

ESTRATÉGIAS DE TERCEIRIZAÇÃO E SUBCONTRATAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Luciana Londero Brandli

Eng. Civil, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da UFSC
E-mail: ecv3llb@ecv.ufsc.br

Graciela Martignago

Administradora e Economista Mestranda em Eng de Produção da UFSC.
Caixa Postal 476 - 88010-970 Florianópolis - SC

Luiz Fernando M. Heineck, PhD

Professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas CTC/UFSC
Caixa Postal 476 - 88010-970 Florianópolis - SC

Cristiano J. C. de A Cunha

Professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas CTC/UFSC
Caixa Postal 476 - 88010-970 Florianópolis - SC

ABSTRACT

In this paper subcontracting and terceirization strategies in the construction industry are analysed. For builders a clear relationship with their environment is shown, and then, these organizations need to respond with flexibility, creating small structures through terceirization. This paper identifies what activities aren't realized by the organization, and what activities they do.

Key-words: Subcontracting, Activity Sharing, Civil Construction

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas tem procurado novas formas de gestão e organização da produção na busca de aumentar sua competitividade e produtividade.

Neste aspecto, observa-se uma tendência crescente dos baixos níveis de integração vertical nas empresas, que tem desencadeado grande atenção para o processo de terceirização e subcontratação. Neste contexto, a indústria da construção é citada como um dos exemplos contemporâneos mais significativos onde a terceirização e a subcontratação são partes focais do processo produtivo.

Propõe-se com este artigo, identificar e analisar os níveis de integração de uma amostra de empresas de construção civil (subsetor edificações) da cidade de Florianópolis. Para tal, são apresentados dados referentes ao grau de incidência da subcontratação e terceirização.

A apresentação dos resultados está estruturada da seguinte forma: pimeiramente analisa-se os serviços comumente terceirizados e posteriormente a vinculação da mão-de-obra (se própria ou subcontratada).

2 . INTEGRAÇÃO VERTICAL

Krippaehne (1992) aponta a integração vertical dos negócios como uma das estratégias que chamam a atenção na indústria da construção. Ela constitui uma questão fundamental que as firmas de construção enfrentam atualmente, e envolve a definição do negócio em relação às funções realizadas (Sözen, 1990). Porter (1991) define a integração vertical como a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.

A indústria da construção é um setor altamente fragmentado, constituída por um grande número de pequenas e micro-empresas. Esta fragmentação exige das empresas de construção a formulação explícita de uma estratégia competitiva, que as permita competir com sucesso.

Farah (1993) afirma que no Brasil , tem-se observado um crescente emprego da subcontratação como uma das estratégias adotadas pelas empresas de construção de edificações na década de 80. Esta mudança estratégica conduz à um movimento de enxugamento das atividades das construtoras que procuram contratar parte significativa da obra junto à terceiros.

Da mesma forma, a tercerização dos serviços tem ocorrido em proporções significativas nesta indústria (SENAI, 1995).

2.1. A terceirização e a subcontratação

A terceirização é identificada como o processo através do qual as empresas transferem para terceiros suas atividades meio, isto é, atividades de apoio, enquanto a subcontratação refere-se à transferência de atividades fins, caracterizadas pelas etapas do processo produtivo.

3. SUBCONTRATAÇÃO

3.1 Importância na Construção Civil

Os subempreiteiros tem um grande poder sobre o processo produtivo que faz com que as empresas se obriguem a ir além das relações unívocas de subempreitada, limitadas à transferências econômicas e comerciais. De nada adianta gerir e controlar uma parte limitada da obra, se o conjunto dos intervenientes da cadeia escapam ao sistema (Hatchuel apud Cardoso, 1996).

A exemplo de Picchi (1993) a qualidade na construção de edifícios não decorre somente da gestão da qualidade em empresas construtoras, mas também dos demais intervenientes, entre eles os subcontratantes.

Os materiais ou serviços comprados por uma empresa fazem parte de seu produto e portanto afetam diretamente sua qualidade.

3.2. Motivos da Subcontratação

A subcontratação como uma forma organizacional chave da indústria da construção civil demanda algumas explicações. Vários são os motivos que justificam a subcontratação, entretanto, todos estão intimamente ligados ao grau de flexibilidade de resposta às incertezas deste mercado.

O fato dos seus produtos serem únicos, altamente variados com relação às técnicas, localização e projeto; a descontinuidade e natureza do processo produtivo; o caracter temporário dos projetos que requerem uma demanda variável de mão-de-obra; a natureza

in-loco da construção que faz com que surjam incertezas relacionadas ao clima e as condições locais (Beardsworth et al., 1988).

