

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS

KLARIZA HELENA LOPES

**DIRETRIZES PARA GERENCIAMENTO DE PROFISSIONAIS CONTA-  
PRÓPRIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

ESTUDO DE CASO

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2015

KLARIZA HELENA LOPES

**DIRETRIZES PARA GERENCIAMENTO DE PROFISSIONAIS CONTA-  
PRÓPRIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**CONCEPÇÃO E ANÁLISE DE MODELO DE NEGÓCIO SIMPLIFICADO**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gerenciamento de Obras.” -.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra Denise Rauta Buiar.

CURITIBA - PR

2015

## RESUMO

LOPES, Klariza Helena. Diretrizes para gerenciamento de profissionais conta-própria na construção civil. 2015 50 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2015.

Esta monografia apresenta uma abordagem teórica da situação do trabalhador conta-própria no Brasil e posteriormente analisa o perfil desses profissionais em um grupo de trabalho autônomo do município de Campo Largo – Paraná. O objetivo do trabalho é detectar possíveis erros de gerenciamento desse negócio que impedem o seu crescimento, a metodologia adotada foi o estudo da situação das empreiteiras de pequeno porte no mercado brasileiro, realização de um estudo de caso de uma empreiteira de pequeno porte, descrevendo o negócio e diagnosticando possíveis falhas proposição de um modelo de gerenciamento. A equipe é composta por 3 mestres de obras, o número de pedreiros e servente variam de acordo com a disponibilidade e a necessidade deles na obra. Constatou-se que eles estão satisfeitos com a informalidade no quesito salário, a motivação para eles é o salário. O negócio do empreiteiro é muito instável, rendimento e equipe variam constantemente, comprometendo a imagem do empreiteiro com os clientes e os seus rendimentos. No diagnóstico das principais inconformidades pela visão do cliente, colaborador e empreiteiro constatou-se que a equipe precisava ser motivada, através de melhorias no canteiro de obra, treinamento, valorização do profissional com reconhecimento dos serviços executados corretamente, possibilidade dos profissionais terem autonomia na execução dos serviços, incentivo à contribuição para a Previdência Social, a demonstração de zelo e cuidado da parte do empreiteiro com o uso correto de EPI's e EPC's e treinamentos. Pela parte do empreiteiro a elaboração dos orçamentos e do controle de qualidade dos serviços usados deve ser mais criteriosa e o serviço de pós-entrega para o cliente deve ser mais eficiente. Como resultados concluíram-se a necessidades de algumas ferramentas e estratégias de gerenciamento. Visando o futuro, elaborou-se um plano de negócios focado na satisfação dos clientes, diferencial diante da concorrência, modelo de um sistema de controle de qualidade e produtividade, apresentou-se uma metodologia para a elaboração de orçamentos e cronograma de investimento para os primeiros meses após a implantação das propostas deste trabalho. Após a aplicação das ações propositivas e do plano de negócios espera-se que esses trabalhadores progridam e avancem rumo à formalidade. Como sugestões para trabalhos futuros a análise de um bimestre de obras do grupo com aplicação de todos os itens contemplados nessa monografia, podendo assim comparar o quanto negócio cresceu e estimar o crescimento para o futuro. Ainda como sugestão, poderia ser desenvolvida uma ferramenta eletrônica de fácil acesso e manuseio para o gerenciamento desses pequenos negócios.

**Palavras-chave:** Trabalhador conta-própria, gestão de negócios, motivação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1: Distribuição dos trabalhadores segundo a posição na família. Regiões metropolitanas e Distrito Federal – 2009.
- Figura 2: Distribuição dos trabalhadores segundo a idade. Regiões metropolitanas e Distrito Federal – 2009.
- Figura 3: Percentual dos trabalhadores conta-própria na população ocupada e proporção de rendimentos dos conta-própria nos ganhos dos assalariados protegidos. Regiões metropolitanas e Distrito Federal – 2009.
- Figura 4: Proporção do total de trabalhadores conta-própria na construção civil que contribuem para a previdência. Regiões metropolitanas e Distrito Federal – 2009.
- Figura 5: Relação hierárquica da prestação de serviço
- Figura 6: Dinâmica do negócio.
- Figura 7: Perfil do Profissional
- Figura 8: Resultado da pesquisa de satisfação realizada com os trabalhadores referente a frente de trabalho
- Figura 9: Resultado da pesquisa de fator previdenciário e aceitação para implantação de mudanças (EPI's e treinamento).
- Figura 10: Resultado da pesquisa de avaliação da obra e equipe.
- Figura 11: Processo de compra de um serviço
- Figura 12: Mapa de fluxo do processo do serviço
- Figura 13: Organograma

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Distribuição dos trabalhadores segundo escolaridade. Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2009.

Tabela 2: Comparativo entre as obras

Tabela 3: Principais pontos abordados e atores envolvidos no processo

Tabela 4: Ações propositivas

Tabela 5: Fatores de influência nas expectativas dos clientes

Tabela 6: Cronograma de aplicação das ações propositivas

Tabela 7: Cronograma de marketing

Tabela 8: Cronograma de investimentos

Tabela 9: Cálculo do salário dos mestres de obras

Tabela 10: Modelo genérico para composição de preços unitários mediante produtividade.

Tabela 11: Resumo do resultado final do orçamento

Tabela 12: Controle de orçamento interno

Tabela 13: Modelo de orçamento para cliente

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
1.1 Tema .....	7
1.2 Problema.....	7
1.3 Justificativa.....	8
1.4 Objetivos.....	8
1.5 Metodologia.....	8
2. Revisão Bibliográfica: O Trabalhador Conta-própria na Construção Civil.....	9
2.1 Caracterização do trabalhador autônomo ou por conta-própria .....	9
3. Metodologia .....	186
3.1. Caracterização da equipe prestadora de serviços .....	186
3.2. Procedimentos da Pesquisa .....	17
3.2.1. Feedback do empreiteiro .....	19
3.2.2. Feedback dos colaboradores (pedreiros e serventes) .....	20
3.3. Análise das condições de trabalho e gerenciamento atual das obras.....	22
3.3.1. Caracterização da obra A .....	22
3.2.1.1. Caracterização da mão de obra contratada.....	22
3.3.2. Caracterização da obra B.....	23
3.2.2.1. Caracterização da mão de obra contratada.....	23
3.3.3. Caracterização da obra C.....	24
3.2.3.1. Caracterização da mão de obra contratada.....	24
3.3.4. Caracterização da obra D .....	24
3.2.4.1. Caracterização da mão de obra contratada.....	25
3.2.5. Feedback dos clientes.....	25
3.4. Análise conclusiva.....	26
4. Desenvolvimento do Modelo de Negócios .....	28
4.1. O Plano de Negócios .....	31
4.1.1. Resumo Executivo.....	31
5. Diretrizes para Implantação e Discussão dos Resultados .....	442
6. Considerações Finais.....	497
Referências .....	519

# 1. Introdução

## 1.1 Tema

Esta monografia compreende a adequação de inconformidades encontradas em obras por empreitada e proposição de um plano de negócios simplificado e acessível a qualquer profissional autônomo da construção civil, contemplando os principais atores envolvidos no programa: cliente, empreiteiro, pedreiros e serventes.

## 1.2 Problema

No Brasil, especialmente em cidades pequenas, a construção civil é dominada por profissionais autônomos: pedreiros e serventes que prestam o serviço por meio de empreitadas.

As obras por empreitada, refere-se à obra por conta de outrem, com pagamento previamente ajustado (Aurélio, 2001), funcionam como um negócio local, muitas vezes não sendo administradas de fato. Em uma rápida análise do mercado, existe um empreiteiro que contrata informalmente pedreiros e serventes para executar uma determinada obra. O empreiteiro é responsável de passar o orçamento e lista de material para o cliente, comandar e supervisionar a obra e os pagamentos dos seus “funcionários”.

As obras possuem orçamentos, na maioria das vezes, realizados no “achismo”, não possuem contratos, cronogramas, orçamentos de custo total da obra finalizada, listagem de materiais fechados (são solicitadas de acordo com a necessidade), índices baixos de salubridade nos canteiros, ausência do uso de equipamento de proteção coletiva (EPC) e equipamento de proteção individual (EPI) e desmotivação de todos os envolvidos.

As três partes envolvidas nesse processo sofrem: cliente descontente, empreiteiro sem margem de lucro e equipe desmotivada. A problemática com produtividade, rotatividade de funcionários, aditivos solicitados pelos clientes, conflitos entre clientes e empreiteiros, compromete a qualidade do serviço e o bem-estar de todos.

### **1.3 Justificativa**

Os baixos índices de crescimento desses pequenos negócios são ocasionados pelos orçamentos com critérios não muito confiáveis, ausência de uma equipe sólida, motivada e qualificada para a execução desses serviços. Essas condicionantes são geradas, muitas vezes, pela falta de visão e capacidade administrativa do empreiteiro.

### **1.4 Objetivos**

O objetivo geral do trabalho consiste em propor um modelo de negócio simplificado, de fácil acesso e aplicação em pequenos negócios.

São objetivos específicos:

- Estudar o contexto atual da construção civil;
- Diagnosticar as principais dificuldades de gerenciamento encontradas pelos empreiteiros na visão do empreiteiro, cliente e colaborador.
- Propor ações de aplicação imediata.
- Construir propostas e políticas que convirjam para a redução do número de trabalhadores desprotegidos dos direitos trabalhistas.

### **1.5 Metodologia**

Este trabalho compõe-se em três etapas:

1. Estudar a situação das empreiteiras de pequeno porte no mercado brasileiro, por meio de estudo bibliográfico.
2. Realizar um estudo de caso de uma empreiteira de pequeno porte. (descrever o negócio diagnosticando possíveis falhas)
3. Propor um modelo de negócios.



## **2. Revisão Bibliográfica: O Trabalhador Conta-própria na Construção Civil**

A representatividade da construção civil na economia brasileira é incontestável. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD - IBGE), em 2011, o setor da construção possuía cerca de 7,8 milhões de ocupados, representando 8,4% de toda a população ocupada do país. A participação no Produto Interno Bruto da construção tem crescido anualmente, passando de 4,7%, em 2003, para 5,7%, em 2012, com receita bruta estimada de R\$ 180 bilhões.

Há um mercado de trabalho pouco estruturado, que sofre dificuldades para incorporar a maioria da força de trabalho nacional. Estudos do DIEESE apontam que quatro em cada dez trabalhadores da construção civil trabalham por conta-própria. A ausência de ações propositivas do estado no enfrentamento das questões centrais – informalidade, rotatividade, terceirização, saúde e segurança – são os principais desafios a serem vencidos em direção às relações e condições de trabalho decentes para os trabalhadores.

### **2.1 Caracterização do trabalhador autônomo ou por conta-própria**

Trabalhador autônomo é aquele que “exerce sua atividade profissional sem vínculo empregatício, por conta própria e com assunção de seus próprios riscos. A prestação de serviços é de forma eventual e não habitual.” (OST, 2008). O trabalhador autônomo tem liberdade de exploração do seu negócio ou ofício, podendo contar, ou não, com a ajuda de terceiros.

Em uma publicação do Departamento Intersindical de estatística e estudos socioeconômicos verificam-se os altos índices da informalidade na construção civil.

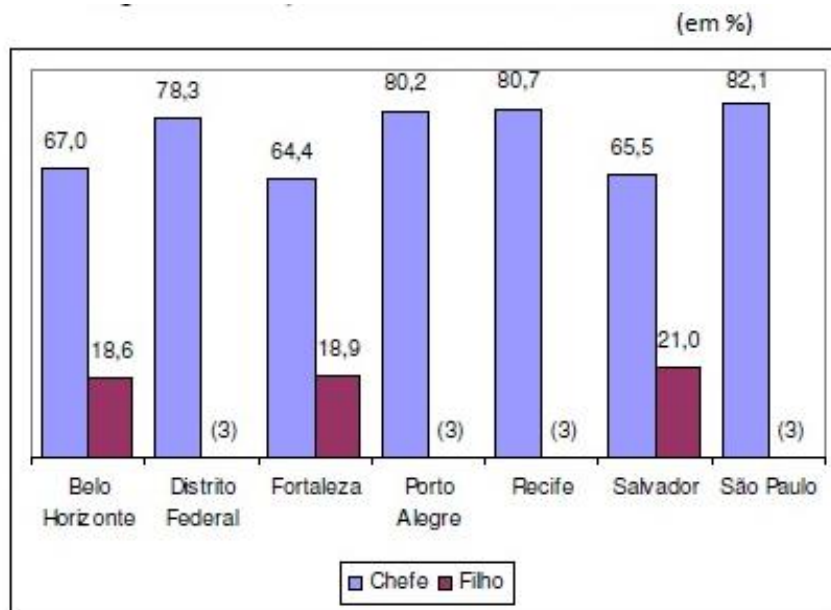
“Em 2011, o setor da construção possuía 7,8 milhões de trabalhadores, 8,4% do total de ocupados, estimado em 93,4 milhões de pessoas, conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ao se analisar o setor sob a ótica da posição na ocupação, nota-se que a informalidade é predominante, uma vez que a participação de trabalhadores por conta própria alcançou o contingente de 3,2 milhões, correspondente a cerca de 42,0% do total de ocupados que, 12 somado ao efetivo de trabalhadores sem carteira de trabalho assinada, 1,7 milhão com participação de 22,0% no conjunto do setor, totalizam uma participação superior a 60% dos ocupados na construção.” (DIEESE, 2011)

Ainda segundo a pesquisa, o trabalho por conta é mais utilizado na construção civil leve (condomínios, edifícios, casas e pequenos galpões comerciais e industriais), uma vez que a

construção pesada, além de exigir trabalho mais especializado, os instrumentos necessários à execução são de difícil aquisição.

