



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

Morguely Karen Alves Silva

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONSTRUTORAS
DE CAMPINA GRANDE-PB.**

Tipo: Artigo Científico

**Campina Grande
2012**

Morguely Karen Alves Silva

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONSTRUTORAS
DE CAMPINA GRANDE-PB.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Administração, pelo curso de
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Waleska Silveira Lira

**Campina Grande
2012**

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial CIA 01 – UEPB

S586a Silva, Morguely Karen Alves da

Análise dos fatores críticos de sucesso das construtoras de Campina Grande - PB / Morguely Karen Alves da Silva. – 2012.

30 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof^a. Dra. Waleska Silveira Lira, Departamento de Administração”

1. Construção civil. 2. Fatores de sucesso. 3. Construtoras. I. Título.

CDD 690

Morguely Karen Alves Silva

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONSTRUTORAS
DE CAMPINA GRANDE-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso

APROVADO EM 21 de 10 de 2012.

NOTA: 9,0

BANCA EXAMINADORA

Waleska Silveira Lira 9,0

Prof.^a Dr.^a Waleska Silveira Lira – Orientadora

Gêuda Analise da C. Gonçalves 9,0

Prof.^a Dr.^a Gêuda Analise da Costa Gonçalves

Geraldo Medeiros Júnior 9,0

Prof.^o Mst. Geraldo Medeiros Júnior

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONSTRUTORAS DE CAMPINA GRANDE-PB.

Morguely Karen Alves Silva (guellyalves@hotmail.com) – UEPB

RESUMO: A indústria da construção civil tem um papel fundamental no desenvolvimento da economia do país. Muitas empresas do setor, entretanto, vêm enfrentando certas dificuldades, devido a uma gestão deficiente. Este artigo ressalta alguns fatores críticos das construtoras de Campina Grande, os critérios de sucesso se referem às medidas pelas quais o êxito ou o fracasso de um projeto ou negócio será julgado, e os fatores de sucesso são definidos como os insumos do sistema de gestão que levam direta ou indiretamente ao êxito do projeto ou negócio. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória com três empresas do segmento da construção civil. Para a consecução dos objetivos do trabalho, foram consolidadas duas variáveis: ambiente de negócios e políticas macroeconômicas. Com a análise dos dados foi possível perceber as diferentes percepções de sucesso de gerentes, engenheiros e empresários do ramo, os fatores críticos de sucesso encontrados está na ausência de delineamento dos objetivos, estratégias, financiamentos, qualificação dos recursos humanos, gerenciamento, entre outros, que podem ser solucionados com a criação e desenvolvimento de um bom planejamento no qual sejam estabelecidos todos os meios para o alcance da excelência de seus serviços já que o setor da construção está em grande destaque, desenvolvimento e crescimento em todo Brasil.

PALAVRA CHAVE: Construção civil; Fatores críticos de sucesso; Dificuldades.

ABSTRACT: The construction industry has a key role in developing the country's economy. Many companies, however, are facing some difficulties due to poor management. This article highlights some critical factors of the construction of Campina Grande, the success criteria relate to the measures by which the success or failure of a project or business will be judged, and the success factors are defined as the input management system that lead directly or indirectly to the success of the project or business. To this end, we conducted an exploratory survey with three companies of the construction industry. To achieve the objectives of the work were consolidated two variables: the business environment and macroeconomic policies. With the analysis of the data was possible to see the different perceptions of successful managers, engineers and entrepreneurs in the industry, the critical success factors is found in the absence of design objectives, strategies, financing, human resources development, management, among others, that can be solved with the creation and development of good planning are established in which all means to achieve excellence in its services since the construction industry is in great prominence, development and growth throughout Brazil.

KEY WORD: Construction, Critical success factors; Difficulties.

1. INTRODUÇÃO

A construção civil apresenta grande importância socioeconômica e estratégica para o desenvolvimento do país. Sendo um dos mais dinâmicos setores da economia brasileira, a cadeia produtiva da construção civil impacta a economia de forma bastante ampla e seu macrosetor inclui toda a complexa cadeia de atividades ligadas à construção, seja como fornecedora de insumos industriais ou como prestadora de serviços ao setor.

Rabechini Jr. e Carvalho (2006) apontam que o setor da construção desempenha papel estratégico no processo de desenvolvimento econômico do Brasil por empregar mão de obra direta de maneira intensiva e dinamizar diversas cadeias produtivas pelo seu elevado efeito multiplicador e baixo coeficiente de importação. Liu et al. (2003) chegam a afirmar que não pode haver atividade econômica sem a construção, o que enfatiza a relevância desse setor.

Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), os serviços geraram a maior parte dos postos de trabalho no início do ano de 2012 em relação aos anos anteriores, com a abertura de 93.170 do total de 150.600 novas vagas de emprego. Dentro dessa tendência atual de desenvolver vários empreendimentos simultaneamente, o setor da construção civil é o que mais se destaca (BLISMAS et al., 2004).

Nesse contexto, é possível perceber que o setor da Construção Civil vem crescendo e desenvolvendo-se rapidamente no Brasil, sendo assim um setor de grande sucesso, para todos aqueles envolvidos sejam eles: fornecedores, empresários do ramo, clientes internos e externos, dentre outros.

A utilização de conceitos relacionados com sucesso é relativamente ambígua na literatura. Segundo Dietrich e Lehtonen (2005), sucesso é um conceito amplo que, em um sentido mais simples e direto, significa atingir ou superar as expectativas e metas.

Cooke-Davies (2002), os critérios de sucesso se referem às medidas pelas quais o êxito ou o fracasso de um projeto ou negócio será julgado, e os fatores de sucesso são definidos como os insumos do sistema de gestão que levam direta ou indiretamente ao êxito do projeto ou negócio.

Podem-se apontar vários estudos científicos sobre fatores críticos de sucesso realizados em diversas áreas como, por exemplo, Método para gestão de riscos em implementações de sistemas Gambôa (2004), Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento Quintella (2005), Identificação e priorização dos fatores críticos de sucesso na implantação de fábrica digital De Carli (2010), Fatores Crítico de Sucesso no Processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas Cândido (2001), Explorando práticas do desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas do setor de equipamentos médico-hospitalares Mendes (2012) entre outros. Não foi encontrado nenhum registro de estudo que trata a teoria em questão na cidade de Campina Grande.

Dentro desse contexto, analisam-se algumas construtoras da cidade de Campina Grande, cidade que antes era vista com um número insignificante de prédios, hoje se destaca como uma das mais promissoras para investimentos imobiliários. Pesquisas realizadas pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) mostram que até 2015 haverá uma grande oferta de vagas para pedreiros, mestres de obra, eletricitistas entre outros, tudo isso pelos altos investimentos dos setores públicos e principalmente do privado.