Cardoso (1996) comenta que a crescente variabilidade e complexidade das operações aumentam ainda mais o fenômeno de dependência das empresas de construção face aos subempreiteiros.

3.3 Tipos de Subcontratantes da ICCSE

Os subcontratantes são caracterizados por uma produção pontual e especializada, cada um centralizador do fornecimento de uma determinada categoria de serviço ou produto dentre as variedades daqueles que constituem o processo edificativo. (Vidal, 1989). Alguns autores sugerem a divisão dos subcontratantes em dois tipos bem definidos:

Subcontratantes especialistas - Firma que executa elementos específicos, normalmente utilizando tecnologias especializadas. Tradicionalmente atuam como subcontratantes de tarefas junto a um contratante geral. São responsáveis por recrutar, treinar, alocar e controlar os recursos de trabalho (Villacresses, 1994). Segundo Werneck (1988) estes subcontratantes são subcontratantes de trabalho, ou seja, aquelas empresas que tem a função de executar serviços claramente definidos ou uma produção particular.

Subcontratantes de tarefas tradicionais - São subcontratantes que possuem processos de controle escassamente desenvolvidos (Villacresses, 1994). Werneck (1988) classifica-os como subcontratantes de mão-de-obra. A exemplo de Farah (1993) as subempreiteiras de mão-de-obra, ou no dito popular chamadas gatas, são caracterizadas por um padrão selvagem de absorção da força de trabalho e burla à legislação trabalhista.

4 - METODOLOGIA

O estudo realizado é de natureza descritiva. O estudo descritivo é aquele onde se pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). A realidade que se pretende esclarecer é a existência ou não de atividades terceirizadas, quais empresas possuem atividades terceirizadas e quais as principais atividades que são terceirizadas pelas construtoras do setor de edificações da grande Florianópolis.

O universo desta pesquisa é compreendido das empresas da indústria da construção civil (setor de edificações), da cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina. Como amostra optou-se por estudar todas as empresas do setor de edificações associadas ao Sinduscon da Grande Florianópolis. Esta amostra garantiu a inclusão das maiores construtoras da cidade e a facilidade de contato com um grande número de construtoras dado a existência deste cadastro prévio.

Como estratégia de pesquisa optou-se pelo uso de questionário. Dado o tamanho da amostra (cerca de setenta e cinco empresas) este instrumento de pesquisa mostrou-se eficaz por permitir atingir um grande número de empresas em curto período de tempo. O preenchimento do questionário foi realizado pela própria empresa, processo que só foi possível dada a natureza das perguntas, que foram fechadas.

Entretanto, este procedimento utilizado não garantiu que todas as empresas retornassem o questionário. Como consequência a amostra ficou reduzida à 51 empresas, número que não invalida os resultados da pesquisa.

Para a preparação dos questionários realizou-se uma etapa exploratória que teve grande contribuição. Buscou-se dados secundários que oferecessem evidências de possíveis atividades terceirizadas por construtoras do setor edificações, etapa imprescindível para construção de perguntas fechadas.

5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dentro dos principais tipos de construção praticados pelas empresas pesquisadas, observou-se uma predominância da construção de edifícios residenciais, em torno de 90%, seguidos de construção de edifícios comerciais, de serviços e instituições (49%), construção de obra públicas (31%) e em menores proporções edificações industriais e outros (23%).

Cerca de 80% das empresas pesquisadas têm sua principal área de atuação na execução das obras, exercendo paralelamente outras atividades como incorporação. O restante, (20%) indicou a incorporação como principal área de atuação. As empresas pesquisadas são de vários tamanhos. Optou-se por utilizar o nível de atividade como indicador do tamanho das empresas pesquisadas. Para o ano de 1996, as empresas pesquisadas apresentaram uma variação de metros quadrados construídos entre 2.500 à 150.000 m².

As empresas foram questionadas a respeito da terceirização e subcontratação das seguintes atividades: acabamento, serviços gerais, instalações, estrutura, projetos, apoio administrativo, consultoria técnica, infra-estrutura, execução de obras, manutenção predial, serviços de informática, consultoria jurídica, serviços de recursos humanos, transporte, aluguel de equipamentos e vendas/publicidade.

