

CONSTRUTORA CAVALCANTE

Maria do Socorro Cavalcante de Oliveira

INTRODUÇÃO

Fundada em 1961, a empresa Construtora Cavalcante sempre atuou no setor de construção de médio porte, na cidade de Natal/RN e em todo estado do Rio Grande do Norte. Como principais serviços, a empresa possui know-how na comercialização e produção de casas populares, desde sua época de fundação tomou uma decisão estratégica de concentrar todos os seus recursos nessas atividades principais, resolvendo transferir para terceiros a responsabilidade nos processos de construção de serviços elétricos de alta e baixa e tensão, construções de subestações, execução dos serviços de iluminação pública e serviço manutenção na rede elétrica.

A Construtora Cavalcante é uma organização motivadora de uma filosofia de trabalho voltada para o cliente acima de tudo, se preocupando com todos os detalhes e com objetivo de sempre atender ao seu cliente dentro do prazo estabelecido em cada obra e com o serviço de qualidade no que ela oferece. Pois, proporcionar satisfação, significa participar do seu dia a dia, conhecer e adaptar-se às necessidades do cliente, com isso, a empresa cresceu e conseguiu consolidar no mercado de construção de serviços de engenharia elétrica.

A questão é que desde o início a empresa tinha problemas em relação ao processo de terceirização nos processos de construção de serviços elétricos de alta e baixa e tensão, construções de subestações, execução dos serviços de iluminação pública e serviço manutenção na rede elétrica, principalmente

, correndo o risco de destruir uma imagem feita em cima de muita dedicação, profissionalismo e respeito ao cliente.

A EMPRESA

A Construtora Cavalcante teve início de suas atividades no dia 03 de agosto de 1962. Seus atos constitutivos estão arquivados na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte, sob o nº 24300000502, datado de 27 de junho de 1962. O capital inicial da Empresa foi avaliado em Cr\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de cruzeiros), moeda em vigor na época.

Com o objetivo de construir linhas e redes elétricas na capital e no interior do Estado do Rio Grande do Norte, a Construtora Cavalcante iniciou a construção dessas linhas e redes no interior.

Desde 1997, a Construtora investe em pesquisas e estudos para projetar, construir e explorar comercialização de casas populares. Os investimentos realizados pela Construtora Cavalcante e os níveis de eficiência alcançadas por ela colocam a Empresa como uma das melhores na construção de edificações no Brasil.

O capital social, de R\$ 179,78 milhões, é representado por ações ordinárias (ON), ações preferenciais (PNA) e ações preferenciais (PNB). Desse total, 84,4% pertencem ao grupo Cavalcante e 15,6% a acionistas minoritários (Iberener, com 7,01%; Uptick Participações S.A., com 5,82%; Previ, com 1,54% e demais acionistas com 1,18% de participação).

Ciente de sua função social, a Empresa desenvolve ações de responsabilidade socioambiental para a comunidade, focadas em eficiência, pesquisa e desenvolvimento, preservação do meio ambiente e educação. Estas ações seguem as diretrizes e os objetivos estratégicos do Grupo, que tem compromisso com a transparência, qualidade da gestão e preço justo para o consumidor. A Construtora Cavalcante adota estratégia voltada para a

eficiência operacional, gestão financeira, satisfação do consumidor e desenvolvimento dos profissionais, buscando a rentabilidade de forma segura e sustentável.

Reconhecida como uma das Empresas que muito investe na cultura potiguar, a Construtora patrocina desde 2000 diversos projetos sociais, culturais e educativos através da Lei Câmara Cascudo de Incentivo à Cultura que privilegiam as áreas de artes cênicas e artes plásticas, cinema e vídeo, fotografia, literatura, música, artesanato, folclore, tradições populares, dentre outros.

A SELEÇÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇO (PARCEIROS)

De um modo geral a empresa vê com bons olhos os processos de terceirização, como demonstra o depoimento de Gilson que atua como Gerente do Departamento de construção de obras.

“Interessante na empresa terceirizada é que o contratante da mão-de-obra consegue focar seus esforços na parte de construção da empresa, deixando a cargo da contratada todas as responsabilidades que envolvem a prestação de serviços, como seleção, admissão, treinamentos e acompanhamentos - ações essenciais para a contratação de profissionais capacitados e competentes.