O perfil do profissional liberal é de chefe de família (Gráfico 1), ou seja, a principal renda familiar provém desse trabalhador.

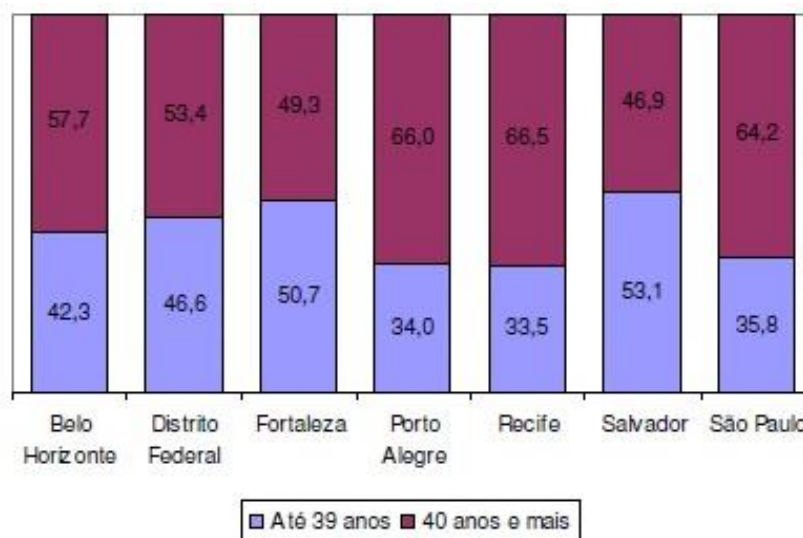
Figura 1 – Distribuição dos trabalhadores segundo a posição na família. Regiões Metropolitanas e Distrito Federal - 2009



Fonte: DIEESE, 2009.

A proporção dos trabalhadores com mais de quarenta anos varia de 46,9% em Salvador a 66% em Porto Alegre, o que reflete um perfil etário mais avançado destes trabalhadores (Gráfico 2).

Figura 2 – Distribuição dos trabalhadores segundo a idade. Regiões Metropolitanas e Distrito Federal - 2009



Fonte: DIEESE, 2009.

Comparando com profissionais protegidos os baixos níveis de escolaridade manifesta-se de forma mais acentuada entre aqueles que trabalham por conta própria. (Tabela 1)

Quadro 1 – Distribuição dos trabalhadores segundo escolaridade. Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2009

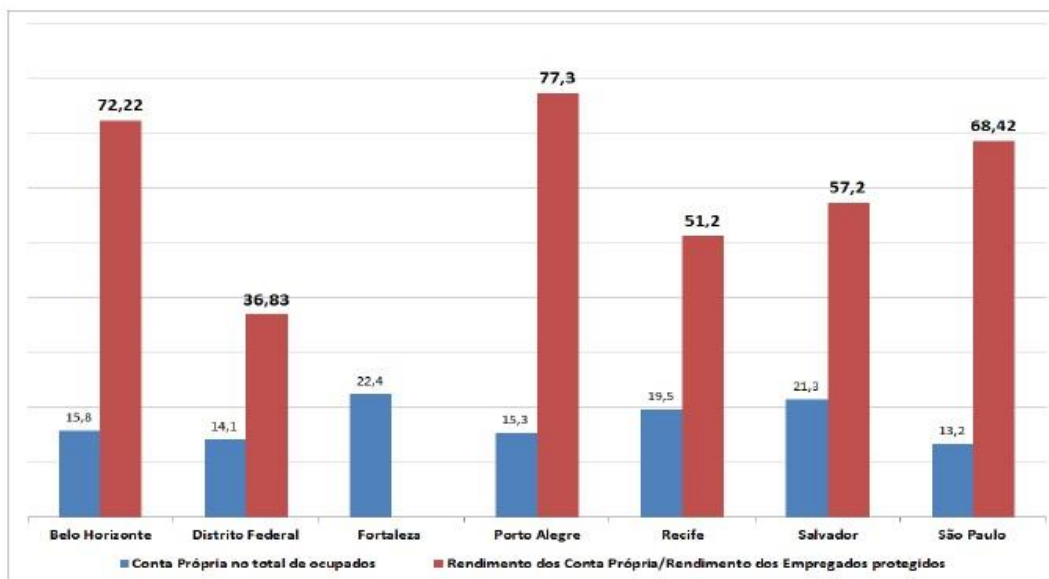
ESCOLARIDADE	BELO HORIZONTE		DISTRITO FEDERAL		PORTO ALEGRE		SALVADOR		SÃO PAULO	
	TOTAL DE OCUPADOS	CONTA-PRÓPRIA	TOTAL DE OCUPADOS	CONTA-PRÓPRIA	TOTAL DE OCUPADOS	CONTA-PRÓPRIA	TOTAL DE OCUPADOS	CONTA-PRÓPRIA	TOTAL DE OCUPADOS	CONTA-PRÓPRIA
<b>TOTAL</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Analfabetos	3	3	3	3	3	3	3	3	7,8	10
Ensino Fundamental Incompleto	52,4	66,1	52,7	60,8	58,1	68,2	49,1	61,1	52,7	61,4
Ensino Fund. Completo + Médio Incompleto	19,1	18,9	18,5	19,9	22,9	19,7	20,0	20,4	17,8	15,8
Ensino Médio Completo + superior incompleto	17,6	10,8	16,9	3	13,8	3	22,9	3	17,1	12,4
Ensino superior completo	8,2	3	3	3	3	3	3	3	4,7	3

<sup>3</sup> A amostra não comporta a desagregação para esta categ

Fonte: DIEESE.

Segundo a pesquisa, os rendimentos mensais dos trabalhadores por conta-própria são menores aos auferidos pelo empregado protegido. (Gráfico 3).

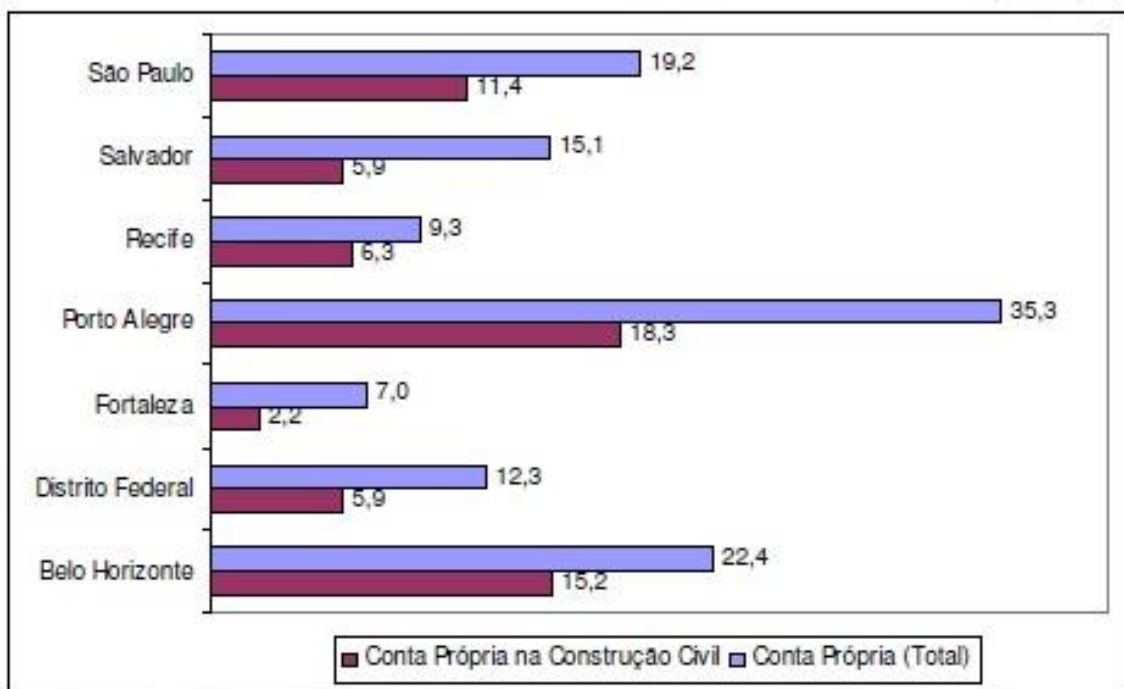
Figura 3 – Percentual dos trabalhadores conta-própria na população ocupada e proporção de rendimentos dos conta-própria nos ganhos dos assalariados protegidos. Regiões Metropolitanas e Distrito Federal - 2009



Fonte: DIEESE

Dados da previdência social demonstram que uma pequena parcela contribui para a previdência social (Gráfico 4). Os trabalhadores que não gozam dos benefícios da Previdência Social (aux. doença, pensão por morte, auxílio-doença acidentária, entre outros) normalmente são aqueles que se inserem no mercado de trabalho através do assalariamento sem carteira de trabalho assinada, do empregado doméstico e, principalmente, do trabalho por conta-própria.

Figura 4 – Proporção do total de trabalhadores conta-própria na construção civil que contribuem para a previdência. Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2009 (em %)



Fonte: DIEESE/SEADE, TEM/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego.

Esse importante segmento do mercado de trabalho convive com baixa proteção social, uma vez que a grande maioria não contribui para a Previdência Social. Somado a isso, verifica-se que os trabalhadores têm baixa escolarização e enfrentam a imprevisibilidade dos reduzidos rendimentos, por conta das características inerentes a um trabalho exercido de forma autônoma. A maior parte deles são chefes de família e, portanto, o principal responsável pela reprodução econômica familiar.

## **2.2 A importância dos serviços na economia**

Segundo Correa e Gianese, a importância das atividades de serviços na nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto ou na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Em todos os países desenvolvidos o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação de mão de obra e na geração do Produto Interno Bruto. No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Em termos de ocupação de mão de obra, segundo o IBGE, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas.

A importância de se desenvolver conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, pelo menos com a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, para que não se corra o risco de ter a economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional.

## **2.3 As operações de serviços segundo Corrêa e Gianesi, 1994**

As empresas devem ser classificadas de forma simplificada nas categorias de manufatura ou serviços. É importante identificar as especificidades das operações de serviço que afetam a sua gestão. As especificidades mais importantes referem-se a presença e participação do cliente, produção e consumo simultâneos e intangibilidade. A compreensão das características principais dos serviços é fundamental para compreender os fatores que influenciam o poder de competitividade.

Ainda segundo os autores os processos de serviço são classificados em serviços profissionais, loja de serviços ou serviços de massa. Essa classificação se dá através da análise da gestão de suas operações, seja ela, a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo, o grau de contato com o cliente, o grau de participação do cliente no processo, o grau de personalização do serviço, o grau de julgamento pessoal dos funcionários e o grau de intangibilidade dos serviços.

### **2.3.1 A importância estratégica das operações em serviço**

A importância do papel estratégico das operações em empresas de serviço definem as vantagens competitivas sustentadas a longo prazo.

Segundo Porter as operações tem muito a contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas e, não somente através da redução de custos, mas sim através da qualidade diferenciada nos serviços prestados.

### **2.3.2 O comportamento do consumidor de serviços**

Através da análise dos fatores que influenciam no poder de competitividade de uma empresa de serviços e dos aspectos de comportamento do consumidor gera-se a tipologia do relacionamento entre o cliente e empresa.

No processo de compra de um serviço é possível que exista mais de um participante no processo e a medida em que as diferenças entre as necessidades e expectativa desses diferentes participantes impõe contradições ou conflitos entre critérios a serem priorizados pelo prestador de serviço.

A dificuldade do cliente avaliar o serviço antes da compra resumem-se em: dificuldade de avaliação que faz com que o risco percebido pelo cliente seja alto, a fidelização de clientes antigos garante uma menor percepção de risco para clientes novos, o preço e as instalações físicas possuem uma percepção de pistas da qualidade do serviço oferecido.

O prestador de serviço deverá sempre transmitir segurança ao cliente, dar conhecimento e ampliar a visibilidade de todo o processo, assim como, garantir a satisfação dos clientes e facilitar a propaganda “boca a boca” e, também, investir na recuperação de clientes insatisfeitos.

#### 2.3.4 A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente

A avaliação que o cliente faz do serviço se dá através da comparação entre a expectativa prévia e a percepção formada durante e após a prestação do serviço.

Os autores propõem as seguintes prescrições práticas:

- Sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as expectativas, como as necessidades de seus clientes;
- O sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado;
- O sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar às reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las;
- O fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão de suas reais necessidades.

A formação de expectativa do cliente é influenciada pela comunicação boca a boca, experiência anterior, comunicações externas e necessidades pessoais dos clientes. Esses fatores podem ser influenciados pelos concorrentes ou pelo próprio fornecedor através da consistência do serviço prestado, de sua propaganda, do preço estabelecido e da comunicação feita pelo pessoal de contato com o cliente.

