

O PROCESSO DE CONVOCAÇÃO DE SUBEMPREENHEIROS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

SERRA, Sheyla Mara Baptista (1); FRANCO, Luiz Sérgio (2)

(1) Profa. Dra. do Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal de São Carlos
Rodovia Washington Luís, Km 235 – São Carlos – SP – sheylabs@power.ufscar.br

(2) Prof. Dr. do Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP – Av.
Prof. Almeida Prado, Trav. 2 – Cidade Universitária – São Paulo – SP – luiz.franco@poli.usp.br

RESUMO

Não existe ainda na construção civil do Brasil, e mais especificamente no subsetor edificações, uma forma oficial de se divulgar o processo convocatório ou licitatório para subempreiteiros. Verifica-se que algumas empresas começam a fixar regras internas a serem seguidas de acordo com as conclusões de suas próprias experiências. Porém, muitas das orientações não são compartilhadas com o mercado.

Uma das principais vantagens da implantação de um processo de convocação é o acúmulo de experiências gerenciais que orientem os responsáveis para que possam conseguir a melhor alternativa em termos de custo e qualidade.

Palavras-chave: construção civil, subempreiteiros, contratação, fornecedores de serviços, mão-de-obra.

1. INTRODUÇÃO

As empresas denominadas **subempreiteiras** desempenharam um importante papel na retomada do crescimento do setor da construção civil – *construbusiness* – na década de 90. As mesmas interagem diretamente com as outras empresas, principalmente do subsetor edificações, e fornecem, muitas vezes, a flexibilidade necessária para as empresas se adaptarem as suas demandas. Abastecem a obra com os recursos humanos necessários em determinado momento e contribuem para diminuir os riscos associados à construção civil.

Segundo SEBRAE/SP (2000), o subsetor de edificações é o principal núcleo do macrosetor *construbusiness*, não só pela sua elevada participação no valor do produto e de emprego gerados, mas também por ser o destino da produção dos demais subsetores. Formado por um grande número de empresas, sendo em sua maioria micro e pequenas, compete em um ambiente altamente disputado.

Na organização tradicional, com várias empresas fornecedoras, além da empresa se preocupar com a qualificação dos seus funcionários e procurar gerenciar bem os seus recursos, ela deve se preocupar também com o seu entorno. Normalmente, terá necessidade de compartilhar filosofias, expectativas e informações com outras empresas, que não possuam necessariamente a mesma orientação.

Porém, dificilmente é esclarecida a forma como as subempreiteiras são convidadas a participar dos empreendimentos desse setor. Sabe-se que o contratante deve buscar contratar aquela empresa que pode adicionar mais valor a seu produto.

Para KAIBARA (1998), os modelos estratégicos de administração de empresa mais utilizados demonstram que a capacidade que ela tem de fazer acordos comerciais está muito condicionada à cadeia de negócios em que está inserida. Por isso, a melhoria da competitividade empresarial só pode ser alcançada se todo o conjunto de empresas envolvidas no processo de produção estiver comprometido com os objetivos comuns. Além disso, o correto conhecimento de suas responsabilidades e da cadeia de relacionamento cliente / fornecedor também auxiliam no desenvolvimento do grupo.

Assim, a empresa subempreiteira pode ser entendida como um importante elo da cadeia de suprimentos de uma construtora. Por isso, devido a essa grande participação dos subempreiteiros no ciclo produtivo do subsetor edificações, faz-se necessário estudar e caracterizar o **processo de convocação** dos subempreiteiros pelas empresas construtoras.

2. A IMPORTÂNCIA DOS SUBEMPREITEIROS

Segundo FARAH (1992), o surgimento dos subempreiteiros ocorreu por volta da década de 40 no Brasil. “Ao lado do deslocamento do construtor e da consolidação das empresas construtoras sob controle dos engenheiros, uma outra tendência se manifestou ao longo do desenvolvimento do setor: a constituição de **firmas especializadas** em partes do processo de produção de edificações, anteriormente integradas e controladas pelo próprio construtor. Assim, surgiram as primeiras empresas especializadas em partes da obra – fundações e instalações”.

