

**UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA

CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

**ESTUDO SOBRE O PERFIL GERENCIAL E ADMINISTRATIVO DAS
EMPRESAS CONSTRUTORAS DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

RODRIGO CARGNELUTTI

IJUÍ/RS, AGOSTO DE 2003

**UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA

CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ESTUDO SOBRE O PERFIL GERENCIAL E ADMINISTRATIVO DAS
EMPRESAS CONSTRUTORAS DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

RODRIGO CARGNELUTTI

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Graduação em Engenharia Civil do
Departamento de Tecnologia –
Universidade Regional do
Noroeste do Estado do Rio Grande
do Sul.

PROFESSORA ORIENTADORA: CRISTINA ELIZA POZZOBON

IJUÍ/RS, AGOSTO DE 2003

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso defendido e aprovado em 05/08/2003 pela banca
examinadora.

Prof. M. Eng. Cristina Eliza Pozzobon – Orientadora (DETEC/EGC)

Prof. M. Arq. Raquel Kohler (DETEC/EGC)

Prof. M. Eng. Luciano Pivoto Specht (DETEC/EGC)

Prof. M. Eng. Luis Eduardo Azevedo Modler
Coordenador do colegiado do curso de Engenharia Civil da UNIJUÍ

SUMÁRIO

<i>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</i>	1
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	2
1.2 FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DE ESTUDO	2
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO	2
1.3.1 Objetivo Geral	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.4 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO TEMA	3
<i>CAPÍTULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</i>	4
2.1 AS EMPRESAS CONSTRUTORAS	4
2.2 O PLANEJAMENTO E A GESTÃO NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS	4
2.3 A ADMINISTRAÇÃO E AS FINANÇAS NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS	5
2.4 A ATUAÇÃO TÉCNICA E COMERCIAL NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS	7
2.5 AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS	9
2.6 A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE CONTRATANTE DOS SERVIÇOS NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS	10
<i>CAPÍTULO 3: MATERIAIS E MÉTODOS UTILZADOS</i>	12
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	12
3.2 COLETA DE DADOS	13
<i>CAPÍTULO 4: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS</i>	15
4.1 CARACTERIZAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS	15
4.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS	18
4.3 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS	19
4.4 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS	20

4.5 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA ATUAÇÃO TÉCNICA E COMERCIAL DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS	21
4.6 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE CONTRATANTE DOS SERVIÇOS REALIZADOS PELAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS	22
<i>CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES</i>	23
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	26

SUMÁRIO

<i>LISTA DE ABREVIATURAS</i>	<i>iv</i>
<i>LISTA DE QUADROS</i>	<i>v</i>
<i>LISTA DE FIGURAS</i>	<i>vi</i>
<i>RESUMO</i>	<i>vii</i>

LISTA DE ABREVIATURAS

A.P.O. – Avaliação Pós Ocupação

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

I.S.O. – International Standard Organization

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Fases e etapas da pesquisa

13

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Percentual de empresas x número total de empregos gerados	16
Figura 02 – Percentual de empresas x número de empregados em obra	16
Figura 03 – Número de funcionários envolvidos diretamente na produção	17

RESUMO

Tendo em vista as constantes novidades que vem surgindo na construção civil, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são fatores fundamentais para o sucesso de uma organização. Sendo assim, torna-se imperioso investigar se as pessoas que ocupam cargos gerenciais e administrativos nas empresas do setor estão preparadas para absorver tais mudanças. Tendências de mercado têm apontado à falta de recursos humanos qualificados para gerenciar os diferentes desafios impostos por uma economia em constante crescimento. Nesse contexto, a presente pesquisa busca diagnosticar o comportamento dos setores gerenciais e administrativos das empresas de construção civil da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, caracterizando os processos internos, mostrando a capacidade de cada empresa para enfrentar o mercado, cada vez mais exigente por pessoas determinadas e capacitadas para resolver as mais determinadas situações impostas, e contextualizando as situações encontradas com a bibliografia pesquisada sobre o tema.

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A construção civil, segundo Yamauchi e Agnelli (2001), têm como característica a busca constante pelo aperfeiçoamento e pelo desenvolvimento de uma tecnologia capaz de acompanhar o ritmo de crescimento da humanidade. O processo de globalização tem gerado transformações sociais, econômicas, políticas e culturais profundas cujo reflexo tem definido os rumos da construção civil que, através das ciências sócio-tecnológicas, tem tentado se adaptar a esta nova ordem mundial caracterizada pela expansão, integração e interação das relações humanas.

Sendo assim, é importante salientar que a construção civil vem sofrendo muitas mudanças, decorrentes do avanço tecnológico que o mundo contemporâneo está passando. Tais mudanças abrangem um leque muito grande de atividades, que vão deste o estudo de viabilizações computacionais até a flexibilização que a mão-de-obra da construção civil necessita para manter sua ocupação.

Nesse contexto, as atividades gerenciais e administrativas têm o papel crucial de absorver o que existe de novo no mercado, pois depende diretamente dos envolvidos nessas atividades a responsabilidade pelo sucesso de tais implantações.

Pode se afirmar, inclusive, que o diferencial das organizações está justamente na capacidade de flexibilização que cada empreendedor possui, sabendo de maneira clara e objetiva o que é realmente interessante e produtivo idealizar e executar dentro da sua empresa.

Segundo Mello et-al (2001), na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, novidades na construção civil estão, aos poucos, sendo implantadas em diversas empresas do setor. Neste sentido, torna-se intrigante investigar se as pessoas responsáveis pelas empresas estão preparadas para tais inovações.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Diante do exposto, esta pesquisa faz um estudo sobre o perfil gerencial e administrativo das empresas construtoras da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O tema abordado segue a linha de pesquisa do gerenciamento na construção civil.

1.2 FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DE ESTUDO

A questão que o estudo se propõe a responder é: o perfil gerencial e administrativo das empresas construtoras da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul está de acordo com a atual tendência do mercado competitivo da construção civil ?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, este trabalho busca diagnosticar o comportamento dos setores gerenciais e administrativos das empresas de construção civil da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e relacionar tal comportamento as atuais tendências mercadológicas mostrando, assim, como são absorvidas as inovações em cada realidade encontrada.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, busca-se:

- Caracterizar, classificar e analisar as empresas construtoras pesquisadas;

- Caracterizar e analisar os processos gerencial e administrativo das empresas construtoras pesquisadas;
- Caracterizar e analisar os processos técnico e comercial das empresas construtoras pesquisadas;
- Caracterizar e analisar a conduta pós-venda das empresas construtoras frente a seus clientes.