Portanto, o estudo procura responder ao seguinte questionamento: Quais os Fatores Críticos de Sucesso das construtoras de Campina Grande-PB? O objetivo do estudo é a análise dos Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S) das Construtoras em Campina Grande a partir do modelo proposto por Cândido (2001).

Neste artigo, será apresentada uma visão a respeito da construção civil; posteriormente, será explicada a metodologia da pesquisa utilizada; em seguida, analisados e interpretados os dados coletados e discutidos os resultados obtidos; por fim, serão apresentadas algumas conclusões a respeito do tema em estudo.

2.FATORES CRITICOS DE SUCESSO

A identificação dos êxitos e falhas das empresas permite buscar estratégias que promovam uma maior agilidade e poder competitivo no mercado em que atua, o que se denomina aqui de Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S.), definido como um conjunto de condições vitais de um dado projeto social, que quando há falhas, aumentam a probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos, segundo os conceitos de Watson et al. (1992).

Fatores críticos de sucesso definido por Grunert e Ellegard (1992) são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. Essas habilidades e recursos transcendem dos pré-requisitos para estar no mercado, são fatores que diferenciam organizações de um mesmo mercado. Segundo esta definição, os serviços e os produtos vistos pelos clientes como de maior relevância que, atuam ao mesmo tempo, tem o menor custo, proporcionando assim melhor desempenho e competitividade de uma organização dentro de um segmento específico.

Segundo os autores (GRUNERT; ELLEGARD, 1992), os fatores críticos de sucesso podem ser vistos de quatro maneiras diferentes:

- a) como ingrediente necessário de um sistema de informação de gestão;
- b) como uma característica única de uma empresa;
- c) como uma ferramenta heurística para orientar gestores e
- d) como descrição das principais habilidades e recursos necessários para uma empresa ser bem-sucedida no seu mercado.

Nesse sentido, é fundamental que se compreenda a importância dos fatores críticos de sucesso, pois são eles que vão identificar o fracasso ou o sucesso de um objetivo ou planejamento de uma determinada empresa, ou seja, quando os fatores críticos de sucesso são bem definidos e delineados, a organização os usa como um apoio de grande relevância para tornar suas atividades mais eficazes e eficientes.

Os fatores críticos de sucesso podem ser analisados e estudados de maneira específica em suas determinadas unidades organizacionais como também podem ser avaliados de forma geral aos vários componentes da organização.

A dinamicidade admitida para o conjunto de fatores estratégicos identificados decorre dos impactos provocados pelas mudanças nos ambientes interno e externo da organização. Tais mudanças devem ser monitoradas e avaliadas e podem acarretar alterações no conjunto de fatores críticos de sucesso, que podem significar inclusão, exclusão ou alterações de importância (SILVEIRA, 2001).

Nessa visão, ressalta-se a necessidade de se definir e estudar todos os fatores Críticos de sucesso da maneira mais minuciosa e clara possível dentro da organização seja de forma específica ou global, pois, os mesmos definirão o caminho para o êxito dos objetivos e metas pré-estabelecidos. Ainda é importante considerar que as avaliações dos gestores devem ser bastante criteriosas para que as informações obtidas não sejam transmitidas de modo incoerente.

Na visão ROCKART (1979) os Fatores Críticos de Sucesso são algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos.

Porter (1989) questiona como escolher os setores ou atividades de negócios nos quais as regiões poderão tornar-se competitivas e como definir a competitividade de uma região? O autor mostra que estas indagações são genéricas e abrangentes e as tentativas de respostas têm sido muito parciais e, existe um conjunto de forças mais amplas e complexas que atuam no processo de definição da competitividade numa região.

Neste sentido, propõe uma questão mais específica para entender-se melhor a competitividade criando um modelo abrangente e sistêmico para estudar a competitividade das nações denominada *diamante* da competitividade nacional, compostos por quatro classes de fatores determinantes da competitividade interligadas sistematicamente, são eles:

- 1. Condições dos fatores de produção**, envolvendo: disponibilidade e níveis de qualificação e especialização da mão-de-obra; infra-estrutura (transportes, energia, comunicações, educação e P & D, etc.) disponível nacional e regionalmente; recursos naturais; mercados de capital e financeiro para giro e investimento.
- 2. Condições da demanda do mercado nacional**, representado pelo tamanho do mercado e toda sua dinâmica como o nível de sofisticação dos compradores e o como às empresas reagem a estas exigências.
- 3. Estratégia, estruturas empresariais e a forma de rivalidade entre as empresas na região**, refere-se ao contexto institucional e cultural em que são criadas, organizadas e gerenciadas as empresas, e a natureza da rivalidade entre as empresas que competem nos diversos segmentos de mercado.
- 4. Negócios correlatos e de apoio**, o sucesso de um dado negócio num setor econômico depende da existência de setores correlatos e de apoio competitivos

internacionalmente, ou seja, o sucesso internacional de um dado negócio em um país e/ou região depende do sucesso do agrupamento de negócios ao qual ele pertence.

Cada um desses quatro fatores influencia a competitividade e todos se reforçam (ou enfraquecem) mutuamente. Isto é, existe uma forte sinergia entre eles, o conjunto das partes pode ser maior ou menor que a soma das mesmas. A vantagem competitiva baseada em uma só classe de fatores, ou em duas, geralmente mostra-se não sustentável ao longo do tempo, uma vez que os competidores acabam por superá-la rapidamente.

Além das quatro classes dominantes descritas, o autor cita duas outras variáveis fundamentais para a análise da competitividade nacional, são elas: 1) o acaso, que inclui variáveis que estão fora de controle das empresas como: os grandes avanços ou descobertas científicas e tecnológicas, a influência de conflitos sociais, as mudanças no comportamento de consumidores, etc. e 2) o governo, que inclui as diversas formas de intervenção do governo na economia como: atuando como "empresário", os investimentos em infra-estrutura via utilização de instrumentos de política monetária ou de política fiscal.

O modelo de Cândido (2001) aborda um conjunto de variáveis que envolvem os Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S) que são trabalhados nos seguintes aspectos: Ambiente de negócios, Políticas- macroeconômicas, Processo de Formação e Aspectos Antropológicos e Sócio-culturais, onde serão abordadas no artigo algumas dimensões dos seguintes fatores:

Ambiente de Negócios - Competitividade local, Perfil das empresas locais, Condição para a convivência entre a cooperação e competição entre as empresas locais, Infra-estrutura física, Participação de outras empresas e instituições de apoio.

Políticas Macroeconômicas - Estabilidade nas políticas macroeconômicas, Planejamento e coordenação das ações das instituições locais de apoio ao agrupamento, Investimentos públicos de apoio, Forma de concorrência.

Escolher Cândido como principal referência para realização do artigo deu-se através da facilidade de trabalhar as suas dimensões nos mais diversos segmentos e setores e principalmente por tratar com tanta simplicidade e clareza os Fatores Críticos de Sucesso.

