

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS REQUISITOS CONTRATUAIS UTILIZADOS POR UMA EMPRESA INTEGRADORA

ANALYSIS OF THE MAIN CONTRACTUAL REQUIREMENTS USED BY AN INTEGRATING COMPANY

Milton Paulino da Costa Junior*
Larissa Silva dos Santos**
Sayonara Maria de Moraes Pinheiro***

RESUMO

A forma mais tradicional de se regular as relações estabelecidas, de uma subcontratação, é por meio de contratos, que incluam critérios a serem cumpridos pelas partes (contratante e contratada), além de fornecer informações relacionadas às condições gerais da contratação, como prazos, valores e as garantias envolvidas. Entretanto, essa formalização necessita de um acompanhamento que garanta o cumprimento adequado do que foi acordado contratualmente, a fim de assegurar que essa estratégia alcance os objetivos propostos nesse documento. O objetivo deste trabalho é analisar os principais requisitos contratuais que são acompanhados, por uma empresa integradora atuante no Espírito Santo, durante a execução da etapa de acabamento de uma obra industrial, verificando como é feito tal acompanhamento. Para a pesquisa foi desenvolvido um estudo de caso, em uma obra de um edifício industrial corporativo, submetendo-se a uma criteriosa análise de documentos que fossem relevantes para o trabalho e por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, conhecer e analisar os principais requisitos contratuais adotados na obra. Os dados coletados mostraram a importância e a necessidade do estabelecimento de requisitos em um contrato, concluindo-se que se fazem necessários a determinação prévia de métodos a serem utilizados na supervisão do cumprimento de requisitos, a inserção de um plano estratégico para a realização desse acompanhamento, além da constatação da existência de relações entre os requisitos analisados.

Palavras-chave: Subcontratação. Contratos. Otimização. Requisitos. Competitividade na construção civil.

ABSTRACT

The most traditional way of regulating established subcontracting relationships is through contracts, which include criteria to be met by the parties (contractor and contractor), in addition to providing information related to the general contracting conditions, such as

* Universidade Federal do Espírito Santo. Professor do departamento de engenharia civil. milton.paulino@gmail.com

** Universidade Federal do Espírito Santo. s.larissasantos@hotmail.com

*** Universidade Federal do Espírito Santo. Professora do departamento de engenharia civil. sayonara.pinheiro@gmail.com

terms, amounts and guarantees involved. However, this formalization requires follow-up to ensure proper compliance with what was contractually agreed, in order to ensure that this strategy achieves the objectives proposed in this document. The objective of this work is to analyze, in an integrator company operating in Espírito Santo, the main contractual requirements that are monitored during the execution of the finishing stage, verifying how such monitoring is carried out. The research was carried out through a case study, in a work of a corporate industrial building, with the analysis of documents that were relevant to the work and application of semi-structured interviews for the analysis of the main contractual requirements adopted in the work. From this, it was seen the importance and the need to establish requirements in a contract, concluding that it is necessary to determine in advance the methods to be used to carry out the supervision of compliance with requirements, the insertion of a strategic plan for carrying out this follow-up, in addition to verifying the existence of relationships between the analyzed requirements.

Keywords: Subcontracting. Contracts. Optimization. Requirements. Competitiveness in civil construction.

Introdução

A subcontratação é um meio utilizado há muitas décadas nos mais variados setores, inclusive o da construção civil. Ela tornou-se mais comum a partir de mil novecentos e setenta, objetivando que as empresas aumentassem sua produtividade, mantendo o foco no seu produto. Isso porque a delegação de serviços específicos a pessoas, ou empresas especializadas, tende a proporcionar melhorias significativas na execução de atividades, que dizem respeito aos custos, à qualidade e à produtividade, entre outros (Borges, 2004; Cardoso, 2017).

No cenário da construção civil, Choma (2007) aborda que, até a década de noventa, era comum que construtoras fossem detentoras de inúmeros funcionários, entretanto, em um momento de enfraquecimento do mercado, o alto custo para manutenção de tanta mão de obra parada passou a ser um peso no orçamento e, para solucionar esse problema, optou-se pela contratação de empreiteiros especializados e consequente demissão de parte do quadro de funcionários.

Observa-se que, diferentemente daquela época, hoje, a presença de subcontratados pode ser vista como uma estratégia competitiva comumente utilizada na construção civil, na qual busca-se: o aumento da flexibilidade tecnológica para acompanhar as mudanças no mercado, o preço competitivo, a qualidade na execução e o atendimento aos anseios dos clientes, cada vez mais exigentes (Russo, 2007; Martins, 2010; Parizzi *et al.*, 2017).

É notório o empenho das empresas em busca de melhores padrões de qualidade para seus produtos, sendo necessário, para tanto, o controle das atividades e etapas realizadas. De acordo com Barbosa (2012), o controle e acompanhamento constante de um projeto faz com que as anormalidades sejam identificadas e tratadas em um curto espaço de tempo, minimizando, ou até mesmo neutralizando os seus impactos decorrentes.

Segundo Aguiar e Monetti (2001), o resultado adequado, e dentro do projetado, dos serviços executados em uma obra está intrinsecamente ligado com o estabelecimento, e com a clareza dos requisitos contratuais que formalizam o relacionamento entre as partes, quais sejam contratantes e contratados. Além disso, o alinhamento e a troca de informações constantes, também podem facilitar o alcance dos objetivos da empresa (Gomes; Braga, 2017).

Dessa forma, entende-se que para que a utilização da subcontratação não represente riscos, e sim seja uma solução de flexibilidade e competitividade almejada pelo setor, é necessário maior cautela ao definir os objetivos e os regulamentos, bem como deve-se haver prudência ao se decidir sobre os objetos a serem delegados à terceiros. Priorizando o que Beatrice (2011) denomina de gestão contratual, que é a atenção voltada à elaboração dos contratos e suas cláusulas, bem como o acompanhamento em campo.

Muitas vezes, os riscos que envolvem os processos de subcontratação estão relacionados à cultura que rodeia essa prática. Conforme Carmo (2012) as empresas subcontratadas visam o custo-benefício, buscando economizar principalmente na aquisição de materiais que serão utilizados, demonstrando mais uma vez a necessidade do estabelecimento de requisitos durante a subcontratação.

Nesse caso, a especificação detalhada de materiais e técnicas que deverão ser utilizadas, bem como os riscos envolvidos estarão contidos em um documento voltado à pesquisa de fornecedores que estejam aptos para a celebração do melhor contrato.

A esse documento dá-se o nome de RFP (*Request for Proposal*) ou, em tradução livre, solicitação de proposta, e conforme Mello (2021) e Albuquerque et al. (2019), poderá ser utilizado sempre que houver a necessidade de adquirir produtos e/ou serviços, sendo que com base nos elementos contidos nele, é possível levantar potenciais fornecedores interessados em uma futura contratação para prestação de serviços.

Diante do exposto, vê-se a existência de ferramentas que regulam a inserção de subcontratados e assim facilitam o acompanhamento do cumprimento de tudo que foi especificado e alinhado com a formalização do contrato de trabalho, esse fato é muito

importante, pois segundo Brandli (1998), a continuidade e evolução da estratégia de subcontratação é diretamente dependente do estrito cumprimento de requisitos contratuais que são cada vez mais detalhados.

1 Metodologia

O objetivo dessa pesquisa é analisar o acompanhamento dos principais requisitos contratuais de uma empresa que executa uma edificação industrial corporativa. Para que fosse possível o desenvolvimento dessa análise o processo foi dividido em etapas, descritas a seguir.

Aprofundando conhecimentos para esse estudo foi feita uma revisão bibliográfica, tendo seu foco em temas relacionados à estratégia de subcontratação e à área de contratos comumente utilizados na construção civil.

Para melhor entender o funcionamento da estratégia de subcontratação, no contexto do Estado do Espírito Santo, era de interesse encontrar uma empresa que tivesse domínio e experiência consolidadas com esse sistema de trabalho, além de ter disponibilidade para contribuir com a pesquisa, autorizando aos pesquisadores a terem acesso a seus processos organizacionais e de contratação.

A empresa escolhida deveria ter alguma obra em andamento no Espírito Santo, fosse ela residencial, comercial ou industrial, e que estivesse na fase executiva, preferencialmente. Além disso, era fundamental a presença expressiva de colaboradores subcontratados, que permitissem compreender a rotina e as especificidades daquela estratégia no campo de atuação.

O estudo de caso então foi realizado com uma empresa integradora, detentora do contrato principal de construção do empreendimento, embora as etapas construtivas que irão compor o produto, como o revestimento cerâmico, sejam feitas por empresas subcontratadas por ela. Sediada em São Paulo, a empresa está presente no Espírito Santo para a construção de um edifício industrial corporativo que visa abrigar as instalações de Centro Estadual de Gerenciamento de Riscos e Desastre do Espírito Santo (CIDEC). Por fim, a empresa conta com mais de três milhões de projetos entregues pela América Latina, e está perto de completar meio século de existência.