Esse novo padrão de divisão do trabalho – que se instituiu progressivamente – constituiu-se numa resposta imediata a essa estratégia de especialização e à necessidade de demanda intermitente do setor da construção civil. Ao possibilitar o equacionamento do problema de alternância de equipes, ao longo da obra, cada qual detentora de uma capacitação diversa, o subempreiteiro foi se firmando e se tornando fundamental para a estrutura organizacional de uma construtora.

Entretanto, continuando FARAH (1992), nos anos 70, com a intensificação do ritmo das construções, verificou-se uma nova modalidade de subcontratação. Além da subcontratação freqüente de atividades específicas da obra, começaram a surgir firmas que apenas arregimentavam **mão-de-obra**, sem muita qualificação, e as ofereciam às construtoras quando essas necessitavam de pessoal. Surgiram, assim, as subempreiteiras de mão-de-obra denominadas “**gatos**”.

Inúmeros problemas surgiram advindos dessa estratégia, obrigando que as empresas contratantes passassem a desenvolver novas formas de organização em relação aos subempreiteiros. Esse fato se explica, segundo CARDOSO (1997), porque a **subcontratação** se apresenta como **fundamental** em praticamente todas as novas formas de racionalização da produção. Ela aparece também como uma importante fonte de flexibilidade, englobando aspectos de qualidade, produtividade, diversificação, entre outros. É uma melhor opção de organização à empresa que busca um crescimento especializado. Devido a importância de seu trabalho, torna-se difícil supor que um empreendimento da construção civil prescindia da utilização de subempreiteiras.

Esse entendimento extrapola o próprio setor. Outras entidades, inclusive o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que avalia o desempenho do setor em relação ao número de estabelecimentos e empregados, passam a considerar outros elementos ao lado dos tradicionais subsetores já classificados: os **Subempreiteiros** e os **Locadores de mão-de-obra**. A partir de 1994, o MTE assumiu que a atividade econômica declarada pelo estabelecimento devia ser em conformidade ao novo Código de Atividade Econômica – CNAE/95. Assim, os subempreiteiros são classificados segundo sua especialidade. Tome-se, como exemplo: classe 45519 – alvenaria e reboco; classe 45527 – impermeabilização e serviços de pintura em geral.

Assiste-se também a uma **evolução nas ofertas de serviço** dos subempreiteiros, que foram aos poucos, incorporando diferenciais a suas propostas, de acordo com as exigências do mercado. Os subempreiteiros também passam a se articular e buscar formas alternativas de competência. Iniciaram pela oferta de material, passaram a oferecer também os projetos, logo após introduziram a oferta de trabalho conjunto – pacotes de serviços – e, mais recentemente, os sistemas integrados de produção.

3. O PROCESSO LICITATÓRIO DOS SUBEMPREENHEIROS

O termo licitação é empregado, mais comumente, quando se trata de submissão de edital de contratação de obra pública. Porém, para o setor privado, a ressalva fica por conta da obrigatoriedade da formalização do processo licitatório, que não precisa ser rigorosamente regido. No setor privado, ele deve ser recomendável para que não se perca a referência das experiências adquiridas para os responsáveis que devem buscar a melhor alternativa em termos de custo e qualidade. Sua principal vantagem para o setor público é que ele é indispensável para garantir a licitude do processo, evitando o favorecimento de concorrentes em prejuízo da administração.

Existem poucas pesquisas que tratam desse assunto, tanto na indústria em geral quanto na construção civil. Os trabalhos apresentam-se mais detalhados a partir do momento em que já ocorreu a formalização da contratação. Para SHASH (1998), apesar da prática da contratação de subempreiteiros ser bastante usual na construção civil, nos Estados Unidos também são encontradas poucas publicações sobre o processo de convocação dos subempreiteiros.