2. Setor da Construção Civil

A Construção nacional vem registrando incremento consistente em suas atividades onde os resultados expressivos começaram a ser observados a partir de 2004. Com isso, de 2004 a 2010 a Construção nacional cresceu 42,41%, o que representa uma taxa média anual de 5,18%. No acumulado dos primeiros nove meses de 2011 o PIB da Construção apresentou incremento de 3,8% em relação à igual período do ano anterior, de acordo com os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011). O setor tem sido um dos principais fatores para o crescimento e desenvolvimento econômico do País.

Foram geradas 309.425 vagas formais no setor em todo o País no período de janeiro a outubro de 2011, de acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho e Emprego.

A maior geração de vagas no setor nos últimos anos fez com que os números da taxa de desemprego alcançassem patamares baixos. De acordo com a Pesquisa Mensal de Emprego (PME), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em seis Regiões Metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre e Salvador) na média de janeiro a outubro/11 foi de 3,09%, ficando, portanto, bastante inferior ao resultado anterior da taxa de desocupação da economia, que neste mesmo período foi estimada em 6,18%.

Apesar dos resultados positivos do setor da Construção Civil no país, deve-se ressaltar a busca do ajuste do seu processo de crescimento e o equilíbrio para conseguir produzir de acordo com as necessidades do País. Não é novidade que o segmento está procurando superar os vários desafios que tem encontrado, como por exemplo, a contratação de mão de obra qualificada e seu elevado custo, a locação de máquinas e equipamentos, escassez de terrenos (e altos custos destes nos centros urbanos), atrasos no prazo para entrega dos materiais por parte dos fornecedores, principalmente a burocracia no licenciamento dos empreendimentos, dentre outros.

De acordo com Vieira (2002), o gerenciamento de empreendimentos na construção civil lida com questões relacionadas à viabilidade de recursos, financiamentos, legislação, projetos-design e especificações, mão de obra, logística, tempo e qualidade. O segmento possui também outras características importantes, singulares: o produto final envolve recursos de grande porte, as várias etapas da implantação dependem de terceiros (empreiteiros e/ou prestadores de serviço), o produto final tem grande participação de trabalho artesanal e geralmente é único. É o domínio dessas etapas e a perfeita coordenação e integração das diversas pessoas envolvidas que garantem o sucesso do empreendimento, geralmente, medido pelo atendimento do orçamento, do prazo, da qualidade final e da satisfação do cliente.

Os avanços observados na economia e na Construção Civil sem dúvida são importantes e expressivos, mas fazem parte de um processo que precisa continuar. Na economia nacional é necessário que se resolva questões essenciais como burocracia, elevados custos trabalhistas que contribuem para estimular à informalidade nos mais diversos segmentos. Resolver essas questões pode proporcionar um cenário mais satisfatório para os investimentos crescerem e garantir a continuidade desse processo de desenvolvimento.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

O presente estudo consiste numa pesquisa exploratória, construído dentro de uma abordagem quantitativa. O universo da pesquisa é composto por três empresas de Campina Grande (PB), no ramo da Construção Civil. Foi aplicado um questionário adaptado tomando como base o modelo proposto por Cândido (2001) contemplando as seguintes dimensões:

1. Estabilidade nas políticas macroeconômicas;
2. Perfil das empresas locais;
3. Competitividade local;
4. Participação de outras empresas e instituições de apoio;

5. Planejamento e coordenação das ações das instituições locais;
6. Forma de concorrência.

O referente instrumento utilizou a escala de Likert, composto de 16 perguntas fechadas, adaptado através do modelo desenvolvido por Cândido (2001). Os respondentes foram: engenheiros, arquitetos, construtores, gestores, mestres de obras, recrutadores e encarregados de compra de materiais, onde, foram abordados no próprio local de trabalho no período de 02 a 30 de Abril de 2012. A análise dos dados foi feita a partir do levantamento estatístico das questões fechadas utilizando ferramentas do Excel para a obtenção dos resultados.

4. PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A empresa X, atua no mercado há mais de 28 anos, tendo em seu histórico grandes projetos de edifícios conceituados em toda Campina Grande, abrangendo assim os níveis sociais A, B e C, mas focando atualmente em consequência dos planos propostos pelo governo a classe C. A empresa possui um quadro de mais de 1.200 funcionários e certificação em nível internacional da ISO 9001:2008 e PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat) nível A. Na Empresa X apenas três pessoas responderem a pesquisa foram estas: Diretor, Recrutador e um Engenheiro a mesma não permitiu a realização da pesquisa com funcionários de outros departamentos, em consequência disso os resultados obtidos pela pesquisa teve uma grande variação em todo o estudo.

A empresa Y, trabalha no ramo da construção civil há mais de 10 anos, possui aproximadamente 150 funcionários e têm como foco as classes A e B suas principais obras são prédios residenciais sofisticados e condomínios com altos padrões de qualidade e conforto para seus clientes desfrutarem de ambientes que privilegiam a natureza. A pesquisa foi realizada com 40 colaboradores dentre estes: engenheiros, encarregados de compra, diretores, recrutadores, pedreiros e serventes.

A empresa Z, é nova no mercado da construção civil trabalhando pouco mais de um ano e meio, possui atualmente aproximadamente 80 colaboradores que trabalham em grandes projetos como: construções de casas luxuosas nos condomínios situados em toda Campina Grande, na elaboração de prédios e casas populares contemplando assim todas as classes sociais da cidade. A pesquisa foi realizada com todos os funcionários da empresa.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Diante dos fatores propostos por Cândido Ambiente de negócio e estabilidade nas políticas macroeconômicas, onde, contemplou as seguintes dimensões Estabilidade nas políticas macroeconômicas, Perfil das empresas locais, Ganho de espaço, Competitividade local, Participação de outras empresas e instituições de apoio, Planejamento e coordenação das ações das instituições locais, Forma de concorrência, obteve-se os seguintes resultados.

5.1 Estabilidade nas políticas macroeconômicas

5.1.1 Características do setor econômico.

A partir dos dados analisados, pode-se observar que a Empresa X concorda em 100% sobre o questionamento levantado.

Segundo o Gráfico 1, a Empresa Y concorda em 30% e 70% concorda totalmente que a construção cível está assumindo papel de grande relevância na economia brasileira.