Após conhecer os principais requisitos contratuais adotados no mercado empresarial para o acompanhamento dos seus processos, e identificar os mais pertinentes ao setor da construção civil, optou-se por analisá-los na empresa escolhida.

Buscou-se, também, entender quais as relações existentes entre os requisitos adotados e o cumprimento das atividades a serem desenvolvidas por subcontratados. Para melhor direcionamento dessa pesquisa e pela menor dificuldade na obtenção de dados, limitou-se a análise aos requisitos contratuais fixados dentro da atividade de assentamento de revestimento. Isso porque tal atividade é considerada crítica, haja visto a necessidade de condições especiais para que ela ocorra como, por exemplo, a ausência de umidade e, no caso das áreas externas, não pode estar chovendo e o sol forte também pode ser um ponto desfavorável para a execução do assentamento.

Durante a etapa do levantamento de dados, acompanhou-se a forma como era gerenciada a atividade de assentamento de revestimentos cerâmicos e buscou-se informações sobre o planejamento para sua execução, tornando possível a comparação do que estava sendo feito com o que fora idealizado, bem como prazos e custos, identificando possíveis comprometimentos para os requisitos contratuais que haviam sido firmados e estavam sendo acompanhados e que servem de base para essa pesquisa.

A análise desse acompanhamento visava levantar informações suficientes para melhor visualização da relevância e dos cuidados com a inserção de subcontratados, e da importância da presença de requisitos estabelecidos para o bom desempenho no andamento e na entrega da atividade em questão. Para isso, observou-se o cumprimento dos contratos firmados entre as partes e o planejamento projetado para aquela atividade, além da forma de acompanhamento e da orientação dedicada ao cumprimento do serviço, entre outras informações que fossem pertinentes à análise da relevância do estabelecimento de cláusulas contratuais, sendo assim foi possível descrever e pontuar esses fatos frente à estratégia de subcontratação.

Nessa pesquisa, a análise de documentos visou identificar a forma como é feito o acompanhamento da atividade em questão e identificar possíveis pontos de atenção no cumprimento do contrato vide a presença de colaboradores e serviços subcontratados. Dessa forma, solicitou-se ao gerente de projetos os documentos que evidenciassem a forma como os requisitos são acompanhados, para que assim fosse possível comparar com a literatura e as observações feitas na análise e nas entrevistas. Os documentos analisados estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Quadro resumo dos documentos analisados na pesquisa

DOCUMENTO	RESUMO	INFORMAÇÃO OBTIDA	RESPONSÁVEL
<i>Request for Proposal (RFP)</i>	Documento utilizado pelas empresas subcontratadas para elaboração de proposta. Reúne informações necessárias para elaboração de projeto e orçamento a serem apresentados na seleção.	Requisitos de projeto, exigências à subcontratada, responsabilidades das partes.	Empresa integradora
Relatório Diário de Obra (RDO)	Documento que reúne as principais informações relacionadas a um dia produtivo no canteiro de obras.	Nível de detalhe das informações contidas no relatório. Análise de 5 relatórios de um mesmo mês, durante a execução da etapa de acabamentos.	Empresa integradora
Relatório de Acompanhamento Semanal de Obra (RASO)	Compilado detalhado das informações relacionadas a uma semana produtiva no canteiro de obras, contém atividades feitas, pendentes e pontos críticos.	Formato utilizado para o alinhamento geral entre a empresa integradora e seus subcontratados. Análise de 3 relatórios aleatórios que incluíam informações do assentamento de revestimentos.	Empresa integradora
Relatório de Obra (RO)	Documento utilizado para inspeção em lote das atividades. Avalia, de acordo com os requisitos contratados, os serviços em execução, validando-os.	Forma de avaliação utilizada pela gerenciadora para validação dos serviços executados.	Empresa Gerenciadora ²
Cronograma de obra	Documento elaborado para dar clareza sobre a definição dos prazos para todas as atividades a serem desenvolvidas no canteiro de obras.	Observação do nível de detalhamento utilizado e verificação do respeito ao prazo contratual.	Empresa integradora
Controle de pendências	Documento elaborado para melhor gestão visual de atividades pendentes, dando clareza quanto a necessidade de resolução.	Entender o funcionamento dessa ferramenta de controle.	Empresa integradora
Boletim de medição	Documento utilizado para acompanhamento do quantitativo realizado de serviços para realização do pagamento mensal e do saldo contratual da empresa subcontratada.	Acompanhamento do detalhamento por itens orçados inicialmente e formato de medição utilizado.	Empresa integradora
Contrato de prestação de serviços	Documento utilizado para formalização do acordo entre a empresa integradora e a empresa subcontratada para a realização de serviços.	Prazo e valor acordado entre empresa integradora e subcontratada.	Empresa integradora

Quanto as entrevistas realizadas, a principal fonte da informação para a empresa contratante foi o gerente de projetos, responsável por acompanhar os processos executivos e por cuidar do planejamento e acompanhamento do andamento da obra e, na ausência desse, alguém que fosse indicado por ele.

Considerando a classificação dos tipos de entrevistas apresentada por Gil (2007), optou-se por seguir a técnica de entrevistas por pautas, na qual existe uma série de pontos

² Empresa gerenciadora é aquela que foi designada pelo Governo do Estado do Espírito Santo para atestar a conformidade entre o que estava sendo executado e o que havia sido planejado inicialmente.

de interesse a serem explorados no decorrer da conversa. Após obtenção dos dados, procedeu-se à sua análise e à interpretação das informações com maior detalhamento e objetividade.

Objetiva-se nessa etapa analisar se o acompanhamento dos requisitos feito pela empresa contratante segue algum padrão e envolve diálogo entre as partes, identificando possíveis dificuldades para o bom desempenho e evolução do empreendimento e vantagens competitivas envolvidas na forma de estruturação da empresa. Para isso considerou-se a análise individual de cada requisito investigado nessa pesquisa, levando em consideração as informações obtidas em todas as técnicas de levantamento de dados.

- Requisitos referentes aos prazos: identificar os prazos determinados contratualmente e verificar o macroplanejamento executado para entregar o resultado esperado. Dentro da atividade de assentamento de revestimentos, analisar o cumprimento dos prazos e as formas utilizadas para garantir a entrega atendendo ao acordado com o cliente final. Identificar se a empresa dispõe de dados referentes à ocorrência de desvios relacionados aos prazos.
- Requisitos referentes aos custos: identificar a forma de contrato utilizada e com base nisso comparar o que é realizado pela empresa com a literatura, analisando as informações que deveriam estar dispostas ao longo do acordo, bem como identificando o método empregado no acompanhamento dos custos envolvidos na execução do projeto.
- Requisitos referentes aos critérios técnicos: identificar os critérios técnicos estabelecidos e o nível de detalhamento elaborado para eles. Analisar a preocupação da empresa com a qualidade do produto entregue, identificando a forma como é feito o acompanhamento em campo do cumprimento dos critérios estabelecidos. Além de identificar métodos preventivos, que são adotados pela empresa, relacionados a intercorrências que possam prejudicar o atendimento aos critérios técnicos.

Dessa forma foi possível notar vantagens e limitações atreladas ao modo de acompanhamento, além de possibilitar a observação das relações existentes entre os requisitos estabelecidos, ou seja, pontos de interferências.

2 Análise e Interpretação dos Dados

A empresa selecionada para o desenvolvimento dessa pesquisa faz parte de um grupo empresarial que está no mercado desde 1972, época em que também se expandia a inserção de subcontratados nos canteiros de obras, segundo Borges (2004). Embora seja uma empresa voltada para o segmento de tecnologia, e não apenas uma construtora, para que os anseios de seus clientes sejam atendidos ela entrega seus projetos desde a construção do espaço até o perfeito funcionamento.

Como forma de viabilizar o funcionamento desse modelo de negócio, a empresa utiliza a gestão integrada, que possibilita uma comunicação assertiva entre os setores para que sejam atendidas as necessidades do negócio. Ao centralizar as informações tende-se facilitar e agilizar a tomada de decisão. É nesse sentido que a empresa pode vir a garantir o prazo de entrega e os custos acordados com seu cliente, pois tem todas as informações pertinentes sempre à disposição de seus gestores.

Na Figura 1 está esquematizado, para a empresa objeto dessa pesquisa, as áreas que são integradas nesse modelo de gestão. É necessário ter um planejamento detalhado para que se compatibilize todas as ocorrências no decorrer do projeto e assim evite conflitos entre as demandas presentes.

