FATORES DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS EXECUTORAS DE SERVIÇOS DE OBRAS PAULISTAS[1]

SILVA, M. H. D. B., Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, email: matheus.dalboni.silva@usp.br; OVIEDO HAITO, R. J. J., Universidade Federal de Santa Catarina, email: ricardo.oviedo.haito@ufsc.br; CARDOSO, F. F., email: ff.cardoso@usp.br

ABSTRACT

Financial and economic crises are detrimental for several members in the construction market. However, there are differences among how its outcomes affect each agent in their production systems. A consequence of this is the closing, bankruptcy, or the migration of some companies to other markets, being the small and micro enterprises (SMEs) more vulnerable to this kind of oscillations. Among the SMEs in construction industry are the trade and specialty contractors (EES), responsible for most of the work in construction sites. Despite of there are several strategies to keep firms competitive and working on financial difficulties in the crises, there is no script or manual to choose the best solution for EES' survival. The aim of this paper is to contribute to the knowledge of how the EES survive in economic downturns. For that purpose, three representatives of three different EES were interviewed in the State of São Paulo, Brazil, using the so-called grounded description approach of Grounded Theory research. As a result, survival factors related to three aspects (product, production and relationships) were identified. Managing those factors can help EES to better understand how to organize themselves in front of economic downturns, as the current context in Brazilian economy.

Keywords*: Economic downturn. Survival strategies. Competitive advantage. subcontractors. Specialist contractors.*

1 INTRODUÇÃO

A competitividade de uma empresa em um determinado segmento de mercado é consequência da eficiência em suas atividades e do seu posicionamento no mercado; da mesma forma, a competitividade no setor de construção civil dependerá da eficiência e posicionamento dos agentes que dela participam (CARDOSO, 1997). Entre tais empresas destacam-se as construtoras e as empresas executoras de serviços de obras (EES) –ou subempreiteiras–, devido a serem responsáveis pela materialização das obras e pelo seu emprego intensivo de mão de obra (OVIEDO HAITO, 2015).

Atualmente, a construção enfrenta um contexto de crise. Em 2016 a atividade construção caiu 6% em termos reais, provocando a diminuição do número de ocupados em 2,8% (ABRAMAT, 2017). Tal queda acarretou em problemas tais como a redução da demanda, atrasos ou falta de

[1]SILVA, M. H. D. B., OVIEDO HAITO, R. J. J., CARDOSO, F. F. Fatores de sobrevivência de empresas executoras de serviços de obras paulistas. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 17., 2018, Foz do Iguaçu. **Anais**... Porto Alegre: ANTAC, 2018.

pagamentos, e encerramento das atividades das empresas, entre outros. Neste contexto, torna-se interessante avaliar como as EES conseguem sobreviver neste cenário.

Nesta pesquisa, o objetivo é identificar os fatores que determinam a sobrevivências das empresas executoras de serviços de obras (EES) paulistas. Dada a necessidade de encontrar dados emergentes no cenário atual de crise econômica, não se verificou um grupo de controle e nem foi feita uma amostragem representativa e/ou quantitativa do setor. A escolha, para tanto, foi por um método que possibilite capturar alguns dos fatores mostrados como conceitos nesta pesquisa, mostrados nesta pesquisa, que permitem às empresas entrevistadas se manterem operando neste contexto.

2 METODOLOGIA

O método utilizado foi: teoria fundamentada em dados – *Grounded Theory* (GLASER; HOLTON, 2007), utilizando o método indicador-conceito para a obtenção não de uma teoria, porém de uma descrição fundamentada em dados – *Grounded description* (GLASER, 2016). Este método consiste na aplicação de uma sequência sistematizada de passos para coletar, comparar, ordenar e contar histórias relacionadas não somente com o que está contido nos dados, porém com as histórias que os vinculam. Esta abordagem foi escolhida pela sua sistemática para classificação e ordenamento de dados coletados em um ciclo de "comparação constante" em, principalmente, pesquisas qualitativas.

A sequência utilizada na pesquisa pode ser entendida da seguinte forma:

i) <u>Coleta de dados.</u>

Foram realizadas três entrevistas com EES de diferentes serviços de obras do estado de São Paulo (uma de instalações hidrossanitárias e elétricas – entrevistado: sócio fundador; uma de execução de alvenaria racionalizada – entrevistados: sócios fundadores; e outra especializada no uso de painéis de gesso acartonado para fachadas – entrevistado: diretor de engenharia).

A escolha por diferentes segmentos foi baseada na oportunidade de entrevistar EES reconhecidas e ativas no mercado atual.