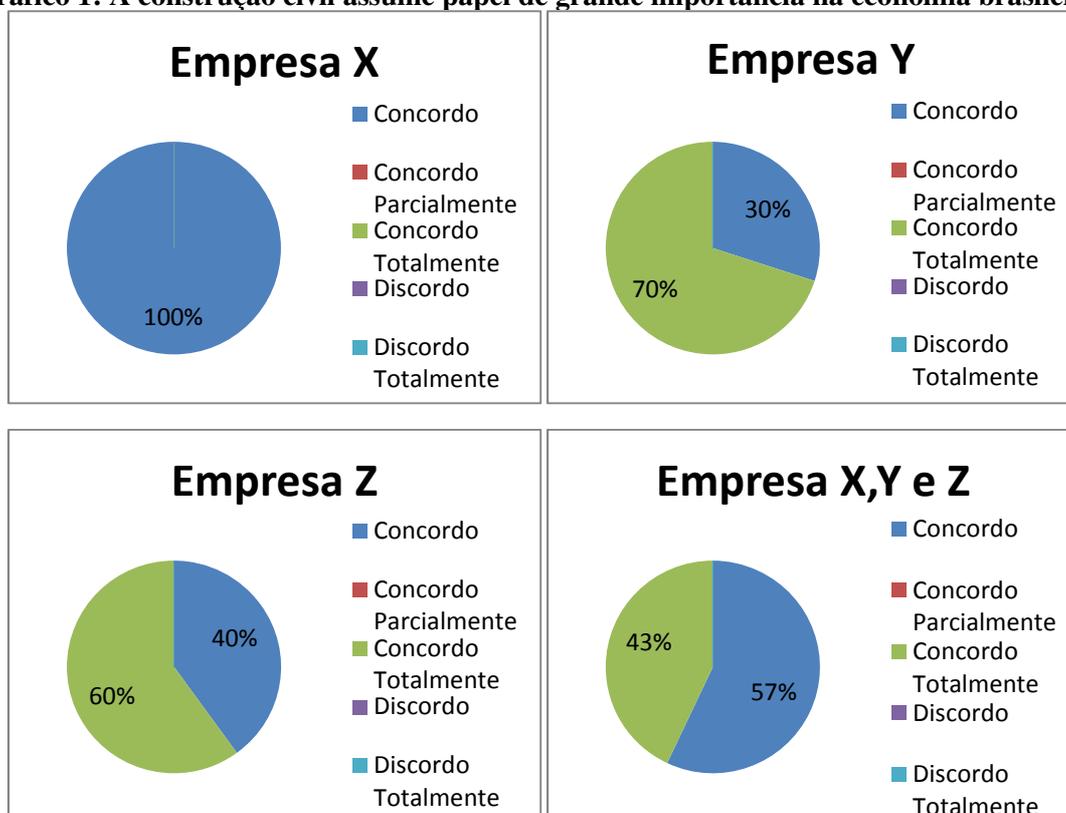
A Empresa Z concorda em 40% e 60% concorda totalmente.

Ainda pode-se destacar que os engenheiros, construtores e arquitetos foram os que mais concordaram e afirmaram que o mercado esta cada vez mais atrativo para os profissionais da área ao observarmos o gráfico geral das Empresas X, Y e Z obtemos um saldo positivo onde obteve-se o resultado que 57% concordam e 43% concordam totalmente com o quesito levantado.

Segundo Cândido (2001),A existência de estabilidade nas políticas macroeconômicas do tipo(estrutura do sistema tributário, condições do mercado de trabalho, normas sobre a propriedade intelectual, conhecimentos acerca da capacidade da absorção e utilização da capacidade de produção, etc.) oferecem as devidas condições para novos investimentos.

Diante do contexto, podemos ressaltar a importância da segurança monetária para o desenvolvimento e crescimento dos diversos setores, em especial, o setor da construção civil, pois, é através desta estabilidade que se conquista espaço no mercado, competitividade, solidificação da empresa e melhor posicionamento.

Gráfico 1: A construção civil assume papel de grande importância na economia brasileira.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

5.1.2 Ganho de Espaço.

As construtoras vêm ganhando grande espaço e melhorando bastante o desenvolvimento econômico de Campina Grande.

De acordo com as respostas obtidas percebe-se que a Empresa X concorda parcialmente em 100% a mesma ainda afirma que na região do estudo existem outros setores que também vem se destacando.

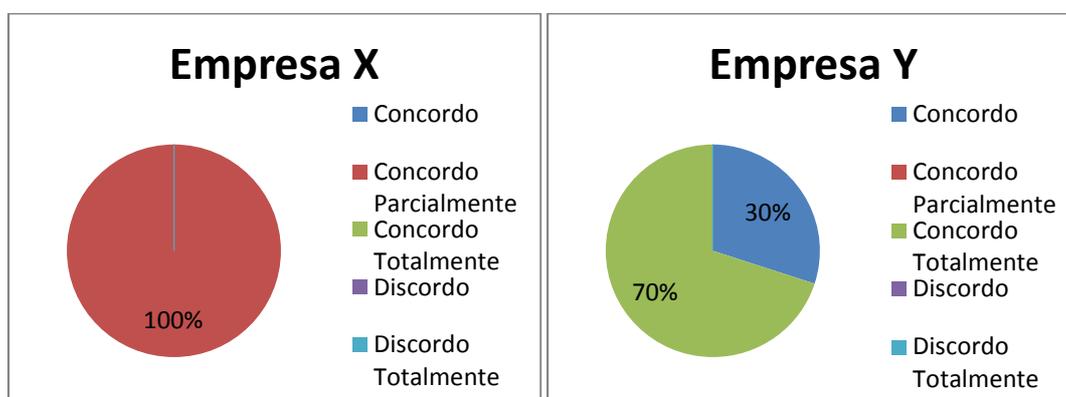
A Empresa Y concorda totalmente em 70% e concordam em 30% com o levantamento e esclarece que as construtoras não estão ganhando forte espaço apenas na região em pesquisa, mas, em todo o país.

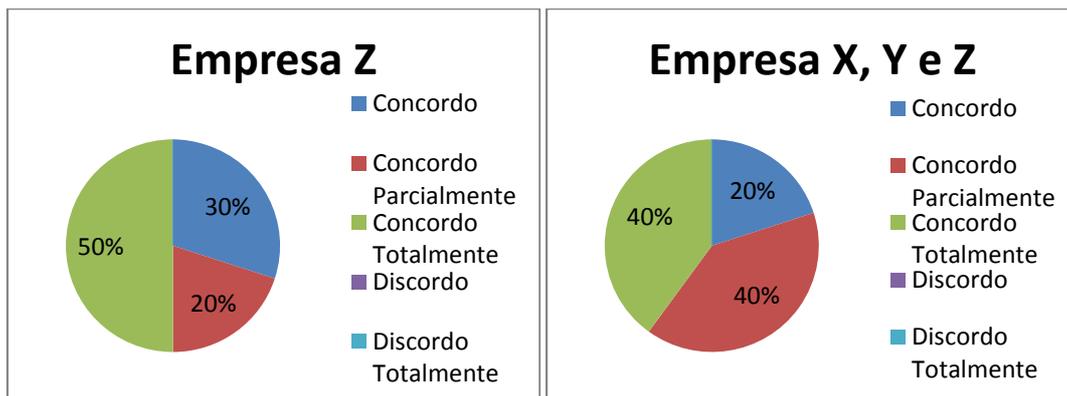
A Empresa Z que é recente no mercado concordou totalmente em 50%, 30% concordaram e 20% concordam e esclarece que o importante não é apenas o tempo que esta no mercado, mas, sim a qualificação da equipe que atua nos projetos, qualidade em seus acabamentos e materiais, rapidez na entrega das obras, ou seja, no comprometimento com os seus clientes e muitos destes são pessoas de altos padrões sociais e não se preocupam tanto com os preços dos serviços, mas com a qualidade dos mesmos.

