



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FELIPE JORDÁN DE ALMEIDA

**FATORES QUE LEVAM O GESTOR À ESCOLHA PELA
TERCEIRIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BLOCOS DE
CONCRETO NA CONSTRUÇÃO CIVIL: estudo de caso**

Brasília – DF

2013

FELIPE JORDÁN DE ALMEIDA

**FATORES QUE LEVAM O GESTOR À ESCOLHA PELA
TERCEIRIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BLOCOS DE
CONCRETO NA CONSTRUÇÃO CIVIL: estudo de caso**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Patrícia
Guarnieri.

Brasília – DF

2013

Almeida, Felipe Jordán.

Fatores que levam o gestor à escolha pela terceirização da produção de blocos de concreto na construção civil: estudo de caso / Felipe Jordán de Almeida. – Brasília, 2013.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Dra. Patrícia Guarnieri, Departamento de Administração.

FELIPE JORDÁN DE ALMEIDA

**FATORES QUE LEVAM O GESTOR À ESCOLHA PELA
TERCEIRIZAÇÃO DE BLOCOS DE CONCRETO NA
CONSTRUÇÃO CIVIL: Estudo de caso**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a).

Felipe Jordán de Almeida

Doutora, Patrícia Guarnieri.

Professor-Orientador

Doutor, Carlos Denner,

Professor-Examinador

Doutora, Solange Alfinito

Professor-Examinador

Brasília, 20 de fevereiro de 2013

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por me ajudar no alcance dessa conquista. Agradecer a minha família pelo apoio e estrutura dada durante esses anos na Universidade. Aos professores pelo conhecimento transferido, principalmente a minha orientadora Patrícia Guarnieri que me auxiliou bastante para realização desse trabalho. E a todos os amigos que sempre demonstraram companheirismo durante esse tempo.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	6
1INTRODUÇÃO	8
1.1 Formulação do problema	9
1.2 Objetivo Geral	10
1.3 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa	11
2REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Conceito de terceirização	13
2.1.1 Perspectivas para análise da escolha de terceirização	17
2.2 Teoria dos Custos de Transação (TCT)	21
2.3 Revisão de literatura sobre o TCT	25
3MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	28
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	29
3.3 Participante do estudo	32
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados	33
4RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1 Descrição da atividade de terceirização de blocos de concreto em uma empresa do ramo da construção civil	35
4.2 Fatores importantes para a decisão de terceirizar a fabricação de blocos de concreto	38
4.3 Percepções do gestor sobre os custos de transação para a tomada de decisão de terceirização de blocos de concreto	40
5CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE	52
ANEXO	59

Resumo

O aumento na competitividade na construção civil deve-se ao crescimento urbano e ao desenvolvimento econômico do país. A facilidade de crédito disponível no mercado, o déficit habitacional, os programas do Governo Federal como o Minha Casa Minha Vida ou Morar Bem e, a quantidade de novos empreendimentos comprova o bom momento que o setor imobiliário atravessa. As construtoras focam nas vendas de apartamentos e para que entreguem as obras no prazo estabelecido aos compradores, terceirizam algumas atividades do seu processo produtivo focando na principal competência da organização. O objetivo da presente pesquisa foi descrever os fatores que influenciam a escolha do gestor pela terceirização dos serviços de produção de blocos de concreto na construção civil, por meio das dimensões relativas à Teoria dos Custos de Transação (TCT). Para atender este objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa, cujo procedimento técnico foi o estudo de caso na empresa Mais Engenharia que terceiriza a produção de blocos de concreto em um complexo residencial que está sendo construído na cidade de Valparaíso - GO. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: roteiro de entrevista semi estruturada, análise documental e observação direta. Percebeu-se com os resultados encontrados que os fatores que fazem com que os gestores escolham pela terceirização não devem ser apenas de análise econômica e que são analisados também fatores de competências e fatores do custo de transação. Na empresa estudada percebe-se que os gestores mesmo sem possuir conhecimentos teóricos acerca da Teoria dos Custos de Transação e outras técnicas, identificaram como fatores importantes para a tomada de decisão elementos da frequência, incerteza, especificidade dos ativos, especificidade locacional e física no processo da terceirização da produção de blocos, os quais são fatores presentes na TCT. A contribuição deste trabalho reside na consideração de aspectos mais abrangentes na tomada de decisão que envolve fabricar internamente ou terceirizar.

Palavras-chave: Construção Civil; Teoria dos Custos de Transação (TCT); Terceirização.

1 INTRODUÇÃO

O aumento na competitividade na construção civil deve-se ao crescimento urbano e desenvolvimento econômico do país como comprova a pesquisa feita pela Price (2012). A facilidade de crédito disponível no mercado, programas do Governo Federal como o Minha Casa Minha Vida e a quantidade de novos empreendimentos comprovam o bom momento que o setor imobiliário atravessa.

As construtoras focam na construção de apartamentos e para que consigam entregar as obras dentro do prazo estabelecido aos compradores, terceirizam algumas atividades no processo produtivo focando na principal competência da organização. Tendo em vista a frequente necessidade na decisão de produzir internamente ou terceirizar, surgiu o interesse em pesquisar aspectos mais abrangentes que possibilitariam aos gestores tomar decisões de forma mais confiável.

Desta forma foi realizado um estudo de caso na empresa Mais Engenharia que terceiriza a produção de blocos de concreto em complexos residenciais que estão sendo construídos na cidade de Valparaíso – GO e que irá entregar até o início de 2014, 2206 apartamentos, de acordo com dados fornecidos pela empresa, voltados para pessoas com baixa renda.

Na pesquisa foram levantados os fatores que fizeram os gestores da organização pela escolha da terceirização na produção de blocos de concreto. Os fatores que fazem com que o gestor escolha pela terceirização não devem ser apenas de análise econômica por ser uma avaliação, citada por alguns autores, como insuficiente como para Gutwald (1996). Devem-se analisar também os custos de transação que é explicada pela Teoria dos Custos de Transação (TCT), além de outras abordagens como a análise econômica e de competências centrais. Na TCT proposta Williamson (1989) os fatores comumente analisados são: Frequência, incerteza e especificidade do ativo.

Nesta pesquisa por meio de entrevistas com os principais gestores da organização, foi realizada uma análise com base na técnica de análise categorial temática, proposta por Bardin (1977) para levantar os fatores que influenciam na escolha da organização pela terceirização.

1.1 Formulação do problema

O aumento evidente da competitividade e o crescimento do mercado de construção civil devido ao momento econômico que o Brasil atravessa impelem as empresas a se concentrarem na busca de mais clientes, focando em seu *core business*. A competição em nível mundial obrigou as empresas a adequarem suas estratégias e o seu posicionamento diante dos mercados, visando a sua conquista ou até mesmo a continuidade de atuação da organização. A identificação clara da atividade-fim e da atividade-meio da empresa passou a ser fundamental neste processo (LINDEMANN, 2006). Para que a empresa possa ter eficiência, elas têm delegado algumas atividades a terceiros, especialistas em um determinado prestação de serviço, por exemplo (SEKIDO, 2010).

A terceirização é uma técnica que vem sendo utilizada em larga escala e é vista como uma alternativa de desverticalização, para que as organizações sejam mais flexíveis às mudanças no mercado. Os tomadores de decisão preferem muitas vezes observar apenas o lado econômico para julgar se é eficiente o processo de terceirização ou não. Porém é necessário que se avalie também uma relação substantiva das partes envolvidas. A escolha pela terceirização exige uma adequada análise quanto aos fatores que influenciam em sua decisão e os resultados que proporcionará à empresa, afirmam Porter (1986) e Teixeira, Martelam e Prado Filho (2009).

O setor da construção civil é de grande importância para o país tanto economicamente e socialmente, segundo o Sindicato da Indústria da Construção Civil do Distrito Federal - Sinduscon-DF (2012) o Produto Interno Bruto (PIB) da construção civil deve crescer 5,2% maior do que o crescimento do PIB Nacional que deve ficar na casa dos 3%. Devido tal importância do setor optou-se por estudá-lo, e a terceirização bem executada faz parte do possível sucesso da empresa no mercado da construção civil.

A escolha pela TCT deve-se à possibilidade que a teoria proporciona para que o gestor tenha subsídios para a tomada de decisão pela terceirização ou não, pois o levantamento de fatores que fazem parte do processo a ser terceirizado faz com que

ele tenha melhor visão e a organização tenha mais chance de sucesso, esse é um dos motivos pela escolha da teoria para a pesquisa (GOLDBERG, 2009).

Devido à lacuna na literatura quanto ao estudo destes fatores na construção civil acerca da TCT na Região Centro-Oeste, onde a construção civil tem crescido consideravelmente, julgou-se importante realizar uma pesquisa para responder a seguinte pergunta: Quais são os fatores que influenciam na decisão dos gestores, da empresa Mais engenharia que terceiriza a produção de blocos de concreto em uma construção no entorno do DF, com base na TCT?

1.2 Objetivo Geral

Descrever os fatores que influenciam a escolha do gestor pela terceirização dos serviços de produção de blocos de concreto na construção civil com base nas dimensões relativas à TCT.

1.3 Objetivos Específicos

- 1) Descrever a atividade de terceirização de blocos de concreto em uma empresa do ramo da construção civil;
- 2) Levantar junto aos gestores de uma empresa da construção civil quais são os fatores importantes para a decisão de terceirizar a fabricação de blocos de concreto;
- 3) Identificar se a percepção do gestor coincide com a teoria dos custos de transação para a tomada de decisão de terceirização de blocos de concreto

1.4 Justificativa

A atividade de terceirização na empresa Mais Engenharia é essencial para a execução da construção de 2206 apartamentos, vinte e três prédios em cinco complexos residenciais na cidade de Valparaíso – GO, com incentivos do programa de crédito para pessoas de baixa renda do governo Minha Casa, Minha Vida (MCMV) da Caixa Econômica Federal (CEF), que tem movimentado e tornado o setor imobiliário e da construção civil cada vez mais competitivo, segundo dados fornecidos pela Mais Engenharia..

A maneira mais simples de se avaliar a terceirização é pela a análise econômica, comparando-se o custo de fabricação com o custo de aquisição. No entanto, a decisão final não pode ser tão simples e deve incluir outras considerações como o custo de transação (GUTWALD, 1996).

Segundo Gutwald (1996) a terceirização pode ser encarada sob três perspectivas: análise econômica, de competências essenciais e dos custos de transação, essa último sendo o foco da pesquisa. Na perspectiva do custo de transação o fator estimulador é a melhora de eficiência por meio da escolha da forma organizacional, de acordo com Pondé (1994) sendo o custo de transação o dispêndio de recursos para planejar, adaptar e monitorar as interações dos agentes para que se cumpram os termos de contrato da terceirização.

Alguns trabalhos publicados ressaltam o estudo da TCT sob diferentes aspectos e peculiaridades, alguns deles são citados de forma a situar a presente pesquisa.

Costa e Santos (2008) investigaram os custos de transação envolvidos na delegação de serviços de adequação rodoviária e compararam estes custos entre a execução direta dos serviços pela Administração pública e a execução por empresa privada contratada. Bandeira, Melo e Maçada (2009) discutiram em seu trabalho, os principais mecanismos de coordenação das relações interorganizacionais – poder e cooperação – na cadeia de suprimentos da indústria da construção civil. Linder (2004) estudou as oportunidades de terceirização baseadas nas competências necessárias para executar as funções e no tempo necessário para desenvolver as habilidades internamente.

Quélin e Duhamel (2003) identificaram os principais fatores pela escolha da terceirização em 25 empresas de diversos países europeus. Kakabadse (2002) compararam a terceirização entre empresas europeias e americanas, além de identificar os fatores pela escolha da terceirização avaliar também o nível de satisfação das empresas que fazem o uso da terceirização. Cabral (2002) pesquisou a causa de terceirização tardia de uma empresa no Brasil comparando e identificando dificuldades da organização em relação ao outras de países europeus.

Rodriguez et al. (2003) pesquisou a atividade da terceirização em cinquenta hotéis nas Ilhas Canárias identificando a percepção dos gerentes em relação às vantagens e desvantagens percebidas. Lamminmaki (2003) analisou a terceirização de 11 hotéis australianos de forma qualitativa identificando os fatores envolvidos relacionando com a teoria dos custos de transação. González-Díaz et al. (2000) relacionou a terceirização com os fatores abordados pela economia dos custos de transação na indústria de construção espanhola. Carlton e Perloff (1994); Perry (1992) e Rocha (2002) analisaram as vantagens da terceirização.