A percepção do cliente quanto ao serviço prestado é influenciada pelo próprio serviço e por comunicações através do pessoal de contato. Durante o processo a percepção é formada ao longo do ciclo de serviço.

Os clientes avaliam os serviços com os seguintes critérios:

- Tangíveis;
- Consistência;
- Competência;
- Velocidade de atendimento;
- Atendimento/atmosfera;
- Flexibilidade;
- Credibilidade/segurança;
- Acesso;
- Custo.

### 2.3.5 Estratégias de operações de serviços

As empresas tem preocupações em gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo. As principais áreas de decisão estratégicas para gestão dos serviços são:

- Projeto do serviço;
- Processo/tecnologia;
- Instalações;
- Capacidade/demanda;
- Força de trabalho;
- Qualidade;
- Organização;

- Administração de filas e fluxos;
- Sistemas de informação;
- Gestão de materiais;
- Gestão do cliente;
- Medidas de desempenho;
- Controle das operações;
- E, sistema de melhoria.

A formulação da estratégia necessita de um processo lógico procedimental e prático. Primeiramente definem-se a missão ou o conceito do serviço, ou seja, em quais atributos ou dimensões do serviço o sistema de operações deverá proporcionar alto desempenho, depende do segmento de mercado que se pretende atender e como a empresa deseja posicionar-se frente aos seus concorrentes e consumidores. Posteriormente devem-se ser definidos planos de ação para o atingimento do desempenho desejado nos critérios definidos pela missão do serviço. Definem-se as prioridades de curto, médio e longo prazo. A partir dessa prioridades e com o auxílio de várias ferramentas de análise do serviço e do sistema de operações, procura-se detalhar as ações gerenciais necessárias para implementação da estratégia. As ferramentas são:

- Análise das áreas de decisão;
- Análise do ciclo de serviço;
- Análise do fluxo de processo.





### 3. Metodologia

Este trabalho compõe-se em três etapas:

1. Estudar a situação das empreiteiras de pequeno porte no mercado brasileiro, por meio de estudo bibliográfico.
2. Realizar um estudo de caso de uma empreiteira de pequeno porte. (descrever o negócio diagnosticando possíveis falhas)
3. Propor um modelo de negócios.

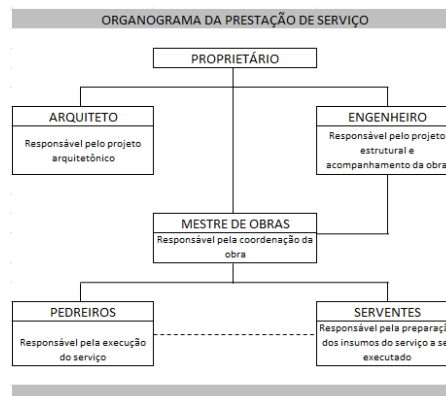
Adotou-se como diretrizes para esse trabalho a caracterização da equipe de trabalho, a visão do negócio segundo empreiteiro e colaboradores, caracterizaram-se as obras que ocorrem simultaneamente como estudo de caso para identificar a opinião do cliente e inconformidades no meio de trabalho. Os resultados foram apresentados em um quadro síntese com o diagnóstico, justificativas e ações propositivas para aplicação imediata.

Elaborou-se um plano de negócios simplificado, para aplicação posterior, focado no cliente e na prestação de serviços visando o crescimento do negócio.

#### 3.1. Caracterização da equipe prestadora de serviços

A equipe da obra é composta por um mestre de obras que é responsável pela contratação verbal de pedreiros e serventes. O mestre de obras exerce o papel de empregador informal sendo responsável pelos recebimentos e pagamentos, fornecimento de ferramentas para a realização dos trabalhos, controle de produtividade e qualidade do serviço prestado. O pedreiro é responsável pela execução do serviço e o servente pelos insumos necessários (preparo de concreto, fôrmas) e limpeza da obra; ambos são supervisionados pelo mestre de obras. O engenheiro é responsável pela supervisão do trabalho como um todo, função que, muitas vezes, não se concretiza devido à ausência do mesmo na obra; sendo assim, o proprietário assume a supervisão e tem contato direto com o mestre de obras. A hierarquia da mão de obra define-se através do Gráfico 5.

Figura 5 – Relação hierárquica da prestação de serviço



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2. Procedimentos da Pesquisa

A equipe de obra em estudo atua no município de Campo Largo e possui: 3 mestres de obras fixos, o número de pedreiros e serventes varia de acordo com a etapa da obra e a rotatividade do pessoal.

A jornada de trabalho é das 07h00min às 12h00min e das 13h00min às 17h00min, totalizando 9 horas diárias, durante cinco dias da semana, sendo assim, o regime é de 45 horas semanais, ocasional e facultativamente, trabalha-se aos sábados das 07h00min às 12h00min.

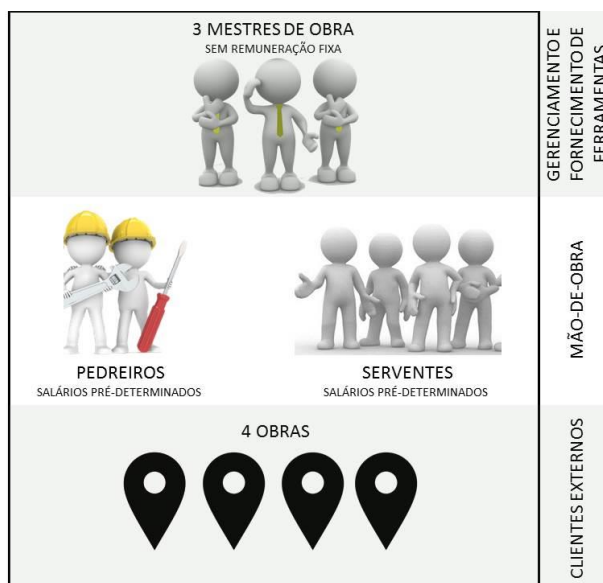
A remuneração depende do rendimento de cada profissional. Genericamente, um pedreiro com desempenho bom recebe cem reais a diária e o servente setenta reais a diária. Os “funcionários” recebem quinzenalmente, conforme os dias trabalhados, em caso de intempéries, doença ou qualquer outro fator que leve o trabalhador faltar ao trabalho, o dia não é contabilizado.

Como são trabalhadores informais não possuem carteira-assinada, logo, não contribuem para o INSS e não possuem nenhum direito trabalhista. O trabalhador deve ir ao canteiro de obras por conta própria, levando ou ciente de que o almoço é a seu encargo. Todo o investimento com as ferramentas necessárias para a execução dos serviços fica a cargo do mestre de obras, porém, equipamentos de proteção individual são de responsabilidade do trabalhador. Verificou-se que nenhum trabalhador usa capacete, cinto, óculos ou protetor auricular, esporadicamente, dependendo do serviço a ser executado, tem-se o uso de luvas e botinas. Comparativamente com o quadro atual dos trabalhadores formais, o trabalhador conta-própria em questão tem um retorno financeiro imediato maior, porém, não possui nenhuma segurança para o futuro.

O mestre de obras que exerce a função de fiscalizador não possui salário fixo. Nas obras, os quadros de funcionários variam de semana a semana, de acordo com os serviços a serem executados e a disponibilidade da mão-de-obra, por exemplo, o mínimo de envolvidos em uma obra é de um trabalhador na fase de armação para a fundação e de dez na concretagem da laje. Alguns trabalhadores são itinerantes e só têm vínculo com a obra na execução da etapa que demanda um maior número de envolvidos, como na concretagem da laje, realizada de maneira manual e com a necessidade de ser finalizada no mesmo dia em que se inicia.

Neste estudo de caso, três mestres de obras trabalham em parceria e para manter o negócio sempre aquecido, eles possuem mais de uma obra simultaneamente, são obras menores que, dificilmente, passam do prazo de dois meses. A contabilidade dessas obras não é realizada separadamente. Quinzenalmente, reúnem-se todos os recebimentos dessas obras, paga-se os trabalhadores, os custos com ferramentas e divide-se o lucro entre os mestres. (Figura 01). Relatos dos mestres de obras descrevem que em algumas quinzenas, o lucro para cada um chega a três mil reais e em algumas não contabiliza quatrocentos reais, ou seja, o rendimento varia de acordo com o número de obras, a produtividade, a assiduidade e o número de trabalhadores.

Figura 06: Dinâmica do negócio



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2.1. Feedback do empreiteiro

Realizou-se um questionário com os três mestres de obras com o intuito de identificar as potencialidades e as deficiências do seu negócio. Buscou-se levantar o grau de satisfação pessoal e da equipe comandada. Após a aplicação dos questionários, observou-se que apenas um mestre de obras é o responsável pelo setor administrativo, responsável por pagamentos, visitas a novos clientes para formulação de orçamentos, compra de ferramentas e recebimentos. Os demais mestres preocupam-se com a execução e controle das atividades desenvolvidas pelos seus subordinados. Essa constatação foi possível pela diferença nas respostas dos questionários, pois os dois mestres não se envolveram nas questões administrativas e para eles não havia inconformidades.

As queixas relatadas pelo mestre de obras responsável pela administração, referem-se:

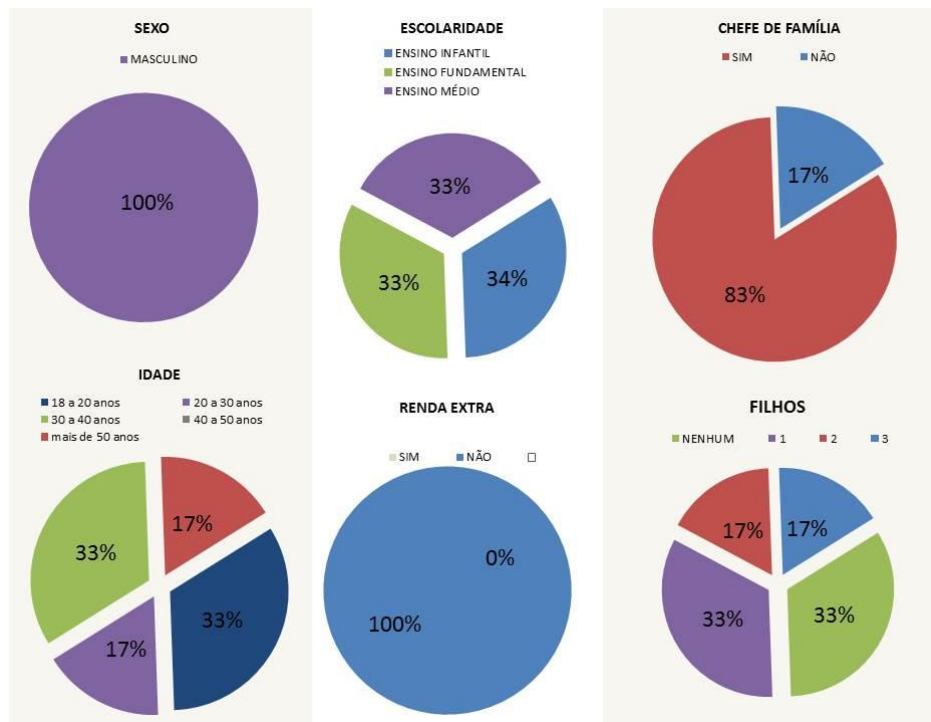
- Rendimentos financeiros das obras são muito instáveis e imprevisíveis;
- Inexistência de prazos para a entrega das obras;
- Assiduidade e rotatividade dos trabalhadores;
- Rendimento e qualidade dos serviços executados;
- Descuido com as ferramentas gerando custos de reposição desnecessários;
- Serviços executados de qualquer maneira, gerando retrabalho;

- Falta de pro atividade;
- Desorganização no canteiro de obras.

### 3.2.2. Feedback dos colaboradores (pedreiros e serventes)

Realizou-se um questionário com a equipe do empreiteiro, que é composta de três pedreiros, dois meio-oficiais e dois serventes. O questionário possui quatro chaves de assuntos, sendo: levantamento do perfil do trabalhador (idade, escolaridade, cargo e salário, estrutura familiar, Gráfico 6), índice de satisfação (salarial, carga horária, trabalho autônomo, salubridade do local de trabalho, líder e equipe de trabalho, Gráfico 7), perfil motivacional (como define seu trabalho, motivação e desmotivação), fator previdenciário e aceitação diante de possíveis mudanças (Gráfico 8).