Segundo Cândido (2001), a Participação de outras empresas e instituições de apoio como: Participação de fornecedores especializados, fabricantes de produtos complementares, prestadores de serviços especializados, envolvimento de instituições públicas e privadas são de extrema importância para o desenvolvimento das empresas seja qual for o setor.

São notórias as preocupações que o setor em estudo deve ter em relação às parcerias com instituições onde possam aprimorar seus recursos humanos, de modo, que forneçam qualidade em seus serviços, comprometimento com seus clientes, fornecedores, de modo que não venham prejudicar a excelência de seus serviços.

Gráfico 2: As construtoras vêm ganhando grande espaço e melhorando bastante o desenvolvimento econômico de Campina Grande.





Fonte: Pesquisa Direta (2012)

5.1.3 Perfil das empresas locais

Muitas construtoras são novas, mas já atuam em grandes obras na cidade de Campina Grande.

A respeito de novas construtoras estarem ganhando espaço e construindo grandes obras pela cidade a Empresa X concordou parcialmente em 100% afirmando que muitos clientes preferem empresas com mais tempo no mercado.

Pode-se observar na Empresa Y uma grande variação nos resultados obtidos onde 40% concordam totalmente, 30% parcialmente, 20% discordam totalmente e 10% discordam que as construtoras novas estão ganhando forte espaço do mercado Campinense.

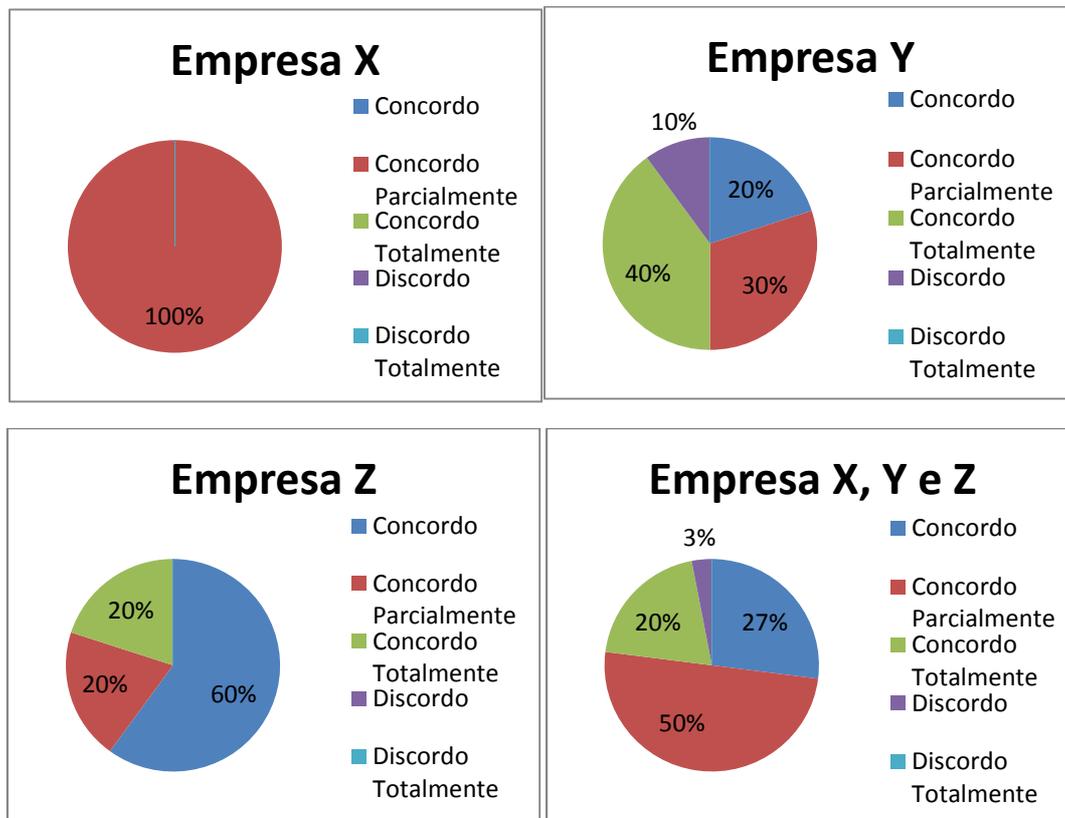
A Empresa Z discorda totalmente em 60%, 20% parcialmente e 20% concordam totalmente.

Em um balanço geral dos resultados das Empresas X, Y e Z obtemos que 50% concordam parcialmente, 27% concordam, 20% concordam totalmente e 3% discordam quando perguntadas de novas construtoras estarem ganhando espaço no mercado de Campina Grande.

Segundo Cândido (2001), a competição entre as empresas locais se dá pela existência de um ambiente propício para a prática da cooperação e colaboração entre as empresas participantes do agrupamento baseados em objetivos comuns entre: empresas, o poder público e às instituições de apoio às atividades empresariais na região.

É importante que exista a concorrência entre as empresas, pois, é através da mesma que as empresas se preparam, inovam e melhoram suas estratégias de venda e mostram que apesar de estarem a muito ou pouco tempo no mercado o interessante é o que se oferta e a qualidade nos serviços.

Gráfico 3: Muitas construtoras são novas, mas já atuam em grandes obras na cidade de Campina Grande.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

5.1.4 Lucratividade.

A construção civil traz uma lucratividade bastante satisfatória para os empresários que optaram em ingressar neste setor sejam eles novos ou não no setor.