A análise dos dados confirma a acentuada tendência de terceirização e subcontratação no setor da construção. Destas quinze atividades relacionadas, as empresas pesquisadas terceirizam e/ou subcontratam, em média, aproximadamente sete atividades. Considerando as empresas individualmente observa-se que o número de atividades terceirizadas/subcontratadas variam de empresa para empresa. A maioria das empresas pesquisadas possuem mais de 5 itens terceirizados e/ou subcontratados.

Dentre os serviços terceirizados, consultoria jurídica e vendas/publicidade aparecem com maior incidência. Isto pode ser explicado pela especificidade destas atividades, pois são tipicamente atividades meio da empresa, atividades de suporte que requerem uma habilidade específica.

O aparecimento da terceirização dos projetos em cerca de 98% das empresas pesquisadas demonstra que cada vez mais as empresas de construção estão enxugando seu quadro técnico, mantendo apenas o necessário para o gerenciamento das obras. Isto ainda confirma a focalização dos negócios dentro da construção.

Com relação a consultoria técnica e aluguel de equipamentos, mais da metade das empresas afirmam terceirizar estas atividades (mais de 60% e menos de 70%).

As atividades menos terceirizadas foram serviços de recursos humanos (menos de 20% das empresas terceirizam), manutenção (menos de 40% das empresas terceirizam).

A subcontratação da mão-de-obra e serviços está inserida dentro das atividades de edificação e pode ser observada nos itens ligados ao processo produtivo (mão-de-obra operacional, infra-estrutura, acabamentos, execução de obras, estrutura e instalações).

Como era esperado as atividades técnicas são altamente subcontratadas. Isto é explicado pela alta especialidade e uso de equipamentos apropriados que estes serviços demandam. Nesta categoria estão enquadradas as instalações elétricas e hidráulicas (77%).

Os valores obtidos nos serviços de estrutura (69%) e infraestrutura (44%) surpreendem, uma vez que estes serviços se referem as tarefas básicas, que segundo Villacresses (1994) são mais frequentemente integradas, isto porque são essenciais para controlar o progresso da obra.

Mais de 50% das construtoras pesquisadas subcontratam serviços gerais e a execução das obras. Isto indica que aproximadamente 50% das empresas possuem uma estrutura enxuta, concentradas na administração do empreendimento.

A figura 1 apresenta a freqüência das atividades terceirizadas e subcontratadas, e as figuras 2, 3 e 4 apresentam as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas em relação aos serviços de acabamento, estrutura e instalações, no que diz respeito à cinco possibilidades: subcontratar, a própria empresa executar, subcontratar e executar, subcontratar e externalizar, subcontratar, externalizar e executar.