Com base nos trabalhos citados, percebe-se que há uma lacuna na literatura no que se refere à análise dos custos de transação na construção civil, tendo como foco o programa Minha Casa Minha Vida. Segundo Cabral (2004) analisar o custo de transação torna-se importante, pois a minimização dos riscos implica em uma redução do custo de transação, representando um elemento de eficiência na concorrência entre empresas, como é o caso da construção civil, segmento objeto de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem o objetivo de apresentar as principais teorias relacionadas ao tema de pesquisa. Primeiramente é conceituada por diversas visões a terceirização e depois foram expostos os conceitos das perspectivas de análise que segundo Gutwald (1996) são três: Análise econômica, análise de competências essenciais e análise dos custos de transação. E em seguida é abordado à literatura sobre a TCT e seus fatores, além dos principais trabalhos sobre o tema, publicados recentemente.

2.1 Conceito de terceirização

O conceito de terceirização é comumente utilizado por organizações que buscam um especialista em determinadas atividades, evitando a realização de investimentos, aquisição de *know how* e busca de especialização em uma atividade que não é sua *core competence*, desta forma pode focar em outras áreas de interesse (SADER, 2007).

Ao buscar a origem do termo terceirização Martin (1985) encontrou que a terceirização deriva do latim *tertius*, que seria o estranho entre duas pessoas. Terceiro é o intermediário, o interveniente. No caso, a relação entre duas pessoas poderia ser entendida como a realizada entre o terceirizante e o seu cliente, sendo que o terceirizado ficaria fora dessa relação, daí, portanto, ser terceiro. A terceirização, entretanto, não fica restrita a serviços, podendo ser feita também em relação a bens ou produtos.

Historicamente a terceirização surgiu na delegação para terceiros as atividades de uma empresa, a qual nasceu nos Estados Unidos antes da II Guerra Mundial e consolidou-se como prática e técnica de administração a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria automobilística (PRUDENTE 1991). Atualmente, dificilmente se imagina qualquer empreendimento industrial ou comercial que não possua ramificações ou que não tenha parte de seus serviços ou produtos realizados por terceiros.

Teixeira, Martelanc e Prado Filho (2009) acrescentam que a terceirização passou a ser utilizada com mais frequência em empresas privadas, citando o segmento mais proeminente neste sentido como o automotivo. A partir da Toyota, com seu modelo de produção enxuta, no qual a contratação externa, com redução do número de fornecedores, denominados parceiros ganhou ênfase. Conforme Guarnieri, Hatakeyama e Resende (2009), no Brasil exemplos claros disso podem ser citados, como o condomínio industrial da GM em Gravataí, o consórcio modular da VW em Rezende, entre tantos outros. O foco das empresas deste segmento é concentrado em sua *core competence*, enquanto delegam para seus parceiros outras atividades.

O aumento da escolha pela terceirização nas empresas brasileiras, com o conceito de gestão permitindo que um agente externo a responsabilidade operacional por processos que eram realizados pela própria empresa, ganhou maior destaque na década de 90 (FERREIRA, 1994).

Para Cabral (2002), o conceito de terceirização vem do inglês *outsourcing* que é a supressão de origem externa representando a decisão da organização em usar transações de mercado em vez da utilização de transações internas.

Especificamente com relação a terceirizar ou não atividades, Porter (1986) utiliza o termo de integração vertical. Em tese, qualquer função desempenhada pelas organizações poderia ser executada por consórcios de entidade econômicas independentes, cabendo às empresas apenas o papel de coordenar essas entidades.

Segundo Quinn e Hilmer (1994), existem duas abordagens estratégicas, que quando combinadas de forma correta permite ao administrador alavancar as habilidades e recursos de suas organizações. As estratégias são concentrar os recursos próprios da organização nas suas competências essenciais e terceirizar as atividades que a organização não possui uma necessidade estratégica e nem uma capacidade especial.

A decisão da integração vertical segundo Porter (1986, p. 279) “deve extrapolar uma simples análise de custos e investimentos necessários, considerando os problemas estratégicos mais amplos da integração em comparação com o uso de transações de mercado”.

A organização caminha para a integração vertical geralmente é motivada a fortalecer sua posição em seu negócio central ganhando poder de mercado sobre

competidores. “Isto é feito através de economias nos custos de operação, eliminação de custos de mercado, melhor controle para estabelecer qualidade e, possivelmente, proteção de tecnologia”, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p.246).

Outro ponto de vista que pode ser observado sobre a origem da terceirização é que o termo tem cunho de ordem jurídica, podendo ter duas razões básicas segundo Leiria (1995), considerando a relação entre as empresas e os recursos humanos, são terceiros a relação entre empresas, pois é a personalidade ausente, ou seja, administra-se o acordo entre as empresas não sendo necessária a responsabilidade do contratante na gestão do terceirizado.

A outra razão é o fato do Poder Judiciário Trabalhista apresentar restrições a esta prática de evitar fraudes em contratos de trabalho. Prudente (1991) vai mais a fundo quando diz que a Justiça do Trabalho ainda tem certo preconceito em relação à terceirização. Ele justifica tal posicionamento dizendo que não são poucos os maus contratos em que o prestador de serviços é prejudicado e prejudica por efeito reflexo seus empregados.

Outro ponto de vista sobre a terceirização é ressaltado por Leiria (1993) que cita que o ponto de partida do conceito é um jogo negocial com regras novas, incluindo modificações na cultura empresarial, como a que reconhece e dá supremacia ao conhecimento do parceiro. Desta forma, demonstrando a importância da transferência de informações e conhecimento sem que haja prejuízo de qualidade e assimetria de dados.

A terceirização pode ser definida como “o ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou comercialização de uma empresa para outra(s)” (AMATO NETO, 1995, p.36).

Considera-se ainda, a terceirização uma transferência de atividades ou processos para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que assumem esta atividade terceirizada como atividade fim, conforme cita Silva (1997).

Bernardes (2007, p. 43) cita que a terceirização pode também levar a organização com sistemas de produção de conhecimento a obter vantagens, pois “aproveita a profundidade intelectual, as economias de escala e as reviravoltas mais rápidas no conhecimento especializado oferecidas pelos fornecedores”.

Além disso, a terceirização também é destacada como uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações, com delegação da maioria dos serviços de apoio e também de importantes processos da organização que influenciam diretamente no produto oferecido, essa atitude revela uma corrida à redução de custos (BEZERRA, 1994).

Linder (2004) publicou um artigo que procura mostrar as oportunidades de terceirização baseadas nas competências necessárias para executar as funções e no tempo necessário para desenvolver as habilidade internamente. Procura identificar critérios pra diferenciar os diversos tipos de terceirizações, com destaque para aquelas mais transformadoras, que melhoram radicalmente as competências centrais para operação.

A pesquisa de Quélin e Duhamel (2003) identifica os principais fatores pela escolha da terceirização em 25 empresas de diversos países europeus. Kakabadse (2002) realizaram um trabalho comparativo a cerca da terceirização entre empresas europeias e americanas, além de identificar os fatores pela escolha da terceirização avaliar também o nível de satisfação das empresas que fazem o uso da prática e quem toma a decisão inicial pela terceirização.

Outra pesquisa importante a ser ressaltada, é a de Cabral (2002), que pesquisou a causa de terceirização tardia de uma empresa no Brasil comparando e identificando dificuldades da organização em relação ao outras de países europeus.

Rodriguez et al. (2003) pesquisou a atividade da terceirização em cinquenta hotéis nas Ilhas Canárias identificando a percepção dos gerentes em relação às vantagens e desvantagens percebidas. Lamminmaki (2003) também estudou a terceirização de 11 hotéis australianos de forma qualitativa identificando os fatores envolvidos relacionando com a teoria dos custos de transação. González-Díaz et al. (2000) relacionou a terceirização com os fatores abordados pela economia dos custos de transação na indústria de construção espanhola.

Para Carlton e Perloff (1994) a opção pela escolha da terceirização deve ser realizada considerando as seguintes vantagens: redução nos custos de transação, manutenção da oferta de insumo chave, internalização das externalidades, integração para evitar restrições governamentais, a criação e a eliminação do poder de mercado de outras firmas. Já para Perry (1992) e Rocha (2002) os principais fatores na teoria pela decisão de se terceirizar são: economia tecnológica, imperfeição do mercado e economia dos custos de transação.

Ademais, Costa e Santos (2008) investigaram os custos de transação envolvidos na delegação de serviços de adequação rodoviária e compararam estes custos entre a execução direta dos serviços pela Administração pública e a execução por empresa privada contratada. Bandeira, Melo e Maçada (2009) discutiram em seu trabalho, os principais mecanismos de coordenação das relações interorganizacionais – poder e cooperação – na cadeia de suprimentos da indústria da construção civil. O estudo de caso demonstrou que o relacionamento existente se baseia, predominantemente, na relação de dominação, devido a fatores inerentes ao setor como: grande poder de barganha imposto pelas construtoras, o perfil das empresas subempreiteiras ser de micro e pequenas empresas e pequena agregação tecnológica nos produtos fornecidos pelas subempreiteiras.

Tendo relatado os principais aspectos sobre terceirização com base e artigos recentemente publicados, parte-se para a abordagem das três perspectivas apontadas por Gutwald (1996) como importantes para a escolha de terceirizar ou não: análise econômica, das competências essenciais e do custo de transação são descritas na próxima seção.

2.1.1 Perspectivas para análise da escolha de terceirização

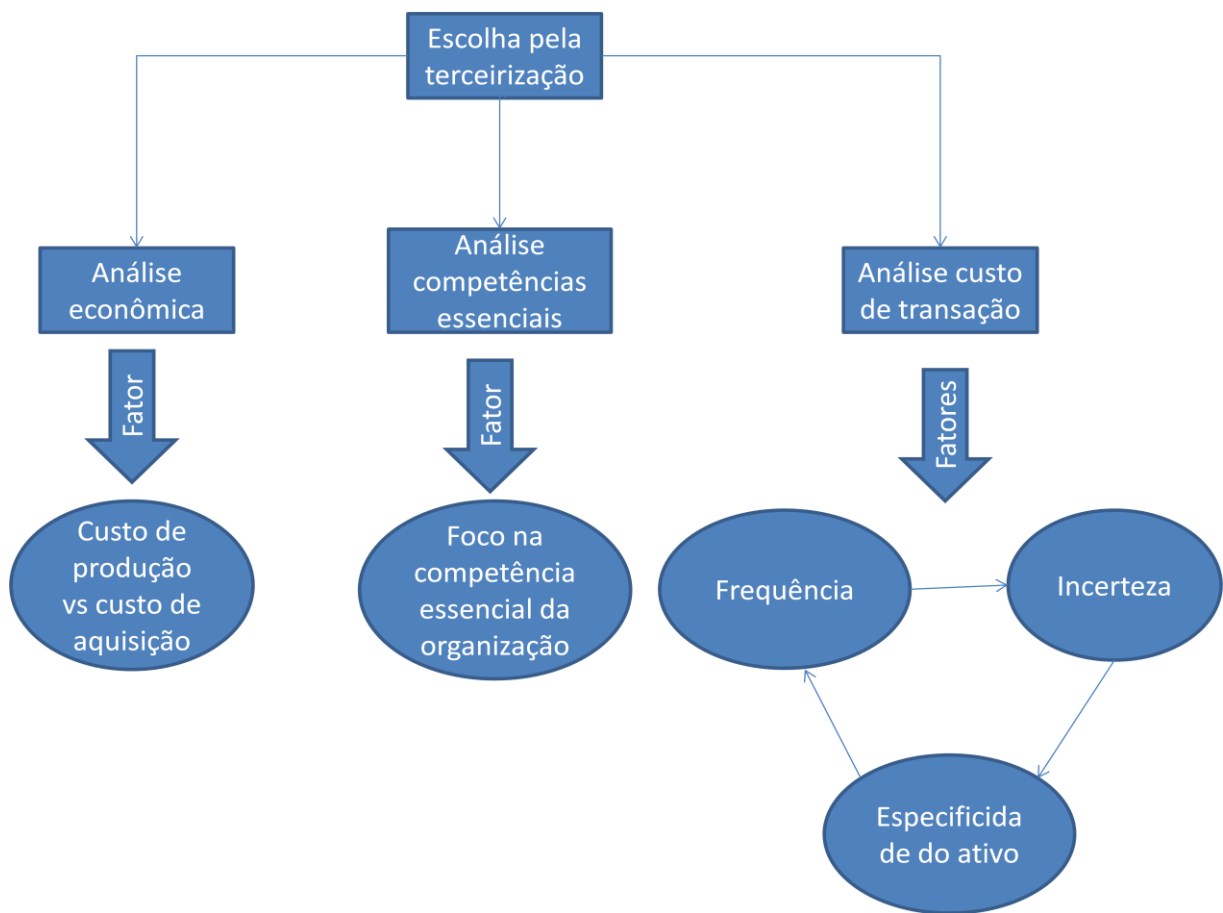
Com aumento da competição no mundo cada vez mais globalizado as empresas tendem a se concentrar na sua atividade-fim, delegando a atividade-meio para parceiros estratégicos ou fornecedores de serviços. Este processo de desverticalização ou terceirização exige uma análise de fatores que influenciam na escolha do tomador de decisão na organização (CHRISTOPHER, 1999; GUARNIERI, 2012).

