

AMANDA GEIZA D. BARROS AGUIAR

SUBCONTRATAÇÃO: UMA OPÇÃO ESTRATÉGICA PARA A  
PRODUÇÃO

Dissertação apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para a obtenção do título de Mestre em  
Engenharia.

São Paulo

2001

AMANDA GEIZA D. BARROS AGUIAR

SUBCONTRATAÇÃO: UMA OPÇÃO ESTRATÉGICA PARA A  
PRODUÇÃO

Dissertação apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para a obtenção do título de Mestre em  
Engenharia.

Área de Concentração:  
Engenharia de Construção Civil e Urbana

Orientador:  
Eliane Monetti

São Paulo  
2001

A meu filho Tiago, razão do meu incentivo  
e da minha força para concluir este  
trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora Prof. Dra. Eliane Monetti pelas diretrizes, pelo incentivo e pela dedicação dados no desenvolvimento deste trabalho.

A Deus que deu paz e discernimento para a realização deste trabalho.

A meus pais que pelo incentivo, pelo apoio e pelo carinho sempre presentes.

A meu marido Samuel por todas as vezes que me incentivou e me compreendeu.

## SUMÁRIO

Resumo	
Abstract	
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa	1
1.1.1. Ambiente do setor da Construção Civil	1
1.1.2. A contratação de etapas do processo produtivo	3
1.2 Objetivo	9
1.3 Metodologia	9
1.4 Estruturação do Trabalho	10
2. II CAPÍTULO: A SUBCONTRATAÇÃO	12
2.1 Análise Estrutural da Indústria da Construção Civil	12
2.2 Estratégia Competitiva	20
2.3 Enfoque Sistêmico da Empresa de Construção Civil	28
2.4 Organização do Planejamento Empresarial	32
2.5 Estratégia da Integração Vertical	36
2.6 Características da Subcontratação	45
2.6.1. Subcontratação e Terceirização: Conceitos	45
2.6.2. Formas de organização da produção com a subcontratação e tipos de contratos	47
2.6.3. Aspectos Gerais da Subcontratação	55
2.7 Razões para a Subcontratação	62
2.7.1 Vantagens e Desvantagens da Subcontratação	65
2.7.2 Níveis de Subcontratação	68
2.8 Parceria	70
3. O PERFIL DA SUBCONTRATAÇÃO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL.	77
3.1 A Indústria da Construção Civil	77
3.2 O Perfil da Subcontratação em Países Desenvolvidos	82
3.2.1 Modelos dos Sistemas de Subcontratação (contracting system)	86
3.3 Perfil da Subcontratação no Brasil	96
4. IV CAPÍTULO: ANÁLISE SOBRE A UTILIZAÇÃO DA SUBCONTRATAÇÃO	100
5. V CAPÍTULO: CONCLUSÃO	113
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo subsidiar as empresas construtoras do segmento de edificações habitacionais da construção civil, quando desempenham o papel de contratantes, a decidirem sobre o emprego da estratégia da subcontratação. Primeiramente foi realizado um estudo conceitual sobre assuntos relacionados à estratégia da subcontratação como estratégia competitiva, integração vertical, subcontratação e parcerias. A partir deste estudo foi feita uma análise sobre a estratégia da subcontratação com base na bibliografia pesquisada e, através dessa análise, foram feitas recomendações para auxiliar as empresas na decisão sobre a estratégia da subcontratação.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to help housing construction firms, playing the role of contractors, on deciding about subcontracting strategy. First, a conceptual research concerning the subcontracting strategy, the competitive strategy, the vertical integration and partnering was developed. An analysis about the subcontracting strategy was made from this research to achieve certain recommendations to help the construction firms on their decision about the adoption of subcontracting strategy.

## **1 - INTRODUÇÃO.**

### **1.1 - Justificativa.**

Este item trata da relevância do tema tanto para o aspecto acadêmico, quanto para o prático. Nos subitens a seguir serão mostradas as razões pelas quais se decidiu escrever sobre o tema, dentro do contexto em que se insere o setor da construção civil. As mudanças na conjuntura econômica, na política nacional, nas relações sociais, na oferta de mão de obra, na cultura da população e a limitação da capacidade de pagar do público são apontadas como os principais fatores que despertaram as empresas da construção civil para a necessidade de se tornarem mais competitivas, procurando alcançar um processo produtivo com qualidade, produtividade, menos desperdícios.

#### **1.1.1. Ambiente do setor da construção civil.**

Ao final da década de 80 e início da década de 90, a maioria das empresas da indústria da construção civil, principalmente do **segmento de edificações habitacionais**<sup>1</sup>, não priorizou investimentos na busca por inovações tecnológicas, melhoria da produtividade e qualidade para seus produtos, ou serviços, e nem na gestão da sua produção. Este comportamento foi influenciado por fatores tais como: a ação do Estado na sociedade e na economia brasileira, representada pela facilidade de financiamentos para a produção

---

<sup>1</sup> Existem diversas classificações da indústria da construção civil em setores, sub-setores, segmentos, grupos, de acordo com a atividade desenvolvida. O IBGE (1997), por exemplo, divide a indústria da construção civil em grupos e classes. Este trabalho direciona-se às empresas que competem no mercado



e comercialização de imóveis, a reprodução da força de trabalho proveniente do campo e o processo inflacionário, que direcionou as empresas para o gerenciamento financeiro onde era possível se alcançar padrões de rentabilidade satisfatórios para a atividade, mesmo sem a preocupação com produtividade e qualidade.

Segundo VARGAS (1993), a margem de lucro obtida pelo gerenciamento financeiro superava qualquer aumento de produtividade. A questão era, por que investir em qualidade e produtividade, se no modo “tradicional” de trabalhar do setor, com facilidade para se obter recursos para financiamento e mercado favorável, era possível alcançar padrões de rentabilidade satisfatórios? No entanto, as mudanças na conjuntura econômica, na política nacional, nas relações sociais, na oferta de mão de obra, na cultura da população e na limitação da capacidade de pagar do público têm induzido as empresas a buscar inovações tecnológicas e gerenciais, e a mudar a linha de pensamento tradicional do setor.

A economia nacional hoje está bastante diferente do que era há vinte anos atrás, época em que o mercado da construção civil esteve bem aquecido. Muitos investimentos foram feitos neste mercado, havia facilidade de se conseguir recursos para a produção. Hoje estes recursos são escassos. Para viabilizar seus empreendimentos as empresas precisam buscar não só novas alternativas de financiamento, como também a redução de seus custos.

O perfil do operário da construção civil mudou quantitativa e qualitativamente, de acordo com VARGAS (1993). Não há mais aquele contingente proveniente da região

---

de edificações habitacionais, portanto se utilizará a nomenclatura de “segmento de edificações

rural, apesar das altas taxas de desemprego que o país vive hoje, e a formação dos sindicatos deu força ao trabalhador para reivindicar melhores condições de trabalho.

O cliente do mercado de hoje está mais exigente e conhecedor dos seus direitos. A criação do “Código de Defesa do Consumidor” é um exemplo desta mudança. As empresas devem ter como premissa atender às necessidades e aos anseios dos clientes para competir no mercado atual.

A velocidade da informação, nestes últimos tempos, e a globalização da economia trouxeram a concorrência com recursos e tecnologia estrangeiros com um diferencial de competitividade em relação às empresas nacionais.

Para aumentar a competitividade e conquistar e manter um espaço no mercado atual, as empresas devem procurar identificar e atender às necessidades do seu mercado alvo, oferecendo um produto, ou serviço, com a qualidade desejada por este mercado, dentro do seu poder de compra, e obtendo a qualidade do empreendimento para o empreendedor, caracterizado pelo aumento do poder de compra do empreendedor e pela inserção de mercado pretendida pela empresa.

### **1.1.2. A contratação de etapas do processo produtivo.**

A terceirização nas empresas começou a ser praticada nos Estados Unidos, no início da II Guerra Mundial, de acordo com TOMÉ (1998), e foi introduzida no Brasil pela indústria de automóveis, segundo GIOSA apud TOMÉ (1998). A abertura de mercado e

---

habitacionais” para delimitar este setor da construção civil.

a globalização da economia deram maior destaque à terceirização na última década, o que induziu as empresas a desenvolverem estratégias competitivas, orientadas pela busca de mais produtividade e qualidade, pela redução de custos e a satisfação de seus clientes.

Na indústria automobilística, o sistema de subcontratação tem estado presente desde o princípio, segundo NETO (1995). De acordo com o autor, esse sistema tem sido adotado para que as empresas possam concentrar suas forças em atividades que agreguem vantagem competitiva para a empresa, deixando as funções consideradas como complementares, e/ou assessorias para outras empresas fornecedoras ou subcontratadas.

No contexto atual, a subcontratação tem representado para a construção civil um importante fator para a organização estratégica da produção de um empreendimento. A grande maioria das empresas do setor tem a participação de empresas subcontratadas em seus empreendimentos. A empresa que detém todo o processo construtivo torna-se muito rígida estruturalmente. Além disso, uma estrutura totalmente integrada verticalmente representa um custo fixo, quanto ao aspecto da mão de obra, que se não for absorvido pelos empreendimentos da empresa, se tornará bastante pesado. Com relação aos equipamentos, além da questão de armazenamento e manutenção, do ponto de vista contábil, ele vai perdendo valor com a depreciação.

BRANDLI (1998) destaca além da grande dificuldade das empresas construtoras em conviver com custos fixos altos, alguns aspectos que são característicos do empreendimento, como a necessidade de diferentes tipos de especialidades de serviços.

Para ECCLES (1981a), a subcontratação representa uma alternativa à rotatividade da mão-de-obra nas empresas construtoras. As empresas subcontratadas tornam-se responsáveis pelo recrutamento, treinamento, alocação e controle da força de trabalho, e quando trabalham com um certo número de empreendimentos, conseguem manter sua mão-de-obra produtivamente ocupada.

FARAH (1993) identifica a subcontratação na construção civil como uma das tendências de mudança de estratégia adotada pelas empresas de construção de edificações na década de 80, que incide sobre o processo de trabalho, frente a um cenário de mercado retraído, mais exigente e de intensa concorrência. De acordo com essa autora *“a tendência da subcontratação se generalizou como estratégia de adaptação à crise”*.

Principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, grande maioria do setor da construção civil, é muito difícil manter uma integração total de todo o processo construtivo, pois esta requer que a empresa tenha um patamar uniforme de volume de produção. A subcontratação surge então como uma alternativa para aumentar o grau de competitividade e flexibilidade para muitas empresas do setor, além de diminuir os custos e os encargos, representando também, o papel de derivador de rotatividade da força de trabalho própria.

Para FARAH (1993), as construtoras recorrem tanto à subcontratação de etapas da construção, como à subcontratação de mão de obra, através de empresas caracterizadas por um padrão “selvagem” de absorção da força de trabalho. A mão de obra fornecida por estas empresas é, geralmente, pouco especializada, e principalmente utilizada nos

serviços de obras civis. Muitas dessas empresas falham com o cumprimento da legislação trabalhista, para diminuir custos pois, em grande maioria das contratações, geralmente se dá pelo menor preço.

Hoje no mercado pode-se encontrar empresas especialistas em determinadas etapas da produção, como instalações elétricas, hidráulicas, incêndio, impermeabilização, pintura, acabamentos internos, etc., e que são contratadas para a execução desses serviços, podendo também estar fornecendo o material. As construtoras, principalmente as de grande porte, têm buscado a contratação de sistemas completos das atividades de produção, envolvendo o fornecimento de material e mão de obra.

Ainda assim, na maioria das contratações, o que se constata é que o principal critério utilizado para a contratação dessas empresas ainda é o menor preço, deixando-se a qualidade do serviço prestado para segundo plano. Isto pode ser observado tanto no trabalho de VILLACRESES (1995) com empresas construtoras em Porto Alegre, quanto na pesquisa de BRANDLI (1998) com empresas construtoras em Florianópolis, onde a autora concluiu que o processo de seleção de subempreiteiros ainda é *“inconsistente e informal, num mercado onde o preço ainda é a principal base da seleção”*.

Grande parte das empresas do setor já constataram que, em certas ocasiões, é mais vantajoso subcontratar especialistas para a execução de determinadas atividades, do que mantê-los no quadro de funcionários da empresa. Equipes especialistas podem executar uma atividade com mais qualidade, produtividade e com menor custo global, de acordo com COOMBS; PALMER (1989). Por outro lado, ECCLES (1981a) ressalta que

empresas especialistas podem ter um custo efetivo maior que uma equipe polivalente, devido à própria especialização dessa mão de obra.

Em grande parte das contratações não são estabelecidos parâmetros para a garantia da qualidade dos serviços, como também não é exigido pela empresa contratante nenhum tipo de certificação da contratada. Quem apresenta o menor preço acaba sempre vencendo.

De acordo com BRANDLI (1998), o fato dos subcontratados não estarem aptos a responder às exigências das empresas contratantes quanto à qualidade, racionalização de custos e redução de prazos, induz a esta postura do mercado voltada ao preço. Apenas um mercado mais exigente quanto a esses aspectos poderia mudar este perfil dos subcontratados.

Apesar do crescimento da subcontratação de etapas do processo produtivo, ainda não se encontra no setor normas, procedimentos ou critérios estabelecidos para um melhor desempenho da produção com atividades subcontratadas. Esta falta de normas/procedimentos tem gerado uma série de problemas tanto para as empresas contratantes, como para as contratadas.

Para as empresas que contratam no mercado as atividades do seu processo de produção, o problema principal encontrado é a falta de qualidade dos serviços prestados. A dificuldade de coordenar o processo de produção com atividades subcontratadas, a dificuldade de controle dos operários no canteiro e o engajamento dos mesmos também são apontados como problemas enfrentados pelas contratantes na subcontratação, o que

pode ser observado nos trabalhos de CAPOZZI (1998), BRANDLI; JÜNGLE (1998) e VILLACRESES (1995).

Do ponto de vista das empresas subcontratadas a manutenção de uma equipe de especialistas requer uma mobilização de capital menor do que uma organização grande e diversificada. Associando-se a um grupo de empresas contratantes, a empresa também pode manter um fluxo regular de trabalho, mesmo quando uma das contratantes estiver sem exercer atividades.

A principal dificuldade encontrada pelas empresas que prestam serviços é a questão do pagamento pelos serviços prestados, o que pode ser observado nos trabalhos de VILLACRESES (1995) e BRANDLI (1998). O atraso nos pagamentos, as modificações feitas no escopo do contrato após o início dos serviços, geram conflitos entre contratantes e contratados, deixando as partes em posições adversárias e trazendo prejuízos para ambos.

Através de uma prática de subcontratação criteriosamente organizada e coordenada, e onde se busque a qualidade, será possível oferecer ao mercado um produto competitivo, adequado ao preço que o mercado pode pagar e conferindo rentabilidade aceitável às empresas.

Estas justificativas procuram mostrar que a linha de pensamento abordada até aqui tem impulsionado as empresas a dedicar mais atenção à melhoria da produtividade nos seus processos e na qualidade de seus produtos, obtendo, assim, melhores condições de competir no mercado.

## **1.2 - Objetivo.**

O objetivo desta pesquisa é estudar a subcontratação, fazendo-se uma análise sob a ótica da empresa contratante<sup>2</sup>, como uma opção estratégica na organização do sistema produtivo, que poderá trazer flexibilidade e competitividade, além de poder agregar qualidade ao produto final. Tudo isso, desde que a decisão pelo emprego da subcontratação seja tomada com base em critérios que priorizem não só a qualidade dos serviços prestados, mas também a qualidade do produto final como um todo.

Esta pesquisa também procura tecer recomendações para orientar as empresas a decidirem sobre a utilização da subcontratação.

## **1.3 - Metodologia**

A metodologia utilizada na pesquisa consiste na revisão bibliográfica dos temas onde se insere a temática da dissertação, e posterior análise sobre a utilização da subcontratação, tendo como referência os trabalhos publicados sobre o assunto. A princípio foram pesquisados trabalhos sobre estratégia competitiva, análise sistêmica, integração vertical, gestão de contratos na construção civil, parcerias, buscando-se o fundamento teórico para a análise crítica do fenômeno da subcontratação.

---

<sup>2</sup> Nesta pesquisa considera-se empresa contratante, a empresa construtora responsável pela completa execução de um empreendimento, podendo contratar, ou não, outras empresas para executarem determinadas atividades dentro do processo. Porém, a responsabilidade perante o cliente pela entrega do empreendimento, é toda da contratante.



Em seguida, procurou-se trabalhos sobre experiências de empresas da construção civil no Brasil e em diversos países que operam com atividades subcontratadas. São empresas que respondem a um cliente, o financiador do projeto, ou responsável pela obtenção de recursos, e que são responsáveis pela execução e entrega do empreendimento, podendo delegar, ou não, a terceiros a execução de determinadas atividades do processo.

Com base nas referências bibliográficas pesquisadas, foi feita uma análise sobre a questão da subcontratação na construção civil, sob a ótica da empresa construtora, no papel de contratante. Esta análise envolve o mercado onde atuam as empresas construtoras, a opção estratégica para a produção, se integrada, ou não, e no caso da opção pela subcontratação, que critérios devem ser considerados para a adoção dessa opção estratégica de produção.

Através dessa análise, serão feitas recomendações às empresas da construção civil, no sentido de ajudá-las a decidir sobre a utilização, ou não da subcontratação, e propor critérios para a sua implantação, priorizando a qualidade dos serviços e do produto final.

#### **1.4 – Estruturação do Trabalho.**

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, nos quais se incluem esta introdução e a conclusão.

O capítulo dois apresenta o conceito de subcontratação dentro da estratégia de organização das empresas. Também são abordadas as vantagens e desvantagens da

subcontratação segundo a bibliografia pesquisada, tanto do ponto de vista da empresa contratante como da empresa que é contratada. Este capítulo também trata do conceito de parceria entre contratante e subcontratado na construção civil.

O capítulo três traz um perfil sobre o tema dentro do setor da indústria da construção civil no Brasil e em outros países. Neste capítulo será apresentada a forma como a subcontratação é praticada nesses países e no Brasil.

O capítulo quatro apresenta a análise e síntese dos outros capítulos, procurando concluir sobre os critérios que devem ser considerados no momento de decidir pela utilização da subcontratação.

## **2. A SUBCONTRATAÇÃO.**

O objetivo geral deste item é apresentar uma discussão teórica sobre estratégia competitiva na indústria da construção civil, análise sistêmica, integração vertical e subcontratação, analisando-se o conceito, as formas e procedimentos da subcontratação dentro da bibliografia pesquisada. Para uma melhor apresentação dos temas abordados, este capítulo foi dividido em oito itens.

### **2.1. Análise Estrutural da Indústria da Construção Civil.**

O ambiente da indústria da construção civil, assim como de outras indústrias, é bastante competitivo, dinâmico, formado por empresas de tamanhos variados, principalmente pequenas e médias empresas, e também bastante instável. As empresas que desejam atuar na indústria da construção civil precisam ter explicitamente definidos seus objetivos e suas estratégias de ação, para alcançarem algum resultado.

Segundo KRIPPAEHNE et al. (1992), para desenvolver sua estratégia competitiva, a empresa precisa definir como irá competir no mercado, quais seriam seus objetivos e quais as políticas a serem adotadas para se alcançar estes objetivos. As metas da empresa em relação à rentabilidade e ao crescimento precisam estar claramente estabelecidas, assim como o nicho de mercado que se pretende atingir.

Segundo MULCAHY, apud BETTS; OFORI (1992), para que uma empresa de construção obtenha sucesso, esta deve ter objetivos claros, reconhecendo o mercado que pretende atuar, os produtos ou serviços que irá oferecer, que riscos estará disposta a correr, de que forma irá se organizar, qual o ambiente de atuação, que métodos de controle poderão ser utilizados e qual o retorno que se pretende alcançar.

A questão da integração vertical do negócio, nas empresas da construção civil, representa uma forma de como uma empresa pode se organizar para competir nesse mercado. A decisão pela integração total, ou parcial, das atividades do processo da construção, ou subcontratação destas atividades, dependerá de fatores como o ambiente externo, onde a empresa está atuando, a cultura e os objetivos da empresa e sua estratégia de atuação no mercado. Estes fatores devem ser sistematicamente analisados para se obter melhores resultados para a empresa.

Optou-se pela metodologia utilizada por PORTER (1998) para se fazer uma análise da estrutura da indústria da construção civil, mais especificamente do segmento de edificações habitacionais. O reconhecimento do mercado onde a empresa está atuando, ou pretende atuar, é primordial para a definição da sua estratégia de ação. As referências bibliográficas foram usadas aqui como base teórica para se fazer uma análise das características do setor de edificações na construção civil, para as empresas construtoras.

A metodologia das cinco forças de PORTER tem sido usada por diversos autores na análise estrutural das indústrias/mercados. De acordo com esse autor, para que uma empresa defina sua estratégia competitiva, é necessário, primeiramente, que se tenha

conhecimento das *regras* da concorrência que determinam a atratividade do mercado. O objetivo principal da estratégia adotada seria então lidar com estas regras da concorrência, de modo a obter vantagem competitiva para a empresa.

Segundo esse autor, a rentabilidade e as regras da concorrência dentro do mercado são sempre determinadas sob a influência de *cinco forças competitivas*: (1) a entrada de novos concorrentes, (2) a ameaça de substitutos, (3) o poder de negociação dos compradores, (4) o poder de negociação dos fornecedores (produtos ou serviços) e (5) rivalidade entre os concorrentes existentes. Essas cinco forças influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma determinada indústria. A pressão exercida por cada força varia dentro de cada tipo de indústria.