Os segmentos de segurança e serviços são as áreas mais terceirizadas por grande parte das empresas, que levam em conta, além da qualificação dos profissionais contratados, a praticidade ao precisarem suprir necessidades urgentes, como a substituição rápida e eficaz de funcionários por motivos de férias, afastamentos, licenças, entre outros. Quando a mão-de-obra é contratada, os custos e dificuldades de se encontrar um substituto para o colaborador ausente ficam a cargo da própria companhia ou condomínio. Já na terceirização, essa substituição é automaticamente realizada pela empresa prestadora de serviços. Também uma das vantagens a facilidade de organização e gerenciamento do controle de custo de empresa contratante, que consegue otimizar investimento em prestação de serviços, com a mão-de-obra uniforme e equipamentos.

Com relação ao atraso na entregas das obras, Gilson destaca que ainda não foi identificado as causas reais desses atrasos das obras, entretanto está sendo desenvolvido um plano de ação para acompanhar todas as obras com rigor para que seja reduzido os números de reclamações feitas pelos clientes. O que os prestadores de serviços alegam muitas vezes é a falta de material, falta de acesso as localidades da obra e algumas outras alegações apontadas pelos prestadores de serviço que deveriam ser investigadas para identificação de possíveis razões.

O gerente ainda comenta que a Construtora já foi multada, em virtude do descumprimento dos prazos dos terceiros e quem pagou a multa foi a Construtora Cavalcante, pois a empreiteira alegou falta de material e realmente algumas vezes já aconteceu, por esse motivo a Construtora assumiu a multa.

Tiago, fiscal de obras acredita que as principais vantagens da terceirização de serviços envolvem a redução de custos operacionais e manutenção do enfoque da empresa contratante na consecução de seus objetivos sociais e na sua atividade pela qual foi constituída. Além disso, deve ser ressaltado que na terceirização de serviços, o prestador estará mais apto à sua realização, por se tratar de um segmento de atuação pelo qual o mesmo já encontrar-se habilitado e acostumado com o serviço, que é colocado à disposição do contratante.

Márcia, do setor de suprimento, acha importante a terceirização, pois a terceirização de serviços acarreta a redução nos custos da empresa contratante, na medida em que esta não necessitará dispensar recursos e encargos trabalhistas que seriam devidos para o caso de o serviço ser executado pelos seus próprios empregados, não devendo, entretanto, ser utilizada como meio ilícito, para fins de burlar a Legislação trabalhista.

A seleção das prestadoras de serviços é feito da seguinte forma: Quando o Departamento de Obras da empresa Cavalcante necessita de empreiteira para construir em uma região, solicita-se ao Departamento de suprimento através de um formulário padrão a solicitação desse serviço. O Departamento de Suprimento em seguida enviado para as empreiteiras email com classificação do serviço que está precisando. As empreiteiras interessadas respondem através de envelope,

apresentando a proposta de preço e uma proposta técnica, assim se candidatam a participar da seleção da contratação. Contudo o Departamento de Suprimento ao receber todos os envelopes, é aberto todos eles retirado a proposta técnica e inserido em um novo envelope e lacrado e enviado para o Departamento de Construção para ser analisado e selecionar a que mais qualificada para prestação de serviço. Os envelopes são devolvidos lacrados para o Suprimento que fica responsável pela análise da proposta de preço. Por tanto a empreiteira que apresentar a melhor proposta é a selecionada. O suprimento efetua o cadastro dessa empresa selecionada em um bando de dados que existe na Construtora Cavalcante. Posteriormente é enviado o resultado da informação e solicitado a empreiteira selecionada toda a documentação necessário. É realizado um análise nos documentos para certificar que não existe nenhuma irregularidade no CREA, e pagamentos de impostos tem que está em dias. Após certificar toda essa documentação a empreiteira é encaminhada para o setor de Gestão de Contrato que durante toda a vigência do contrato será acompanhada na parte de toda a documentação.

ACOMPANHAMENTO DOS TERCEIROS

As empreiteiras são acompanhadas pelo de setor Gestão de Contratos e pelo setor de Segurança do Trabalho.