Os dados foram coletados a partir de um formulário (OVIEDO HAITO, 2010), preenchidos durante as entrevistas, servindo de roteiro para condução das mesmas, anotando manualmente em folhas extras. Por motivos de limitação textual, o modelo de formulário utilizado e as amostras preenchidas, não serão apresentados neste artigo.

Com isso, dados de identificação da empresa, da sua produção, dos seus recursos e, principalmente, os problemas mais relevantes para o entrevistado foram registrados. Dados considerados relevantes (p.ex. trechos de texto contendo dados) foram selecionados. Estes dados se denominam indicadores. Por exemplo, uma das EES entrevistadas, quando questionada sobre barreiras de crescimento para a sua empresa, comentou sobre o tradicionalismo no setor: "*É difícil trocarem a parede de tijolos e argamassa, por uma placa de gesso*...".

ii) Análise – codificação

A partir dos dados levantados se selecionam indicadores que são a unidade básica de análise. Neles se identificam fragmentos, ou fatores, comuns aos diferentes trechos, criando-se categorias que neste método se denominam conceitos. Assim, diferentes indicadores compartilham códigos, ou categorias, comuns. Alguns exemplos de conceitos obtidos são: Qualidade do produto; Indicações da empresa; etc.

Seguindo o princípio de comparação constante, quando surgem novas categorias ou vínculos entre os dados, e há necessidade outros dados para fundamentá-los, uma revisão nos formulários e anotações é feita para buscar novos dados e, eventualmente, se contatam novamente os entrevistados, questionando-os sobre tais novos dados.

iii) Ordenação

Nesta etapa se monta a estruturação lógica entre os dados, a partir da identificação do relacionamento entre os dados e o grau de influência entre os mesmos. Assim, a partir da lista total de conceitos obtidos se agrupam aqueles abordando conceitos semelhantes.

iv) Apresentação

É a disposição dos dados para visualização. A partir da ordenação dos dados se produz uma esquematização final para entender o que está acontecendo com os dados.

3 RESULTADOS

Inicialmente identificaram-se 47 conceitos relacionados com a sobrevivência das EES, sendo que nessa primeira seleção não foram excluídos os itens duplicados. A contribuição de cada entrevista para a obtenção dos conceitos é apresentada na Figura 1.

Os conceitos foram identificados como medidas em sendo tomadas pelas EES entrevistadas em busca de sobrevivência. Conceitos externos da literatura especializada, como p.ex. dependentes da economia do país, não foram incluídos por limitações quanto à forma de apresentação deste artigo.

Figura 1 – Gráfico das contribuições individuais das entrevistas para a coleta dos conceitos



Fonte: Os autores

Após um refinamento na análise, o número final de conceitos resultante foi de 14: Capacitação da Mão de Obra; Certificação; Confiabilidade da Empresa; Custo; Desempenho; Diferenciação; Indicações; Minimização de Retrabalho; Minimização de Vínculos; Padronização; Prazo; Qualidade; Relações com os integrantes da Cadeia Produtiva; Valor. O Quadro 1 contém as definições, ou especificações conceituais, dos fatores de sobrevivência identificados.

Quadro 1– Conceitos e definições dos fatores de sobrevivência identificados [Continua 1/2]

Conceitos de sobrevivência	**Definição**
Qualidade	Resultado obtido, características do produto final
Indicações	Contratos obtidos por uma EES por meio de sugestões de parceiros e clientes. Depende do bom relacionamento da empresa com o ambiente externo e, no caso das indicações dos clientes, da fidelidade destes
Capacitação da Mão de Obra	Consiste de treinamentos e cursos, de maneira a desenvolver a capacidade técnica dos trabalhadores da EES, agregando valor e qualidade ao produto final
Diferenciação	É a capacidade da empresa de fornecer uma oferta escassa, ou inexistente, no mercado que resulta em reconhecimento da (marca da) EES
Certificação	São atestados de competência, técnica e gerencial, da EES. Agregam valor ao produto e fortalecem a imagem da empresa no mercado
Valor	Conjunto de características do produto ou serviço que são apreciadas pelo cliente
Minimização de Vínculos	Eliminação das interferências de outras empresas, subsistemas ou processos durante as atividades da EES no canteiro de obras

Fonte: Os autores

Quadro 1– Conceitos e definições dos fatores de sobrevivência identificados [Continuação /2]