O seu benefício segundo Gutwald (1996) tem como fatores estimuladores: transformação de custos fixos em variáveis, disponibilização de recursos financeiros, foco sobre a atividade-fim da empresa, maior flexibilidade da produção, acesso às melhores tecnologias disponíveis e a melhor eficiência por meio da escolha da forma organizacional adequada à redução dos custos de transação.

As desvantagens são a dificuldade em estabelecer parcerias, dependência do fornecedor, possibilidade de redução da diferenciação e questões sindicais (REZENDE, 1997).

A análise da escolha pela terceirização de acordo com Gutwald (1996) pode ser encarada sob três perspectivas: Análise econômica, análise de competências essenciais e, Análise dos custos de transação, conforme a Figura 1 sintetiza.

Figura 1 – Tipos de análises para escolha de terceirização



Fonte: Adaptada de Gutwald (1996).

De acordo com a Figura 1, quando o gestor decide pela terceirização ele deve fazer os três tipos de análises para se analisar se é eficiente a escolha pela terceirização de uma atividade ou produto. Uma das formas de escolha pela terceirização é a análise econômica, nesta abordagem compara-se o custo de

fabricação com o custo de aquisição de um parceiro. Na análise de competências essenciais, a organização deve analisar se o seu diferencial e suas habilidades estão em um determinado segmento, sendo mais viável terceirizar a produção, por exemplo, centrando sua atuação em sua *core competence*. Já na análise dos custos de transação, deve se analisar o dispêndio de recursos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes para que os termos do contrato de terceirização sejam cumpridos, conforme afirma Gutwald (1996) e também, é importante que sejam analisados fatores como a frequência, incerteza e especificidade do ativo.

Teixeira, Martelanc e Prado Filho (2009) afirmam que quanto mais completa for a análise relativa à terceirização melhor, tendo em vista que terceirizar sem os cuidados adequados e com intenções duvidosas não funciona bem. Os autores acrescentam que esse estudo envolve no mínimo uma convergência de três ciências sociais aplicadas quais sejam: direito, economia e administração.

A decisão de se fazer ou comprar um determinado produto na organização é uma das decisões mais importantes na cadeia de suprimentos. Esse tipo de decisão possui aplicações em diversas áreas e diferentes setores econômicos. A prática da decisão se limita apenas ao comprar ou fazer é necessário uma análise mais profunda como: produzir internamente com ou sem investimento, integrar verticalmente ou horizontalmente, integrar parcialmente e desenvolver parcerias e terceirizar (PORTER, 1986; STUCKEY, WHITE, 1993; WHITNEY, 1996).

Segundo Leocádio (2008) é necessário um exame profundo sobre a terceirização já que a decisão de comprar no lugar de fazer deve depender não apenas de considerações de custo, mas também deve-se levar em consideração a qualidade, o conhecimento adquirido e as competências essenciais.

A análise econômica é forma mais simples de se avaliar o benefício ou não da terceirização e por isso torna-se vantajoso e facilitador para o gestor quando se tem a comparação dos custos. O valor do custo é a ferramenta de avaliação de viabilidade (LEOCÁDIO, 2008).

A desvantagem de fatores que cercam a produção faz com que o gestor não possa fazer sua escolha apenas pela análise econômica, pois há outros fatores envolvidos aos quais está vulnerável, como exemplo à não entrega do produto. Cabe ressaltar que custos, diferentemente de despesa, estão diretamente relacionados ao processo de produção de bens ou serviços, pois conforme Martins

(2003) afirma, custo é tudo o que se gasta no produto ou no processo de produção, está ligado diretamente ao produto.

Prahalad e Hamel(1990) ressaltam que as competências essenciais retratam o foco dos esforços e investimentos da empresa e as classificam segundo dois critérios: a competência relativa no mercado e a importância estratégica. A competência relativa no mercado, compara-se a capacidade da empresa e dos demais concorrentes no que se refere a custos, qualidade e processo. E a análise da competência relativa acontece quando se analisa e questiona se a atividade poderá ou não diferenciá-la em relação aos concorrentes, aumentando assim o valor percebido pelo cliente (DI SERIO e SAMPAIO, 2001).

Simon (2003) exemplifica que a importância crítica de qualidade do produto como vantagem competitiva, não permite a terceirização de atividades essenciais da organização, sendo que as empresas, muitas vezes preocupada em proteger as vantagens competitivas já conquistadas mantendo as competências essenciais, prefere manter essas atividades internas.

De acordo com Freitas (2006) quanto maior o foco naquilo que se tem de melhor, maior será a excelência e capacidade de suprir as necessidades e desejos dos clientes. Di Serio e Sampaio (2001) consideram que algumas organizações desenvolvem fornecedores em competências que não deviam ser abandonadas, mostrando que os tomadores de decisão não conseguem distinguir as competências essenciais tendo dificuldade em resolver entre o fazer ou buscar externamente.

A análise com base na TCT associa a transação como unidade básica de análise, portanto, as características das transações passam a ser vistas como principais determinantes da forma de organização da produção, conforme afirmam Costa e Santos (2008). Os custos de transação são os custos associados ao longo do tempo de negociação, aos custos adicionais e aos custos decorrentes de algum investimento específico (HEIDE; JOHN, 1990). São também “os custos necessários para negociar, monitorar e controlar as trocas entre organizações, indivíduos e agentes econômicos” (MOTTA, VASCONCELOS, 2002, p. 390).

A economia dos custos de transação está relacionada na negociação contratual e tem como objetivo ser mais eficiente na estrutura de transação da organização e seus fornecedores, clientes e empregados, diminuindo o máximo que se pode os riscos inerentes às relações (MACHADO, 2004).

Os custos de transação são aqueles incorridos quando os agentes recorrem ao mercado para adquirir equipamentos, insumos ou serviços, ou quando estabelecem uma *interface* com outro agente. “Os custos *ex-ante* de esboçar, negociar e salvaguardar um acordo, e, sobretudo, os custos *ex-post* decorrentes de problemas de adaptação que surgem quando a execução de um contrato é imprecisa como o resultado de atrasos, erros, ou omissões” (AZEVEDO, 1996, p. 221).

O custo de transação de acordo com Williamson (2000) pode ser analisado em três dimensões: Frequência, incerteza e especificidade do ativo. A análise desses fatores é explicado com a TCT proposta por Williamson em 1975, quando publicou a obra *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust*. Tendo em vista o foco deste trabalho nesta análise, a próxima seção a descreverá com mais detalhes.

2.2 Teoria dos Custos de Transação (TCT)

A TCT foi desenvolvida como um complemento à microeconomia neoclássica e seu principal expoente é do economista Oliver Williamson. Após Coase (1937) propor a existência de custos de transação e a lógica de se diminuir esse custo na escolha de forma de governança utilizada pelas empresas (COSTA E SANTOS, 2008). Seu objetivo é ir além da análise tradicional, mas não romper com ela. De acordo com Williamson (1999), a TCT é uma forma de se estudar as organizações em que a transação é a unidade básica de análise e envolve aspectos de economia, direito e economia das organizações, e por isso, é considerada uma abordagem multidisciplinar.

A proposição de Williamson (1999) é que a escolha dos mecanismos de governança seja feita com base nos custos de transação tornando possível a comparação da eficiência das diferentes estruturas de governança. Quando os custos da articulação via mercado fossem menores, essa seria a alternativa escolhida, e em contrapartida, caso os custos da coordenação via hierarquia se apresentassem menores, a produção aconteceria dentro de organizações.

Para entender melhor como isso funciona é necessário entender o que é a unidade básica de análise proposta pela TCT, a transação. Uma transação ocorre

toda vez que um bem ou serviço é transferido para uma interface tecnologicamente separada conforme Williamson (2000), Shelanski e Klein (1995) exemplificaram os custos de transação ao identificá-los como aqueles ocorridos ao localizar outros agentes dispostos e efetivarem a transação, comunicarem-se e trocarem informações que não se resumem aos preços.

Azevedo (1996) definiu o custo de transação como os custos na elaboração de contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento de desempenho, organização de atividades e adaptações ineficientes as mudanças dos sistema econômico.

Williamson (2000) divide as transações em duas classificações principais: i) as ocasionais e as ii) recorrentes. As ocasionais são uma estrutura para o mercado se tornar mais eficiente, pois o custo de uma estrutura interna é maior devido à necessidade de se manter recursos humanos treinados mesmo que a utilização seja ocasional e o custo de se monitorar o fornecedor nesse tipo de transação pode se tornar caro, motivo pelo qual recomenda a utilização de arbitragem por terceiros. As transações recorrentes com ativo semi específico o custo da estrutura do mercado não tende a ser caras, pois o fornecedor possui o interesse em manter uma relação comercial duradoura. Nas transações recorrentes com ativo específico os custos de produção são equivalentes tanto para a estrutura de mercado como para a hierárquica, como o custo de coordenação é menor na estrutura hierárquica e a transação é recorrente esta estrutura se justifica.

A teoria dos custos de transação está baseada em dois pressupostos básicos de acordo com Fagundes (2005): (1) a racionalidade limitada dos agentes econômicos; e (2) o oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos. Segundo Simon (1965) a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes da cada ação. Na prática, porém, o conhecimento dessas consequências é sempre fragmentado. .

Para Williamson (2000) os agentes são intencionalmente racionais, mas fazem de forma limitada, fazendo com que não seja possível prever todas as possibilidades de acontecimentos de futuras transações e elaboração de contratos incompletos. Azevedo (1996) diz que a racionalidade limitada é uma característica do agente. Sendo que quanto mais difícil atender todas as complexidades do contrato maior o custo de transação.

A complexidade de se negociar contratos segundo Fiani (2002) se torna uma importante análise principalmente pela complexidade e incerteza, tal complexidade contratual é definida pela frequência que ocorre a transação levando a transações mais estáveis e seguras entre os agentes. Já a incerteza faz parte da não previsibilidade de possíveis fatores fora contrato o que endurece e limita as normas e cláusulas de contrato.

O oportunismo é definido por Williamson (1999) como a busca do interesse próprio com malícia, decorre da presença de assimetria de informação, dando origem a problemas de risco e seleção adversa. Para Williamson (2000) o comportamento oportunista pode ocorrer *ex-ante* (fase pré-contratual) ou *ex-post* (fase pós-contratual). O comportamento pré-contratual do oportunismo acontece quando uma das partes possui alguma informação prejudicial à outra. E o oportunismo na fase pós-contratual é chamado de risco moral.

A manipulação de informações pode gerar conflitos no âmbito das relações contratuais que regem as transações entre os agentes econômicos nos mercados o que resulta no comportamento do indivíduo na busca de interesses próprios, conforme Pondé et al. (1997).

Em suma, a TCT estabelece que a forma hierárquica de governança surge para resolver os problemas causados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo em meio a um ambiente incerto e sujeito à especificidade dos ativos. A decisão em torno da melhor forma de coordenação da produção depende dos custos associados às transações.

A governança é o modo como as empresas gerenciam as relações com outras organizações, segundo Barney (1999) os tipos de governança são três:

1. Governança de mercado – empresas gerenciam trocas financeiras e de distribuição de produtos que são usados para formação de produtos finais, de forma pontual com outras empresas do mercado fazendo com que o custo de transação seja mais baixo;
2. Governança intermediária – empresas desenvolvem contratos complexos e outras formas de aliança estratégicas. Esse tipo de governança é usada por empresas que negociam contratos de fornecimento de longo prazo.
3. Governança hierárquica – utilizada quando as empresas trazem as trocas para dentro de suas fronteiras e operam de forma verticalizada.

Quando se depara com a decisão pela terceirização ou não, o gestor deve analisar detalhadamente alguns fatores apontados por Williamson (2000), os quais são os fatores básicos, considerados na TCT: Frequência, Incerteza e Especificidade dos Ativos.

Para Azevedo (2000), a frequência das transações tem dois importantes aspectos. O primeiro é que quanto maior a frequência, menor será o custo fixo médio relativo à coleta de informações e a elaboração de um contrato complexo. E o segundo aspecto é se a frequência for muito elevada, os agentes não terão motivos para impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar na interrupção da transação e na consequência perda de possíveis ganhos futuros.

Segundo Williamson (1999) os benefícios de uma estrutura organizacional especializada é maior para as transações baseadas em ativos específicos. Quanto maior a frequência da realização da transação, maiores os incentivos para o desenvolvimento de instituições estruturadas para geri-las.