Através da análise da influência destas forças num setor da economia, uma empresa poderá identificar pontos críticos de seus concorrentes e também, fatores que poderão melhorar sua estratégia competitiva que poderão aumentar sua rentabilidade, assim como a rentabilidade do setor de um modo geral.

CARDOSO (1996) utiliza a metodologia das cinco forças de PORTER para a análise da concorrência na indústria da construção civil. Procurando-se identificar os personagens que atuam no cenário da construção, pode-se estabelecer as seguintes relações:

- **A entrada de novos concorrentes:** a natureza fragmentada<sup>3</sup> da indústria da construção civil, formada na maioria por pequenas e médias empresas, já

---

<sup>3</sup> Segundo PORTER (1995), considera-se uma indústria fragmentada quando nenhuma empresa possui uma parcela significativa do mercado e nem o poder de influenciar fortemente o resultado da indústria.

mostra que não existem barreiras de entradas significativas, que dificultem a entrada de novos concorrentes.

Outro fato salientado por CARDOSO é a concorrência de empresas estrangeiras, devido à abertura de mercados e à criação do Mercosul. Para este autor, a concorrência com empresas estrangeiras trará mudanças no setor da construção civil no Brasil a médio e longo prazo, gerando um aumento na concorrência e, conseqüentemente, fazendo com que as empresas do setor se tornem mais competitivas. Segundo o autor, o preço e a qualidade dos produtos oferecidos no mercado serão critérios determinantes neste novo processo.

- **A ameaça de substitutos:** de acordo com a pesquisa feita por CARDOSO, a ameaça de substitutos não exerce a mesma influência na construção civil como acontece em outras indústrias. Apenas no caso de empresas especialistas em uma determinada atividade, as mudanças de materiais, ou de técnica construtivas, poderão afetar a competitividade daquelas empresas que não conseguirem se adaptar à nova realidade.
  
- **O poder de negociação dos compradores:** a definição do público alvo e, conseqüentemente, a capacidade de pagar desse público, na construção civil ou em outro setor da economia, é um importante fator a ser analisado no momento de se estabelecer uma estratégia competitiva. ROCHA LIMA JR. (1994), em sua análise sobre a formação do preço do produto no mercado habitacional, coloca o poder de compra do cliente, no que se refere às classes média e baixa, como um fator de alta rigidez, tendo as empresas que tentar equacionar suas

expectativas de custo e o padrão de qualidade do seu produto, com os anseios e com o poder de compra do seu mercado alvo, e também que posicionarem seus preços, assim como a forma de pagamento, em função do poder de compra do seu cliente. A capacidade de pagar do público alvo exercerá influência na definição do preço do produto e também da rentabilidade a ser alcançada.

A falta de recursos para compra do produto fez com que se buscasse novas formas de negociação do cliente diretamente com a empresa construtora/incorporadora. Mais uma vez as empresas precisaram atender ao poder de compra do seu mercado alvo.

A criação e aplicação do Código de Defesa do Consumidor retratam o aspecto legal do aumento do poder de negociação dos compradores segundo VARGAS (1993) e CARDOSO (1996).

- **O poder de negociação dos fornecedores:** a força “fornecedores” envolve os fornecedores de produtos, serviços e FABRÍCIO et al. (1998) identificam também os fornecedores de serviços de engenharia e projetos. Na relação das empresas com seus fornecedores de produtos ou serviços, tem-se observado uma crescente subempreitagem das atividades de produção<sup>4</sup> sem critérios. Entre os fatores que têm contribuído para o crescimento de atividades subempreitadas pode-se destacar:

---

<sup>4</sup> Como o enfoque da pesquisa é sobre o sistema operacional, estará se falando principalmente sobre os aspectos voltados à produção. No entanto, tem-se observado que também as atividades de

- Participação dos fornecedores de insumos – o desenvolvimento de novos materiais, de novas técnicas construtivas têm aumentado a participação desses fornecedores no processo de produção, influenciando e modificando as formas de trabalho nos canteiros.
  
- O aumento do conteúdo técnico das obras – a variedade de atividades executadas numa obra e o grau de complexidade de determinadas atividades, como instalações prediais, por exemplo, têm feito com que as empresas contratem especialistas para a execução dessas atividades. Há também, por parte das empresas contratantes, uma tentativa de transferir as incertezas relacionadas à execução dessas atividades aos subempreiteiros, porém, qualquer imprevisto trará conseqüências para a obra, tanto para contratantes quanto para contratados, pois as empresas contratantes estão cada vez mais dependentes de seus subempreiteiros.

De acordo com CARDOSO, “*as empresas deveriam, então, se apoiar na capacidade dos subempreiteiros de ajudá-las a gerir esse triplo condicionante de complexificação / variabilidade elevada / condicionantes de mercado (qualidade, prazos e custos)*”. Os riscos e incertezas, inerentes ao empreendimento, não podem ser simplesmente transferidas do empreendedor para seu contratado. É fundamental que as empresas, ao contratar terceiros, tenham critérios para não contratar empresas sem condições de suportar parte desses riscos e incertezas.



- A escassez de recursos financeiros para a produção: a dificuldade de se obter financiamento para custeio da produção fez com que as empresas buscassem alternativas para se trabalhar, mesmo diante dessa situação. Uma alternativa foi aumentar os prazos de produção dos empreendimentos, o que impulsionou as empresas a subcontratar certas atividades de produção da obra, na tentativa de diminuir seus custos fixos. O aumento dos prazos de produção também exigiu das empresas maior habilidade para programar as atividades de execução da obra, subcontratadas ou não.
  
- A relação entre os subempreiteiros e a mão de obra na construção civil: de acordo com CARDOSO (1996), a força de trabalho na construção civil está cada vez mais desqualificada, e essa subcontratação “sem medidas”, que vem sendo praticada por grande parte das empresas do setor, contribui para a desqualificação da mão de obra. A relação estritamente comercial entre contratantes e subempreiteiros, sem a menor preocupação com a qualificação da força de trabalho, a aceitação por parte das empresas contratantes do trabalho dessa mão de obra desqualificada, e a submissão dos trabalhadores a péssimas condições de trabalho são fatores que, cada vez mais, estão contribuindo para a deterioração da qualidade da força de trabalho na construção civil.
  
- **A rivalidade entre os concorrentes existentes:** CARDOSO destaca alguns fatores que contribuíram para o aumento da rivalidade entre os concorrentes, tais como, a falta de recursos financeiros para a produção, o aumento das taxas

de juros, a diminuição da ação do Estado na economia, exigências de encadeamento da intervenção das equipes de produção e subempreiteiros, e o acesso de pequenas e médias empresas às concorrências públicas.

Cada um das cinco forças dentro do setor da construção civil merece ser sistematicamente analisada, para se estabelecer a estratégia de ação de uma empresa. Para a pesquisa em questão, a força fornecedores, mais especificamente, fornecedores de serviços, será discutida e analisada de forma a se tentar melhorar a relação entre empresas contratantes e contratadas, buscado-se padrões de rentabilidade satisfatórios para ambas as partes e qualidade para o empreendimento.

A opção pela metodologia das cinco forças de Porter é relevante para a pesquisa, pois identifica a força “*fornecedores*” como um dos fatores que influenciam a concorrência dentro dos mercados, e para que uma empresa possa estabelecer sua estratégia competitiva é necessário o conhecimento dessas forças, sendo que a importância de cada uma delas varia de acordo com o setor de mercado em questão.

A análise que CARDOSO (1996) faz da concorrência na indústria da construção civil, utilizando a metodologia das cinco forças competitivas de Porter, mostra a importância da força “fornecedores”, para este setor. Principalmente no que diz respeito aos fornecedores de serviços, objetos do tema desta pesquisa, mostrando como a subempreitagem de atividades dentro do processo de produção vem crescendo entre os empreendimentos do setor, sem critérios, sem procedimentos padronizados.

## 2.2 Estratégia competitiva na construção civil.

Diante da análise da estrutura do segmento de edificações habitacionais na indústria da construção civil, através das cinco forças competitivas de PORTER, parte-se para o estudo sobre a estratégia competitiva adotada pelas empresas que atuam, ou pretendem atuar neste segmento da construção civil.

O posicionamento estratégico de uma empresa dentro da sua indústria é fundamental para o alcance de sua vantagem competitiva. Basicamente, uma empresa pode posicionar-se de forma a obter sua vantagem competitiva através da diferenciação de seu produto, percebida pelo cliente, ou por uma produção a custos mais baixos, em relação à concorrência. Da combinação dos tipos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação, com o escopo de atividades da empresa, PORTER (1998) caracteriza três estratégias genéricas de competição dentro das indústrias:

- Liderança de custo;
- Liderança por diferenciação;
- Enfoque.

Segundo BETTS; OFORI (1992), uma empresa deve fazer uma análise crítica da sua posição estratégica em relação ao mercado e à concorrência, procurando identificar qual das três estratégias genéricas deverá ser seguida.

Uma empresa pode obter **liderança no custo** total quando seu custo de produção é mais baixo que o da concorrência, seu produto possui um padrão de qualidade próximo ao

oferecido no mercado, e o preço deste produto está na média, ou perto dos preços da concorrência.

Assim, uma empresa que optou pela liderança de custo consegue obter retornos mais altos que os da concorrência, desde que os atributos de seu produto, considerados importantes pelo cliente, sejam equivalentes aos atributos dos produtos concorrentes oferecidos no mercado, que o preço também seja equivalente ao da concorrência e esta empresa consiga descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo dentro da sua cadeia de produção.

Para uma empresa que procura competir pela vantagem de custo, cada atividade dentro do seu processo produtivo deverá ser analisada isoladamente e também como ocorre sua interação com as demais atividades. Investimentos em tecnologia, racionalização da produção, procurando-se diminuir desperdícios e não conformidades, buscando-se a eficiência em cada atividade, são formas de se conseguir uma redução nos custos de produção. De acordo com CARDOSO (1997), uma empresa pode competir por custos integrando as atividades de produção (internalização), ou mesmo contratando estas atividades no mercado (externalização)<sup>5</sup>.

Segundo SILVA (1995), com investimentos em pesquisa e desenvolvimento e gestão da qualidade, empresas construtoras têm conseguido competir pela liderança nos custos através de ganhos significativos de produtividade. Mesmo assim, ainda existem no setor, segundo a autora, empresas com uma visão distorcida da competição por custos através da não conformidade dos produtos.

Para o segmento de edificações habitacionais da construção civil, a **liderança pelo custo**, pode ser mais bem entendida como “liderança pela origem no custo”, pois neste segmento, diante da rigidez da capacidade de pagar do mercado alvo, o custo mais baixo da produção, só é percebido quando pode ser traduzido para o preço oferecido ao mercado<sup>6</sup>.

A formação do preço de um produto do segmento de edificações habitacionais possui uma dificuldade, intrínseca de sua natureza, e não encontrada na indústria seriada: o preço deve ser equacionado antes do empreendimento ficar pronto de acordo com BETTS; OFORI (1992), para ROCHA LIMA JR.(1990), “*já que a obra está no papel, e não na linha de produção quando se está formulando o preço*”. Portanto, mesmo com a redução de custos no processo de produção, as empresas devem dispor de mecanismos para compensar desvios que podem ocorrer durante o processo, para que o preço oferecido ao mercado não venha a sofrer alterações que possam prejudicar o resultado do empreendimento, como por exemplo, reduzindo a velocidade de vendas.<sup>7</sup>

Uma empresa pode obter **liderança por diferenciação** quando, primeiramente, oferece um produto cujos atributos são diferenciados da concorrência, percebidos e valorizados pelo cliente, indo ao encontro de suas expectativas, e segundo PORTER, a empresa “é

---

<sup>5</sup> No item 2.5 Estratégia da Integração Vertical serão discutidas a questão das estratégias de integração das atividades da produção.

<sup>6</sup> É importante destacar que em alguns casos as empresas colocam no mercado produtos com preços mais baixos para liquidar seus estoques, mesmo quando não obtiveram vantagem no custo da produção dos mesmos, o que não representa nenhuma vantagem de custo.

<sup>7</sup> A velocidade de vendas é uma variável que afeta diretamente a empresa incorporadora. A empresa construtora, escopo desta pesquisa, pode ser indiretamente afetada se a incorporadora atrasar ou não pagar os serviços da construtora, caso sua entrada de receitas seja diferente do esperado.

*recompensada pela sua singularidade por um preço-prêmio<sup>8</sup>*”. Os custos de produção devem ser semelhantes aos da concorrência, e seu *preço-prêmio* deve superar o custo dessa singularidade.

Para este autor, uma empresa que deseja obter liderança pela diferenciação deve oferecer um produto com um diferencial de atributos que o torne único no mercado, de forma que o cliente seja convencido a pagar mais por ele. Ainda assim, a empresa não deve se descuidar dos custos inseridos em seu produto, esses não devem ficar muito acima da concorrência. A empresa deve procurar reduzir o custo em todos os elos da sua cadeia que não afetem a diferenciação de seu produto.

A diferenciação de um produto do segmento habitacional da construção civil, que pode ser percebida pelo cliente, se dá principalmente por atributos do produto, como projeto, localização, padrão de acabamento e, inclusive o próprio preço. Mesmo que a diferenciação em qualquer desses atributos torne o produto único no mercado, não o será por muito tempo, já que as tecnologias neste setor são rapidamente difundidas. Ainda assim, uma diferenciação em relação a algum tipo de tecnologia utilizada na produção, dificilmente será percebida e valorizada pelo cliente.

A terceira estratégia genérica, descrita por PORTER, que pode ser adotada por uma empresa é o enfoque. Quando uma empresa decide pela estratégia do enfoque, ela estará concentrando sua estratégia para um determinado segmento estreito dentro de uma

---

<sup>8</sup> No segmento habitacional da indústria da construção civil, principalmente quando o produto é dirigido às classes média e baixa, a capacidade de pagar deste público representa um fator de alta rigidez. Portanto a empresa que optar pela estratégia da diferenciação neste mercado, muito provavelmente se verá forçada a baixar seu preço, posicionando-o próximo ao da concorrência, e perdendo o que seria traduzido em retornos mais altos, já que este mercado não está disposto a pagar pelos atributos deste produto.

indústria, procurando obter vantagem competitiva dentro deste segmento, atendendo às necessidades deste de forma mais eficiente que os seus concorrentes. A empresa que busca a liderança no enfoque deve explorar as diferenças que existem em um determinado segmento em relação à indústria. Esta empresa deverá descobrir e aproveitar a subotimização de um segmento estreito por concorrentes com amplos segmentos de atuação.

PORTER ainda descreve duas variações para a estratégia do enfoque: o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. No primeiro, uma empresa busca vantagem de custo no seu segmento escolhido, explorando as diferenças no comportamento do custo neste segmento; no segundo a empresa busca a diferenciação no seu segmento de atuação explorando as necessidades especiais dos seus clientes neste segmento.

Num ambiente onde a concorrência tem alvos amplos de atuação, uma empresa pode ter vantagem competitiva por enfoque no custo apenas procurando atender um pequeno segmento, pois a concorrência atende o mesmo segmento arcando com custos mais altos que o necessário.

Numa situação semelhante, uma empresa também pode obter vantagem competitiva por enfoque na diferenciação, quando a concorrência com alvos amplos de atuação falha no atendimento às necessidades de um segmento específico.

Na indústria da construção civil, dificilmente uma empresa irá competir com alvos amplos de atuação. Devido a características intrínsecas da natureza dessa indústria, as empresas direcionam seu enfoque de atuação para um determinado segmento. No

segmento desta pesquisa, edificações habitacionais, este pode já ser o enfoque estratégico da empresa. Pode, também ocorrer casos onde dentro deste segmento, uma empresa dirija seu enfoque para um nicho ainda mais estreito, como por exemplo para o segmento de empreendimentos residenciais para um público de alto poder aquisitivo, ou uma para uma determinada localização geográfica, um bairro.

A ocorrência das três estratégias competitivas genéricas no ambiente da indústria da construção civil é observada por SILVA (1995), em seu estudo sobre estratégias competitivas na construção civil. De acordo com a autora, a liderança no custo total na indústria da construção civil ainda é utilizada pelas empresas de forma distorcida. Encontra-se, na mesma indústria, empresas que buscam menor custo através da não-conformidade de seus produtos e empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento, e gestão da qualidade, alcançando ganhos em produtividade.

Na indústria da construção civil, a estratégia do enfoque é identificada por SILVA (1995), principalmente, pelas construtoras que se especializam em um determinado tipo de empreendimento, por exemplo, edifícios residenciais de alto padrão, para clientes de uma faixa de renda alta, edifícios comerciais, shopping centers, etc. Segundo a autora, esta estratégia não é muito utilizada na indústria de materiais, destacando-se apenas aquelas empresas especializadas em materiais mais sofisticados, ou aquelas concentradas numa determinada região.

As empresas devem optar por uma estratégia genérica para competir no mercado, e não tentar combinar as três, pois certamente não alcançará nenhuma e ficará no “meio-termo”. De acordo com PORTER, uma empresa no “meio-termo” não possui nenhuma



vantagem competitiva, e está em desvantagem em relação aos seus concorrentes que optaram por uma das estratégias genéricas, ficando em melhor posição competitiva.

Para SILVA (1995), *“a empresa que pretenda ficar no meio-termo não alcança nenhuma rentabilidade elevada e sofre de uma falta de identidade empresarial que prejudica a sua imagem”*. Portanto, a escolha da estratégia genérica é de fundamental importância para se obter vantagem competitiva tanto na indústria da construção civil, como em qualquer outra.

Para decidir sobre a estratégia competitiva a ser adotada, as empresas devem observar determinados fatores do contexto dentro do qual esta decisão será tomada. Segundo KRIPPAEHNE et al. (1992), para uma empresa construtora adotar com sucesso uma estratégia competitiva, ela deve estar atenta a dois grupos de fatores: **fatores internos** e **fatores externos** à empresa, representados esquematicamente na **figura-1**.

Esses dois grupos de fatores interagem entre si e influenciam diretamente sobre a estratégia competitiva que a empresa irá adotar.

Os **fatores internos** à empresa podem ser divididos em dois grupos que juntos determinam os limites internos da estratégia competitiva que a empresa poderá adotar:

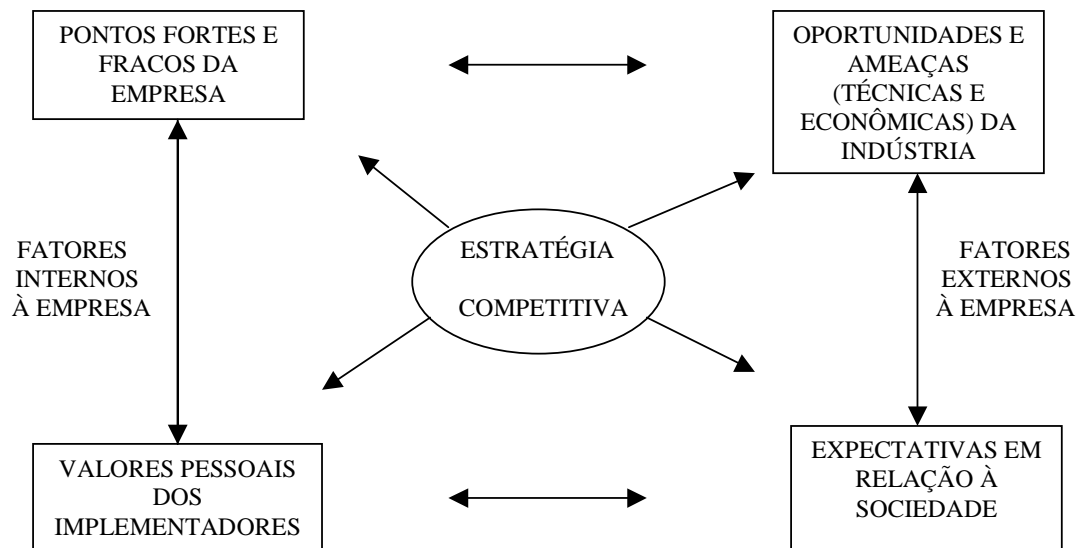
- Os pontos fortes e fracos da empresa, incluindo todas as habilidades e diferenciais de vantagens em relação à concorrência, como recursos financeiros, ou tecnologia.
- Os valores pessoais da empresa: as necessidades e a motivação daqueles que serão responsáveis pela implementação da estratégia escolhida.

Os **fatores externos** à empresa também podem ser divididos em dois grupos:

- As ameaças e oportunidades da indústria: caracterizam o ambiente competitivo onde atua a empresa, incluindo os riscos e as gratificações inerentes ao ambiente.
- Expectativas em relação à sociedade: representam o impacto que políticas governamentais, ou de cunho social, pode ter na empresa.

Para KRIPPAEHNE et al. (1992), o sucesso da implementação de uma estratégia competitiva depende desses fatores estarem identificados e direcionados de acordo com os objetivos e políticas da estratégia adotada pela empresa.

**FIGURA 1 - O contexto da estratégia competitiva. KRIPPAEHNE et al. (1992)**



### 2.3. Enfoque sistêmico da empresa de construção civil.

Após o estudo sobre a indústria da construção civil, parte-se para o estudo sobre a interação das empresas com seu ambiente (mercado). O objetivo aqui é, com base na literatura sobre o assunto, identificar quais os fatores ambientais e internos do sistema da empresa que irão influenciar na decisão sobre sua estratégia de ação.

Este item tem por objetivo a análise do sistema empresa, suas interações com o ambiente no qual se insere e com os sub-sistemas que o compõem. A importância deste item é identificar os fatores que influenciam as empresas nas definições de estratégias, diretrizes, objetivos e metas, pois a decisão de executar todas as atividades do processo construtivo ou subcontratar estas atividades, ou parte delas, estará relacionada com essas definições feitas na empresa.