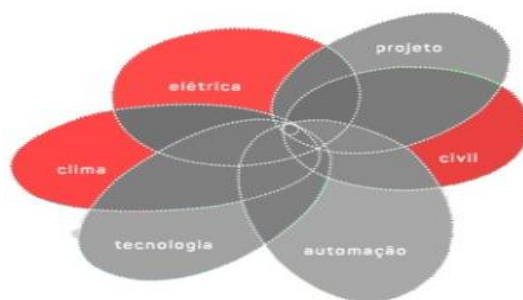


Figura 1: Esquema sobre a gestão integrada

Para melhor entendimento dos dados apresentados, esclarece-se que no contrato firmado entre as partes, contratante é a empresa integradora e contratada é a empresa subcontratada para a execução dos serviços. A empresa gerenciadora foi designada pelo Governo do Estado do Espírito Santo para garantir a conformidade com o que foi acordado inicialmente entre o Governo e a empresa integradora, não tendo relação direta entre gerenciadora e subcontrata.

O empreendimento em questão nessa pesquisa integra o grupo dos primeiros projetos da empresa integradora a serem desenvolvidos com a descentralização das etapas

de construção civil para empresas especialistas em cada parte. Segundo o gerente de projetos, esse método tem permitido a empresa a ser mais assertiva em relação à escolha dos fornecedores.

Contudo, ele salientou, que a presença de diversas empresas subcontratadas em um mesmo canteiro de obras exige maior detalhamento de cronogramas e planejamentos, visando a fluidez na execução e preparo para intercorrências.

O esperado de uma empresa especialista em determinada atividade é que ela tenha total domínio da técnica empregada, aplicando-a da melhor forma possível e garantindo a satisfação do cliente.

Para a presente pesquisa utilizou-se dos dados contidos na *Request of Proposal* (RFP), foi elaborada pela empresa integradora para cada escopo do projeto que seria subcontratado, com a finalidade de dividir as frentes de obra para empresas especialistas naquele serviço especificado. Para sua elaboração, considerou-se o planejamento e projetos que foram feitos pela própria empresa integradora e aprovados pelo cliente, para a execução do edifício.

Dessa forma, a RFP alinha os interesses do cliente e da empresa integradora, enfatizando para a subcontratada o que foi acordado entre a empresa integradora e o cliente e que deverá ser executado por ela.

Nesse estudo analisou-se a RFP-06, que tratava da contratação dos serviços de acabamentos. Nesse documento foi possível encontrar as principais informações necessárias à construção de uma proposta que se adequasse ao requisitado pelo cliente, tais como o prazo para execução da etapa, a descrição das atividades a serem executadas e as referências de materiais empregados, preservando os critérios técnicos requisitados, e os deveres e responsabilidades das partes envolvidas.

Utilizando-se dessas informações e do projeto arquitetônico disponível, as subcontratadas interessadas deveriam apresentar projeto executivo detalhado e seu orçamento. A melhor proposta era escolhida.

Dando continuidade aos desdobramentos da pesquisa, faz-se necessário esquematizar a organização gerencial utilizada nesse empreendimento. Na Figura 2 é possível observar que além da empresa integradora, personagem principal da presente análise, existe uma gerenciadora, por exigência do Banco financiador do projeto, e indicada pelo Governo do Estado do Espírito Santo. O objetivo, ao inserir essa outra empresa, é garantir a conformidade e a regularidade dos serviços prestados, de acordo com o estabelecido no edital de contratação inicial.

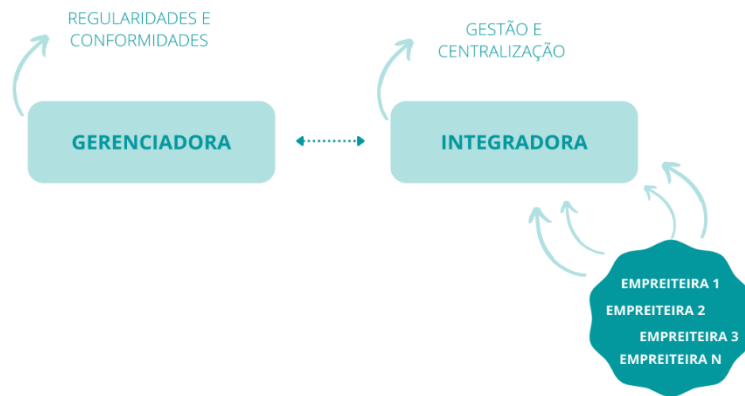


Figura 2: Organização gerencial do projeto em análise

Dessa forma, rotineiramente a empresa gerenciadora elabora relatórios contendo informações sobre os desdobramentos de determinadas atividades, como por exemplo o progresso geral da obra, com o objetivo de inspecionar e verificar as atividades realizadas no período, além de verificar se recomendações feitas à contratada anteriormente foram concluídas, visando o melhor fluxo do projeto em execução.

A empresa integradora tem seu trabalho acompanhado pela gerenciadora do financiamento, que não atua em nenhuma frente do projeto, apenas garante ao cliente, no caso o Governo do Estado do Espírito Santo, que os critérios estabelecidos no edital de contratação estão sendo cumpridos. Enquanto isso, a subcontratada, desempenha suas atividades no canteiro de obras e é gerida diretamente pela contratante, para acompanhamento do desempenho. Ainda no modelo de gestão utilizado, a empresa integradora faz uso da RFP, onde se tem a descrição do objeto a ser executado pela empresa subcontratada escolhida. Dessa forma, a proposta aceita pela empresa integradora deveria seguir rigorosamente o orçamento apresentado.

O corpo de funcionários dedicados a esse projeto foi de 76 colaboradores, entre funcionários da empresa contratante e subcontratados. A distribuição desse número está representada na Figura 3, na qual aproximadamente 92% equivalem a mão de obra subcontratada na modalidade técnica, segundo o gerente de projetos.

O cronograma elaborado pela empresa integradora, apresentava um prazo de 105 dias para realização do acabamento, essa etapa englobava os serviços de revestimentos cerâmicos, porcelanatos, granitos e pinturas, tanto para as áreas internas quanto para as áreas externas. Vale ressaltar que essa mesma empresa já desempenhava outras frentes de serviços na execução do edifício, tais como alvenarias, e por esse motivo, o contrato de prestação de serviços dessa etapa, deu-se em formato de aditivo, pois foi adicionada mais uma etapa na responsabilidade dessa mesma empresa.

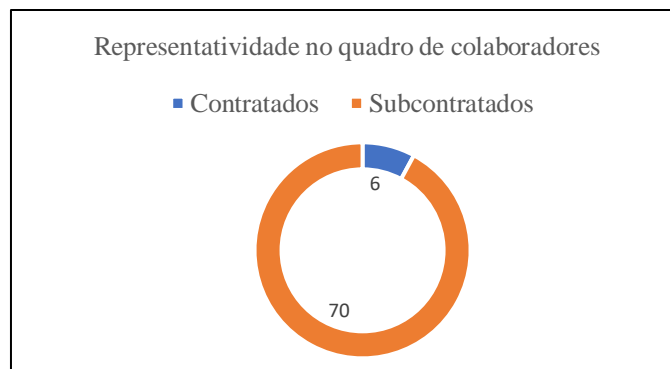


Figura 3: Divisão dos regimes de contratação

A presente pesquisa atentou-se à execução do assentamento de revestimentos cerâmicos, porcelanatos e granitos, internos e externos, nos quatro pavimentos que compõe a edificação, isso porque conforme dito pelo gerente de projetos, nessa etapa ocorreu contato direto entre duas ou mais empresas subcontratadas, e que estavam em diferentes frentes de trabalho, fato que poderia culminar em interrupções dos serviços caso o planejamento não fosse seguido a finco.

Esse acontecimento, inclusive, tem sido um novo desafio, pois em seu modelo anterior todo o escopo de projeto era entregue a uma mesma empresa para a execução dos serviços, ou seja, a especialidade em cada atividade não era considerada, o que, na visão do gerente de projetos, ocasionava problemas na qualidade, com a ausência de capacitação técnica, e na produtividade, pelo tempo despendido em realizar a atividade em conformidade ao exigido.

A contratante, assim como nas demais etapas, optou com uma empresa subcontratada que ofertasse o material e a mão de obra especializada utilizando-se do sistema de empreitada global, que segundo Lordsleem (2002), é o tipo de contrato por pagamento fixo para que a empresa subcontratada se responsabilize completamente pela obra, desconsiderando o tempo em que ela será executada e podendo ser reajustado ou não, ou seja, o valor é fechado, e caso o serviço demore um tempo superior ao contratado, não há acréscimo de valores.

2.1 Requisitos contratuais adotados para o acompanhamento da obra a ser entregue

De acordo com o contrato firmado entre o cliente e a empresa integradora, era necessário que três pontos fossem estritamente cumpridos: o prazo de entrega, o orçamento apresentado e a observância das especificações técnicas detalhadas nos

projetos básicos e arquitetônicos.