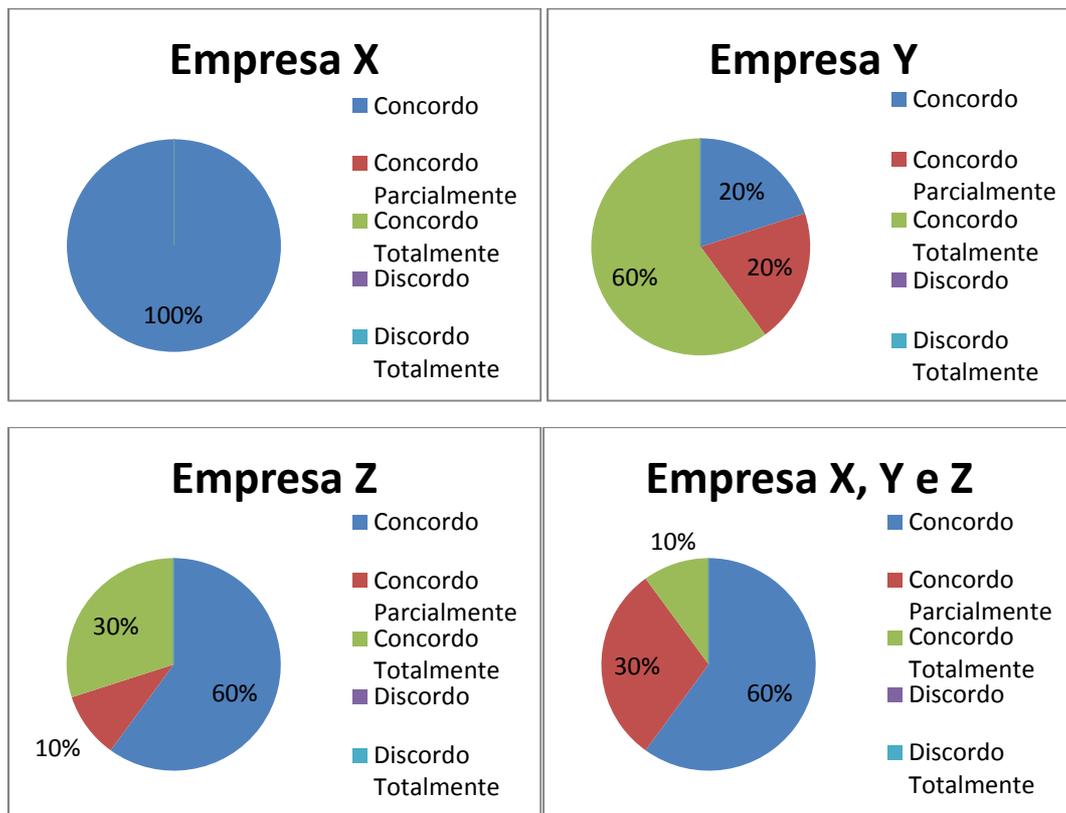
A Empresa X concorda em 100% com o quesito levantado.

A Empresa Y concorda totalmente em 60%, concorda em 20% e concorda parcialmente em 20% a respeito de a lucratividade ser bastante satisfatória para as pessoas envolvidas no setor.

A Empresa Z concorda em 60%, concorda totalmente em 30% e concorda parcialmente em 10%.

Na totalidade dos quesitos levantados pode-se destacar que a maioria dos questionados concordam em 60%, concordam parcialmente em 30% e 10% concordam totalmente que o setor da construção civil esta crescendo rapidamente e com isso aumentando o numero de vagas de emprego formais, melhorias das condições de vida para os profissionais da área e principalmente ressaltam que a cidade crescera com investimentos do setor.

Gráfico 4: A construção civil traz uma lucratividade bastante satisfatória para os empresários que optaram em ingressar neste setor sejam eles novos ou não no setor.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

5.2 Competitividade local

Com o aumento de empresas da construção civil, torna-se cada vez mais difícil de conquistar novos clientes.

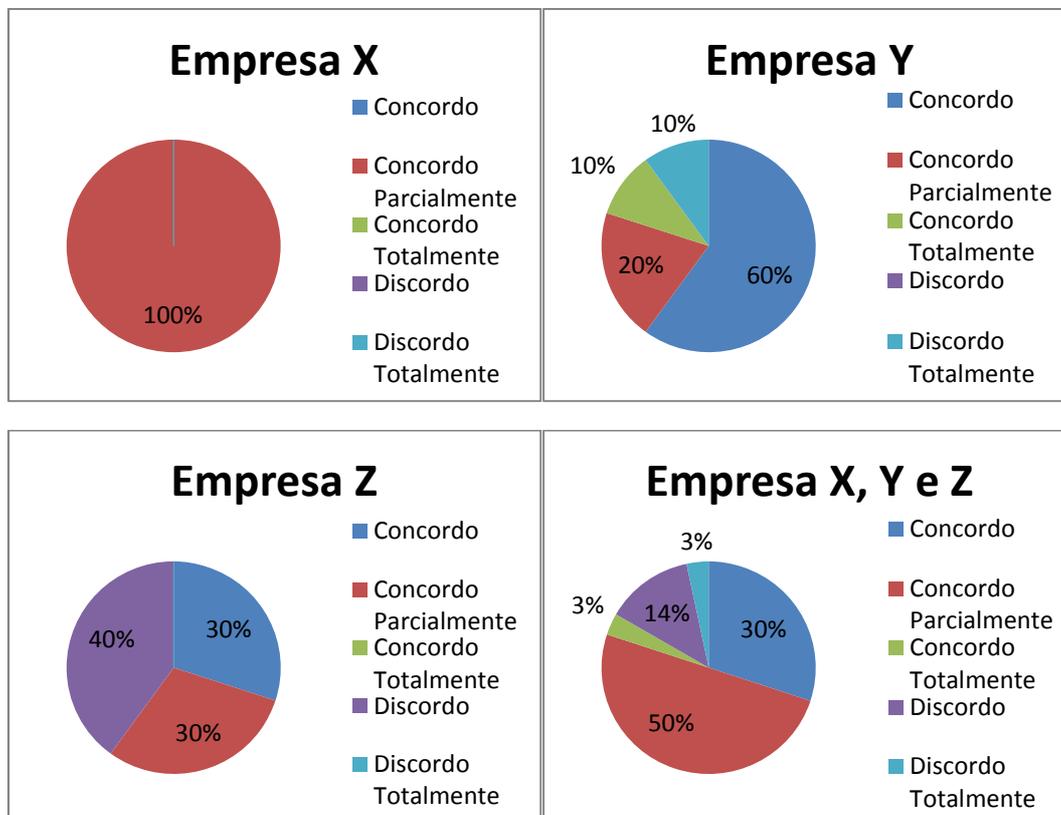
Em relação ao aumento de empresas da construção civil verificou-se que A Empresa X concorda parcialmente em 100%.

A Empresa Y concorda em 60%, concorda parcialmente em 20%, concorda totalmente em 10% e discordam totalmente em 10% com o quesito levantado em consequência do aumento da demanda de empresas da construção civil esta cada vez mais difícil de fidelizar seus clientes e focar novos.

A Empresa Z discorda em 40%, que está difícil de fidelizar clientes devido a grande demanda de empresas que trabalham com a construção civil, mas, ainda obteve-se um resultado em que os respondentes concordam em 30% e concordam parcialmente em 30%.