De um modo geral, o processo de convocação ou licitatório é originado quando o contratante prepara um custo estimado do serviço a ser executado por seus próprios operários e, em seguida, solicita diversas cotações a empresas subempreiteiras. Estabelece-se um prazo para elaboração e apresentação das propostas. Os interessados aderem a certas regras preestabelecidas e submetem o preço de seu serviço ao licitador. Verifica-se que, muitas vezes, na escolha da melhor proposta, o processo de seleção apresenta-se falho, desprovido de informações e critérios que orientem a tomada da decisão. O que costuma ocorrer é que o contratante avalia as cotações recebidas a fim de identificar um valor ou preço de referência para as propostas. A escolha do subempreiteiro vencedor se baseará principalmente na comparação e análise do preço com o valor que foi definido como referência. A concessão do serviço ao subempreiteiro vencedor será consolidada somente após o processo de negociação. A visualização desse processo pode ser observada na Figura 1 seguinte.

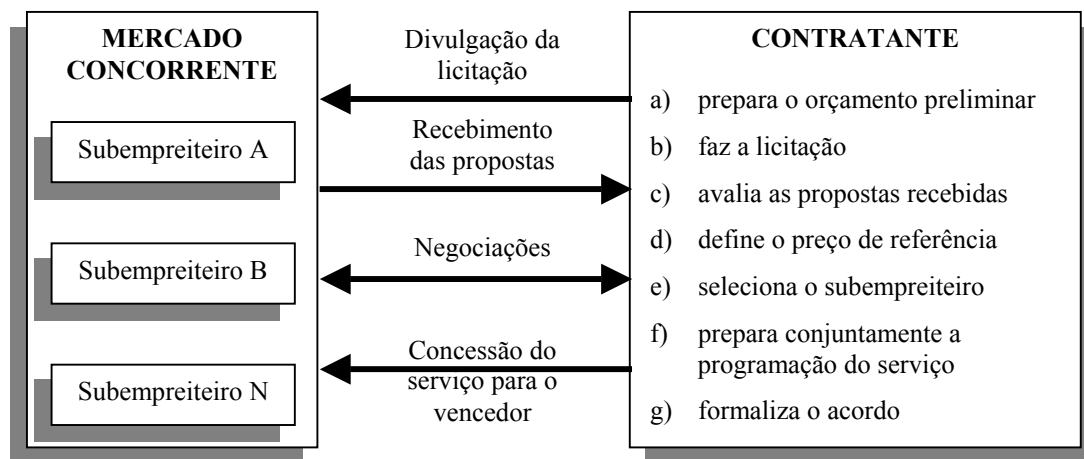


Figura 1 – Prática usual do processo norte-americano de licitação de subempreiteiros na construção civil (SHASH, 1998)

No Brasil, algumas empresas privadas passam a desenvolver procedimentos internos de licitação dos subempreiteiros. Trabalhos como o de BARBOSA, OHNUMA; PEREIRA (1999), comprovam essa prática. No estudo de caso desenvolvido constatou-se a prática de processos sistematizados de seleção, avaliação e qualificação de seus fornecedores de serviços. A empresa pesquisada terceiriza todos os serviços de produção. A seleção dos diversos fornecedores, coordenada pelo departamento de compras da empresa, segue o seguinte procedimento:

- **pesquisa de mercado** para identificar os subempreiteiros mais capacitados;
- no caso da pesquisa favorável, envio de uma **carta-convite** para participação em uma concorrência aberta pela empresa;

- elaboração de um **mapa de cotação** com as ofertas de serviço recebidas;
- **análise global** das propostas considerando o preço, as condições de pagamento, os prazos de entrega, o atendimento e a qualidade dos serviços.

Após a seleção final e conseqüente contratação, os fornecedores continuam sendo periodicamente avaliados a cada três meses. Os parâmetros de análise, segundo BARBOSA, OHNUMA; PEREIRA (1999), são a qualidade, o cumprimento dos prazos, o atendimento e a conformidade da nota fiscal. A cada um desses itens é atribuída uma **nota** variando entre 0 e 2,5. Somadas, as notas dadas a esses quatro itens, podem chegar ao máximo de 10. A política atual da empresa estudada, consiste na redução do número de fornecedores e na transformação em parceiros daqueles que são mais capacitados e que melhor se adequem às diretrizes da empresa.

