



6 a 8 de outubro de 2010 - Canela RS

ENTAC 2010

XIII Encontro Nacional de Tecnologia
do Ambiente Construído

AS EMPRESAS EXECUTORAS DE SERVIÇOS DE OBRAS SOB A PERSPECTIVA DOS SEUS CONTRATANTES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Ricardo J. Oviedo Haito (1); Francisco F. Cardoso (2)

(1) Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil – Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Brasil – e-mail: mltca1@yahoo.com

(2) Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil – Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Brasil – e-mail: francisco.cardoso@poli.usp.br

RESUMO

Melhorar a competitividade do setor foi uma das motivações para a generalização das práticas de subcontratação na Construção Civil no subsetor de edificações. Atualmente, as empresas executoras de serviços de obras (EES) são responsáveis por grande parcela da execução das obras e, portanto, da sua qualidade. Porém, as EES possuem poucos recursos e baixo poder de negociação para influenciar as condições da competição da qual participam, que depende dos diferentes agentes que atuam como seus contratantes. Como resultado, por um lado, 50% das EES não sobrevivem ao quarto ano da sua operação; e, por outro, os seus clientes ficam cada vez mais insatisfeitos com os seus desempenhos. Esta insatisfação está fazendo com que as empresas construtoras (um dos seus contratantes) do estado de São Paulo estejam preferindo desenvolver mão-de-obra própria para a execução dos seus serviços, revertendo-se a tendência de subcontratação dominante durante os últimos anos no país. Neste sentido, é necessário conhecer as condições que estão provocando este fato no setor. Algumas respostas podem ser encontradas nas opiniões dos contratantes das EES. Assim, o objetivo deste artigo é Analisar perspectivas das contratantes das EES, em especial das empresas construtoras, sobre o seu relacionamento e identificar oportunidades para a sua melhoria. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa envolvendo sete entrevistas: quatro com empresas construtoras, uma com fabricante de materiais, uma com consultor da área de gestão empresarial e outra com associações de fabricantes de materiais na cidade de São Paulo. Os dados foram analisados seguindo o modelo indicador – conceito do método teoria fundamentada nos dados (*grounded theory*). Os principais resultados alcançados foram o desenvolvimento da teoria da Viabilidade da Delegação e a identificação de expectativas e potenciais contribuições de diferentes agentes (não somente das construtoras) que contratam as EES.

Palavras-chave: oportunidades; empresas executoras de serviços de obras; contratantes; cadeia produtiva; construção civil.

1 INTRODUÇÃO

A Construção Civil é um setor fundamental da economia Brasileira. Ela é composta pelos agentes que desempenham atividades de construção, atividades industriais a ela associadas (fornecedores de matérias-primas e equipamentos para o processo construtivo) e atividades de serviços de apoio (CBIC, 2001). Nela, a atividade de construção representa 59,9% do PIB do setor – ou R\$ 137 bilhões – e 69,3% da sua força de trabalho (ABRAMAT, 2009). Os principais agentes que desempenham a atividade são as empresas construtoras e as empresas executoras de serviços de obras (EES), conhecidas como subempreiteiras e empresas especializadas (OVIEDO HAITO, 2010).

Entre estes dois agentes, destacam-se as EES, pela sua importância sistêmica para o comportamento do setor. Tal importância pode ser ilustrada pelo fato delas possuírem uma participação expressiva no setor, pois são mais do que 350 mil empresas nele atuantes (CARDOSO *et al.*, 2007); por serem majoritariamente micro e pequenas empresas – MPE, sendo que 93% delas têm menos que 29 trabalhadores (CARDOSO *et al.*, 2007); pela sua participação ser central no processo de produção do ‘produto edifício’ (CARDOSO, 1997); e porque o aumento da capacidade competitiva do setor exige a sua modernização tecnológica e gerencial (CARDOSO, 2003).

Apesar desta importância, 50% das EES vão à falência no seu quarto ano de operação (SEBRAE-SP, 2008), devido a deficiências em fatores internos e externos. Dentre os fatores internos Oviedo Haito e Cardoso (2009) destacaram: deficiências na sua gestão empresarial e da sua produção, falta de recursos, descuido no relacionamento com seus clientes e demais agentes do ambiente externo e ao seu limitado poder de negociação. Como fatores externos, Oviedo Haito (2010) destacou as condições dos canteiros de obras e às condições de competição que lhes são impostas.

Oviedo Haito (2010) resumiu as deficiências relacionadas com os fatores internos como falta de recursos e competências, ou falta de ativos estratégicos (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). Assim, se entende como recursos e competências, ou ativos estratégicos, “*todos aqueles fatores que têm potencial para contribuir com benefícios econômicos à empresa*” (GALBREATH, 2004, p. 106). Um desses ativos é o Capital de Relacionamento, que são aqueles recursos e competências que uma EES obtém a partir das suas interações, ou relacionamentos, com os agentes do seu ambiente externo, como os seus contratantes, fornecedores, concorrentes, etc. (OVIEDO HAITO, 2010).