Farina et al. (1997) definem a incerteza como o risco, no que diz respeito à variância de uma determinada distribuição de probabilidades ou em que a incerteza está associada, a incapacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros faz com que haja maior necessidade de contratos mais flexíveis, além da incerteza derivada da informação incompleta e assimétrica.

A incerteza é estudada por elementos *ex-ante*, que são negociação e tempo de espera para efetivação de acordos, e *ex-post* que são as renegociações dos contratos e tempo de espera para resoluções logísticas (WILLIAMSON, 2000).

De acordo com Farina et al. (1997), a especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude do seu valor que é dependente da continuidade da transação na qual ele é específico. Quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos, ou seja, quanto maior for a especialização da transação, mais provável será a opção de internalização na firma.

A especificidade do ativo pode ser classificada da seguinte forma abaixo e pode contribuir fortemente para o aumento dos custos contratuais Williamson (1991):

- Especificidade locacional – ligada à alta imobilidade do ativo e instalações especializadas com o objetivo de reduzir custos de transporte e inventário;

- Especificidade de ativos humanos – refere-se à necessidade de capital humano especializado para certa atividade, ou seja, capital dotado de habilidades específicas ao interesse das partes envolvidas;
- Especificidade física – ocorre quando uma ou ambas as partes fazem investimentos em equipamentos ou máquinas que envolvam características específicas daquela transação e, tendo baixo valor para usos em outras transações;
- Especificidade temporal – está relacionada com o tempo durante o qual a transação se processa e com a sincronia entre as produtivas distintas;
- Especificidade de ativos dedicados – refere-se aos investimentos realizados para um cliente específico, sem uso alternativo;
- Especificidade da marca – Ligada à imagem que a marca de uma empresa possui no mercado.

Segundo Franceschini (2004) a especificidade se relaciona ao nível de reutilização dos processos em diversas aplicações. Os ativos específicos são das três dimensões aqueles que não podem ser facilmente reempregáveis, a não ser com perdas de valor. Na próxima seção são expostos alguns dos principais trabalhos focados no estudo da TCT, para situar a presente pesquisa no contexto em que se insere.

2.3 Revisão de literatura sobre o TCT

Alguns trabalhos publicados recentemente no contexto da TCT merecem ser destacados, pois auxiliaram no desenvolvimento desse trabalho, principalmente com o intuito de situar a presente pesquisa e diferenciá-la das existentes. Cada autor estuda de maneira diferenciada a TCT, ressaltando diferentes pontos de vistas e peculiaridades de setores e empresas.

Machado; Oliveira; Campos, (2004) investigam quais são os requisitos considerados pelos gestores das empresas, Baterias Moura e Casas Bahia, sob a perspectiva dos fundamentos envolvidos no TCT. E foi concluído que a vantagem competitiva dessas empresas em seus mercados deve-se a eficiência dos custos de transação. Leocádio; Dávila; Donadel (2008) estudaram as peculiaridades e a

evolução da terceirização, mas considerando o processo de escolha de fazer ou comprar como um gerenciamento sistêmico com alto controle do processo produtivo. Já Luna (2006), estudou o processo de terceirização, porém de atividades logísticas e analisa os riscos de transferi-las a terceiros e, afirma que para que haja sucesso é necessária uma evolução na relação contratante e contratada. Este artigo teve como objetivo principal identificar as várias fases do processo de terceirização.

Bento, Di Serio e Martins (2010), buscaram avaliar o processo de terceirização adotado na Philips para a produção de aparelhos de TV, eles entrevistaram executivos de alto escalão a partir das dimensões da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da TCT. Eles chegam à conclusão que a produção de TVs possui potencial de geração de vantagem competitiva para empresa devendo assim ser internalizada.

Costa e Santos (2007) investigaram os custos de transação para a contratação de serviços de adequação rodoviária. A comparação entre os custos de transação mostra que a execução direta é economicamente mais eficiente, porém não foi feita uma análise qualitativa devido à indisponibilidade pelo órgão responsável. Bandeira; Mello; Maçada (2009) estudam sobre os mecanismos de coordenação nas relações interorganizacional de cooperação na cadeia de suprimentos da construção civil com o intuito de identificar suas relações baseadas em dominação ou cooperação.

Cabral (2004) desenvolveu um estudo de caso discutindo o processo de reconfiguração da cadeia de produção de pneus no Brasil, a partir da terceirização. Foi estudada a adaptação contratual e o motivo do retardamento da escolha da terceirização. Utilizou-se a TCT como referencial teórico para discutir os limites de uma rede organizacional. Vieira, Yoshizaki e Lustosa (2007) pesquisaram sobre os elementos de colaboração logística que interessam e fortalecem o relacionamento entre os varejistas e seus fornecedores. Eles levantaram tais elementos em uma grande rede de varejo supermercadista e, as teorias relacionadas são referentes à natureza da colaboração, desempenho logístico, e economia dos custos de transação.

Teixeira, Martelanc e Filho (2008) debatem a terceirização e estudam os aspectos de atendimento ao interesse público e a legislação. Os autores citam vantagens e desvantagens do processo de terceirização, mas não defendem nem criticam as organizações que vão por esse caminho, eles também apresentam em

seu artigo, casos bem sucedidos da terceirização. Lindemann (2006) estuda o caso das manutenções das embarcações de transporte de cargas e propõe um modelo para auxiliar na decisão sobre a terceirização a partir de uma análise multicriterial, evidenciando as percepções dos gestores no processo de decisão. Prado e Takaoka (2001) propõe um modelo para análise da terceirização na área de tecnologia da informação, permitindo as motivações para a terceirização considerando as características das organizações.

Rodrigues et al. (2006) elaboram um estudo que procura entender os motivos das usinas e destilarias utilizarem estratégias diferentes na coordenação vertical da colheita de cana de açúcar. Foram analisados os critérios de escolha utilizados pelas empresas e as dificuldades dos agentes no processo de colheita, o referencial teórico foi baseado na economia dos custos de transação para analisar os critérios dos decisores.

Desta forma, percebe-se a carência de pesquisas na Região Centro-Oeste, mais especificamente no setor da construção civil, sobre a verticalização das organizações. Este fator motivou a elaboração desse trabalho, assim selecionou-se uma empresa com grande abrangência no mercado no entorno do DF, a qual motivada por programas sociais do governo, diferenciou seu processo de construção, utilizando uma tecnologia pouco usada na região para construção de prédios destinado à compradores de baixa renda.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Após a exposição da fundamentação teórica e da literatura pertinente para o estudo, são descritos neste capítulo os métodos e técnicas de pesquisa utilizados para alcançar os objetivos propostos, identificando mais especificamente, a forma de coleta dos dados e a amostra a ser analisada, bem como o tipo e estrutura da entrevista empregada e a análise dos resultados identificados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O objetivo deste trabalho é estudar os fatores que motivam a adoção da terceirização, pelos gestores, na produção de blocos de concreto na Mais Engenharia. Para atingir esse objetivo procurou-se levantar se alguns dos fatores citados na TCT proposta por Williamson (1975) estavam entre os fatores que influenciavam os gestores da empresa no momento em que eles decidiam pela terceirização.

Quanto ao método científico utilizado, destacou-se o indutivo devido à enumeração de um fenômeno que se costuma observar. A pesquisa é do tipo qualitativa, pois foram observados fatores que influenciam na tomada de decisões relativa à terceirização e que não puderam ser quantificados de forma numérica.

Quanto ao objetivo, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem o intuito de detalhar os fatores encontrados na observação de um fenômeno. Desta forma, foi necessário realizar uma pesquisa de campo para entrevistar as pessoas que têm a experiência prática com tais fatores de decisão, os quais se desejavam conhecer. Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa se utiliza do estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001), este procedimento é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade.

O estudo de caso tem como objetivo apresentar como os fatores estudados na TCT influenciam na decisão dos gestores da organização pela escolha da terceirização do serviço de produção de blocos de concreto, o objeto é uma unidade que se analisa profundamente. É uma investigação que se assume como particular, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Evidencia-se como um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. Pode utilizar vários instrumentos e estratégias: análise documental, observação direta, questionários, entrevistas, entre outros (GIL, 2002).

Os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p.19).

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: i) o roteiro de entrevista semi-estruturado, por este permitir que o entrevistado fale sobre o tema, norteado através de perguntas previamente formuladas pelo pesquisador, que permite a inclusão ou alteração das perguntas no decorrer da entrevista; ii) a análise documental, com base em documentos disponibilizados na internet sobre o Programa Minha Casa Minha Vida, relatórios do segmento da construção civil e controles internos da empresa e; iii) a observação direta, que constitui-se de visitas realizadas na empresa, com acompanhamento pelo engenheiro responsável pela obra, o qual apresentou as principais características do processo de terceirização dos blocos e para o qual, foram feitas perguntas informais durante a visita.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A construção civil é integrada por uma série de atividade complexas ligadas entre si pela diversificação de produtos, com processos com graus variados de originalidade vinculando-se a diferentes tipos de demanda. Geralmente a Indústria da Construção civil é classificada nos seguintes subsetores: 1) Materiais de construção; 2) Edificações e; 3) Construção Pesada (SEBRAE – MG, 2005).

Trata-se de um segmento da indústria composta por uma complexa cadeia produtiva, que abrange setores industriais diversos, Um perfil setorial da construção civil brasileira, elaborado pelo SEBRAE-MG (2005), apresenta as seguintes características do setor: i) demanda apresenta forte correlação com a evolução da renda interna e condições de crédito; ii) intensiva geração do emprego, principalmente para mão de obra não qualificada; iii) apresenta níveis de competitividade e produtividade abaixo do padrão existente nos países desenvolvidos e; iv) apresenta baixa atualização nos aspectos tecnológicos e de gestão em relação aos padrões dos países desenvolvidos.

O setor é marcado pela utilização de empreiteiras que, por suas características, se encaixam no perfil de micro e pequenas empresas, ficando possivelmente submissas nas relações com as construtoras.

Segundo o Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) (2012), apesar dos efeitos da crise financeira internacional, o setor da construção se destacou pela geração de postos de trabalho no mercado formal nos anos de 2009 e 2010. A adoção de medidas de combate à crise mundial pelo governo, como a redução da taxa de juros e a ampliação de crédito disponibilizado pelo Governo Federal, são responsáveis pela manutenção e retomada do financiamento imobiliário.

Segundo dados do Banco Central do Brasil (2011) no primeiro trimestre de 2010, o volume de recursos no setor da construção civil cresceu 63,84% (de R\$3,58 bilhões para R\$5,86 bilhões) comparado ao ano anterior. E o número de unidades cresceu 32,41% no mesmo período.

A escolha pela empresa Mais Engenharia se deve a todo crescimento evidente que se tem apresentado na construção civil. Criada como um departamento da JCGontijo, a Mais Engenharia e Construção é resultado direto de propósitos de expansão da empresa para os novos mercados, levando a experiência de qualidade na construção e oferecendo produtos diferenciados a diversos públicos. Está localizada em Valparaíso de Goiás e já lançaram na região 2.200 unidades habitacionais no Bairro das Palmeiras, com previsão ate 2014 de lançar mais 4.000 unidades. No local, a empresa construirá a infraestrutura (água, esgoto, energia elétrica, creche, etc.) que será doada para a Prefeitura e as empresas da região de água/esgoto e energia elétrica.

Atualmente a Mais Engenharia tem uma administração ligada a JcGontijo com um Superintendente Geral, Superintendente Técnico e Superintendente Administrativo/Financeiro. Atualmente o patrimônio da Mais Engenharia é aproximadamente de 300 milhões e é uma das 10 maiores empresas de Brasília em faturamento, de acordo com informações da empresa retirados de seu balanço patrimonial. A empresa fornecedora dos blocos de concreto é bem estruturada e está a mais de 10 anos atuando no mercado de Brasília, Bahia e Goiás. Tendo para isso a necessidade de gerar novos mercados tanto na área de edificações tanto na área de infraestrutura.

O responsável pelo crescimento do segmento e, conseqüentemente, da empresa, é o programa do governo federal Minha Casa Minha vida, em geral, o Programa acontece em parceria com estados, municípios, empresas e entidades sem fins lucrativos (CEF, 2012). Na primeira fase foram contratadas mais de um milhão de moradias. Após esse sucesso, o Programa Minha Casa Minha Vida pretende vender na segunda fase, dois milhões de casas e apartamentos até 2014. Se a pessoa tem renda bruta de até R\$ 1.600,00, o Programa oferece algumas facilidades, como, por exemplo, descontos, subsídios e redução do valor de seguros habitacionais.

