

técnica

[Cadastro PINIWeb](#)[Obras](#) [Tecnologia](#) [Projeto](#) [Normas e Legislação](#) [Carreira](#) [Planejamento](#) [Seções](#) [Técnica Educação](#)

Publicidade

Artigo

Partilhar

Publicidade

Construtoras e subempreiteiras: quem ganha e quem perde?

Por Alberto Casado Lordsleem Jr. e Mercia Maria Bottura de Barros

Edição 123 - Junho/2007

Tweet

Recomendar 2

G+

A subcontratação de serviços na construção brasileira é uma prática irreversível, acompanhando uma tendência mundial de imprimir flexibilidade à produção. Porém, chamadas empresas subempreiteiras, subcontratadas ou especializadas têm tido dificuldades para responder às exigências da legislação vigente e do próprio mercado.

Neste artigo busca-se identificar essas dificuldades e possíveis soluções, a partir de uma pesquisa com oito subempreiteiras de São Paulo, para as quais foram identificados e analisados sua estrutura organizacional e seus macroprocessos de produção, bem como os pontos críticos a serem alterados.

Caracterização das empresas estudadas

Na tabela 1 as empresas identificadas de "A" a "H" são caracterizadas.

Da caracterização das empresas pode-se concluir:

-

As empresas A, B, C e D não têm engenheiros ou técnicos especializados; a G possui um engenheiro ou técnico especializado para cada 17 operários da produção; as empresas E, F e H possuem um técnico especializado para 40 operários.

-

A formação escolar e técnica dos sócios das empresas E, F, G e H permite utilizar melhor os recursos tecnológicos disponíveis, dentre os quais, os de informática. A baixa escolaridade dos proprietários das empresas A, B, C e D dificulta o acesso ao conhecimento técnico especializado disponível; nenhuma dispõe de recursos de informática.

-

As empresas não apresentam estratégia competitiva definida. Pouco influenciam nas cláusulas contratuais que lhes são impostas pelas contratantes, principalmente as empresas A, B, C e D. As empresas E e F utilizam contratos próprios; enquanto G e H dizem analisar os contratos propostos. O principal dessas empresas é sobreviver no mercado,

DESTAQUES DA LOJA PINI

NEWSLETTER TÉCNICA

Cadastre-se e escolha os informes gratuitos

Acesse e configure seus recebimentos

APLICATIVOS



principalmente em função da concorrência predatória e do baixo poder de barganha junto às construtoras.

Estrutura organizacional

O organograma das empresas estudadas é apresentado na tabela 2 e observa-se que a estrutura predominante é do tipo funcional, em que ocorre o agrupamento de atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas. Analisando-se a estrutura organizacional dessas empresas concluiu-se que:

-

As empresas A, B, C e D não apresentam departamentos formalizados e os sócios ficam responsáveis pela totalidade das atividades; enquanto as E, F, G e H apresentam departamentos formalizados, com responsáveis bem definidos.

-

Uma vantagem associada ao pequeno porte das empresas A, B, C e D é a maior agilidade na resolução de problemas; são poucos níveis hierárquicos. Porém, apresentam macroprocessos cujas atividades são excessivamente informais e nem sempre possuem o controle necessário.

-

A criação de "equipes de produção", no caso da G, com os líderes participando do planejamento e da produção resulta em maior nível organizacional e de produtividade.

PÁGINAS :: 1 | 2 | 3 | Próxima >>

2 comentários

Classificar por **Mais antigos**



Adicionar um comentário...



Deusval Trajano · SERVIDOR PUBLICO em Policia militar do maranhão
Importante matéria.

Curtir · Responder · 23 de junho de 2015 18:59



Cesar Cesar · Rio de Janeiro
Excelente matéria. Rodolfo Besada: Supervisor técnico na R3M INSTALAÇÕES

Curtir · Responder · 16 de março de 2017 18:02

[Plugin de comentários do Facebook](#)

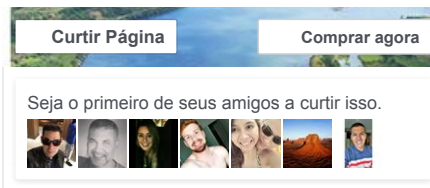


Consulte os milhares de preços de referência para insumos e serviços pesquisados pela PINI

Digite sua busca...