1.4 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Justifica-se como sendo de grande interesse uma pesquisa que contextualize o tema dos processos gerenciais e administrativos nas empresas de construção civil, realizada através de uma revisão bibliográfica sobre o assunto, através de uma pesquisa de campo com as empresas construtoras envolvidas (onde são mostradas as diferentes realidades gerenciais e administrativas que existem na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul) e finalizada em uma identificação dos processos internos de natureza gerencial, administrativa, técnica e comercial que cada uma apresenta.

De um modo geral, as empresas da construção civil que estão em destaque no mercado, pela sua qualidade de serviço e/ou solidez de patrimônio, possuem implantadas modernas técnicas de gestão e administração. Isso tem sido de fundamental importância para o sucesso dos empreendimentos. A descrição desse panorama que envolve a construção civil nacional comprova a importância e a atualidade de um tema que está relacionado a uma problemática muito ampla e que, por isso, não poderá ser esgotado completamente nesse trabalho.

Destaca-se, entretanto, que a presente pesquisa é um estudo pioneiro que visa investigar com maior profundidade os processos internos em empresas da construção civil na região Noroeste do Rio Grande do Sul, caracterizando suas formas de gestão e administração e, com isso, contribuir muito para aumentar o conhecimento acadêmico sobre a região e subsidiar novos trabalhos e estágios nas áreas de engenharia e administração.

CAPÍTULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo está sucintamente descrita a revisão bibliográfica que foi realizada sobre o tema e que subsidia a análise dos resultados obtidos pelo desenvolvimento da pesquisa de campo. O capítulo inicia pela classificação das empresas construtoras e continua pela descrição dos seus processos internos de planejamento, gestão, administração, finanças, atuação técnica e comercial, marketing e avaliação da satisfação do cliente contratante dos serviços.

2.1 AS EMPRESAS CONSTRUTORAS

As empresas podem se classificar, segundo as suas dimensões, em micro, pequenas, médias e grandes. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza como critério de classificação o número de empregados, que varia conforme a atividade econômica desenvolvida.

Para o ramo da construção civil, é considerada micro a empresa que possui até 19 empregados, é considerada pequena aquela que possui de 20 a 99 empregados, média de 100 a 499 empregados, e grande, a empresa que possui mais de 500 funcionários.

2.2 O PLANEJAMENTO E A GESTÃO NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS

Pode-se relatar que as empresas construtoras planejam e definem sua atuação no mercado da maneira mais favorável e competitiva possível, seguindo: *[i]* fatores de rivalidade com as concorrentes; *[ii]* ameaça de novos entrantes; *[iii]* poder de negociação com os fornecedores; *[iv]* ameaça de produtos substitutos e; *[v]* poder de

negociação dos compradores, que são as cinco forças competitivas, segundo Porter (1991).

A gestão da qualidade no setor da construção civil vem recebendo uma atenção crescente, ganhando espaço em publicações e eventos científicos e servindo de iniciativa para as empresas. Assim, segundo Neto e Nascimento (2000), o enfoque na gestão da qualidade tem evoluído, passando de uma visão corretiva, que se baseia na inspeção, para uma visão voltada às ações preventivas em todas as etapas do processo. Surge, dessa forma, a necessidade de controlar a qualidade para evitar o custo da não qualidade.

A busca por melhor planejamento e melhor gestão constitui objetivo que deve ser perseguido por todos os agentes setoriais. Para Cardoso (2000), este pensamento visa, assim, contribuir para o desenvolvimento e a implantação de conceitos, metodologias e ferramentas voltados para a organização e a gestão de sistemas de produção que conduzam à melhoria de eficiência e ao aumento de competitividade dos agentes envolvidos no setor, em especial das empresas de construção.

2.3 A ADMINISTRAÇÃO E AS FINANÇAS NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS

Para Kupfer (2001) a economia brasileira passou por mudanças significativas durante a década de 1990. Os processos de liberalização financeira, abertura comercial, estabilidade de preços e privatização mudaram radicalmente o marco institucional do país, moldando novas condutas e redefinindo os padrões de desempenho dos principais agentes econômicos. Tal redefinição foi também influenciada pela dinâmica da concorrência empresarial e pelo reposicionamento do Brasil nas estratégias de divisão internacional do trabalho intrafamiliares das empresas transnacionais. Todos esses fatores são reconhecidos pela totalidade dos economistas como as principais causas da reestruturação ocorrida no período.

Chalusnhak e Fraxino (2001) afirmam que a evolução estratégica da construção civil deve ter papel na sustentabilidade econômica, social e ambiental. Estas três dimensões devem ocorrer de forma integrada, pois não é possível que ocorra em detrimento de outras. Por exemplo, a sustentabilidade ambiental só irá ocorrer se existir uma sustentabilidade social e urbana.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos (DIEESE, 2001), nos processos administrativos, determinados segmentos da construção civil vêm passando por um processo significativo de reestruturação produtiva nos últimos anos. Embora a velocidade e o ritmo de adoção dessas mudanças seja bastante diferenciado nas diversas regiões do país, é inegável que, mais recentemente, um grande número de empresas passaram a adotar novos métodos de construção, calcados na utilização de novas tecnologias e de novas formas de gestão da força de trabalho.

Para a caracterização da estrutura administrativa e financeira, existem critérios que definem o tipo de empresa segundo suas características de organização, estrutura de gestão, forma de relação com os empregados, acesso a financiamentos, entre outros.

Gonçalves e Koprowski (1995) identificam as seguintes características, encontradas com frequência nas micro e pequenas empresas :

- Utilizam trabalho próprio ou de familiares;
- Não possuem administração especializada;
- Não pertencem a grupos financeiros e econômicos;
- Não têm produção de escala;
- Apresentam condições particulares de atividades reveladoras de exigüidade do negócio;
- Utilizam organizações rudimentares;
- Têm falta de acesso a capital através de um mercado de capital organizado;
- Tem falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda, entre outros.

Segundo Costa e Alexandre (2000), o estudo sistematizado dos processos estratégicos centrados na formulação, implantação e controle de um plano estratégico, num período de tempo de médio a longo prazo, e com revisões periódicas, apresenta limitações face a rapidez das transformações mundiais. Conclui-se, então que a constante atualização das

atividades administrativas e gerenciais de uma empresa é uma questão fundamental para sua sobrevivência.

Segundo Nogueira e Filho (2001) a estratégia competitiva na construção civil visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição nas empresas. O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada; às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa.

Cabe notar que, embora os dois primeiros conjuntos de fatores refiram-se a condicionantes externos à empresa, posicionamento estratégico desta e, portanto suas decisões e ações, eles irão refletir o impacto de oportunidades e ameaças do ambiente externo no desempenho da empresa. O desafio enfrentado pela gerência consiste, então, em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

2.4 A ATUAÇÃO TÉCNICA E COMERCIAL NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS

Seguindo a análise técnica e comercial, o empreendimento de construção, segundo Fabrício (2002), é caracterizado pela sua complexidade e singularidade, contemplando múltiplas dimensões e a participação de diferentes agentes com formações, atuações e objetivos próprios.