Pesquisando 24 EES do estado de São Paulo, Oviedo Haito (2010) encontrou que são contratadas por seis tipos de contratantes: empresas construtoras, proprietários de unidades, empreendedores, revendas de materiais de construção, outras EES e fabricantes de materiais.

Nessa mesma pesquisa foi também encontrado que a percepção generalizada nestas empresas é a de que os seus contratantes lhes colocam condições predatórias para a sua sobrevivência no mercado, pois, o relacionamento com seus contratantes, além de antagônico (HINZE E TRACEY, 1994; KUMARASWAMY e MATTHEWS, 2000), é paradoxal, já que os contratantes impõem exigências elevadas, porém contratam as EES pelo menor preço (PEREIRA, 2003), e as adversas condições disponibilizadas pelas construtoras (os seus principais contratantes) no canteiro de obras (OVIEDO HAITO, 2010), limitam as EES alcançarem os resultados desejados.

Neste contexto, tais exigências são expressas em termos de escopo, qualidade, prazo e custo, enquanto que as condições de contratação por menor preço e as condições adversas de trabalho no canteiro de obras referem-se, principalmente, ao espaço físico para a produção, aos meios e espaços para o transporte dos materiais e dos trabalhadores, ao recebimento dos produtos dos outros serviços inacabados e às mudanças nas seqüências técnicas das obras (OVIEDO HAITO, 2010).

Não obstante, os seus contratantes não necessariamente compartilham essa visão. Assim, as suas opiniões são fontes adequadas para complementar o entendimento do seu relacionamento com as EES.

Cabe destacar que esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito do projeto FINEP TGP-HAB (CARDOSO e OVIEDO HAITO, 2010), no qual foram recomendadas algumas diretrizes para a inclusão destas empresas no Sistema de Avaliação da Conformidade do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat. Nele, algumas das informações obtidas não foram utilizadas, pois fugiram do escopo de tal projeto, sendo resgatadas neste artigo para a sua análise e discussão.

2 OBJETIVO

Analisar perspectivas das contratantes das EES, em especial das empresas construtoras, sobre o seu relacionamento mútuo e identificar desafios e oportunidades para a sua melhoria.

3 METODOLOGIA

Para alcançar tal objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, envolvendo as EES e as suas contratantes. Conforme Gephard (2004), mediante as pesquisas qualitativas se busca descrever e entender as interações humanas, significados e processos que constituem os acontecimentos do dia a dia nas organizações. Assim sendo, para alcançar resultados generalizáveis, segundo Daly *et al.* (2007), as pesquisas qualitativas devem descrever sistematicamente o processo da pesquisa, incluindo a definição do marco teórico, a especificação do processo de amostragem, a descrição da forma de coleta e análise dos dados e a relação destas com as conclusões da pesquisa.

Existem diferentes métodos de pesquisa qualitativa, todos dependentes da estratégia de amostragem empregada (COYNE, 1997). Devido à heterogeneidade das EES e às oportunidades e facilidade de acesso à consulta de “fontes ricas em informação” (COYNE, 1997), a estratégia de amostragem foi do tipo proposital, sendo os entrevistados escolhidos em função da sua capacidade de agregar e complementar informações importantes ao objeto de pesquisa (COYNE, 1997).

Neste sentido, após a revisão bibliográfica inicial, a primeira pessoa a ser entrevistada foi o entrevistado B, um gerente de empreendimentos de construção, cuja experiência na gestão de EES ajudou a entender alguns parâmetros para a sua gestão. Com base nessa entrevista, dois Gerentes da Qualidade e um Gerente Técnico (entrevistados C, D e E) de respeitadas construtoras do estado de São Paulo foram questionados sobre: 1) características demandas às EES; 2) serviços críticos no que tange à sua gestão quando terceirizados; 3) tipos de serviços que melhor e pior atendem às construtoras; 4) expectativas, interesses e potenciais contribuições das construtoras para com as EES.

Os dados levantados nestas entrevistas foram coletados, utilizado questionários abertos contendo as quatro perguntas mencionadas. Complementarmente, o EN-A, um especialista em gestão com experiência em consultorias em MPE foi consultado; os entrevistados F e G, um representante de uma importante fabricante de argamassas industrializadas e o EN-G, um representante de uma associação de fabricantes de materiais de revestimentos de pisos, colaboraram adicionando informações sobre como as EES são contratadas para a aplicação dos seus produtos. Tais questionários encontram-se detalhados em Oviedo Haito (2010).