Segundo, a resposta obtida das três empresa os mesmos concordam totalmente em 3%, concordam parcialmente em 50%, concordam em 30%, discordam em 14%, e discordam totalmente em 3% que esta cada vez mais difícil de fidelizar seus clientes, pois a oferta é alta e os clientes estão mais exigentes tornando assim bastante complicado atraí-los apenas para a sua empresa.

Gráfico 5: Com o aumento de empresas da construção civil, torna-se cada vez mais difícil de conquistar novos clientes.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

O enorme número de obras espalhadas pela cidade dificulta a contratação de mão-de-obra qualificada.

Em relação à mão-de-obra a Empresa X concorda parcialmente em 100% que esta difícil de contratar profissionais qualificados e com experiência para atuarem em seus empreendimentos devido ao alto número de obras espalhadas por toda a cidade.

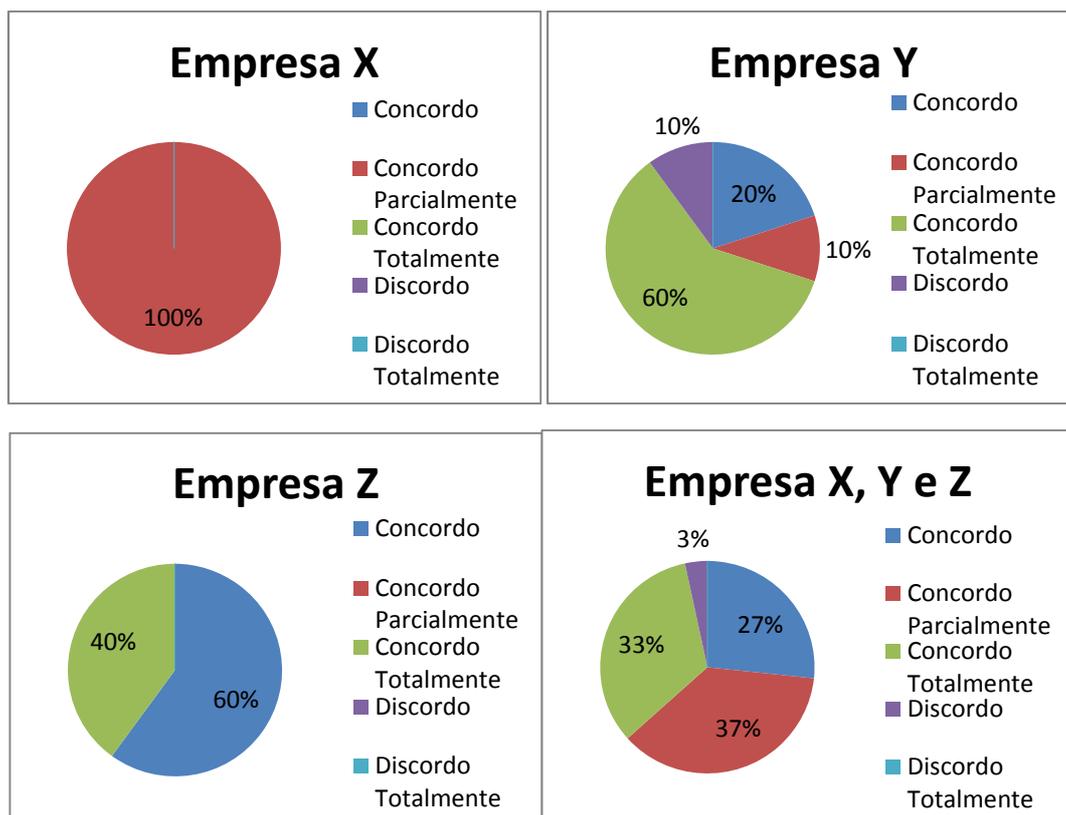
A Empresa Y concorda totalmente com 60%, concorda em 20%, discorda parcialmente em 10% e discorda em 10% com o quesito levantado a respeito à mão-de-obra esta escassa na região devido ao índice de obras em construção na cidade em questão.

A Empresa Z concorda em 60% e discorda em 40% com o argumentado.

De modo geral, nota-se que as empresas concordam em 27% concorda parcialmente em 37%, concordam totalmente em 33% e discordam em 3% pois, as empresas destacam que precisam de profissionais com qualificação pra construir seus projetos e entregarem no prazo determinado, mas, devido à escassez desses profissionais o desenvolvimento das obras fica bastante comprometido.

A respeito da mão-de-obra segundo o levantamento dos dados esta difícil contratar profissionais com experiência, qualificados e dispostos a ficarem fixos em apenas uma empresa, segundo entrevistados muitos dos profissionais como eletricitas, pintores, encanadores entre outros, não querem atuar em um só lugar e não possuem pretensão de serem contratados pela empresa, pois, trabalhando em vários empreendimentos a rentabilidade é melhor e maior.

Gráfico 6: O enorme número de obras espelhadas pela cidade dificulta a contratação de mão-de-obra qualificada.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

5.3 Competitividade local

Com relação a, o que importa não é mão-de-obra com formação para as empresas do setor da construção, mas sim funcionários com experiências e motivação para trabalhar.

A Empresa X discorda em 100% que o importante não é mão-de-obra com formação, mas sim com experiência e garra para trabalhar.

A Empresa Y, discorda em 40%, concorda em 20%, concorda parcialmente em 20%, concorda totalmente em 10% e discorda totalmente em 10%, com o quesito levantado, devido a grande variação de resultados obtidos da Empresa Y podemos considerar que a grande maioria dos questionados afirmam discordar que não é importante mão-de-obra com formação para atuarem em suas obras.

