



Futuro da Tecnologia do Ambiente Construído e os Desafios Globais

Porto Alegre, 4 a 6 de novembro de 2020

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE MPE DE CONSTRUÇÃO NO SEMIÁRIDO NORDESTINO¹

COSTA, Gabriela Rodrigues da (1); SOUSA, Gleycianne Cavalcante Mariano de (2); CÂNDIDO, Luís Felipe (3)

(1) Núcleo de Inovação na Construção (NiC) Universidade Federal do Ceará (UFC) – Campus de Crateús, gabrielarcosta20@gmail.com

(2) Universidade Federal do Ceará (UFC)– Campus de Crateús, gleyciannecavalcante@gmail.com

(3) Núcleo de Inovação na Construção (NiC)/ Universidade Federal do Ceará (UFC) – Campus de Crateús, luiscandido2015@gmail.com

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar a percepção de gestores de Micro e Pequenas Empresas do setor de construção sobre Fatores Críticos de Sucesso (FCS). O estudo foi realizado por meio de entrevistas em profundidade com três gestores de empresas de Crateús-CE, cidade do nordeste do Brasil. Foi possível explorar a importância e o nível de aplicação de cada FCS e o porquê dessa percepção, o que permitiu identificar algumas barreiras para as MPE. Em geral, a importância atribuída foi superior à sua aplicação, o que era esperado. Destacam-se, a gestão de riscos, gestão da cultura do trabalho e gestão estratégica como as maiores dificuldades de implementação nas empresas. O estudo contribuiu ao expandir as evidências de FCS em MPE, tema pouco explorado na literatura brasileira de gerenciamento de obras.

Palavras-chave: Gestão da construção. FCS. MPE. Construção civil.

ABSTRACT

This paper aimed to analyze the perception of managers of Small Business of construction sector on Critical Success Factors (CSF). For that, three in-depth interviews were performed with managers of companies from Crateús, a city in northeastern of Brazil. The interviewees pointed out the importance and the level of application of each CSF. Moreover, justified these perceptions, which made it possible to trace some barriers to small businesses. In general, the importance attributed was more superior than its application, as expected. In highlight, the Risk management, work culture management and strategic management were quoted as the most difficulties to implement in the companies. The study contributed expanding the evidences of CSF in small business, research matter poorly explored in the Brazilian construction management literature.

Keywords: Construction management. CSF.SB. Building construction.

¹ COSTA, G. R.; SOUSA, G. C. M.; CÂNDIDO, L. F. Fatores críticos de sucesso: a percepção de gestores de MPE de construção no semiárido nordestino. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 18., 2020, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANTAC, 2020.

1 INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil apresenta grande importância socioeconômica para o desenvolvimento do Brasil. Apesar disso, ela é marcada por sua baixa qualidade e produtividade (FREJ; ALENCAR, 2010), baixa qualificação da mão de obra e caráter manual de seus processos (PASCHOAL, 2014).

Esse cenário pode ser ainda mais crítico no âmbito das Micro e Pequenas Empresas (MPE) que, em geral, têm dificuldades para manterem sistemas de gestão eficazes devido ao limitado recurso financeiro e a falta de formação dos seus donos (COSTA; MENEGON, 2007), o que se desdobra em tomadas de decisões com base apenas na experiência (LEONE, 1999). Além disso, têm menor desenvolvimento tecnológico e de produtividade (GUERRA; TEIXEIRA, 2010), e são mais suscetíveis a alta carga tributária (SANTINI *et al.*, 2015), o que explica a sua alta taxa de mortalidade (SEBRAE, 2016).

Nesse contexto, dada a importância das MPE para a inclusão social e desenvolvimento econômico, faz-se necessário a busca de melhoria desse tipo de empresa (SANTINI *et al.*, 2015). Porém, poucos são os estudos sobre MPE na literatura de gestão da construção – lacuna explorada no trabalho. Desta forma, este estudo teve por objetivo analisar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na percepção dos gestores de MPE.

2 REFERÊNCIA TEÓRICO

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser entendidos como um número limitado de fatores necessários para que os participantes de um projeto alcancem suas metas (BULLEN; ROCKCART, 1981; COOKE-DAVIES, 2002), o que permite identificar e enfatizar pontos essenciais na gestão das empresas, que afetam de forma significativa a sua competitividade.