O processo de desenvolvimento e projeto (do programa, dos projetos arquitetônicos, de engenharia de produto e para a produção) se dá a partir da sucessão de diferentes etapas, em níveis crescentes de detalhamento, de forma que a liberdade de decisões entre

alternativas vai sendo substituída pelo amadurecimento e pelo desenvolvimento das soluções adotadas.

Para Fabrício (2002), a coordenação de projeto pode ser definida como:

A função gerencial a ser desempenhada no processo de elaboração de projeto, com a finalidade de assegurar a qualidade do projeto como um todo durante o processo. Trata-se de garantir que as soluções adotadas tenham sido suficientemente abrangentes, integradas e detalhadas e que, após terminado o projeto, a execução ocorra de forma contínua sem interrupções e improvisos devidos ao projeto.

Para a realização de uma compra técnica, segundo Vaiolani, Candia e Melhado (1991), não bastam as especificações vindas do projeto; além disso, o setor de suprimentos deve estar devidamente organizado, isto é, deve existir um responsável pelas

compras técnicas o qual deverá ser um profissional com capacidade de supervisionar e orientar os compradores, classificar e analisar as solicitações de compras, estudar e analisar as especificações técnicas de cada produto ou serviço, montar as concorrências, analisar as propostas técnicas e comerciais e participar da seleção de fornecedores.

Observa-se que a realização da compra de maneira técnica não finda a responsabilidade do setor de suprimentos. O material deve ser devidamente recebido na obra, verificando-se, através de procedimentos de controle previamente estabelecidos, se o material que foi entregue corresponde ao que foi definido e adquirido, a fim de que se possa dar um retorno, tanto ao setor que realizou a especificação, quanto aos responsáveis pela aquisição.

Para Vaiolani, Candia e Melhado (1991), os principais objetivos da área comercial devem ser:

- Suprir a obra atendendo aos requisitos de qualidade e custos;
- Evitar paralisações por falta de insumos ou serviços ou estoques elevados;
- Coordenar os processos de compras de forma a minimizar os investimentos deixando o capital da empresa livre para o giro;
- Comprar sempre nos melhores preços, obedecendo às especificações de projeto;
- Negociar com os fornecedores à exaustão, assegurando para a empresa as condições de preço ou de pagamento.

Barros (2001) destaca que se um sistema de gerenciamento de suprimentos é eficaz e integrado com os outros setores da empresa, permite evitar problemas que incluem

escassez, excesso, demora e erros no suprimento de materiais e equipamentos e problemas de fluxo de caixa.

Conclui-se, então, que para existir uma boa relação entre a área técnica e comercial dentro de uma construtora, o empreendimento deve ser planejado de forma a ampliar o prazo de execução, permitindo o auto financiamento das unidades (aspecto comercial). Por outro lado, os projetos devem estar orientados à busca de uma produção em escala que viabilize reduções dos custos (aspecto técnico). Portanto, a empresa necessita ter grande eficiência no planejamento, orçamentação, programação e controle da produção, bem como uma grande ascendência sobre tais serviços.

2.5 AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS

Para definir sua estratégia de marketing, a empresa deve buscar o posicionamento mais favorável em relação às cinco forças competitivas de Porter (1991). Ao enfrentá-las, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas, as quais pode-se relatar (PORTER, 1991):

- Liderança no custo total, ou seja, estabelecimento de um conjunto de políticas funcionais orientadas para se atingir a liderança no custo total, por meio da busca de uma produção em escala suficiente, da perseguição da redução de custos e do controle rígido das despesas;
- Diferenciação, isto é, criação de algo que seja considerado único;
- Enfoque em um determinado tipo de cliente, um segmento de linha de produto ou um mercado geográfico que atinja os objetivos da empresa.

Segundo Todeschini (2001), todas as forças que estão fora do controle de marketing de uma empresa e que de alguma forma irão afetar positivamente ou negativamente o desempenho de sua empresa devem ser conhecidas. A equipe de marketing deve estar adaptando um mix de marketing para otimizar recursos e prever tendências levando a empresa ao conhecimento das necessidades de seu mercado. Deve, ainda, objetivar

transações bem sucedidas e a satisfação das necessidades de seu público alvo, atuando de maneira correta para estar sempre em busca das metas e objetivos traçados

Para Kotler (1998), imagem é a maneira que o público percebe a empresa ou os seus produtos. Uma imagem eficaz proporciona uma mensagem singular que estabelece a característica do produto, uma mensagem de maneira distinta para não ser confundida com mensagens similares dos outros concorrentes e um poder emocional que sensibiliza os compradores.

2.6 A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE CONTRATANTE DOS SERVIÇOS NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS

A construtora deve avaliar a satisfação do cliente contratante quanto ao serviço realizado. Segundo Souza (1995), o recebimento e a aprovação do serviço pela construtora já é um indício de que o serviço realizado atendeu às necessidades da contratante.

A avaliação pós-ocupação, como destaca Ornstein e Romero (1992), é uma área do conhecimento que combina avaliação técnica (que abrange ensaios de laboratório) e o ponto de vista dos usuários; pretendendo se configurar em uma avaliação global do meio a ser estudado.

As variáveis a serem consideradas podem ser complementadas, reduzidas e/ou alteradas, se necessário, em função da tipologia edificada, características e objetivos de cada pesquisa. Como ponto de partida para uma avaliação, o documento de Ornstein e Romero (1992) relaciona, entre outras, as seguintes variáveis:

- *Avaliação técnico construtiva e conforto ambiental*, que é detalhada pela equipe de pesquisadores visando o reconhecimento especializado do ambiente e fornecendo subsídios para a interpretação da avaliação do ponto de vista dos usuários;
- *Avaliação técnica funcional*, que diz respeito à avaliação do projeto arquitetônico pelos pesquisadores, quanto ao desempenho funcional dos espaços;

- *Avaliação técnico econômica*, que é referente aos parâmetros de custo da produção (projeto e construção) e uso (uso, operação e manutenção) do ambiente construído, os quais podem ser relacionados com sua eficiência;
- *Avaliação técnico estética*, que pretende aferir formas, volumes, “o belo”, à questão do estilo e da percepção ambiental do ponto de vista do avaliador-arquiteto e do usuário;
- *Avaliação comportamental*, que lida com o ponto de vista das várias categorias ou extratos de usuários.

