

FERRAMENTA PARA EXPLICITAÇÃO DE ESTRATÉGIA: ESTUDO BASEADO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

*Cristóvão César Carneiro Cordeiro**

*Dayana Bastos Costa***

*Carlos Torres Formoso****

RESUMO — *Pequenas empresas de Construção Civil não possuem práticas para a discussão e elaboração de estratégias de maneira formal. Este trabalho propõe o uso de mapas como uma ferramenta capaz de facilitar o alinhamento das ações estratégicas dessas empresas. Busca-se, também, através da ferramenta, identificar as capacidades organizacionais que podem levar as empresas a gerarem vantagem competitiva sustentável, utilizando, os conceitos da perspectiva estratégica denominada Visão Baseada em Recursos. A partir de quatro estudos de caso, os resultados deste trabalho sugerem a viabilidade da ferramenta para os objetivos propostos, bem como para a identificação de recursos internos e priorização de ações que busquem gerar vantagem competitiva, desde que utilizada em conjunto com outras evidências.*

PALAVRAS-CHAVE: *Estratégia; Capacidades organizacionais; Visão baseada em recursos.*

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a administração estratégica tem se tornado uma constante dentro das organizações nos dias atu-

*Prof. Assistente, DTEC (UEFS). Doutorando, M.Sc, Eng. Civil. E-mail: cordeiro@uefs.br.

**Pesquisadora, Doutoranda, M.Sc, Eng. Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Núcleo Orientado à Inovação da Edificação(NORIE). E-mail: dayana@cpgec.ufrgs.br.

***Prof. Adjunto. Pós Doutor, Ph.D. M.Sc, Eng. Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Núcleo Orientado à Inovação da Edificação (NORIE). E-mail: formoso@vortex.ufrgs.br.

Universidade Estadual de Feira de Santana – Dep. de Tecnologia. Tel./Fax (75) 3224-8056 - BR 116 – KM 03, Campus - Feira de Santana/BA – CEP 44031-460. E-mail: tec@uefs.br

ais, e, diversos autores vêm destacando-se como líderes do pensamento estratégico (Porter, Mintzberg, Prahalad, Hamel, Quinn, dentre outros). Vários tipos de organizações, tais como, a indústria manufatureira e automobilística, têm feito uso dessas idéias com relativo sucesso através de diferentes abordagens e escolas de pensamento estratégico ao longo dos últimos anos.

Recentemente, tem ocorrido um forte desenvolvimento de uma dessas abordagens, denominada de Visão Baseada em Recursos (VBR) (Resource-Based View), a qual sugere que as diferenças de desempenho entre as empresas possuem forte dependência dos recursos internos de cada uma delas, em especial, os recursos intangíveis baseados na gestão do conhecimento, como as rotinas organizacionais (PAIVA, 1999).

Os estudos buscam o enquadramento dos conceitos de estratégia de forma genérica para todos os tipos de organizações existentes, mas, freqüentemente, esses trabalhos negligenciam micros e pequenas empresas. Recentemente, alguns autores, incluindo Mintzberg (2000), têm procurado demonstrar a aplicabilidade do pensamento estratégico mesmo nesses casos, desde que sejam consideradas as peculiaridades desse tipo de empresa. Tal fato ganha relevância quando se destaca que, em alguns setores da economia, a estruturação da cadeia produtiva se dá, preferencialmente, com a presença desse tipo de organização, como é o caso da Construção Civil, onde as empresas de pequeno e médio porte são a maioria¹.

Assim, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001a), a estratégia mais adequada para as pequenas empresas consiste naquilo que ele denomina de estratégia empreendedora (*entrepreneurial strategy*). A pequena empresa empreendedora apresenta uma em que atuam um ou alguns gerentes de nível superior e um grupo de operadores que executam o trabalho básico. O comportamento da organização empreendedora é pouco formalizado, e esta faz uso mínimo do planejamento e de treinamento. Além disso, esse tipo de empresa usualmente é jovem, pequena e precisa ser flexível, pois opera em ambiente dinâmico e é afetada pelas incertezas, além de ser muito dependente da liderança do empreendedor (MINTZBERG, 2001a).

Dadas essas características, pode-se afirmar que, quanto ao tipo de estratégia utilizada pelas empresas de Construção Civil, a estratégia empreendedora (*entrepreneurial*) parece ser a que melhor se enquadra em seu ambiente.

De fato, Barros Neto (1999), observa que as estratégias das empresas de construção de pequeno e médio porte estão na mente dos seus proprietários (os empreendedores) ou não existem e, dificilmente, são explicitadas para os demais membros da empresa de forma estruturada. Além disso, devido ao fato das decisões operacionais e estratégicas estarem concentradas no empreendedor, a média e a baixa gerência, inclusive os gerentes voltados à produção, não são treinados para tomar decisões e tornam-se meros executores daquilo que foi definido pelos proprietários da empresa (BARROS NETO; ISATTO; FENSTERSEIFER, 1998).

Ribeiro, Silva e Batalha (1996), citam algumas das razões para a falta de explicitação das estratégias das empresas de construção:

- tamanho das empresas (a grande maioria são pequenas e microempresas), pois elas não têm recursos humanos suficientes que as ajudem no processo de tomada de decisão;
- fragmentação do setor, que inibe a lucratividade do mesmo, criando muitas empresas que apenas subsistem sem definir muitos objetivos de crescimento e de ganhos de fatias de mercado;
- quantidade de recursos que abundaram no setor durante muitos anos, fazendo com que não houvesse uma competição mais acirrada;
- dificuldade da obtenção de dados, devido à escassez das fontes de informação e de sistemas que obtenham essas informações.