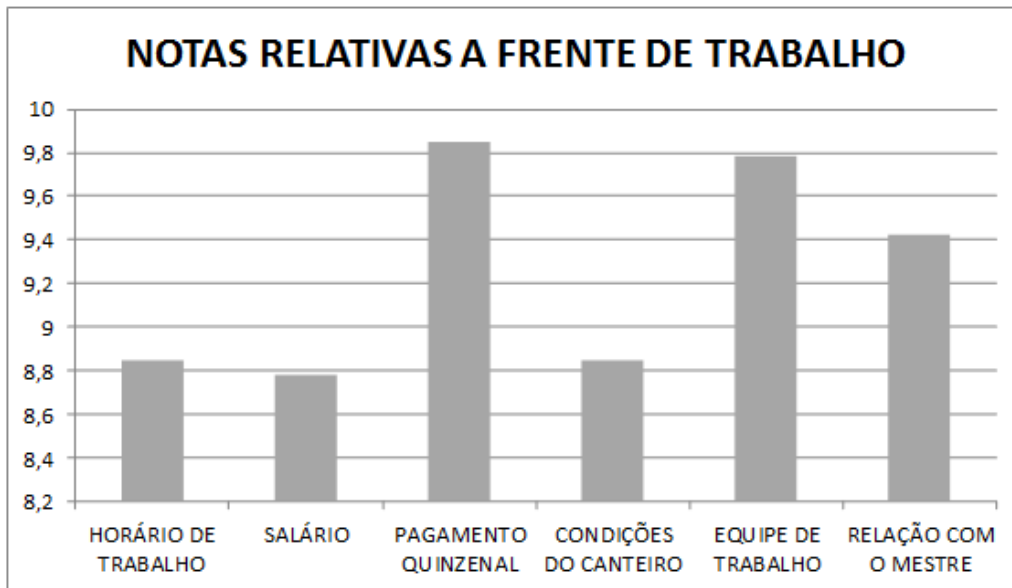
Figura 7: Perfil do Profissional.



Fonte: Elaborado pela autora

O grupo de trabalho é composto por homens, pais e chefes de famílias, com idades e escolaridade variadas. Nenhum possui uma renda extra familiar.

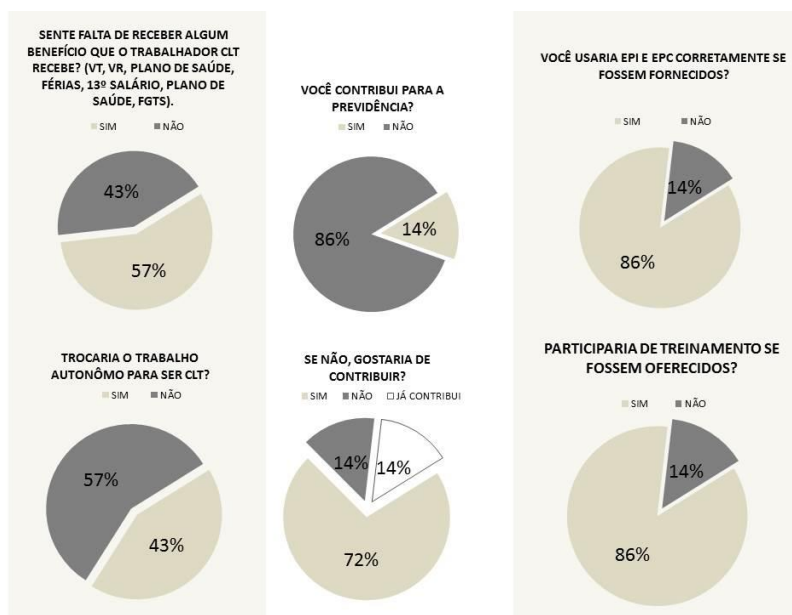
Figura 8: Resultado da pesquisa de satisfação realizada com os trabalhadores referente à frente de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora

Assuntos ligados diretamente à frente de trabalho foram avaliados por notas de 0 a 10. Aferiu-se que a abordagem de “afirmativa” e “negativa” falhou, pois, todos responderam estarem satisfeitos com tudo. Como resultados referentes ao tema “frente de trabalho”, que avaliou horário de trabalho, sistema de pagamento, satisfação salarial, relações interpessoais entre trabalhadores e mestres, conclui-se que os trabalhadores mostram-se satisfeitos com os itens expostos.

Figura 9: Resultado da pesquisa sobre fator previdenciário e aceitação para implementação de mudanças (EPI's e treinamento).



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme foram colhidas as amostras, comprovaram-se as estatísticas oficiais de que a grande maioria não contribui para a previdência social, porém, mostraram interesse em contribuir, exceto um servente de idade mais avançada que alegou não compensar a contribuição, pois se aposentaria antes por idade. Quanto ao uso de EPI's a aplicação obrigatória seria recebida positivamente, o único que demonstrou desconforto considera que alguns equipamentos atrapalham a execução dos serviços (como o cinto). No quesito treinamento, o único que respondeu que não faria é o que não demonstrou interesse em crescimento e em assumir responsabilidades.

Entre os assuntos abordados no tema motivação, todos afirmaram estar no emprego pelo dinheiro, alguns se queixaram dos dias de chuva em que não são remunerados e o não fornecimento do almoço. Enfatizaram que gostam dos colegas e do fato de não ter uma rotina no local de trabalho devido às constantes mudanças de obras. Um servente afirmou não gostar de ter responsabilidade, outro de acordar cedo e apenas um (o mais novo deles) não pretende continuar na área.

### **3.3. Análise das condições de trabalho e gerenciamento atual das obras**

Analisaram-se quatro obras que a equipe estava envolvida simultaneamente, a fim de identificar: o porte das obras, demanda de pessoal, serviços contratados e satisfação dos clientes.

#### **3.3.1. Caracterização da obra A**

Tipologia: Residência Unifamiliar - Sobrado  
Metragem: 153,50M<sup>2</sup>

##### **3.3.1.1. Caracterização da mão de obra contratada**

A obra em questão é de propriedade de um jovem casal, o contrato para a execução do serviço foi feito informalmente, sem nenhum documento devidamente assinado. Foram acordados verbalmente os seguintes itens:

Início da obra: Novembro de 2014

Término previsto da obra: Julho de 2015

Serviços “contratados”:

**Serviços preliminares:** Locação de obra, Instalações provisórias de elétrica (Entrada de energia/ iluminação), Instalações provisórias de água e esgoto.

**Infraestrutura:** Apiloamento e reaterro, armadura em barra aço e arame recozido, estacas escavada com escavação mecânica, concreto preparado no local, fôrma em madeira comum para fundação, lastro de concreto magro e lastro de brita.

**Supraestrutura:** Armadura em barra de aço e arame recozido, concreto preparado no local - lançamento e aplicação, fôrma em madeira comum para estrutura, laje pré-fabricada, escoramento para laje pré-fabricada, Vergas/contra vergas em concreto armado.

**Alvenaria:** em bloco cerâmico vazado.

**Revestimentos internos e externos:** chapisco interno, emboço massa único interna, revestimento cerâmico áreas úmidas com rejunte e argamassa colante, chapisco externo, emboço massa única externa.

**Pisos cerâmicos:** apiloamento mecânico de piso com uso de placa vibratória, lastro de brita e=5cm, lastro de concreto desempenado e=6cm, contrapiso (Cimentado) - base para cerâmicas e madeira, piso cerâmico.

**Piso externo**

**Impermeabilização:** impermeabilização de viga baldrame com argamassa polimérica, impermeabilização com manta asfáltica e proteção mecânica de banheiros e sacadas, impermeabilização com manta asfáltica e proteção mecânica terraço.

**Cobertura:** estrutura de madeira para telha de concreto, cobertura com inclinação até 45% em telha concreto natural, cumeeira.

**Instalações elétricas, telefonia e TV**

**Instalações hidráulicas:** água quente, água fria, esgoto e águas pluviais.

**Louças e metais sanitários**

Valor total da mão de obra: **R\$65.000,00**

Demanda de mão-de-obra: Variável, dependendo da etapa são locados mais profissionais. Caso não haja necessidade, os colaboradores são relocados para outras obras. Exemplo: Etapa de armação a equipe era de 1 pedreiro, na etapa de perfuração, montagem e concretagem da fundação e alvenaria a equipe era composta por 1 mestre, 2 pedreiros e 2 serventes, na concretagem da laje chegou a 12 colaboradores (foram contratados mais serventes, sendo alguns menores de 18 anos), nas demais etapas mantiveram-se 1 mestre e 1 meio oficial.

Forma de pagamento: Quinzenal, com parcelas fixas de R\$ 3500,00

Fornecimento de materiais: O proprietário da obra preocupou-se em comprar os materiais nas lojas de menor preço e com melhores condições de pagamento. O material é solicitado pela equipe da obra ou proprietário.

### 3.3.2. Caracterização da obra B

Tipologia: Reforma e ampliação – Igreja

Metragem: 52 m<sup>2</sup>

#### 3.3.2.1. Caracterização da mão de obra contratada

Na obra em questão realizou-se um contrato para a execução do serviço formalmente e registrado em cartório conforme solicitação do cliente. Foram acordados os seguintes itens:

Início da obra: Maio de 2015

Término previsto da obra: Agosto de 2015

Serviços contratados:

**Serviços preliminares:** preparação do terreno e locação da obra.

**Infraestrutura:** Apiloamento e reaterro, armadura em barra aço e arame recozido, estacas escavada com escavação mecânica, concreto preparado no local, fôrma em madeira comum para fundação, lastro de concreto magro e lastro de brita.



**Supraestrutura:** Armadura em barra aço e arame recozido, concreto preparado no local - lançamento e aplicação, fôrma em madeira comum para estrutura, vergas/contra vergas em concreto armado.

**Alvenaria:** em bloco cerâmico vazado.

**Revestimentos internos e externos:** chapisco interno, emboço massa único interna, chapisco externo, emboço massa única externa.

**Pisos cerâmicos:** apiloamento mecânico de piso com uso de placa vibratória, lastro de brita  $e=5\text{cm}$ , lastro de concreto desempenado  $e=6\text{cm}$ , contrapiso (Cimentado) - base para cerâmica, piso cerâmico.

**Impermeabilização:** impermeabilização de viga baldrame com argamassa polimérica, impermeabilização com manta asfáltica e proteção mecânica de banheiros e sacadas, impermeabilização com manta asfáltica e proteção mecânica terraço.

**Cobertura:** estrutura de madeira para telha de concreto, cobertura com inclinação até 45% em telha de zinco ou similar.

**Instalações elétricas**

**Instalações hidráulicas:** águas pluviais.

Valor total da mão de obra: R\$ 22.000,00

Demanda de mão de obra: A equipe atual é composta por 1 mestre, 2 pedreiros e 1 ajudante, podendo variar de acordo com as necessidades em outras obras.

Forma de pagamento: Quinzenal, com parcelas fixas de acordo com a medida de avanço do cronograma inicial.

Fornecimento de materiais: fornecido pela empresa indicada pelo contratante. O material é solicitado pela equipe da obra ou proprietário.

### 3.3.3. Caracterização da obra C

Tipologia: Residência unifamiliar em série

Metragem: 500 m<sup>2</sup>

#### 3.3.3.1. Caracterização da mão de obra contratada

A obra em questão é de propriedade de um investidor, o contrato para a execução do serviço foi feito informalmente. Foram acordados verbalmente os seguintes itens:

Início da obra: Junho de 2015

Término previsto da obra: Junho de 2015

Serviços “contratados”:

**Pisos e Revestimentos:** colocação de 500 m<sup>2</sup> de pisos e revestimentos.

Valor total da mão de obra: R\$ 9.000,00

Demanda de mão de obra: 1 mestre de obras e 1 servente

Forma de pagamento: Quinzenal com parcelas fixas de acordo com a medida de avanço.

Fornecimento de materiais: fornecido pelo contratante.

### 3.3.4. Caracterização da obra D

Tipologia: Alteração do portão de acesso de veículos e calçada externa

Metragem: 50 m<sup>2</sup>

### 3.3.4.1. Caracterização da mão de obra contratada

A obra em questão é de propriedade de um casal, o contrato para a execução do serviço foi feito informalmente. Foram acordados verbalmente os seguintes itens:

Início da obra: Junho de 2015

Término previsto da obra: Junho de 2015

Serviços “contratados”:

**Demolição:** Remoção da lixeira, demolição da mureta, retirada do piso cerâmico e demolição do passeio.

**Construção:** Mureta e contra piso, aplicação de piso cerâmico e aplicação de pedra no passeio.

Valor total da mão de obra: R\$ 3.200,00

Demanda de mão de obra: 1 mestre de obras (o mesmo da obra A), 1 pedreiro e 1 meio oficial.