Para uma maior percepção do assunto, convém observar os conceitos que envolvem a qualidade, em sua visão ampla. Picchi (1993) mostra que a evolução da abordagem da qualidade utilizada pelas empresas, fez com que um conceito restrito e específico, como “conformidade com requisitos”, que pode ser entendido como “atendimento às normas”, fosse continuamente sendo ampliado, adquirindo cada vez mais complexidade.

Segundo Picchi (1993), conforme se analisa os níveis mais amplos desse conceito, percebe-se que a qualidade, cada vez mais, depende da resposta (percepção) dada pelo usuário. Também é possível observar que, além da preocupação em satisfazer o cliente de uma maneira mais completa, existem outros critérios a serem obedecidos como as preocupações sociais, econômica e de melhor relação custo-benefício do produto.

CAPÍTULO 3: MATERIAIS E MÉTODOS UTILIZADOS

Enquanto o capítulo anterior focalizava o referencial teórico pertinente ao trabalho, este capítulo contém a descrição dos materiais e métodos utilizados para a realização do presente trabalho. É realizada, inicialmente, a caracterização do estudo e, a seguir, é descrita a coleta de dados, onde apresenta-se o instrumento utilizado, e define-se a pesquisa realizada.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo, segundo Shimuzi e Cardoso (2000) se caracteriza como sendo de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida a solução de problemas específicos.

Configura-se pela sua natureza não experimental que, segundo Kerlinger (1980), é a designação de “qualquer pesquisa na qual não é possível manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente”.

Nesse sentido, pode ser caracterizado como um estudo descritivo, pois nele pretende-se “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de uma determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987).

Para Rudio (1983) a questão fundamental na pesquisa descritiva é que, nessa modalidade, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. Busca, então, descobrir e observar os fenômenos, procurando conhecer sua natureza, composição, processos que o constituem ou nele se realizam.

Os dados obtidos para análise e interpretação da pesquisa descritiva podem ser quantitativos, quando expressos mediante símbolos numéricos, ou qualitativos, quando utilizam-se de palavras para descrever o fenômeno. Neste trabalho optou-se por ambas modalidades.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados, assim como todo o desenvolvimento do trabalho, pode ser melhor compreendida através do Quadro 01.

Quadro 01 – Fases e etapas da pesquisa

PRIMEIRA FASE	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E CONSTRUÇÃO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA
SEGUNDA FASE	INVESTIGAÇÃO DE CAMPO: <i>1) Escolha das empresas construtoras</i> <i>2) Realização das entrevistas</i> <i>3) Análise dos dados coletados</i>
TERCEIRA FASE	CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES

A primeira fase do trabalho consiste em uma revisão bibliográfica sobre o assunto, explorando aspectos que permitam melhor compreender as características do setor produtivo construção civil, além de auxiliar no aperfeiçoamento de uma entrevista baseada em questionamentos elaborados por Anitablan e Cardoso (1997) e reformulados por Shimuzi e Cardoso (2000) para as empresas construtoras. A ênfase, aqui, é dada à identificação dos processos internos levados adiante pelas empresas construtoras.

A segunda fase consiste em uma investigação de campo que está estruturada em três partes. A primeira parte é a escolha das empresas de construção sediadas na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul a serem estudadas. Foram escolhidas quatorze empresas construtoras nas cinco principais cidades da região. A escolha foi realizada em função da facilidade do pesquisador em ter acesso às mesmas. Das quatorze, duas são sediadas em Ijuí, três em Cruz Alta, três em Santo Ângelo, duas em Panambi e quatro estão localizadas na cidade de Santa Rosa. Para efeito didático, o nome das mesmas não é revelado.

A segunda parte é a realização de uma entrevista semi-estruturada com questões básicas que se encontram no Anexo 01. As entrevistas foram agendadas e realizadas com o diretor e/ou proprietário da empresa construtora.

A entrevista é caracterizada pelo contato direto entre o pesquisador e os seus interlocutores onde, através de um conjunto de questões enunciadas de forma planejada, se alcançam determinadas informações. Dependendo das questões apresentarem formas abertas ou fechadas, as entrevistas podem ser encaminhadas com uma maior ou menor diretividade na busca das informações (RUDIO, 1983).

A entrevista semi-estruturada, presente neste trabalho, partiu de um roteiro temático com questionamentos básicos, possibilitando ao informante seguir espontaneamente a linha do seu pensamento e das suas experiências.

Triviños (1987) explica que esta técnica mantém a presença do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância na situação de entrevistado. Favorece, então, não só a descrição dos fenômenos estudados, mas também a explicação e a compreensão de sua totalidade.

Questionários construídos com perguntas fechadas - técnica também usada neste trabalho, possibilitam a caracterização de um grupo pelo conhecimento dos seus traços gerais (RUDIO, 1983).

A terceira parte da segunda fase da pesquisa é a análise dos dados coletados, que complementa o estudo teórico sobre o conteúdo da bibliografia levantada, tendo como finalidade identificar, caracterizar e analisar o perfil gerencial e administrativo das empresas construtoras através de seus processos internos.

Como terceira etapa são realizadas as considerações e conclusões finais.

CAPÍTULO 4: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos pela realização da pesquisa proposta. Inicialmente são caracterizadas e classificadas as empresas construtoras pesquisadas e, a seguir, é apresentado um diagnóstico sobre o comportamento dos seus setores gerenciais e administrativos pela caracterização e análise dos processos internos encontrados de acordo com cada uma das questões abordadas na entrevista semi-estruturada aplicada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS

A questão 01 mostra que, das quatorze empresas pesquisadas, oito tem entre onze e vinte anos e o restante mais de vinte anos de fundação. Isso demonstra que todas elas estão atuando a tempo no mercado.

A questão 02 indica que, com relação ao número de obras, todas as empresas pesquisadas já construíram e entregaram mais de cinquenta edificações. Esse número ratifica o tempo de atuação que foi declarado.

A questão 03, que trata do número de obras em andamento, conclui que duas empresas têm de uma a três obras, nove empresas têm entre quatro e dez, e três empresas estão com onze a vinte obras por concluir.

O primeiro item da questão 04, que trata do número total de empregos gerados, é apresentado na Figura 01. Tal Figura ilustra que nove empresas (64%) possuem de um a cinquenta funcionários, quatro (29%) possuem de cinquenta e um a cem funcionários e uma (7%) possui de cento e um a quinhentos funcionários.