Pode-se observar que as características do setor da construção (baixas barreiras de entrada e saída, mercado fragmentado), das empresas que o compõem (concentração do controle nos proprietários, alta informalidade e alta flexibilidade) e do seu produto (sob encomenda, uso de tecnologia artesanal e mão-de-obra com baixa qualificação) devem ser consideradas quando da análise de processos de formulação e formação das estratégias nas empresas de Construção Civil.

Este trabalho visa apresentar uma ferramenta para explicitação das estratégias em empresas de Construção Civil, e, através das ações estratégicas explicitadas, busca-se analisar a viabilidade de identificar as capacitações organizacionais que podem levar a empresa a gerar uma vantagem competitiva sustentável, utilizando os conceitos da visão baseada em recursos.

2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

O conceito de estratégia tem sido amplamente discutido na literatura, mas não existe uma definição universalmente aceita. Segundo Andrews (2001), a estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, e produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas.

Para Mintzberg (2001c), a estratégia é um conceito mais amplo ao qual podem ser atribuídas cinco definições que se complementam e se inter-relacionam. A estratégia pode ser considerada como um **plano**, na medida em que determina um conjunto de ações planejadas para lidar com uma determinada situação. Pode ser, também, considerada como uma **manobra**, isto é, a empresa deve estar consciente de que existem outras empresas interessadas no mesmo mercado em que ela atua, e que devem ser feitas várias manobras para manter ou expandir esse mercado.

A terceira definição é que a estratégia pode ser considerada como um **padrão**, pois é construída a partir de uma seqüência de ações dentro das organizações, com base em um conjunto consistente de comportamentos ao longo do tempo. A quarta definição é a estratégia como uma **posição** dentro do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. E por fim, a quinta definição destaca que a estratégia é determinada a partir da **perspectiva** dos membros da organização, baseando-se em suas crenças, percepções e visões de mundo (MINTZBERG, 2001a).

Mintzberg (2001c) aponta que as definições de estratégia como plano e como padrão podem ser independentes uma da

outra, destacando que a estratégia como plano está associada a uma estratégia pretendida, e a estratégia como padrão está associada a uma estratégia realizada (Figura 1). Segundo esse autor, é possível distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções.



Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes (MINTZBERG, 2001c)

A estratégia puramente deliberada existe quando a estratégia realizada é exatamente igual à estratégia pretendida. No entanto, para que isso ocorra, é necessário que sejam definidos com precisão os desejos e as intenções da empresa e que se tenha controle total sobre o ambiente externo. Em oposição, a estratégia puramente emergente ocorre quando há ausência total de intenção (MINTZBERG, 2001c).

Mintzberg (2001b) enfatiza que a estratégia puramente deliberada dificulta o aprendizado, enquanto que a estratégia emergente o fomenta, pois as pessoas agem, uma de cada vez, e reagem às estratégias, de modo que padrões acabam se formando. Contudo, a estratégia puramente emergente também tem desvantagens, na medida em que dificulta o controle. Levando em conta essas duas situações extremas, Mintzberg (2001c) esclarece que as estratégias empresariais normalmente se situam num *continuum* entre ambas, sendo parcialmente deliberadas e emergentes.

Um dos enfoques da estratégia que traduz essa distinção do processo de formação de estratégia proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a Visão Baseada em Recursos (VBR) (*Resource-Based View*). Para os autores dessa visão, as diferenças de desempenho de empresas dentro de uma mesma indústria são maiores que as diferenças de desempenho entre indústrias, sugerindo que os fatores internos à empresa exerceriam influência maior que os fatores externos vinculados à indústria que a empresa atua (RUMELT, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991).

Segundo Peteraf (1993), a VBR vem resgatar conceitos presentes no enfoque clássico de Andrews (2001), que incluem as noções de competências organizacionais e de recursos, ressaltando ainda o trabalho de Penrose (1959), como uma fonte influenciadora de conceitos como heterogeneidade e natureza das rendas. Peteraf (1993), também destaca as variações de terminologia entre os trabalhos vinculados à VBR. A seguir, são apresentados alguns desses conceitos citados por Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999) com base na literatura sobre VBR.

Recursos: ativos, tangíveis e intangíveis, que estejam vinculados de forma semi-permanente à empresa (WERNERFELT, 1984). Lowson (2002) sugere a separação entre tangíveis (recursos físicos, financeiros e tecnologias), intangíveis (sistemas de comunicação e informação, reputação, cultura e marcas) e humanos (conhecimento e habilidades especializadas, motivação, comunicação e interação). Pode ser usado pelas empresas para criar vantagem competitiva.

Capacitações e Competências: conjunto de recursos, com os quais, através de cooperação e coordenação, é possível executar tarefas e atividades produtivas. Lowson (2002), faz uma importante diferenciação entre estes dois conceitos, destacando que as competências se referem ao conhecimento inerente à empresa (know-how, experiência, capacidade de inovação e informações exclusivas). As capacitações refletiriam a habilidade da organização em usar suas competências, geralmente, através de suas rotinas dinâmicas adquiridas pela firma (LOWSON, 2002).

Vantagem Competitiva: implementação de uma estratégia que agregue valor sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia (BARNEY, 1991) ou uma outra estratégia que produza benefícios (para a empresa e para o mercado) equivalentes. Lowson (2002), assinala que a vantagem competitiva pode advir das competências.

Vantagem Competitiva Sustentável: ocorreria quando fosse impossível a outras empresas duplicarem os benefícios decorrentes da implementação da estratégia correspondente.