Tais entrevistas foram realizadas entre novembro de 2008 e agosto de 2009. Visando preservar a privacidade e independência das informações, são publicadas partes das respostas nelas levantadas e cada entrevistado é identificado com a sigla EN seguido de uma letra (p.ex. EN-Z).

Para analisar as informações coletadas, elas foram comparadas utilizando o modelo indicador – conceito, com o qual se busca desenvolver teorias a partir de conceitos encontrados com base em indicadores levantados durante a pesquisa, como palavras, frases, etc. (LAROSSA, 2005). A Figura 1 contém um exemplo da aplicação deste modelo.

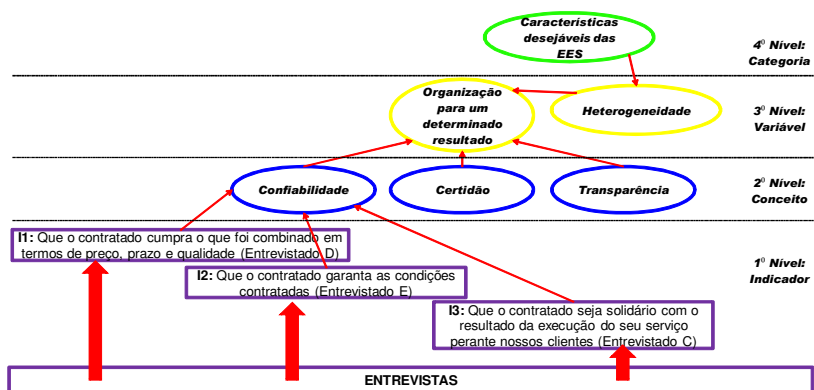


Figura 1: Ilustração da construção de categorias mediante a aplicação do modelo indicador – conceito

Para Glaser (1992), no modelo indicador – conceito as informações obtidas em entrevistas são codificadas segundo três tipos de conjuntos de indicadores: codificação aberta, codificação seletiva e codificação teórica. Para tal autor, esses tipos de codificações estão relacionados (nesta ordem) com a organização dos dados coletados e identificação de indicadores comuns, agrupando-os em conceitos que são categorizados para, a partir destes, gerar teorias sobre o fenômeno estudado. Uma descrição completa sobre o uso deste modelo encontra-se em LaRossa (2005).

Para encontrar as relações entre os indicadores utilizaram-se os dois princípios do modelo indicador – conceito da forma clássica do método *grounded theory*: comparação constante e amostragem para teoria (LAROSSA, 2005). Para Glaser (2002), a comparação constante consiste em comparar todos os indicadores levantados até estabelecer relações e hierarquias entre eles. Por amostragem para teoria entende-se que a amostragem deve continuar, alimentando os indicadores a serem comparados, até que as relações entre os eles fiquem evidenciadas nos dados (LAROSSA, 2005). Comparando os indicadores e estabelecendo as suas relações em torno de um indicador, conceito, variável ou categoria central são produzidas teorias sobre o desenvolvimento do fenômeno estudado.

Desta forma, como ilustra o destaque dado na Figura 1, os resultados das entrevistas foram transcritos e os indicadores identificados no texto, sendo então agrupados em conceitos, variáveis e categorias (por exemplo: confiabilidade, certidão, etc.) e articulados em torno de um conceito central, mostrado com linhas tracejadas na Figura 2. Este emergiu em função da sua maior relação com os indicadores levantados, construindo-se a teoria da ‘Viabilidade da Delegação’. Tal articulação foi reforçada com informações extraídas da revisão bibliográfica, constituindo-se os fundamentos deste artigo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

A articulação dos indicadores, conceitos, variáveis e categorias obtidas das análises das respostas dos entrevistados é mostrada na Figura 2, construindo-se a teoria aqui formulada da Viabilidade da Delegação, entendida a partir da descrição dos elementos da figura e discutidos a seguir.