Na análise de FCS deve-se considerar o contexto local, a maturidade organizacional, as normas e os valores culturais (TOOR; OGUNLANA, 2008), pois os FCS não são um conjunto único e predeterminado, mas um conjunto adaptável de acordo com a estrutura, a estratégia competitiva, posição e localização geográfica (ROCKART, 1979). Isto torna imprescindível averiguar as singularidades do tema em MPE – recorte não observado na literatura de gestão da construção nacional (ARAÚJO; REIS; CARVALHO, 2017; FREJ; ALENCAR, 2010).

Neste sentido, dentre os trabalhos sobre FCS na literatura de gestão da construção, destaca-se o de Bassioni, Hassan e Price (2008) que foi adotado na presente pesquisa e que apresentou os doze fatores descritos a seguir:

- a. **Liderança:** desenvolvimento de líderes, envolvimento dos líderes com clientes/ com outros *stakeholders*;
- b. **Foco no cliente:** identificação e monitoramento dos requisitos dos clientes/ envolvimento com os clientes;
- c. **Foco em outros *stakeholders*:** identificação e monitoramento dos requisitos de outros *stakeholders*/ envolvimento com *stakeholders*;
- d. **Informações e análises:** a coleta de informações, a análise e a interface de sistemas (*hardware* e *software*) são eficientes, confiáveis e atualizadas com as necessidades do negócio/ as informações são usadas para tomada de decisão;
- e. **Gestão estratégica:** possuir um plano estratégico, monitorar as ações a partir deste, comunicação dos objetivos organizacionais;
- f. **Gestão do capital intelectual:** o aprendizado e conhecimento organizacional são

planejados e gerenciados;

- g. Gestão de pessoas:** os recursos humanos e capacidades são planejadas, gerenciadas e melhoradas;
- h. Parcerias e gestão de fornecedores:** as parcerias e a gestão de fornecedores são planejadas, controladas e gerenciadas/ os parceiros e os fornecedores planejam baseados em suas necessidades, contribuições e cultura da equipe de trabalho;
- i. Gestão de recursos (financeiros, materiais e equipamentos e instalações):** os recursos financeiros, materiais, equipamentos e instalações são planejados e gerenciados;
- j. Gestão de riscos:** os riscos para o projeto e para organização são identificados e avaliados, são listados planos para mitigação dos riscos relevantes, a efetividade deste plano é controlada e avaliada;
- k. Gestão de processos:** os processos são identificados e projetados, são comunicados claramente para os funcionários e *stakeholders*, são implantados e controlados, são atualizados e melhorados com base nos requisitos e necessidades dos clientes e *stakeholders*;
- l. Gestão da cultura de trabalho:** existem normas comportamentais e valores organizacionais identificados de forma planejada, elas são medidas para controlar o plano e proporcionar melhorias.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo foi realizado em Crateús/CE, cidade sede da região do Sertão dos Crateús, semiárido nordestino. Em 2017, segundo a Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará (2019, p. 25), haviam 62 empresas de construção civil distribuídas entre os 13 municípios que constituem a região. Nesse contexto, foram entrevistados três gestores de MPE de construção atuantes na cidade de Crateús/CE, selecionados de acordo com a) representatividade por volume de construção e b) disponibilidade de participação.

O estudo aplicou uma abordagem qualitativa de caráter exploratório (COLLIS; HUSSEY, 2005), haja vista a incipiência de estudos sobre a temática na literatura de gestão da construção, em geral, e sobre o setor construtivo da região, em particular. Foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturado (RICHARDSON, 2011) subdividido em: 1) caracterização do respondente e da empresa – 28 questões; e 2) identificação da percepção acerca dos FCS – 1 questão, conforme Bassioni, Hassan e Price (2008). Para a segunda parte da entrevista, foi identificada a importância e a utilização de cada FCS, por meio da atribuição de notas (1 – sem importância/sem utilização a 5 – extremamente importante/extremamente utilizado). Além disso, para cada item analisado existia um espaço para justificativa, a fim de explorar qualitativamente a percepção dos gestores acerca das notas atribuídas. Desta forma, realizou-se uma análise qualitativa (GIBBS, 2009) compilando as notas atribuídas para cada FCS e a justificativa atribuída a cada uma delas.

É digno de nota que a abordagem qualitativa do estudo (COOPER; SCHINDLER, 2016) pretendeu justamente entender a importância e o significado desses FCS no contexto das MPE de maneira exploratória (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.1 Caracterização das empresas e dos respondentes

O Quadro 1 apresenta as principais características das empresas e respondentes.