CHIAVENATO (1995) descreve a empresa como um sistema aberto que possui um relacionamento dinâmico com seu ambiente, recebendo insumos, transformando-os e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços, que proporcionarão a retroação de indicadores de comportamento do ambiente ao sistema empresa, mostrando como a empresa deverá adaptar-se à nova configuração do seu ambiente.

As empresas da construção civil podem ser consideradas como sistemas abertos, pois interagem com o ambiente em que estão inseridas (setor da construção civil), captando insumos deste ambiente, na forma de recursos financeiros, materiais, mão de obra, transformando-os, e o que resulta deste processamento é entregue ao ambiente na forma de produtos ou serviços.

O sistema empresa é formado por diversas partes menores, que são os subsistemas representados pelos departamentos, ou divisões dentro da empresa, e que desempenham funções específicas. Estes subsistemas interagem entre si e com o sistema maior “empresa” do qual fazem parte. Há uma interdependência entre a empresa e seus subsistemas. Os subsistemas devem agir de forma sinérgica para alcançar o objetivo do sistema empresa.

As empresas encontram-se imersas num ambiente amplo e complexo, cujas características exercem influências, de forma negativa ou positiva, sobre as empresas. Estas características ambientais são variáveis independentes, que fogem ao controle das empresas. Dentro do sistema empresa também existem variáveis que devem ser

consideradas no processo de definições estratégicas, são variáveis dependentes, e que podem ser controladas e monitoradas.

As variáveis independentes podem ser de ordem política, no que se refere às questões políticas e ideológicas de um país; de ordem econômica, relacionadas com a obtenção de recursos, com a oferta e a demanda de serviços e produtos; as leis e normas que regulamentam o comportamento das empresas também são variáveis ambientais que podem incentivar ou restringir o desempenho da empresa; a tradição e a cultura dos povos, as características da população e as questões ambientais são variáveis do ambiente que de alguma forma afetam as empresas. A tecnologia é considerada uma variável ambiental, quando as empresas procuram incorporar as inovações tecnológicas, e será uma variável interna da empresa quando esta influencia o ambiente com a sua tecnologia.

Segundo CHIAVENATO (1995) há um segmento do meio ambiente mais específico para uma determinada empresa, sendo considerado seu *ambiente de tarefa*. É o contexto ambiental mais próximo de cada empresa, de onde são extraídos os insumos e recursos, e onde são colocados os produtos que saem da empresa. O *ambiente de tarefa* é constituído pelas partes do meio ambiente mais relevantes para a empresa. É um ambiente cujas interações são mais diretas. O ambiente tarefa é o horizonte onde estão as ligações mais diretas da empresa com o seu exterior, e também é onde a empresa define o seu nicho de atuação.

As empresas estão sujeitas às pressões exercidas pelo ambiente. Essa dinâmica ambiental tanto pode trazer ameaças e contingências para as empresas, como também

oportunidades. Toda empresa precisa fazer uma análise do seu ambiente para definir seu posicionamento estratégico. Para se planejar o futuro da empresa é fundamental que se tenha conhecimento das ameaças e oportunidades existentes no ambiente, como também das mudanças que podem ocorrer.

A análise ambiental é fator determinante para o planejamento estratégico da empresa, assim como para a definição da sua estrutura organizacional. Segundo CHIAVENATO (1995), não existe uma única forma de se estruturar uma empresa, isto se dará em função da situação do ambiente no qual se insere.

Para uma empresa definir sua estratégia é necessário que se faça, primeiramente, uma análise ambiental, procurando identificar quais as oportunidades e ameaças existentes no seu ambiente. Então, deve-se analisar a empresa internamente, buscando um diagnóstico sobre quais são seus pontos fracos, quais são seus pontos fortes, onde estão suas limitações, qual a sua estrutura e qual a sua tecnologia, e quais são seus objetivos frente ao mercado.

A partir dessas análises, a empresa deverá tentar ajustar seus recursos, seu potencial e suas limitações com as oportunidades ambientais, procurando aproveitar ao máximo essas oportunidades e tentando se expor ao mínimo às ameaças e contingências ambientais. Assim, a empresa começa a traçar suas políticas e diretrizes e a organizar sua estrutura para atingir seus objetivos. A questão de se ter uma estrutura total ou parcialmente integrada dependerá então: dos objetivos da empresa e da compatibilização dos fatores internos da empresa (potencialidades, fraquezas) com as condições ambientais.

A análise das relações da empresa com o ambiente, sob o enfoque sistêmico, poderá mostrar às empresas os fatores internos e externos relevantes para a decisão sobre sua forma de organização para alcançar seus objetivos frente ao mercado.

#### **2.4. Organização do Planejamento Empresarial.**

Este item apresenta a estrutura de tomada de decisões, dentro do sistema empresa, em hierarquias distintas e relacionadas em cadeia. As decisões tomadas numa hierarquia formatam diretrizes de ação para a hierarquia seguinte. A importância deste item é identificar em que nível hierárquico é tomada a decisão de integração das atividades do processo construtivo e em que nível esta decisão será implantada.

A proposta aqui é, através do enfoque sistêmico, identificar o caminho a percorrer desde a análise do ambiente onde se insere a empresa até os métodos que serão escolhidos para a execução do produto, no nível operacional, conforme as decisões que foram tomadas em níveis superiores na hierarquia de decisão da empresa. Assim, se poderá identificar o percurso feito até se chegar à decisão por um processo de produção com atividades executadas pela própria empresa, ou pela subcontratação total, ou parcial, dessas atividades.

A tomada de decisões dentro do sistema empresa segue uma hierarquia de sub-sistemas interligados, onde as decisões tomadas no nível superior estabelecem as políticas e diretrizes para o nível seguinte. Segundo ROCHA LIMA JR. (1994), o planejamento

das empresas está estruturado em hierarquias bem distintas e se relacionam em cadeia, sendo que cada uma produz diretrizes de ação para a seguinte.

Assim, o planejamento estratégico de uma empresa é definido no nível de maior hierarquia de decisões, o *nível estratégico*. Os procedimentos implantados nos níveis subseqüentes: o *nível tático* e o *nível operacional*, deverão seguir às diretrizes estabelecidas nas decisões tomadas no nível estratégico para o alcance dos objetivos definidos neste nível.

É no nível estratégico onde são definidos os objetivos da empresa, e onde é feita a análise sistêmica entre a empresa e o ambiente no qual se insere. A partir daí, serão traçadas as políticas e diretrizes da empresa. A implementação dessas diretrizes compreende o planejamento estratégico. De acordo com CHIAVENATO (1995), o planejamento estratégico envolve prazos mais longos de tempo e a tomada sistemática de decisões estratégicas, sempre considerando a empresa como um todo.

Segundo ROCHA LIMA JR. (1994), no planejamento estratégico, as empresas, considerando sua relação com o ambiente, estabelecem suas políticas de atuação, procurando colocar o seu produto dentro das expectativas que foram a base da formação de suas políticas. É do planejamento estratégico que resultam as metas e parâmetros dentro dos quais as empresas irão projetar seus empreendimentos.

Para CHIAVENATO (1995), é no nível estratégico, que o autor também chama de nível institucional, onde são definidos os objetivos da empresa e onde se escolhe a estratégia, ou estratégias, para alcançá-los, em função da análise ambiental e organizacional. A



estratégia traçada será então implantada através de planos específicos nos outros níveis da empresa, hierarquicamente inferiores ao nível estratégico. No nível tático, ou nível intermediário, a estratégia definida no nível estratégico será desdobrada em planos táticos, enquanto que no nível operacional, se dá o detalhamento e a execução dos planos táticos da empresa.

De acordo com ROCHA LIMA JR. (1994), o planejamento empresarial divide-se em três subsistemas distintos com as seguintes características:

- Planejamento Estratégico: é quando são estabelecidas as políticas de atuação da empresa, considerando a análise sistêmica da empresa com seu ambiente. O planejamento estratégico envolve prazos longos de tempo, é estabelecido no nível estratégico, nível hierárquico mais alto dentro da empresa, e as decisões ali tomadas abrangem todos os demais níveis hierárquicos. Os empreendimentos da empresa serão projetados dentro das metas e parâmetros definidos no planejamento estratégico.
- Planejamento Tático: é desenvolvido no nível intermediário na hierarquia de decisões da empresa, onde as decisões tomadas envolvem prazos mais curtos do que no nível estratégico, e abrangem níveis mais baixos de decisão. Do planejamento tático resultam as rotinas de planejamento do produto e os padrões de comportamento esperados para os empreendimentos, procurando-se alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico.
- Planejamento Operacional: compreende a execução das rotinas estabelecidas no planejamento tático e proporciona a retroação do

sistema empresa, buscando sempre atingir os objetivos definidos no planejamento estratégico com os melhores resultados possíveis. O planejamento operacional é realizado no nível operacional, o de menor hierarquia de decisão dentro da empresa, caracteriza-se pelo estabelecimento de tarefas e operações. As decisões tomadas no nível operacional têm abrangência local e contêm os preceitos definidos no nível estratégico.

A questão da subcontratação das atividades do processo de produção é definida no nível estratégico da empresa, envolvendo a alta gerência no processo, depende da análise sistêmica empresa x ambiente e dos objetivos da empresa. A organização de uma estrutura total, ou parcialmente integrada, faz parte do planejamento tático. No planejamento operacional serão desenvolvidos os planos e procedimentos para a execução e controle das atividades de produção, procurando sempre condições para a otimização dos resultados.

Através da compreensão da organização do planejamento empresarial, a empresa poderá enxergar o percurso e os desdobramentos da decisão tomada no nível estratégico até o nível operacional e, dessa forma, ela conseguirá reconhecer em que nível do planejamento a decisão pela adoção da estratégia da subcontratação deve ser tomada, e quais as implicações desta decisão dentro da organização da empresa.

## **2.5 Estratégia da Integração Vertical.**

Este item apresenta conceitos da estratégia de integração vertical abordado pelos autores pesquisados. O objetivo será mostrar como esta estratégia pode ser adotada pelas empresas de construção civil para atingir seus objetivos, identificando as vantagens e desvantagens de cada forma de integração vertical. A relevância deste item para a dissertação é relacionar a estratégia da integração vertical com a questão da subcontratação.

A estratégia da integração vertical envolve decisões dentro da empresa sobre a internalização do processo de produção, ou aquisição dos recursos (produtos ou serviços) necessários à produção no mercado. Estas decisões são também colocadas por HARRIGAN (1985) e PORTER (1995), como decisões de “fazer ou comprar”. Para PORTER (1995), a integração vertical representa uma decisão da empresa em utilizar transações internas ou administrativas, envolvendo processos de produção, distribuição, vendas e outros processos tecnologicamente distintos, ao invés de usar transações de mercado, para atingir seus objetivos. Além disso, segundo ECCLES (1981), quando a empresa opta por adquirir insumos, ou serviços no mercado, aparece a questão de como ela irá gerenciar este relacionamento empresa x fornecedores.

Para HARRIGAN (1985), a integração vertical nas empresas está relacionada com as decisões sobre a provisão de recursos, ou serviços, se será feita internamente ou adquirida no mercado, através do que a autora chama de *unidades de negócio da empresa*.

Em sua análise estratégica da integração vertical, PORTER (1995) apresenta a seguinte definição: “A *integração vertical* é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa”. Para esse autor, é necessário se fazer uma análise entre os custos e benefícios, administrativos e econômicos da integração vertical, para se chegar à estratégia mais apropriada para a empresa, o que também está relacionado com a situação estratégica da empresa e com a indústria onde atua.

Para PORTER, os benefícios da integração vertical dependem do fornecimento interno de produtos ou serviços ter uma dimensão tal, que seja absorvida pelo volume de transações entre unidades adjacentes. Os custos e benefícios estratégicos da integração vertical encontrados pelo autor, que podem ser identificados no segmento de edificações habitacionais da construção civil, são apresentados a seguir:

### *CUSTOS*

- ⇒ **Flexibilidade reduzida:** os custos para mudanças na cadeia de produção da empresa são mais altos quando se tem uma estrutura verticalmente integrada.
- ⇒ **Exigências de investimento de capital:** a integração vertical exige investimentos da empresa para garantir o bom desempenho da cadeia de produção.
- ⇒ **Fechamento do acesso a pesquisas e ao “know-how” dos fornecedores:** a integração vertical torna a empresa responsável pelo desenvolvimento de sua própria capacidade tecnológica, o que pode excluir a empresa do fluxo de tecnologia do mercado.

### *BENEFÍCIOS*

- ⇒ **Aprofundamento na tecnologia:** a integração vertical da produção proporciona uma maior compreensão da tecnologia utilizada nas atividades desenvolvidas.
- ⇒ **Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos:** a integração vertical pode proporcionar uma redução do custo da aquisição de insumos no mercado.
- ⇒ **Maior habilidade em efetuar a diferenciação:** com um maior controle das atividades da produção, obtido com a integração, a empresa poderá ter melhores condições para agregar um diferencial em seu produto, em relação aos produtos da concorrência.

A importância dos custos e benefícios estratégicos da integração vertical para a empresa depende de características da indústria em questão. Esses custos e benefícios merecem ser analisados antes de se tomar qualquer decisão sobre a integração de atividades do processo produtivo da empresa.

Para se chegar a uma decisão pela estratégia da integração vertical dentro da empresa, é necessária uma análise sistêmica da empresa e do ambiente no qual esta se insere. A integração vertical será influenciada não só por fatores internos da empresa como seus objetivos frente ao mercado, sua estratégia de ação, sua cultura, como por fatores externos, características do ambiente de atuação da empresa e da concorrência.

Estes fatores internos e externos são relevantes tanto para as decisões envolvendo a integração vertical quanto para a dimensão que esta terá dentro da empresa, desde a obtenção da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final.

HARRIGAN (1985) identifica quatro forças características de cada indústria que afetam a escolha das estratégias de integração vertical e também a sua dimensão dentro da empresa:

- **A fase de desenvolvimento da indústria:** avaliada pelo crescimento das vendas e pelo grau de incerteza relacionado às vendas. A probabilidade do uso da integração é menor quanto maior o grau de incerteza dentro da indústria.

Para os empreendimentos do segmento de edificações da construção civil, onde o grau de incerteza relacionado à velocidade de vendas é bastante elevado, o risco de se manter uma estrutura de produção com altos níveis de integração também é elevado<sup>9</sup>. Na hipótese dos empreendimentos não alcançarem a velocidade de vendas esperada, ou se ocorrem atrasos nos pagamentos e/ou inadimplência, a empresa terá que dispor de capital próprio para sustentar o custo dessa estrutura de produção.

- **A volatilidade da competição na indústria:** alta competitividade e instabilidade são características de competição volátil. Este tipo de ambiente aumenta os riscos da integração vertical, pois a empresa precisa ter flexibilidade para competir num ambiente com essas características.

O ambiente da indústria da construção é bastante instável. Esta instabilidade também é característica do segmento de edificações habitacionais. O surgimento de

---

<sup>9</sup> Vide nota de rodapé – 7.

uma nova tecnologia, de uma alternativa para financiamento da produção, ou a identificação de necessidades do cliente ainda não atendidas, ou atendidas de forma insatisfatória, podem traduzir uma vantagem competitiva. Neste ambiente altamente competitivo uma empresa deve dispor de flexibilidade para acompanhar as mudanças que podem ocorrer.

- **O poder de barganha<sup>10</sup>:** empresas com forte poder de barganha podem se valer desta posição para dividir os riscos com seus fornecedores, diminuindo a integração vertical de sua estrutura e se tornando mais flexível.

Construtoras com grande volume de produção em seus empreendimentos podem obter vantagem na relação com seus fornecedores, quanto ao custo, forma de pagamento, compartilhando dessa forma os riscos intrínsecos desse mercado.

- **Os objetivos estratégicos de cada empresa:** a necessidade de garantir a qualidade do produto, a propriedade da tecnologia utilizada, ou a integridade da produção favorece a integração vertical. No entanto, as vantagens econômicas da integração vertical podem ser transitórias, já que o ambiente das indústrias não é estático.

Em empreendimentos do segmento de edificações habitacionais, mesmo que a construtora tenha sua produção integrada, de forma a proteger sua tecnologia da concorrência, ela não conseguirá essa proteção por muito tempo, pois as tecnologias utilizadas nesses empreendimentos são facilmente difundidas no mercado. Até pela

simples observação do andamento de uma obra, pode-se extrair a tecnologia nela utilizada. Já com a tecnologia gerencial, isso não ocorre, ela faz parte da cultura da empresa, somente as pessoas que estão ligadas ao gerenciamento dentro da empresa podem absorver essa tecnologia

KRIPPAEHNE et al. (1992) tratam da questão da integração vertical para a indústria da construção. A importância deste artigo está na aplicação dos conceitos da estratégia da integração vertical dentro da construção civil. Este trabalho apresenta uma tentativa de aplicar os conceitos sobre a estratégia da integração vertical no campo da construção civil, com o objetivo de dar ferramentas às empresas de construção civil para desenvolverem suas estratégias de integração vertical da melhor forma possível.

Das quatro forças apresentadas por HARRIGAN, três são identificadas por KRIPPAEHNE et al. (1992) na indústria da construção civil:

- A **volatilidade** é identificada através de características da construção civil tais como demanda cíclica ou irregular, a sazonalidade e o surgimento de novas tecnologias que podem criar vantagens de custo entre os competidores.
  
- As grandes empresas possuem um **poder de barganha** relativamente maior que as médias e pequenas empresas, dependendo do tipo de fornecedor. Uma construtora com um bom volume de empreendimentos, no segmento de edificações habitacionais, pode conseguir reduzir o custo e/ou ter vantagem na forma de pagamento, numa compra de caixilhos, por exemplo.

---

<sup>10</sup> O poder de barganha é o reflexo do poder de compra ou venda que uma empresa possui sobre os



- Os **objetivos estratégicos de cada empresa** geralmente direcionam o foco das empresas da construção civil para determinados nichos de mercado, tendo as empresas que se adaptar às características do nicho escolhido.

Essas forças características da indústria da construção civil, apontadas pelos autores irão direcionar as empresas quanto à posição a ser adotada sobre a estratégia da integração vertical. Quatro tipos de estratégias genéricas sobre a utilização da integração vertical poderão ser adotadas, variando quanto à dimensão, etapas e forma de implantação:

- **Integração Total:** é quando todas as atividades envolvidas na execução de um produto ou serviço são realizadas internamente, dentro da própria empresa. HARRIGAN (1983) apud KRIPPAEHNE et al. (1992).
- **Integração Parcial:** algumas atividades do processo produtivo são realizadas internamente e outras são realizadas por fornecedores externos especializados. PORTER (1995)
- **Quase-integração:** *“é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos a longo prazo e a propriedade integral”* PORTER (1995). Quando uma empresa contratante consegue estabelecer um bom relacionamento com fornecedores de insumos e subcontratados, de forma a obter preços competitivos para os produtos e serviços fornecidos, conseguindo diminuir o seu custo global.

- **Contratos:** é a estratégia da não-integração. Todas as atividades são adquiridas no mercado através de relações comerciais. HARRIGAN (1983) apud KRIPPAEHNE et al. (1992).

*“A decisão entre integração e não-integração é a escolha entre executar as atividades com equipes próprias ou subcontratar”* KRIPPAEHNE et al. (1992). Essa é a questão que as empresas construtoras têm procurado resolver para um melhor desempenho em seus empreendimentos. Entre as características da indústria da construção civil que afetam a integração vertical e os tipos de estratégia de integração, existem alguns fatores relacionados à competitividade que certamente irão influenciar na decisão sobre a questão da integração: inovações tecnológicas, excesso de capacidade e flexibilidade estratégica.

Uma empresa fica com excesso de capacidade quando faz altos investimentos em equipamentos<sup>11</sup> e torna-se totalmente integrada nesta área, o que aumenta a rigidez de sua estrutura. Uma opção para aumentar a flexibilidade em empreendimentos com utilização de equipamentos pesados é a subcontratação das atividades que requerem estes equipamentos, ou alugar os equipamentos necessários, o que geralmente ocorre, por exemplo, nas atividades de movimento de terra e no aluguel de guas.

---

<sup>11</sup> As empresas da construção civil que mais investem em equipamentos são as do segmento de construção pesada. No segmento de edificações, foco desta pesquisa, geralmente não ocorrem grandes investimentos nesta área, normalmente quando há a necessidade do uso de equipamentos, eles são alugados, ou contrata-se uma empresa para a execução da atividade, pois o custo de manutenção geralmente é bastante alto.

As empresas construtoras devem estar sempre atentas às mudanças no mercado da construção e devem ter flexibilidade estratégica para acompanhar estas mudanças. Empresas estrategicamente integradas terão maior dificuldade em se adaptar às mudanças do mercado devido à rigidez de sua estrutura.

Os conceitos sobre a estratégia da integração vertical foram elaborados a princípio para a indústria seriada. KRIPPAEHNE et al. (1992) fizeram uma aplicação destes conceitos para a indústria da construção civil. Algumas recomendações são feitas por estes autores para uma boa aplicação das estratégias da integração vertical em empresas construtoras:

- Se fornecedores no mercado atendem perfeitamente às necessidades do processo produtivo, executá-las internamente pode ser um desperdício.
- O desenvolvimento de um bom relacionamento com subcontratados e fornecedores pode traduzir ganhos em qualidade e produtividade para o empreendimento.
- Para empresas que dispõem de uma carteira regular de fornecedores e subcontratados, seria interessante experimentar novas empresas para sentir as condições de preço e tecnologia do mercado.
- Em alguns casos, construtoras podem aumentar sua margem de lucro diminuindo a quantidade de trabalho realizada por equipes próprias.
- As estratégias de integração vertical devem estar sempre em sintonia fina para se ajustar a um ambiente instável e competitivo como o da construção civil.