O foco de venda da empresa Mais Engenharia são construções na cidade de Valparaíso-GO que possui 132.982 habitantes (IBGE, 2010) e que seguem critérios exigidos pelo programa Minha Casa Minha vida. A empresa terá 2206 apartamentos, 23 prédios em cinco complexos residenciais construídos ao final de 2013. A habilidade para atender uma demanda do governo de déficit habitacional da população de baixa renda representa a competência essencial da empresa (MAIS ENGENHARIA, 2012).

O Programa Minha Casa Minha Vida é um programa do Governo Federal, gerido pelo Ministério das Cidades e operacionalizado pela CAIXA, que consiste em aquisição de terreno e construção ou requalificação de imóveis contratados como empreendimentos habitacionais em regime de condomínio ou loteamento, constituídos de apartamentos ou casas que depois de concluídos são alienados às famílias que possuem renda familiar mensal de até R\$ 1.600,00. Foi lançado em março/2009, com a finalidade de criar mecanismos de incentivo à produção e

aquisição de um milhão de novas unidades habitacionais, atualmente essa meta é de dois milhões de novas moradias para as famílias com renda bruta mensal de até R\$ 5.000,00.

Estabeleceu-se inicialmente a meta de contratação de 400 mil unidades habitacionais e, atualmente, com a continuidade do Programa a meta consiste na produção de 860.000 unidades habitacionais até o ano de 2014. A execução das obras do empreendimento é realizada por construtora contratada pela Caixa Econômica Federal, que se responsabiliza pela entrega dos imóveis concluídos e legalizados. O programa é válido em lugares onde a população urbana seja igual ou superior a 70% de sua população total; taxa de crescimento populacional, entre os anos 2000 e 2010, seja superior à taxa verificada no respectivo Estado; taxa de crescimento populacional entre os anos 2007 e 2010, seja superior a 5% (CEF, 2012).

Excepcionalmente, são avaliadas propostas de operações em municípios com população inferior a 50 mil habitantes, desde que sejam destinadas a atender demanda habitacional decorrente de crescimento demográfico significativo resultante do impacto de empreendimentos; situação de emergência ou estado de calamidade pública reconhecidos pela União. A construção das unidades habitacionais ocorre a partir da contratação de empreendimentos em condomínio ou em loteamento, constituídos de apartamentos ou casas (CEF, 2012).

3.3 Participante do estudo

A escolha da empresa participante do estudo de caso ocorreu pelos critérios de acessibilidade e conveniência, devido a seu conhecimento em todo o processo produtivo e representatividade no setor de construção civil no DF. A empresa terá 2206 apartamentos, 23 prédios em cinco complexos residenciais construídos ao final de 2013. Para definir os participantes da entrevista, selecionaram-se os principais cargos que influenciam na tomada de decisão da organização, quanto à terceirização. O superintendente técnico que é o principal responsável pelas obras de todo o complexo residencial e o superintendente administrativo-financeiro, os quais

atuam respectivamente, nas áreas de Gestão de Produção e Gerência Geral, considerados cargos de alto escalão na empresa, cuja importância no processo decisório e de gestão na organização é marcante.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Conforme citado anteriormente, foram utilizados os instrumentos de coleta de dados: roteiro de entrevista semi-estruturado, análise documental e observação direta.

A entrevista semi estruturada foi composta por 16 perguntas, abertas, para permitir que o entrevistado tivesse liberdade em expor os fatos, incluindo os relacionados que não constavam nas perguntas. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados e depois transcritas, para propiciar a análise dos resultados. Tiveram a duração de 20 minutos em média, e foram feitas pessoalmente. As perguntas foram elaboradas tendo em vista os objetivos da pesquisa e também baseadas no referencial teórico acerca da TCT, com o intuito de identificar os fatores que influenciavam na decisão de se terceirizar uma atividade importante, como a produção de blocos de concreto. Eventualmente, algumas informações que necessitaram ser complementadas foram repassadas ao entrevistador por telefone e e-mail.

A análise documental se baseou em documentos internos fornecidos pela empresa Mais Engenharia e informações obtidas na Internet sobre o Programa Minha Casa Minha Vida e também, acerca das estatísticas e peculiaridades do segmento da construção civil, com o objetivo de complementar os dados obtidos por meio da entrevista e observação direta.

A observação direta se constituiu em visitas técnicas realizadas nas obras, com duração de 4 horas, nas datas de 10 de outubro de 2012; 20 de novembro de 2012 e; 8 de janeiro de 2013, com o acompanhamento dos dois superintendentes entrevistados e de outros funcionários da empresa, com o intuito de se observar todo o processo de produção de blocos de concreto, extrair o máximo de conhecimentos sobre a empresa e verificar os resultados das obras finalizadas e em

construção. Durante as visitas foram realizadas perguntas informais aos funcionários com o intuito de complementar os dados obtidos por meio da entrevista.

A combinação da análise de dois ou mais instrumentos de coleta de dados é denominada por Yin (2001) de 'triangulação dos instrumentos de pesquisa, á qual segundo o autor é importante para complementar os dados obtidos e garantir a confiabilidade dos resultados. Desta forma, podem-se confirmar dados que tenham ficado incompletos em algum instrumento de pesquisa, por exemplo, caso o entrevistado não tenha exposto todos os fatores na entrevista, na observação direta e na análise documental estes fatores podem ser percebidos pelo pesquisador.

Para a análise dos resultados obtidos mediante os instrumentos de pesquisa, foi utilizada a técnica de 'análise categorial temática', baseada na 'análise de conteúdo' proposta por Bardin (1977). A análise de conteúdo é uma técnica que visa a inferência através da identificação objetiva e sistemática de características específicas das mensagens.

O objetivo principal da análise de conteúdo pode ser sintetizado em manipulação das mensagens, tanto do seu conteúdo quanto da expressão desse conteúdo, para colocar em evidência fatores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a mesma da mensagem (BARDIN, 1977).

Portanto, a análise de conteúdo é um recurso metodológico que pode servir a muitas disciplinas e objetivos, uma vez que tudo o que pode ser transformado em texto é passível de ser analisado com a aplicação desta técnica ou método. Bardin (1977) estabelece que, na técnica de análise categorial temática são construídas categorias e classificados os elementos, o que implica em uma nova organização intencional das mensagens, distinta daquela do discurso original.

Para se fazer esta análise o processo é dividido em pré-análise, exploração do material; interpretação dos resultados conforme Bardin (1977). A pré-análise é a etapa da escolha dos documentos, formulação dos objetivos de análise e elaboração dos fatores que fundamentam a interpretação final. A partir dos temas determinados devem ser definidas as dimensões nas quais os temas aparecem, agrupando segundo os critérios teóricos de análise. Na presente pesquisa foram utilizados os objetivos específicos do trabalho para guiar a construção das categorias, observando os núcleos de sentido das respostas para se responder os objetivos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, relacionando-os com as teorias apontadas no referencial teórico. A demonstração dos resultados encontrados foi guiada pelos objetivos específicos do trabalho com o intuito de identificar os fatores que influenciam na escolha pela terceirização na construção civil.

4.1 Descrição da atividade de terceirização de blocos de concreto em uma empresa do ramo da construção civil

A descrição da atividade da terceirização da produção de blocos de concreto na Mais Engenharia vem em grande parte da observação direta e de respostas dadas pelos gestores nas entrevistas. Para se fazer a descrição da atividade terceirizada dos blocos de concreto, foram feitas três visitas às obras e, utilizadas as respostas das perguntas 5, 6 e 10 como apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 - Perguntas que basearam a descrição da terceirização da produção de blocos

Perguntas
5 - Quais são os principais materiais (críticos) utilizados na produção de blocos de concreto
6 - Como é o processo de produção de blocos?
10 - Quem é o responsável e como ocorre a seleção dos fornecedores de materiais para as obras?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

O superintendente técnico descreveu o processo de terceirização da seguinte forma “É o processo de pegar os materiais, colocar na máquina, ai tem um trato, é uma parceria junto com a empreiteira, o terreno é nosso. Nós fornecemos toda parte de infraestrutura a empreiteiras montou a máquina, dei todas as condições para eles: água energia o galpão. A mão de obra é deles e eu que forneço o insumo. Nunca aconteceu da produção de blocos ser feita pela Mais Engenharia, pois muita gente faz bloco, mas fazer bloco de resistência para alvenaria estruturada é mais complicado. Tem que ter todos os procedimentos, tem que fazer os testes. Então eu faço o planejamento do que eu preciso e eles fazem a produção”.

Conforme respostas das perguntas do Quadro 1, foi possível identificar que o processo da terceirização da produção de blocos de concreto acontece com a instalação da empreiteira, que produz os blocos, dentro da obra no Complexo Residencial em Valparaíso, então a Construtora cede o terreno e oferece infraestrutura como água e energia e um galpão onde são armazenados os blocos para um processo de secagem, além disso, os insumos usados como cimento e brita, são adquiridos pelo responsável da área de compras/suprimentos da Mais Engenharia, porém as marcas dos insumos são sugeridos pela empreiteira devido à qualidade necessária para a produção de blocos.

O processo de terceirização foi possível ser descrito com base nas falas do superintendente técnico, “A empreiteira escolhe os materiais, ela estabeleceu os materiais e as marcas, pois tem a qualidade que precisa ser boa, então são esses que compramos. Então o departamento de suprimento tenta derrubar um pouco o preço na compra e entra na minha rentabilidade”.

Assim, a empreiteira instala seu maquinário na área destinada a ela no complexo residencial e, utiliza seus próprios funcionários para a produção de blocos, os insumos que são usados são inseridos na máquina onde é feito o trato, e os blocos são produzidos de acordo com a resistência específica no planejamento passado pela construtora à empreiteira, para que a demanda das obras seja atendida e não haja problemas estruturais, tendo em vista que os blocos proporcionam a sustentação da estrutura dos prédios.

Há um funcionário da construtora que ao final do dia, quantifica a produção dos blocos conforme Quadro 2 fornecido pela Mais Engenharia.

Quadro 2 – Controle de produção de blocos de concreto pela terceirizada

Data da medição	Especificação do bloco	Total produzido do dia	Observações
30/04/2012	BE 29	7.800	Houve falta de cimento
02/05/2012	BE 29	4.680	Houve ajuste do motor de talhar elétrica
03/05/2012	BE 29	5.640	Houve quebra do motor do agitador
04/05/2012	BE 29	4.560	Houve quebra do motor do agitador. Foram usados blocos que sobraram em produções anteriores
07/05/2012	BE 34	1.080	O motor do agitador estava quebrado

Fonte: Mais Engenharia (2012)

Após o levantamento apresentado no Quadro 2, uma amostra do lote produzido é buscada para que seja feita análise em laboratório para garantir que os blocos tenham as resistências corretas e não ocorram acidentes.

Com a descrição do processo da terceirização de produção foi possível detectar o tipo de governança existente na organização que é a governança hierárquica. A governança é o modo como as empresas gerenciam as relações com outras organizações, segundo Barney (1999) a governança hierárquica é a utilizada quando as empresas trazem as trocas para dentro de suas fronteiras e operam de forma verticalizada.

O foco de venda da empresa Mais Engenharia são complexos residências na cidade de Valparaíso-GO que possui 132.982 habitantes (IBGE, 2010) e que seguem critérios de construção e de vendas exigidos pelo programa Minha Casa Minha vida do Governo Federal. A empresa terá 2206 apartamentos, 23 prédios em 5 complexos residenciais construídos ao final de 2013. Tendo em vista a quantidade de apartamentos, e conseqüentemente, as vidas envolvidas, é necessário que, ao mesmo tempo em que a empresa terceirize suas atividades ela mantenha um controle adequado da empresa terceirizada.

Este fator vai de encontro ao afirmado por Leiria (1995), que considera que existe a personalidade ausente, ou seja, administra-se o acordo entre as empresas não sendo necessária a responsabilidade do contratante na gestão do terceirizado. No entanto percebe-se com os dados obtidos que, a responsabilidade da Mais Engenharia, se estende a controlar os processos da terceirizada tendo em vista que, caso ocorram problemas estruturais com a referida obra por problemas de qualidade relacionados ao processo de construção dos blocos, a empresa a ser penalizada será a Mais Engenharia. Além disso, caso a terceirizada incorra em falta de pagamento ou exploração dos seus recursos humanos, o processo produtivo da Mais Engenharia será prejudicado e, conseqüentemente, sua imagem corporativa será lesada com escândalos provenientes da empresa terceirizada. Neste tipo de governança hierárquica, a terceirizada torna-se parte da empresa contratante, ou seja, ambas são vistas como uma única entidade, desta forma a responsabilidade é estendida.