Dessa forma, visando monitorar o processo executivo das etapas subcontratadas para entregar o edifício em total conformidade com o acordado com o cliente, a empresa limitou-se ao acompanhamento constante de três requisitos contratuais, acreditando ser o suficiente para atendimento ao que foi solicitado: o prazo de execução; o custo acordado; e a realização das atividades dentro dos critérios técnicos estabelecidos.

2.1.1 O acompanhamento do prazo contratual estabelecido

Como o tempo disponível para a execução já havia sido estabelecido tanto na solicitação de proposta que foi disponibilizada pela empresa integradora para as empresas que iriam participar do processo de subcontratação do serviço, quanto no contrato firmado entre a empresa integradora e a subcontratada escolhida, e esse prazo deveria, impreterivelmente, ser cumprido, se faz necessário o acompanhamento para que haja garantia da entrega dentro do desejado, sem atrasos.

Na Figura 4 é possível observar o trecho da RFP que apresenta o prazo disponível para a conclusão dos serviços de acabamento, ou seja, a empresa subcontratada deveria fazer uso dessa informação para a elaboração do orçamento e dimensionamento da equipe a ser inserida nessa etapa, e em hipótese alguma afirmar que não teve acesso a esse requisito.

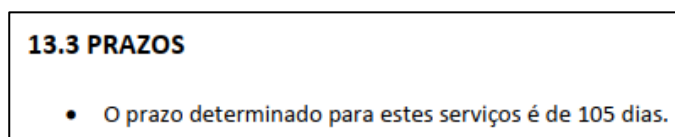


Figura 4: Trecho da *Request for Proposal* referente ao prazo

A Figura 5 apresenta um trecho retirado do aditivo de contrato de prestação de serviços. Nele, mais uma vez, o prazo para a execução da etapa é exposto, garantindo assim o conhecimento desse importante requisito por parte da subcontratada.

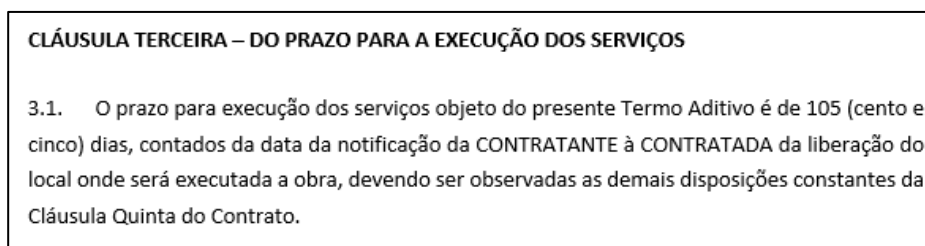


Figura 5: Trecho do Contrato de Prestação de Serviços referente ao prazo

Vale ressaltar que esse prazo foi estabelecido pela empresa integradora de acordo com o cronograma planejado e traçado para esse projeto, e, sendo assim, a empresa subcontratada estará sujeita ao planejado, devendo se preparar para tal. Entretanto, nesse ponto refere-se a prazo e não datas. Portanto, o gerente de projetos afirma que o mais importante é que a data de início e fim da atividade deve estar dentro do prazo.

Nesse ponto, nota-se a preocupação voltada apenas para o resultado, que seria executar a etapa em 105 dias, tornando-se acessório o acompanhamento do planejamento detalhado de cada serviço que compunha a atividade final.

Em entrevista, o gerente de projetos esclareceu que deixar esse prazo total em evidência é essencial, pois as condições contratuais, que colocam esse requisito como o maior gargalo no processo produtivo, demandam comprometimento do fornecedor que foi subcontratado e podem interferir nos demais requisitos.

Ele ainda comentou que uma das empresas subcontratadas, nesse mesmo projeto, representou um risco muito grande para o cumprimento do prazo planejado para uma das frentes de obra. Isso porque, diante do efetivo empregado por essa contratada, não seria possível a entrega do serviço finalizado no prazo acordado em contrato. Haja vista que com a quantidade de dias restantes e o percentual concluído até então, exceto se fossem realizadas novas contratações de colaboradores por parte dessa empresa, não seria possível finalizar a atividade a qual ela estava empenhada.

É notório que houve erro na apresentação da proposta, subdimensionando a quantidade de colaboradores que estariam envolvidos naquela atividade. Entretanto, corrigir esse erro naquele momento ocasionaria modificações na margem estipulada pela subcontratada, o que acarretaria prejuízo financeiro, e por isso ela não se interessava na alteração, possibilitando assim observar a influência de um requisito contratual no outro, para a situação em análise.

Já com relação à empresa subcontratada para o serviço acompanhado nessa pesquisa, o gerente de projetos relatou estar fluindo tudo conforme o cronograma construído pela empresa integradora para acompanhamento de todo o processo executivo, ou seja, para ele tudo indica, com base no acompanhamento, que o prazo segue o planejado e a atividade será entregue conforme acordado.

Quando indagado sobre os resultados obtidos ao realizar o acompanhamento do requisito de prazos, o gerente de projetos esclareceu que, apesar de o acompanhamento e atualização do cronograma se dar de forma semanal, não são feitos registros numéricos, porque todo e qualquer problema que possa ocasionar desvio no prazo que foi planejado

é percebido durante o acompanhamento em campo e o preenchimento do relatório diário de obra pela equipe responsável, possibilitando a tomada rápida de atitudes para sanar a irregularidade.

Na Figura 6 observa-se um trecho do cronograma elaborado pela empresa integradora que era utilizado para gerenciar a execução das etapas. É possível perceber que as etapas que aparecem na imagem estão com porcentagem de conclusão iguais a 100%, isso porque, quando essa pesquisa se deu, as atividades já haviam sido finalizadas.

Entretanto, era com base nesse cronograma que, semanalmente, atualizava-se o percentual concluído e verificava-se a existência de possíveis conflitos entre etapas, o que aconteceria apenas se alguma atividade estivesse fora do tempo certo, afirmou o gerente de projetos. Ao perceber alguma irregularidade que pudesse vir a ocasionar atrasos e por fim o não cumprimento do prazo, antes mesmo da atualização semanal, o engenheiro civil de campo e o mestre de obras informavam, o mais rápido possível ao gerente de projetos da empresa integradora e ao responsável da subcontratada sobre os ocorridos, visando sanar o problema antes que ele atingisse maiores proporções.

Dessa forma, como o mais relevante era a entrega dentro do prazo estabelecido de 105 dias, ocorrências pontuais e que não afetassem o cronograma final não eram consideradas na atualização do cronograma, segundo o gerente de projetos.

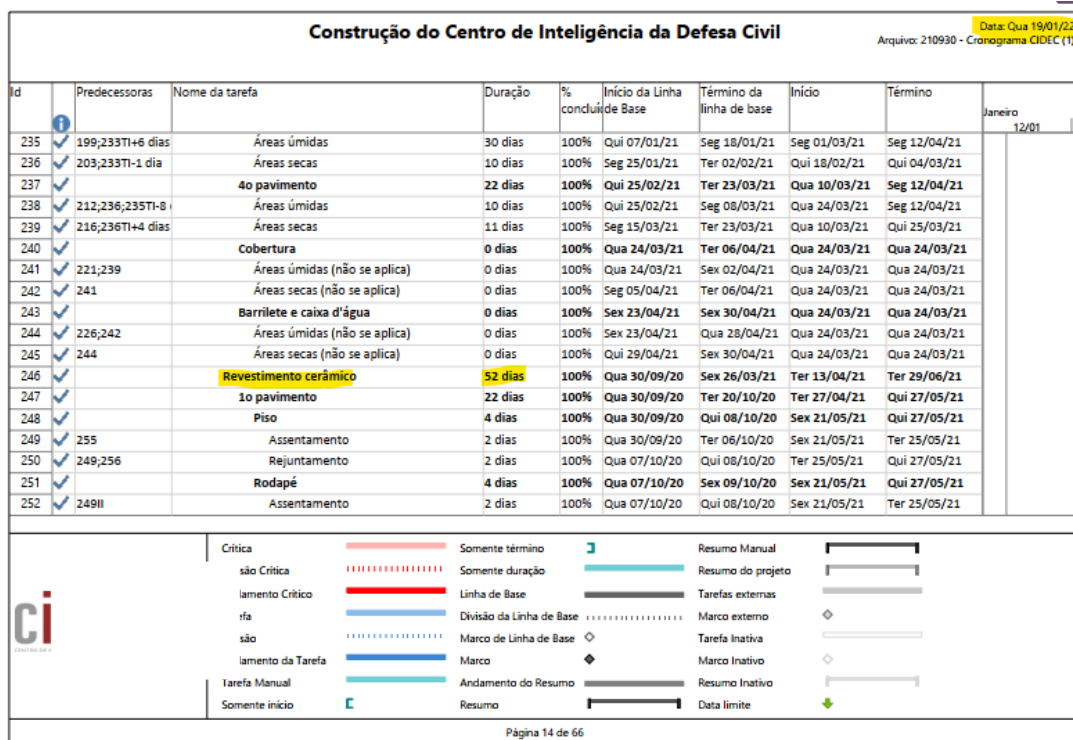


Figura 6: Trecho do Cronograma utilizado na gestão da obra

Utilizando o cronograma, apresentado na Figura 6, o gerente de projetos tenta exemplificar como que eram registradas suas atualizações. Suponha a atividade de assentamento do revestimento cerâmico no primeiro pavimento, a qual planejou-se inicialmente o prazo de 22 dias para a conclusão, desses dias, 4 estiveram delimitados para o piso (que incluía o assentamento e o rejuntamento), sendo dois dias para cada serviço. Dito isso, pequenos ajustes nos serviços, como o assentamento do piso durando 3 dias e o rejuntamento apenas 1, não eram atualizados no cronograma, haja vista que não houve impacto no prazo da atividade geral. Isso estendido para os demais serviços componentes.