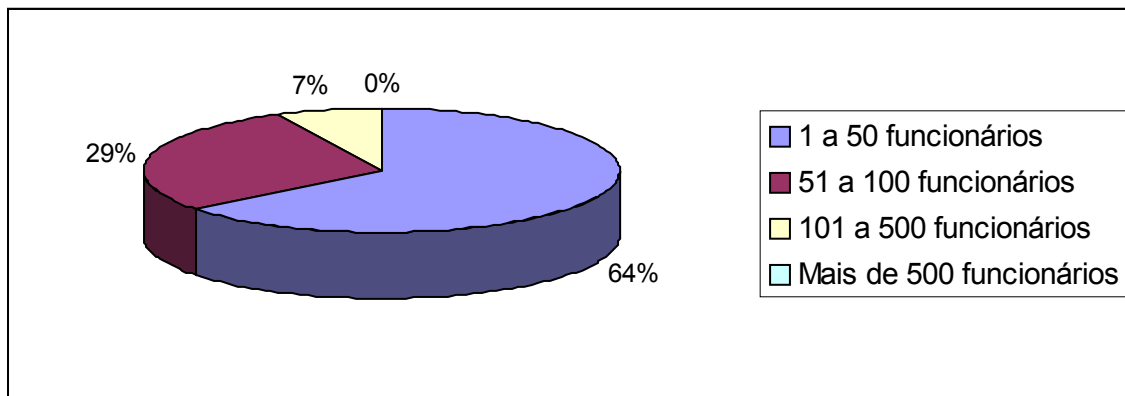


Figura 01 – Percentual de empresas x número total de empregos gerados

A resposta sobre o segundo item da questão 04 (número de empregados em obra), é apresentada na Figura 02, onde está ilustrado que nove empresas (64%) possuem de um a cinquenta funcionários, quatro (29%) possuem de cinquenta e um a cem funcionários e uma (7%) possui de cento e um a quinhentos funcionários.

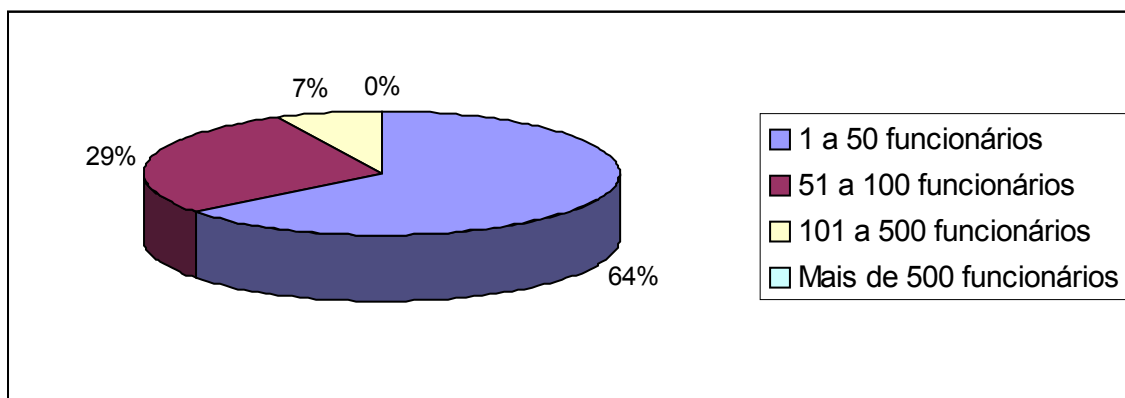


Figura 02 – Percentual de empresas x número de empregados em obra

No terceiro item da questão 04 conclui-se que todas as empresas construtoras envolvidas neste estudo possuem entre um e cinquenta funcionários no escritório.

O quarto item da questão 04, por sua vez, mostra que em relação aos funcionários alocados em obra, treze empresas possuem entre um e cinquenta e somente uma possui entre cinquenta e um e cem funcionários.

No quinto item da questão 04, observa-se que todas as empresas construtoras pesquisadas utilizam entre um e cinquenta empregados subempregados.

No sexto item da questão 04, conforme mostra a Figura 03, fica evidente o baixo número de empregados envolvidos diretamente na produção, uma vez que treze empresas consultadas possuem de um a cinquenta funcionários envolvidos e somente uma possui mais de cinquenta.

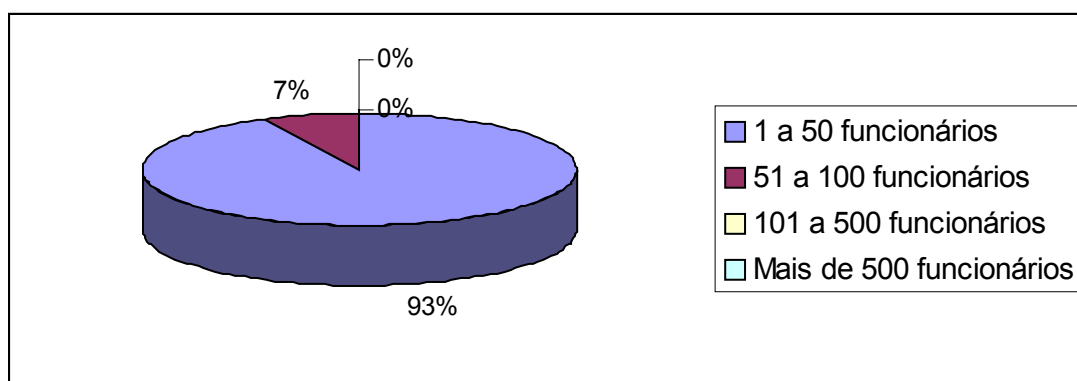


Figura 03 – Número de funcionários envolvidos diretamente na produção

No sétimo e último item da questão 04, que trata dos empregados envolvidos em funções administrativas e de apoio, todas as empresas construtoras questionadas apresentam entre e cinquenta.

Pelos números apresentados, para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as empresas construtoras que foram entrevistadas enquadram-se como pequenas e médias, sendo que treze delas estão dentro da caracterização de pequeno porte e uma enquadra-se em médio porte.

Em relação ao número de empregos gerados pelas empresas, treze construtoras enquadram-se em pequenas e uma é relacionada como de médio porte.

4.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO NAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS

A questão 05 mostra que uma característica de planejamento que é comum a todas as empresas pesquisadas é o uso do trabalho registrado de todos os funcionários, que encontram-se devidamente enquadrados em todas as normas da legislação pertinente e vigente no país.

Em relação à maneira que as construtoras desenvolvem os contratos com seus clientes, através da questão 06 percebe-se a opção de todas pelo uso da subempreitada global de mão-de-obra e material, tornando-se, assim, uma característica de atuação comum de mercado da construção civil na região em estudo. Quando indagadas, todas as empresas consultadas afirmam, através da questão 07, que não desejam mudar sua forma de contratação da mão-de-obra.

Em relação ao mercado de atuação, segundo a questão 08, todas as empresas atuam em construções de médio e alto padrão, sendo que quatro empresas trabalham especificamente em obras de características industriais e em obras públicas.