Apesar da distinção entre os termos apresentada anteriormente, cabe citar Barney (1996), que ressalta que as noções de recursos, capacitações e competências ficarão sempre difusas no momento de sua utilização prática.

Com base nesses conceitos, pode-se partir para o levantamento dos determinantes da relação entre capacitações das empresas e a vantagem competitiva. Carneiro et al. (1999) apresentam uma revisão das contribuições entre diversos autores da VBR, no que diz respeito aos atributos que os recursos devem possuir para conferir à empresa uma vantagem competitiva sustentável, assinalando, porém, que não há um consenso com relação ao conjunto desses atributos. Aqui, procurar-se-á apontar as contribuições de Barney e Peteraf, dois dos autores mais citados no tema VBR.

Para Barney (1991), as características necessárias aos recursos que sejam determinantes da vantagem competitiva são:

- potencial para criação de valor: os recursos devem explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento de receitas da empresa;
- raros: os recursos devem ser raros entre os competidores atuais e potenciais da empresa;
- substituibilidade imperfeita: não deve haver outros recursos que permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente, mas que não sejam raros entre os concorrentes ou imperfeitamente imitáveis;

- imitabilidade imperfeita: ocorre quando empresas que não possuem um determinado recurso enfrentariam uma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação com firmas que já o possuem. Tais desvantagens seriam devidas a:

- condições históricas únicas sejam pelo pioneirismo da empresa ou por efeitos considerados dependentes de trajetória (*path dependency*);

- ambigüidade causal, quando as relações de causa e efeito entre os recursos da empresa e sua vantagem competitiva não são perfeitamente compreendidas nem mesmo pela própria empresa;

- complexidade social, a qual, devido a fenômenos sociais complexos e multifacetados, impediria a reprodução da vantagem competitiva, mesmo quando as razões sejam claramente identificáveis.

Para Peteraf (1993), quatro condições devem estar presentes de forma simultânea para que um recurso possibilite a vantagem competitiva assim descritas:

- Posse de recursos superiores em relação à concorrência, os quais devem ser fixos (não podem ser expandidos) ou quase-fixos (não podem ser expandidos rapidamente) e escassos (insuficientes para atender toda a demanda da indústria, possibilitando que os recursos menos eficientes de outras empresas também entrem em produção);

- Limitações *ex-post*² à competição, tais como, imitabilidade imperfeita e substituibilidade imperfeita, derivadas de direitos de propriedade, assimetrias informacionais, ambigüidade causal e outros mecanismos de isolamento (aprendizado, reputação, custo de mudança dos compradores, etc);

- Mobilidade imperfeita dos recursos, devida a:
 - ⇒ dificuldade para se definirem direitos de propriedade;
 - ⇒ idiosincrasia dos recursos, no sentido desses terem maior potencial para agregação de valor, se utilizados dentro da firma do que fora dela;

- ⇒ co-especialização entre ativos (ativos que devam ser utilizados em conjunto);

- ⇒ custos de transação para transferir os recursos.

- Limitações *ex-ante*³ à competição, para que a empresa

consiga obter os recursos superiores necessários à implementação de sua estratégia a um custo inferior ao valor presente que o uso desses ativos proporcionará.

Apesar das diferentes visões apresentadas, parece ser consensual que a VBR se apóia nas premissas de heterogeneidade de recursos (firmas diferentes possuem dotação diferente de recursos) e na não imitabilidade de recursos. A partir dos conceitos e princípios apresentados, pode-se concordar com a afirmação de Peteraf (1993), de que a VBR talvez seja a melhor teoria para explicar a variedade de tipos de diversificação. Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999), destacam que a VBR pode possibilitar aos gerentes o entendimento de que a obtenção de vantagem competitiva sustentável pode residir nos recursos valiosos, raros e de custosa imitação, desenvolvidos ao longo de extensos períodos de tempo. O presente trabalho pretende colaborar na identificação desses recursos em empresas construtoras, através do uso de uma ferramenta de explicitação de estratégia, que considera os preceitos da Visão Baseada em Recursos, conforme será discutido a seguir.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso com intervenção em quatro empresas de Construção Civil, conforme o Quadro 1. Esse estudo compreende duas etapas.

A etapa 1 teve como objetivo identificar os principais objetivos e ações estratégicas das empresas, utilizando como base teórica os conceitos de estratégias funcionais, de modo a identificar como cada uma das principais áreas funcionais da empresa contribuía para o alcance dos seus objetivos estratégicos. Essa etapa foi parte do trabalho de dissertação de mestrado de Costa (2003).

A etapa 2 teve como objetivo identificar as capacidades organizacionais através das informações obtidas no mapa de explicitação da estratégia da empresa, utilizando como base teórica os conceitos da abordagem da Visão Baseada em Recursos.