## **2.6 Conceitos e procedimentos da subcontratação**

A partir dos estudos realizados sobre a indústria da construção civil, a análise sistêmica da empresa e a estratégia da integração vertical, parte-se para o estudo da subcontratação em si. O objetivo aqui é, dentro da bibliografia pesquisada, apresentar conceitos de subcontratação e do sistema de parcerias, quais são suas vantagens e desvantagens e que razões levariam uma empresa a optar, ou não, pela subcontratação.

O objetivo neste item é estudar a ocorrência do fenômeno da subcontratação, identificando as formas como é praticada e as vantagens e desvantagens que esta prática pode trazer tanto para as empresas construtoras.

O estudo sobre o conceito e as formas da subcontratação também será importante para se ter condições de discutir sobre o fenômeno da subcontratação em outros países, e para a análise das experiências realizadas com empresas da construção civil, por diversos autores, sobre subcontratação e parcerias.

### **2.6.1. Subcontratação e Terceirização: Conceitos.**

Para falar sobre o conceito de subcontratação é importante que se comente sobre o conceito de terceirização. TOMÉ (1998) fala que a terceirização surgiu no início da II Guerra Mundial, nos Estados Unidos, com o nome de “*outsourcing*”. De acordo com a autora, “*a terceirização é uma técnica administrativa utilizada pelas empresas para repassar algumas de suas atividades – acessórias e de apoio – a terceiros*”.

AMATO NETO, J. (1995) aborda o conceito de terceirização para a indústria automobilística, considerando a terceirização como sendo a transferência de atividades da empresa, sendo estas atividades parte do processo de produção, ou de comercialização, de uma empresa, ou apenas atividades, ou serviços, de apoio (limpeza, segurança, telefonia, etc.)

O conceito de subcontratação é apresentado por NETO (1995) em sua análise sobre relacionamento entre fornecedoras e montadoras da indústria automobilística japonesa. Segundo o autor, o sistema de subcontratação consiste em se estabelecer um relacionamento estreito entre as montadoras e seus fornecedores de autopeças, baseado na cooperação entre as empresas com o objetivo de desenvolver novos projetos, ou aperfeiçoar produtos já existentes, com a utilização comum de recursos.

A dificuldade em se trazer o conceito de terceirização da indústria automobilística, para a indústria da construção civil, consiste no fato de que é difícil determinar quais seriam as atividades acessórias, ou de apoio, dentro do processo de produção de um empreendimento, segundo VILLACRESES (1995). Na indústria da construção civil, todas as atividades dentro do processo têm por objetivo a execução de um único produto, diferente da indústria manufatureira onde a cada estágio da produção há um produto intermediário que vai se modificando em cada etapa do processo, segundo ECCLES (1981b).

Para MAHER (1982), a subcontratação consiste no processo onde uma empresa no papel de contratante (general contractor) contrata outra empresa (subcontratado) para executar e ser completamente responsável por uma determinada atividade do

empreendimento. Segundo o autor, a subcontratação, na indústria da construção civil, é usada pelas empresas no papel de contratantes, para transferir as responsabilidades legal, financeira e operacional para a empresa subcontratada. Para HINZE, J.; TRACEY, A. (1994), a empresa subcontratada é uma empresa especialista contratada para executar uma atividade específica dentro de um empreendimento.

De acordo com CLOUGH; SEARS (1991), a subcontratação existe quando uma empresa, que foi contratada para a construção de um empreendimento, contrata uma empresa especialista para executar uma determinada parte do empreendimento (desempenhando o papel de contratante). Entre o proprietário do empreendimento e as empresas subcontratadas não existe nenhuma relação contratual, segundo o autor. A empresa contratante é responsável perante o proprietário pela entrega do empreendimento, assim como pela direção da execução deste e pela supervisão e coordenação dos subcontratados, e por quaisquer falhas que estes venham a cometer.

O termo **subcontratação** será considerado nesta pesquisa, baseando-se nos conceitos dos autores pesquisados, como a contratação de empresas (**subcontratadas**) para a execução de determinadas atividades dentro do processo produtivo, por uma empresa construtora (**contratante**) contratada para a completa execução de um empreendimento.

### **2.6.2. Formas de organização da produção com a subcontratação e tipos de contratos.**

A forma como o proprietário do empreendimento irá se organizar para a execução deste, dependerá, é claro, do tipo de empreendimento em questão. Os riscos e as incertezas

envolvidos na execução do empreendimento deverão ser analisados para se escolher a melhor forma de organização da construção.

De acordo com GOULD (1997), a análise de risco é importante para se definir que estratégia de organização será melhor para conduzir a execução do empreendimento. Uma vez identificados os riscos, o grau de sofisticação do empreendimento e os recursos do proprietário, pode-se definir qual será a melhor forma de executá-lo.

GOULD (1997) e CLOUGH; SEARS (1991) descrevem as abordagens estratégicas mais comuns de organização da execução de um empreendimento da construção civil. Estas estratégias compreendem não só a organização da construção, mas também a execução e a coordenação dos projetos. Cada abordagem estratégica apresenta um tipo de relacionamento entre o proprietário, os projetistas, o construtor e os subcontratados, conforme será mostrado a seguir:

### ***Tradicional***

Na forma tradicional de organização da execução do empreendimento, GOULD (1997) descreve que o proprietário contrata uma pessoa, ou uma empresa, que será responsável pelo desenvolvimento de todos os projetos relacionados ao empreendimento. De posse dos projetos, o proprietário irá contratar a construtora que será responsável pela entrega do empreendimento pronto, ou seja, pela total execução deste. A construtora por sua vez, poderá subcontratar as atividades dentro do processo de produção. Os subcontratados respondem somente à construtora, e esta ao proprietário do empreendimento. A empresa responsável pelo projeto poderá supervisionar a execução

do mesmo no campo, porém não existe nenhuma relação formal entre projetista e construtora, a troca de informação entre eles se dá através do proprietário.

Para GOULD (1997), a principal vantagem desta forma de organização reside no fato de que o proprietário tem disponível o projeto antes de começar a construção do empreendimento, dessa forma ele pode ter uma boa estimativa de quanto custará a construção, e poderá até negociar um contrato a preço fixo com a empresa construtora.

O fato dos projetos estarem prontos antes do empreendimento começar também traz uma desvantagem para a organização tradicional, segundo GOULD (1997). Primeiro, o projeto deverá ser feito da melhor forma possível, procurando-se evitar ao máximo interpretações erradas, qualquer falha ou omissão no projeto poderá trazer prejuízos ao proprietário e gerar conflitos entre os envolvidos no empreendimento. A falta de interação entre o proprietário, os projetistas e a construtora é outra desvantagem destacada pelo autor. Se houvesse uma cooperação ainda na fase de desenvolvimento dos projetos muitos conflitos durante a fase de construção poderiam ser evitados.

GOULD (1997) indica esta estratégia de organização para empreendimentos que não sejam tecnicamente muito sofisticados, ou empreendimentos que a construtora já tenha executado anteriormente. Para este autor, em empreendimentos de complexidade tecnológica, ou com um cronograma sem folgas, a organização tradicional não seria bem aplicada.

### ***Projeto-Construção***



Nesta estratégia de organização o proprietário contrata uma única empresa, ou uma *joint-venture*<sup>12</sup>, para o desenvolvimento tanto dos projetos como da construção do empreendimento, de acordo com GOULD (1997) e CLOUGH; SEARS (1991). Na organização **Projeto-Construção**, o proprietário, os projetistas e construtores trabalham de forma cooperativa, segundo CLOUGH; SEARS (1991).

Para os autores pesquisados, a grande vantagem desta estratégia de organização é representada pelos benefícios que podem ser obtidos com a comunicação existente entre os envolvidos no empreendimento. Um bom fluxo de informações entre os responsáveis pelo projeto e construção pode permitir o início da obra antes do término dos projetos, diminuindo o tempo total de execução do empreendimento.

Para CLOUGH; SEARS (1991), a participação do responsável pela construção na fase de desenvolvimento do projeto, acrescentando informações sobre materiais, métodos construtivos e programação de atividades, e contribuindo com a sua cultura na área de execução de empreendimentos, poderá proporcionar uma redução de custos na execução, o que poderá diminuir o volume de desembolso do proprietário.

A estratégia **Projeto-Construção** também possibilita a incorporação de mudanças devido a alterações no projeto, ou provocadas por imprevistos, já que existe uma interação direta entre projeto e execução, segundo GOULD (1997).

GOULD (1997) aponta algumas desvantagens na organização **Projeto-Construção**. Duas desvantagens desta organização são conseqüências do fato de o projeto e a

---

<sup>12</sup> Segundo GOULD (1997), uma *joint-venture* é a união legal entre duas empresas com o objetivo de

construção serem de responsabilidade de uma só empresa, a primeira ocorre quando o proprietário não procura se envolver com o andamento do empreendimento, podendo ficar à parte de decisões que serão tomadas durante o processo. A segunda é que a fiscalização da execução do projeto no campo poderá ser menos eficaz, já que o projeto e a execução serão realizados pela mesma empresa. Outra desvantagem apontada pelo autor é que o proprietário não tem como saber realmente quanto custará seu empreendimento, já que o projeto e a construção caminham simultaneamente, ele não dispõe de nenhuma garantia quanto ao seu custo final.

#### ***Gerenciamento da Construção do Empreendimento ou Gerenciamento da Construção***

Quando o proprietário escolhe esta forma de organização, ele contrata ainda na fase de estudos do empreendimento, uma empresa para o projeto e outra para gerenciar a construção. Estas empresas poderão ser remuneradas através do pagamento de uma taxa de administração sobre a construção, para a gerenciadora, e para os projetistas, sobre o desenvolvimento do projeto, segundo CLOUGH; SEARS (1991). Para este autor, o objetivo desta abordagem é tratar o planejamento, o projeto e a execução do empreendimento como atividades distintas e integradas dentro do sistema da construção, buscando desenvolver um empreendimento de alta qualidade a um menor custo possível.

Para GOULD (1997) a principal vantagem desta organização é o relacionamento estabelecido entre os envolvidos no empreendimento desde a sua concepção até o término da obra. Através deste relacionamento os responsáveis pela construção podem influenciar no desenvolvimento do projeto, assim como os projetistas podem opinar

---

obter uma vantagem competitiva que isoladamente não conseguiriam.

sobre a seção das empresas subcontratadas e podem acompanhar a execução do projeto no campo. De acordo com CLOUGH; SEARS (1991), esta forma de organização compreende a direção e o controle sobre todas as atividades de projeto e construção, procurando desenvolver um empreendimento que responda aos anseios do proprietário da melhor maneira possível.

Outra vantagem apontada por GOULD (1997) ocorre quando os subcontratados possuem contrato diretamente com o proprietário, assim este poderá obter alguma vantagem no custo da obra através da concorrência entre as empresas subcontratadas.

A desvantagem apontada por GOULD (1997) para esta estratégia de organização, é que ela depende do bom relacionamento entre os envolvidos no empreendimento: o proprietário, o projetista e o gerente da construção. Cada um destes possui diferentes responsabilidades que são dependentes entre si, se um destes atores não tiver um comportamento cooperativo, as vantagens desta forma de organização serão anuladas.

Além da estratégia de organização da execução do empreendimento, existem também as formas como são estabelecidos os contratos, tanto entre proprietário e construtor, quanto entre construtor e subcontratados. As principais formas de contratos encontrados na bibliografia serão apresentadas a seguir:

### ***Contrato a Preço Fechado***

Segundo CLOUGH; SEARS (1991), quando é estabelecido um contrato a preço fechado a empresa prestadora do serviço irá trabalhar por uma determinada quantia fixada em contrato, acertada entre as partes, caso o serviço tenha um custo maior, a empresa

contratada assumirá essa perda. Para este autor, os contratos a Preço fechado são indicados para empreendimentos, ou atividades, onde o escopo e as quantidades a serem executadas possam ser definidos antes do fechamento do contrato.

A principal vantagem desta forma de contrato, para GOULD (1997), é que o contratante tem condições de saber quanto irá desembolsar antes da atividade começar. No entanto, caso haja algum erro na definição do escopo da atividade, ou na quantidade levantada, o contrato estará sujeito a renegociações, expondo tanto o contratante, como o contratado a sérios riscos financeiros.

#### ***Contrato a Preço-Unitário***

No Contrato a Preço-Unitário, a empresa contratada será remunerada por cada unidade de trabalho executado, medido no campo, ou seja, no contrato fica estabelecido o preço unitário do serviço a ser executado, em cada medição a quantidade executada é multiplicada pelo preço-unitário, segundo CLOUGH; SEARS (1991). Para GOULD (1997), é fundamental a presença de um representante da contratante no campo para verificar os quantitativos executados e liberar os pagamentos. Na formação do preço unitário da atividade contratada, a empresa contratada deve colocar suas margens de lucro e outras que achar conveniente, de acordo com GOULD (1997). Para CLOUGH; SEARS (1991), esta forma de contrato é adequada para atividades cuja natureza está bem definida, mas os quantitativos ainda não podem ser corretamente levantados.

Para GOULD (1997), a principal vantagem desta forma de contrato é que a execução da atividade poderá começar antes do término dos projetos, adiantando-se o cronograma da obra. Caso as quantidades estimadas para as atividades contratadas nesta modalidade

sejam muito diferentes do que foi realmente executado, esta situação poderá trazer problemas de ordem financeira tanto para o contratante como para o contratado, CLOUGH; SEARS (1991), GOULD (1997).

### ***Preço de Custo mais Taxa de Administração***

No contrato a preço de custo mais taxa de administração, segundo CLOUGH; SEARS (1991), fica estabelecido entre as partes que o contratante irá reembolsar os custos que a contratada tiver na execução de uma determinada atividade e pagará uma taxa de administração “*fee*” pelos serviços prestados. Esta taxa poderá ser uma percentagem sobre os custos, CLOUGH; SEARS (1991), GOULD (1997), ou uma quantia fixada no contrato, CLOUGH; SEARS (1991).

De acordo com GOULD (1997), esta forma de contrato, que também é conhecida por ***Contrato Reembolsável e Contrato por Tempo e Material***, pode ser estabelecida tanto em contratos para elaboração de projetos, como para execução de atividades na obra, principalmente quando há a necessidade de acelerar o cronograma da obra, ou quando não se tem bem definido o escopo da atividade, e esta precisa ser iniciada. Segundo este autor, é fundamental que esteja bem claro no contrato que custos serão reembolsados e sobre que custos incidirá a taxa de administração.

CLOUGH; SEARS (1991), GOULD (1997) apresentam uma variação desta forma de contrato: o contrato com ***Preço Máximo Garantido***. Em contratos com ***Preço Máximo Garantido*** fica estabelecido que o custo da atividade não excederá um determinado valor para a contratante, caso o custo ultrapasse este valor, ele correrá por conta da empresa contratada. Segundo os autores, é comum nesta forma de contrato a existência

de cláusulas de incentivo para a contratada, caso a atividade seja executada a custo abaixo do preço máximo garantido.

Para GOULD (1997), mesmo com o estabelecimento do preço máximo garantido, o serviço é iniciado com muitas incertezas. A qualidade do serviço poderá ser prejudicada, para que o preço máximo garantido não seja ultrapassado. Em contratos sem preço máximo garantido o custo da atividade e o tempo de sua execução podem exceder o estimado. Segundo este autor, nesta forma de contrato é fundamental que exista um relacionamento baseado na confiança entre contratante e contratada.

### **2.6.3. Aspectos gerais da subcontratação.**

Alguns aspectos sobre a prática da subcontratação devem ser observados cuidadosamente quando a empresa contratante está decidindo sobre a utilização ou não desta prática. O objetivo aqui não será descrever todas as etapas dentro do processo de subcontratação, mas sim, destacar fatores importantes nestas etapas que devem ser considerados pela empresa contratante no momento de decisão.

#### *SELEÇÃO*

De acordo com ECCLES (1981a), a incerteza gerada pelo grau de complexidade que envolve as atividades dentro da construção de edificações, cada vez mais especializadas, aumenta a utilização da subcontratação nos empreendimentos. Para este autor o uso da subcontratação cresce de acordo com a seguinte progressão:

### Especialidade + Complexidade + Incerteza + Subcontratação

Segundo BENNETT; FERRY (1990), as edificações atuais vem utilizando crescentemente diversas tecnologias durante sua execução. Devido a esta complexidade das edificações, nenhuma empresa no mercado possui um conhecimento detalhado de todas as tecnologias envolvidas num empreendimento, isso faz com que as atividades sejam executadas por empresas especialistas numa determinada tecnologia. De acordo com os autores, as empresas especializadas representam unidades básicas dentro da organização das edificações.

Os serviços contratados dentro da execução de um empreendimento fazem parte do produto final, portanto estão diretamente relacionados com a qualidade deste produto, segundo VILLACRESES (1995). Esta configuração torna cada vez mais importantes os critérios utilizados na seleção das empresas subcontratadas.

As Normas ISO-9004, apud VILLACRESES (1995), relacionam alguns métodos para empresa contratante utilizar na avaliação de empresas prestadoras de serviços e fornecedores:

⇒ Avaliação in-loco da capacidade da empresa e/ou do sistema de qualidade.

⇒ Avaliação de amostra de produtos.

⇒ Histórico de fornecimento similar.

⇒ Resultados de testes de fornecimentos similares.

⇒ Experiências publicadas de outros usuários.

WILSON, JR. et al. (1995) descrevem algumas ações que devem ser seguidas não só na seleção de subcontratados, mas na seleção de parceiros em um empreendimento:

- ⇒ Análise do estilo de gerenciamento, organização, de diferenças culturais, dos pontos fortes e fraquezas da empresa.
- ⇒ Desenvolvimento de uma visão conjunta dos objetivos.
- ⇒ Análise da estrutura organizacional interna.
- ⇒ Pré-qualificação e certificação
- ⇒ Identificação da capacidade tecnológica.
- ⇒ Capacidade de contribuição de recursos.

Um fator de extrema importância que deve ser considerado desde a seleção dos subcontratados é a condição financeira da empresa em executar uma atividade do empreendimento, pois o risco que a contratante assume perante o proprietário é compartilhado pelos subcontratados.

### *CONCORRÊNCIA*

Segundo HINZE, J.; TRACEY, A. (1994), o relacionamento entre contratante e subcontratado no decorrer de um empreendimento, começa com o processo de concorrência e termina com o pagamento final ao subcontratado, geralmente após a entrega do empreendimento acabado. De acordo com SHASH, A. (1998), o envolvimento de uma empresa especialista com um determinado empreendimento começa com o convite feito pela contratante, informando sobre uma determinada



atividade do empreendimento e solicitando uma proposta para a execução desta atividade.

É durante esta fase de concorrência e negociações que o relacionamento entre a contratante e os subcontratados começa a tomar forma. Portanto é necessário que cada detalhe das atividades subcontratadas seja discutido para que exista um bom relacionamento entre as partes durante o empreendimento e resultados satisfatórios para contratante e contratado, HINZE, J.; TRACEY, A. (1994).

Apesar da importância do papel dos subcontratados na indústria da construção civil, pouco se conhece sobre o processo de concorrência para a contratação destes, de acordo com SHASH, A. (1998). Para este autor, o uso indiscriminado das propostas das empresas subcontratadas, a seleção sem critérios e conflitos litigiosos entre contratante e subcontratados tem contribuído para a desistência de empresas competentes de executar certas atividades ou para a queda no padrão de qualidade dos serviços executados.

Os subcontratados, segundo SHASH, A. (1998), necessitam de algumas informações consideradas de vital importância para a elaboração de uma proposta, que deveriam constar sempre nos convites das concorrências: o tipo do serviço a ser subcontratado, a dimensão do serviço, a localização do empreendimento, local da entrega das propostas à contratante e o nome do proprietário do projeto. De posse dessas informações a empresa subcontratada terá melhores condições de elaborar sua proposta

Após a entrega das propostas, seguem as negociações entre contratante e subcontratados. O escopo do serviço contratado é um dos principais pontos das

negociações, para SHASH, A. (1998), provavelmente devido ao curto tempo dado às empresas subcontratadas para a elaboração das propostas, os detalhes do serviço muitas vezes não estão claramente definidos. Isto da margem para negociações no caso de ocorrerem variações no escopo do serviço.

A contratante deve estar sempre atenta a algumas características de seus subcontratados, de acordo com SHASH, A. (1998). A mais importante delas, segundo este autor, é a experiência do subcontratado no serviço em questão, pois o objetivo da contratante é compor um conjunto de empresas especializadas para executar o empreendimento num padrão de qualidade aceitável e dentro do cronograma estabelecido. COOMBS, W.; PALMER, W. (1989) consideram de fundamental importância a avaliação da qualificação técnica dos subcontratados, como também da organização e dos equipamentos dessas empresas.

SHASH, A. (1998) e COOMBS, W.; PALMER, W. (1989) destacam a questão da condição financeira dos subcontratados, a contratante deve estar atenta à saúde financeira da empresa que está contratando. O risco da execução das atividades é compartilhado entre a contratante e os subcontratados, mas o comprometimento com o proprietário do empreendimento é da contratante, pois ela responderá ao proprietário pelas falhas de seus subcontratados.

COOMBS, W.; PALMER, W. (1989) recomendam à contratante, durante a análise de uma concorrência, a estar atenta a propostas com preços muito baixos, onde o subcontratado parece até ter prejuízo com o contrato, isto pode significar uma qualidade insatisfatória na execução do serviço. Por outro lado, propostas com preços altos podem

representar uma instabilidade financeira da empresa subcontratada. Para estes autores, a contratante deveria desconsiderar a proposta com o preço mais baixo, na análise de uma concorrência, e procurar negociar o contrato com a empresa que tenha apresentado uma proposta com preço maior, mas que tenha demonstrado claramente sua capacidade sua capacidade em planejar e executar suas atividades, e seu suporte financeiro para executar o serviço em questão.