Com análise das respostas dos gestores da organização e com visitas técnicas às obras na construção dos complexos residenciais na cidade de Valparaíso - GO o

objetivo de se descrever a atividade de terceirização na produção de blocos de concretos em uma empresa da construção civil foi atingido com o exposto acima.

4.2 Fatores importantes para a decisão de terceirizar a fabricação de blocos de concreto

O levantamento dos fatores considerados importantes, pelos gestores da Mais Engenharia, para a escolha da terceirização na fabricação de blocos de concreto é feito devido a análise das respostas dos superintendentes quanto às perguntas 7, 8, 12, 14,15, as quais são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Perguntas que levantaram os fatores que influenciam na escolha da terceirização

Perguntas
7 - Por que terceirizar essa atividade? Quais vantagens e desvantagens?
8 - Há opções diferentes de oferta desse serviço?
12 - Quais são os problemas enfrentados em terceirizar essa atividade?
14 - Quem são os principais responsáveis pela escolha da terceirização?
15 - Quais são os principais fatores (critérios) que influenciam na sua decisão de terceirizar

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

De acordo com a análise de conteúdo nas respostas das perguntas do Quadro 3, foi possível levantar os principais fatores considerados importantes pelos gestores pela escolha da terceirização da produção de blocos de concreto. O primeiro fator citado é a especificidade dos blocos e a dificuldade fabricá-los, tendo em vista o conhecimento técnico requerido, tanto que apenas a empreiteira contratada tem o *know how* para fabricá-los na Região Centro-Oeste, pois estes necessitam de resistência necessária para o tipo de empreendimento com que a Mais Engenharia trabalha que são prédios de térreo mais onze andares.

Segundo Franceschini (2004) a especificidade se relaciona ao nível de reutilização dos processos em diversas aplicações. Os ativos específicos são aqueles que não podem ser facilmente reempregáveis, a não ser com perdas de valor. Segundo Williamson (1999) os benefícios de uma estrutura organizacional especializada é maior para as transações baseadas em ativos específicos.

É necessário ainda alto investimento em tecnologia, estrutura e laboratório para avaliação de materiais produzidos. Então a empreiteira já possui o conhecimento e domínio de todo o processo, foi necessário montar uma equipe especializada para trabalhar com esse tipo de produção no complexo industrial.

O superintendente financeiro cita também o custo como um fator para terceirizar tal atividade “O foco da empresa não é fazer bloco, é fazer apartamento. Então custaria muito para nós devido aos investimentos e com a terceirização os custos diminuem de 10 a 15% na obra”. Além disso, o superintendente financeiro afirma: “Tem que estar dentro dos nossos custos, pois nosso trabalho já vem tabelado o quanto podemos gastar, para que seja vendido o apartamento em um determinado preço que atenda ao programa Minha Casa Minha Vida”. Estas falas denotam que além dos elementos da TCT, que foram o foco deste estudo, foram identificados também os elementos do custo, proveniente da análise econômica e também, o foco nas competências centrais que faz parte da análise das competências essenciais, citadas por Gutwald (1996).

Hamel e Prahalad (1990) ressaltam que as competências essenciais retratam o foco dos esforços e investimentos da empresa. E a análise da competência relativa acontece quando se analisa e questiona se a atividade poderá ou não diferenciá-la em relação aos concorrentes, aumentando assim o valor percebido pelo cliente (DI SERIO e SAMPAIO, 2001).

A análise econômica é a forma mais simples de se avaliar o benefício ou não da terceirização e por isso torna-se vantajoso e facilitador para o gestor quando se realiza a comparação dos custos (LEOCÁDIO, 2008).

Tais fatores foram citados na resposta do superintendente técnico “É difícil fazer blocos com resistência para alvenaria estruturada precisa ter tecnologia, estrutura e laboratório. A vantagem é que a empreiteira já tem domínio do processo e para a gente montar teria que montar laboratório montar uma equipe para trabalhar com isso, então o foco da empresa não é fazer bloco, é fazer apartamento então custaria muito para nós com a terceirização os custos diminuem de 10 a 15 % na obra. Com a resistência que precisamos em Brasília só a empreiteira terceirizada. Pois são prédios de térreo mais onze andares nossos empreendimentos, mas outras empresas fazem com resistências mais baixas devido à característica do empreendimento”. O superintendente financeiro corroborou com essas informações ao citar que custaria muito criar toda a infraestrutura com recursos próprios.

A desvantagem é que o equipamento quebrava muito, mas sempre havia estoque sobressalente então nunca foi necessário interromper a obra por falta de blocos produzidos, o que pode ser corroborado pela fala do superintendente técnico: “Então eu como superintendente e responsável por todas as obras do Valparaíso avalio esses fatores e com certeza, a escolha da terceirização tem mais fatores positivos do que negativos, principalmente porque quase não há mais problemas com defeitos na máquina”.

Os fatores citados pelos superintendentes, os quais motivam a escolha pela terceirização são principalmente, os custos, o foco na competência central da empresa, a incerteza, a especificidade dos ativos e dos blocos de concreto. Desta forma percebe-se que foram citados fatores dos três análises para a escolha da terceirização assim como Gutwald (1996) afirma: i) Análise econômica denotada pela análise do custo; ii) Análise de competência essencial, quando é afirmado que o foco da empresa é construir apartamentos e não fabricar os blocos e; iii) Análise dos fatores do custo de transação, sendo denotadas: a incerteza pela necessidade de estoques sobressalentes tendo em vista a quebra das máquinas e; a especificidade dos ativos que se relaciona com o conhecimento técnico exigido para a fabricação dos blocos e a necessidade de laboratório e maquinário específico, o que garante a resistência específica do bloco de concreto apropriado para a construção dos prédios característicos dos complexos industriais, nos quais os blocos dão a sustentação.

4.3 Percepções do gestor sobre os custos de transação para a tomada de decisão de terceirização de blocos de concreto

O levantamento dos fatores percebidos pelo gestor na escolha pela terceirização da produção dos blocos de concreto foi realizado na seção anterior, porém a comparação com os fatores citados por Williamson (1998) na TCT é feito por meio da análise de conteúdo das respostas das perguntas 7, 8, 12,14, e 15. Tais perguntas estão demonstradas no Quadro 4.

Quadro 4 - Perguntas que levantaram os fatores do TCT que influenciam na escolha da terceirização

Perguntas
7 - Por que terceirizar essa atividade? Quais vantagens e desvantagens?
8 - Há opções diferentes de oferta desse serviço?
12 - Quais são os problemas enfrentados em terceirizar essa atividade?
14 - Quem são os principais responsáveis pela escolha da terceirização?
15 - Quais são os principais fatores (critérios) que influenciam na sua decisão de terceirizar

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a análise de conteúdo das entrevistas do superintendente técnico e do financeiro/administrativo, foi observado que os mesmos não têm conhecimento específico da TCT, mas os fatores que guiam suas decisões são fatores presentes na TCT, como também fatores provenientes da análise econômica e análise de competências essenciais conforme apontado por Gutwald (1996).

Com a observação direta, por meio das visitas técnicas e a descrição do processo da terceirização de produção foi possível detectar o tipo de governança existente na organização que é a governança hierárquica que garante maior controle da empreiteira pela empresa contratante, Mais Engenharia. A governança é o modo como as empresas gerenciam as relações com outras organizações, segundo Barney (1999) a governança hierárquica é a utilizada quando as empresas trazem as trocas para dentro de suas fronteiras e operam de forma verticalizada. Este tipo de governança se justifica tendo em vista a criticidade do bloco de concreto para a construção dos equipamentos, pois caso não tenham a resistência específica podem ocasionar sérios problemas estruturais e comprometer a obra. Além do fato de que, por serem críticos na construção dos apartamentos, se ocorrerem falhas ou atrasos na entrega, o processo produtivo é interrompido o que impacta diretamente, no atendimento dos prazos de entrega das obras.

De acordo com análise de conteúdo das respostas do Quadro 4, no que tange aos fatores da TCT, o mais citado foi o da incerteza, consta 8 vezes nas respostas, demonstrando a preocupação na entrega do produto pela empresa, de forma a cumprir o firmado em contratos. Este fator foi consideravelmente citado, pois constantemente ocorre falta de operadores capacitados para os processos de fabricação e análise dos blocos e, a quebra da máquina, o que de certa forma torna a contratante dependente da empreiteira e pode ser prejudicial, para a empresa que escolhe pela terceirização.

Farina et al. (1997) definem a incerteza como o risco e a incapacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros fazendo com que haja uma maior necessidade de contratos flexíveis.

O que comprova ainda mais a preocupação da contratante com a incerteza do processo produtivo de fabricação dos blocos provém da análise documental por meio do Quadro 4, o qual apresenta o controle da Mais Engenharia sobre os blocos de concretos produzidos. A incerteza da entrega da quantidade firmado em contrato não era respeitada devido a diversos problemas, conforme pode se perceber na coluna das observações. O Quadro é relativo ao controle interno da produção de blocos do primeiro semestre de 2012, no entanto de acordo com a entrevista dos superintendentes, dificilmente acontecem problemas na entrega dos produtos pela empresa terceirizada.

Quadro 4 – Controle de produção de blocos de concreto

Data da medição	Especificação do bloco	Total produzido do dia	Observações
30/04/2012	BE 29	7.800	Houve falta de cimento
02/05/2012	BE 29	4.680	Houve ajuste do motor de talhar elétrica
03/05/2012	BE 29	5.640	Houve quebra do motor do agitador
04/05/2012	BE 29	4.560	Houve quebra do motor do agitador. Foram usados blocos que sobraram em produções anteriores
07/05/2012	BE 34	1.080	O motor do agitador estava quebrado

Fonte: Mais Engenharia (2012).

Segundo o superintendente técnico, o problema da incerteza era minimizado, pois quando ocorriam problemas a empreiteira fornecia os blocos provenientes de outra fábrica, a qual ela mantém nas proximidades de Brasília. O superintendente técnico afirmou: “O equipamento quebra muito, então tem vezes que tive que parar a construção por falta de blocos, mas aí quando a coisa começa a apertar muito nós buscamos da fabrica no S.I.A. sem custo para nós e por sermos o maior cliente deles então temos uma certa prioridade”.

Outro fator relevante é o da especificidade do ativo, a terceirização de um produto específico, que necessita de um investimento alto em tecnologia, estrutura e mão de obra devido a sua peculiaridade dentro do mercado, faz com que esse

processo seja transferido para a empreiteira especializada e a alta demanda ajuda a internalizar esse processo.

Por esses motivos segundo Williamson (2000) é possível perceber a especificidade física, de ativo humano e locacional e de ativos humanos. Segundo Williamson (2000) a especificidade física é quando uma parte investe em equipamentos que envolvam características daquela transação. A locacional são ativos de pouca mobilidade internalizando a produção e reduzindo os custos de transporte. E a especificidade de ativos humanos que é a necessidade de capital humano especializado para certa atividade.

O superintendente cita a especificidade quando responde: “É difícil se fazer blocos com resistência para alvenaria estruturada, precisa ter tecnologia, estrutura e laboratório. Com a resistência que precisamos em Brasília só a empreiteira que trabalhamos produz. Pois são prédios de térreo mais onze andares nossos empreendimentos, mas outras empresas fazem com resistências mais baixas devido à característica do empreendimento”.

A frequência é citada quando os gestores buscam analisar se a empresa contratada tem um histórico no mercado de confiança e, que não abandonará o serviço que presta no meio de um projeto, por exemplo, deixando a construtora sem os blocos de concreto para a construção de apartamentos.

Para Azevedo (2000) quanto maior a frequência, menor será o custo fixo médio relativo à coleta de informações e a elaboração de um contrato complexo. E o segundo aspecto é se a frequência for muito elevada, os agentes não terão motivos para impor perdas aos seus parceiros.

O superintendente técnico explica o momento em que a frequência é analisada: “Referência no mercado para ver se não abandonou obra, não deu problema trabalhista, pois já tivemos casos de terceirizados as empresas que quebraram financeiramente. Qualidade também, pois tem que seguir os padrões ISSO, pois os encarregados são da Mais Engenharia”. Este fator reforça o fato da empresa reconhecer que a sua responsabilidade vai além da contratação do terceirizado, pois quaisquer problemas que ocorram com a empreiteira enquanto estiver envolvida nas obras da contratante pode prejudicar sua imagem corporativa, além de comprometer a qualidade e continuidade dos processos da empresa.

A economia dos custos de transação está relacionada na negociação contratual e tem como objetivo ser mais eficiente na estrutura de transação da

organização e seus fornecedores, clientes e empregados, diminuindo ao máximo possível, os riscos inerentes às relações conforme (Machado, 2004). Desta forma, percebe-se que todos os fatores citados pelos entrevistados podem aumentar ou diminuir o custo de transação fazendo com que a empresa tenha subsídios para que a construtora decida pela terceirização.