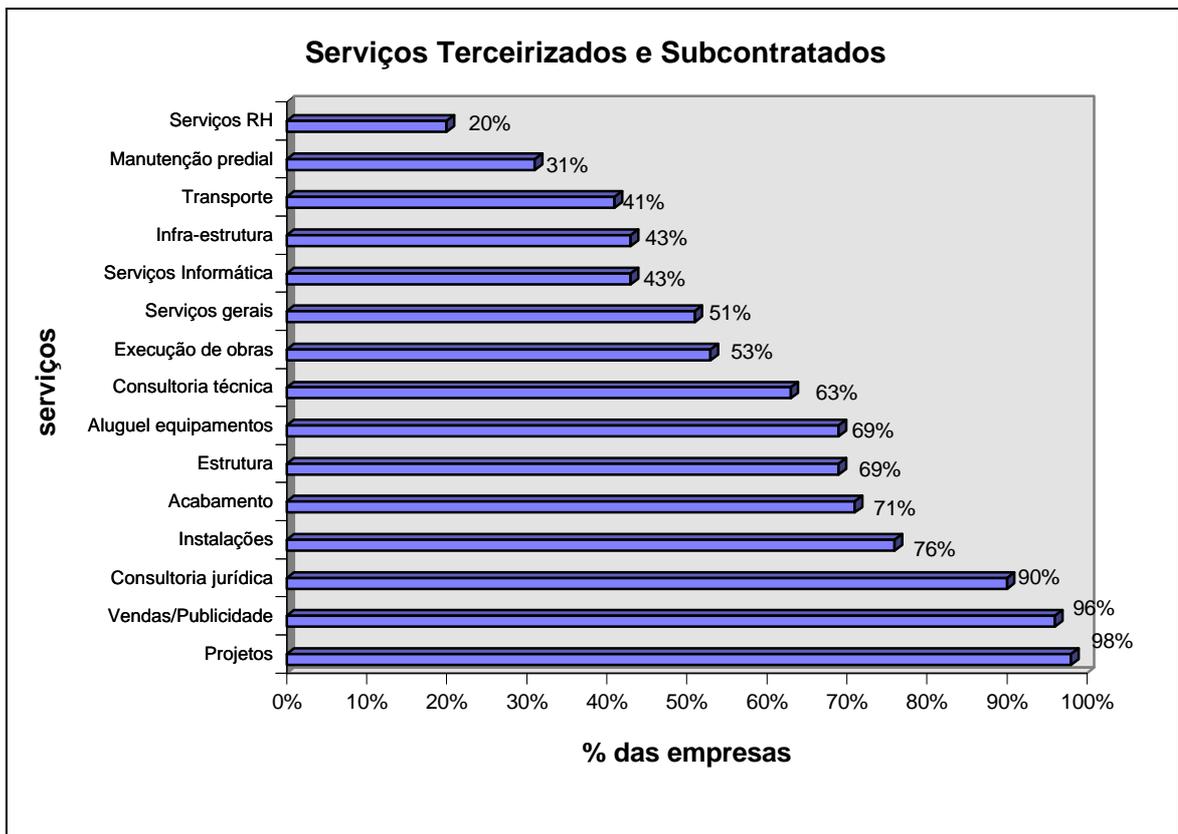


Fig. 1 - Freqüência das atividades terceirizadas e subcontratadas na Construção Civil.

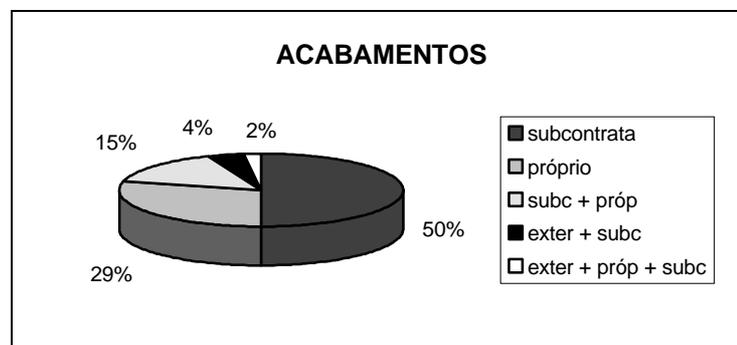


Figura 2 - Estratégias adotadas no serviço de acabamento.

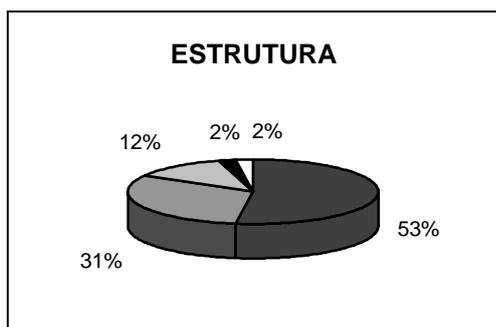


Figura 3 - Estratégias adotadas no serviço de estrutura.

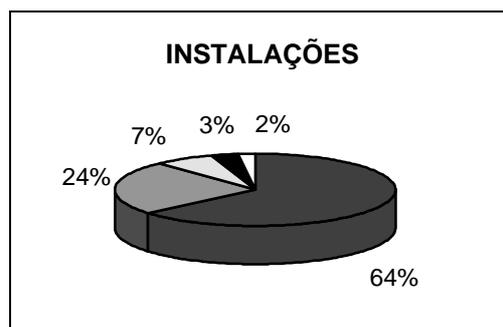


Figura 4 - Estratégias adotadas no serviço de instalações.

A maioria das empresas tem bem definidos seus serviços: ou executam ou subcontratam. No entanto, os resultados demonstram a existência de serviços que são ao mesmo tempo executados pelas empresas e subcontratados. Isto pode ser explicado pela flexibilidade que estas empresas precisam ter frente a variabilidade da demanda do mercado. A externalização dos serviços é uma estratégia pouco usada pelas empresas. Mesmo assim, aparecem casos que executam, subcontratam e externalizam determinados serviços.

Com relação a vinculação da mão-de-obra os resultados confirmam uma estrutura enxuta e flexível, que utiliza mão-de-obra subcontratada mesmo possuindo um quadro operacional fixo. Em alguns exemplos aparecem ocupações que a empresa diz não possuir, como é o caso do azulejista e ladrilheiro, isto pode ser explicado por suas tarefas serem atribuídas a outro tipo de operário, neste caso o pedreiro.