Na análise de uma concorrência, três fatores fundamentais devem ser considerados pela empresa contratante, segundo COOMBS, W.; PALMER, W. (1989): o primeiro é contratar uma empresa com condições de desenvolver um trabalho num padrão de qualidade satisfatório a um preço competitivo; o segundo é a análise da organização e da capacidade financeira do subcontratado (sua disponibilidade financeira para a execução do serviço em questão); o terceiro seria verificar se a empresa subcontratada cumpre normalmente com o cronograma das atividades nos empreendimentos em que participa.

### *COORDENAÇÃO*

A coordenação de atividades subcontratadas dentro de um empreendimento tem sido apontada por algumas empresas construtoras como um dos problemas a ser enfrentados ao se adotar esta prática, segundo VILLACRESES (1995).

Segundo COOMBS, W.E; PALMER, W.J. (1989), a coordenação de atividades subcontratadas é basicamente um trabalho de gerenciamento por parte da empresa

contratante. De acordo com os autores, a maioria dos contratos delega o poder de controlar o cumprimento do cronograma pelos subcontratados à empresa contratante.

Para CLOUGH; SEARS (1991), a empresa contratante é responsável pela coordenação e supervisão dos subcontratados, e por quaisquer falhas que estes venham a cometer.

Uma coordenação deficiente pode implicar em uma série de problemas à contratante de ordem contábil e financeira, além de atrasar a execução das modificações finais e distorcer o custo do empreendimento, de acordo com COOMBS, W.E; PALMER, W.J. (1989). Outro problema apontado pelos autores pode ocorrer quando a contratante possui uma coordenação deficiente, é que os subcontratados podem elevar o preço a ser apresentado na concorrência com o objetivo de se proteger contra eventuais alterações no escopo do serviço contratado. De acordo com BENNETT; FERRY (1990), a qualidade da coordenação das atividades no empreendimento pode fazer uma grande diferença no lucro dos subcontratados.

A coordenação de subcontratados é uma tarefa de extrema importância e de responsabilidade não só da empresa construtora (gerenciadora), mas também das empresas prestadoras de serviços. Para BENNETT; FERRY (1990) a responsabilidade das empresas subcontradas em relação à coordenação das atividades no canteiro de obras vem crescendo a cada dia. Os especialistas subcontratados, para os autores, devem coordenar suas atividades técnica e organizacionalmente com os demais dentro do canteiro. No entanto, alguns contratantes fazem uma interpretação errada desta responsabilidade dos subcontratados, negligenciando com o seu papel na coordenação das atividades no canteiro.

Segundo BENNETT; FERRY (1990), os benefícios do gerenciamento das atividades subcontratadas em um empreendimento só serão sentidos quando contratante e contratados coordenarem juntos a execução do empreendimento como um todo. Os autores ressaltam que não apenas as empresas contratantes, mas também as prestadoras de serviços necessitam de treinamento em gerenciamento, essa necessidade da participação dos subcontratados na coordenação das atividades vem crescendo a cada dia nos empreendimentos.

BENNETT; FERRY (1990) destacam as reuniões realizadas nos próprios canteiros que são de grande importância para a coordenação das atividades. Desde que estas reuniões sejam bem organizadas, com propósitos definidos e com registro correto das decisões a serem tomadas.

## **2.7 Razões para a subcontratação**

Este item procura identificar quais as razões para uma empresa subcontratar suas atividades ou que razões levam uma empresa a integrar estas atividades. O objetivo aqui será apresentar as vantagens e desvantagens de cada procedimento, para que as empresas possam ter condições de decidir sobre qual estratégia será mais bem adotada.

A subcontratação tem sido uma prática presente na indústria automobilística praticamente desde o nascimento desta indústria. Seu crescimento maior ocorreu a partir do período pós-guerra, principalmente nos anos 70, quando as empresas começaram a sentir a necessidade de fazer uma reorganização estrutural para enfrentar a crise

econômica mundial e a reorganização dos padrões de concorrência intercapitalista, segundo AMATO NETO, J. (1995).

Conforme AMATO NETO, J. (1995), para trabalharem neste cenário, as empresas da indústria automobilística começaram a adotar uma estratégia de descentralização produtiva. O objetivo era se concentrar mais no próprio negócio e contratar no mercado empresas especializadas em determinados serviços ou fornecedores de peças e componentes do produto final.

Os principais benefícios, segundo AMATO NETO, J. (1995), que as empresas obteriam seriam: a eliminação, ou minimização de estoques, diminuição dos riscos associados aos altos investimentos em uma fábrica muito verticalizada e maior eficácia do sistema produtivo. Segundo este autor, o objetivo das empresas, com esta nova reorganização estrutural, era fazer com que a empresa montadora se concentrasse num número limitado de atividades operacionais e gerenciais, e formasse um portfolio de fornecedores de produtos e serviços.

Na indústria da construção civil, mais especificamente no segmento de edificações habitacionais, COOMBS; PALMER (1989) relacionam quatro razões para a prática da subcontratação, sendo as três primeiras vistas através da lente da empresa contratante e a última através da empresa subcontratada:

⇒ Capacidade técnica: as empresas subcontratadas geralmente são especialistas numa determinada atividade e, portanto, dispõem de pessoal capacitado e

treinado, que podem executar uma atividade com mais qualidade e a um custo menor que uma equipe menos capacitada.

⇒ Equipamentos: algumas atividades que envolvem a utilização de equipamentos pesados, como movimento de terra e escavação, são subcontratadas, pois o custo com aluguel ou compra desses equipamentos certamente seria maior.

⇒ Pulverização de riscos: a empresa contratante espera pulverizar os riscos inerentes à execução do empreendimento com as empresas subcontratadas.

⇒ Sob o ponto de vista da empresa subcontratada, manter uma equipe de especialistas representa um custo menor do que uma organização grande e diversificada, e o subcontratado também poderá manter um fluxo de atividades através da associação com um grupo de empresas contratantes.

No trabalho de ECCLES (1981b), com construtores residenciais, as razões para a utilização da subcontratação estão relacionadas com os custos de produção e de transações dentro do empreendimento, como a contratação e a demissão de trabalhadores. Este autor identificou as principais razões que levaram esses construtores à utilização da subcontratação:

⇒ Redução dos custos fixos.

⇒ Baixo volume de empreendimentos.

⇒ Supervisão dos problemas durante a execução do empreendimento.

⇒ Redução de investimentos em equipamentos.

⇒ Volatilidade do volume de trabalho.

Na opinião dos construtores entrevistados por ECCLES (1981b), a utilização da subcontratação em seus empreendimentos está diretamente relacionada com a natureza da tecnologia empregada na construção, enquanto a sazonalidade e o caráter cíclico dos empreendimentos não são fatores que pesam na decisão pela subcontratação.

ECCLES (1981b) também relaciona a utilização da subcontratação com o tamanho da empresa contratante. Na primeira hipótese descrita pelo autor, a subcontratação é necessária às pequenas empresas, pois estas não dispõem de recursos para supervisionar diretamente todas as atividades do empreendimento. A segunda hipótese seria que o tamanho destas empresas seria resultado de uma extensa subcontratação das atividades de produção, sendo que a subcontratação dessas atividades ocorreram por razões diversas, sem relação com o tamanho da empresa.

Para ÜDISKEN, et al. (1988) o uso da subcontratação na indústria da construção civil pode ser visto como uma resposta às incertezas relacionadas às condições do local onde será realizado o empreendimento, como clima e a disponibilidade de recursos, e para as pequenas empresas construtoras, a subcontratação pode ser até uma necessidade.

### **2.7.1 Vantagens e desvantagens da subcontratação.**

Para se fazer uma análise sobre as vantagens e desvantagens da subcontratação, deve-se levar em conta outros fatores como o cenário onde a empresa opera, qual a sua estratégia de ação neste cenário e quais são os seus objetivos. Uma vantagem da



subcontratação pode ser considerada uma desvantagem quando colocada em cenários diferentes, ou diante de uma mudança estratégica da empresa. As vantagens/desvantagens que serão descritas a seguir dizem respeito à indústria da construção civil, segmento de edificações habitacionais.

As principais vantagens da subcontratação, segundo os autores pesquisados são:

⇒ Flexibilidade: a habilidade das construtoras em se adaptar às mudanças que vão ocorrendo no mercado depende da sua flexibilidade estratégica, segundo KRIPPAEHNE, et al. (1992). Se a construtora dispõe de um portfolio variado de subcontratados, ela poderá ter melhores condições de se adequar às mudanças no mercado, de acordo com VILLACRESES (1995).

⇒ Custos: quando as atividades da produção subcontratadas para empresas especializadas geralmente são realizadas a um custo mais baixo e com mais eficiência (mais qualidade e menor tempo de execução), de acordo com COOMBS, W.; PALMER, W. (1989) e CLOUGH, R.; SEARS, G. (1991).

A redução das contas gerais da administração para a construtora/contratante, decorrentes da rotatividade de mão de obra, também é mencionada por autores como ECCLES (1981b), FARAH (1993) e VILLACRESES (1995).

Para ECCLES (1981b), as empresas subcontratadas servem como fonte de recursos humanos para a contratante, pois absorvem as atividades de recrutamento, treinamento, alocação e controle de mão de obra.

⇒ Qualidade e Tecnologia: melhor qualidade na execução das atividades e maior capacitação técnica das empresas especialistas são vantagens obtidas com a subcontratação, desde seja dada importância ao critério de qualificação técnica durante a seleção, segundo COOMBS, W.; PALMER, W. (1989) e ECCLES (1981a).

⇒ Compartilhamento de Riscos e Incertezas: o compartilhamento com as empresas subcontratadas, dos riscos e incertezas inerentes à execução do empreendimento, é apontado como uma das vantagens desta prática por diversos autores como ECCLES (1981a) e COOMBS, W.; PALMER, W. (1989). Vale ressaltar que as empresas subcontratadas devem ter condições de correr esses riscos junto com a contratante.

As principais desvantagens da utilização da subcontratação estão refletidas nos problemas enfrentados pelas empresas que passaram a adotar esta prática em seus empreendimentos. As principais desvantagens apontadas pelos autores pesquisados serão descritas a seguir:

⇒ Coordenação, Programação e Controle: com a utilização da subcontratação, há uma certa perda em relação ao controle das atividades dentro da produção, segundo COOMBS, W.; PALMER, W. (1989), e um aumento do risco de atrasos e de desorganização na programação das atividades. VILLACRESES (1995) também identificou em sua pesquisa, a dificuldade de controlar e coordenar empreendimentos com atividades subcontratadas.

⇒ Capacidade técnica e qualidade do serviço: segundo BRANDLI, L. (1998), as empresas subcontratadas deixam a desejar no que diz respeito a níveis de capacitação e forma de organização destas empresas. Na pesquisa de CAPOZZI, S. (1998), a falta de qualidade nos serviços prestados também foi apontada como uma desvantagem na utilização da subcontratação.

É importante que na análise entre as vantagens e desvantagens da utilização da subcontratação, seja considerado todo o contexto onde se insere a empresa.

As vantagens/desvantagens que foram descritas até aqui são vistas sob a lente das empresas construtoras que subcontratam atividades da produção de seus empreendimentos.

### **2.7.2 Níveis de subcontratação:**

Para ÜSDIKEN et al. (1988), o nível de subcontratação dentro da empresa é resultado tanto da sua postura estratégica, como da sua diretriz gerencial, escolhida em função da estrutura da empresa e de seus recursos tecnológicos, e de como eles atendem ao volume e à natureza dos empreendimentos realizados pela empresa.

A relação entre a postura estratégica da empresa e os níveis de subcontratação em seus empreendimentos também é feita por VILLACRESES (1995). A descrição feita por MILES & SNOW (1978) sobre as posturas estratégicas de atuação no mercado adotadas

pelas empresas vem sendo adotada por diversos autores. Segundo esses autores as empresas podem adotar quatro tipos de posturas estratégicas:

1. Defensiva: quando a empresa ignora as novidades do mercado, procurando sempre manter sua fatia do mercado.
2. Prospectiva: empresas que respondem rapidamente a novas oportunidades, redefinindo seus produtos periodicamente.
3. Analista: empresas que adotam uma postura intermediária, mantendo uma gama limitada de produtos, mas procurando selecionar as novidades do mercado.
4. Reativa: empresas que possuem uma orientação em relação ao mercado inconsistente e instável, apenas respondem às pressões do ambiente.

ÜSDIKEN (1988) e VILLACRESES (1995) chegaram a resultados diferentes na análise da relação entre o nível de subcontratação e a postura estratégica da empresa, conforme pode ser observado na tabela-1.

**TABELA-1. Postura estratégica e níveis de subcontratação**

Postura Estratégica	Atividades subcontratadas em %	
	ÜSDIKEN (1988)	VILLACRESES (1995)
Defensiva	27,6	61,52
Prospectiva	25,3	26,81
Analista	17,5	57,45
Reativa	34,4	-

Fonte: ÜSDIKEN (1988) e VILLACRESES (1995)

Para ÜSDIKEN (1988), o nível de subcontratação encontrado nas empresas de postura reativa mostra que essas empresas atendem a uma variedade de empreendimento para os quais não possuem recursos suficientes. Além disso, essas empresas não demonstraram

muita preocupação com o controle da produção. Essa situação aumenta a necessidade do emprego da subcontratação.

Já as empresas de postura analista demonstraram maior preocupação com o controle de qualidade da produção, além de desenvolverem empreendimentos de natureza semelhante. Esses fatores, segundo o autor, contribuíram para a evidência de menores níveis de subcontratação. Para ÜSDIKEN (1988), além da postura estratégica adotada pela empresa, três fatores irão influenciar diretamente no nível de subcontratação: a variedade da natureza dos empreendimentos desenvolvidos, a estrutura da empresa e a sua cultura em relação ao controle de qualidade da produção.

O estudo feito por VILLACRESES (1995), com pequenas empresas de construção civil em Porto Alegre, apresentou resultados diferentes dos encontrados por ÜSDIKEN (1988) em Istambul. Para VILLACRESES (1995), o alto nível de subcontratação em empresas com postura estratégica defensiva mostra que a subcontratação vem sendo adotada não para tornar a empresa mais competitiva, e sim como uma estratégia defensiva frente ao mercado.

## **2.8 Parcerias em empreendimentos da construção civil**

Segundo ABUDAYYEH (1994) a aplicação do conceito de parceria na indústria da construção civil surgiu com o objetivo de melhorar a relação entre contratante e contratados nos empreendimentos. Pois os conflitos de objetivos entre as empresas normalmente provocavam a redução da produtividade e despesas com processos litigiosos. De acordo com CROWLEY, L.; KARIM, A. (1995), a parceria, teoricamente,

é um meio utilizado para resolver conflitos interorganizacionais, e também pode ser vista como uma nova forma de organização estrutural que compreende a interface real entre os agentes de um empreendimento na construção civil.

O “*Construction Industry Institute*” define parceria como: um comprometimento de longo prazo entre duas, ou mais empresas, baseado na confiança, na dedicação a objetivos comuns e na compreensão das expectativas e valores de cada um, com o propósito de alcançar os objetivos específicos do negócio, maximizando os recursos de cada parceiro. Mais eficiência, maiores oportunidades para inovação e uma melhoria contínua da qualidade dos produtos são alguns dos benefícios esperados através da parceria. HANCHER (1991), apud WILSON, R. et al. (1995).

Outro conceito de parceria foi apresentado na “*Conference on Partnering*” na Universidade de Kentucky. Segundo os participantes a parceria na indústria da construção civil é a criação de um relacionamento entre empresas, que incentive a mudança de uma relação adversária para uma relação cooperativa, promovendo o alcance de objetivos comuns. LARSON, E. (1995).

Para ABUDAYYEH (1994), a parceria é um compromisso entre contratante e contratado visando reconhecer este relacionamento como uma parte integrada às atividades no dia-a-dia da obra. No segmento de edificações da indústria da construção civil, entende-se como parceria o relacionamento entre contratante e contratados, baseado na confiança, no comprometimento e na busca de objetivos comuns.

Para se implantar a parceria entre contratante e contratados em empreendimentos na construção civil, alguns fatores fundamentais são observados por HARBACK (1994):

- ⇒ O **comprometimento** no processo de implantação da parceria deve partir da alta gerência das empresas envolvidas. A alta gerência deve estar consciente do conceito do processo e disposta a compartilhar os riscos envolvidos, para o bom resultado do processo.
- ⇒ A existência de **igualdade** entre os participantes, a mudança do pensamento de que há um vencedor e um perdedor nos contratos é necessária para o sucesso da parceria.
- ⇒ A **confiança** é um pré-requisito básico para a parceria. A confiança entre os participantes é fundamental para a existência de uma comunicação aberta, de troca de informações e do compartilhamento de recursos.
- ⇒ As empresas participantes da parceria devem direcionar seu foco para **objetivos comuns**, e não individuais de cada empresa. Os participantes devem buscar conjuntamente o cumprimento do cronograma, dentro do orçamento, sem litígios, a qualidade do produto, sem retrabalho, melhoria da comunicação, melhor ambiente de trabalho e a satisfação do cliente. WILSON, R. et al. (1995).
- ⇒ A **implementação** da parceria deve ser realizada por indivíduos selecionados dentro das empresas. A identificação e seleção destes, e o seu comprometimento com o processo são fundamentais para o sucesso da parceria. WILSON, R. et al. (1995).
- ⇒ A **avaliação contínua** é necessária para a melhoria da parceria, sendo que a retro-alimentação, “*feedback*”, deve ocorrer a tempo de se fazer as correções

necessárias. Segundo BROOKE, K.; LITWIN, G. (1997), este “*feedback*” na parceria deve ocorrer sempre em via dupla entre gerência e subordinados; a informação deve chegar a tempo de se obter resultados; a comunicação deve ser feita logo que o problema for identificado.

⇒ A **resposta** para os problemas detectados deve chegar a tempo de não se diminuir o ritmo de trabalho. Uma forma de se obter isso é dando liberdade e condições para aqueles trabalhadores dos níveis mais baixos para falarem dos problemas encontrados na execução das atividades.

⇒ A **celebração** é um fator pouco mencionado na bibliografia. O fato de proporcionar um bom ambiente de trabalho e de celebrar as conquistas do dia-a-dia com a parceria poderão ser traduzidos em mais qualidade para o empreendimento.

A adoção da parceria em empreendimentos com atividades subcontratadas poderá trazer profundas mudanças na maneira de se conduzir um empreendimento, segundo HARBACK (1994). A primeira delas é a mudança do comportamento adversário entre contratante e contratados para uma postura de trabalho em equipe; a segunda é a mudança da cultura onde nos contratos um ganha e outro perde, para uma atitude em que todos podem ganhar; a terceira seria a satisfação no lugar do stress entre os participantes; a quarta é o fato de se buscar sempre um acordo para as divergências ao invés de entrar em processos litigiosos; a quinta é a agilidade na tomada de decisões no lugar da inércia burocrática; a sexta é a mudança da postura de se procurar culpados para os problemas para se tentar resolve-los conjuntamente.



HARBACK (1994) destaca cinco obstáculos para a implementação da parceria, que se não ultrapassados, certamente diminuirão as chances de sucesso do processo:

1. Expectativas não alcançadas: é importante que desde o início haja uma comunicação aberta para que as expectativas de cada participante sejam conhecidas por todos.
2. Negócios não terminados: empresas que possuem negócios pendentes no passado e que não conseguem estabelecer uma relação de confiança, provavelmente não conseguirão ser parceiros em outros empreendimentos.
3. Resistência individual ao comportamento cooperativo e aos esforços para alcançar objetivos comuns.
4. Solução padrão: não existe uma solução genérica para os problemas que ocorrem durante os contratos na construção civil.
5. Parceria interna x externa: a parceria entre empresas dificilmente dará certo se o conceito do processo não estiver bem difundido dentro de cada empresa.

LAZAR, F. (1997) identifica quatro barreiras que podem existir durante um processo de implantação de parceria. A primeira barreira seria uma **barreira externa** à empresa, o que diz respeito a acontecimentos do ambiente onde a empresa atua, como mudanças na política ou economia do país. As outras três referem-se a características organizacionais da empresa, identificadas pelo autor como **clima**, **cultura** e **estrutura** da empresa.

O **clima** refere-se à influência do comportamento dos membros da empresa no ambiente interno da empresa. Assim, a atitude de pessoas com alto poder de decisão pode influenciar o comportamento dos demais membros. A **cultura** da empresa pode ser uma

barreira para a implantação de parcerias, visto que a parceria requer mudanças no comportamento e cultura da empresa. A **estrutura** organizacional da empresa também pode representar uma barreira, a implantação da parceria poderá solicitar uma flexibilidade dentro da estrutura organizacional que a empresa não possui.

De acordo com LAZAR, F. (1997), não existe uma solução simples para transpor essas barreiras. Cada caso deverá ser identificado e analisado pela gerência. O importante, segundo esse autor, é que as barreiras à implantação da parceria sejam identificadas antes de se iniciar o processo, para que as empresas possam buscar a solução antes dos problemas acontecerem.

Várias empresas que adotaram a parceria com subcontratados em seus empreendimentos têm já alcançado muitos benefícios com o processo. ABUDAYYEH (1994) relata a experiência do Departamento de Transporte da Califórnia (*Caltrans*) quando foi adotada a abordagem da parceria em um de seus empreendimentos. Os principais benefícios obtidos com o processo foram: melhoria na resolução de conflitos devido à comunicação aberta e à troca de informações; redução de custos e atrasos devido a um melhor controle do orçamento e do cronograma; diminuição de custos administrativos; e mais oportunidade para a inovação através do incentivo para propostas de novos métodos construtivos, devido à abertura da comunicação.