Assim, verificou-se que a despeito da falta de conhecimento teórico acerca da TCT, os entrevistados consideram os fatores da TCT ao optar pela terceirização dos blocos de concreto. Além disso, acrescenta-se que além da análise dos custos de transação, observaram-se elementos provenientes das análises econômicas e de competências essenciais, o que demonstra que a empresa, mesmo que empiricamente, analisa de forma mais abrangente o problema que envolve a decisão de produzir internamente *versus* terceirizar. Assim, denota-se o atingimento do terceiro e último objetivo específico, pois foi possível por meio da análise categorial temática perceber na fala dos entrevistados tais elementos de análise da terceirização, o que possibilita elaborar as considerações finais do presente trabalho, no próximo capítulo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Devido ao desenvolvimento econômico e urbano que tem acontecido no Brasil o setor da construção civil é um segmento com muita concorrência. Os incentivos ao crédito do Governo Federal para diminuir o déficit habitacional do país, programas como o Minha Casa Minha Vida tem incentivado à construção de novos empreendimentos. As construtoras focam nas vendas de apartamentos e às vezes terceirizam algumas atividades do processo produtivo.

O objetivo geral deste trabalho foi levantar os fatores que influenciam a escolha do gestor pela terceirização dos serviços de produção de blocos de concreto na construção civil e verificar se tais fatores coincidem com as dimensões relativas à Teoria dos Custos de Transação (TCT), para atendê-lo foi realizada uma pesquisa descritiva, cujo procedimento técnico foi o estudo de caso, em uma empresa do segmento da construção civil, a Mais Engenharia.

O objetivo geral foi atendido por meio das entrevistas realizadas com os superintendentes técnico e financeiro/administrativo, observação direta nos processos produtivos e análise documental; por meio das quais foi possível inferir os fatores que influenciam na decisão de terceirizar. Cabe ressaltar que para atingir o objetivo geral foi necessário primeiramente descrever a atividade terceirizada na empresa, realizar o levantamento dos fatores observados pelos gestores e posteriormente, realizar a comparação dos fatores levantados junto aos gestores com a TCT.

Com o intuito de descrever a atividade de terceirização de blocos de concreto em uma empresa do ramo da construção civil, foi necessária principalmente, a realização de visitas técnicas na obra de construção do complexo industrial, para tornar possível a percepção de todo o processo produtivo da produção de blocos de concretos que é terceirizado. Assim, além do conhecimento do processo, foram levantados informalmente os fatores custo, competência essencial e a especificidade do ativo.

O levantamento dos fatores importantes para a decisão de terceirizar a fabricação de blocos de concreto junto aos gestores e a verificação da relação desses fatores relacionados aos fatores que são descritos na Teoria dos Custos de Transação foram também realizados. Os fatores da TCT citados pelos gestores

foram: Incerteza, frequência, especificidade do ativo, locacional, física e de capital humano. No entanto, além dos fatores relativos à TCT foram apurados também fatores provenientes da análise econômica e de competências essenciais apontados por Gutwald (1996).

Devido à alta especificidade dos ativos, são esperados dos gestores condutas que minimizem as incertezas, para que se minimizem os custos de transação. A execução de investimentos em ativos específicos dedicados e em ativos específicos físicos faz com que a terceirização seja uma opção adequada neste segmento e mais especificamente, para a empresa, objeto do estudo. Já a especificidade locacional é representada pela importância da proximidade de fornecedores locais, pois tal proximidade contribui para a diminuição dos custos de transporte e também para a minimização dos riscos de falta de material.

Esse estudo torna-se importante para demonstrar que é necessária uma análise mais abrangente quando se enfrenta a situação de decisão: comprar internamente *versus* terceirizar. Esta análise pode abranger a análise dos custos de transação, análise econômica e de competências essenciais, muitos autores salientam que apenas a análise econômica que é a mais popular, não é suficiente para tomar decisões coerentes e confiáveis (GUTWALD, 1996). A pesquisa contribui no sentido de iniciar os estudos relativos aos custos de transação nas construtoras na região do DF e entorno.

O trabalho teve suas limitações devido a ser um estudo de caso, devido ao tempo exíguo para coleta de dados e também por não se guiar pelos outros tipos de análise sugeridas por Gutwald (1996). Sugere-se para pesquisas futuras, um estudo mais aprofundado com mais gestores de empresas que trabalhem com a terceirização na construção civil principalmente no processo produtivo, pois assim poderão ser levantados mais fatores que influenciam a decisão de terceirizar e, devido às especificidades de cada construtora diversos fatores diferentes podem ser analisados pelos gestores. Também sugere-se aprofundar o estudo das relações de parcerias neste setor e como estes relacionamentos poderiam influenciar nos custos de transação, relacionados à frequência das negociações.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, mar/abr 1995.

AZEVEDO, S. d. A crise da política habitacional: dilemas e perspectivas para o final dos anos 90. A crise da moradia nas grandes cidades: da questão da habitação à reforma urbana. Rio de Janeiro, Editora da UFRJ: 73-101.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil. Produção, v. 19, n. 2, maio/ago. 2009, p. 376-387.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BCB – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Atividade econômica. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?copom151> Acesso em 11/12/2012

BRAGA, C. F. Terceirização em tecnologia de informação: motivadores e consequências. Rio de Janeiro: Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

BENTO, R.; DI SERIO, L.; MARTINS, G. Análise Do Processo de Terceirização à Luz da RBV e da Teoria Dos Custos De Transação: O Caso Philips. Rio de Janeiro, 2010.

BARNEY, J.B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. Sloan Management Review. pp. 137-145, Spring, 1999.

BERNARDES, Roberto (org.). Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

BEZERRA, Lucila. "Projeto de desenvolvimento municipal sustentável- bases referenciais". Projeto Áridas (mimeo.), dezembro de 1994.

CABRAL, S. Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia dos custos de transação. 202. 98 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

CEF – CAIXA ECONOMICA FEDERAL. Minha Casa Minha Vida. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/habitacao/mcmv/> Acesso em 01/12/2012

CARLTON, B.; PERLOF, J. Modern Industrial Organization. 2. Ed. New York: Harper Collins College Publishers, 1994.

COASE, R.H. The nature of the firm. Economica, Oxford, v.4, n. 16, p.386-405, 1937.

COSTA, Sarah Araújo; SANTOS, Enilson Medeiros. Avaliação dos custos de transação para contratação de serviços de adequação rodoviária: o caso da BR-101/RN. In: Anais do XXII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, 2008, Fortaleza.

COSTA, M. S. Terceirização/parceria e implicações no âmbito jurídico-sindical. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.1, p.6-11, jan./mar. 1994.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. Metodologia científica: teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DI SERIO, Luiz Carlos; SAMPAIO, Mauro. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão de fazer versus comprar. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1 p 54-66, 2001.

EXAME. Brasil é o mercado imobiliário mais efervescente do mundo. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/brasil-e-o-mercado-imobiliario-mais-efervescente-do-mundo> Acesso em 16/12/2012.

FAGUNDES, Jorge. Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Política de Defesa da Concorrência. 1995, Rio De Janeiro.

FARINA, E.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997. 285 p.

FERREIRA, Marta Araújo Tavares e SOUZA, Engo Isac Newton. Estratégia de terceirização na indústria mineira: características e impactos. Anais da XVIII Reunião Anual da Anpad, Curitiba, v. 9, p. 127-141, 1994.

FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: Kupfer, D.; Hasenclever (org). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 267-306. Cap.12.

GOLDBERG, David Joshua Krepel. Regulação do Setor Portuário no Brasil: Análise do Novo Modelo de concessão de Portos Organizados. São Paulo, 2009.

GONZÁLEZ-DIAS, M.; ARRUÑADA. Causes of subcontracting evidence from panel data on construction firms. Journal Of Economic Behavior & Organization, Amsterdam, v.42, p.167-187, 2000.

GUARNIERI, Patricia; HATAKEYAMA, Kazuo; RESENDE, Luis Mauricio. Estudo de caso em um condômino industrial na indústria automobilística: Caso GM Gravataí. Revista Produção Online. , v.IX, p.48 – 72, 2009.

GUTWALD, P.M. Strategic sourcing and technology supply-chains. 1996. 93 p. Thesis (Master) – Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1996.

Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35. and (1990),

HITT, M. A., R. D. IRELAND e R. E. HOSKISSON. *Strategic Management: competitiveness and globalization*. Cincinnati, South-Western College, 2001.

KAKABADSE, A.P. Sourcing: new face to economies of scale and the emergence of new organizational forms. *Knowledge and Process Management* 7(2), 107– 118.

LAMMINMAKI, D. *Outsourcing In The Hotel Industry: a management accounting perspective*. Gold Coast, 2003.

LEIRIA, Jerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 6 ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

LEOCÁDIO, Leonardo C. S. *Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção*. 2008. 214 p. Dissertação.(Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2008.

LINDEMANN, Jorge. *Modelo de Apoio à Decisão Estratégica de Terceirização da Atividade de Manutenção de Embarcações: Um estudo de Caso*. Rio de Janeiro, 2006.

LINDER, J. C. (2004). "Transformational Outsourcing." *MIT Sloan Management Review* 45(2): 52.

MAIS ENGENHARIA. A empresa. Disponível em: <http://www.muitomaisengenharia.com.br/Documentos/478/121132/AEmpresa/>
Acesso em 25/11/2012

MARTIN, Heloísa de Souza. *Terceirização: A Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho*, Rio de Janeiro, 1985.

PERRY, M.K. Vertical Integration: determinantes and effects. In: SCHAMALENSEE, R.; WILLIG, R.D. *Handdbook of industrial organization*. Amsterdam: Elsevier, 1992. 183-255.

PONDÉ, João Luiz. *Coordenação, custos de transação e inovações institucionais*. Texto para discussão n.º 38. Campinas, SP: UNICAMP, 1994, p.15-17.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 22 - 48.

PRADO, Edmir; TAKAOKA, Hiroo. *Um Modelo Para Análise da Terceirização da Tecnologia de Informação*. 2001, São Paulo.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, p. 3-15, May/June, 1990.

PRICE James. Global Development Review. Disponível em: <http://www.knightfrank.com/research> Acesso em 27/01/2013.

PRUDENTE, Leonardo Moreira. Terceirização: A revolução do serviço. São Paulo, 1991.

QUÉLIN, B.; DUHAMEL, F. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. European Management Journal, Oxford, v.21, n. 5, p. 647-661, 2003.

Quinn, J.B. and Hilmer, F.G. (1994), "Strategic outsourcing", Sloan Management Review, Vol. 35 No. 4, pp. 43-56.

REZENDE, Wilson. Terceirização: A integração acabou? ERA – Revista de administração de Empresas v.37, n.4, p 6-15, São Paulo.

RODRIGUES, L.; MORAES, M.A.F.D. de Análise das Formas de Governança Utilizadas nos Processos de Carregamento e Transporte de Cana de Açúcar In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 43., 2005, Ribeirão Preto. Anais. Brasília: SOBER, 2005.

SADER, André Taylor. Terceirização Logística: Visões do Contratante e Contratado. São Paulo, 2007.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Estudo Setorial da Construção Civil, Maio de 2010. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/setor/construcao-civil/135-20-desempenho-do-setor-da-construcao-apos-a-crise/BIA_13520 Acesso em 8/11/2012.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. Terceirização na Administração Pública: A Gestão e a Fiscalização dos Contratos. Brasília, 2010

SHELANSKI, H. A.; KLEIN, P. G (1995). Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. In: Journal of law, economics and organization, Volume 11, Issue 2, pp. 335-361, October, 1995.

SINDUSCONDF – SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO DO DF. Dados sócios econômicos. Disponível em: <http://www.sinduscondf.org.br> Acesso em 13/02/2013

STUCKEY; John; WHITE, David. When and when not to vertically integrate. Sloan Management Review, v. 34, n. 3, 1993.

TEIXEIRA, Hélio Janny; MARTELANC, Roy; PRADO FILHO, Luiz Patrício Cintra. Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público. In: Anais do II Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, DF, de 6 a 8 de maio de 2009.

WILLIAMSON, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. Strategic Management Journal, 20, 1087–1108.

WILLIAMSON, O. E. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38, 595–613.

WILLIAMSON, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

WILLIAMSON, Oliver E. 1989. 'Transaction Cost Economics,' in Richard Schmalensee and Robert Willig, eds., *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam: North Holland, pp. 135-182.

WILLIAMSON, Oliver E. 1991. 'Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,' *Administrative Science Quarterly*, 36 (June), 269-296.

WHITNEY, Daniel. Is the make-buy decision a core competence? Working Paper, MIT Center For Technology, Policy and Industrial development, 1996.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª. Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

APÊNDICE

Entrevista superintendente técnico

1 – Como você avalia o mercado da construção civil?