Quadro 1 - Caracterização das empresas e dos respondentes

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Respondente	Proprietário	Sócio	Diretor
Função	Gerente administrativo	Engenheiro e Administrador	Gestor
Tempo de atuação e de empresa	5 e 4,5 anos	22 e 12 anos	9 e 8 anos
Formação/Titulação Máxima	Eng. Civil e Esp. em Segurança do Trabalho	Engenheiro Civil	Eng. Civil MBA Emprend. e desenv. novos talentos
Registro no Crea	Sim	Sim	Sim
Tipo de Administração	Mista	Mista	Profissional
Constituição da Empresa ¹	MEI	LTDA	EIRELI
Nº de Funcionários	7	11	32
Porte ²	Micro	Micro	Pequeno
Praça de Atuação	Crateús	Crateús e cidades vizinhas	Crateús
Nicho de Mercado	Residenciais, Comerciais, Industriais e Públicas	Residenciais, Comerciais e Públicas	Residenciais, Comerciais e Públicas
Tipo de mão de obra	Subempreitada e própria	Subempreitada e própria	Subempreitada e própria

Legenda: ¹MEI – Microempreendedor Individual; LTDA – Limitada; EIRELI - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada. ² Porte conforme nº de funcionários (SEBRAE, 2018).

Fonte: Os autores

Verifica-se similaridades como: todos os gestores são engenheiros civis, mesmo nicho de mercado, o mesmo tipo de mão de obra empregada, a praça de atuação é limitada a cidade sede e apenas uma atua de modo regional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Tabela 1 apresenta o resultado descritivo acerca dos 12 FCS, tendo o gestor da empresa C acrescentado um 13º FCS: comunicação.

Tabela 1 – Importância e uso dos FCS na percepção dos gestores

Fator Crítico de Sucesso	A		B		C		Total (%)	
	Import.	Uso	Import.	Uso	Import.	Uso	Import.	Uso
a. Liderança	4	3	5	4	5	3	93	67
b. Foco no cliente	5	4	5	4	5	4	100	80
c. Foco em outros stakeholders	4	3	4	4	5	5	87	80
d. Informação e análises	5	4	5	5	5	2	100	73
e. Gestão estratégica	5	3	5	4	5	2	100	60
f. Gestão do capital intelectual	5	3	4	4	5	1	93	53
g. Gestão de pessoas	4	3	5	5	5	3	93	73

Fator Crítico de Sucesso	A		B		C		Total (%)	
	Import.	Uso	Import.	Uso	Import.	Uso	Import.	Uso
h. Parcerias e gestão de fornecedores	3	3	5	5	2	2	67	67
i. Gestão de recursos	5	5	4	4	5	3	93	80
j. Gestão de riscos	5	4	4	3	3	1	80	53
k. Gestão de processos	4	3	4	4	5	1	87	53
l. Gestão da cultura de trabalho	5	4	4	4	3	1	80	60
m. Comunicação	-	-	-	-	5	1	100	20

Fonte: Os autores

Com relação à importância, não se verifica diferenciação significativa na percepção dos gestores, tendo sido atribuída elevada importância a todos os quesitos, cujos valores foram superiores ao grau de implantação. Tal resultado indica que ainda existem barreiras para efetiva implantação nas empresas, uma vez que mesmo reconhecida a importância, tais fatores não estejam sendo explorados. Merecem destaque os FCS: (b) foco no cliente, (d) informação e análises, (e) gestão estratégica, (j) gestão de riscos, (l) gestão da cultura de trabalho. Estes são analisados em profundidade a seguir.

O Quadro 2 apresenta a percepção dos gestores sobre o FCS Foco no cliente.

Quadro 2 – Declaração dos gestores para Foco no cliente

Gestor da Empresa B	Gestor da Empresa C
“Se você não tiver um bom relacionamento com os clientes, você não consegue nada com ele, por isso tem que ser um grau de importância 5.”	“Considero muito importante, tem diferentes tipos de clientes, as vezes você recebe críticas, o cliente não fica satisfeito, e as vezes você deixa o cliente satisfeito com resultado.”