A grande dificuldade hoje de se implantar a parceria em empreendimentos de edificações na indústria da construção civil é encontrar empresas aptas a se tornarem parceiras. A maioria das empresas subcontratadas nos empreendimentos não possui uma

estratégia de gestão e/ou uma estrutura organizacional bem definida, muito menos um padrão de qualidade bem definido para os serviços prestados.

### **3. O PERFIL DA SUBCONTRATAÇÃO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL.**

O objetivo deste capítulo é desenhar o perfil da subcontratação na indústria da construção civil, mais especificamente, no segmento de edificações onde o tema da pesquisa se desenvolve. Procura-se também, neste capítulo, apresentar referências de gestão e organização das empresas que atuam nesse segmento da construção civil em outros países, relacionadas ao tema da subcontratação.

#### **3.1 A indústria da construção civil.**

O principal objetivo deste item é apresentar referências, dentro da bibliografia pesquisada, sobre a natureza da construção civil e suas principais características, assim como sua relevância na conjuntura econômica nacional e também em países desenvolvidos.

A indústria da construção civil tem uma participação bastante significativa na economia nacional, não só no Brasil, como também em outros países. Além disso, este setor tem um papel importante na absorção da força de trabalho, principalmente da mão de obra menos qualificada. Muitos autores consideram a construção civil como o “termômetro” da economia. CLOUGH (1991) associa os períodos de prosperidade nacional a altos níveis de atividade na construção, como se um fosse resultado natural do outro, ou seja, quando há recursos na economia o setor da construção civil é aquecido. GOULD (1997)

aponta a construção como um indicador da saúde e do direcionamento da economia americana.

Segundo o CONSTRUBUSINESS (2001), o produto da construção civil, de acordo com o IBGE representou em 1995, 10,3% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional, mas se for considerada participação de setores como materiais (2,1%), bens de capital para a construção (1,1%) e diversos serviços (2,1%) envolvidos no negócio da construção civil, a participação da indústria da construção civil no PIB chega a 15,6%. De acordo com CLOUGH (1991), 10% dos investimentos realizados durante o ano na economia americana são feitos na construção civil, além disso, a indústria da construção também é responsável por 6% dos empregos do setor privado (ou 5% dos empregos no país) nos Estados Unidos. FURUSAKA (1991) aponta a importância da construção civil no Japão indicando que esta representava 18,6% do PIB japonês, e que os investimentos feitos neste setor eram da ordem de 59 bilhões de dólares ao ano.

Diferente de outras indústrias, a da construção civil não possui uma linha de montagem instalada numa fábrica, para a produção de um determinado produto a partir de uma certa matéria-prima, e quando o produto já está pronto, pode-se formar seu preço a partir da análise dos todos custos necessários para sua produção.

O processo da construção é mais complexo, envolvendo grandes alocações de recursos, mobilização de equipamentos e de mão de obra e serviços especializados. Para GOULD (1997) a fronteira da indústria da construção é difícil de ser observada devido a grande

variedade de pessoas de diversas áreas envolvidas no processo<sup>13</sup>. Grande parte das atividades deste processo é realizada no próprio local (canteiro de obras) onde ficará o produto final. Quando o produto está pronto, tudo o que foi mobilizado para a sua produção deverá ser desmobilizado e seguir para um novo empreendimento.

De acordo com BETTS; OFORI (1992), a relação entre o número de decisões tomadas para cada dólar gasto no trabalho da construção é bem mais alta para a construção do que para a indústria baseada na linha de produção. Além disso, outros fatores como a determinação antecipada do preço do produto (antes da sua finalização), as peculiaridades de cada empreendimento, a necessidade de um complexo sistema de comunicação entre projetos e o alto grau de incerteza presente durante todo o processo, fazem com que o ambiente da indústria da construção seja mais agressivo do que outros setores.

Para GOULD (1997), a indústria da construção é mais caracterizada como uma indústria de prestação serviços do que como indústria baseada na linha de produção, pois o sucesso de um empreendimento está mais relacionado com as pessoas envolvidas no processo do que com um equipamento ou uma técnica em particular.

VILLACRESES (1995) descreve a indústria da construção civil como uma indústria de natureza fragmentada, pois é constituída em grande parte por pequenas e médias empresas, o que ocasiona a presença de muitos concorrentes e, além disso, as empresas,

---

<sup>13</sup>Para ilustrar esta diversidade dentro do processo da indústria da construção o autor mostra um exemplo do projeto de uma estrada interestadual e o número de empresas e agências envolvidas: Administração Federal de Estradas e Secretaria dos Transportes (âmbito federal), Departamentos de Proteção Ambiental e do Transporte e o Inspetor geral do Estado (área estadual), Departamento de Edificações, Bombeiros e

isoladamente, não possuem uma posição forte para negociação com fornecedores e compradores. De acordo com PORTER (1995), ainda que alguma empresa seja bem sucedida numa indústria fragmentada, como a da construção, poderá conquistar apenas uma modesta parcela do mercado.

Entre as causas econômicas de uma indústria fragmentada descritas por PORTER (1995), KRIPPAEHNE et al. (1992) destacam as que mais se aproximam da indústria da construção:

- *Barreiras de entrada pouco significativas.* Razão da existência majoritária de pequenas empresas. OFORI (1992) aponta o setor da construção como um dos setores de mais fácil entrada, devido ao valor não muito alto de capital mobilizado, para as empresas que atuam somente como construtoras, à variedade de técnicas que podem ser utilizadas numa mesma atividade e à falta de controle no respeito às normas em muitos países.
- *Ausência de economias de escala ou curva de experiência.* Devido a características intrínsecas do empreendimento da construção que torna cada projeto único, o que impossibilita a padronização ou mecanização em larga escala.
- *Ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores*<sup>14</sup>. Resultado do grande número de fornecedores e vendedores, e do alto grau de competitividade existente entre eles.

---

Polícia locais, Fundação da Lei de Conservação e Comissão de Revisão Histórica, representando os cidadãos, além daqueles envolvidos no negócio e nas áreas de projeto e construção.

<sup>14</sup> Esta ausência de vantagem de tamanho nas transações com compradores e fornecedores não acontece com as grandes empresas construtoras, que fazem negociações envolvendo grandes volumes e

- *Deseconomias de escala em aspectos importantes.* Na construção civil dificilmente se consegue manter gastos com impostos, contribuição para as contas gerais da administração em níveis baixos, ou uma linha de produtos altamente diversificada, com uma adequação individual ao usuário e nem tampouco controle e supervisão locais rigorosos de todas as operações, devido a estes fatores o que se tem é um aumento no custo do empreendimento.
- *Necessidades variadas do mercado.* Preferências individuais dos clientes, às vezes devido a diferenças locais ou regionais, em relação ao produto levam à procura por algo mais adequado a seus anseios do que por um produto padronizado. Esta situação aplica-se apenas a empresas cuja amplitude de ação territorial é alta. Para empresas que atuam numa região restrita como um bairro, ou uma zona urbana, estas diferenças locais não chegam a ser significativas.

Para GOULD (1997), a natureza fragmentada da indústria da construção desencoraja os investimentos feitos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, pois geralmente os projetos são desenvolvidos num espaço apertado de tempo e recursos, além disso, a maioria das idéias e tecnologias não são patenteáveis e estão disponíveis para o uso indiscriminado.

O posicionamento estratégico de uma empresa da construção civil é fundamental para enfrentar os problemas de uma indústria com o grau de competitividade característico da construção civil. De acordo com KRIPPAEHNE et al. (1992), devido à natureza, às

---

conseguindo alguma vantagem em relação ao tamanho da compra. Já as pequenas e médias empresas, que



características únicas e ao nível de fragmentação da indústria da construção civil, o desenvolvimento de estratégias é vital não somente para dar condições competitivas às empresas, como também para a sobrevivência das mesmas.

A prática da subcontratação, baseada na estratégia de integração vertical do negócio, aparece como um posicionamento estratégico, verificado no planejamento operacional, para se conseguir competitividade e flexibilidade para as empresas da construção e qualidade para seus empreendimentos, principalmente em um ambiente com a natureza e as características da indústria da construção. Esta prática é adotada por muitas empresas em vários países, suas vantagens e desvantagens estarão relacionadas com a estratégia adotada pela empresa.

### **3.2 O perfil da subcontratação em países desenvolvidos.**

O objetivo deste item é analisar, com base na bibliografia pesquisada, a forma de organização do processo construtivo em países desenvolvidos como: Estados Unidos, Grã-Bretanha, França e Japão. São destacadas as principais características do processo construtivo de cada país, assim como as semelhanças e diferenças existentes entre eles.

Trabalhos como dos autores americanos CLOUGH (1991) e GOULD (1997), do japonês FURUSAKA (1991), dos ingleses BENNETT; FERRY (1990) e DODD; LANGFORD (1990), da francesa BOBROFF (1991) e o trabalho anglo-francês de WINCH; CAMPAGNAC (1995) descrevem os integrantes da construção civil, em seus respectivos países, divididos tradicionalmente em três grupos: (1) o Proprietário, ou

---

são o enfoque deste trabalho, não possuem o mesmo poder de barganha.

Cliente, (2) o Projetista, arquiteto e/ou engenheiro, e (3) o Contratante, ou construtor (*Prime Contractor ou General Contractor*). Cada grupo possui funções e responsabilidades distintas, e juntos formam o time que desenvolverá o empreendimento.

Essa é a forma básica de organização da construção civil nos países desenvolvidos, com algumas particularidades variando de acordo com a cultura de cada país. FURUSAKA (1991) e GOULD (1997) colocam que nos empreendimentos da construção várias empresas, de tamanhos diferentes, juntam-se durante um certo período de tempo, para a realização do empreendimento, e depois se separam. Para FURUSAKA (1991), o sucesso de um empreendimento depende principalmente do engajamento e gerenciamento entre projetista, construtor e subcontratados.

O **Proprietário**, ou cliente é o responsável pela definição do escopo, do prazo de execução e do orçamento do projeto, e também pela viabilização financeira. Este proprietário poderá ser do setor público ou privado. O cliente do setor **público** deverá proceder de acordo com estatutos que estabelecem as diretrizes do projeto, já que este será pago com os cofres públicos. Estes estatutos exigem uma concorrência pública para a execução do projeto. A forma de pagamentos e as exigências do contrato, também, são normalmente estipuladas.

O cliente do setor **privado** poderá ser qualquer indivíduo, organização, corporação, parcerias, ou qualquer instituição que deseja a construção de um projeto para seu uso próprio: como usuário final, para venda ou para exploração comercial. As organizações privadas possuem maior liberdade para contratar seus empreendimentos do que as

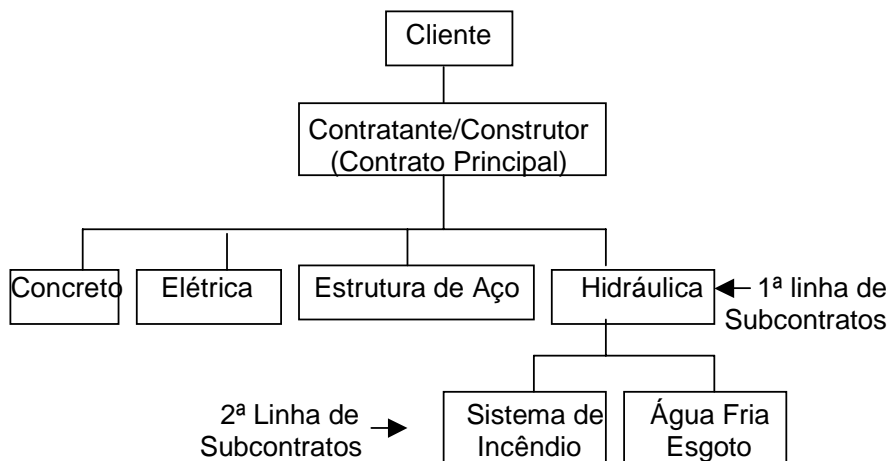
organizações públicas. O cliente do setor privado geralmente convida determinadas empresas para competirem pela execução de seus projetos, como também podem ser feitas negociações ou uma combinação concorrência-negociação.

O **Projetista** é o profissional (ou profissionais) responsável pela interpretação e/ou assistência ao proprietário no desenvolvimento do projeto, assim como pela integridade física do mesmo, é responsável também pela documentação necessária à execução física do projeto<sup>15</sup>. Estes profissionais podem ser arquitetos, engenheiros e consultores; podem ser contratados especificamente para o empreendimento ou, em alguns casos, fazem parte do *staff*<sup>16</sup> do cliente ou trabalham junto com o construtor, numa empresa de projeto e construção (*design-build company*).

O **Contratante**, ou profissional da construção (*Prime Contractor ou General contractor*), é a empresa a quem caberá a interpretação da documentação e a construção física do projeto. Será responsável contratualmente pela entrega completa do empreendimento de acordo com o que ficou estabelecido no projeto e no contrato. Na maioria dos casos, o trabalho da construção do empreendimento é dividido em vários contratos de acordo com a especialidade de cada atividade, estes contratos são chamados de **subcontratos**. Ocorre ainda, em grandes projetos, das empresas **subcontratadas** dividirem seus trabalhos com empresas menores, o que está representado na **FIGURA 2**.

---

<sup>15</sup> Segundo GOULD (1997), nos Estados Unidos cada estado licencia arquitetos e engenheiros (através da demonstração de competência pela combinação de graduação, experiência e avaliação) para atuarem no seu estado e nos outros que mantêm um acordo de reciprocidade. O objetivo da licença é garantir ao público que o empreendimento será construído dentro dos padrões de projeto e de segurança locais.

**FIGURA 2 - Hierarquia de Contratos.**

O Cliente inicia o processo contratando o Construtor.  
 O Construtor subcontrata as atividades do projeto.  
 As empresas subcontratadas podem subcontratar outras empresas.

Fonte: GOULD (1997)

Há casos onde o cliente, ou proprietário, contrata vários construtores simultaneamente e divide a construção em grandes “lotes”. Cada empresa trabalha independentemente da outra, tendo obrigações apenas com o cliente. Quando o processo de construção se dá desta forma, sua coordenação caberá ao proprietário, ou ao projetista, ou se contrata alguém, ou uma empresa, para gerenciar todo o processo.

Segundo GOULD (1997), hoje, quanto maior e mais técnico o projeto, mais cedo os proprietários buscam uma melhor programação e uma melhor estimativa de custos do empreendimento. Assim, os construtores começam a entrar mais cedo no processo exercendo a função de consultor para assuntos técnicos, de custos, programação, construtibilidade e execução.

<sup>16</sup> A palavra “staff” será utilizada neste texto como referência ao grupo de pessoas que trabalham juntas

### 3.2.1 Modelos dos sistemas de contratação (*contracting system*).

Este item foi colocado com a intenção de apresentar a estrutura organizacional das formas de contratação, dentro do processo construtivo, de cada país referido. A importância deste item para a dissertação é mostrar como a subcontratação entra na estrutura organizacional do processo construtivo de cada país, quais as diferenças dos sistemas entre os países pesquisados e quais as vantagens e desvantagens apontadas pelos autores pesquisados.

A forma tradicional do sistema de contratação da construção civil, nos países desenvolvidos, dá-se conforme o esquema mostrado na **FIGURA 2**. O cliente contrata uma empresa construtora para a construção do projeto desenvolvido pelo arquiteto, ou empresa responsável pela elaboração do projeto. O contratante (*general contractor*) irá subcontratar empresas especialistas para cada atividade a ser desenvolvida na obra, e será responsável pelo gerenciamento destes subcontratos.

As empresas subcontratadas respondem diretamente à empresa contratante, e esta ao cliente. A construtora/contratante é responsável perante o cliente pelo trabalho realizado pelas subcontratadas. Estas, por sua vez, podem subcontratar partes de suas atividades a outras empresas menores, sendo responsáveis perante a construtora pela atividade executada.

Na maior parte dos trabalhos subcontratados, a empresa especialista é responsável tanto por materiais e equipamentos, quanto pela mão de obra. No entanto, em atividades como trabalho de escoramento e execução de estruturas de concreto, em muitos casos apenas a mão de obra é subcontratada, sendo o construtor, ou o cliente, o responsável pelo fornecimento do material. Isto acontece com maior frequência no Japão, na Grã-Bretanha e na França, do que nos EUA.

No caso apresentado por WINCH; CAMPAGNAC (1995) sobre um empreendimento na Grã-Bretanha, apenas a mão de obra foi subcontratada nas atividades de carpintaria e alvenaria, devido ao fato de que as empresas inglesas, especializadas nestas atividades, não eram grandes o suficiente para suportar o volume de material a ser comprado no ritmo exigido pelo projeto. FURUSAKA (1991) destaca as atividades de execução de formas e de concretagem, onde apenas a mão de obra é subcontratada no Japão. Este mesmo autor também indica uma tendência de aumento de responsabilidade dos subcontratados em relação à gestão e controle do processo. BENNETT; FERRY (1990) ressaltam que cada vez mais o subcontratado está sendo responsável não só pelo fornecimento de material e mão de obra, como também por projetos e especificações técnicas de suas especialidades.

A forma de contratação descrita até aqui é encontrada principalmente nos Estados Unidos, na Grã-Bretanha e no Japão. Na França há algumas diferenças que serão discutidas mais adiante, no entanto esta forma também pode ser encontrada lá, mas não com a mesma frequência que nos outros países.

Uma particularidade apontada por FURUSAKA (1991), no sistema japonês, é o estreito relacionamento entre a empresa construtora e as subcontratadas. Segundo o autor, muitas empresas especialistas trabalham durante anos para uma única construtora, ou contratante. Assim, baseadas nesta relação, as empresas subcontratadas formam uma organização para cada contratante, formalmente conhecida como “organização exclusiva de subcontratados”, ou “*kyouryoku-kai*”, em japonês. Geralmente, estas organizações envolvem empresas especializadas em diferentes atividades como fundações, execução de forma, estrutura, etc.

As principais vantagens deste relacionamento especial entre o contratante (*general contractor*) e as organizações de subcontratados no Japão, segundo o autor, são:

- Não há necessidade de pré-qualificação para a participação dos subcontratados.
- A empresa subcontratada pode dar início às suas atividades na obra antes de receber um contrato ou uma confirmação de preço. Devido ao estreito relacionamento entre contratantes e contratados, e à confiança existente entre essas empresas a empresa subcontratada poderia iniciar sua atividade numa obra mesmo sem ter um contrato já firmado com a contratante.
- Na maioria dos casos muitas empresas são indicadas para trabalhar no empreendimento.
- A empresa subcontratada irá trabalhar muito próxima e inteiramente sob a supervisão da contratante.

MELHADO, S.; SOUZA, A. (2000) descrevem as relações típicas e o papel dos agentes da indústria da construção na França. Segundo os autores, a organização de um empreendimento da construção começa com o **empreendedor** (*maitres d'ouvrage*), este será responsável pela sustentação financeira do empreendimento, pelo estabelecimento do programa de necessidades a ser atendido, pela contratação do projeto, da obra e pela administração geral do empreendimento, e em certos casos pela gestão na fase de uso, operação e manutenção.

A coordenação e o controle do desenvolvimento do empreendimento, e o acompanhamento da execução até a entrega do produto acabado são funções da equipe de **coordenação do empreendimento** (*maîtrise d'oeuvre*), pessoa física ou jurídica escolhida pelo empreendedor, normalmente assumida por arquitetos. A “*maîtrise d'oeuvre*” é representada pelo conjunto de projetistas e engenheiros responsáveis não só pela coordenação dos projetos e consultorias, como também pela assistência às decisões tomadas no empreendimento, pelo controle de custos e gestão da interface com a execução da obra. Quanto ao orçamento, os “economistas da construção” assessoram o cálculo e o controle de custo durante a fase de projeto.

As **empresas construtoras** são aquelas contratadas para a execução de atividades da produção do empreendimento. Essas empresas podem executar determinadas etapas da obra, ou a obra inteira, ou mesmo subcontratar outras empresas. As empresas construtoras interagem com os projetistas principalmente no que diz respeito ao detalhamento do projeto, no entanto, a coexistência de diversas empresas no mesmo canteiro de obra tem gerado problemas de coordenação.

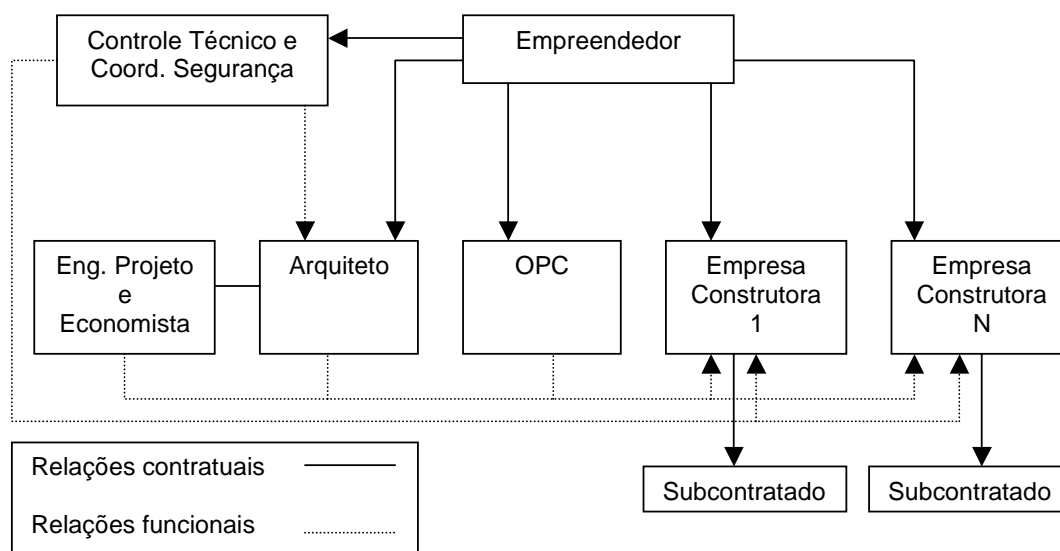


Os **agentes de assessoria ao empreendedor e coordenação específica** também fazem parte da organização dos empreendimentos franceses. Esses agentes podem ser divididos em dois tipos: (1) assessoria de controle técnico, responsável pela observância do cumprimento das normas técnicas e pelo controle das soluções projetadas durante as fases de projeto e execução; (2) coordenação do canteiro de obras (*ordonnancement, coordination et pilotage*), subdividida nas atribuições de execução da obra em tarefas e análise de interdependências (*ordoannancement*), planejamento das necessidades e recursos para a execução das atividades (*planification*), e acompanhamento dos serviços realizados e solucionar as interferências entre os serviços, ou compensar atrasos em relação ao cronograma (*pilotage*).