Porém, para os subempreiteiros entrevistados por SHASH (1998), a maioria das propostas de licitação apresentam-se mal preparadas e contêm, muitas vezes, informações confusas ou insuficientes. As seguintes conclusões foram obtidas em relação às licitações já realizadas:

- são fornecidas poucas informações sobre o serviço a ser subcontratado;
- existe uma variação bastante grande de um contratante para outro;
- os editais ou convites são muito confusos, e torna-se difícil localizar certos itens por causa do modo como são arranjados;
- a programação do serviço é raramente incluída na documentação da licitação, dificultando a decisão de participar ou não do processo;
- os editais não trazem informações suficientes sobre a quantidade de serviço a ser subempreitado;
- não existem informações sobre a existência de pré-seleção e, quando existe, não se menciona os meios de se adequar a seus requisitos;
- não existe divulgação da classificação final das propostas recebidas.

Pode-se verificar que não somente os contratantes têm interesse em melhorar o processo de oferta de serviços, mas também os possíveis contratados. Eles sabem que sua sobrevivência num mercado altamente competitivo depende da capacidade de conseguirem ganhar a licitação.

Segundo SERRA (2001), durante a fase de convocação dos subempreiteiros, algumas regras devem ser observadas para que a decisão do subempreiteiro em participar do processo seletivo seja a mais coerente e viável possível, tais como:

- **tipo do serviço a ser subcontratado:** cada empresa é especialista em um ou mais serviços. Por isso, ela conta com equipamentos, tecnologia e recursos para desenvolvê-los. Em outros serviços, ela pode não possuir a mesma competitividade;
- **datas para encaminhar as propostas de preço:** as empresas subempreiteiras precisam ter tempo para apresentarem propostas com um nível de confiança aceitável. Muitos empresários não aceitam convites por acharem o prazo de encaminhamento das propostas muito curto;
- **quantidade de serviço:** as empresas procuram definir qual é a quantidade de recursos necessários para o desenvolvimento do serviço. Com isso, elas verificam se terão capacidade de produção para executar o serviço pretendido;
- **localização do empreendimento:** os subempreiteiros precisam avaliar custos de mobilização e de desmobilização de recursos, quando não se encontram alocados no local do serviço. Esses custos podem tornar a proposta não competitiva, reduzindo as possibilidades de se conseguir vencer a licitação;
- **local de apresentação das propostas:** essa informação poderá ajudar a definir se a proposta formal poderá ser entregue na forma e no prazo estabelecidos no edital;
- **nome do proprietário do empreendimento:** os subempreiteiros avaliam os proprietários de acordo com o cumprimento dos compromissos assumidos em contratos anteriores. Em função desse conhecimento, segundo HALTENHOFF (1995), os subempreiteiros não apresentam o mesmo preço unitário para todos os possíveis contratantes.

Segundo REIS (1998), outras informações que deverão ser citadas ou encaminhadas às subempreiteiras, durante o processo de licitação, são a relação de procedimentos de execução e a de controle da qualidade, de acordo com as normas da contratante.

Outra análise é a de ECCLES (1981) que diagnosticou que alguns construtores, quando participavam de licitações, podiam contar com alguns **subcontratados parceiros** que apresentavam preços mais reduzidos para ajudar a melhorar a oferta do preço global. Isso foi conseguido devido a sua familiaridade com os métodos de trabalho da empresa principal e a sua experiência adquirida com um certo tipo de construção. Outra condição que contribuiu para essa deferência pelo subempreiteiro, foi que o relacionamento com o contratante esteve baseado na constância de serviços, na confiança e na busca do crescimento conjunto.