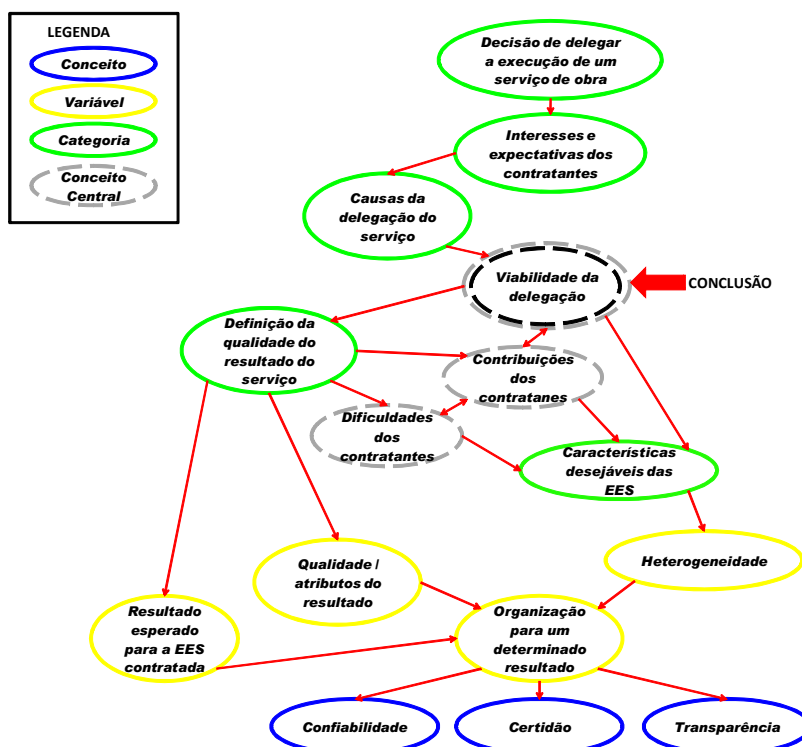


Figura 2: Articulação da teoria da Viabilidade da Delegação a partir do modelo indicador – conceito

4.1 Causas da delegação do serviço

Para os entrevistados, a delegação da execução dos serviços ocorre quando a especialidade técnica não é dominada ou quando a quantidade de serviço a ser executado é maior do que a capacidade de

produção da empresa construtora (EN-B) ou quando a execução de serviços não é a atividade central da mesma (entrevistados F e G); pela falta de continuidade no emprego de mão-de-obra entre os ciclos de produção de uma obra para a outra, pela intermitência de serviços como os de impermeabilização, coberturas, instalações, etc.; pelo esforço a ser investido na administração de uma equipe de execução própria, exigindo uma grande equipe de gestão fixa, e; pelo fato de a comunicação ser realizada com o responsável da empresas que presta o serviço e não diretamente com os seus funcionários (EN-D).

Por outro lado, os entrevistados C e E expressaram que a delegação depende da criticidade do serviço executado. Desta forma, quando o serviço é crítico para os interesses do contratante, estes podem ser terceirizados ou integrados verticalmente, segundo as necessidades da situação em questão. Porém, o potencial de delegação é limitado pelo contexto da competição, como expresso pelo EN-C, que afirmou que *“o interesse das construtoras varia a cada caso, mas em geral é o preço do mercado, para um determinado risco [negativo] do serviço, o fator determinante na contratação”*.

Desta forma, entendeu-se que as causas da delegação respondem ao reconhecimento do contratante de vantagens que a execução dos serviços, pelos quais é responsável, por entidades delegadas podem lhe trazer em um determinado contexto de competição.

4.2 Definição da qualidade do resultado do serviço

Os entrevistados B e C manifestaram que a qualidade é determinada pelo contratante e limitada pelos preços de mercado. O contratante, também, determina o perfil da EES a ser contratada, assumindo o risco da contratação; fato que foi complementado pelo EN-C, ao definir que a qualidade requerida para a execução do serviço é especificada por um procedimento de execução do sistema de gestão da qualidade (SGQ) da sua empresa. O EN-B salientou que serviços mais complexos impõem requisitos mais complexos; e as EES que contrata devem se enquadrar nos seus padrões de qualidade (EN-D).

Desta forma, entende-se que a qualidade do resultado do serviço é definida pelo contratante das EES.

4.2.1 Resultado esperado para a EES contratada

Todos os entrevistados expressaram a importância do preço na seleção de uma EES. Assim, o EN-D manifestou que é o desejo dos contratantes que as EES tenham resultados financeiros positivos e que se tornem suas parceiras estratégicas; no entanto, destacou que as EES perdem muito em função da má administração de suas empresas, pois geralmente *“não saber realizar contas que lhes permitam saber se estão lucrando”*. Nesta linha, o EN-E disse que: *“mesmo em empresas formais no papel, os problemas não estão tanto na parte técnica, mas na gestão, em aspectos financeiros e tributários, dentre outros”*.

O EN-A manifestou que os problemas neste tipo de empresas vão além de fatores técnicos e gerenciais, pois a desconfiança do seu dono (a figura central das MPE, onde assume diferentes funções) dificulta a implantação de mudanças na forma como gerencia a sua empresa, sejam mudanças a nível interno (capacitação e especialização do seu pessoal) ou externo (recebendo apoios de outras entidades ou participando de iniciativas para a sua melhoria).

O EN-A foi enfático ao afirmar que, devido a características tais como serem majoritariamente MPE e a repetição constante do serviço executado, para alcançarem os seus resultados, estas empresas dependem grandemente da capacidade das pessoas que as integram e nem tanto de um SGQ.

Desta forma, entendeu-se que os contratantes, ao definirem a qualidade do resultado e as condições da execução do serviço, são conscientes do potencial de resultados, em termos de margem, que a EES pode obter pela prestação adequada do serviço delegado; porém, são conscientes também de que as deficiências na administração das EES ameaçam os resultados potenciais de ambas as partes.