Questionando a estrutura organizacional das empresas (questão 09), conclui-se que somente cinco possuem organograma que define as posições dos funcionários dentro da empresa construtora e as demais entrevistadas não dispunham tal material.

No sub item da questão 13, que aborda o interesse em implantar sistemas de qualidade total, três construtoras atuam de forma intensa para a implantação desse recurso organizacional, e as demais empresas tem moderadas ambições para tais implantações. De todas as construtoras do estudo, somente uma possui o sistema de Qualidade Total I.S.O. 9002 (questão 18).

No sub item da questão 13 que se refere a investimentos em planejamento da produção, das quatorze empresas construtoras, três adotam de maneira intensa e onze adotam de maneira moderada tal procedimento.

4.3 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS

A questão 13 demonstra que, das empresas consultadas, todas buscam de maneira intensa estabelecer relações denominadas como parcerias com os seus respectivos clientes.

Também é característica de todas as empresas da região em estudo, estabelecer parcerias com os seus fornecedores.

Embora, o uso do método de parcerias com outras construtoras é adotado de maneira moderada em apenas oito empresas entrevistadas, as demais descartam este procedimento.

Para buscar uma relação mais afinada com calculistas e escritórios de cálculo, dez das empresas consultadas adotam este procedimento, sendo que as demais descartam qualquer tipo de relação mais prolongada com projetistas.

Em relação à participação em feiras e seminários nas diversas áreas de interesse, dez empresas consultadas desenvolvem de maneira intensa tais procedimentos, sendo que, as demais construtoras entrevistadas, adotam de maneira moderada esse assunto.

Em relação a uma estrutura de estratégia voltada diretamente ao marketing (sub item da questão 14), todas as empresas fazem questão de desenvolver sua imagem perante o mercado da região em estudo.

Conforme foi respondido para a questão 16, é importante salientar que todas as empresas têm interesse em aumentar a sua linha de fornecedores, melhorar o seu contato com a iniciativa privada e estabelecer contatos de nível de programas sociais, estabelecendo assim metas e estratégias que fortaleçam cada vez mais seus nomes no mercado em estudo.

4.4 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS

Em relação ao aspecto administrativo (questão 12 e questão 16), as empresas entrevistadas pretendem cada vez mais melhorar seu modo de atuação dentro dos escritórios, estabelecendo maneiras mais organizadas de contato com as obras em andamento. Para isso acontecer de maneira concreta e coerente, todas desenvolvem a sua área administrativa e de pessoal (sub item da questão 14).

Também através de um sub item da questão 14 constata-se que o processo de contabilidade é desenvolvido por quatro construtoras entrevistadas, sendo que as outras dez o terceirizam.

Dentro do processo administrativo, o sub item da questão 14, que aborda o uso de recursos jurídicos é desenvolvido por apenas duas empresas que possuem advogados próprios, que tem algum grau de parentesco com os proprietários das construtoras. As demais doze empresas, quando necessitam de apoio jurídico, terceirizam esse tipo de atuação.

Em relação a um planejamento de orçamentos e custos, conforme sub item da questão 14, para as obras solicitadas pelos clientes, todas as construtoras o desenvolvem, sendo também desenvolvido por todas o aspecto de planejamento, tanto de pessoal, quanto das obras.

Sobre investimentos no setor de recursos humanos (sub item da questão 13), três empresas atuam de maneira intensa, sendo que as demais onze, processam de maneira moderada.

Outra característica adotada de maneira moderada pelas construtoras, conforme registra um sub item da questão 13, é o aspecto de mudança organizacional e gerencial. Percebe-se que tais procedimentos que buscam inovações administrativas são interpretadas de maneira negativa pelos entrevistados, que demonstram como um risco para a empresa uma mudança na forma de agir e principalmente de pensar.

Um fato positivo levantado em um dos sub itens da questão 13 é a intensa preocupação das construtoras em adotar fortemente uma padronização dos procedimentos administrativos, sendo que tais aspectos são considerados de extrema necessidade para sobrevivência no mercado.

4.5 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA ATUAÇÃO TÉCNICA E COMERCIAL DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS

Para desenvolver uma atuação técnica mais qualificada dentro do mercado, dez empresas procuram de maneira moderada investir em tecnologia de produção, sendo que as demais não demonstram preocupação com tal procedimento, conforme demonstra determinado sub item da questão 13.

Para continuar na linha de melhorias técnicas, dez empresas procuram de maneira moderada incluir, dentro de seus conceitos de trabalho, a consultoria com técnicos especializados, sendo que quatro empresas demonstram intenso interesse em desenvolver essa atividade (sub item da questão 13).

Existe um interesse moderado de doze empresas em contratar novos profissionais atualizados e capacitados, sendo que uma empresa está sempre a procura de novos talentos no mercado, e uma construtora entrevistada não demonstra interesse em contratar novos técnicos especializados (sub item da questão 13).

Ainda outro sub item da questão 13, a fim de melhorar os materiais usados nas obras, e também a aquisição de equipamentos novos, que garantam um melhor rendimento para os empreendimentos, três construtoras buscam de maneira intensa um constante desenvolvimento nesses processos, e as demais construtoras entrevistadas procuram de maneira moderada adotar tais procedimentos.

No sub item da questão 14 que aborda o investimento em qualificação de projetos, podendo ser ou não desenvolvidos pelas construtoras, todas as empresas entrevistadas procuram de maneira intensa melhorar sua atuação no assunto referido.

É também relevante abordar a preocupação em padronizar os procedimentos de execuções em obras, adotados intensamente por todas as construtoras entrevistadas, conforme sub item da questão 13.

Pelo primeiro sub item da questão 14, pode-se concluir que em todas as construtoras consultadas é desenvolvida a área comercial com recursos próprios de pessoal.

4.6 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE CONTRATANTE DOS SERVIÇOS REALIZADOS PELAS EMPRESAS CONSTRUTORAS PESQUISADAS

Com relação à avaliação pós-ocupação, a questão 19 mostra que somente uma construtora entrevistada adota as normas de A.P.O. É relevante a informação de que a mesma possui sistema de qualidade total, e o mesmo obriga a utilização de certas normas de conduta realizadas pela construtora com os seus respectivos clientes após o recebimento dos empreendimentos acabados.

Ainda através da questão 19 constata-se que três construtoras usam um precário processo de avaliação pós-ocupação, o qual é realizado de maneira a atingir objetivos que fogem do padrão citado nos procedimentos adequados, segundo bibliografia sobre o tema. Sendo assim, mostra-se visível a falta de utilização do sistema de A.P.O. na região em estudo.