Revista Técnica
48.542 curtidas



Publicidade

Publicidade

Publicidade

Ajuda e serviços[Seja nosso Autor](#)[Credenciamento de Professor](#)[Quem Somos](#)[Política de Privacidade](#)**Atendimento**[Para Assinaturas, clique aqui!](#)[Para Livros e Produtos Avulsos, clique aqui!](#)[Demais atendimentos, clique aqui!](#)**Vendas de assinaturas, livros e produtos avulsos** 11 2173 2340 (Grande São Paulo) ou 0800 596 6400 (demais localidades). Segunda a sexta, das 9h às 20h**Software:**

Vendas 11 2173 2423 (Grande São Paulo) ou 0800 707 6055 (demais localidades)

Suporte: 11 2173 2400. Segunda a sexta, das 9h às 17h

[Revistas](#) | [Blogs](#) | [Livros](#) | [TCPO](#) | [Treinamentos](#) | [Serviços Web](#) | [Consultoria](#) | [Sistemas](#) | [Empregos](#) | [Loja](#) | [Assine](#) | [Anuncie](#) | [Sobre nós](#) | [Contato](#)

técnica

[Cadastro PINIWeb](#)[Obras](#) [Tecnologia](#) [Projeto](#) [Normas e Legislação](#) [Carreira](#) [Planejamento](#) [Seções](#) [Técnica Educação](#)

Publicidade

Artigo

Partilhar

Publicidade

Construtoras e subempreiteiras: quem ganha e quem perde?

Por Alberto Casado Lordsleem Jr. e Mercia Maria Bottura de Barros

Edição 123 - Junho/2007

Tweet

Recomendar 0



Identificação dos principais macroprocessos e problemas enfrentados na prestação do serviço. A tabela 3 apresenta os problemas identificados tanto pelos autores como apresentados pelos dirigentes das empresas em seus principais macroprocessos. Destaca-se que nem todos existem em todas as empresas.

Analisando-se os principais problemas identificados nos macroprocessos, tem-se que:

- Há problemas generalizados em todos os macroprocessos das subempreiteiras. Alguns aparecem com mais intensidade e frequência em algumas organizações que em outras.
- Quanto ao macroprocesso comercial, há o predomínio da concorrência por preço, em detrimento dos demais critérios de seleção (qualidade, organização, treinamento, capacitação); há, também, muita informalidade na contratação dos serviços, sem apoio de regras contratuais.
- Falhas na programação de abastecimento de suprimentos, acarretando atrasos nos prazos acordados. Tanto a construtora atrasa no fornecimento dos materiais e equipamentos quanto a subempreiteira atrasa na produção dos serviços.
- Ausência da participação das subempreiteiras no planejamento, programação e projeto; não pela falta de interesse, mas por não serem chamadas pelo contratante. A sua não participação resulta, quase sempre, na definição de prazos incompatíveis com o serviço a ser realizado, ocasionando problemas no relacionamento subempreiteira-construtora.

DESTAQUES DA LOJA PINI

NEWSLETTER TÉCNICA

Cadastre-se e escolha os informes gratuitos

Acesse e configure seus recebimentos

APLICATIVOS



Inexiste corpo técnico da subempreiteira voltado à segurança; usualmente seguem os procedimentos indicados e são brevemente treinados pelos contratantes.

A ausência de ações para a capacitação da mão-de-obra é uma situação recorrente na maioria das empresas especializadas.

Os problemas identificados nos diversos macroprocessos geram problemas de execução e resultam numa relação conflituosa entre funcionários da subempreiteira e desta com a construtora.

Inexiste controle que permita medir facilmente os serviços executados, gerando discordância entre a subempreiteira e seus funcionários e, também, com a construtora.

Inexiste sistemática de atendimento ao contratante ou ao seu cliente e, muitas vezes, a ausência desse macroprocesso implica a não realização de novos contratos.