4.2.2 Qualidade / atributos do resultado

As expectativas quanto aos resultados da execução dos serviços das EES são simples: cumprir o que foi contratado. Neste sentido, o EN-B assinalou que a qualidade do resultado pode ser expressa em termos de atributos tais como custo, prazo e qualidade, além da atitude quanto a fazer bem as coisas.

Já o EN-C enfatizou o compromisso e a capacidade real de garantir os resultados, destacando os atributos: preço, impacto ou risco do serviço no empreendimento e garantia. O EN-D salientou que as EES devem estar cientes das consequências do seu serviço na obra, medindo a qualidade nos mesmos termos que os citados pelo EN-B.

Além disso, o EN-E expressou a necessidade das EES garantirem os atributos especificados no contrato; enquanto o EN-G salientou que os atributos do resultado são aqueles que contribuem para a imagem do contratante, ou, ainda, e na opinião do EN-F, aqueles que expressem um diferencial de qualidade tanto no produto quanto no serviço.

Desta forma, entendeu-se que a definição da qualidade do resultado do serviço é descrita e especificada em termos de atributos como custo, prazo, qualidade, escopo e risco.

4.3 Características desejáveis das EES e sua heterogeneidade

Neste aspecto, o EN-B manifestou que existem serviços de diferentes características e complexidades; para ele, as EES desejáveis de serem contratadas são as que possuem respaldo técnico, sendo que geralmente estas representam uma marca consolidada no mercado. O EN-C expressou que as características desejáveis das EES dependem do caso, pois cada obra é distinta; porém, gostaria de selecionar EES que demandassem menores esforços para gerenciá-las.

Os entrevistados B, C, D e E manifestaram que as características desejáveis variam a cada especialidade técnica, empreendimento e empresa; mas, no geral, as suas respostas foram concordantes com as dos entrevistados F e G, que destacaram como características desejáveis genéricas nas EES elas serem competentes técnica e gerencialmente. Complementarmente, o EN-A manifestou que o diferencial nos resultados destas empresas está no seu conhecimento específico; sendo, num segundo momento, a capacidade de gestão determinante para elas perdurarem no mercado.

Desta forma, entendeu-se que as características desejáveis para a contratação de EES variam caso a caso; porém, resumem-se nas características que permitam, potencialmente, às EES cumprirem com aquilo que foi contratado, mesmo se forem requisitos modestos.

4.3.1 Organização para um determinado resultado

Da análise das entrevistas pode ser entendido que os contratantes requerem EES organizadas (EN-D), competentes (EN-B), comprometidas (EN-C), conscientes dos seus impactos e que saibam trabalhar em equipe com as outras EES envolvidas em uma obra (EN-D), que exijam pouco esforço de gestão pelo seu contratante (EN-E) e que sejam capazes de oferecer ou estarem associadas a um selo de garantia (entrevistados F e G).

Detalhando ainda mais o grau da análise sobre tais características, os seguintes fatores foram identificados: competência técnica e gerencial nos profissionais que a integram, tanto nos postos gerenciais quanto nos operacionais; disponibilidade de recursos mínimos para a produção; disponibilidade de capital mínimo de trabalho; o fato de serem empresas organizadas, formalizadas contábil e financeiramente; o fato de serem empresas confiáveis para consolidarem relacionamentos de longo prazo; o fato de serem empresas capazes de garantirem os seus resultados.

Desta forma, entendeu-se que os contratantes, apesar das diferenças entre os diversos tipos de EES, reconhecem que determinadas características dessas empresas possuem o potencial de satisfazer às suas necessidades.

4.3.1.1 Confiabilidade, Certidão e Transparência

Complementarmente, os entrevistados manifestaram que no relacionamento com as EES devem existir algumas características como consciência e solidariedade com os resultados (EN-C); confiabilidade no cumprimento do resultado e transparência para construir relacionamentos de longo prazo e poder, o contratante, determinar a sua capacidade de produção (EN-D); garantia das condições contratuais (EN-E); responsabilidade perante terceiros (entrevistados D, F e G), dentre outras.

Desta forma, entendeu-se que os atributos anteriormente mencionados das EES, durante e depois da execução dos serviços, são ponderados pelos contratantes para decidir delegar a execução do serviço.

4.4 Dificuldades dos contratantes

Quanto às dificuldades, os entrevistados C, D, E e G comentaram que existem EES de bom desempenho, porém não é possível contratá-las o tempo todo devido a dificuldades relacionadas às próprias EES, aos seus contratantes e a dificuldades de natureza setorial.