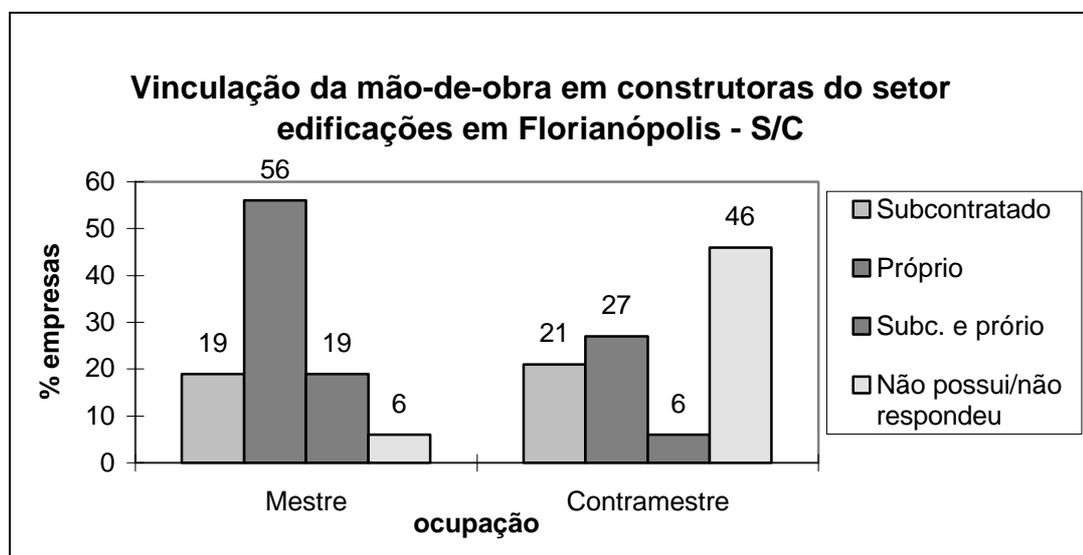


Figura 5 - Vinculação do Mestre e Contramestre.

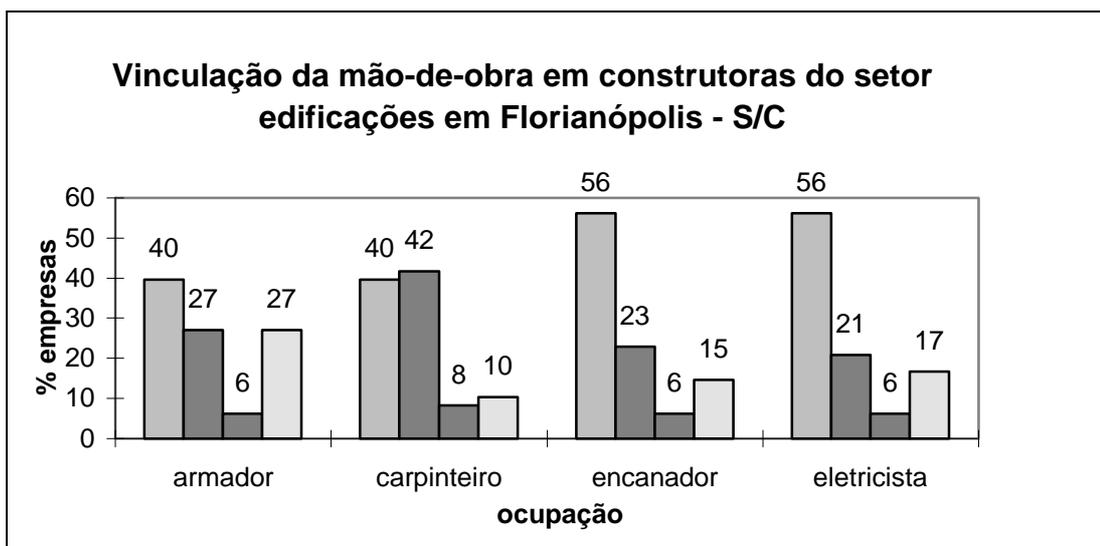


Figura 6 - Vinculação do Armador, Carpinteiro, Encanador e Eletricista.