Quadro 1 - Descrição das empresas envolvidas no estudo

Empresa	Mercado de atuação	Principais características	Pessoas envolvidas no estudo
A	Construção de prédios comerciais e prestação de serviços para clientes privados. Foco em obras industrial, educacional, habitacional na região de Porto Alegre	Certificação ISO 9002 Concorre no PGQP Possui plano estratégico Sistema de indicadores associado ao Programa de Participação de Resultados e processos críticos	Três sócios diretores Consultor de estratégia
C	Incorporação e construção de edifícios residenciais, com foco no nicho de mercado de alto luxo em Porto Alegre	Empresa familiar Certificação ISO 9001 Não possui plano estratégico Sistema de indicadores associado ao PPR e ao sistema da qualidade	Dois sócios diretores Coordenador de qualidade
D	Incorporação de edifícios residenciais para a classe média em Porto Alegre	Incorporadora com dois anos de atividade Não possui plano estratégico nem sistema de indicadores	Proprietário e diretor Estagiário
E	Construção de prédios comerciais e prestação de serviços para clientes privados. Foco em hospitais e obras industriais na região de Porto Alegre	Certificação ISO 9002 Sistema de planejamento e controle da produção integrado ao Sistema da qualidade. Possui plano estratégico. Sistema de indicadores associado ao sistema de PCP e processos críticos	Diretor financeiro Coordenador da qualidade Um dos gerentes de obra

Para identificação inicial das estratégias, foram analisados documentos das empresas, que apresentavam seus respectivos conteúdos sobre missão, política, visão e objetivos e, nas empresas A e E, também foi analisado o planejamento estratégico.

Foram realizadas entrevistas com os diretores das empresas e, em alguns casos, com outras pessoas envolvidas diretamente com a formulação das estratégias, visando, principalmente, identificar os objetivos e ações estratégicas emergentes. As entrevistas realizadas nas empresas C e D foram conduzidas a partir de roteiro previamente definido que foi dividido em:

1. identificação das características gerais e estratégicas das empresas (ameaças e oportunidades do ambiente externo; pontos fortes e fracos da organização e principais capacidades e recursos disponíveis na empresa);

2. características gerais e estratégicas nas principais funções das empresas (marketing, finanças, produção, projeto e pessoas), tomando como base para formulação das questões, as categorias de decisões de cada uma das funções.

A Figura 2 apresenta um resumo dos principais elementos utilizados para o desenvolvimento do mapa das estratégias.



Figura 2 - Desenvolvimento do processo de explicitação do mapa das estratégias

A partir da construção inicial do mapa de explicitação das estratégias, conforme exemplo do mapa na Figura 3, foram realizados seminários com a direção e alguns gerentes da empresa visando a discutir as estratégias e suas relações. O mapa de explicitação da estratégia foi discutido a partir de um mapa inicial de explicitação das estratégias e cada uma delas foi escrita em pequenas folhas de papel de cartolina. Essas folhas eram coladas em um quadro maior com a mesma disposição do mapa inicial. No entanto, as estratégias não eram relacionadas umas com as outras, como no mapa inicial, para permitir que os diretores da empresa discutissem essas relações.

A discussão das estratégias iniciava com a apresentação geral do conteúdo do mapa para todos os participantes da reunião, inclusive, os diretores da empresa. Um dos pesquisa-

dores⁴ tinha a função de conduzir a discussão, levantando questões relevantes para melhorar a explicitação das estratégias. O encadeamento da discussão também foi auxiliado pelos demais pesquisadores que participaram dessa etapa da pesquisa.

Ao longo da discussão, os diretores das empresas pesquisadas manifestavam suas idéias, retirando-as ou acrescentando novas idéias ou estratégias e também discutiam com os pesquisadores a importância de cada uma delas e a sua relação para alcançar seus objetivos. Ao fim do seminário, os participantes da reunião chegavam a um consenso sobre o mapa que melhor representava os principais objetivos e estratégias da empresa.

A discussão das estratégias, com a direção das empresas, foi uma das etapas mais ricas, em termos de coleta de dados, pois possibilitava a oportunidade de observar o posicionamento de cada um dos diretores, quanto aos resultados que a empresa desejava alcançar. Também possibilitou uma maior interação entre os pesquisadores e os diretores da empresa, permitindo entender a realidade da empresa.

4 FERRAMENTA PARA A EXPLICITAÇÃO DA ESTRATÉGIA

No presente estudo, foi desenvolvida uma ferramenta denominada de mapa de estratégia para a discussão com as empresas, conforme a Figura 3. Essa ferramenta teve como finalidade desdobrar os objetivos estratégicos em ações estratégicas relacionadas a finanças, pessoas, produção, projeto e marketing, estabelecendo também as relações e o encadeamento lógico entre as ações e os objetivos estratégicos da empresa. As ações estratégicas formalizadas por meio desse mapa são uma combinação das estratégias que a empresa vem implementando (a estratégia realizada) e o que a direção gostaria que a empresa alcançasse (estratégia pretendida).