Fonte: Os autores

Os gestores atribuem alta importância e uso, mas foram incapazes de exemplificar ações que demonstrassem o foco no cliente. Destaca-se a percepção do Gestor da empresa C que cita a dificuldade de traduzir a necessidade dos clientes. Para Araújo (2012) a adequada percepção quanto à preferência dos clientes contribui para o bom desempenho da empresa.

O Quadro 3 apresenta a percepção dos gestores sobre o FCS Informação e análise.

Quadro 3 – Declaração dos gestores para Informação e análises

Gestor da Empresa B	Gestor da Empresa C
“Tem que usar, hoje em dia se você não usar informática você está fora do mercado. Eu uso o SEOBRA, que é de fazer orçamento, já vem pronto, tem o AutoCAD, um rapaz que trabalha comigo usa.”	“Considero muito importante, estou sempre procurando conhecer programas e aplicativo novos. No entanto, usamos mais planilhas.”

Fonte: Os autores

Destaca-se que a visão de ambos os gestores é restrita ao uso de softwares e não no cerne do processo de uso da informação, mesmo que o Gestor da empresa C tenha indicado que possui envolvimento com BIM (*Building Information Modeling*).

O Quadro 4 apresenta a percepção dos gestores sobre o FCS Gestão estratégica.

Quadro 4 – Declaração dos gestores para Gestão estratégica

Gestor da Empresa B	Gestor da Empresa C
"Tem que ter um plano para executar uma obra... Você tem que programar tudo antecipado para dar certo, grau de importância 5, mas quando vai pra prática não chega a ser."	"É importante, mas ainda é pouco aplicado na nossa realidade de empresa pequena."

Fonte: Os autores

Destaca-se que a gestão estratégica é vista, pelo Gestor da empresa B, como algo relacionado tão somente à obra. No entanto, a gestão estratégica relaciona-se à definição de um futuro em longo prazo para as empresas, desde a escolha de uma área de negócios e critérios competitivos, até a sua efetivação nas obras. O Gestor da empresa C evidencia a dificuldade de aplicação nas empresas de pequeno porte, o que pode justificar a disparidade entre importância e uso atribuídas por ele. Pode ainda ser uma representação do baixo nível de otimização e eficácia de gestão de negócios em MPE, corroborando a literatura (SANTINI *et al.* 2015).

O Quadro 5 apresenta a percepção dos gestores sobre o FCS Gestão de riscos.

Quadro 5 – Declaração dos gestores para Gestão de riscos

Gestor da Empresa B	Gestor da Empresa C
"Nem sempre você identifica [os riscos] antes [...] aqui no interior, poucos usam EPI's... Aqui é diferente da capital... Na capital tem que usar, já no interior nem tanto."	"Não costumo ter os riscos traçados, e isso não é aplicado na minha empresa"

Fonte: Os autores

A Gestão de riscos foi o FCS percebido como menos utilizado nas empresas. Para o Gestor da empresa B, o FCS restringe-se à segurança do trabalho no canteiro de obras. Já o Gestor da empresa C aponta a não utilização em sua empresa. Os riscos estão relacionados tanto a fatores internos (organizacional, comunicacional, tecnológico e operacional, por exemplo) quanto externos (econômicos e políticos, por exemplo). Assim, a visão dos gestores pode indicar um retrato das MPE que têm como característica marcante uma limitação de recursos de gestão (COSTA; MENEGON, 2007) refletido na baixa informação dos gestores quanto a esse aspecto.

O Quadro 6 apresenta a percepção dos gestores sobre o FCS Gestão da cultura de trabalho.

Quadro 6 – Declaração dos gestores para Gestão da cultura de trabalho

Gestor da Empresa B	Gestor da Empresa C
"Todas as medidas que a gente faz é para melhorar. Quando a gente vai trabalhar com pedreiro, a gente diz como que deve fazer, se você sai e chega, ele quer fazer diferente, do jeito dele... Você tem que estar em cima para dizer como que faz... Tem que instruir."	"Vou ficar no meio termo, eu tento sempre estar em contato com meus funcionários, mas isso ainda não é prática frequente na minha empresa."

Fonte: Os autores

Nota-se que apesar de os gestores terem manifestado alta importância para Gestão da cultura de trabalho, eles não têm conseguido atuar neste quesito, o que merece uma análise aprofundada posteriormente, haja vista que a cultura de trabalho é um fator determinante para a implantação de processos de melhorias em empresas.

