setor de Construção Civil no Brasil em 1997 e Perspectivas para 1998**. Minas Gerais, Janeiro de 1998.

DEPARTAMENTO NACIONAL. SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL (SENAI). **Estudo Setorial da Construção Civil, Características Estruturais do Setor**. Rio de Janeiro: 1995.

FARAH, Martha Ferreira dos Santos. **Diagnóstico tecnológico da Indústria da construção civil: caracterização geral do setor**. In: TECNOLOGIA DE EDIFICAÇÕES. 119. São Paulo. PINI. Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Divisão de Edificações, 1988. p.685-690.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e mudanças no processo de trabalho na construção de habitação no Brasil**. Avanços em Tecnologia e Gestão da Produção de Edificações. ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO - ENTAC 93. São Paulo 1993. Anais...,São Paulo, 17-19 nov.1993. v.2. p.581-590.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia, processo de trabalho e construção habitacional**, São Paulo, 1992. (Tese de livre-docência em Sociologia)

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO -FJP. **Diagnóstico nacional da indústria da construção civil**. Belo Horizonte, 1984. 20v.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento da indústria da construção em Minas Gerais: impacto na evolução tecnológica e na qualificação da força de trabalho**. Belo Horizonte, FJP, 1992.

\_\_\_\_\_. **Um novo marco do desenvolvimento da indústria da construção: os abalos da crise sobre o setor**. Belo Horizonte, FJP, 1993.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Matriz Insumo-Produto do Macro Setor da Construção Brasileiro - 1985 e 1992**. Rio de Janeiro, 1997.

LEAL, Rosana. **Reestruturação de Almoarifado Palazzo Savóia**. *Relatório apresentado a Santa Helena após a conclusão dos trabalhos*. Junho 1999.

LOIOLA, Elisabeth. QUINTELLA Rogério M. **Administração Estratégica: O Caso das Empresas de Construção Civil na Bahia**. Organização e Sociedade – v.6 – n.15 – maio-agosto 1999.

NOVAES, Flávio. **Construtora Santa Helena recebe certificado ISO 9000**. Jornal Correio da Bahia 14/07/2001

PASTORE, José. **Empregos na Infra-Estrutura: Potencial e Barreiras**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Abril de 1998.

PETTIGREW, A. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. T. L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenho superior.** Rio de Janeiro: Campos, 1986.

\_\_\_\_\_ **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed. São Paulo: Campus, 1986. 362p.

SANTOS, Mirtes Cristina Alves dos. **A Competitividade e a Cadeia de Agregação de Valor.** Mestranda do curso de Pós-Graduação, FEA-USP, 1998.

SILVA, Ângela Márcia de Andrade. **Análise do Ambiente de Marketing da Indústria da Construção Civil, no Setor de Edificações, na Produção de Unidades Habitacionais.** Trabalho apresentado à disciplina Marketing Estratégico do MBA da ESPM. Salvador, março de 2000.

TREVISAN Consultores. **O Construbusiness e o Desenvolvimento Sustentado.** São Paulo: Centro Cultural FIESP, Maio de 1998.