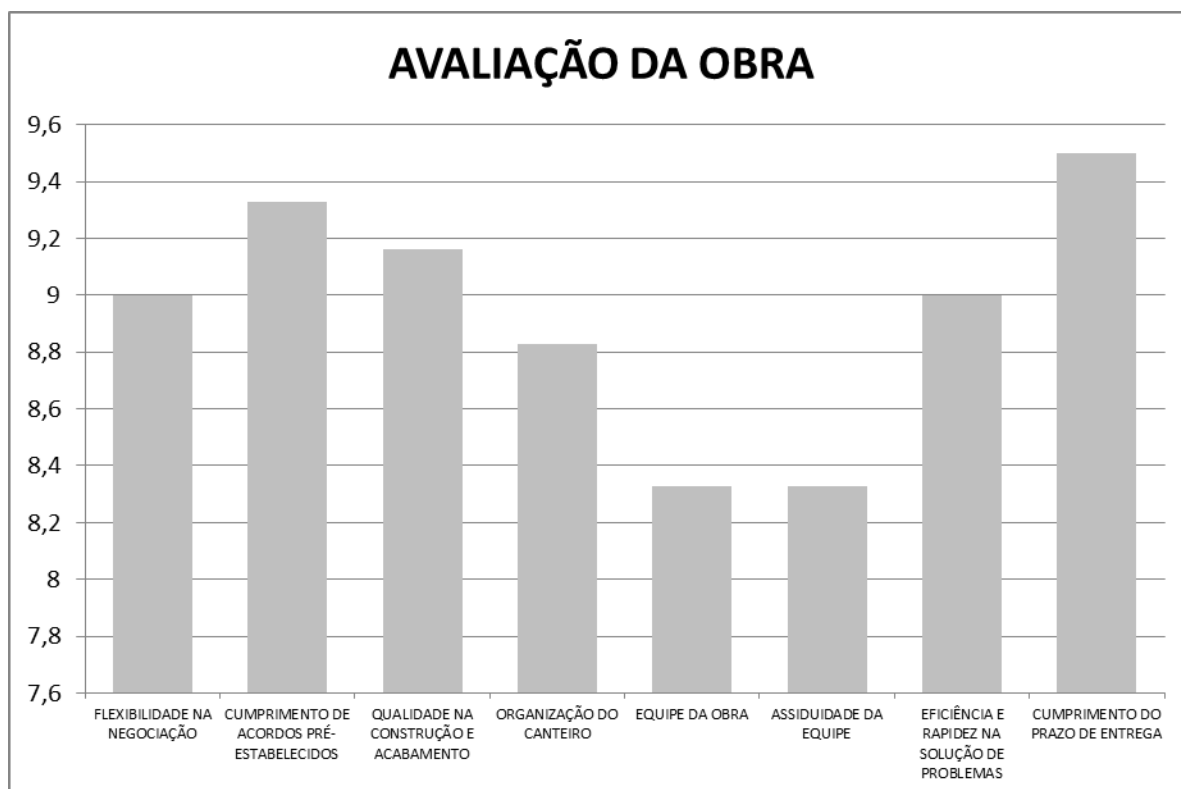
Forma de pagamento: Final da obra.

Fornecimento de materiais: fornecido pelo contratante.

### 3.3.5. Feedback dos clientes

Realizou-se um questionário com os quatro clientes, correspondente às obras citadas acima com o intuito de identificar os principais transtornos para o cliente durante a execução da obra. Buscou-se saber quesitos que atribuem valor para o serviço ofertado pelo empreiteiro.

Figura 10: Resultado da pesquisa de avaliação da obra



Fonte: Elaborado pela autora

O feedback mostrou-se positivo, mas os pontos que podem ser melhorados referem-se à assiduidade e equipe da obra. A assiduidade sofre interferência diretamente das condições climáticas e também das ausências injustificadas. Em uma escala de 0 a 10, o quanto os clientes indicariam a equipe para um amigo, a média ficou em 9,5. Uma nota alta, questionados sobre o porquê dessa nota, obtiveram-se respostas como: eficiência, negociação, qualidade, comodidade, pronto atendimento, solução imediata dos problemas e flexibilidade. A pesquisa não apontou, mas relatos do mestre de obras revelam que a maior problemática com os clientes é com o pós-entrega, pois, muitas vezes, o cliente pede aditivos na obra e no momento de custear esses aditivos existem conflitos, por custos que, geralmente, não são passados previamente.

### **3.4. Análise conclusiva**

Para os clientes entrevistados, os serviços prestados estão satisfatórios, porém, a existência do relato do mestre de obras de problemas no pós entrega originada pelos aditivos, conclui-se que se faz necessária uma pequena alteração no acordo inicial da obra e aviso prévio de valores dos serviços a serem prestados.

Para os colaboradores, identifica-se a falta de motivação na execução do trabalho, todos estão ali pelos rendimentos, isso é uma ameaça ao empreiteiro, pois mediante a proposta externa superior a equipe se desestabilizaria. Torna-se necessário a implantação de estratégias que fidelizem os pedreiros e serventes, além do fator financeiro.

Para o empreiteiro as problemáticas se tornam mais agravantes, visto que ele está trabalhando com uma equipe desmotivada e enfraquecida, tendo rendimentos baixos (tabela 2), com gastos imprevistos com ferramentas (aquisição de novas e conserto das que apresentam defeito) por descuido ou uso incorreto. O negócio não possui um capital de giro e não é realizado nenhum investimento para atrair novos clientes. Com a ausência de uma gestão administrativa eficaz, não se tem registros de receitas e despesas e nem previsão para investimentos futuros. O negócio está estagnado e sem nenhuma perspectiva de crescimento.

Tabela 2: Comparativo entre as obras

COMPARATIVO ENTRE OBRAS				
	OBRA A*	OBRA B	OBRA C	OBRA D
<b>PRAZO DE EXECUÇÃO (DIAS)</b>	200	70	20	10
<b>DEMANDA DE MÃO DE OBRA</b>		2 PEDREIROS + 1 SERVENTE + 1 MESTRE	1 MESTRE + 2 SERVENTE	1 MESTRE + 1 PEDREIRO+ 1 SERVENTE
<b>CUSTO DA MÃO DE OBRA POR DIA (SEM O MESTRE)</b>		R\$ 300,00	R\$ 160,00	R\$ 180,00
<b>CUSTO DA MÃO DE OBRA TOTAL</b>		R\$ 21.000,00	R\$ 3.200,00	R\$ 1.800,00
<b>VALOR DO CONTRATO</b>	R\$ 65.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 3.200,00
<b>PREVISÃO DE GASTO COM FERRAMENTAS, GASOLINA (APROXIMADOS, POIS NÃO HÁ CONTROLE)</b>		R\$ 400,00	R\$ 120,00	R\$ 60,00
<b>SALDO DA OBRA (SEM O PAGAMENTO DO MESTRE)</b>		R\$ 600,00	R\$ 5.680,00	R\$ 1.340,00
<b>PAGAMENTO DO MESTRE POR DIA</b>		R\$ 8,57	R\$ 284,00	R\$ 134,00
<b>CONSIDERAÇÕES</b>	OBRA DE DIFÍCIL AVALIAÇÃO, POIS NÃO HÁ REGISTROS, O QUE SE SABE É QUE ESSA OBRA AGORA EM ESTÁGIO FINAL ACABA BANCANDO AS OUTRAS, COMPROMETENDO TODO O LUCRO.	MESTRE DE OBRAS ESTÁ TRABALHANDO DE GRAÇA	O IDEAL PARA OS RENDIMENTOS	MESTRE ESTÁ GANHANDO R\$ 24,00 A MAIS QUE O PEDREIRO E SUAS FERRAMENTAS ESTÃO SENDO USADAS GRATUITAMENTE

Fonte: Elaborado pela autora

Fatores como má distribuição do pessoal nas obras e orçamentos defasados comprometem todo o negócio. Considera-se que, nesses casos, seria mais interessante para o empreiteiro manter-se com uma equipe menor e na obra A e não realizar as demais. As obras devem manter-se por si só e ainda gerarem lucro, fato que não acontece.

#### 4. Desenvolvimento do Modelo de Negócios

Em um primeiro momento identificou-se as principais problemáticas encontradas na pesquisa de campo e listaram-se os envolvidos (Tabela 3). Posteriormente, buscaram-se ações corretivas para aplicação imediata nas obra, ações essas avaliadas do ponto de vista do cliente, colaboradores e empreiteiros. (Tabela 4)

Tabela 3: Principais pontos abordados e atores envolvidos no processo

	<i>EMPREITEIRO</i>	<i>COLABORADORES</i>	<i>CLIENTES</i>
MOTIVAÇÃO	X	X	
RENDIMENTOS	X		
PRAZO DE ENTREGA	X		X
ASSIDUIDADE	X	X	X
ROTATIVIDADE	X	X	
RENDIMENTO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS	X		X
MANUTENÇÃO DAS FERRAMENTAS	X		
RETRABALHOS	X		X
AUSÊNCIA DE PROATIVIDADE	X		
ORGANIZAÇÃO DO CANTEIRO	X	X	X
EQUIPE DE TRABALHO	X	X	X
FATOR PREVIDENCIÁRIO		X	
USO DE EPI E EPC	X	X	
TREINAMENTO	X	X	
ADITIVOS SOLICITADOS	X		X

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4: Ações propositivas

PROBLEMATICA	DIAGNÓSTICO	AÇÕES PROPOSITIVAS	PORQUÊ	COMO
Motivação ; Assiduidade; Rotatividade; Organização do canteiro; Equipe de trabalho; Fator previdenciário; EPI e EPC; treinamento	Todos os colaboradores entrevistados são motivados pelo dinheiro, alguns citaram satisfação, mas o item mais abordado na pesquisa foi o quesito financeiro. Dinheiro não é motivação, é interesse, necessidade. A rotatividade, muitas vezes, ocorre pela oferta de maior salário. O empreiteiro precisa solidificar a sua equipe, para isso a motivação deles precisa ir além do interesse básico (dinheiro), precisa ser um conjunto de fatores que façam os colaboradores considerar mediante propostas externas.	Melhores condições no canteiro de obra	A partir do momento que eles tiverem lugar adequado para guardar seus pertences, para fazer refeição e necessidades básicas, o índice de satisfação tende a aumentar.	Adequação do canteiro: Obras com duração superior a um mês deverão ter cabides para pertences pessoais, mesa e banco de refeição, assim como a obra deve oferecer um meio do almoço ser esquentado, seja em fogareiro ou microondas. Por todo o canteiro deverão ter lixeiras para garantir a higiene do local, assim como locais pré determinados para depósito de materiais e ferramentas, estes locais devem ser sinalizados e respeitados. Diariamente, deverá ser levado à obra uma garrafa térmica grande de café, galão de água fresca e deverá estar disponível no canteiro protetor solar.
		Valorização do profissional	O profissional deverá sempre ser tratado com respeito e dignidade, independente da situação.	O mestre de obras precisa ter treinamento para em situação de estresse.
		Reconhecimento pelos serviços executados corretamente	O profissional precisa saber no que está acertando, ele precisa sentir-se parte da obra, quando se reboca uma parede ele precisa sentir que aquela parede é dele e ele deve garantir que ela seja realizada da melhor maneira possível.	Elogio mediante acertos e ações corretivas mediante erros.
		Autonomia na execução dos serviços	O profissional precisa ter liberdade de opinar, precisa aprender a visualizar o serviço e entender o que estão fazendo e não fazer por fazer. Precisa estimular o pensamento para propor novos meios de execução.	Quando solicitado um serviço e o profissional questionar o meio de ser executado, cabe ao mestre ouvir o colaborador e fazer perguntas do tipo: Por que você acha que dessa forma será melhor que a outra?
		Aumento de remuneração segundo produtividade	O aumento do salário não garante aumento de produtividade e qualidade dos serviços prestados	As obras deverão seguir um cronograma, se esse cronograma atrasar os colaboradores serão cobrados, se o cronograma se mantiver eles serão elogiados verbalmente, caso esse cronograma esteja adiantado eles receberão uma gratificação correspondente a esse avanço.

PROBLEMÁTICA	DIAGNÓSTICO	AÇÕES PROPOSITIVAS	PORQUÊ	COMO
Fator previdenciário e aceitação diante de possíveis mudanças	Apenas um colaborador contribui para a previdência, mas todos os outros demonstraram interesse em contribuir. A maioria aceitaria o uso de EPI e EPC e participaria de treinamento.	Incentivo para que todos se cadastrarem no MEI (Microempreendedor individual);	O profissional precisa sentir-se importante e valorizado na empresa, além da contribuição para a previdência ser importante para o futuro, o uso correto dos equipamentos de proteção garante a segurança dos envolvidos na obra e a capacitação garante a qualidade dos serviços além da autonomia para os próximos.	O mestre de obras deverá coletar informações sobre o MEI e transmiti-las aos seus colaboradores, assim como fazer parceria com um profissional que realize o cadastro e indique aos mesmo para a concretização da abertura do MEI.
		Uso obrigatório de EPI's e garantia do uso correto de EPC's.		Fornecimento de EPI's mais simples (protetor auricular, luva, óculos) por parte do mestre de obras e uso obrigatório na obra de botina, capacete e vestimentas adequadas, assim como chapéu ou boné nos dias de verão.
		Controle de qualidade dos serviços executados e treinamentos quando se fizeram necessários.		Explicação de parâmetros aceitáveis ou não na execução dos serviços, assim como garantir que o colaborador sabe realizar determinado serviço, se não souber capacitá-lo.
Lucro x Custos e Prazo de entrega	Expectativa de rendimentos físicos e financeiros que não se concretizam, devido à ausência de metodologia real na elaboração dos orçamentos e controle da qualidade e agilidade dos serviços executados.	Metodologia padrão na elaboração de orçamentos e elaboração de cronograma físico-financeiro	A elaboração dos orçamentos deve ser criteriosa, trabalhando em custos reais para cada serviço executado. O cronograma deverá ser realizado segundo critérios reais e buscar ser rigorosamente seguido.	Analisar em uma obra a produtividade real para composição dos custos unitários dos serviços. Após a análise, aplica-la na elaboração de orçamentos e cronogramas, levando em conta nos orçamentos os custos indiretos e diretos, além da margem de lucro.
Rendimento X Qualidade	Desconhecimento de quanto e como é produzido cada serviço	Elaboração de uma escala de aceitação por serviço	O diagnóstico da qualidade do serviço prestado X tempo permite otimizar as obras.	Após a análise da produtividade citada anteriormente, devem ser estabelecido parâmetros do que é aceitável ou não. Esses parâmetros devem ser medidos semanalmente.
Fornecimento de Ferramentas e Equipamentos	O descuido com as ferramentas citadas pelo preiteiro e a manutenção dos equipamentos geram custos muitas vezes desnecessários. Havendo um controle, esses custos podem ser reduzidos.	Caixa de ferramentas pessoal e intransferível; Formulário de pedido para conserto de ferramentas e aquisição de novas.	Instigar a responsabilidade dos colaboradores	Cada pedreiro e servente terá sua caixa de ferramentas pessoal, com ferramentas básicas e indispensáveis, essa caixa ficará sob sua responsabilidade. Quando alguma ferramenta for danificada o pedido de reposição ou conserto deverá ser realizado através de um formulário disponível no canteiro de obras.
Aditivos no orçamento	Reclamações de clientes quanto a custos extras, provindos de serviços não acertados anteriormente	Diante aditivo solicitado deverá ser informado ao cliente o custo do serviço.	Evitar conflitos e feedback negativo	Em primeira instância, o valor será passado verbalmente, após deverá ser entregue ao cliente em formato de orçamento. No início de cada obra deverá ser assinado um modelo simplificado de contrato para que fique claro o produto final a ser entregue.