De acordo com MELHADO, S.; SOUZA, A. (2000), a contratação de um coordenador de segurança (*cordonnateur en matière de sécurité et de prévention de la santé*) passou a ser obrigatória a partir de 1994. O coordenador de segurança fica responsável pelas questões quanto às futuras condições de uso e operação da obra construída, e também pelas questões ligadas à segurança do canteiro de obras.

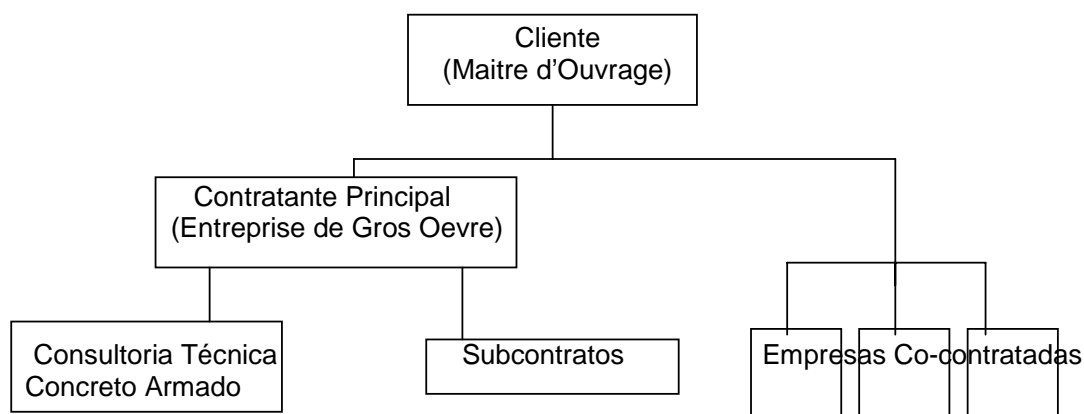
A FIGURA-3 mostra a representação, dentro da organização de empreendimentos franceses, das relações típicas entre os agentes da construção, conforme com MELHADO, S.; SOUZA, A. (2000).

**FIGURA 3 – Relações típicas entre os agentes da construção na França.**



Fonte: MELHADO, S.; SOUZA, A. (2000).

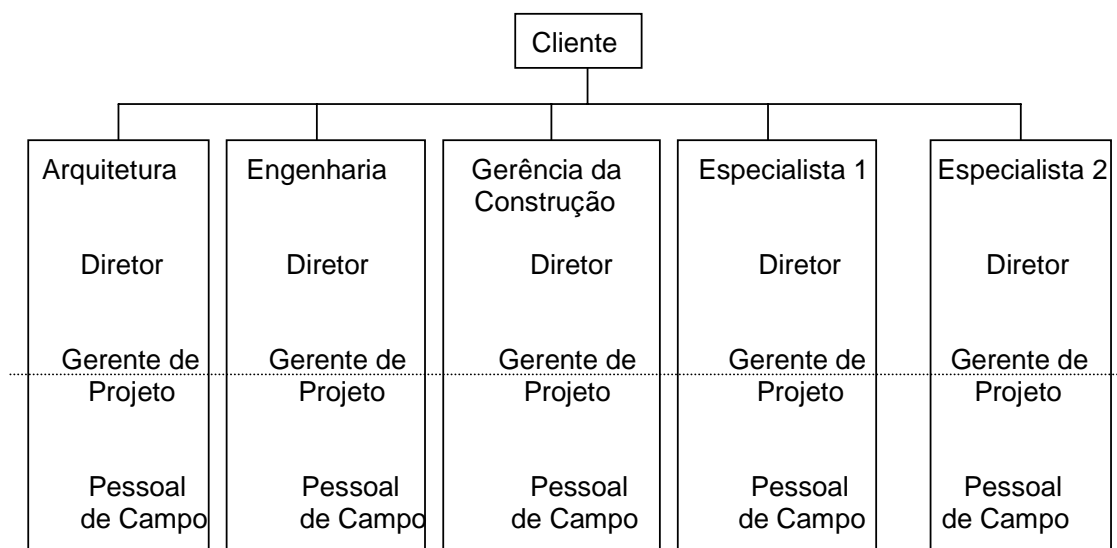
De acordo com WINCH; CAMPAGNAC (1995), os padrões da forma de contratação são determinados, na França, pelo “*Code de Marchés Publics*” (CMP) e na Grã-Bretanha pelo “*Joint Contract Tribunal*” (JTC). A estrutura organizacional apresentada na **FIGURA-4** tem se tornado bastante popular na França nos últimos anos, segundo os autores. Esta organização do empreendimento é chamada de **co-contratação**.

**FIGURA 4 – Estrutura Organizacional Francesa.**

Fonte: WINCH; CAMPAGNAC (1995)

Nesta forma de organização, a empresa contratante é responsável diretamente pela execução da estrutura do projeto, onde utiliza principalmente sua própria equipe de trabalho. As outras atividades (instalações, acabamentos) serão realizadas por outras empresas especializadas contratadas diretamente pelo cliente, e a contratante, ou construtora, receberá uma taxa “*fee*”<sup>17</sup> para gerenciar essas empresas. O termo **co-contratadas** distingue essas empresas das **subcontratadas**, pois as primeiras são contratadas pelo cliente, assim como a empresa contratante/construtora, e as últimas são contratadas pela contratante.

Um estudo de caso apresentado por DODD; LANGFORD (1991), sobre um projeto em Londres, mostra uma organização do empreendimento não muito comum na Grã-Bretanha, porém semelhante à organização francesa. A hierarquia dessa organização pode ser observada na **FIGURA 5**.

**FIGURA 5 – Hierarquia dentro de uma organização.**

Fonte: DODD; LANGFORD (1991)

Todas as partes envolvidas na elaboração do projeto, na estimativa dos custos e na construção estavam organizacional e financeiramente sob a responsabilidade do cliente. Nenhuma empresa possuía autoridade sobre outra, não existiam subcontratadas. Eram empresas especialistas prestando serviço em suas respectivas especialidades. A função da empresa gerenciadora da construção era coordenar os serviços e gerenciar o empreendimento. O envolvimento do cliente no processo foi fundamental para o sucesso do empreendimento.

A linha pontilhada da figura mostra que cada empresa designou um gerente responsável pelo projeto, referente à atividade de cada empresa respectiva. Todos os gerentes de projeto de cada empresa estavam no mesmo nível hierárquico dentro da organização do empreendimento.

<sup>17</sup> O termo “fee” representa uma taxa paga a um profissional por um determinado serviço. No caso em questão, o serviço seria o gerenciamento de empresas contratadas para desempenhar atividades

Segundo DODD; LANGFORD (1990) o elo financeiro entre o cliente e as empresas contratadas trouxe dois importantes resultados: o primeiro foi a sensação de um maior envolvimento com o projeto compartilhado pelas empresas, já que todas estavam num mesmo nível hierárquico, e o segundo foi a maior rapidez com que os pagamentos eram feitos, em relação à forma tradicional (com a presença de um contratante e subcontratados).

BENNETT; FERRY (1990) também apresentam o pagamento direto feito pelo cliente às empresas como uma preferência entre as empresas especialistas. Para estas empresas esta é a principal vantagem em se estabelecer um contrato direto com o cliente. Esta vantagem também pode ser encontrada na estrutura francesa apresentada por WINCH; CAMPAGNAC (1995).

Uma diferença importante, apresentada por WINCH; CAMPAGNAC (1995), é quanto à forma de distribuição de riscos na estrutura francesa e na estrutura tradicional na Grã-Bretanha, que é semelhante às estruturas americanas e japonesas. Na estrutura francesa de **co-contratos**, os riscos do empreendimento são horizontalmente compartilhados, enquanto na estrutura tradicional de **subcontratos**, os riscos são distribuídos verticalmente. É importante observar, tanto para um tipo de organização quanto o outro, se as empresas contratadas possuem condições financeiras para participar do empreendimento, ou seja, para suportar seus riscos intrínsecos.

O que se pode observar na bibliografia pesquisada é que quanto maior o grau de especialidade da atividade a ser realizada no empreendimento, maior a necessidade de se contratar um especialista. Portanto em grandes projetos, envolvendo diversas atividades específicas, como a construção de shopping centers, hotéis, hospitais, provavelmente todas as atividades serão subcontratadas. Mas a subcontratação ou a co-contratação também é encontrada em projetos menores.

Para CLOUGH (1991), a quantidade de atividades subcontratadas num projeto irá depender da sua natureza e da estrutura organizacional da contratante. De acordo com BENNETT; FERRY (1990), devido ao atual grau de complexidade das edificações atualmente, nenhuma empresa tem condições de deter sozinha todas as técnicas envolvidas no processo. Portanto, a maior parte dessas atividades é realizada por empresas que se especializaram em serviços específicos.

Para uma empresa manter toda uma estrutura para a construção de um projeto é necessário um volume de empreendimentos suficiente para absorver esta estrutura. Quando isto não ocorre os custos fixos da empresa podem tornar-se de difícil sustentação para a empresa. Além disso, uma empresa com as atividades totalmente integradas, adquire uma forte rigidez, ficando em desvantagem, em relação à concorrência, para acompanhar as mudanças no mercado.

A subcontratação traz maior flexibilidade às empresas, tornando-as mais competitivas. Uma empresa especializada num determinado serviço, muito provavelmente, terá uma performance num tempo menor e a um custo mais baixo na sua especialidade do que

uma outra empresa de atividades gerais. Uma eficiente gestão de subcontratos poderá agregar valor ao projeto, alcançando um produto final com qualidade e competitividade.

### **3.3 A Subcontratação no Brasil.**

O objetivo deste item é apresentar um diagnóstico sobre a subcontratação no Brasil, mais especificamente em São Paulo, Porto Alegre e Florianópolis, de acordo com trabalhos publicados sobre o tema, abordando estas três cidades. Este item é relevante para se dispor de informações de como a subcontratação vem sendo tratada ultimamente pelas empresas da construção civil, quais as vantagens e desvantagens identificadas pelas empresas que subcontratam atividades dentro do processo construtivo e que problemas estas empresas detectaram na adoção desta prática.

A subcontratação é uma prática que já faz parte da realidade da construção civil no Brasil, com variações quanto à incidência, a formas de contratação e gestão nas diferentes regiões. Uma pesquisa feita por VILLACRESES (1995) sobre a subcontratação em empresas de pequeno porte (até 100 empregados), na região de Porto Alegre, mostra que a maioria das tarefas de produção são subcontratadas. Um estudo realizado nos canteiros paulistanos pelo Departamento de Pesquisa e Análise de Mercado da PINI, apud CAPOZZI (1998) detectou a presença de subempreiteiros em 95% das empresas pesquisadas.

Comparando o resultado apresentado pela PINI com uma publicação feita sete anos antes pelo SINDUSCON/SP (1991), quando apenas 22,1% do número de empregados na construção civil pertenciam a empresas subcontratadas, observa-se um crescimento

da subcontratação, pois, segundo a pesquisa da PINI, a subcontratação já atingiu 95% das empresas pesquisadas na capital paulista.

De acordo com BRANDLI (1998), utilização da subcontratação representa uma resposta estratégica à variabilidade na demanda do mercado imobiliário e à impossibilidade das empresas em manter altos custos fixos. Além disso, características do empreendimento da construção civil como serviços pontuais, projetos únicos e uma variedade de especialidade de serviços contribuem para o uso da subcontratação.

As atividades subcontratadas vão desde fundações até paisagismo e vigilância. Todas as atividades do processo de produção podem ser subcontratadas, ou não. A decisão pela terceirização de uma atividade do processo produtivo depende de fatores como o ambiente do mercado, a cultura da empresa, seus objetivos, suas estratégias e a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas especialistas.

VILLACRESES (1995) propõe uma divisão em três categorias de empresas especialistas, em função do tipo de serviço oferecido:

**TABELA 2 – Divisão das empresas especialistas em função do tipo de serviço.**

<b>Categorias de Empresas Especialistas/Serviços Oferecidos</b>		
Atividades Básicas	Especialidades Técnicas	Especialidades de Trabalho e/ou Materiais
Formas, concreto, armadura, alvenarias, revestimentos argamassados e revestimentos cerâmicos	Instalações elétricas, hidráulicas e ar condicionado	Impermeabilização, pintura, pisos, esquadrias, vidros, revestimentos externos, fundações e limpeza

Fonte: VILLACRESES (1995).



Nas **atividades básicas**, é onde ocorre menor incidência de subcontratação, tanto em São Paulo como em Porto Alegre. O motivo encontrado na pesquisa de VILLACRESES foi que estas atividades representam tarefas críticas, fundamentais para o controle do andamento do empreendimento. A falta de qualidade desses serviços oferecidos pelos subempreiteiros também contribui para a internalização dessas atividades.

As atividades das categorias de **especialidades técnicas e especialidades de trabalho e/ou materiais** são as mais freqüentemente subcontratadas. Pode-se observar uma tendência, nas duas regiões, em se subcontratar atividades que possuem maior grau de especialidade.

Para as empresas contratantes, a razão principal para não subcontratar um serviço é a falta de qualidade do trabalho oferecido. A subcontratação surgiu como uma alternativa para reduzir os custos com a produção. No entanto, as construtoras hoje, frente às exigências do mercado, estão buscando melhorar a qualidade de seus serviços através da implantação de programas da qualidade e da obtenção de certificados ISO. Isso não ocorre com os subempreiteiros, e a construtora é totalmente responsável pela qualidade da obra. BRANDLI (1998)

A falta de qualidade dos serviços prestados pelas empresas especialistas tem resultado em problemas, onde a contratante é a única responsável em tentar solucioná-los perante o cliente. Este é o maior ponto de conflitos entre contratantes e subcontratados, segundo CAPOZZI (1998). BRANDLI (1998) observou em seu estudo em Florianópolis que a maioria das empresas subcontratadas não têm condições de atender às exigências da contratante no que diz respeito à qualidade, racionalização de custo e redução de prazo.

A maior dificuldade de coordenação e controle do processo de produção, quando se utiliza subcontratado, também é apontada na pesquisa de VILLACRESES (1995) como uma importante desvantagem para a subcontratação.

Apesar dos problemas identificados na prática da subcontratação em São Paulo e Porto Alegre, não há uma tendência representativa em se integrar as atividades do processo de produção. Segundo CAPOZZI (1998), apenas 22% das empresas contratantes paulistas assumiram as tarefas que antes eram executadas por empresas subcontratadas, devido à falta de qualidade do serviço. Entre as empresas pesquisadas por VILLACRESES (1995), apenas uma considerou que a coordenação e o controle do processo produtivo seriam mais simples com pessoal próprio do que com terceiros. Na pesquisa de BRANDLI (1998), a opção pela subcontratação prevalece mesmo em empresas com uma visão positiva sobre a mão de obra própria.

Pode-se constatar que a prática da subcontratação na construção está em crescimento. Porém a questão da qualidade dos serviços prestados é fundamental para o desenvolvimento do setor, e a questão da qualidade dos serviços subcontratados é apontada nos estudos de CAPOZZI (1998), BRANDLI (1998) e VILLACRESES (1995). A mão de obra terceirizada circula pelo setor, agregando valor a várias empresas. O treinamento, a busca de certificação técnica e a implantação de programas de qualidade nas empresas especialistas são de importância fundamental, tanto para especialistas como para contratantes.

#### **4. ANÁLISE SOBRE A UTILIZAÇÃO DA SUBCONTRATAÇÃO.**

Diante de todos os conceitos teóricos pesquisados no trabalho, será feita uma análise do caminho que uma empresa construtora do segmento de edificações da construção civil deve fazer para decidir sobre a utilização da subcontratação das atividades do processo produtivo.

A decisão sobre o emprego da estratégia da subcontratação reside, basicamente, na questão entre se executar as atividades de produção com pessoal da própria empresa, ou contratar no mercado empresas especialistas nas determinadas atividades, ou seja, se a empresa irá integrar ou não suas atividades de produção.

Para decidir sobre o emprego da subcontratação como estratégia, a empresa deverá fazer, primeiramente, um diagnóstico, identificando quais são seus pontos fortes e fracos, seus recursos, sua cultura, a tecnologia disponível, sua estrutura para competir no mercado. Também, deve procurar identificar no ambiente, quais são as oportunidades, contingências, ameaças, a concorrência, as inovações tecnológicas, as necessidades e anseios dos clientes.

A estratégia da subcontratação poderá ser utilizada como um recurso no sistema produtivo, suprimindo alguma deficiência dentro da estrutura da empresa, trazendo uma nova tecnologia, ou como uma forma de “enxugar” sua estrutura delegando a terceiros atividades que eram executadas com equipes próprias.

Dentro do segmento que pretende atuar a empresa deve identificar as *forças competitivas*: (1) a entrada de novos concorrentes, (2) a ameaça de substitutos, (3) o poder de negociação dos compradores, (4) o poder de negociação dos fornecedores (produtos ou serviços) e (5) rivalidade entre os concorrentes existentes que influenciam a rentabilidade, preços e atratividade. A metodologia de PORTER aplicada à construção civil mostra a ação dessas forças, nessa indústria.

Como a questão aqui é sobre a estratégia de utilização da subcontratação, a empresa deve estar atenta à ação da força “fornecedores de serviços” no seu segmento de atuação. A empresa deverá usar a influência da força “fornecedores de serviços” para lidar com as dificuldades encontradas no segmento de edificações habitacionais, como o aumento do conteúdo técnico das obras, a escassez de recursos financeiros para produção e a falta de qualificação da força de trabalho, de forma a obter vantagem competitiva sobre a concorrência.

A subcontratação das atividades de produção é uma alternativa que a empresa dispõe para a execução de empreendimentos, mesmo não dispondo de uma estrutura que atenda às várias atividades do processo produtivo e ao grau de complexidade técnica dessas atividades, pois a manutenção de todas as equipes de trabalho necessárias durante a execução do empreendimento onera a empresa quanto aos custos fixos desta estrutura, desde que ela não tenha um volume de empreendimentos que absorva toda a sua mão de obra.

Por outro lado, a empresa deve estar atenta aos custos do gerenciamento de uma produção totalmente subempreitada. Às vezes, a estrutura montada para gerenciar a execução de um empreendimento com muitas atividades subcontratadas, pode comprometer a vantagem de redução de custo obtida com a subcontratação.

Um outro aspecto para o qual a construtora deve estar atenta quanto ao uso da subcontratação é a distribuição dos riscos e incertezas relacionadas à execução dessas atividades com as empresas subcontratadas. Qualquer imprevisto durante a execução trará conseqüências para a obra, tanto para contratantes quanto para contratados, porém as conseqüências para cada um serão de ordens diferentes.

Na hipótese de um subcontratado não conseguir entregar a atividade contratada a contratante perderá as vantagens de custo obtidas na negociação do contrato, e não terá a mesma condição de antes para negociar com outra empresa para terminar o serviço. Além disso, as atividades subseqüentes também serão prejudicadas, e a responsabilidade perante o proprietário do empreendimento é toda da contratante. Para tentar diminuir a probabilidade de ocorrência dessa situação, a contratante deve analisar com cautela as condições técnicas e financeiras de seus subcontratados e, no momento da contratação, priorizar a qualidade do serviço prestado em relação ao preço.

O emprego da subcontratação das atividades de produção poderá contribuir de formas diferentes de acordo com a estratégia competitiva escolhida pela empresa (custo, diferenciação ou enfoque).

Para as empresas cuja estratégia competitiva esteja orientada pela liderança no custo, ou seja, liderança por origem no custo, ela deverá buscar reduzir o custo global do produto, mantendo um padrão de qualidade equivalente ao da concorrência, para chegar a um preço mais atrativo ao mercado. Nessas empresas, o uso da subcontratação favorece sua estratégia na competição orientada pelo custo pois, deverá ocorrer, diretamente, uma redução nas contas gerais da administração da empresa, e, indiretamente, a contratante poderá diminuir o custo da produção através da negociação com os subcontratados. Há que se ressaltar que a análise deve se desenvolver mantendo-se o padrão de qualidade do serviço.

Na competição pela diferenciação, a contratante oferecerá ao mercado um serviço de execução de obra com um diferencial em relação à concorrência. No segmento de edificações habitacionais da construção civil, a diferenciação que pode ser percebida pelo cliente e que pode ser vinculada à subcontratação, se dá principalmente por atributos do produto como projeto e padrão de acabamento. Para isso, a empresa deve dispor de parceiros que tragam esse diferencial para o empreendimento tornando-o mais atrativo ao mercado do que o produto da concorrência.

O preço do produto no segmento de edificações habitacionais também é um atributo do produto que pode diferenciá-lo no mercado. Para que a empresa tenha uma diferenciação no preço ela deve buscar a redução de seus custos, mantendo o padrão de qualidade aceito pelo público alvo.