4. O DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS

Na pesquisa realizada por SERRA (2001) verificou-se que todas as quinze empresas que responderam ao questionário praticam a **subempreitada de serviços** em suas obras. Os serviços mais freqüentemente subcontratados foram: impermeabilização, jardinagem e paisagismo, pintura, instalação de esquadrias e colocação de vidros. As empresas contratantes procuram também formar pacotes de serviços com alguns subempreiteiros, de modo a facilitar o gerenciamento da obra.

As empresas decidem subempreitar almejando, principalmente, à redução dos custos de produção e à diminuição dos riscos financeiros e trabalhistas. Inclusive algumas contam com um número menor de empregados na parte operacional do que na gerencial. Isso pode configurar que as empresas mantêm uma maior estrutura administrativa para poder controlar melhor os contratos estabelecidos. Algumas declaram que o pequeno número de operários registrados é mantido apenas para eventuais reparos.

Para reduzir o esforço gerencial daqueles que serão os responsáveis pelo processo licitatório dos subempreiteiros é importante desenvolver ferramentas que auxiliem na administração e controle deste processo de transferência de serviços e responsabilidades.

4.1 Cronograma de etapas e responsáveis

Praticamente, todas as construtoras realizam um **processo licitatório** de seus subempreiteiros, mesmo que informalmente. A maioria procura manter um banco de dados contendo informações sobre o desempenho desse agente. Normalmente não existe um único profissional responsável pelas diferentes fases do processo seletivo. Tampouco, não existe um entendimento consensual do período de tempo considerado ideal para o desenvolvimento dessas fases.

Observou-se que a definição das datas e prazos é dependente da política desenvolvida pela empresa. Em relação à diferenciação entre os prazos necessários para requisição, seleção e formalização da contratação dos subempreiteiros de diferentes serviços, isso pode ser dar por diferentes razões, entre elas: a política de suprimentos da empresa, que a força trabalhar apenas com fornecedores cadastrados, e a existência de mais fornecedores capacitados e disponíveis no mercado concorrente. Algumas construtoras procuram verificar documentos e situações legais e fiscais dos possíveis contratados.

Assim, é importante que a empresa defina antecipadamente como será seu processo seletivo, quais os prazos médios necessários para que o processo se desenvolva normalmente e quem serão os responsáveis pela sua gestão. A Tabela 1 apresenta um exemplo identificado na pesquisa.

Para eliminar futuros problemas e conflitos é importante que a fase de negociação seja bem esclarecida e discutida. Entretanto, notou-se que a prática de um procedimento de **formalização da contratação** ainda é algo pouco comum em algumas empresas. Outras, por sua vez, preocupam-se tanto com isso, que mantêm minutas e regras preestabelecidas para o fechamento dos acordos. A grande maioria diz já ter enfrentado disputas judiciais devido a problemas trabalhistas com operários dos subempreiteiros.

Por isso, deve ser estudado qual o período de tempo necessário para que todas as informações prestadas possam ser examinadas quanto a sua veracidade.

Tabela 1 – Cronograma de etapas e responsáveis pela contratação e gerenciamento de serviços subempreitados (SERRA, 2001)

Etapas	Prazos	Responsável direto
1 – Requisição do subempreiteiro (distribuição da carta-convite)	quatro meses antes do início do serviço	Engenheiro Supervisor (ES)
2 – Avaliação, negociação inicial e seleção da melhor proposta	três meses, idem	ES e Diretor Técnico (DT)
3 – Formalização da contratação (negociação final e assinatura do contrato)	um mês, idem	ES e DT
4 – Gerenciamento do contrato	Durante execução	ES e DT
5 – Avaliação do serviço	Durante execução	Engenheiro de Obra (EO)

4.2 A elaboração da carta-convite

O registro e a transmissão adequada das principais informações para os subempreiteiros é bastante importante para conferir agilidade e confiança ao processo licitatório, conforme já mencionado.