Para que essa atitude não impactasse negativamente o prazo final, era necessário um acompanhamento constante e próximo do canteiro de obras e conhecimento das atividades acompanhadas, possibilitando ações rápidas.

Por outro lado, quando se pensa em melhorias para o negócio, vê-se que esse tipo de omissão para o cronograma, bem como a ausência desse dado em registros, ocasiona perda de oportunidades. Isso porque, caso houvesse um banco de dados com esses registros, por ora insignificantes, seria possível identificar a frequência dessas ocorrências e assim traçar um plano de ação aplicado à subcontratada, voltado para a melhoria do desempenho desse serviço, como o aprimoramento da técnica, o conhecimento de novas tecnologias utilizadas, entre outros.

Assim, a empresa subcontratada se especializaria ainda mais nessa atividade, vindo a contribuir imediatamente para os resultados da obra, ou ainda a empresa integradora poderia melhorar o planejamento em um próximo projeto, adequando-o em relação aos dados já conhecidos.

O gerente de projetos ponderou sobre o cronograma elaborado, onde atividades que eram independentes, como o rejunte no primeiro pavimento e o assentamento do revestimento no segundo pavimento, por exemplo, eram executadas ao mesmo tempo, fornecendo celeridade ao processo, ou seja, dentro dos 22 dias reservados para o primeiro pavimento, havia execução também no segundo pavimento.

Essa conduta é possível pois conforme há avanços na execução de uma atividade, pode-se dividir a mão de obra operante de modo a iniciar a nova tarefa, de maneira prática, uma vez que todo o piso foi assentado (serviço de maior demanda), parte dos colaboradores poderiam ser deslocados para o assentamento no próximo pavimento, enquanto os outros executavam o rejunte (serviço de menor demanda).

Entretanto, observa-se que esse planejamento foi executado uma vez que a empresa subcontratada realizou um bom planejamento em sua proposta apresentada, dimensionando corretamente sua mão de obra e tendo conhecimento de sua produtividade perante o serviço a ser executado. Caso contrário, não seria possível cumprir com esse planejamento, o que remete a um alerta quanto ao cronograma elaborado pela empresa integradora antes mesmo da contratação da empresa que irá executar o serviço.

Isso porque, para cumprir os prazos estabelecidos, bem como a divisão de mão de obra apresentada, se faz necessário o total comprometimento e seriedade da subcontratada para com a empresa integradora, e como pode-se observar com os relatos do gerente de projetos, nem sempre as empresas subcontratadas se dispõem a entregar o seu melhor.

Além disso, ele também afirmou que caso fosse observado que uma atividade havia tomado mais tempo que o planejado, como em casos climáticos ocorridos, os quais ocasionaram até mesmo suspensão das atividades, a orientação era que se adiantasse alguma outra frente de obra possível, mesmo que estivesse fora do planejamento, a ideia era não atrasar o prazo final, e nesse sentido ele reforça que a presença de diversas empresas especialistas e comprometidas com resultados em um mesmo canteiro de obras favorece essas tomadas de decisão.

Por outro lado, quando se decide sobre a continuidade dos serviços, ainda que com mudança de ordem no cronograma, espera-se que seja elaborado um plano de contingência bem estruturado, o que não foi constatado com essa pesquisa. O gerente de projetos afirma que, nesses casos, o engenheiro de campo, junto do mestre de obras, decide qual a atividade a ser executada quando é necessário paralisar ou suspender aquela que havia sido planejada, sem nenhuma técnica específica.

Assim, verifica-se que a avaliação e o acompanhamento desse requisito contratual são feitos de maneira empírica, não existindo em momento algum resultado quantitativo para desvios parciais. Segundo o entrevistado, embora fosse necessário esse acompanhamento, esses valores não eram entregas contratuais, consistindo a entrega apenas em prazo total de execução, que era improrrogável.

Com isso fica evidente que o cronograma planejado inicialmente e apresentado ao cliente, não necessariamente foi seguido em sua totalidade com o cumprimento dos prazos parciais. Entretanto, como o cliente exige apenas o cumprimento do prazo final, ele não recebe dados relativos às supostas alterações. Dessa forma, observa-se que o registro de desvios seria de interesse apenas da empresa integradora, para aprimoramento dos seus processos de contratação.

Ainda sem entender a relevância em se quantificar o cumprimento dos prazos parciais, o gerente de obras ressaltou que os relatórios emitidos (RDO - Relatórios de Diário de Obra), as reuniões semanais e a presença do mestre de obras e engenheiro civil no canteiro de obras eram suficientes para garantir o controle desse requisito contratual, mostrando-se resistente quanto à aderência de um banco de dados que vise a melhoria contínua do processo.

Quando indagado sobre o alinhamento entre as partes para comunicação dos fatos ocorridos durante a execução, o entrevistado lembrou que a consolidação das informações dos relatórios é fundamental para a apresentação geral aos colaboradores que acontece semanalmente, deixando-os cientes do andamento dos serviços, das modificações necessárias e próximas atividades a serem executadas.

2.1.2 O acompanhamento dos custos estabelecidos

Uma vez entregue o orçamento e aceita a proposta pela empresa integradora, a subcontratada fica sujeita àquele valor monetário contratual. Na Figura 7, que apresenta o trecho do contrato de prestação de serviços referente ao preço acordado, é possível observar a forma de remuneração, que seria feita por medições, o valor fechado e outras questões contratuais.

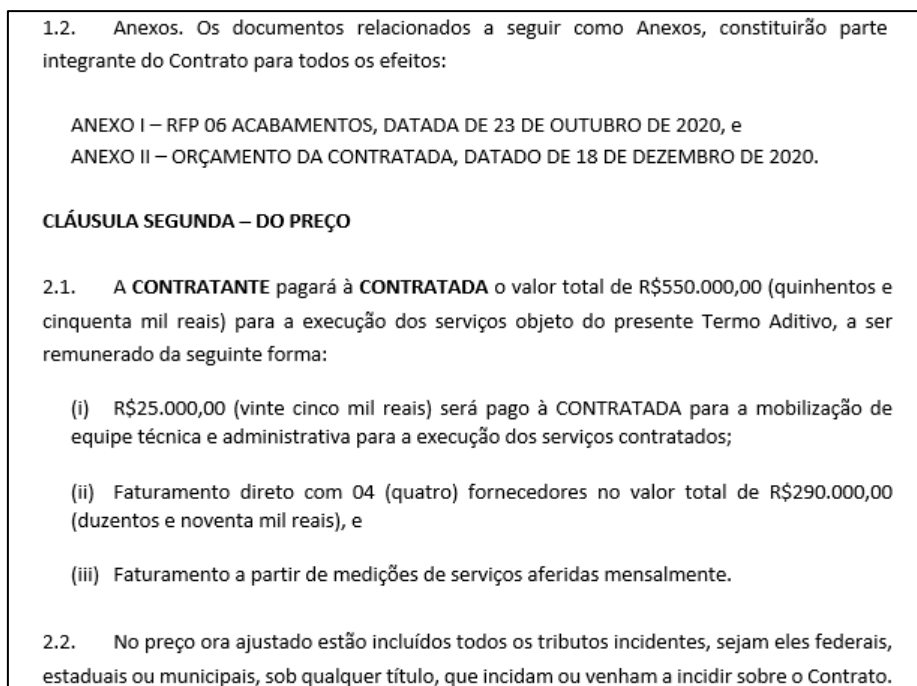


Figura 7: Trecho do Contrato de Prestação de Serviços.