Dentre elas, apontaram: a falta de um marco legal que exija das EES assumirem responsabilidades pela execução do serviço; a competição orientada pelo menor preço; o baixo padrão das construções; a falta de condições nos canteiros de obras provocadas por gestores de obra não capacitados das construtoras; a desvalorização de critérios de diferenciação da qualidade da construção por parte dos usuários dos edifícios, da complexidade das tecnologias de execução e do esforço para desenvolvê-las; o baixo número de EES qualificadas; a falta de infraestrutura das EES para garantir os seus resultados; o baixo grau de instrução e qualificação dos trabalhadores da construção, entre outras.

Desta forma, entendeu-se que existem empresas com melhores e piores desempenhos, mas que pelo contexto da competição, influenciado principalmente pela competição orientada pela escolha da oferta de menor preço, os contratantes não podem sempre contratar as EES de melhor desempenho, tendo que investir esforços consideráveis para garantir o resultado da execução do serviço para assegurar a manutenção da sua competitividade no mercado. Como consequência, segundo os entrevistados C e E, está havendo uma integração vertical cada vez maior dos serviços de obras.

4.5 Contribuições dos contratantes

A partir das opiniões dos entrevistados B, C, D, E, F e G foi entendido que certos fatores são por eles oferecidos para melhorar o desempenho das EES que contratam:

- capacitação: para o trabalho em equipe e segundo procedimentos da qualidade (EN-D), em situações piloto da execução dos serviços no início de obra (EN-C); pelo treinamento dos operários de forma direta, através da realização de eventos, ou indireta, mediante o trabalho conjunto com equipes já treinadas; e, dependendo do caso, pela disponibilizando a assessoria de um consultor (EN-E) e oferecimento de treinamento nas áreas comercial e técnica (EN-F) e gerencial (EN-G);
- disponibilização de ferramentas e equipamentos de produção (entrevistados E e G) e, segundo o serviço, de materiais (entrevistados B, C, D, E, F e G);
- dotação de meios financeiros para evitar a falência da empresa e garantir a completude dos serviços (EN-B) e de prêmios em dinheiro pelo atendimento a metas (EN-D);
- organização do trabalho e dos fluxos de atividades das EES (EN-B), retroalimentação das EES mediante a transmissão de informações providas do SGQ do contratante (entrevistados C, D), bem como disponibilização do conhecimento do contratante a partir da entrega dos seus procedimentos e de discussões conjuntas do desempenho de determinada EES (EN-E) ou através do estudo das reclamações relacionadas com a assistência técnica (EN-F), ou assumindo o desenvolvimento tecnológico (EN-G) ou de perfis profissionais e normas técnicas (EN-F);
- desenvolvimento de parcerias (EN-E) ou promoção da criação de EES formalizadas e capacitadas (EN-F);
- trabalho conjunto para reduzir o nível de reclamações acionadas na assistência técnica ou, particularmente, por assumir a responsabilidade técnica pela instalação do produto (EN-G).

Desta forma, entendeu-se que, dadas as dificuldades da competição, os contratantes são obrigados a contribuir com as EES em termos de recursos e competências para facilitar a consecução dos resultados esperados, tendo sido identificado como destaque a transmissão de informações produzidas nos SGQ dos contratantes. Porém, tal contribuição tem limites, geralmente determinados pelo preço máximo que permite ao contratante delegar o serviço.

4.6 Viabilidade da Delegação

Conseqüentemente, a partir da articulação dos indicadores, conceitos e variáveis anteriormente discutidos, foi possível encontrar um conceito central e construir a teoria da Viabilidade da Delegação.

Esta Viabilidade da Delegação é uma avaliação de valor, da relação entre as consequências positivas e negativas (THOMPSON *et al.*, 2003) da delegação da execução de um serviço de obras advindas da contratação de uma EES dotadas das características exigidas pelo contratante.

Esta teoria baseia-se na suposição de que, se os benefícios a serem conseguidos ao contratar uma EES com determinadas características superam o esforço do contratante para obter a qualidade do resultado esperado, ele entenderá como viável a delegação da execução do serviço para uma EES; caso contrário, o contratante priorizará a execução do serviço pelos seus próprios meios.

Desta forma, entende-se que a decisão de delegar a execução de um serviço de obras, que responde aos interesses e expectativas do contratante, é determinada com base na avaliação da Viabilidade da Delegação da execução do serviço de obras em questão.

5 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DAS EES

Cardoso (2003) enfatizou em que as EES são majoritariamente MPE dotadas de poucos recursos. Oviedo Haito (2010) discutiu a influência dos recursos e competências, ou ativos estratégicos (AMIT e SCHOEMAKER, 1993), nos resultados das EES, sendo a escassez de tais fatores determinante para a qualidade do serviço por elas entregue aos seus contratantes.