A subcontratação das atividades de produção poderá dar flexibilidade à contratante para mudar seu enfoque quando for necessário. Empregando a estratégia da subcontratação

das atividades de produção, a construtora pode até competir pelo enfoque em segmentos diferentes, pois não terá sua estrutura presa a um determinado segmento do mercado.

No caso da empresa optar por um dos tipos de estratégia de integração vertical da produção (integração total, integração parcial, quase-integração e contratos) é importante que a empresa esteja atenta às condições dos fornecedores de serviços, em termos de qualidade, produtividade, prazo, tecnologia utilizada e condições financeiras, para que os riscos envolvidos no empreendimento possam ser compartilhados.

A escolha do tipo de estratégia de integração vertical será direcionada de acordo com a influência das forças características da construção civil (volatilidade, poder de barganha e os objetivos estratégicos da empresa).

A estratégia de **integração total** favorece a empresa que pretende manter a integridade do seu controle de produção e proteger as tecnologias utilizadas, é o caso de uma empresa que opta pela não-subcontratação. Porém, a integração total diminui a flexibilidade da empresa em se adaptar a mudanças que podem ocorrer no mercado, pois a adaptação de uma empresa, com uma estrutura totalmente integrada, a novos requisitos do mercado é mais lenta do que uma empresa com uma estrutura menor e portanto menos rígida a mudanças.

A **integração parcial** da produção pode melhorar a questão da flexibilidade, já que parte das atividades é subcontratada. Geralmente as atividades consideradas críticas são realizadas com pessoal próprio. A perda da integridade do controle das atividades

subcontratadas poderá ser compensada com a adoção de parcerias, baseadas na confiança e na comunicação aberta entre os parceiros.

Com a adoção da estratégia da **quase-integração** a empresa poderá reduzir seu custo global através do bom relacionamento com seus subcontratados, obtendo preços competitivos para o serviço oferecido. O controle da produção também poderá ser melhorado com a adoção de parcerias. A flexibilidade aqui é relativa pois existe em compromisso de parceria entre a contratante e os subcontratados nos empreendimentos. Para que a contratante possa acompanhar as mudanças tecnológicas do mercado, deve existir um incentivo à procura de novas tecnologias para seus parceiros subcontratados.

A empresa que optar pela estratégia de **contratos** terá total flexibilidade para acompanhar as mudanças no ambiente, já que todas as atividades da produção são subcontratadas. Porém a monitoração e controle da produção poderão ser prejudicados, já que a empresa terá que coordenar diversas subcontratadas ao mesmo tempo.

Quando a empresa decide subcontratar atividades do processo produtivo, podem surgir as seguintes questões:

- Que tipos de empresas poderão ser contratadas para a execução dos serviços?
- Como deve ser estabelecida a relação contratante x contratada? Quais os direitos e obrigações de cada uma?
- Que critérios podem ser adotados para que esta relação tenha resultados satisfatórios para ambas as partes?



Quando uma empresa decide pela contratação de outras empresas no mercado para executar atividades dentro do processo produtivo de um empreendimento, ela deve estar atenta a alguns critérios dentro do processo de subcontratação que irão influenciar na qualidade do empreendimento. Pois, mesmo que não haja uma formalização do processo, a qualidade da execução do empreendimento com atividades subcontratadas está relacionada à capacitação técnica das empresas subcontratadas:

- Procurar conhecer a forma de gestão e organização da empresa: uma empresa com forma de gestão e organização definidos, mostra que possui uma estratégia de ação, seus objetivos estão definidos e suas diretrizes traçadas. É muito melhor para a contratante trabalhar com empresas com este perfil, tanto do ponto de vista técnico como financeiro, do que com empresas que não possuem uma clara organização interna.
- Conhecer as tecnologias utilizadas, se são adequadas ao empreendimento, e identificar barreiras e multiplicadores de tecnologia: a contratante deve observar se as tecnologias utilizadas pela subcontratada estão de acordo com os requisitos técnicos do empreendimento.
- Conhecer a estrutura da empresa, considerando-se também a estrutura financeira, já que a subcontratada também estará assumindo riscos no empreendimento: a estrutura organizacional da subcontratada deve estar bem clara à contratante, assim como sua capacidade técnica e sua estrutura financeira. A contratante deve procurar conhecer a história e a cultura das

subcontratadas para avaliar se estas têm condições compartilhar os riscos do empreendimento.

- Conhecer a história da empresa sobre cumprimento de prazos, qualidade dos serviços prestados, assistência após a entrega: a contratante deve procurar também conhecer a história e a cultura das subcontradas quanto a estes aspectos. Uma empresa com um histórico satisfatório de cumprimento de prazos, qualidade dos serviços prestados e assistência pós-entrega não é garantia de que não ocorrerão falhas nestes aspectos, mas ao menos a contratante tem uma base na história das empresas para confiar em seus serviços.
  
- Se a empresa possui algum tipo de certificação: o fato de uma empresa subcontratada ter uma certificação mostra que ela possui um padrão de qualidade dos seus serviços aceito por uma entidade reconhecida no âmbito nacional ou internacional. Isto pode ser uma garantia do bom desempenho dessas empresas dentro do empreendimento.

O grau de importância desses critérios varia de empresa para empresa. O importante é que cada empresa contratante esteja ciente das condições técnicas e financeiras dos seus subcontratados, considerando os riscos e incertezas inerentes aos empreendimentos do segmento de edificações da construção civil. Os riscos e incertezas não podem ser simplesmente transferidos aos subcontratados, eles são compartilhados entre a contratante e o subcontratado. Uma falha por parte do subcontratado irá afetar o empreendimento como um todo e a contratante é quem irá responder perante o

proprietário, já que o comprometimento com a entrega do empreendimento é da contratante com o proprietário.

As informações dadas às empresas a serem contratadas para a elaboração das suas propostas representam um aspecto de fundamental importância no processo de seleção e contratação de subempreiteiros. Informações adequadas sobre o empreendimento, projeto executivo, escopo do serviço darão melhores condições para as empresas elaborarem suas propostas e, conseqüentemente, as contratantes recebendo propostas bem elaboradas, terão melhores condições para decidir sobre a contratação.

A escolha da subcontratada se dará através da seleção da melhor proposta apresentada para a execução da atividade. Esta escolha deverá ser feita sob critérios de qualidade, preço, prazo de entrega, qualificação técnica e experiência da subcontratada no serviço em questão, materiais utilizados (quando a contratação também envolve o fornecimento de materiais) e assistência após a entrega dos serviços.

Grande parte dos contratos hoje, não só no segmento de edificações habitacionais da construção civil, ainda é fechado colocando-se o critério do preço do serviço acima da qualidade. É certo que em empreendimentos do segmento de edificações, onde os recursos para financiamento da produção são escassos, os orçamentos são apertados, as contratantes se tornam muito sensíveis ao fator preço. No entanto, economias feitas numa contratação pelo menor preço podem resultar em custos indiretos durante ou após a execução serviço, que correm o risco de ultrapassar a vantagem de preço obtida no momento da contratação.

É importante que a contratante tenha a informação de sobre o custo da atividade subcontratada caso ela fosse executada com pessoal próprio, e qual o preço praticado no mercado, para que ela possa ter parâmetros para avaliar os preços propostos na concorrência. O critério de qualidade do serviço contratado deve ser prioritário na seleção das subcontratadas, mesmo que a princípio a contratante tenha um custo maior não contratando pelo menor preço, a probabilidade do bom desempenho dentro do empreendimento será maior.

A formalização da contratação, o contrato em si, é outro ponto de grande importância dentro do processo da subcontratação. No contrato devem estar claros não só os aspectos legais da contratação, mas também os direitos e obrigações de ambas as partes, qual o papel de cada um em relação ao serviço em questão, metas para a execução do serviço, os critérios para a execução e para o recebimento, do serviço prestado, os critérios de pagamento, prazo de entrega, os aspectos fiscais (as obrigações de cada um em relação ao recolhimento de impostos), critérios para reajuste de preços.

O tipo de contrato a ser fechado entre contratante e subcontratado (preço fechado, preço unitário ou preço de custo mais taxa de administração) depende de informações sobre o escopo do serviço em questão, o nível de detalhamento que se dispõe sobre o serviço quanto ao projeto, o tempo e o orçamento disponíveis para a execução do serviço.

Como a contratante procurará adequar a sua forma de remuneração com os pagamentos que deverá fazer aos subcontratados, o tipo de contrato firmado entre a contratante e o proprietário para a entrega do empreendimento também irá influenciar na escolha da forma de contratação ente contratante e subcontratados.

É de fundamental importância numa contratação que estejam bem definidos os papéis de cada um, mesmo que a contratação não tenha a formalização de um contrato. A relação de troca existente deve estar bastante clara: o escopo do serviço prestado pela contratada, que critérios de qualidade serão usados para avaliar o serviço, o pagamento que a contratante dará em troca do serviço prestado, sob que condições.

A troca de informações e o estabelecimento das bases da relação entre contratantes e contratadas são vitais para o bom desempenho dos serviços no decorrer da obra.

Para compensar algumas desvantagens da encontradas no uso da subcontratação, como a dificuldade de coordenação das atividades e a perda do controle de qualidade da produção, pode ser empregada a **estratégia da parceria**. Vale ressaltar que a ordem de distribuição dos riscos e incertezas do empreendimento existente entre contratante e subcontratado, independe da adoção, ou não, da estratégia de parceria.

A adoção da **parceria** nos empreendimentos com atividades subcontratadas tem por objetivo fazer com que as empresas parceiras desempenhem um comportamento como se fossem uma única organização, compartilhando riscos e recursos, e buscando um objetivo comum. O comprometimento entre as empresas deve partir da mais alta hierarquia até a linha de frente, promovendo a participação de todos e mudando a cultura de posições adversárias entre contratante e subcontratados, para uma atitude cooperativa entre equipes.

Uma melhor monitoração e coordenação das atividades subcontratadas, e um melhor controle de qualidade das atividades de produção obtidos através da parceria entre contratante e subcontratados, deve-se à comunicação aberta entre as empresas e à confiança entre os parceiros. Através de discussões entre todos os envolvidos nas atividades do empreendimento, pode-se antecipar a solução de problemas que surgiriam no futuro. Considerando-se que o custo das decisões tomadas antes do período de execução do empreendimento é menor do que se fossem tomadas com a execução já em andamento, o desperdício de materiais, tempo e mão de obra poderão ser evitados.

Outra vantagem que pode ser obtida através da parceria entre contratante e subcontratados é a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias e processos construtivos, graças ao comprometimento, a confiança e a livre comunicação entre empresas parceiras. Duas ou mais empresas podem se unir para desenvolver uma nova tecnologia que poderá trazer benefícios para o empreendimento e para as empresas, que podem ser traduzidos numa maior flexibilidade para se adaptar a complexidade técnica dos empreendimentos e a mudanças que podem ocorrer no mercado. Além disso a confiança e a abertura da comunicação também contribuem para a redução de processos litigiosos.

Para as empresas cuja estratégia competitiva está orientada pela liderança no custo, a parceria entre empresas em vários empreendimentos traz uma melhor condição de negociação do preço das atividades subcontratadas, reduzindo o custo do empreendimento. Por outro lado, a parceria também pode favorecer a competição por diferenciação pois um diferencial de projeto, ou padrão de acabamento pode ser exclusivo de uma determinada parceria, além disso a confiança, o comprometimento e

comunicação aberta permitem um maior controle e monitoração de todas as etapas da execução do empreendimento, facilitando o controle de qualidade das atividades de produção.

Em empreendimentos com atividades subcontratadas, a contratante pode obter, através da parceria, um melhor desempenho global do empreendimento, já que se trata de uma relação contratual onde todas as partes podem ganhar, então os esforços são direcionados para o empreendimento e não para os interesses específicos de cada empresa.

A grande dificuldade de se adotar a estratégia da parceria é encontrar no mercado empresas em condições técnicas e financeiras de se tornarem parceiros. A maioria das empresas subcontratadas não possuem um estilo de gestão definido, nem uma estrutura organizacional clara, muito menos um padrão de controle de qualidade de suas atividades.

## 5. CONCLUSÃO

A crescente presença de atividades subcontratadas no processo de produção dos empreendimentos do segmento de edificações da construção civil é um fato cada vez mais evidente. Do ponto de vista da organização estratégica da produção, a empresa construtora deve buscar através do emprego da estratégia da subcontratação aumentar sua flexibilidade para acompanhar as mudanças no mercado e manter a qualidade da execução do empreendimento, aumentando sua competitividade no mercado.

Para a empresa construtora decidir de forma consistente sobre a utilização da estratégia da subcontratação, algumas recomendações são importantes:

1. Fazer um diagnóstico da empresa para identificar seus pontos fortes e suas fraquezas. Assim a empresa poderá observar de que forma a subcontratação será útil para competir no mercado.
2. Analisar o segmento do mercado onde pretende atuar, procurando identificar oportunidades, contingências, as características da concorrência e avaliar sua estrutura para competir no mercado.
3. A empresa deverá avaliar de acordo com a sua postura estratégica de ação no mercado e seus objetivos se a estratégia da subcontratação das atividades de produção é interessante para melhorar o desempenho e a competitividade da empresa.
4. Ao decidir que a estratégia da subcontratação será adotada, a empresa deverá sempre seguir algumas recomendações para conseguir um bom desempenho na



execução de empreendimentos com atividades subcontratadas: estabelecer critérios para a seleção dos subcontratados, com base na avaliação das capacidades técnica e financeira destes e no seu histórico conhecido no mercado; priorizar o critério da qualidade do serviço prestado para a contratação do serviço, o critério preço deve vir em segundo lugar; estabelecer uma comunicação aberta no relacionamento com os subcontratados, de forma a facilitar a monitoração e o controle das atividades da produção; manter uma avaliação contínua do sistema de produção com atividades subcontratadas, buscando sempre melhorias para o sistema

Seguindo essas recomendações a empresa construtora terá condições não só de decidir sobre o emprego da estratégia da subcontratação, mas de realizá-la de forma consciente, obtendo flexibilidade, qualidade na execução dos empreendimentos e conseqüentemente, competitividade no mercado.

Este estudo se limita à visão estratégica da empresa construtora, no papel de contratante, atuando no segmento de edificações habitacionais da construção civil, para decidir sobre a questão da estratégia da subcontratação. Os aspectos quanto o processo de implementação da estratégia da subcontratação na empresa construtora, assim como a visão da subcontratação através do ângulo das empresas subcontratadas são sugestões para estudos futuros.

## 6. Referências Bibliográficas:

- ABUDAYYEH, O. **Partnering: a team building approach to quality construction management.** Journal of Management in Engineering, vol. 10, n.º6, November/December, 1994, ASCE.
- AMATO NETO, J. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação.** Revista de Administração de Empresas, vol.35, n.º2, p. 33-42. São Paulo, mar/abr, 1995.
- BENNETT, J.; FERRY, D. **Specialist contractors: a review of issues raised by their new role in building.** Grã-Bretanha, Construction Management and Economics, vo. 8, n.º 3, E. & F. N. Spon, 1990.
- BETTS, M.; OFORI, G. **Strategic planning for competitive advantage in construction.** Grã-Bretanha, Construction Management and Economics, vol. 10, E. & F. N. Spon, 1992.
- BOBROFF, J. **A new approach of quality in the building industry in France: the strategic space of the major actors.** Londres, em Brandon, P. & Bezelga, A. Management, Quality and Economics in Building. E & F. N. Spon, 1991.
- BRANDILI, L. L. **A estratégia de subcontratação e as relações organizacionais na construção civil de Florianópolis.** Dissertação de Mestrado, do Curso de Pós Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.
- BRANDILI, L. L. JÜNGLES, A. E. **Relacionamento empresa construtora/subcontratante: realidade e tendências à luz de casos práticos.** Congresso Latino-Americano “Tecnologia e gestão na produção de edifícios”. São Paulo, 1998.
- BROOKE, K. L.; LITWIN, G. H. **Mobilizing the partnering process.** Journal of Management in Engineering, vol. 13, n.º4, July/August, 1997, ASCE.
- CAPOZZI, S. **A metamorfose dos gatos.** São Paulo, Construção n.º2630, 1998.
- CARDOSO, F. F. **Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França.** Estudos Econômicos da Construção, n.º 2, 1996.
- CARDOSO, F. F. **Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França – Parte 2: do estratégico ao tático.** Estudos Econômicos da Construção, n.º 3, volume 2 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem**

- contingencial**. 3ª ed., São Paulo, Makron Books, 1995.
- CLOUGH, R.; SEARS G. **Construction project management**. Capítulo 1, 3ªed. Nova Iorque, John Wiley & Sons, 1991.
- COOMBS, W. E.; PALMER, W. J. **Construction accounting and financial management**. 4ª edição, McGraw Hill, Baskerville, 1989.
- CONSTRUBUSINESS. **4º Seminário da indústria brasileira da construção**. São Paulo, 2001.
- CROWLEY, L. G.; KARIM, A. **Conceptual model of partnering**. Journal of Management in Engineering, vol. 11, n.º5, September/October, 1995, ASCE.
- DODD, J.; LANGFORD, D. A. **Construction management on large project in London: a case study**. Grã-Bretanha, Construction Management and Economics, vol. 8, nº 4, E. & F. N. Spon, 1990.
- ECCLES, R. G. **Bureaucratic versus craft administration: the relationship of market structure to the construction firm**. Administrative Science Quaterly, 26, p. 449-469, September, 1981a.
- ECCLES, R. G. **The Quasifirm in the construction industry**. Journal of Economic Behavior and Organization, 2, p. 335-357. North-Holland, 1981b.
- FABRÍCIO, M.; SILVA, F. B.; CARDOSO, F. F.; **Análise da articulação entre os serviços de engenharia e projetos e as estratégias de produção das empresas construtoras de edifícios**. Congresso Latino-Americano - Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios: Soluções para o Terceiro Milênio. São Paulo, Novembro, 1998.
- FARAH, M. F. Santos. **Estratégias empresariais e mudanças no processo de trabalho na construção habitacional no Brasil**. ENTAC 1993.
- FURUSAKA, S. **Construction contracting/subcontracting systems in Japan**. Londres, em Brandon, P. & Bezelga, A. Management, Quality and Economics in Building. E & F. N. Spon, 1991.
- GOULD, F. E. **Managing the construction process – estimating, schelduling and project control**. Nova Jersey, Prentice Hall, 1997.
- HARBACK, H. F.; BASHAM, D. L.; BUHTS, R. E. **Partnering paradigm**. Journal of Management in Engineering, January/February, 1994, ASCE.
- HARRIGAN, K. **Vertical integration and corporate strategy**. Academy of Management Journal, vol. 28, nº2, The Strategy Research Center, Columbia University, 1985.
- HINZE, J.; TRACEY, A. **The contractor-subcontractor relationship: the subcontractor's view**. Journal of Construction Engineering and Management, vol.

120, nº02, June, 1994, ASCE.

- KRIPPAEHNE, R.; McCULLOUGH, B.; VANEGAS, J. **Vertical business integration strategies for construction.** Journal of Management in Engineering, vol. 8, nº2, April, 1992, ASCE.
- LARSON, E. **Project partnering: results of study of 280 construction projects.** Journal of Management in Engineering, vol. 11, n.º2, March/April, 1995, ASCE.
- LAZAR, F. D. **Partnering – New benefits from peering inside the black box.** Journal of Management in Engineering, vol. 13, n.º6, November/December, 1997, ASCE
- MAHER, R. P. **Introduction to construction operations.** New York, John Wiley & Sons, 1982.
- MELHADO, S.; SOUZA, A. **A construção civil na França – 1ª Parte.** Qualidade na Construção, nº 24, 2000. Sinduscon, São Paulo.
- MILES, R. S.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process.** New York, McGraw Hill, 1978.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** Capítulo 9. Rio de Janeiro, 9ªed., Campus, 1995.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro, 14ªed., Campus, 1998.
- ROCHA LIMA JR., J. **O preço das obras empreitadas: análise e modelo para sua formação.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP – BT-25/90, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 1990.
- ROCHA LIMA JR., J. **Planejamento do Produto no Mercado Habitacional.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 1993.
- ROCHA LIMA JR., J. **Política Empresarial e Diretrizes de Ação.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 1994.
- SHASH, A. A. **Bidding practices of subcontractors in Colorado.** Journal of Construction Engineering and Management, vol.124, n.º3, May/June, 1998.
- SILVA, M. A. C. **Estratégias competitivas na indústria da construção civil.** Anais ENTAC, “Qualidade e Tecnologia da Habitação”. Rio de Janeiro, 1995.
- SINDUSCON/SP. **Encargos da construção civil.** São Paulo, SINDUSCON/SP, janeiro, 2001.
- TOMÈ, D. M. **Metodologia para estruturar o processo de terceirização.** Dissertação

de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

ÜSDIKEN, B.; SÖZEN, Z.; ENBIYA OGLU, H. **Strategies and boundaries: subcontracting in construction.** Strategic Management Journal, vol.9, April, 1988, John Wiley & Sons.

VARGAS, N. **Tendências de mudanças na indústria da construção.** Revista Obra, ano 4, nº 44, Fevereiro, 1993.

VILLACRESES, X. **Análise estratégica da subcontratação em empresas de construção de pequeno porte.** Porto Alegre, em Gestão da Qualidade na Construção Civil: uma Abordagem para Empresas de Pequeno Porte. 2ª ed. Carlos Torres Formoso, 1995.

WILSON JR. R. A.; SONGER, A. D.; DIEKMAN, J. **Partnering: more than a workshop, a catalyst for change.** Journal of Management in Engineering, vol. 11, n.º5, September/October, 1995, ASCE.