Nessa mesma Figura, ainda é possível observar que o orçamento elaborado pela empresa subcontratada data de meados de dezembro de 2020. Dessa forma, com a passagem do ano, considera-se que os valores atribuídos na proposta possam sofrer alterações devido aos reajustes comerciais. Quando indagado sobre esse fato, o gerente de projetos afirmou que realmente essas alterações no preço de mercado podem vir a impactar no custo previsto, principalmente em decorrência das referências e especificações técnicas a serem seguidas nos materiais utilizados.

E por isso a elaboração do orçamento deve ser feita de maneira cautelosa, com atenção às previsões que podem ser feitas, como ajustes anuais, desabastecimento do mercado, pagamento de taxas e outros, conforme dito por Carmo (2012).

Nesse ponto, nota-se que as empresas que trabalham como subcontratadas podem ser conservadoras, e elaborar orçamentos que levam muitos fatores e incertezas em consideração, ou não conservadoras, com valores orçados sem considerar incertezas, colocando dessa forma o projeto a ser executado e sua margem de lucro em risco.

Sobre o acompanhamento dos custos para identificação de possíveis irregularidades, foi esclarecido pelo gerente de projetos que a planilha utilizada para medição, juntamente com as reuniões semanais e a presença constante do mestre de obras e engenheiro pelo canteiro de obras eram suficientes para garantir que os valores estavam dentro do que havia sido planejado.

Sobre a ausência de um acompanhamento mais detalhado dos custos envolvidos na execução, o gerente de projetos afirma que como o acordo contratual entre as partes deu-se por preço fechado e dessa forma, caso houvesse divergência entre os valores orçados e o medido no mês, esse impacto seria totalmente sobre as margens de lucro da empresa subcontratada, conforme acordado.

É o contrato por preço fixo, explicado por Lordsleem (2002) e Carmo (2012), que é tido como vantajoso para a empresa integradora, pois com ele ocorre a transferência para a empresa subcontratada dos riscos referentes aos custos do projeto. Entretanto, durante a entrevista, o gerente de projetos esclareceu que em caso de gastos excepcionais, os quais a subcontratada não possa arcar, como aqueles provenientes da compra de materiais insubstituíveis, é possível que a empresa integradora custeie parte desse investimento para não prejudicar o atendimento de outro requisito contratual.

Observa-se no documento intitulado Boletim de Medição que foi possível acompanhar, a cada medição realizada, o quantitativo realizado no período, o acumulado desde o início da atividade e o que ainda se tinha de saldo até a finalização do contrato.

Com esse controle foi analisada a compatibilidade entre o que foi projetado pela empresa subcontratada e o executado, mês a mês, durante toda a execução da etapa. Assim, qualquer incongruência de valores era facilmente notada durante o preenchimento do documento, porque ele se baseou no orçamento que havia sido elaborado na proposta, contendo as atividades e os materiais utilizados. Dessa forma, podia-se notar o cumprimento da proposta orçamentária que foi um dos motivos da formalização do contrato entre as partes

O método de controle que se utiliza de medições, quando bem elaborado e padronizado entre os profissionais que realizarão esse procedimento, é muito eficiente, haja vista que a partir desse método é possível identificar as necessidades de compra de materiais, de mobilização de equipamentos e mão de obra de maneira antecipada.

Além disso, seria possível acompanhar, indiretamente, a produtividade dos colaboradores envolvidos, à medida que se comparasse o quantitativo medido no mês e o respectivo avanço financeiro com a última medição realizada, observando se a produção manteve o ritmo em quantidade, ou se apresentou aumentos ou reduções, sendo nesse caso indispensável a observação se tais efeitos não são derivados do nível de dificuldade do tipo de serviço que foi realizado para essa medição.

O controle de custos por medição necessita, invariavelmente, do acompanhamento presencial da obra, o que a empresa integradora em análise desempenhava muito bem.

Entretanto, ainda com o acompanhamento presencial existe o risco de ocorrer situações que prejudiquem os custos planejados, e até mesmo o planejamento em geral, ainda em orçamentos conservadores, como a situação pandêmica que teve início em março de 2020. O gerente de projetos relatou que devido ao momento vivido pelo mundo, com o desabastecimento de fornecedores e aumentos constantes sobre os preços das matérias primas, alguns itens construtivos requisitados no projeto executivo não foram encontrados nos fornecedores locais, ou foram encontrados com valores muito acima do estipulado no orçamento da subcontratada, tornando-se inviável diante dos valores disponíveis.

Nesse caso, de acordo com a RFP, a orientação era que a subcontratada deveria acionar o mestre de obras e o engenheiro civil da empresa integradora o quanto antes para comunicar esse fato, e nesse momento, o acompanhamento constante e presencial se faz diferencial na agilidade, e após testes de qualidade e desempenho do material disponível, realizados pela empresa integradora, poderia ser autorizada a substituição destes.

Dessa forma, caso surgissem custos extras, esses poderiam ser direcionados para

a empresa subcontratada, se estivesse dentro das possibilidades financeiras dela, ou, em casos de inviabilidade financeira por parte da subcontratada, esses custos inesperados eram transferidos à empresa integradora.

Dessa forma, entende-se a importância de orçamentos conservadores, que visem situações extremas e considere que toda eventualidade importa e pode acontecer, e observa-se a atenção que deve ser dada ao encontrar entre as propostas das subcontratadas orçamentos com valores muito baixos, pois certamente, esses não contemplam cálculos para situações mais atípicas.

Outro alinhamento disponível também na RFP diz respeito às atividades executadas em desconformidade com o requisitado, ou ainda utilizando-se de materiais não aprovados previamente. Nesses casos, os custos excedentes seriam sempre de responsabilidade da empresa subcontratada.

Portanto, o que se observa da cláusula contratual referente aos custos é que ela é esclarecedora, principalmente no presente caso, quanto às responsabilidades sobre custos não previstos, deixando um alerta quanto aos riscos inerentes a formulação de orçamentos com custos muito abaixo do esperado. Conforme Serra (2001), muitas vezes isso é sinônimo de baixa qualidade e falta de garantia dos serviços executados.

Dessa forma, os requisitos contratuais referentes aos custos, quando não esclarecidos podem vir a impactar no atendimento aos critérios técnicos estabelecidos em contrato quando ocorre a aquisição de materiais com qualidade inferior aos solicitados, daí a necessidade desses dois requisitos terem relevância na elaboração do contrato.

2.1.3 O acompanhamento dos critérios técnicos estabelecidos

Entende-se por critérios técnicos todas as recomendações feitas na solicitação de proposta, seja de materiais ou de projeto, as características contidas nos projetos entregues pela subcontratada juntamente com a proposta escolhida pela empresa integradora e ainda cláusulas acordadas em contrato firmado entre as partes.

Dessa forma, o acompanhamento do cumprimento desses requisitos tende a assegurar a conformidade do que está sendo executado com o que foi proposto e acordado inicialmente, bem como a qualidade do que será entregue ao cliente, visando sua satisfação com o produto. Pois, conforme Santos et al. (2014) a melhora na qualidade é um dos principais pilares propostos pela subcontratação de serviços.

A Figura 8 exemplifica alguns dos tipos de recomendações contidas na RFP-06,

onde é possível verificar algumas referências de materiais a serem adotados no processo executivo. E, conforme o gerente de projetos, ao elaborar a proposta, os materiais apresentados deverão ser de igual ou superior desempenho e qualidade aos referenciados, o que será confirmado durante o acompanhamento da execução, com a chegada de materiais, e caso necessário, com a realização de testes avaliativos de desempenho.

Para verificar se todos os critérios acordados estavam sendo seguidos, acompanhava-se diariamente a realização das atividades e rotineiramente a chegada de materiais. Para tal, no canteiro de obras, o mestre de obras e o engenheiro civil da empresa integradora, bem como o encarregado da empresa subcontratada, observavam constantemente o processo executivo, orientando quando necessário, como em casos de utilização incorreta de equipamentos, ou aplicação de técnica construtiva diferente da solicitada. Exemplo disso pode ser observado na Figura 9, a qual revela que durante inspeção realizada pela empresa gerenciadora foi verificada divergência entre o que está sendo feito e o que foi especificado, entretanto, isso já era de conhecimento da empresa integradora, e estava aprovado para continuidade da execução por não interferir no resultado requerido. Dessa forma, observa-se que a presença diária desses representantes no canteiro de obras possibilita rápidas tomadas de decisões no que diz respeito à execução dos serviços, garantindo a entrega do produto dentro do que foi requisitado.

1º PAVIMENTO

REVESTIMENTOS CERÂMICOS; PORCELANATOS; GRANITOS; PINTURA AMBIENTES INTERNOS:

4.2.1.1 Fornecimento e execução (MAT + M.O) dos serviços de colocação/assentamento e aplicação de revestimentos nos pisos e paredes em:

- Revestimentos em Porcelanatos; Revestimentos cerâmicos; **granitos (inclusive bancadas)** e (emassamento com pintura) das paredes e pisos (onde houver necessidade).