Segundo Vargo e Lusch (2008), na ‘lógica de serviço’ as empresas comercializam recursos e competências, os quais são transacionados em função dos serviços que podem lhes render. Assim, Zarifian (2001) descreveu o serviço como sendo uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições das atividades do seu destinatário. Neste caso, os objetos das prestações dos serviços das EES são as atividades que os seus contratantes poderão desempenhar a partir dos produtos construídos pelas EES.

Heskett, Sasser e Schlesinger (1997) discutiram que a qualidade na prestação de serviços envolve como beneficiários do seu resultado tanto aos contratantes como aos contratados. Neste sentido, o fornecimento de recursos e competências que beneficiem a realização das atividades dos contratantes é, claramente, parte dos seus interesses e expectativas.

Complementarmente, a partir da análise dos resultados das entrevistas realizadas foi possível identificar que, se o contratante perceber a Viabilidade da Delegação dos serviços de obras, poderá disponibilizar recursos e competências como informações, treinamentos, ferramentas, etc. às EES.

A disponibilização de tais recursos e competências depende, principalmente, da necessidade do contratante de garantir os resultados da produção do serviço; pois estes resultados lhes são necessários para o desenvolvimento das suas atividades, sendo este o interesse comum que determina o valor do serviço (OVIEDO HAITO, CARDOSO e SILVA, 2008).

Por outro lado, tal disponibilização pode ser mantida na medida em que os benefícios resultantes da produção do serviço da EES superem o esforço, em função das dificuldades e contribuições, de seus contratantes em um determinado contexto de competição. Tal contexto, expresso em modo ou escopo (PORTER, 1989; KALE e ARDITI, 2008), impõe os limites superiores que delimitam os esforços dos contratantes.

Este último ponto é de importância sistêmica para a Construção Civil, pois instrumentos como os Acordos Setoriais (CARDOSO, 2003) e o acionamento do mecanismo do ‘poder de compra’ poderiam ser mobilizados para a definição de tais limites.

Tais instrumentos, mobilizados pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (Ministério das Cidades), supõem que as empresas estejam organizadas de forma associativa, para poder estabelecer os acordos de forma coletiva. Porém, Oviedo Haito (2010) encontrou que, salvo poucas exceções, as EES não estão organizadas dessa forma, inclusive por serviço de obras (CARDOSO, 2003), o que significa que não possuem representantes institucionais para defender os seus interesses em tais instrumentos, sendo este o primeiro grande desafio a ser vencido.

Concordando com Cardoso (2003), o EN-A manifestou que as EES têm como figura fundamental o seu dono, que é cético quanto aos benefícios que qualquer intervenção na sua empresa possa lhe trazer, o que dificulta ele se associar com seus pares. Nesse sentido, o EN-A manifestou que deve existir uma

“medida dissuasiva” para motivar aos donos das EES a se organizarem de formas distintas, como em associações; acrescentou, ainda, que ao possuírem maiores recursos que as EES, o Governo e, principalmente, os seus clientes, possuem um grande potencial para apoiar tais formas associativas.

6 CONCLUSÕES

O modelo indicador – conceito mostrou-se uma importante ferramenta para a análise de informações na realização de pesquisas, principalmente, qualitativas. A partir de tais análises é possível interpretar o funcionamento das relações entre os agentes da cadeia produtiva do setor da Construção Civil e, no caso particular desta pesquisa, das relações contratantes – EES.

Como discutido na introdução deste artigo, pela sua participação expressiva no setor, melhorias nos resultados das EES influenciam diretamente os patamares de qualidade e produtividade e, como decorrência, a capacidade competitiva do setor.

Assim, por um lado, as EES podem melhorar o seu desempenho através do desenvolvimento dos seus recursos e competências. Porém, tal melhoria é limitada pelas suas carências de recursos e pelas condições da competição que lhes são impostas. Por outro lado, uma forma de induzir estas melhorias passa por acionar instrumentos setoriais estruturantes, como os Acordos Setoriais; tal acionamento visa à formalização de requisitos que governem o ambiente competitivo. A governança de tais instrumentos exige a participação não somente dos contratantes e das EES, como de outros agentes do setor e das demais partes interessadas.

Num contexto que promova melhores condições de competição, a Viabilidade da Delegação percebida pelos contratantes facilita a sua disposição para melhorar as condições segundo as quais as EES são contratadas, aumentando as contribuições feitas em termos de recursos e competências, uma vez que a garantia do resultado da execução dos serviços de obras passa a ser de interesse comum entre contratantes e EES. Porém, para o acionamento desse tipo de instrumentos do mercado, as EES precisam se associar a fim de obterem uma representatividade válida e, conseqüentemente, desenvolverem um poder de negociação atualmente inexistente.