Para diversas empresas pesquisadas, a emissão da carta-convite já é uma realidade. Normalmente, o departamento de suprimentos que possui um maior acesso e o controle sobre os cadastros dos subempreiteiros, responsabiliza-se por sua elaboração e envio. Conjuntamente com o engenheiro responsável pela obra, esse setor seleciona as subempreiteiras para participarem efetivamente da concorrência. Um exemplo de carta-convite de uma empresa é apresentada na Figura 2 seguinte.

São Carlos, 13 de agosto de 2001.
<Empresa subempreiteira>
Prezado senhor,
Solicitamos que nos enviem proposta para execução dos serviços em referência, de acordo com as seguintes especificações:
1. normas para a elaboração da proposta (descrição do tipo de serviço / obrigações da contratada / obrigações da contratante / modalidade de contratação / declaração de validade da proposta etc.);
2. a data de início do serviço e prazo de execução;
3. o prazo para agendar o dia de visita à obra (onde serão prestados os esclarecimentos técnicos, a entrega dos projetos e da minuta do contrato). Para esclarecimentos adicionais, o telefone <número>;
4. prazo para definição e apresentação de sua oferta de serviço;
5. <local> e <responsável> por receber sua proposta.
Atenciosamente,
<Responsável pelo processo licitatório> <Construtora>

Figura 2 – Modelo de carta convite

4.3 A planilha de programação da contratação de serviços

Uma ferramenta gerencial desenvolvida por uma das empresas pesquisadas por SERRA (2001) auxilia na fase de requisição e recebimento das ofertas de serviços. A construtora estabelece diferentes subfases e as indica numa ficha denominada Planilha de Programação para cada serviço a ser subempreitado. O representante da empresa fornecedora de serviço ou mão-de-obra preenche essa

ficha, assumindo o compromisso daquilo que ele mesmo registrou. Através dessa ficha, ele também toma conhecimento de quem são os outros participantes no processo seletivo, e se os mesmos estão cumprindo as etapas e prazos previstos. O modelo dessa programação é representado na Figura 3.

PROGRAMAÇÃO PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS					
Serviço: _____					
Fornecedor	Programação da visita	Retirada da minuta	Previsão de entrega da proposta	Entrega da proposta	Visto do responsável
Observações:					

Figura 3 – Planilha de programação para contratação de serviços (SERRA, 2001)

4.4 Formulário de avaliação inicial dos subempreiteiros

Pode-se definir antecipadamente e objetivamente quais os critérios e documentos considerados prioritários que, caso não satisfeitos, determinarão a exclusão da proposta da análise seletiva. Por exemplo, a norma NBR-5670 (ABNT, 1977) cita que os documentos de habilitação legal devem ser verificados para análises das propostas, porém não discriminam quais são os documentos necessários. Já a exigência de uma série de documentos e atestados expedidos pelos organismos competentes é uma das condições mais severas da Lei 8666 de Licitação Pública (BRASIL, 1993).

Um exemplo dessa análise é o formulário de avaliação inicial de subempreiteiros e fornecedores de materiais desenvolvidos pela empresa norte-americana Clayco Construction Company (CLAYCO, 2001). Com esse formulário, a empresa destaca os principais pontos de caracterização das empresas e analisa detalhadamente as condições de segurança do trabalho, buscando obter, antecipadamente, os índices de referência praticados, conforme exemplo parcial na Figura 4.

FORMULÁRIO (parcial) – SEGURANÇA DO TRABALHO			
Sua empresa possui documentação ou certificação que ateste que seus empregados são qualificados e treinados nos seguintes aspectos:	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
• Programa de segurança documentado			
• Programa de proteção contra incêndio			
• Programa de investigação da causa do acidente			
• Programa de primeiros socorros			
• Regras / procedimentos do trabalho a ser executado			
• Documentos de treinamento regulares em segurança			
• Treinamento para levantamento correto de pesos			
• Distribuição de equipamentos de segurança individual			

Figura 4 – Exemplo parcial dos itens analisados em um formulário de avaliação inicial

4.5 Mapa de cotação / avaliação das propostas dos subempreiteiros

A proposição e desenvolvimento de ferramentas gerenciais adequadas a cada estilo empresarial é uma importante condição para o sucesso dessa metodologia, conferindo-lhe mais agilidade e confiança. A elaboração do Mapa de Avaliação das Propostas dos Subempreiteiros pretende contribuir para o entendimento global da proposta com a definição antecipada dos principais condicionantes do serviço. Por exemplo, se a empresa contratante insistir em contratar através do critério prioritário de menor preço, essa decisão deverá levar em consideração todos os outros parâmetros identificados. Um exemplo hipotético é apresentado na Figura 5.