As demais construtoras entrevistadas não utilizam sistema de avaliação pós-ocupação integrado em sua logística de trabalho, e o mais preocupante é a total falta de interesse das empresas no assunto.

CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES

Com o questionário aplicado conclui-se que as empresas que foram caracterizadas, analisadas e classificadas no estudo são de pequeno e médio porte. Não sendo encontrado nenhum caso na região de empresa construtora de grande porte.

Em relação ao processo gerencial e administrativo conclui-se que as empresas adotam processos similares, sendo facilmente encontrado os mesmos na maioria das construtoras.

No que se relaciona a contratação da mão de obra, é unânime nas empresas consultadas a opção pela registro dos empregados dentro dos parâmetros da legislação.

Na maneira de estabelecer contratos com clientes, é visto que todas as empresas consultadas optam pela utilização da subempreitada global de mão de obra.

Fica claro que no que se refere ao mercado de atuação, a maioria das construtoras atuam no mercado de médio e alto padrão, e algumas optam por obras industriais e obras públicas.

Em relação à estrutura organizacional, a maioria das empresas não possui tal material detalhado em organogramas, sendo que somente algumas usam tal documento.

É constatado que em relação ao uso de sistemas de qualidade total, infelizmente as empresas interpretam tal metodologia como um custo a mais para a instituição, não sendo característica das empresas construtoras possuírem tal sistema.

No que se refere a investimentos em planejamento de produção é característica comum das empresas uma atuação moderada em tal assunto abordado.

Com relação a estabelecimento de parcerias, tanto com clientes quanto com fornecedores, percebe-se que as empresas construtoras pesquisadas buscam de maneira intensa tal procedimento. A relação parceria com construtoras concorrentes, não é vista com bons olhos pelos entrevistados.

Uma relação mais afinada com empresas de cálculo e calculistas é considerado prioridade pela maioria das empresas entrevistadas.

Um fator positivo encontrado na região é a participação das construtoras entrevistadas em seminários e feiras ligadas a construção civil.

No que diz respeito aos processos administrativos tanto dentro do escritório ou dentro das obras, é linha de raciocínio comum das empresas construtoras tenderem cada vez mais adotar técnicas modernas de trabalho administrativo.

Em relação ao processo de contabilidade, a maioria das empresas desenvolvem tal processo com recursos próprios de pessoal, sendo que uma minoria entrevistada terceiriza o procedimento.

Como todas as empresas entrevistadas possuem engenheiros próprios, é de responsabilidade dos mesmos o desenvolvimento de orçamentos, planejamento de pessoal e planejamento de obras das construtoras.

As mudanças gerenciais e organizacionais das empresas construtoras, não é adotada na região em estudo, sendo concluído que o comando das mesmas, se procede pelas mesmas pessoas a bastante tempo.

No que se refere à padronização dos procedimentos administrativos, conclui-se que é um aspecto visto como de extrema necessidade por todas as empresas construtoras consultadas.

A maioria das empresas construtoras consultadas procuram investir moderadamente em tecnologias de produção para assegurar uma maior qualificação dentro do mercado. Mas a utilização de consultorias é adotada de maneira muito modesta pelas empresas pesquisadas.

Um fator negativo das construtoras da região, é a fraca busca por novos profissionais no mercado. E um reflexo da situação financeira da região proporciona fracos investimentos em novos materiais para serem usados nas obras.

A procura por projetos mais qualificados é tido como prioridade por todas construtoras entrevistadas, e no que se diz respeito a padronização dos processos de execução, conclui-se que todos os entrevistados procuram de maneira intensa desenvolver esse procedimento.

Em relação a área comercial, é comum encontrar em todas as empresas construtoras recursos próprios de pessoal para a atuação nesse segmento.

A avaliação pós-ocupação é interpretado de maneira errada pela maioria das empresas construtoras consultadas, ficando evidente o desconhecimento de grande parte dos entrevistados com os procedimentos vigentes da A.P.O.

No que se diz respeito ao perfil das empresas construtoras entrevistadas ficou dentro do esperado as conclusões retiradas da pesquisa aplicada.

Os resultados deste estudo mostraram que o mercado da região está em desenvolvimento, e que a construção civil esta aos poucos absorvendo novos conceitos ligados à área, portanto fica evidente que a tendência é cada vez mais a introdução de novidades, ficando assim aberto um caminho a novas pesquisas na área para a busca de novos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANITABLIAN, J. C. D. CARDOSO, F. F. Sub contratação: extensão e características principais. Trabalho da disciplina de Pós-Graduação do Curso de Engenharia de Construção Civil e Urbana da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP): Tópicos de Racionalização da Produção na Construção Civil II. São Paulo, 1997.

BARROS, M. M. B; O setor de suprimentos no contexto da gestão da produção. Notas de aula. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

CARDOSO, F. F. Organização e gestão da produção na construção civil. Produção Científica e técnica. São Paulo, 2000.

CHALUSNHAK, L. W.; FRAXINO, D. Alinhamento estratégico na construção civil. Programa Construbusiness. Curitiba, 2001.

COSTA, B. K; ALEXANDRE M. L. A construção de cenários estratégicos aplicados a administração. Trabalho da disciplina de Pós Graduação do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal, 2000.

CITY BRASIL. Disponível em <http://www.citybrazil.com.br/rs/regiões/ijui>. Acesso em 15 de novembro de 2002.

DIEESE. Estudo setorial n 12. Os trabalhadores e a reestruturação produtiva na construção civil Brasileira. São Paulo, 2001.

FABRICIO, M. M. Coordenação de Projetos - Texto de apoio didático, Aula Seis. São Carlos, 2002.

FABRICIO, M. M. Desenvolvimentos de Produtos na Construção de Edifícios - Texto de apoio didático, Aula cinco. São Carlos, 2002.

GONÇALVES, A; KOPROWSKI, S. O. Pequena empresa no Brasil. São Paulo, EDUSP, 1999.

KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. [Tradução Helena Mendes Rotundo; Revisão técnica José Roberto Malufe]. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P.; Administração de Marketing. 5ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 1998.

KUPFER, D.; Mudança estrutural nas empresas e grupos líderes da economia Brasileira da década de 90. Instituto de Economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

MELLO, C. W.; MONTEIRO, C.; FOLGIARINI, J.; MARDER, T.; BRANDLI, L. L. Melhorias da qualidade e produtividade na construção civil de Ijuí. IN: XVI CRICTE 2001. Ijuí.

NETO, G. A; NASCIMENTO, L. Gestão de qualidade em empresas construtoras. Paraná, Universidade Estadual de Maringá, 2000.

NOGUEIRA, E; FILHO, A.G.A.; Identificando estratégias competitivas e de produção de empresas de revestimento cerâmico. Universidade Federal de São Carlos, Departamento de engenharia de produção. São Carlos, 2001.