Após as ações corretivas internas buscou-se simplificar um plano de negócios para a prestação dos serviços.

#### **4.1. O Plano de Negócios**

Utilizou-se o plano de negócio para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, propiciando segurança na continuação da empresa com maiores probabilidades de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações no negócio.

##### **4.1.1. Resumo Executivo**

Atuantes no mercado informal da construção há 30 anos, os irmãos sempre trabalharam em sociedade, atuantes na construção civil por empreitada executam obras de pequeno e médio porte, obras de reforma e ampliação, nas categorias, residencial, comercial e industrial. O público-alvo é a classe média-média e média-alta. A área de atuação será focada no município de Campo Largo –PR com possível expansão aos municípios limítrofes.

A visão do negócio é tornar-se referência na construção informal local. Executando obras de qualidade, oferecendo comodidade ao cliente e alto grau de satisfação de todos os colaboradores.

**Função Básica:** Execução de obras civis em todas as etapas (serviços preliminares, infraestrutura, superestrutura, paredes e revestimentos, cobertura, esquadrias, pisos, louças e metais, elétrica e hidráulica)

**Funções secundárias:** reforma de edificação, colocação de pisos e revestimentos e manutenção predial.

**Classificação:** é um grupo de prestação de serviços profissionais, que atua com ênfase em pessoas e processos proporcionando um alto grau de contato com o cliente, oferecendo personalização no atendimento e autonomia de execução.

##### **Como as forças competitivas afetam o setor:**

Rivalidade entre concorrentes: Os concorrentes do setor oferecem serviços a preços incompatíveis com a realidade para ganhar o cliente, e depois executam com mão de obra desqualificada sem a menor capacidade de garantir um serviço de qualidade. Gerando total insatisfação do cliente. O ponto chave do negócio é a confiança e a credibilidade, por serem profissionais atuantes há três décadas no mercado já possuem uma reputação e uma carta de clientes pré-concebida.



Ameaça de novos concorrentes: Nesse segmento, praticamente não há barreiras a entrada de novos concorrentes, pois em sua maioria informal, estes profissionais pegam obras por conta para executarem e oferecendo vários serviços, os quais nem sempre estão capacitados à executar.

Poder de barganha dos clientes: Em razão dos concorrentes desqualificados, estes fazem com que o cliente cada vez mais compare os orçamentos apenas pelo preço, justificando que o concorrente está mais barato para conseguir baixar ainda mais o valor do serviço sem levar em consideração, muitas vezes, a diferença de mão de obra qualificada.

Poder de barganha dos fornecedores: Como indicação para os clientes serão selecionados os melhores fornecedores, buscando sempre novos quando necessários, e com melhor custo-benefício, visando sempre estabelecer parcerias para que os fornecedores indique a equipe para possíveis clientes.

Serviços substitutivos: estes serviços normalmente produzem mudanças significativas em custos, mas praticamente estão sempre relacionados à qualidade dos mesmos, neste caso custo/benefício nem sempre valem a pena.

**Mercado Servido:** mercado de consumo (consumidores individuais compram produtos ou serviços para consumo próprio ou para um bem de sua propriedade), mercado industrial (empresas compram produtos ou serviços para uso nos processos produtivos) e mercado governamental (unidades federais, estaduais e municipais compram produtos ou serviços para atender a sociedade).

### **Decisor e usuário**

Decisor: aquele que decide sobre qualquer parte em uma decisão de compra. Tudo gira em torno desta principal peça do jogo, é ao decisor que as informações devem chegar de forma clara, consisa e na hora certa. Ser encontrável, transmitir credibilidade e construir autoridade são meios eficazes para motivar o decisor a optar pela sua marca.

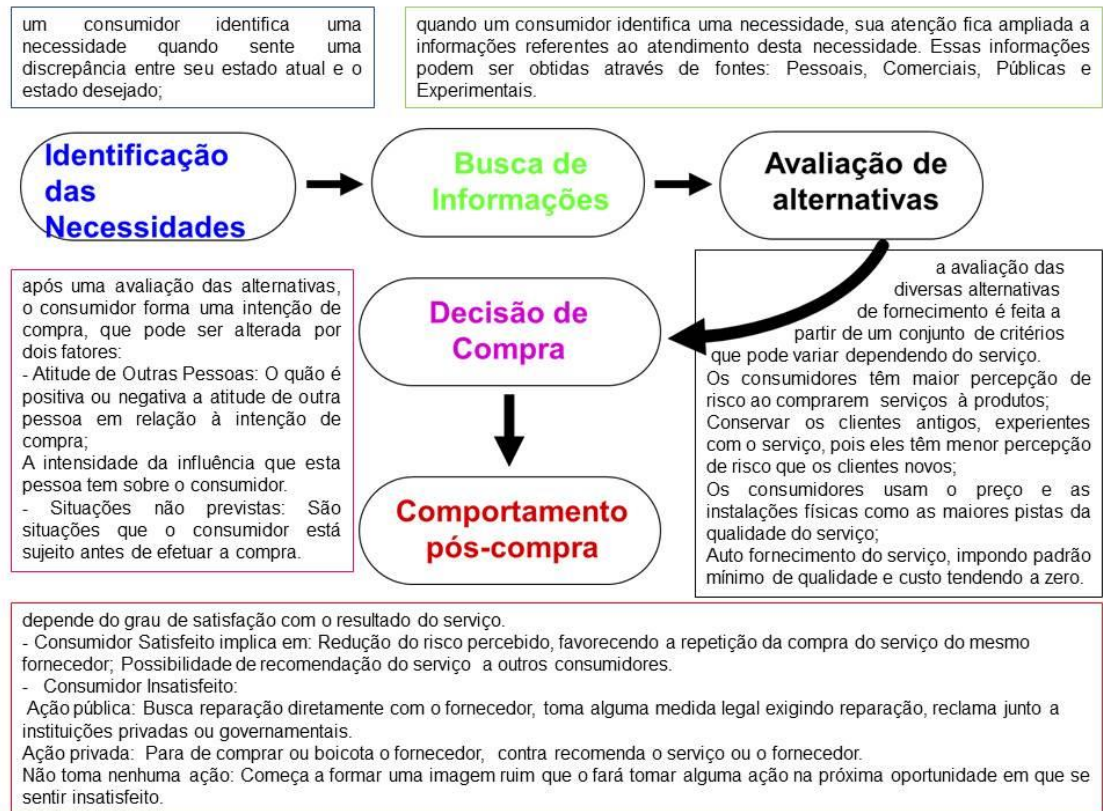
Em muitos casos, o decisor utiliza-se de questões pessoais e afetivas para fazer suas escolhas. É quando uma marca com status forte, bem direcionada ao seu nicho, consegue vencer a concorrência, mesmo não tendo a melhor proposta de benefícios ou preço.

Usuário: aquele que fará uso ou consumirá o produto. Com o usuário, a preocupação maior deve ser o relacionamento direto. Até mesmo em compras extensivas, de

longa negociação e período de pesquisas, acontece, por vezes, do usuário não participar de nenhum dos processos anteriores.

### Processo de compra (Figura 2).

Figura 11: Processo de compra de um serviço



Fonte: Elaborado pela autora com base em GIANESE, 1996.

### Discrepâncias mais Comuns entre Necessidades e Expectativa do Cliente

Segundo estudos e pesquisas de Lovelock (2001, p.108 – 109), a qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera às expectativas do cliente atendendo sua necessidade. Se o cliente recebe um serviço acima de sua expectativa, isto é, melhor do que o esperado estará com um grau de satisfação elevado. Se o serviço recebido for percebido abaixo do esperado, o grau de satisfação será baixo. A qualidade é julgada de acordo com a satisfação percebida. Desses estudos, podemos agrupar em sete lacunas os potenciais desafios entre as necessidades e expectativas dos clientes:

a) **Lacuna no Conhecimento:** a diferença entre o que os fornecedores de serviços acreditam que o cliente espera e as necessidades e expectativas reais do cliente;

- b) Lacuna nos Padrões: Diferença entre percepções da administração sobre as expectativas do cliente e dos padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;
- c) Lacunas na Entrega: Diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviços;
- d) Lacunas nas Comunicações Internas: Diferença entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas julgam que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a empresa realmente é capaz de entregar;
- e) Lacuna nas Percepções: Diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido (porque são incapazes de avaliar acuradamente a qualidade do serviço);
- f) Lacuna na Interpretação: Diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviços promete e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações;
- g) Lacuna no Serviço: Diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

Concluindo, a empreiteira deve estar ciente de que, antes do cliente contratar um serviço, ele já possui uma expectativa sobre a qualidade do mesmo. Após adquirir um serviço ele compara a qualidade esperada com aquilo que recebeu. Uma discrepância entre o desempenho de um fornecedor de serviço e as expectativas dos clientes forma a lacuna da qualidade. A meta principal na qualidade do serviço é estreitar essa lacuna o máximo possível, para que não haja discrepâncias.

### **Limites / Filtros entre Necessidades e Expectativa**

A organização reconhece e utiliza as seguintes atitudes e premissas como filtros para selecionar e organizar a ideia entre necessidades e expectativas dos clientes.

**Qualidade Econômica:** Quantidade de dinheiro despendido para a obtenção de produtos e/ou serviços com um determinado nível de qualidade.

**Qualidade Focada no Cliente:** Diz-se das organizações que conhecem as atitudes, necessidades e expectativas do cliente, as concorrentes e as tendências tecnológicas, que antecipam-se às demandas do mercado, oferecem um conjunto de produtos e/ou serviços que atendam às necessidades e expectativas do cliente em condição de vantagem competitiva, entregam o que prometem e mantêm atitudes de cortesia nas relações com o cliente.

Conclui-se que clientes não compram produtos ou serviços, compram a satisfação de suas necessidades. Essas necessidades tornam-se mais difíceis de serem atendidas, quando se referem a serviços. Então, é necessário perguntar continuamente: o que os nossos clientes querem?

### **Como a Concorrência tem Atendido às Expectativas (Benchmarking)**

Cada vez mais estão caindo o número de empresas atuantes, algumas pelo simples processo de depuração, que elimina os concorrentes menos preparados, outras por se unirem em fusões, criando grupos mais fortes.

### **Ciclo de Serviço da Empresa**

Um ciclo de serviço é uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado pela empresa. Por isso é importante fazer um mapeamento dos diferentes ciclos de serviço para os vários aspectos da organização, pois dessa maneira é possível enxergar pelo ângulo do cliente.

Uma vez definidos e ordenados sequencialmente os eventos, é preciso ocupar-se dos momentos da verdade neles vividos. Tarefa bem mais complexa, pois se mexe com o comportamento das pessoas, que pode mudar de uma hora para outra, com reflexos nas interações que estão gerando os momentos da verdade.

Dentro de cada evento, é preciso identificar os atributos dos bens e serviços que são valorizados pelos clientes. De posse desses dados, a empresa pode preparar a estrutura física e humana para proporcionar aos clientes o ciclo de serviços capaz de encantá-los.

Os ciclos de serviços, uma vez estabelecidos, se constituem num dos fundamentos essenciais do processo de educação e treinamento de todos os colaboradores. Sabendo-se quais são os atributos da qualidade que estão em jogo num determinado ciclo de serviço, podem-se estabelecer, então, os procedimentos-padrão pertinentes e treinar as pessoas para saber como manter e melhorar continuamente tais procedimentos. Nesse treinamento devem-se incluir também as providências a serem tomadas em caso de uma reclamação. A rápida capacidade de recuperação pode salvar a qualidade do serviço e ainda manter o cliente fiel à empresa.

As falhas, por pequenas que sejam, repercutem na avaliação final que os clientes farão da empresa. E, como se sabe, ficarão na mente dos clientes muito mais os desencantos do que os encantos.

### **Segmentação do mercado**

O mercado está dividido em diversos segmentos, sendo eles culturais, sociais e pessoais. Destacam-se fatores demográficos – idade, ocupação e condição econômica – e psicográficos – estilo de vida, personalidade e autoconceito. A empresa deverá possuir uma versatilidade para atender diferentes segmentos em uma mesma obra.