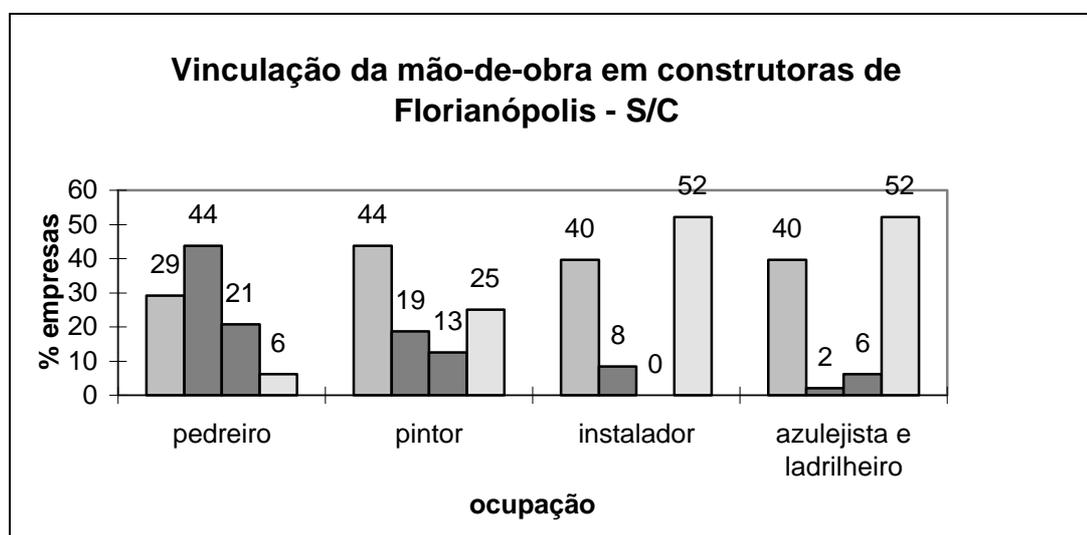


Figura 7 - Vinculação do Pedreiro, Pintor, Instalador, Azulejista e Ladrilheiro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados obtidos no estudo de caso confirmam a acentuada tendência de tercerização e subcontratação no setor da construção. As empresas deste setor possuem estruturas flexíveis, que garantem a habilidade da firma em responder as mudanças de mercado e à produção no que diz respeito às incertezas inerentes à aquisição e às mudanças do ambiente. Em resumo, a subcontratação e a tercerização melhoram a flexibilidade funcional, de volume e financeira das empresas.

Aparecem casos em que a empresa ora terceriza/subcontrata ora executa um determinado serviço. As empresas raramente externalizam serviços. Estas situações confirmam a flexibilidade destas empresas.

Em geral as empresas pesquisadas possuem uma estrutura enxuta. Nota-se que todas as estratégias adotadas pelas empresas tem o único propósito de minimizar os custos.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BEARDSWORTH, A.D et al., Management, transience and subcontracting: the case of the construction site. **Journal of Management**, New York, ASCE, 112(1): mar. 1986, P.14-21.
- 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**. SindusCon-SP. São Paulo. 1996, V2, P97-156.
- FARAH, M.F.S. Estratégias empresariais e mudanças no processo de trabalho na construção habitacional no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (ENTAC), 5º, São Paulo, 17 a 19 de novembro de 1993. **Anais**. São Paulo, ANTAC, 1993. Pp. 581-590, v.2.
- KRIPPAEHNE, R.C. et al. Vertical business integration strategies for construction. **Journal of Management in Engineering**, New York, ASCE, 8(2): abr. 1992, P 153-166.
- PICCHI, F.A. Sistemas de Qualidade na Construção de edifícios. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (ENTAC), 5º, São Paulo, 17 a 19 de novembro de 1993. **Anais**. São Paulo, ANTAC, 1993. Pp. 617-626, v.2.
- PORTER, M.E., **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- SENAI. **Estudo setorial da construção civil - características do setor**, Rio de Janeiro, 1995.
- SÖZEN, Z. Subcontracting policies and strategies of construction firms. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT. Sydney, 14-21 março de 1990. **Anais**. Sydney, CIB, 1990, V.6, P 510-520.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIDAL, M. A industrialização de terceira geração: tercerização dos serviços. **Paper não publicado**.
- VILLACRESES, X.E.V. **Análise estratégica da subcontratação em empresas de construção de pequeno porte**. Porto Alegre, UFRGS, 1994. Dissertação de Mestrado.
- WERNECK, H. O “Bóia fria” industrial: subcontratação de mão-de-obra e precarização do emprego do setor industrial. 12º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Natal, 26 a 28 de setembro de 1988. **Anais**, V3, P1755-1774.