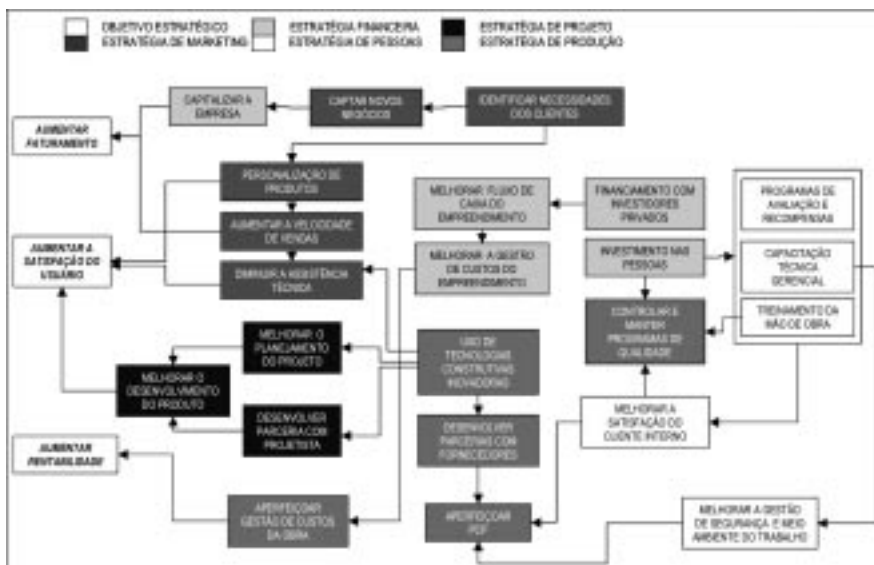


Figura 3 – Exemplo de mapa de explicitação da estratégia

O uso de mapas estratégicos como uma ferramenta para explicitação das estratégias desenvolvida nesse trabalho corrobora com o mapeamento estratégico citado por Barnes (2001). Segundo esse autor, quando o mapa de estratégia é criado, torna-se figurativa a representação da estratégia de operações (ações e intenções), apresentando uma representação de realidades coletivas. Além disso, o mapeamento da estratégia busca assegurar que o quadro de dados coletados é o mais completo possível pelo fato de fazer interagir as diferentes pessoas envolvidas com as áreas de decisão da produção. Nesse sentido, esse método apresenta-se eficiente e potencialmente eficaz para adquirir um profundo entendimento das relações de causa e efeito das ações estratégicas (BARNES 2001).

O mapa de explicitação da estratégia tem como elemento inicial o objetivo estratégico, que pode ser desdobrado em objetivos específicos e metas. Os objetivos são desdobrados em ações estratégicas nas principais funções da empresa de modo que este conjunto possibilite o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa. As ações estratégicas devem ser

coerentes como os objetivos e com os critérios competitivos e podem estar relacionadas na própria função e entre as demais funções da empresa.

Em linhas gerais, os objetivos estratégicos e as metas podem ser vistos como os alvos a serem perseguidos e estabelecem quais os resultados e quando precisam ser alcançados (QUINN, 2001). Os objetivos estratégicos orientam a ação, definem o ritmo dos negócios, motivam as pessoas e facilitam a avaliação de desempenho (PAGNONCELLI; VASCONCELOS FILHO, 1992).

Os critérios competitivos estão relacionados com a estratégia competitiva e são definidos como sendo um conjunto consistente de prioridades que a empresa tem de valorizar para competir no mercado (BARROS NETO, 1999). Esses critérios permeiam toda a organização, porém podem ser identificados mais intensamente em uma ou outra função da empresa e são selecionados em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado que ela quer atuar, do grau de concorrência desse mercado e do tipo de produto que ela fornece.

Neste trabalho, foram definidas cinco categorias de estratégias funcionais para serem aplicadas nos mapas relacionados às empresas de Construção Civil, conforme definição no Quadro 2.

Estratégia Funcional	Definição
Estratégia de Marketing	Refere-se à observação das necessidades do consumidor e a sua satisfação, auxiliando na identificação das oportunidades de mercado, de modo a utilizar o potencial da empresa para tirar essas vantagens. Essa função estratégica focaliza a participação, desenvolvimento e crescimento de mercado, produto, preço, comunicação e distribuição (KOTLER, 1998).
Estratégia de Pessoas	Está relacionada à maneira como a função pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos da organização e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários (CHIAVENATO, 1999).
Estratégia Financeira	Refere-se ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e como esses contribuem para o atendimento dos objetivos da organização (GITMAN, 1997).
Estratégia de Produção	Diz respeito ao perfil de comportamento da organização no processo de produção como instalações, capacidade, tecnologia, integração vertical, organização e planejamento, força de trabalho, suprimentos que determinam a capacidade do sistema e especificam como este irá operar para atingir os objetivos estratégicos (WHEELWRIGHT, 1984).
Estratégia de Projeto	Está relacionada às decisões quanto ao tipo de contratação do projetista, etapa de contratação, conteúdo de projeto, planejamento do projeto, parceria com projetistas e fornecedores.

Quadro 2 - Definição das Estratégias Funcionais

Os itens a seguir buscam mostrar a viabilidade do uso do mapa de explicitação da estratégia para formalização da estratégia corporativa, bem como a identificação das capacidades organizacionais.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 USO DO MAPA DE EXPLICITAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Com relação ao processo de explicitação das estratégias, pôde-se observar, a partir da análise dos mapas, que as empresas que possuíam estratégias explicitadas, seja através de documento do planejamento estratégico ou outros documentos como missão e política da qualidade (empresas A, C e E), o uso do mapa foi mais simples. Em geral, os Diretores e Gerentes entendiam os conceitos adotados e discutiam com mais facilidade os elementos dispostos no mapa. Por sua vez, a empresa que não tinha uma estratégia previamente explicitada (empresa D), teve mais dificuldades para entender os conceitos e discutir as estratégias.

No entanto, foi identificado que o planejamento estratégico nas empresas tinha a predominância de características de teoria exposta⁵, e menos de teoria em uso, ou seja, a realidade das empresas. Como consequência do planejamento formal dessas estratégias, as pessoas envolvidas no seminário para discussão tendiam a argumentar mais com base no planejamento estratégico formalizado do que buscando identificar as estratégias emergentes. Isso pôde ser observado comparando os mapas de explicitação das estratégias das empresas A e E, que possuíam planejamento estratégico, em relação às empresas C e D, que não possuíam esse plano.

Além disso, pôde ser observado, nos seminários de discussão e também no mapa elaborado para cada uma das empresas, que as decisões relativas à estratégia de produção são essencialmente emergentes. O foco do planejamento estratégico das empresas que o possuíam, empresas A e E, não era a estratégia de produção, e sim, estratégias relacionadas ao negócio. No entanto, quando ocorreu a discussão do mapa

de explicitação de estratégia, a estratégia de produção foi o principal tema de discussão, pois as pessoas envolvidas no seminário tanto tinham a função de direção da empresa, como também estavam diretamente envolvidos na supervisão das obras. Essa é uma das características de pequenas e médias empresas de construção.