OBRA:				DATA:								
SERVIÇO:				Quantidade prevista:			18000 m2		Unidade de contratação:			
Mapa de Avaliação das Propostas dos Subempreiteiros		Peso atrib.	EMPRESA A			EMPRESA B			EMPRESA C			
			ruim	bom	exc	ruim	bom	exc	ruim	bom	exc	
Comercial	Localização da empresa		1			X		X			X	
	Marketing da empresa		2		X			X		X		
	Dados de empresas clientes		3			X		X			X	
	A idoneidade financeira		3		X			X			X	
Gerencial	Sistema de garantia da qualidade		2		X			X				X
	Outras técnicas gerenciais		2	X				X		X		
	Estruturação da organização administrativa		2			X			X		X	
	Gestão de RH		1		X			X			X	
	Flexibilidade		3			X		X			X	
	Sistema logístico		2			X		X			X	
Técnica	Profissional responsável		3			X		X			X	
	Fornecimento da ART		3			X			X	X		
	A capacidade de produção		3	X					X			X
	A cadeia de serviços		1			X	X			X		
	Oferta de competências		3			X	X			X		
Formação do preço	Prazo p/devolução da retenção contratual		1		X			X			X	
	Na inclusão do fornecimento dos materiais		2			X		X			X	
	Seguro		1	X			X			X		
	Assistência técnica do serviço		3			X		X			X	
NOTAS DAS EMPRESAS =			123	96			80			63		
				MO	Mat.	Tot.	Mo	Mat.	Tot.	MO	Mat.	Tot.
Preço do serviço		Unitário	R\$	15	30	45	12	34	46	10	33	43
Contrato global				810000,00			828000,00			774000,00		
Condições de pagamento (= mensal)					=			=			=	

Figura 5 – Mapa de avaliação das propostas dos subempreiteiros (SERRA, 2001)

4.6 O cronograma de desembolso

Segundo AZEVEDO (1985), estabelecer o custo estimado de um determinado serviço constitui sério e relevante problema técnico e econômico. Para limitar as possibilidades de erro, é importante contar com planilhas que possam manipular os dados do acordo a ser firmado. Assim, as partes ficam esclarecidas quanto às suas receitas e despesas.

Para facilitar a compatibilidade com o fluxo de caixa da obra, as informações poderão estar em formulários que proporcionem uma melhor visualização dos dados. Assim, serão mais rapidamente agendados os pagamentos das diversas despesas calculadas e previstas, inclusive os pagamentos para subempreiteiros. Na pesquisa de SERRA (2001), uma das empresas desenvolveu uma planilha que considera o percentual previsto dos prazos de execução e o custo unitário de cada fase do serviço. Essa planilha também apresenta o cálculo do desembolso relativo, tornando-se uma importante ferramenta gerencial. Seu esquema é identificado na Figura 6. Observa-se que, nessa figura em sua parte inferior, existem locais destinados a cálculos que facilitam a administração do contrato em função do serviço realizado.