### **Relacionamento frente aos concorrentes e aos clientes**

Aos concorrentes, a empreiteira se destaca pela oferta de mão de obra especializada, composta de empreiteiros e colaboradores (pedreiros e serventes) e parceria com a equipe técnica (arquitetos, engenheiros e gerente de obra).

Aos clientes oferece um serviço de alta qualidade e adição de custos ao acordo pré-estabelecido. A comodidade da “chave na mão”, respeitando prazos e sendo mais ‘transparente’ possível com o cliente.

### **Crítérios competitivos ganhadores, qualificadores e pouco relevantes.**

Compõem-se critérios ganhadores:

Credibilidade: o cliente confia na empresa e não tem a preocupação de possíveis transtornos; custo: de uma forma geral o cliente sempre busca pelo menor custo sem deixar de lado a qualidade, garante-se um custo baixo evitando desperdícios de materiais e diminuição de retrabalhos; flexibilidade: durante a obra podem haver mudanças e cabe ao mestre da obra avaliar o mais breve possível as ações a serem tomadas.

Compõem critérios qualificadores:

Competência, experiência e habilidades técnicas de todos os colaboradores através de treinamentos e qualificações; velocidade, cronogramas respeitados e pronto-atendimentos às solicitações; atendimento, atendimento personalizado e sempre da maneira mais cortês possível.

### **Foco na estratégia competitiva**

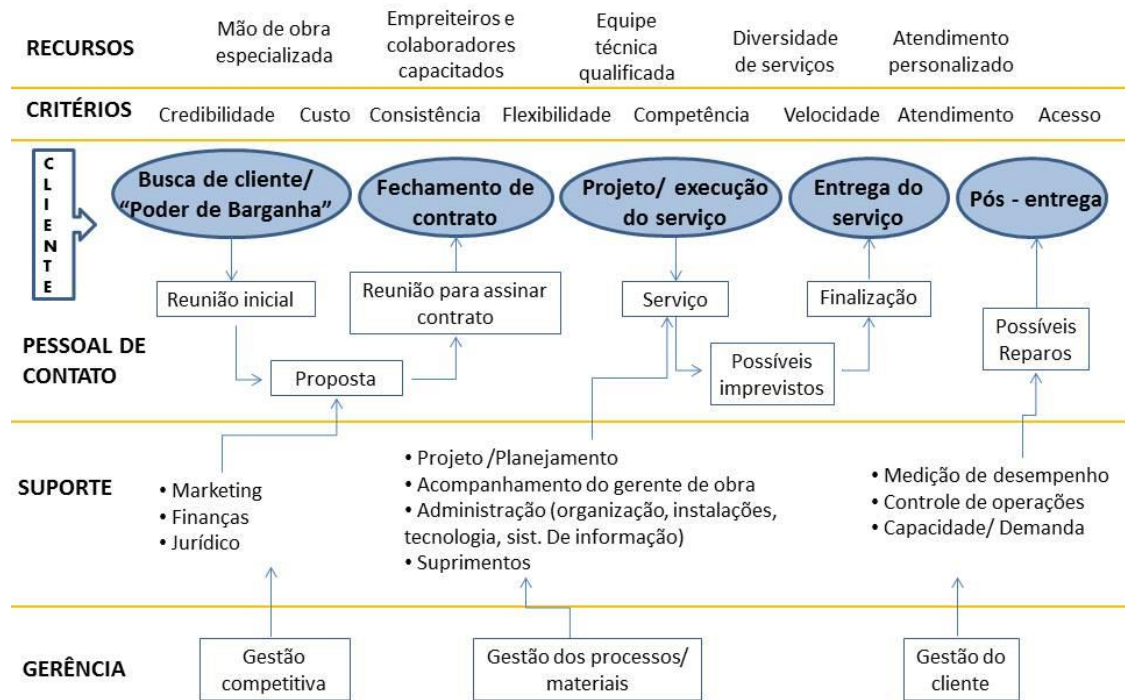
Gestão competitiva: minimizar perdas de tempo nos momentos de decisão e ação; aumento do fluxo de informações horizontais; troca de informações tecnológicas, entre outros. Envolve serviços de marketing, pós-venda, finanças, administração e planejamento.

Capacidade Inovativa: O resultado econômico da empresa está ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico relacionado aos produtos, processos e transferência de tecnologias.

Capacidade produtiva: a qualidade do produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção passam a constituir as alavancas básicas da competitividade.

### Processo do serviço (Figura 3)

Figura 12: Mapa de fluxo do processo do serviço



Fonte: Elaborado pela autora

### Projeto do sistema do serviço

#### Pacote de Serviços:

O propósito da empreiteira é melhorar um serviço já existente, ou seja, tratar obras por empreitadas na construção civil de casas e edifícios com um olhar mais profissional, exato e clínico gerando orçamentos mais próximos do solicitado pelo cliente e também o resultado que o cliente espera.

O Pacote de Serviços será composto da seguinte maneira:

Bens físicos facilitadores: é o local onde será executado o serviço (prédio, residência ou comércio que será reformado);

Serviços explícitos: é a transformação/recuperação de um ambiente, da fachada ou mesmo da residência/prédio inteiro. A qualidade do serviço entregue com pontualidade, sem imperfeições e com todo o lugar limpo no pós-obra, sem vestígios.

Serviços implícitos: O cronograma de duração de cada atividade, juntamente com o seu respectivo custo fixo com ressalvas para problemas estruturais encontrados no meio do caminho. A organização do grupo trabalhando assiduamente e com a garantia de que a empreiteira não desaparecerá após o serviço executado, garantindo manutenção dos serviços, caso não fique de acordo com o solicitado.

### **Processos:**

Aspectos positivos:

- A competência nos serviços executados;
- A qualidade de atendimento e a atmosfera de segurança e controle de custos nos serviços executados;
- A flexibilidade da empreiteira no tratamento das exigências do cliente;
- A credibilidade do serviço embasado em projetos, orçamentos e cronogramas.

Aspectos relevantes:

- Custo: para isso, adotou-se a metodologia de orçamento baseada na produtividade real da equipe, e baseou-se em projeto executivo detalhado chegando mais próximo possível da realidade.
- Intensidade de capital: a depreciação dos equipamentos de construção civil necessários para as atividades que terão depreciação diária e os veículos de transporte de materiais e funcionários que também terão depreciação diária.
- Incremento de Capacidade: é o aumento da mão de obra qualificada e capacitada no quadro de funcionários, bem como o aumento no número de equipamentos auxiliares de construção também. Estes dois itens gerarão incremento na capacidade produtiva da empresa.

### **Arranjo Físico:**

O Arranjo a ser considerado é o arranjo físico posicional, pois o cliente fica em um lugar fixo e os recursos produtivos e bens facilitadores vão ao encontro dele. Este sistema permite um maior grau de contato com o cliente, permitindo a personalização dos serviços.

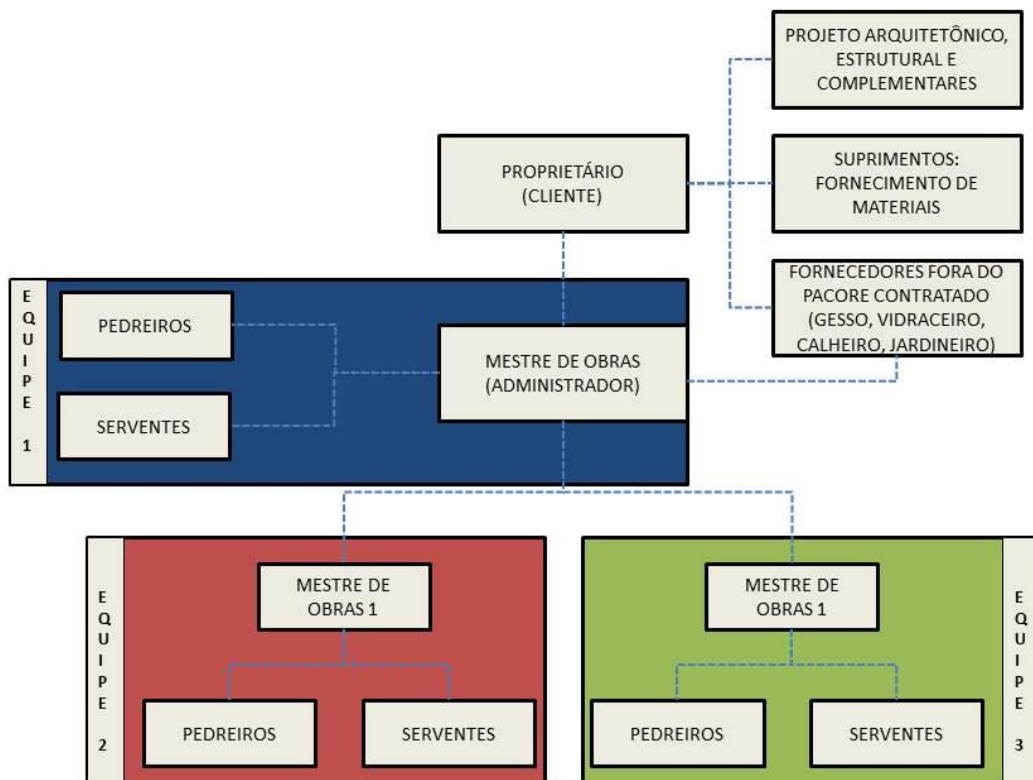
Na etapa de seleção há um filtro para adequação dos profissionais mais capacitados e/ou experientes em determinadas atividades buscadas pela empresa.

Os colaboradores ingressantes são treinados nos procedimentos da empreiteira e recebem uma remuneração quinzenal mediante aos dias trabalhados, que pode ser incrementado com um bônus ao final do processo, caso as etapas sejam atingidas dentro do planejamento pré-estipulado e acordado com o cliente. Esta atitude garante um maior engajamento do funcionário e também o motiva a atingir a meta.

### Organização

A hierarquia é baseada em uma estrutura matricial forte para garantir um fluxo e nivelamento de informações (Figura 4).

Figura 13: Organograma



Fonte: Elaborado pela autora



### **Gestão de filas e fluxos de clientes**

A intenção é trabalhar com quatro clientes bimestralmente, gerando dois clientes intercalados para gerar um fluxo contínuo de caixa e entrada de valores que mantenha a empreiteira e gere lucro. A empreiteira tem capacidade de adotar este número de clientes com o número de funcionários que tem no momento.

### **Sistemas de informações gerenciais e controle**

O sistema a ser utilizado é PDAC (PLAN - DO - CHECK – ACT) no qual projeta-se, orça-se e planeja-se uma atividade. Após este passo, iniciam-se as atividades e acompanha-se o desenvolvimento das mesmas, caso verifique-se que não serão atingidos custos e/ou prazos, interfere-se nos processos para garantir que os serviços voltem para dentro da margem de custo e prazo necessários e continua-se verificando até a conclusão do serviço.

### **Gestão de materiais**

Há uma pesquisa ampla de materiais de construção civil, na qual se filtra, normalmente, os três melhores produtos com as melhores pontuações nos seguintes quesitos:

- Qualidade;
- Preço;
- Prazo de entrega.

Com estes três indicadores consegue-se decidir qual o melhor produto para ser indicado para o cliente.

### **Qualidade**

O sistema de gestão da qualidade adotado pela empresa é a PBQPH, no qual são atestados os processos e procedimentos que utilizados para solicitar materiais, serviços ou equipamentos; para rastrear as atividades executadas e onde os materiais foram aplicados e também a documentação gerada conforme as normas e de maneira organizada e fácil de ser encontrada.

Todos os funcionários, quando entram na empreiteira, deverão ser treinados conforme a política de qualidade, bem como são expostos a missão e os valores da mesma, como segue abaixo:

## **MISSÃO**

Facilitar o dia a dia dos nossos clientes, oferecendo uma multiplicidade de serviços, com soluções eficientes e inovadoras, valorizando nossa equipe, respeitando a vida e o meio ambiente.

## **VISÃO**

Ser líder de mercado nos serviços de obras por empreitada, destacando-se como uma empreiteira de referência.

## **VALORES**

- Ética e transparência
- Compromisso com resultados
- Inovação
- Investimento em treinamento
- Respeito às pessoas e ao meio ambiente
- Compromisso social

## **POLÍTICA DE QUALIDADE**

A política de qualidade prima pela busca constante da satisfação dos clientes através de atendimento personalizado e capacitação dos colaboradores, assegurando o desenvolvimento contínuo do grupo e respeitando o meio ambiente.

### **Gestão do cliente**

O cliente é tratado pela empreiteira com respeito, atenção às necessidades, orientação adequada para a solução dos problemas com todo o apoio necessário. De maneira detalhada e objetiva informa-se tudo que o cliente necessita para tomar a decisão de início da obra à luz da verdade e do trabalho sério que é prestado.

### **Medidas de desempenho**

Ao final de todo processo, envia-se um questionário para nossos clientes pedindo a opinião deles sobre todos os itens do processo de prestação de serviços que tiveram interface com o cliente.