Predomina a informalidade no macroprocesso administrativo e financeiro, com a ausência de controle que permita o desenvolvimento da subempreiteira como uma organização empresarial.

Muitos problemas que ocorrem nas subempreiteiras são originados na desorganização das próprias contratantes.

A necessidade de melhorias e as ações de organização

A tabela 4 sintetiza as principais ações propostas para a melhoria dos macroprocessos das empresas especializadas.

Cada uma das ações da tabela 4 constitui um desafio a ser enfrentado pelas subempreiteiras. Há ações simples, que exigem apenas maior organização; há as que talvez não consigam implementar sozinhas. Nesses casos, o estabelecimento de parceria subempreiteira x construtora poderá ser um caminho.

PÁGINAS :: << Anterior | 1 | **2** | 3 | Próxima >>

2 comentários

Classificar por

Mais antigos



Adicionar um comentário...



Deusval Trajano · SERVIDOR PUBLICO em Policia militar do maranhão
Importante matéria.

Curtir · Responder · 23 de junho de 2015 18:59



Cesar Cesar · Rio de Janeiro
Excelente matéria. Rodolfo Besada: Supervisor técnico na R3M INSTALAÇÕES

Curtir · Responder · 16 de março de 2017 18:02



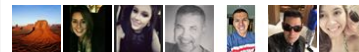
Revista Técnica

48.542 curtidas

Curtir Página

Comprar agora

Seja o primeiro de seus amigos a curtir isso.





Consulte os milhares de preços de referência para insumos e serviços pesquisados pela PINI

Digite sua busca...

Publicidade

Publicidade

Publicidade

Publicidade

Ajuda e serviços

[Seja nosso Autor](#)

[Credenciamento de Professor](#)

[Quem Somos](#)

[Política de Privacidade](#)

Atendimento

[Para Assinaturas, clique aqui!](#)

[Para Livros e Produtos Avulsos, clique aqui!](#)

[Demais atendimentos, clique aqui!](#)

Vendas de assinaturas, livros e produtos avulsos 11 2173 2340 (Grande São Paulo) ou 0800 596 6400 (demais localidades). Segunda a sexta, das 9h às 20h

Software: Vendas 11 2173 2423 (Grande São Paulo) ou 0800 707 6055 (demais localidades) Suporte: 11 2173 2400. Segunda a sexta, das 9h às 17h

[Revistas](#) | [Blogs](#) | [Livros](#) | [TCPO](#) | [Treinamentos](#) | [Serviços Web](#) | [Consultoria](#) | [Sistemas](#) | [Empregos](#) | [Loja](#) | [Assine](#) | [Anuncie](#) | [Sobre nós](#) | [Contato](#)

Artigo

Partilhar

Publicidade

Construtoras e subempreiteiras: quem ganha e quem perde?

Por Alberto Casado Lordsleem Jr. e Mercia Maria Bottura de Barros

Edição 123 - Junho/2007

Tweet

Recomendar 2



No atual estágio tecnológico da maioria das empresas especializadas é fundamental que haja o apoio das construtoras, muitas vezes realizando investimentos para o desenvolvimento das que lhes prestam serviços, para que toda a cadeia possa se desenvolver.

Cabe também estimular e implementar recursos por meio de ações setoriais dessa cadeia. Uma alternativa é a junção de empresas subempreiteiras pequenas na forma de cooperativas para terem maior poder de negociação.

Cabe lembrar, porém, que empresas com organizações e bases tecnológicas muito diferentes exigem estratégias distintas para resolução dos problemas e, para isso, deverão utilizar uma adequada metodologia de ação que lhes permita viabilizar mais racionalmente sua prestação de serviço, com ganhos de produtividade e incremento de competitividade.

Difícilmente essas empresas vão conseguir alto grau de organização enquanto seu objetivo único for a sobrevivência no mercado. A implantação de um processo de mudança organizacional exige disposição, participação, empenho e constância de propósitos.