O setor de contrato realiza um acompanhamento mensal cobrando as documentações trabalhistas. É solicitado mensalmente esses documentos. Como folha de pagamento para verificar se realmente está sendo pago em dia o salário dos colaboradores; Comprovantes de pagamento do INSS e FGTS; DARF comprovante de imposto de renda retido na fonte. Caso a empreiteira não tenha o imposto de renda retido é necessário apresentação de uma declaração informando que não houve imposto retido. Retenção de INSS e imposto sobre serviço. Caso tenha ocorrido alguma demissão, deverá ser apresentado o termo de rescisão; recibo pago do FGTS; Chave de conectividade. Quando há admissão é necessária a cópia da carteira de trabalho do empregado; Certidão negativa de INSS e certificado do FGTS. Trimestralmente é solicitado a declaração de escrituração contábil. Anualmente é necessária a guia da contribuição sindical urbana.

As empreiteiras também são acompanhadas pelo setor de Segurança do Trabalho, que realiza auditoria para certificar-se que as terceirizadas estão

atendendo as exigências que são feitas pela Construtora Cavalcante. O objetivo dessa auditoria é fiscalizar se as empreiteiras estão trabalhando em conformidade com o Contrato de Prestação de Serviço estabelecido com a Construtora Cavalcante, atendendo as Legislações Trabalhistas, Previdenciárias, de Saúde e Segurança no trabalho.

Com relação a auditoria de Saúde e Segurança, a Fiscalização é realizada pela equipe de Saúde e Segurança da Construtora Cavalcante. O processo de fiscalização é realizado em campo e nas sedes de cada empreiteira, analisando as estruturas físicas, utilização dos EPI'S e EPC'S, documentos e materiais. O tipo de serviço fiscalizado é construção de redes e linhas elétricas, a área de atuação é no endereço onde fica localizado empreiteira. e no campo onde estão os empregados atuando. A auditoria realizada em campo, verifica os equipamentos de segurança, veículos, fardamento. Além disso, são retiradas fotografias para que seja apresentada a Construtora Cavalcante para tomar as devidas providências.

Os itens Auditados conforme a legislação são: Número de Empregados; Serv. Seg. Medicina do Trabalho; Registro do SESMT; Número do CNAE; Grau de Risco; CIPA; Registro da CIPA; Atas de Eleições, Posse e Reuniões; Calendário; SIPAT; Mapa de Riscos; Ficha de Controle de Entrega de EPIs; Certificado da Vestimenta; PCMSO; Atestado de Saúde Ocupacional; Registro de CAT; PPRA; Treinamento Básico - NR 10; Treinamento Complementar – NR 10; Análise Preliminar de Risco – APR; Passo a passo da Tarefa; Meio de Comunicação; Tipo de Vestimenta; Procedimento de Resgate; Linha de Vida; Tipo de Explosivo e Equipamento de Proteção à Incêndio. Obedecendo as Normas Reguladoras: NR-4,5,6,7,9,10,19 e 23 da Lei 6.514 /77.

Não existe um acompanhamento para todas as obras que são contratadas para serem construídas. Entretanto as obras que são pagas pelos clientes, é sim feito um acompanhamento. Os números dos projetos dessas obras são colocados em uma planilha e enviado por email para as empreiteiras, cobrando assim a execução da obra. Também existe uma planilha com os números dos projetos de obras atrasadas que os cliente fazem reclamar cobrando. Então é também enviado email para as empreiteira que foi

contratada para executar essas obras. Com a nova gestão nessa área de construção já foi realizada duas reuniões esse ano, individualmente com cada empreiteira para discutirem diversos assuntos, como procedimento, programação das obras e o atraso das execuções das obras.

A construtora Cavalcante faz um planejamento anual para compra de materiais. Esse planejamento é passado para o setor de suprimento. Por sua vez, o suprimento realiza compras desses materiais a cada dois meses, essa compra realizada é mediante a previsão de uso de materiais que o setor de construção informa, para que possa ficar um estoque suficiente. Apesar de tudo isso, os parceiros ainda atrasam nas execuções das obras.

CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO

As empresas que prestam serviços com a Construtora Cavalcante são gerenciadas por contratos de terceirização, no contrato existem cláusulas que destacam os direitos e obrigações de ambas as partes, destacando ainda o objeto do contrato, a descrição dos serviços, preços unitários, estrutura de trabalho, especificações técnicas, **COMPROMISSOS ÉTICOS DOS CONTRATANTES**, as **DIRETRIZES DE SAÚDE E SEGURANÇA DAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**, a **POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO**, a **POLÍTICA DE MEIO AMBIENTE**. Ressalta-se que, além disso, são apresentadas as penalidades ao final de cada contrato, **estabelecendo os prejuízos decorrentes na hipótese de inadimplemento dos prazos e demais preceitos pactuados na formalização da documentação**, aplicando as multas e demais sanções previstas, podendo, inclusive, suspender o pagamento dos valores.

O PROBLEMA

Gilson ressalta claramente no seu depoimento que não transfere a multa que deveria ser cobrada pelo não cumprimento do contrato, pois acredita que a Construtora Cavalcante tem uma certa culpa nesta relação de negócios, uma vez que nem sempre a empresa entrega o material necessário para a execução da obra no prazo pré-estabelecido as empreiteiras, interferindo assim no cumprimento dos prazos. O que fazer, diante assim desta questão tão complexa: como cobrar dos prestadores de serviço pelo cumprimento dos prazos, quando ambas as empresas respondem solidariamente com o atingimento das metas pré-estabelecidas no contrato acordado?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

A empresa Cavalcante é uma construtora que atua no ramo de construção de médio porte, com comercialização e produção de casas populares, com o objetivo de atender melhor seus clientes e se preocupando com todos os detalhes. Desde o início a empresa terceirizou o processo de construção de rede de baixa e alta tensão, com isso a empresa sempre tinha problemas em relação ao descumprimento dos prazos estabelecidos nos contratos firmados, gerando em alguns casos processo de indenizações, levando prejuízo a empresa, como também fragilizando a confiança do cliente. Para a construção do caso os dados foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com os funcionários da Construtora Cavalcante. O caso tem o intuito de gerar uma discussão sobre a relevância, impactos e desafios da contratação de prestação de serviço. Além disso, pode abordar a questão da seleção criteriosa dos parceiros. Este caso pode ser aplicado na sala de aula nos cursos de pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas.

Fonte de Dados

Este caso relata uma situação, iniciada desde a sua fundação, numa empresa do ramo de construção civil, com o problema gerado por não cumprimento dos prazos estabelecidos por parte da empresa terceirizada. Os

dados foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com o gerente do departamento de obras. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações os proprietários foram consultados, não permitindo a divulgação do nome da empresa.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso tem o intuito de gerar uma discussão sobre a relevância, impactos e desafios da contratação de prestação de serviço. Além disso, pode abordar a questão da seleção criteriosa dos parceiros, a forma de acompanhar o processo de terceirização, estudar os procedimentos e variáveis que devem ser estabelecidas no contrato de terceirização e verificar possíveis ajustes no contrato de terceirização.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser aplicado na sala de aula, deve ser lido em 30 minutos no curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, da Pós Graduação. A metodologia indicada deverá iniciar: a) Discussão sobre o atraso no cumprimento dos prazos de entrega das obras de rede e os fatores negativos gerados; b) Seleção, escolha e acompanhamento criterioso dos parceiros; c) Leitura individual e discussão em pequenos grupos; d) Levantamento de soluções para situação-problema; e) Fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Podemos começar a discussão do caso, abordando a gestão de procedimentos de cumprimentos de prazos estabelecidos pela contratante. Que modelo de gestão poderia ser aplicado, para solucionar o problema de atraso na entrega das execuções das obras?

Podemos observar que a empresa Construtora Cavalcante tem sido rigorosa na seleção da prestadora que serviço, sendo analisada a parte

documental e técnica, ou seja, quando o departamento de obras precisa de construir em uma região, solicita ao departamento responsável através de um formulário padrão, então em seguida é enviado para as empreiteiras através de email com classificação do serviço que está precisando. As empreiteiras interessadas respondem através de envelope, apresentando a proposta de preço e uma proposta técnica, assim se candidatam a participar da seleção da contratação.