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO									
SERVIÇO				MÊS 1		MÊS 2		MÊS N	
Fase / Item	Valor do item	Quantidade	Valor unitário	% exec.	Valor	% exec.	Valor	% exec.	Valor
TOTAL DO CONTRATO				%		%		%	
% de serviço do contrato									
% de material ou equipamento									
Retenção Técnica (5%)									
Retenção INSS (11%)									
Valor da medição (prevista)									
Data de vencimento									

Figura 6 – Cronograma de desembolso por serviço subempreitado da empresa (SERRA, 2001)

5. CONCLUSÃO

Sabe-se que será necessário um esforço gerencial e organizacional para a implantação das propostas apresentadas. Isso não deve servir de desestímulo, mas deve ser um desafio que trará maior confiabilidade ao processo de convocação dos subempreiteiros. Além disso, deve ter também o sentido de agilizar o processo seletivo, e não de enrijecer a seleção e dificultar a eventual substituição de fornecedores pelas empresas privadas.

O processo de **negociação inicial** pode ser destacado como uma das mais importantes fases desse processo global, pois é justamente nesse momento que, a oferta de serviço e seu preço começam a se esclarecer segundo os requisitos colocados pelo contratante. Paralelamente, pode ser analisado pelo contratante o perfil do contratado, pois é, no momento da negociação, que se percebem suas virtudes e fraquezas.

Outra importante consideração, diz respeito à criação e manutenção de um banco de dados que armazene informações sobre os diferentes aspectos comerciais, gerenciais, técnicos e operacionais dos subempreiteiros. Com a formalização do **cadastro de subempreiteiros**, aumenta-se a credibilidade do processo, pois os subempreiteiros constatarem a seriedade da empresa contratante.

As diretrizes propostas também procuram alertar os profissionais, que ainda não se conscientizaram da importância da **melhoria do relacionamento** com os subempreiteiros, objetivando, entre outras coisas, adquirir mais vantagem competitiva. Isso faz parte da modernização da construção civil e, principalmente, da sua consideração como uma indústria efetivamente expressiva no cenário industrial nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 5670: Seleção e contratação de serviços e obras de engenharia e arquitetura de natureza privada**. Rio de Janeiro. 1977.
- AZEVEDO, A.C.S. **Introdução à engenharia de custos: fase de investimento**. 2. ed. São Paulo: Pini, 1985. 188 p.
- BARBOSA, A.L.S.F.; OHNUMA, D.K.; PEREIRA, S.R. **Desenvolvimento e gestão da cadeia de fornecedores na construção de edifícios**. 1999. 29f. (Trabalho da disciplina PRO-5809: Redes de cooperação produtiva) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BRASIL. **Lei n.º 8666, de 21 de junho de 1993**. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/arq_editaveis/pdf/legislação/Lei%208666Consolidada.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2001.
- 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**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 119-160, 1997.
- CLAYCO. **Vendor Qualification Form**. 2001. 4p. Disponível em: <<http://www.claycorp.com/vendor.html>>. Acesso em: 12 ago. 2001.
- ECCLES, R.G. The quasifirm in the construction industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 2, p. 335-357, 1981.
- FARAH, M.F.S. **Tecnologia, processo de trabalho e construção habitacional**. 1992. 297f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- HALTENHOFF, C.E. Discussion the contractor-subcontractor relationship: the subcontractor's view. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 120, n. 2, p. 332-333, Sept. 1995.
- KAIBARA, M.M. **A evolução do relacionamento entre clientes e fornecedores: um estudo de suas principais características para a implantação da filosofia JIT**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/kaibara/index.html>>. Acesso em: 18 dez. 2000.
- REIS, P.F. **Análise dos impactos da implementação de sistemas de gestão da qualidade nos processos de produção de pequenas e médias empresas de construção de edifícios**. 1998. 255f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SERRA, S.M.B. **Diretrizes para gestão dos subempreiteiros**. 2001. 360f. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE/SP). **O desempenho das micro e pequenas empresas (MPEs) da construção civil paulista**. Nov. 2000. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/sebrae/sebraenovo/pesquisa/download/Constr_Civil.doc>. Acesso em: 12 ago. 2001.
- SHASH, A.A. Bidding practices of subcontractors in Colorado. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 124, n. 3, p. 219-225, May/Jun. 1998.

AGRADECIMENTOS

Às empresas pesquisadas.

À CAPES e UFSCar pelo apoio à pesquisa.