Apesar das particularidades identificadas no processo de explicitação de cada empresa, o mapa de explicitação da estratégia facilitou a captação e a discussão das estratégias em uso, tanto aquelas de natureza deliberada, que estavam explicitadas no planejamento estratégico da empresa, quanto as emergentes, que estavam implícitas na mente dos diretores das empresas. A ferramenta também facilitou a identificação e a discussão de algumas estratégias pretendidas e possibilitou a análise das estratégias nas diferentes áreas funcionais da empresa.

O processo de construção dos mapas buscou também compreender a formação das estratégias nas empresas através da análise de documentos e das entrevistas realizadas. Esse processo também buscou promover e incentivar a discussão dessas estratégias, através dos seminários nos quais os diretores das empresas chegavam a um consenso sobre as estratégias que deveriam ser adotadas e realizadas.

O processo desenvolvido para construção do mapa de explicitação das estratégias permitiu o estabelecimento das relações e do encadeamento lógico entre as ações estratégicas funcionais e os objetivos estratégicos da empresa. Foi também identificada a necessidade de estabelecer estratégias específicas para o processo de projetos nas empresas C e D visto que, por serem incorporadoras, trabalham com o desenvolvimento dos seus produtos.

Outra análise importante foi a comparação entre os mapas das quatro empresas. Foi possível observar que o detalhamento em ações estratégicas de determinadas funções estava relacionado com o nicho de mercado de atuação dessas empresas. Por exemplo, nas empresas C e D, que atuam no mercado de incorporação e construção residencial, havia uma ênfase em detalhar ações estratégicas relacionadas com as funções de marketing e de produção. Em oposição, nas empresas A e E,

que atuam em obras privadas e industriais, pôde ser observado que a ênfase é na função produção, tendo também um destaque para a função de recursos humanos. O mapa de explicitação das estratégias torna visual a ênfase estratégica das empresas.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DE CAPACIDADES ATRAVÉS DO MAPA

Quanto ao conteúdo dos mapas, observou-se que é possível identificar algumas capacidades e competências das empresas através de suas ações estratégicas para as diferentes funções. Segundo Lowson (2002), essas capacidades e competências fazem parte de um conjunto de escolhas e decisões relacionadas com toda a transformação do sistema, que é parte da organização e dos recursos, competências e capacidades necessárias. Esses padrões de decisão tendem a ser de natureza de médio para longo prazo, e refletem as capacidades e competências essenciais da empresa, e como a tecnologia e os recursos são usados para fornecer vantagem competitiva sustentável em seu nicho de mercado de atuação (LOWSON, 2002).

Tendo por base essa definição de Lowson (2002) e a partir da identificação das capacidades através das ações estratégicas do mapa, é possível identificar os recursos e os planos de ações necessários para a sua realização. No entanto, nem toda ação estratégica está relacionada com uma capacidade que pode levar à vantagem competitiva. Propõe-se, então, a geração de planos de ações para aquelas ações estratégicas que realmente possam levar a capacitações que gerem vantagem competitiva para a empresa.

O Quadro 3 apresenta um exemplo de ação estratégica identificada, que pode levar a vantagem competitiva no nicho de mercado de atuação das empresas. Pelo mapa de explicitação da estratégia, pôde ser observado que as empresas têm um importante foco na função produção, e uma das ações estratégicas chave é aprimorar o planejamento estratégico da empresa e o controle da produção. Assim, essa ação foi escolhida para ser analisada quanto ao potencial de geração de vantagem competitiva, exatamente porque aparecia nos mapas estratégicos das quatro empresas.

Aprimorar o Planejamento e Controle da Produção (PCP)	
Recursos necessários	Plano de ação
-Pessoas (força de trabalho especializada) -Habilidade Gerencial -Conhecimento desenvolvimento internamente (sistemática e experiência) -Cultura organizacional -Processos eficientes -Capacidade de negociação -Recursos financeiros	-Realizar treinamento sobre uma sistemática de planejamento -Envolver os fornecedores e empreiteiros -Implementar a sistemática na obra -Integrar o planejamento e controle da produção com outros setores da empresa (custos, qualidade e segurança)

Quadro 3 – Recursos e planos de ação para a capacidade identificada

Segundo Bernardes (2003), na indústria da construção, o termo planejamento é entendido apenas como resultado de geração de planos. Lira (1996), também assinala que deficiências no planejamento têm sido apontadas como causa do baixo desempenho de empreendimentos de construção. Na visão de Pires (1995), tradicionalmente, as empresas concentram as atividades relacionadas ao PCP em questões de nível operacional, ao invés de focar os aspectos estratégicos que deveriam nortear essa atividade.

Barros Neto, Isatto e Fensterseifer (1998), entendem que, a partir do instante em que as organizações buscarem essa coerência estratégica, elas terão uma visão mais sistêmica e dinâmica do processo de tomada de decisão na produção, podendo, dessa maneira, mudar as ações nos diferentes níveis de planejamento. Assim, pode-se entender que a implantação de modelo de Planejamento e Controle da Produção pode ser considerada como um recurso interno que leve a empresa a um diferencial competitivo em alguns nichos de mercado da Construção Civil, no qual, conforme visto, predominam empresas de pequeno porte com alto grau de informalidade em seus processos administrativos.