O participante deverá seguir todas as orientações e determinações conforme as especificações de projeto e anexos. Lembrando que **o quantitativo desta RFP_06 ACABAMENTOS dos serviços é orientativo e o contratado deverá seguir exatamente as informações e quantidades de projeto.**

Os revestimentos cerâmicos e porcelanatos deverão ser aplicados em argamassa colante para pisos e paredes **Referência_ (quartzolit ACI, ACII, ACIII (ou similar) _ argamassa específica para os ambientes internos de pisos e paredes; os revestimentos de granito deverão ser assentados em Argamassa específica para o material _ Referência_ (quartzolit ACIII (ou similar) _ argamassa específica para assentamentos de granitos. Os revestimentos cerâmicos deverão ser rejuntados com rejunte acrílico_ Referência_ Quartzolit (ou similar) e espaçadores **conforme especificação dos projetos, detalhes e orientação da fiscalização da obra.** Os revestimentos em porcelanato deverão ser rejuntados com rejunte acrílico_ Referência_ Quartzolit (ou similar) específico para o material e também seguir o espaçamento conforme especificação dos projetos, detalhes e orientação da Fiscalização.**

Figura 8: Referências e orientações contidas na RFP-06 (Grifos feitos pelos autores)

Com relação aos materiais utilizados, é possível observar, ainda na Figura 9, que foi verificada na inspeção da empresa gerenciadora o uso de um material diferente do referenciado pelo cliente, entretanto, a empresa integradora já havia realizado testes e constatado que poderia ser feita a substituição pois as características técnicas eram semelhantes entre os dois materiais, isso porque o controle dos insumos adquiridos acontecia no momento em que era realizada a descarga deles no canteiro, verificando se o material era compatível com o descrito no orçamento que fora apresentado. Caso fosse diferente, eram solicitados testes que comprovassem a similaridade das propriedades, para somente após o resultado ser liberada a utilização do material.

Nesse sentido, pode-se afirmar que ao esperar a chegada dos materiais no canteiro de obras, para apenas então verificar e testar o que foi adquirido pode gerar atrasos na execução da atividade, bem como custos excedentes à subcontratada, entretanto, quando questionado sobre essa possibilidade, o gerente de projetos afirmou que, por estar sempre aberta ao diálogo, realizando dessa forma uma gestão preventiva, a empresa integradora nunca presenciou tais acontecimentos.

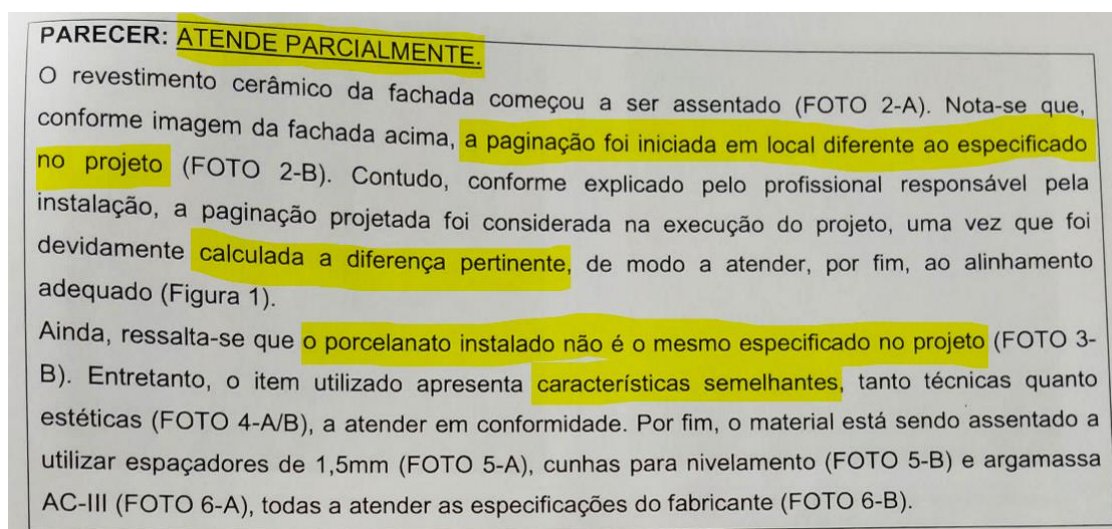


Figura 9: Constatação de substituições e parecer final da gerenciadora

Assim, a presença constante de profissionais monitorando as atividades diárias, juntamente com a elaboração dos RDO, reuniões semanais e os devidos alinhamentos criava uma proximidade entre empresa integradora e a subcontratada, segundo o gerente de projetos, isso pode ser considerado diferencial para a manutenção do modelo de negócio. Isso porque, o diálogo constante é uma das garantias do funcionamento da gestão integrada.

Além disso, conforme dito, a empresa gerenciadora do contrato, a qual realiza o

papel de reguladora e avaliadora de conformidades, realizava vistorias constantes nas frentes de trabalho para elaboração de RO (Relatório de Obra), o qual, diferentemente do RDO, não visa detalhar as ocorrências diárias da construção, mas sim compilar informações de um lote de serviços e apresentar a conformidade deles perante o que foi requisitado pelo cliente final, apresentando pareceres sobre os serviços realizados. O objetivo da empresa integradora era alcançar sempre o parecer favorável à execução.

As fotos constantes na Figura 10 embasam os comentários e parecer apresentado na Figura 9. São registros fotográficos feitos durante a visita que originou a formulação do relatório de obra, que visam corroborar para o que é relatado. Nesse sentido, observa-se que além do parecer técnico com finalidade de aprovação ou reprovação dos serviços executados, esse relatório da empresa gerenciadora funciona como um arquivo que documenta diversas observações e até mesmo mudanças que ocorreram no decorrer da construção, podendo essas informações servirem de provas em futuros processos de garantia do serviço entregue.

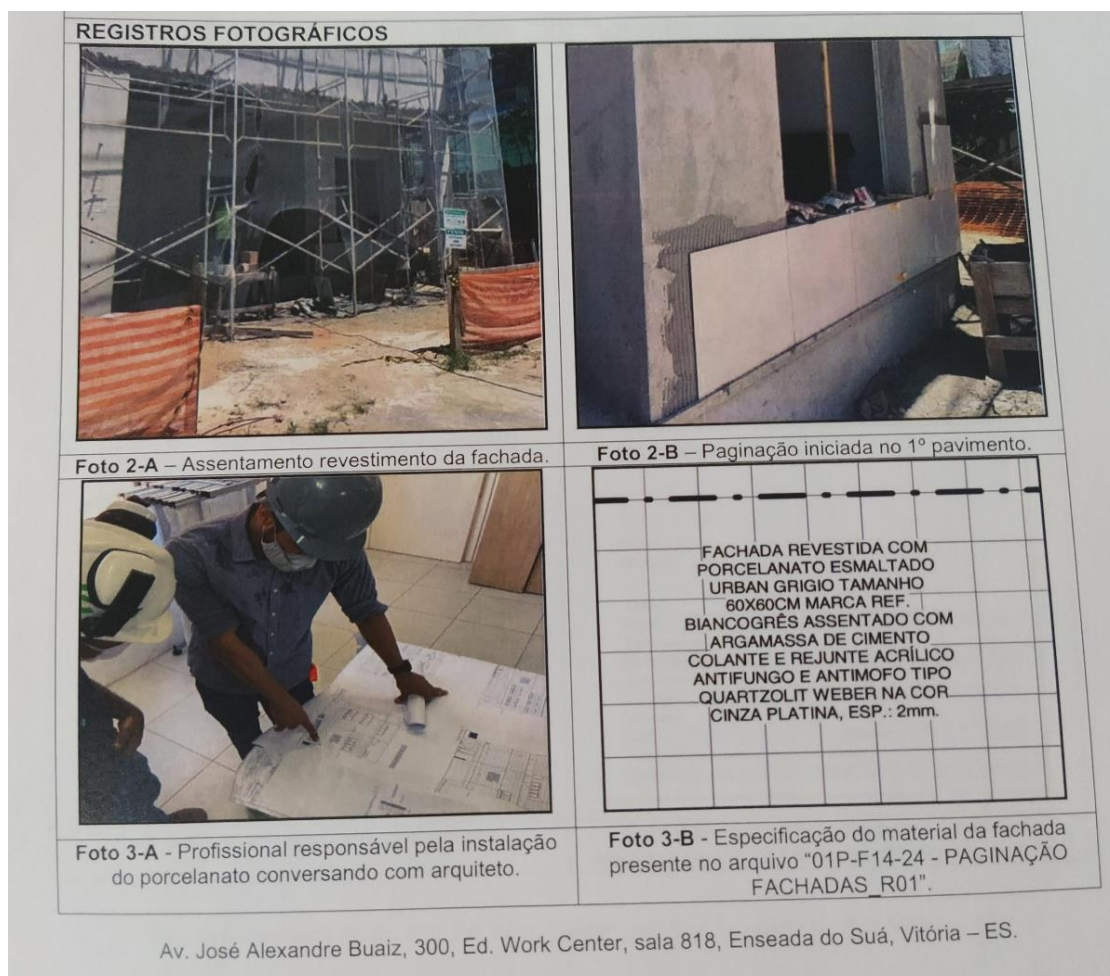


Figura 10: Registros fotográficos realizados no acompanhamento.