Conceitos de sobrevivência	Definição
Desempenho	Performance da empresa ao realizar uma atividade
Prazo	É a quantidade de tempo estipulada para realizar determinada atividade
Custo	A quantidade de recurso financeiro utilizada para realizar uma atividade
Padronização	Forma de uniformizar um produto ou a sua produção, utilizando sempre os mesmos processos para obter produtos da mesma qualidade
Confiabilidade da Empresa	Está diretamente relacionada com a imagem que a EES tem no mercado, construída através de sua reputação
Minimização de Retrabalho	Adquirida mediante a coordenação e aumento da precisão durante a produção de um bem ou serviço, de maneira a evitar manutenções, reparos ou serviços adicionais, atribuídos à EES
Relações com os integrantes da Cadeia Produtiva	Faz parte dos relacionamentos da empresa com os integrantes que compõem o ciclo de produção, sejam eles fornecedores ou empresas que atuam em processos diferentes numa obra

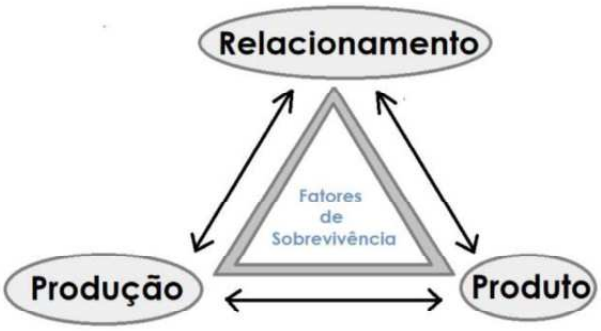
Fonte: Os autores

A seleção final de conceitos apresentados no Quadro 1 contém fatores que permitem às EES entrevistadas se manterem em atividade. Pelo método, os dados identificados nas entrevistas não surgiram de uma hipótese inicial e, portanto, validados pelos próprios entrevistados.

A partir da análise se identificaram três categorias que englobam os assuntos contidos nos conceitos: Produto, Produção e Relacionamento. Na categoria Produto englobam-se conceitos ligados aos atributos do que é ofericido pela EES aos seus clientes, seja isso um produto ou um serviço. Por outro lado, Produção engloba conceitos ligados às atividades do conjunto de etapas ordenadas no tempo, desde a concepção até a operação, no qual vários agentes [desde o cliente até a EES] interagem para produzir um empreendimento de construção (CARDOSO, 1997).

Finalmente, Relacionamento engloba os vínculos que a EES possui com o mercado. Podem ser aspectos abstratos (p.ex. imagem que a EES possui no mercado) ou físicos (p.ex. os vínculos entre as atividades de diferentes integrantes na produção da obra). As Figuras 2 e 3 mostram a sua esquematização.

Figura 2 – Divisão dos fatores de sobrevivência.



Fonte: Os autores

A representação da Figura 3 mostra a divisão dos fatores de sobrevivência das EES nas três categorias identificadas nos conceitos levantados (Produto, Produção e Relacionamento). Além disso, apresenta os conceitos da seleção final agrupados nas suas respectivas classificações. Como elemento adicional, estão alguns fatores extras envolvidos nesses conceitos selecionados (p.ex. o conceito Capacitação da Mão de Obra está relacionado ao investimento da EES, relação esta indicada em verde como elemento extra no esquema).

Com relação aos conceitos selecionados, realizou-se uma análise de suas frequências nas entrevistas. O resultado é apresentado na Tabela 1 a seguir.