A decisão da empresa em priorizar capacidades internas, como o aprimoramento do PCP, vem ao encontro da discussão realizada por Hayes e Pisano (1996), que destacam que, no novo paradigma (visão baseada em recursos), as decisões infra-estruturais são mais importantes do que decisões estruturais. Segundo Wheelwright (1984), as decisões infra-estruturais estão relacionadas a ações de *software* que a empresa adota para selecionar e controlar o desempenho das ações de

hardware, que incluem políticas e sistemas que dirigem atividades como orçamento, recursos humanos, qualidade e controle de processos, fluxo de materiais e medição de desempenho. Esses sistemas devem ser concebidos para incentivar adaptações e melhorias contínuas nas habilidades da organização, ao invés de atingir a ótima adequação estratégica (*strategic fit*) (HAYES; PISANO, 1996).

Assim, o Quadro 3 apresenta, na primeira coluna, a lista dos recursos que envolvem a ação estratégica “aprimorar o PCP” e, na segunda coluna, estão descritas algumas ações possíveis de serem executadas para implementar essa estratégia, identificadas com base no mapa estratégico. As definições colocadas anteriormente possibilitam considerar-se, então, que caso essa ação estratégica seja efetivada, ela pode vir a ser identificada como uma capacitação da empresa, cabendo agora analisar seu potencial de criação de vantagem competitiva. Para tanto, com base no referencial teórico descrito anteriormente, com destaque para os estudos desenvolvidos por Barney (1991) e Peteraf (1993), podem-se apontar atributos determinantes que os recursos devem possuir para levar a empresa a uma vantagem competitiva sustentável (em termos de PCP) (Quadro 4).

Quadro 4 – Análise da capacidade em função de atributos dos recursos

Atributos dos recursos	Aprimorar o PCP
Potencial para criação de valor	Possibilita aumentar a confiabilidade do plano e aumentar a rentabilidade como consequência aumenta satisfação do investidor. Essas relações foram identificadas através do mapa de explicitação da estratégia.
Escassez de recursos (não expansibilidade) (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993)	A implantação de uma sistemática de PCP envolve recursos superiores a outros concorrentes do mesmo nicho de mercado das empresas, uma vez que segundo Bernardes (2003), a função de planejamento é deficiente na Construção.
Imitabilidade imperfeita e substituíbilidade imperfeita (limitações ex post) (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993)	A adoção de sistemática de PCP atuará como mecanismo de isolamento devido à assimetria informacional e ao processo de aprendizado que dará à empresa uma experiência que outras não têm.
Mobilidade imperfeita (PETERAF, 1993***)	O aprimoramento do PCP será desenvolvido pela empresa, agrupando os recursos de uma forma única, que terá valor dentro da empresa. O mapa possibilita identificar as relações entre os recursos, que estão agrupados de modo diferente em cada empresa.
Limitações ex ante a competição (PETERAF, 1993)	Não foi possível identificar limitações de custo apenas com a ferramenta utilizada.

Assim, a partir dos resultados apresentados, pode-se observar que apenas um modelo de PCP não pode fornecer vantagem competitiva às empresas, ou muito menos pode garantir a sua sustentabilidade, pois esse modelo pode ser adquirido externamente à empresa, como por exemplo, em consultorias especializadas, universidades, ou contratação de especialistas. O PCP poderia levar a uma vantagem competitiva sustentável se fosse impossível a outras empresas duplicarem os benefícios decorrentes da implementação dessa estratégia. Isso só pode ocorrer se, na implementação do PCP e na sua relação com o conjunto de outros recursos internos da empresa, acontecer o desenvolvimento de uma capacitação interna em gestão da produção capaz de proporcionar uma vantagem competitiva sustentável.

Observou-se que, através do mapa de explicitação das estratégias, foi possível identificar recursos tangíveis e intangíveis que possam ser utilizados em conjunto (ativos co-especializados), garantindo assim a imobilidade imperfeita dos recursos. As relações entre esses ativos podem atingir tal grau de complexidade que garanta também a imitabilidade imperfeita.

Pode-se apontar, então, que os conceitos relativos aos atributos dos recursos que garantem a sustentabilidade da vantagem competitiva podem ser um instrumento útil para a análise e a implantação de ações estratégicas na empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho procurou demonstrar o uso de uma ferramenta gráfica como forma de explicitar as estratégias competitivas da organização através de suas ações estratégicas. Essas ações são analisadas com relação ao seu potencial de identificar recursos que possibilitem a formação de capacitações capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa.

Este estudo ilustrou a elaboração do mapa de explicitação para quatro empresas que atuam predominantemente em dois nichos do mercado da Construção Civil (incorporação imobiliária e obras industriais), a princípio analisando padrões de diferenças entre os mapas e, em seguida, detalhando, a título de exemplo, uma ação estratégica comum nas quatro empresas.

O trabalho mostrou o potencial em identificar recursos tangíveis e intangíveis, bem como capacidades geradas por esses recursos a partir das ações estratégicas explicitadas no mapa. Nesse sentido, o uso do mapa em conjunto com os conceitos da Visão Baseada em Recursos é uma abordagem que facilita a identificação de planos e políticas dentro das organizações, em especial, no caso de empresas construtoras de médio e pequeno porte.

A partir dessa identificação, pode-se também formular planos de ação a serem implementados, para complementar as estratégias emergentes, bem como as ações que devem ser priorizadas em busca da vantagem competitiva.