Fonte: Acervo pessoal, 2022

Dessa forma, ainda que autorizada a prosseguir com as atividades, a empresa integradora é informada quanto ao ocorrido. Por outro lado, caso ocorresse um parecer desfavorável de algum serviço executado ou relacionado à material inadequado, o gerente de projetos esclareceu que isso ocasionaria uma situação de retrabalho, algo que impacta negativamente o andamento da obra como um todo, haja vista a necessidade de refazer o serviço.

Portanto, a entrega, quando feita em conformidade com as exigências e especificações de projeto, extingue a possibilidade de existir retrabalho, afastando, dessa forma, a existência de desvios relacionados aos custos e prazos acordados no contrato.

Sobre isso, o gerente de projetos afirmou que estar em constante acompanhamento dos requisitos contratados é de suma importância e por isso a empresa investe também em treinamentos específicos e periódicos sobre a atividade a ser desenvolvida antes, e durante (se necessário), o início da execução, além de solicitar que os serviços estejam sempre sobre monitoramento de outros profissionais.

Considerações Finais

Com o desenvolvimento desse estudo, o que se pode observar é a importância de se ter métodos claros e previamente estabelecidos para o acompanhamento dos requisitos acordados contratualmente, isso porque com base em uma metodologia de supervisão pré-estabelecida é possível facilitar a gestão e torná-la mais estratégica.

Nota-se também que, embora bem estruturada em seu modelo de negócio e presente no acompanhamento direto da execução do que foi contratado, a empresa integradora não quantifica ou estrutura dados que sejam referentes às ocorrências pontuais, como os atrasos nos prazos parciais dos serviços, ou ainda a mudança na ordem planejada para o acontecimento de cada etapa, principalmente aquelas eventualidades que não alteram os resultados. Tais dados poderiam ser utilizados para que a evolução entre os seus projetos executados fosse analisada, ou para que fosse possível compará-la com outras empresas do mesmo segmento e assim agregar ao processo de melhoria contínua, por exemplo.

Durante as entrevistas, foi possível notar que a maior precaução da empresa integradora está relacionada ao acompanhamento presencial da execução dos serviços, feito por dois profissionais experientes, sendo eles o engenheiro civil e o mestre de obras. Posteriormente, entendeu-se que a cautela se deve aos riscos envolvidos com a execução

inadequada dos serviços, ou até mesmo o uso de técnicas ou materiais divergentes daqueles contratados, que ocasionam retrabalho.

Observou-se também que o acompanhamento dos prazos na empresa analisada não ocupa nenhuma posição de destaque. Por outro lado, o detalhamento que envolve o orçamento torna o acompanhamento dos custos mais desenvolvido, haja vista que quando acontece a medição, mensalmente, é possível observar se os valores estão compatíveis com o que foi orçado e apresentado. Entretanto, também não há acompanhamento de possíveis desvios de valores, haja visto o modelo de contrato, o qual tem como sua principal característica o fortalecimento da segurança financeira da empresa contratante.

Não foi observado no contrato firmado nenhuma cláusula que restrinja alterações no preço estabelecido. Dessa forma, entende-se que essa informação não está adequadamente esclarecida entre as partes, o que pode vir a gerar conflitos.

Observa-se assim que o orçamento projetado pela empresa subcontratada deverá considerar muitas variantes no intuito de proteger a sua margem de lucro, tais como variações de mercado, entrada e saída de colaboradores e afins.

Portanto, torna-se perceptível que para regular a inserção de subcontratados no canteiro de obras se faz necessário o estabelecimento de uma série de condições, como as estabelecidas de prazos, as de custos e as que referenciam os insumos e técnicas a serem utilizadas, as quais quando devidamente acompanhadas e planejadas, ocasionarão efeitos positivos para ambas as partes. Isso uma vez que critérios bem estabelecidos geram compreensão quanto ao objeto contratado, e assim otimizam o tempo que seria despendido em campo com esclarecimentos durante o processo executivo.

Além disso, observa-se também que ao dividir todo o projeto em várias frentes de trabalho com empresas especialistas, a empresa integradora tem a possibilidade de ser ainda mais específica sobre as requisições do seu cliente principal, tornando o trabalho a ser executado mais compreensível para a empresa subcontratada, de modo a facilitar a confecção do orçamento e dos projetos executivos, por exemplo.

Por outro lado, é possível notar que essa diversidade de empresas subcontratadas em um mesmo canteiro de obras requer maior atenção aos contratos firmados, devendo esses contratos seguirem um padrão, para que não haja divergências no tratamento e nas exigências feitas, impedindo que uma empresa seja mais exigida que outra.

Nesse mesmo sentido, um ponto relevante a ser considerado é a existência de empresas que trabalhem como subcontratadas e atendam mais de uma especialidade, tendo diferentes equipes de especialistas como colaboradores, tal como a responsável pela

execução da etapa de acabamentos que teve uma de suas atividades percorrida nessa pesquisa, que também assumiu a etapa de alvenarias do mesmo empreendimento.

Contudo, nota-se que os métodos de supervisão do cumprimento de requisitos utilizados pela empresa em análise poderiam ser mais bem aproveitados caso houvesse a definição e o acompanhamento de indicadores de desempenho relacionados a esses requisitos, como desvio de prazos, desvio de custos e qualidade, por exemplo. Entretanto, conforme o observado, a empresa integradora em questão se limita a um acompanhamento empírico, caso a caso, não se preocupando na construção de uma base de dados que sirva para seu desenvolvimento no mercado.

Como relatado ao longo dessa pesquisa, o não atendimento de um requisito pode vir a impactar em outro, como no caso da qualidade, que pode vir a refletir no prazo de conclusão e no custo final da obra.

Referências

- AGUIAR, A. G. D. B.; MONETTI, E. **Subcontratação: uma opção estratégica para a produção**. São Paulo, 2001.
- ALBUQUERQUE, F. S. *et al.* Utilização da ferramenta request for proposal (RFP) nas vendas de um hotel de negócios. **Revista de Psicologia**, v. 13, n. 44, p. 22-39, 2019.
- BARBOSA, R. V. **Contrato de terceiros e a necessidade de indicadores de desempenho simplificados**. 2012. Monografia (Especialização em Construção Civil) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- BEATRICE, M. C. O. P. **Modelo para gestão de mão de obra subcontratada em construtoras**. 2011. 334 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- BORGES, M. S. N. **As empresas construtoras e terceirização de mão de obra na construção civil**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Anhembi Morumbi, 2004.
- BRANDLI, L. L. **A estratégia de subcontratação e as relações organizacionais na construção civil de Florianópolis**. 1998. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- CARDOSO, E. G. **Modelo multicritério de apoio a decisão no processo de seleção de empresas terceirizadas na construção civil**. 2017. 84 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.
- CARMO, L. U. do. **Contratos de construção de grandes obras**. 2012. 279 f. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CHOMA, A. **Como gerenciar contratos com empreiteiros**. 2. ed. São Paulo: Pini, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, M.; BRAGA BARBOSA, A. Sistema de Gestão Integrada na construção civil. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 2, n. 2, p. 1-6, jul. 2017.

LORDSLEEM JR, A. C. **Metodologia para capacitação gerencial de empresas subempreiteiras**. 2002. 288 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, V. L. de *et al.* **O diálogo público-privado na busca por contratos mais eficientes**: a utilização da request for proposal pelas empresas estatais. 2021. 32 f. Monografia (Especialização em Direito) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

PARIZI, C. C.; NAAS DE ALENCAR, I.; GARCIA, S. Fatores que influenciam na produtividade do trabalhador da construção civil. **Revista Espacios**, v. 38, n. 19, p. 26-34, 2017.

RUSSO, G. M. **Guia prático de terceirização**: como elaborar um projeto de terceirização eficaz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SANTOS, R. B. P. dos; PALADINI, E. P.; JUNGLES, A. E. Proposta de indicadores de desempenho para uma empresa de consultoria na gestão da construção. *In*: XV ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, XV., **Anais[...]**, Maceió, 2014. p. 1186-1195.

SERRA, S. M. B. **Diretrizes para gestão dos subempreiteiros**. 2001. 301 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.