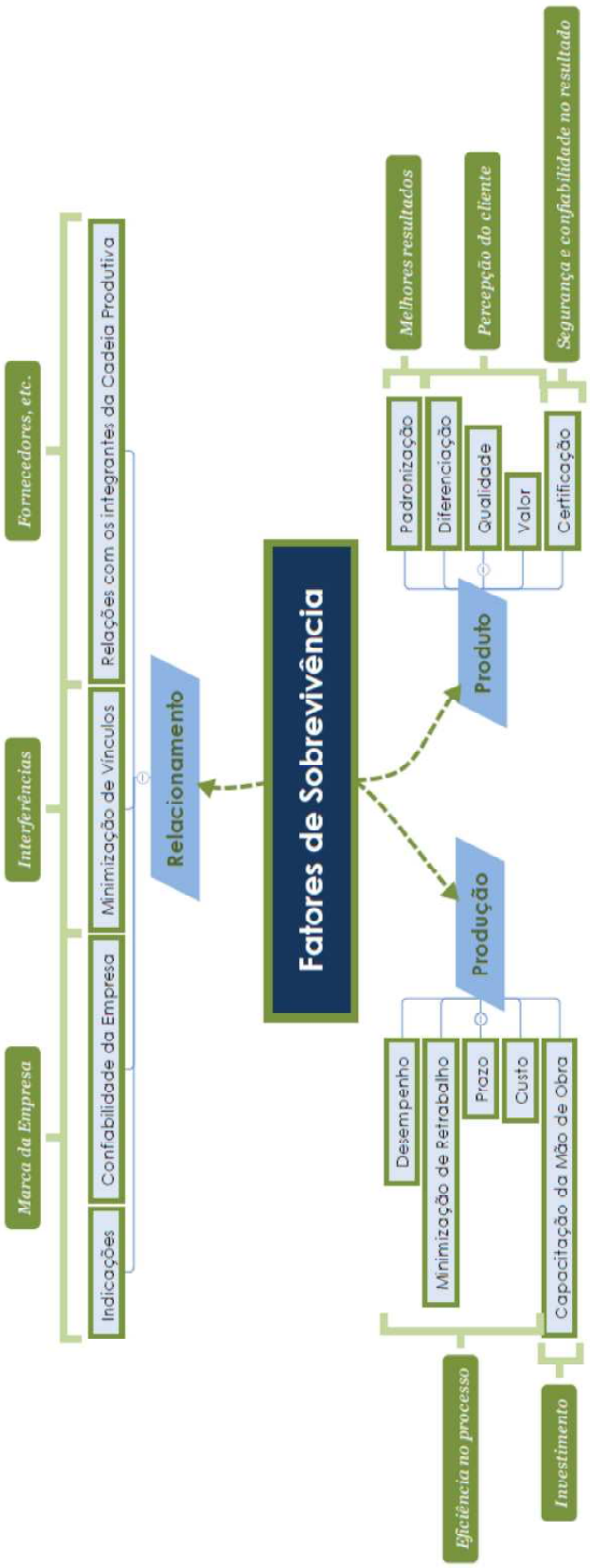
Tabela 1 – Frequência dos conceitos citados nas entrevistas (Quantidade de abordagens de cada conceito entre parênteses)

Categoria	Conceitos Principais
Produto (15) [23,8 %]	Padronização (3) Diferenciação (3) Qualidade (6) Valor (2) Certificação (1)
Produção (22) [34,9 %]	Desempenho (12) Minimização de Retrabalho (1) Prazo (3) Custo (4) Capacitação da Mão de Obra (2)
Relacionamento (26) [41,3 %]	Indicações (8) Confiabilidade da Empresa (6) Minimização dos Vínculos (4) Relações com os Integrantes da Cadeia Produtiva (8)

Fonte: Os autores

Relacionamento foi a principal categoria identificada nas entrevistas, portanto, é de grande importância para a sobrevivência das EES contatadas. Além disso, focar nos relacionamentos, como p.ex. mediante o marketing de relacionamento, facilita à EES ser mais capaz de buscar melhoria contínua para os clientes por meio da diferenciação de serviços e do valor agregado adicionado em tal diferenciação (SMYTH, 1999).

Figura 3 – Esquematização dos fatores de sobrevivência de EES



Fonte: Os autores

4 CONCLUSÃO

A divisão nas categorias propostas contemplou todos os conceitos levantados nas entrevistas. Assim, o estudo permitiu identificar que os fatores de sobrevivência das EES estão relacionados com três categorias: Relacionamento, Produção, Produto; sendo o Relacionamento o fator mais importante identificado para a sobrevivência das empresas estudadas.

O gerenciamento deste fator inclui: manter laços com os integrantes do setor de forma a aumentar a possibilidade de indicações da EES por terceiros; manter a confiabilidade da marca da EES perante o mercado; evitar que suas atividades possuam alto grau de dependência de terceiros, diminuindo assim os vínculos das atividades; e manter relações com os integrantes da cadeia produtiva, que participam do ciclo do empreendimento atuando antes, durante ou depois da realização das atividades da EES na obra.

As outras duas categorias, Produto e Produção, estão relacionadas com a eficiência e eficácia das ações da EES, seja otimizando a produção e, também, valorizando o produto / serviço prestado. Finalmente, cabe destacar que todas as entrevistadas estavam em situação financeira estável.

REFERÊNCIAS

ABRAMAT. **Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais**, 2017, Disponível em: <http://www.abramat.org.br/> [Acesso em 30/03/2018].

CARDOSO, Francisco 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. **Estudos econômicos da construção, São Paulo**, v. 2, n. 3, p. 119-160, 1996.

GLASER, Barney G. **Grounded description**: No no. Grounded Theory Review, 2016, vol. 15, no 2, p. 3-7.

GLASER, Barney G.; HOLTON, Judith. Remodeling grounded theory. **Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement**, p. 47-68, 2004.

OVIEDO 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.

OVIEDO HAITO, Ricardo Juan José. **Estratégias para desenvolver empresas de execução especializada de serviços de obra**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, University of São Paulo, São Paulo, 2015.

SMYTH, Hedley. Partnering: practical problems and conceptual limits to relationship marketing. **International Journal for Construction Marketing**, v. 1, n. 2, 1999.