Por fim, cabe ressaltar dois aspectos. Primeiramente, o referencial teórico da Visão Baseada em Recursos carece de melhor desenvolvimento, uma vez que ainda não existe uma conceituação consolidada do tema, com vários pesquisadores apontando diferentes caminhos. Este trabalho buscou utilizar os autores mais citados, sem entrar no mérito de uma análise crítica desses conceitos. O segundo ponto a ser destacado é que o estudo voltou-se apenas para um exercício de identificação potencial desses conceitos através do uso da ferramenta gráfica. A identificação de competências e capacitações deve ser efetuada com o auxílio de outros instrumentos e estratégias de pesquisa, tais como, entrevistas e observação participante. Em função do caráter exploratório deste estudo, recomenda-se a realização de futuros estudos que possam gerar validade às proposições aqui formuladas.

TOOLS FOR FORMAL STRATEGY: STUDY BASED ON SMALL AND MEDIUM SIZE CONSTRUCTION COMPANIES

ABSTRACT — *Small construction companies do not have formal practices to discuss and explain its corporate strategy. In this study, a fairly simple tool named strategy mapping is used to identify organizational capabilities, which can lead to a sustainable competitive advantage to the companies. In this sense, these organizational capabilities were analyzed using the concepts of resource-based view strategic school. Based on the results of*

four case studies, the findings of this study suggest that the use of this map to formalize the corporate strategy and the identification of organizational capabilities is feasible. In addition, this tool together with other sources of evidence allows the identification of important internal resources as well as the establishment of the prior strategic actions, which could lead to a competitive advantage.

KEY WORDS: *Strategy; Organizational capabilities; Resource-based view.*

NOTAS

¹ As micro empresas (um a nove empregados) concentram 57,92% das empresas enquanto que as pequenas (10 a 99 empregados) concentram 32,96%, somando em torno de 90% do total de empresas do Brasil. Fonte: Estudo setorial da Construção Civil, SENAI, 1995.

² Limitações que acontecem posteriormente à conquista da vantagem competitiva pela empresa.

³ Limitações baseadas em fatos que aconteceram anteriormente à obtenção da vantagem competitiva pela empresa.

⁴ Três pesquisadores participaram das reuniões de explicitação das estratégias. A pesquisadora Dayana Costa, que conduzia as reuniões, o pesquisador Cristóvão Cordeiro, que anotava as informações que estavam sendo discutidas e o Prof. Carlos Formoso, que buscava questionar os diretores sobre a importância das estratégias para a empresa.

⁵ A denominação das Teorias das Ações decorre do entendimento Argyris e Schön (1996) de que as ações resultam de um processo de formulação e teste de hipóteses internalizado nos indivíduos. Os estudos desenvolvidos por esses autores identificaram a existência de dois tipos de Teorias das Ações: as chamadas Teorias em uso, que são tácitas e guiam as ações, e as Teorias Expostas, que guiam o discurso de forma consciente. As Teorias Expostas podem ser explicadas, apresentadas e discutidas na medida em que o indivíduo é questionado sobre como seria seu comportamento em determinadas situações ou como solucionaria determinado problema. As

teorias-em-uso podem ser tácitas. Os membros da organização sabem mais do que podem explicar e a tentativa de revelar alguma incongruência com a teoria exposta pode ser percebida como ameaçadora ou embaraçosa.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZ-BERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

BARNES, D. Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. **International Journal of Operation & Production Management**, Bradford, v. 21, n.8, p. 1076-1095, 2001.

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

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading-MA: Addison-Wesley, 1996.

BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BARROS NETO, J.P.; ISATTO, E.L.; FENSTERSEIFER, J.E. Análise estrutural da construção de edificações com ênfase na função produção e suas contribuições para a melhoria da competitividade das empresas construtoras. In: ENCONTRO NACIONAL DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 7., 1998, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis: ANTAC, UFSC, 1998. 1CD-ROM.

BERNADES, M. M. S. **Planejamento e controle da produção para empresas da construção civil**, Rio de Janeiro: LTC, 2003.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVAJ.F. da. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva. In:

ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, D.B. **Diretrizes para concepção, implementação, e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil**. 2003. 174 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - UFRGS, Porto Alegre.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 1997.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shift. **Production and Operational Management Society**, v.5, n.1, p 25-40, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOWSON R. Operations Strategy: genealogy, classification and anatomy. **International Journal of Operation & Production Management**, Bradford, v. 22, n10, p. 1112-1129, 2002.

LIRA, J. **Dianostico, evaluación y mejoramiento de procesos de planificación de proyectos em la construcción**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Pontificia Universidad Católica de Chile Escuela de Ingeniería, PUC-CL, Santiago do Chile.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

_____. **Estratégia artesanal**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

_____. **Os 5 Ps da estratégia**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001c.

PAIVA, E. L. **Conhecimento organizacional e o processo de**

formulação de estratégias de produção. Porto Alegre, 1999. 206p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PAGNONCELLI, D; VASCONCELOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm.** London, Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: resource-based view. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 14, p. 179-191, 1993.

PIRES, S. **Gestão estratégica da produção.** Piracicaba: Editora Unimep, 1995.

QUINN, J.B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIBEIRO, A.; SILVA, A.; BATALHA, M. A implantação de uma metodologia de planejamento estratégico em uma pequena empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 1996, Piracicaba, SP. **Anais...** Piracicaba, SP: ABEPRO, 1996. 1 CD-ROM.

RUMELT, R. P., How much does industry matter. **Strategic Management Journal**, Sussex, v.12, p. 167-185, 1991.

SENAI. DN. **Estudo setorial da construção civil:** características estruturais do setor. Rio de Janeiro, 1995. 131p. (Projeto estratégico NA,011. documento, 1).

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 5, p. 77-91, 1984.