Considero um mercado muito forte, tem muita coisa ainda para acontecer e a demanda está muito grande, já esteve mais, mas ainda hoje tem muita coisa o grande aumento mesmo foi em 2009, 2010. Hoje devido o déficit habitacional os empreendimentos de baixa renda têm vindo fortes principalmente devido ao Minha Casa Minha Vida.

2 - Quais foram as principais alterações após o lançamento do Programa “Minha casa minha vida”?

O Minha casa Minha vida impactou em tudo e foi o que atraiu e são obras com número alto de unidades e isso requer muita mão de obra.

3 – Quais as principais oportunidades do mercado?

Fora o entorno em Brasília espera-se a construção de 100 mil casas pelo Minha Casa Minha vida, por exemplo, aqui de Val paraíso no nosso complexo residencial são 4600 apartamentos da Mais engenharia.

4 – E quais melhorias poderia afetar positivamente o mercado?

Atualmente nem temos problemas o ponto chave do programa Minha casa Minha vida é você trabalhar em qualidade e formar profissionais por que de uns 2 anos pra trás nós não tínhamos encarregados de obras, hoje tenho formados encarregados de obras que eram pedreiros, carpinteiros e a demanda foi muito grande. Então esse segmento que é mais padrão de construção então é importante treinar pessoal para que se entregue um bom produto no final, pois produzimos um produto diferenciado, hoje nossa produção aqui é referencia de qualidade no entorno.

5- Quais são os principais materiais (críticos) utilizados no projeto do residencial?

Cimento, areia e pó de brita.

6 – Como é o processo de produção de blocos? (Quais as possibilidades? Produção interna X compra de terceiros).

O processo é pegar os materiais coloca na maquina ai tem um trato, é uma parceria junto com a Original, o terreno é nosso, nos fornecemos toda parte de infraestrutura e ele montou a máquina, dei todas as condições para ele água energia o galpão. A mão de obra é dele e eu que forneço o insumo. Nunca aconteceu da produção de blocos serem da Mais Engenharia, pois muita gente faz bloco, mas fazer bloco de resistência para alvenaria estruturada é mais complicado. Tem que ter todos os procedimentos, tem que fazer os testes. Então eu faço o planejamento do que eu preciso e eles fazem a produção

7 – Por que terceirizar essa atividade? Quais as vantagens e desvantagens?

É difícil fazer blocos com resistência para alvenaria estruturada precisa ter tecnologia, estrutura e laboratório, por que todos os blocos fabricados pela Original eles pegam uma amostra todos os dias e vai para laboratórios dele para verificar se as resistências são compatíveis com a necessidade.

A vantagem é que a original já tem domínio do processo e para a gente montar teria que montar laboratório montar uma equipe para trabalhar com isso, então o foco da empresa não é fazer bloco, é fazer apartamento então custaria muito para nós com a terceirização os custos diminuem de 10 a 15 % na obra.

8 – Há opções diferentes de oferta desse serviço?

Com a resistência que precisamos em Brasília só a original. Pois são prédios de térreo mais onze andares nossos empreendimentos, mas outras empresas fazem com resistências mais baixas devido à característica do empreendimento.

9 – Outras empresas construtoras realizam essa atividade e terceirizam também?

Sim, hoje as construtoras do programa minha casa minha a maioria usa a tecnologia de alvenaria estrutural e também terceirizam, na Direcional foi montada uma fábrica da Original também, só que lá o processo é mais fácil que o nosso, porque hoje tenho 20 prédios em execução, então tem prédios que já estou finalizando e tem prédios que estou começando então o processo é bem complexo, pois tenho que colocar na produção blocos de 12,9 e 6 MPA (Mega Pascal, unidade de resistência), então todos os dias produziram blocos diferentes

10 - Quem é o responsável e como ocorre a seleção dos fornecedores de materiais para as obras?

A Original escolhe os materiais, ela estabeleceu os materiais e as marcas pois tem a qualidade que precisa ser boa, então são esses que compramos. Então o departamento de suprimento tenta derrubar um pouco o preço na compra e entra na minha rentabilidade.

11 – Qual a importância da atividade para empresa?

Nossa obra o carro-chefe é bloco, se não tem bloco para a obra não tem continuidade as obras.

12 – Quais são os problemas enfrentados em terceirizar essa atividade?

Equipamento quebra muito, então tem vezes que tive que parar por falta de blocos mas ai quando a coisa começa a apertar muito nós buscamos da fabrica no S.I.A. sem custo para nós e por sermos o maior cliente deles então temos uma certa prioridade

13 – Como é controle do compromisso do contrato?

Por contrato a Original tem que me entregar seis mil blocos por dia mas quando começamos o processo mas as vezes acontece de algum bloco quebrar na movimentação mas fica estocado e como material é meu eu não jogo fora ai utilizamos em caixa de esgoto por exemplo para não ter perda. Então tenho uma pessoa para controlar a chegada de material comprada por nós e ele acompanha a produção diária, ele manda um email diariamente falando o que foi produzido.

14 – Quem são os principais responsáveis pela escolha da terceirização?

O diretor técnico e eu (Superintendente responsável por todas as obras do Val Paraíso)

15 – Quais são os principais fatores (critérios) que influenciam na sua decisão de terceirizar?

Tem que está dentro dos nosso custos, pois nosso trabalho já vem tabelado o quanto podemos gastar para que seja vendido em um determinado preço. Referência no mercado para ver se não abandonou obra, não deu problema trabalhista, pois já tivemos casos de terceirizados as empresas quebrarem

financeiramente. Qualidade também pois tem que seguir os padrões ISSO, pois os encarregados são da Mais Engenharia

16 – Acontecem muitos problemas com não entrega de produto? Quais são?

Tivemos um problema inicial com energia e água mas conseguimos já resolver , mas já aconteceu de faltar blocos para obra, porque teve vez que estragou a maquina e ficou uma semana sem produzir. Hoje eu tenho estoque sobressalente caso tenha problemas, e acontece também de alguns matérias eles terem de estoque na fabrica do S.I.A

Entrevista Superintendente Administrativo

1 – Como você avalia o mercado da construção civil?

É necessário que se separe o mercado da construção civil em dois segmentos principalmente por renda econômica. O mercado em Brasília posso dizer que está extremamente aquecido e com a perspectiva muito boa, porém a margem de lucro dos construtores para os empreendimento de baixa renda é muito pequena, aproximadamente 15%, só que tem um problema se você tiver algum erro em seus projetos essa margem vai embora inviabilizando o projeto e você tem que assumir o prejuízo devido às exigências do “Minha Casa e Minha Vida”. O motivo de estar aquecido esse segmento é o investimento do governo federal em construir 2 milhões de casa no país, a partir de agora não apenas a CEF financia, mas também o BB. Outro fator é a questão do GDF “Morar bem” que o GDF pega os terrenos faz a licitação e a construção compra para construir e financia com o banco. No caso a responsável sendo a marca Mais Engenharia voltada para renda econômica. Além que se estima um déficit habitacional. No segmento de classe A, de 2000 a 2011 ouvi um aumento de construção civil aumentando muito os preços principalmente devidos os altos preços dos terrenos que são tombados pelo patrimônio publico, então tem muita terra, mas pouca área para construir. Para se ter ideia existem construções que chegavam o preço dez mil reais o metro quadrado, mas o mercado já percebe um declínio nas vendas o que vai obrigar à redução de preço.

2 - Quais foram as principais alterações após o lançamento do Programa “Minha casa minha vida”?

É a facilidade de crédito disponível no mercado, principalmente agora com a entrada do Banco do Brasil. E a padronização dos locais de moradas construídos.

3 – Quais as principais oportunidades do mercado?

Em relação à JC Gontijo ganhamos uma licitação que construíssemos 5400 apartamentos em uma área do Riacho Fundo II, todos de baixa renda.

4 – E quais melhorias poderia afetar positivamente o mercado?

São os investimentos na infraestrutura feitos principalmente pelo PAC, falta saneamento básico, eletricidade, estrada, melhorias de portos que o país é muito deficitário então esses investimentos acabam ajudando também o mercado da construção civil. Porém o residencial de alta classe está tendo declínio tendo projetos postergados para outro momento.

5 - Quais são os principais materiais (críticos) utilizados no projeto do residencial?

Cimento, brita e água

6 – Como é o processo de produção de blocos? (Quais as possibilidades? Produção interna X compra de terceiros).

Eles são utilizados apenas no segmento de baixa renda, pois na obra é como se fosse um lego que vão encaixando. A vantagem é que não constrói as vigas ele é amarrado nos encaixes, essa tecnologia já é utilizada muito tempo no país e já consagrada e é utilizada na Mais Engenharia no Val Paraíso. Nunca foi feita a produção interna sempre feita por terceiros essa produção

7 – Por que terceirizar essa atividade? Quais as vantagens e desvantagens?

Vantagem – Devido ao mercado aquecido era garantir o fornecimento desses blocos já que eram produzidos dentro das obras para que se garantisse a entrega dos empreendimentos, e também quando montamos a fábrica fizemos estudo e vimos que tínhamos uma escala que necessitasse da fábrica agilizando a entrega e reduzindo os custos.

Desvantagem – Devido a muita quebra da máquina nem sempre é entregue o acordado em contrato

8 – Há opções diferentes de oferta desse serviço?

Além da Original uma das alternativas era buscar em SP, porém iria aumentar consideravelmente os custos, e dificultaria a logística. Na escala que se precisa não.

9 – Outras empresas construtoras realizam essa atividade e terceirizam também?

Eu conheço a Direcional que usa a mesma tecnologia de alvenaria estruturada, mas para construções em Santa Maria, porém a produção é mista eles produzem internamente uma parte e compra outra parte.

10 - Quem é o responsável e como ocorre a seleção dos fornecedores de materiais para as obras?

A seleção é por conta da Original e ela que vai no mercado comprar esse material, mas tem normas de engenharia que tem q garantir a resistência dos blocos, pois os blocos que estão na base do edifício são mais resistentes e vai subindo os andares os blocos vão ficando menos resistentes, isso tudo são feitos teste para que garantam a resistência do bloco vai estar adequado, tem um projeto na obra que especifica as resistências dos andares, é um processo muito organizado apesar da grande escala, pois já pensou colocar um bloco de resistência baixa na base? Teríamos problemas.

11 – Qual a importância da atividade para empresa?

Fundamental, os principais empreendimentos estão usando tal tecnologia.

12 – Quais são os problemas enfrentados em terceirizar essa atividade?

Um dos problemas que tivemos foi com a energia elétrica então tivemos que construir uma sub estação de energia elétrica para fornecer energia para fábrica mas tivemos dificuldade de liberação de energia pela empresa responsável no Goiás, outra dificuldade, como é produção muito pesada o maquinário quebra muito, mas isso foi resolvido com uma gestão mais de perto aperfeiçoando os processos internos, cobrando um técnico direto na fábrica, manutenção preventiva coisa que no início ficava tudo na mão da Original e ficou a desejar

13 – Como é controle do compromisso do contrato?

Na realidade cada obra tem um almoxarife que é responsável pelo material da obra e os engenheiros vão fazendo a programação semanal do que tem que ser construído durante a semana e é passado para a fábrica para que ela entregue os blocos planejados para a construção dos prédios e cada obra de prédio que controla sua necessidade.

14 – Quem são os principais responsáveis pela escolha da terceirização?

Principal é o Diretor técnico

15 – Quais são os principais fatores (critérios) que influenciam na sua decisão de terceirizar?

A continuação da obra para que ela não parasse, pois não havia insumos disponível no mercado. E o custo, sempre o custo influencia bastante. A logística facilitada e a maior autonomia na produção apesar de continuar refém da entrega.

ANEXO

Brasília, 20 de Fevereiro de 2013

Prezado Senhor
Flávio Luiz de Almeida
Superintendente Administrativo
Mais Engenharia

Prezado Senhor,

Meu nome é Felipe Jordán de Almeida, aluno do curso de Administração da Universidade de Brasília, matrícula 09/49884, e no momento estou elaborando um projeto de pesquisa que tem como objetivo Estudar os fatores que influenciam a decisão do gestor em terceirizar, baseado na Teoria dos Custos de Transação.

Dessa forma, venho solicitar a autorização e o apoio dessa instituição no sentido de viabilizar os objetivos da pesquisa, facilitando o acesso às informações e ao material institucional pertinente.

Desde já agradeço sua atenção e disponibilidade em atender essa solicitação e coloco-me a disposição para dirimir quaisquer dúvidas que venham surgir. Sua colaboração será de suma importância para a geração do conhecimento.

Atenciosamente.

Felipe Jordán de Almeida

Flávio Luiz de Almeida