Com a equipe interna, faz-se uma reunião de fechamento verificando as dificuldades ou falhas encontradas para corrigir nos próximos negócios e avaliação de satisfação por parte dos mestres-de-obras bimestralmente.

## 5. Diretrizes para Implantação e Discussão dos Resultados

O Resultado esperado após as ações corretivas é a solidificação da equipe, a elevação do lucro do empreiteiro, assim como a possibilidade do empreiteiro gerenciar o seu negócio de forma fácil e descomplicada. Com o plano de negócios focado na satisfação do cliente e impulsionamento do negócio existente, espera-se que o negócio saia do modo de estagnação e passe a crescer.

Por ser tratar de um negócio já existente, as ações propositivas deverão ser implantadas aos poucos, para não causar um impacto muito forte nos colaboradores, sendo assim, de acordo com o cronograma de implantação das ações (Tabela 6) nos próximos três meses. As ações que dependem de pesquisa e maiores informações da parte do empreiteiro possuem o prazo de um mês para que sejam realizadas tais pesquisas e as ações imediatas independem de fatores financeiros, após a adequação de orçamentos e cronogramas propõem-se o prazo de dois meses para as ações que exigem investimentos possam ser aplicadas.

Tabela 6: Cronograma de aplicação das ações propositivas

AÇÕES PROPOSITIVAS	PRAZO		
	IMEDIATO	1º mês	2º mês
Melhores condições no canteiro de obra			
Valorização do profissional			
Reconhecimento pelos serviços executados corretamente			
Autonomia na execução dos serviços			
Aumento de remuneração segundo produtividade			
Incentivo para que todos se cadastrarem no MEI (Microempreendedor individual);			
Uso obrigatório de EPI's e garantia do uso correto de EPC's.			
Controle de qualidade dos serviços executados e treinamento quando fizerem-se necessários.			
Metodologia padrão na elaboração de orçamentos e elaboração de cronograma físico-financeiro			
Elaboração de uma escala de aceitação por serviço			
Caixa de ferramenta pessoal e intransferível;			
Formulário de pedido para conserto de ferramentas e aquisição de novas.			
Diante aditivo solicitado deverá ser informado ao cliente o custo do serviço.			

Fonte: elaborado pela autora

A aplicação do Plano de negócios deverá ser gradativa, primeiramente deverá ser feito um investimento em marketing para cumprir a meta de dois clientes bimestralmente, a propaganda boca-a-boca que norteou o negócio até hoje deverá permanecer além de serem elaborados e distribuídos panfletos, os empreiteiros irão investir pouco em um primeiro momento, até conseguirem estabelecer um capital de giro. Em dois bimestres após a aplicação

dos orçamentos com as correções, espera-se que esse caixa esteja formado. No primeiro bimestre os investimentos deveram ser totalmente focados na solidificação da equipe, é imprescindível que a equipe esteja fortalecida para a aquisição de novos clientes, no segundo bimestre espera-se que os investimentos com marketing sejam o foco do negócio, com possibilidades de investimentos maiores deverá ser focado nas redes sociais, se houver dificuldades por parte do empreiteiro deverá ser contratada uma empresa que se torne responsável pela manutenção dessas redes, outdoors, propagandas na rádio local e e-mail direcionado para construtoras locais que utilizam desse serviço por empreitada. Após o terceiro bimestre deverá ser realizado por um profissional da área um estudo de como essas estratégias estão se comportando com o público alvo, e considerando o resultado do estudo deverão ser redirecionadas as mídias para que se alcancem os objetivos. (Tabela 7)

Tabela 7: Cronograma de marketing

AÇÕES DE MARKETING	PRAZO			
	IMEDIATO	1º bimestre	2º bimestre	3º bimestre
Panfletos com divulgação dos serviços				
Redes sociais, mídia falada e escrita, outdoors				
Contratação de um profissional que garanta o redirecionamento dos serviços ao público alvo				

Fone: Elaborado pela autora

Como abordado anteriormente os investimentos deverão ser feitos gradativamente, como nos orçamentos já estarão contemplados os custos diretos e indiretos o empreiteiro não se preocupará com o custo da manutenção das ferramentas, podendo assim inicialmente investir na sua equipe e posteriormente no seu negócio indiretamente. É importante que após os três primeiros bimestres os investimentos na equipe e com marketing continuem, assim como deverá ser investido sempre em modernização dos equipamentos e qualificação da equipe frente às novas tecnologias (Tabela 8).

Tabela 8: Cronograma de investimentos

CRONOGRAMA DE INVESTIMENTOS	PRAZO			
	IMEDIATO	1º bimestre	2º bimestre	(...)
Equipe de trabalho				
Marketing				
Novas tecnologias e treinamentos				

Fonte: elaborado pela autora

Para a aquisição de capital de giro, os empreiteiros não precisarão investir diretamente, propõe-se que seja estabelecido um valor para os dias trabalhados e o excedente desses valores se tornarão o caixa da empresa. Garantindo assim a previsibilidade dos rendimentos

do mestre de obras e o capital para investimento no negócio. Como base para o cálculo foi utilizado a tabela de piso salarial do Sinduscon PR, comparando com o salário hoje recebido pelos colaboradores, a razão desses fatores gerou uma porcentagem de acréscimo ao recebimentos mínimos estabelecidos pelo sindicato. Com a média dessas porcentagens aplicou-se o resultado no salário base do profissional. Conclui-se que o Mestre de obras receberá o valor da diária trabalhada de R\$ 195,00 (Tabela 9).

Tabela 9: Cálculo do salário dos mestres de obras

CÁLCULO DA DIÁRIA BASE DO MESTRE DE OBRAS						
CATEGORIA	VALOR /HORA SINDUSCON	VALOR/DIA SINDUSCON	VALOR RECEBIDO POR EMPREITADA	VALOR EXCEDENTE	PORCENTAGEM ACUMULADA	VALOR MÉDIO
SERVENTE	R\$ 4,73	R\$ 42,57	R\$ 70,00	R\$ 27,43	64%	68%
MEIO OFICIAL	R\$ 5,12	R\$ 46,08	R\$ 80,00	R\$ 33,92	74%	
PROFISSIONAL	R\$ 6,67	R\$ 60,03	R\$ 100,00	R\$ 39,97	67%	
MESTRE DE OBRAS	R\$ 12,88	R\$ 115,92	R\$ 194,75	R\$ 78,83	68%	

Fonte: elaborado pela autora com base em Sinduscon PR.

Esses valores salariais deverão entrar na somatória de custos diretos do orçamento, após análise da produtividade (Tabela 10). Após a descoberta do custo unitário de cada serviço deverá ser listado todos os custos indiretos (despesas de escritório (se houver), equipamentos e despesas diversas), e somados ao valor encontrado anteriormente, deve-se definir qual o lucro esperado da obra, a somatória desses três fatores determinam o valor final do orçamento do cliente (Tabela 11).

Tabela 10: Modelo genérico para composição de preços unitários mediante produtividade.

CONTROLE DE CUSTO DIRETO x PRODUTIVIDADE A SER REALIZADO PELO EMPREITEIRO							* 9 HORAS TRABALHADAS DIARIAMENTE		
OBRA:	SERVIÇO EXECUTADO	EQUIPE MOBILIZADA	CUSTO POR DIA	CUSTO POR HORA *	QTDADDE (M <sup>2</sup> )	TEMPO EXECUÇÃO (DIAS)	TEMPO EXECUÇÃO (HORAS)*	EXECUÇÃO: M <sup>2</sup> / HORA	VALOR DO CUSTO DO SERVIÇO POR M <sup>2</sup>
OBRA FULANO 1	ALVENARIA	1 MESTRE DE OBRAS	R\$ 195,00	R\$ 40,56	100	3 DIAS	27	3,70	R\$ 10,95
			R\$ 100,00						
		1 PEDREIRO	R\$ 70,00						
		1 SERVENTE	R\$ 365,00						

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 11: Resumo do resultado final do orçamento

RESUMO DO ORÇAMENTO	
	VALOR
CUSTO DIRETO	X
CUSTO INDIRETO	Y
LUCRO	Z
<b>VALOR DE VENDA</b>	<b>X+Y+Z</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Antes do orçamento a ser realizado para entrega ao cliente deverá ser preenchido em uma tabela (tabela 12) que contemple os serviços e custos diretos, custos indiretos e lucro deverão ser rateados no custo direto do serviço. O orçamento a ser entregue para o cliente deverá ser simplificado (tabela 13).

Tabela 12: Controle de orçamento interno

ORÇAMENTO FINAL – CONTROLE DA EMPRESA					
Obra:					
SERVIÇOS	QUANTIDADE (M <sup>2</sup> )	DESPESA DIRETA UNITÁRIA	% CUSTO INDIRETO	CUSTO TOTAL	VALOR A SER PASSADO AO CLIENTE
		TABELA X	VALOR DE VENDA (TABELA x DESPESA DIRETA TOTAL)	DESPESA DIRETA UNITÁRIA + % CUSTO INDIRETO	CUSTO TOTAL x QUANTIDADE
ALVENARIA	100	10,95	3,20%	R\$ 11,30	R\$ 1.130,04

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 13: Modelo de orçamento para cliente

ORÇAMENTO nº 001			
Obra:			
SERVIÇOS	QUANTIDADE (M <sup>2</sup> )	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
ALVENARIA	100	R\$ 11,30	R\$ 1.166,16
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 1.166,16</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Após a aplicação dessas diretrizes garante-se que o empreiteiro receberá um valor pelo seu serviço e ainda terá disponível dinheiro em caixa para investimento no negócio, após estabilização das necessidades os três mestres poderão fazer retiradas do caixa da empresa. O

caixa da empresa nos três primeiros bimestres, que demandam maiores investimentos, será composto de todo o lucro previsto, após esse período deverá ser destinada uma porcentagem para os investimentos no negócio não estagnarem e o restante dividido entre os mestres.



## 6. Considerações Finais

O mercado de trabalho da construção civil no Brasil é pouco estruturado e sofre dificuldades para incorporar a maioria da força de trabalho nacional. O perfil do profissional é de chefe de família, com idade maior de quarenta anos, com baixos índices de escolaridade e proteção social, uma vez que a grande maioria não contribui para a previdência social.

Durante todo o processo da pesquisa foram surgindo questões de como viabilizar um negócio informal poderia crescer, e, quem sabe no futuro tornar-se uma empresa legalmente ativa. O foco do trabalho não foi apenas visando lucro dos empreiteiros, e sim, as necessidades dos pedreiros e serventes e a real satisfação dos clientes.

O estudo detalhado no referencial teórico comprovou como esses profissionais são desprotegidos legalmente, tanto os colaboradores como o empreiteiro não possuem nenhuma segurança para o futuro. Notou-se que muitos estão acomodados nessa situação e não tem visão do futuro, somente pensam no presente, valorizam o retorno financeiro imediato. A pesquisa com os colaboradores apontou que poucos voltariam a ter carteira assinada devido a remuneração mensal ser mais baixa. A equipe de uma maneira geral está desmotivada e produzindo abaixo do esperado.

Nas análises das obras, percebe-se que algumas dão prejuízo para o empreiteiro, obras com orçamentos falhos e inaplicáveis. Os empreiteiros, como estão há mais de 30 anos no mercado, devem apelar para a credibilidade e a qualidade do serviço, e não para o preço, a competitividade no preço é possível pelo gerenciamento dos materiais com redução de desperdícios e retrabalhos. O concorrente direto deles não é o profissional que começou a trabalhar há pouco tempo, e sim, os que estão há anos no mercado e já possuem experiência comprovada, o foco desse caso é a satisfação do cliente com qualidade do serviço prestado e a credibilidade dos profissionais.

As ações propositivas e o plano de negócios visam uma melhora imediata nas condições de trabalho, índice de salubridade, focando no respeito, reconhecimento e autonomia do trabalhador, formalidade, garantia de segurança nas obras, treinamento, controle de qualidade e produtividade, aumento na margem de lucro e melhor relacionamento com o cliente, com estratégias de fidelização do cliente e chamariz para clientes novos.

Após a aplicação das ações propositivas e do plano de negócios espera-se que esses trabalhadores progridam e avancem rumo à formalidade.

Fica como sugestões para trabalhos futuros a análise de um bimestre de obras do grupo com aplicação de todos os itens contemplados nessa monografia, podendo assim comparar o quanto negócio cresceu e estimar o crescimento para o futuro. Ainda como sugestão, poderia ser desenvolvida uma ferramenta eletrônica de fácil acesso e manuseio para o gerenciamento desses pequenos negócios.

## Referências

- BERRY, L. L., PARASURAMAN A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. 3 ed. São Paulo: Maltese, 1995
- DIEESE. O trabalho por conta própria na construção. **Boletim Trabalho e Construção**, São Paulo, n. 5, fev. 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/boletimtrabalhoeconstrucao/2011/2011boletimConstrucaoCivil5.pdf> . Acesso em abril de 2015.
- FERREIRA, A. B.H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006, p.
- GIANESI, Irineu G. N. ; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOVELOCK, Christopher. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- OST, Stelamaris. **Trabalho autônomo**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XI, n. 51, mar 2008. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=4755](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4755)>. Acesso em abril de 2015.
- SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**, Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Como%20elaborar%20um%20plano%20de%20negocios.pdf>. Acesso em junho 2015.