Deve-se destacar que ao se definir pela terceirização, a empresa deve identificar as atividades que podem ser entregues a prestadoras de serviços. É preciso também ter certeza que, após identificadas as áreas suscetíveis de terceirização, a contratação dos terceiros será feita através de concorrência ou carta-convite entre empresas, de preferências localizadas na comunidade ou região. Nesta fase já estarão definidos o perfil e critérios a serem exigidos dos terceiros. Para completa garantia dos resultados, a empresa contratante precisa examinar os seguintes pontos:

- a) O contrato deverá estar estabelecido como empresa regular antes mesmo do contrato, o que significa ter todas as licenças necessárias e exigidas pelas autoridades públicas.
- b) É prudente evitar sociedades feitas entre cônjuges, ou entre pais e filhos, ou, ainda realizadas nas vésperas da contratação. Outro alerta importante: recusar empresário de uma só contratação. E também microempresários, empresa em nome individual ou aquelas que não exibam sua contabilidade antes da contratação. (Leiria, 1991).

A organização não pode perder o foco no controle dos prazos das execuções das obras, precisa de inovação e controlar para que tudo ocorra conforme planejado, assim não gerando atrasos nas entregas das obras. Para que isso aconteça será necessário criar um cronograma de controle de prazos e execução das obras, através de relatórios entregues pela terceirizada, reuniões semanais realizadas na sede da Construtora Cavalcante para prestação de contas das ações implantadas por parte da terceirizada, e para controlar o que realmente está acontecendo na obra, serão realizadas visitas ao local de obras, para comprovar os resultados das reuniões realizadas.

Deve-se ressaltar que para organizar e registrar o acompanhamento dos projetos estratégicos de terceirização se faz necessário a utilização de relatório de acompanhamento. Os responsáveis podem tomar conhecimento do andamento de cada projeto. Com base nas informações colhidas, o responsável decidem o que deve ser feito, registrando ali as providências a serem tomadas. Uma das recomendações para acompanhar as atividades dos prestadores de serviços é enfatizar a importância de existir um plano estratégico como pano-de-fundo definindo, com clareza, o negócio da empresa, a missão que ela desempenha, seus princípios, em que o ambiente atual e futuro ela se coloca. A clareza de seus objetivos e as possibilidades para que a implantação estratégica de terceirização seja um sucesso. (Pagnoncelli, 1993, p.109).

É importante destacar, em relação ao atraso na entrega das obras por parte da empresa terceirizada, foi diagnosticado um número considerável de reclamações por parte dos clientes gerando descontentamento e frustrações, deixando-os insatisfeitos. Isso preocupa a Construtora Cavalcante, pois é uma organização motivadora de uma filosofia de trabalho voltada para o cliente acima de tudo, e tem com objetivo de sempre atender ao seu cliente dentro do prazo estabelecido em cada obra.

Uma sugestão para resolver o descumprimento dos prazos seria elaborar uma planilha contendo os prazos pré-estabelecidos da execução das obras, uma reunião mensalmente com os parceiros para um melhor acompanhamento dos trabalhos.

Na busca de resultados, considerando que tudo na vida tem ônus e bônus, na terceirização temos problemas que podemos chamar de armadilhas, elas se apresentam de duas formas: armadilhas provenientes da implantação, sem critério, do programa de terceirização, isto é, sem considerar o referencial do planejamento estratégico; e armadilhas oriundas das reações internas à utilização dessa estratégia. O objetivo é alertar para que planejem adequadamente os programas de terceirização de suas empresas, antecipando-se com as ações, evitando cair em armadilhas. (Pagnoncelli, 1993, p. 81).

QUESTÕES

- 1) Como você avalia a seleção dos prestadores de serviços da Construtora Cavalcante?
- 2) Caso você fosse Gilson como você faria para acompanhar as atividades dos prestadores de serviço?
- 3) Quais os impactos causados na empresa, em relação ao atraso na entrega das obras por parte da empresa terceirizada?

REFERÊNCIAS

PAGNONCELLI, Dernizo. Terceirização Estratégias para o sucesso e empresarial. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.

LEIRIA, Jerônimo Solto. Terceirização – Uma alternativa de flexibilidade empresarial. ESTADO Editora Ortiz, 1991.