ORNSTEIN, S. W.; ROMÉRO, M. Avaliação pós ocupação do ambiente construído. São Paulo, Studio Nobel / Edusp, 1992.

PICCHI, F. A. Sistemas de qualidade: uso em empresas de construção de edifícios. São Paulo, 1993. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

PORTER, M. E. ; Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7a. Edição, 19a. Tiragem. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991.

RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes, 1983.

SHUMIZO; J.Y., CARDOSO, F. F. Caracterização e estudo dos processos internos de empresas subempreiteiras. Trabalho da disciplina de Pós-Graduação do Curso de Engenharia de Construção Civil e Urbana da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP): Tópicos de Racionalização da Produção na Construção Civil II. São Paulo, 2000.

SOUZA, R. de et al. ; Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras. São Paulo. Editora Pini, 1995.

TODESCHINI, L. V; Business Plan de sucesso, São Paulo. Imprensa Web, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIOLANI, M. A. F; CÂNDIA, M. C.; MELHADO, S. B. Administração de materiais na construção civil. São Paulo, EPUSP-PCC, 1991.

YAMAUCHI; V., AGNELLI; A. O computador e a construção civil. Trabalho de Graduação. São Paulo, Universidade Estadual de Bauru, 2001.

ANEXO I

Roteiro da entrevista semi-estruturada aplicada nas empresas construtoras

NOME DA EMPRESA:
ENDEREÇO/TELEFONE:
PREENCHIDO POR:
FUNÇÃO:

1) Tempo de fundação:

0 a 5 anos
6 a 10 anos
11 a 20 anos
Mais de 20 anos

2) Número de obras entregue:

0 a 5 obras
6 a 20 obras
21 a 50 obras
Mais de 50 obras

3) Número de obras em andamento:

1 a 3 obras
4 a 10 obras
11 a 20 obras
Mais de 20 obras

4) Com relação ao número de empregos gerados por sua empresa, marque uma alternativa:

Total geral

1 a 50 funcionários
51 a 100 funcionários
101 a 500 funcionários
Mais de 500 funcionários

Total de empregados em obras

1 a 50 funcionários
51 a 100 funcionários
101 a 500 funcionários
Mais de 500 funcionários

Total de empregados no escritório

1 a 50 funcionários
51 a 100 funcionários
101 a 500 funcionários
Mais de 500 funcionários

Dos funcionários alocados em obra

Total de funcionários próprios:

1 a 50 funcionários
51 a 100 funcionários
101 a 500 funcionários
Mais de 500 funcionários

Total de funcionários subempreitados:

1 a 50 funcionários
51 a 100 funcionários
101 a 500 funcionários
Mais de 500 funcionários

Envolvidos diretamente na produção:

1 a 50 funcionários
51 a 100 funcionários
101 a 500 funcionários
Mais de 500 funcionários

1 a 50 funcionários
51 a 100 funcionários
~~Em função da natureza das atividades e de apoio:~~
Mais de 500 funcionários

5) Todos os funcionários da sua empresa são registrados?

6) Qual o tipo de contrato sua empresa utiliza com maior frequência?

Subempreitada global de mão-de-obra
Subempreitada global de mão-de-obra e material
Um contrato para mão-de-obra civil e outros para os demais serviços
Um contrato para cada serviço (estrutura, alvenaria, revestimento)
Depende do tipo de obra

7) Existe desejo em mudar esta forma de contratação?

Não
Sim, para subempreitada global de mão-de-obra.
Sim, para subempreitada global de mão-de-obra e material.
Sim, para um contrato para mão-de-obra civil e outros para os demais serviços.
Sim, para um contrato para cada serviço (estrutura, alvenaria, revestimento).

8) Qual (is) o(s) segmento(s) de mercado onde atua? (mais de uma resposta possível)

Habitação popular
Habitação de padrão médio
Habitação de padrão alto
Obras industriais
Escritórios
Construção pesada
Outros:

9) Qual é a estrutura organizacional da empresa? (Caso exista um organograma, seria possível fornecê-lo? Caso contrário descreva-a sucintamente).

10) Sob o seu ponto de vista, quais os pontos positivos e negativos da sua empresa?

11) Quais as maiores dificuldades atualmente enfrentadas pela sua empresa?

Conjuntura econômica do País
Condições oferecidas pelo mercado local
Mão-de-obra despreparada/desmotivada
Concorrência com outras construtoras

12) O que as construtoras deveriam fazer para melhorarem o seu modo de atuar? O que deve ser modificado na postura das construtoras?

13) Com que intensidade sua empresa tem conduzido as ações abaixo, visando melhorar sua competitividade?

Não adota Moderada Intensa

Aquisição de novos equipamentos
Contratação de consultores
Contratação de novos profissionais
Estabelecimento de parcerias com clientes
Estabelecimento de parcerias com fornecedores
Estabelecimento de parcerias com projetistas
Estabelecimento de parcerias com outras construtoras
Estabelecimento de parcerias com subempreiteiros
Implantação de Sistema da Qualidade
Investimento em informática
Investimento em segurança do trabalho
Investimento em planejamento da produção
Investimento em projeto
Investimento em RH
Investimento em tecnologia de produção
Mudanças organizacionais e gerenciais
Melhorias do sistema de aquisição de materiais
Padronização dos procedimentos administrativos

Participação em feiras
Participação em seminários
Padronização dos procedimentos de execução

14) Para as atividades abaixo, escolha a condição encontrada em sua empresa.
1) desenvolve 2) não desenvolve 3)terceiriza

Área comercial/administrativa
Marketing
Contabilidade
Informática
Pessoal
Jurídico
Área técnica
Projetos
Gerenciamento obras
Orçamentos/custos
Planejamento
Assistência técnica
Segurança do trabalho

15) Qual é a sua opinião sobre os sistemas da qualidade? Os mesmos trazem reais benefícios para você? Quais as suas vantagens? E as suas desvantagens?

16) O que a sua empresa poderia fazer para melhorar a sua atuação? Em que você deveria mudar?

17) Quais os principais objetivos da sua empresa? Onde você espera estar daqui a dois anos? E daqui a cinco anos?

18) Caso a empresa possua Sistema da Qualidade, o mesmo é certificado? Que tipo de certificação? Há quanto tempo?

ISO 9.001 há meses
ISO 9.002 há meses
Qualihab nível D há meses
Qualihab nível C há meses
Qualihab nível B há meses
Qualihab nível A há meses
Existe, mas não foi ainda certificado.

19) Existe algum tipo de avaliação pós-ocupacional aplicado dentro da empresa?

Fonte: Adaptado de Shimuzi e Cardoso (2000)