Reforça-se ainda, que o nível de instrução dos operários da construção civil é baixo (MELLO; AMORIM, 2009). Como esperado, este quadro no interior parece ser ainda mais grave, o que enseja ações de formação desta mão de obra que vão desde a alfabetização até a instrução profissionalizante.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho analisou a percepção dos gestores de MPE do setor da construção civil quanto à doze Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Verificou-se que a percepção dos gestores quanto à importância, em geral, foi superior a utilização.

Embora fosse esperado que os gestores superestimassem a avaliação do real desempenho de cada aspecto avaliado, por uma questão de viés, em decorrência de se tratar de avaliação da própria empresa, os resultados sugerem que os gestores reconhecem a importância dos FCS, mas que existem barreiras para sua efetiva implantação na empresa, as quais merecem ser exploradas em profundidade em futuros estudos.

Assim, verificou-se algumas singularidades acerca de FCS em MPE do setor de construção, contribuindo desta forma para literatura de gestão da construção nacional. Salienta-se a aderência das características de MPE da literatura em geral como a capacidade de gestão e tecnológica limitada. É digno de nota, ainda, que fatores críticos à gestão de empresas no contexto do Reino Unido, onde o trabalho de Bassioni, Hassan e Price (2008) foi desenvolvido, tenham sido aplicáveis no contexto desse estudo e com boa assimilação de seu conteúdo pelos gestores entrevistados.

Por fim, ainda que o estudo não tenha pretendido realizar generalizações do ponto de vista estatístico, por se tratar de um estudo qualitativo e exploratório, com limitações de amostra em termos numéricos e geográficos, espera-se contribuir para o desenvolvimento de pesquisas regionais, bem como da temática geral de MPE, possibilitando a identificação e adaptação de melhorias de gestão voltadas para a realidade dessas empresas, sendo importante papel de estudos qualitativos – compreender um fenômeno em um determinado contexto de modo a permitir sua compreensão em outros contextos, salvaguardando suas peculiaridades.

AGRADECIMENTOS

À Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) da Universidade Federal do Ceará (UFC) pelo apoio e empresas e gestores participantes do estudo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. C. M. **Fatores críticos de sucesso nas construtoras de Pernambuco certificadas na norma NBR: ISO 9001:2008**. 2012. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

ARAÚJO, L.; REIS, N.; CARVALHO, M. Fatores Críticos que afetam o desempenho do projeto para obras públicas. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 10., 2017, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2017. p. 15-22.

BASSIONI, H. A.; HASSAN, T.M.; PRICE, A. D. F. Evaluation and analysis of criteria and sub-criteria of a construction excellence model. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 15, n. 1, p.21-41, 2008.

- BULLEN, C.; ROCKART, F. J. **A Primer on Critical Success Factors**. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981.
- CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG). **Caderno do Sertão dos Crateús 2019**. [Fortaleza], 2019. 44 pg. Disponível em: < <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2019/11/Caderno-Sert%C3%A3o-dos-Crate%C3%BAs.pdf>>. Acesso em: 02 de set. 2020.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOKE-DAVIES, T. The "Real" Success Factors on Projects. **International Journal of Project Management**. v. 20, n. 3., p. 185-190, 2002.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- COSTA, D. C.; MENEGON, N. L. Condução de ações em saúde e segurança do trabalho em pequenas e médias empresas: análise de três casos. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 33, n 117, p.60-71, 2007.
- FREJ, T. A.; ALENCAR, L. H. Fatores de sucesso no gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil em Recife. **Produção**. v. 20, n. 3, p.322-334, 2010.
- GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, v. 30, n.1, p.124-139, 2010.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- MELLO, L. C. B. B.; de AMORIM, S. R. L. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 388-399, 2009.
- PASCHOAL, M. S. **Fatores Críticos de Sucesso: um estudo sobre sua influência no desempenho de projetos de construção civil**. 2014. 85 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Barbara do Oeste, 2014.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011
- ROCKART, F. J. Chief Executives Define their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, v. 57, p. 81-83mar-apr, 1979.
- SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A; OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.8, n.1. 2015.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016**. SEBRAE. 2018
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Out. 2016. Disponível em: <<http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-102016.pdf>>. Acessado em: 05 abr. 2020.
- TOOR, S.R., OGUNLANA, S.O. Critical COMs of success in large scale construction projects: evidence from Thailand construction industry. **International Journal of Project Management**. v. 26, p. 420-30, 2008.