7 REFERÊNCIAS

- ABRAMAT. **Perfil da cadeia produtiva da construção e da indústria de materiais**. 2009. Disponível em: < <http://www.abramat.org.br/>>. Acesso em: 30 de Setembro de 2009.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33 – 46, 1993.
- CBIC. **Macrossetor da construção**. 2001. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/037.pdf>>. Acesso em: 2 de junho de 2008.
- CARDOSO, F. F. **Certificações 'setoriais' da qualidade e microempresas. O caso das empresas especializadas de construção civil**. 2003. Tese (Livre-docência) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003.
- CARDOSO, F. F. **Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. Parte 1: O ambiente do setor e as estratégias empresariais**. Estudos Econômicos da Construção, SindusCon-SP, São Paulo, 1997.
- CARDOSO, F. F. *et al.*. **Capacitação e Certificação Profissional na Construção Civil e Mecanismos de Mobilização da Demanda**. In: EPUSP, ABRAMAT e OIT. (Org.). São Paulo, 2007.
- CARDOSO, F. F.; OVIEDO HAITO, R. J. J. **Diretrizes para a inclusão das empresas especializadas de execução de obras no SiAC/PBQP-H**. 2010. (Relatório de pesquisa).
- COYNE I.T. Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? **Journal of Advanced Nursing**, v. 26, p. 623–630. 1997.
- DALY, J. *et al.* A hierarchy of evidence for assessing qualitative health research. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 60, p. 43 – 49, 2007.
- GALBREATH, J. T. **Determinants of firm success: a resource-based analysis**. Thesis. Curtin

University of Technology. Sydney, 2004.

GEPHART, R. P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, p.454–462. 2004.

GLASER, B. **Basics of Grounded Theory Analysis**. Sociology Press, Mill Valley, California. 1992.

GLASER, B. Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. **International Journal of Qualitative Methods**, v.1, n.2, p. 23 – 38. 2002.

HESKETT, J. SASSER, W. and SCHLESINGER, L. **The service profit chain**. The Free Press, New York, 1997.

HINZE, J.; TRACEY, A. The contractor-subcontractor relationship: the subcontractor's view. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 120, n. 2, p. 274 - 287. June, 1994.

KALE, S.; ARDITI, D. Competitive Positioning in United States Construction Industry. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 128, n. 3, p. 238- 247. June, 2002.

KUMARASWAMY, M. M.; MATTHEWS, J. D. Improved subcontractor selection employing partnering principles. **Journal of Management in Engineering**, v. 16, n. 3, p. 47 – 56, 2000.

LAROSSA, R. Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. **Journal of Marriage and Family**, v. 67, p.837–857. November, 2005.

OVIDO HAITO, R. J. J.; CARDOSO, F. F.; SILVA, M. T. **O valor do serviço de construção de edifícios: construindo um diferencial**. In: XII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído - Geração de valor no ambiente construído: inovação e sustentabilidade (ENTAC 2008), 2008, Fortaleza, 2008.

OVIDO HAITO, R. J. J. **Caracterização das empresas executoras de serviços de obras baseada nos seus ativos estratégicos**. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010. 173 p.

OVIDO HAITO, R. J. J.; CARDOSO, F. F. **Competitividade para a sobrevivência das subempreiteiras de obra**. In: VI Simpósio Brasileiro de Gestão da Economia da Construção - O desafio das novas competências organizacionais e profissionais na construção civil (SIBRAGEC 2009), 2009, João Pessoa-PA. 10p.

PEREIRA, S. R. **Os subempreiteiros, a tecnologia construtiva e a gestão dos recursos humanos nos canteiros de obras de edifícios**. 2003. Dissertação (mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. 279 p.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1989.

SEBRAE-SP. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>, acesso em: 15 de Outubro de 2008.

THOMSON, D. S.; AUSTIN S. A.; DEVINE-WRIGHT, H.; & MILLS, G. R. Managing value and quality in design. **Journal of building research and information**. v. 31, n. 5, 334-345, 2003.

VARGO, S.; LUSCH, R. Why “service”? **Journal of the Academic Marketing Science**. v.36, p. 25–38, 2008.

ZARIFIAN, P. **Valor, organização e competência na produção de serviço**. In. SALERNO, M. S. (org.); GADREY, J.; ZARIFIAN, P.; SEGNINI, L. R. P. **Relação de Serviço Trabalho e Sociedade**. São Paulo: SENAC, v. 1, n.1, p.96-149. 2001.

8 AGRDECIMENTOS

Os autores agradecem os profissionais que colaboraram na realização desta pesquisa: no Peru: Alfredo Pancorbo Picho e Armando Salazar Ochoa; e, no Brasil: Alexandre Britez, Carlos Eduardo Mariotti, Eduardo Batista, Francisco Lessa e Maurício Bernardes; e ao financiamento da Finep / Habitare - Projeto FUSP – EPUSP - TGP-HAB - Tecnologia e gestão no processo de produção de habitação de interesse social.