É preciso mudar o enfoque. É fundamental prever recursos para incrementar sua capacidade tecnológica, com aquisição de equipamentos que levem à maior produtividade. Além disso, deverá focar na capacitação de seus funcionários de modo que possam fazer mais com menos.

*Alberto Casado Lordsleem Jr.**Doutor em engenharia de construção civil pela Epusp, professor da Escola Politécnica da Universidade de Pernambuco, alberto.casado@oi.com.br**Mercia Maria Bottura de Barros**Doutora em engenharia de construção civil pela Epusp, professora da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, mercia.barros@poli.usp.br*

Leia Mais

Metodologia para Capacitação Gerencial de Empresas Subempreiteiras. Alberto Casado Lordsleem Jr. Tese (Doutorado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

Biombos de Subemprego. Alberto Mawakdiye. Construção Mercado nº 57, São Paulo, págs. 4-17, jun/2004.

Certificações "Setoriais" da Qualidade e Microempresas. O Caso das Empresas Especializadas de Construção Civil. Francisco Ferreira Cardoso. Tese (Livre Docência). Escola

DESTAQUES DA LOJA PINI

NEWSLETTER TÉCNICA

Cadastre-se e escolha os informes gratuitos

Acesse e configure seus recebimentos

APLICATIVOS



Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 228 págs., 2003.

Diretrizes para Gestão dos Subempreiteiros. Sheyla Mara Baptista Serra. Tese (Doutorado).

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

Modelo de Processos para a Gestão de Subempreiteiros: Estudo de Casos em Empresas Construtoras de Edifícios. Daniel Kamekichi Ohnuma. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

NR o quê? Eric Cozza. Técnica, São Paulo, v. 6, nº 35, págs. 18-23, jul-ago/1998.

A metamorfose dos Gatos. Simone Capozzi. Construção em São Paulo, nº 2630, págs. 17-9, jul/1998.

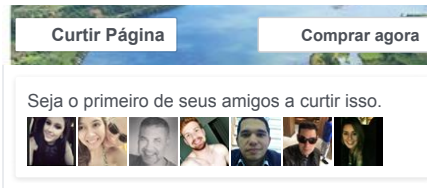
Terceirize, se puder. Kelly Carvalho. Construção Mercado, São Paulo, nº 16, págs. 34-41, nov/2002.

PÁGINAS :: << Anterior | 1 | 2 | 3



Revista Técnica

48.542 curtidas



2 comentários

Classificar por

Mais antigos



Adicionar um comentário...



Deusval Trajano · SERVIDOR PUBLICO em Policia militar do maranhão
Importante matéria.

Curtir · Responder · 23 de junho de 2015 18:59



Cesar Cesar · Rio de Janeiro
Exelente matéria. Rodolfo Besada: Supervisor técnico na R3M INSTALAÇÕES

Curtir · Responder · 16 de março de 2017 18:02

[Plugin de comentários do Facebook](#)



Consulte os milhares de preços de referência para insumos e serviços pesquisados pela PINI

Digite sua busca...

Publicidade

Publicidade

Publicidade

Publicidade

Ajuda e serviços

[Seja nosso Autor](#)

[Credenciamento de Professor](#)

[Quem Somos](#)

[Política de Privacidade](#)

Atendimento

Para Assinaturas, clique aqui!

Para Livros e Produtos Avulsos, clique aqui!

Demais atendimentos, clique aqui!

Vendas de assinaturas, livros e produtos avulsos 11 2173 2340 (Grande São Paulo) ou 0800 596 6400 (demais localidades). Segunda a sexta, das 9h às 20h

Software: Vendas 11 2173 2423 (Grande São Paulo) ou 0800 707 6055 (demais localidades) Suporte: 11 2173 2400. Segunda a sexta, das 9h às 17h

[Revistas](#) | [Blogs](#) | [Livros](#) | [TCPO](#) | [Treinamentos](#) | [Serviços Web](#) | [Consultoria](#) | [Sistemas](#) | [Empregos](#) | [Loja](#) | [Assine](#) | [Anuncie](#) | [Sobre nós](#) | [Contato](#)