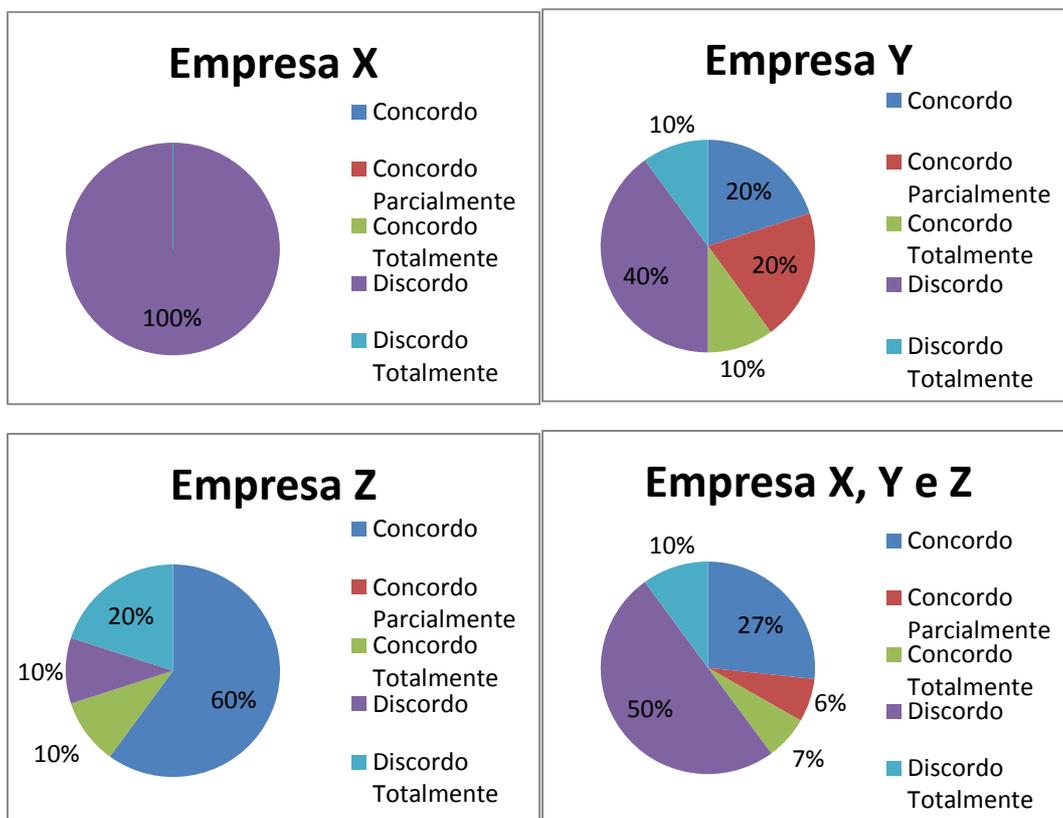
A Empresa Z concorda em 60%, discorda totalmente em 20%, discorda em 10% e concorda totalmente em 10%, segundo a mesma o importante não é a formação, mas, sim a experiência e a força de vontade para trabalhar.

A partir dos dados levantados no gráfico geral das empresas, 50% dos questionados discordam, 27% concordam, 10% discordam totalmente, 7% concordam totalmente e 6% concordam parcialmente. Segundo, os recrutadores apesar de contratarem pessoas com poucas ou até mesmo sem experiência todos possuem formação e força de vontade, garra e determinação para atuarem em suas obras.

Segundo Cândido (2001), A existência de condições para a competitividade, a partir da capacidade das empresas inovarem e melhorar, baseada em situações de pressões e desafios, envolvendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas, além da existência de concorrentes locais poderosos, base de fornecedores agressivos e clientes locais exigentes facilitam o ingresso e a escolha de profissionais altamente qualificados.

Em relação ao setor em estudo o que o autor Cândido propõe não se encaixa, pois, no caso da construção civil a existência de condições para a competitividade não traz benefícios para as empresas do ramo muito pelo contrario, pela valorização dos profissionais que atuam nesse setor os mesmos atualmente não buscam mais se fixarem em apenas uma empresa, eles preferem atuar em diversas empresas e garantem que assim é mais lucrativo em contrapartida inseguro.

Gráfica 7: O que importa não é mão-de-obra com formação para as empresas do setor da construção, mas sim funcionários com experiências e motivação para trabalhar.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

5.4 Participações de outras empresas e instituições de apoio

5.4.1 Fornecedores

Os materiais estão escassos para a realização das obras.

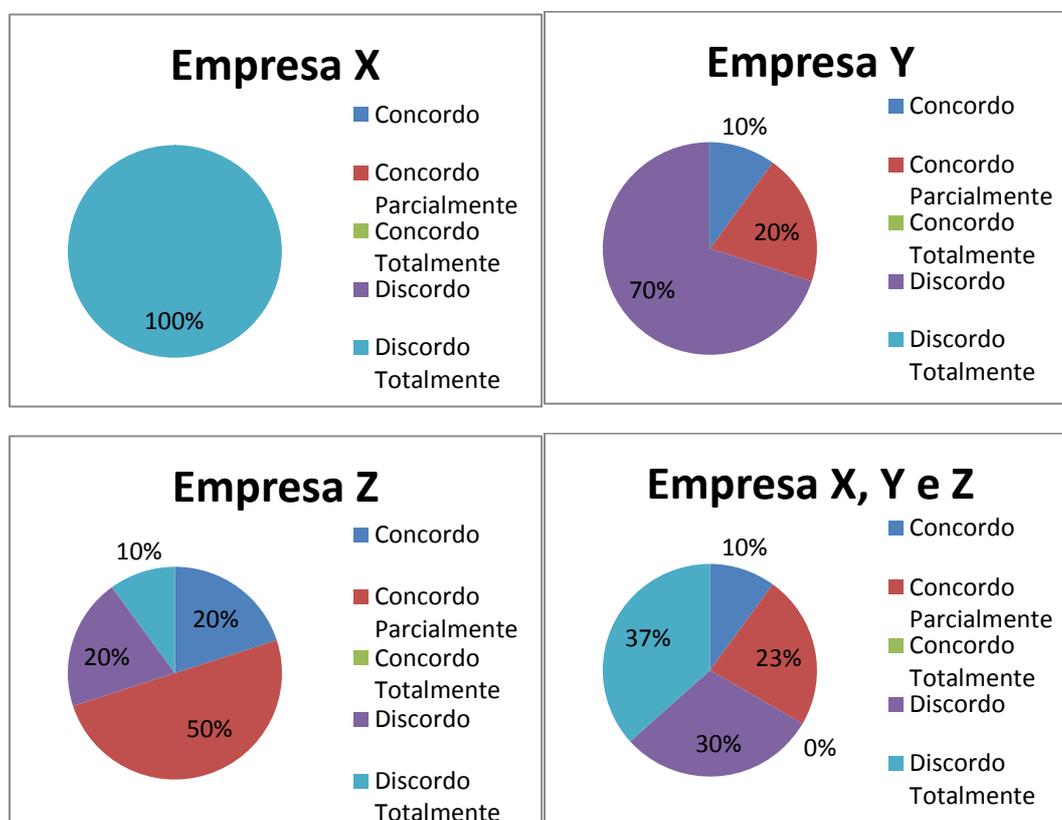
A Empresa X discordou totalmente em 100%, afirmando que a empresa possui um planejamento de compra de materiais, pois quando se pretende iniciar um novo empreendimento já possui em seus estoques todo material necessário para a construção da determinada obra.

A Empresa Y, discordou em 70%, concordou parcialmente em 20% e concordou em 10%. A maior porcentagem é voltada para a discordância, pois, a mesma possui estoques de materiais justamente para as obras não serem prejudicadas pela falta de planejamento dos encarregados de compras.

A Empresa Z concorda parcialmente em 50%, concorda em 20%, discorda em 20% e discorda totalmente em 10% e ainda esclareceu que por ser nova no mercado começou a realizar planejamentos de compras a partir desse ano de 2012 depois de ter sido prejudicada com a demora dos seus fornecedores.

É necessário que as empresas do setor sejam novas ou antigas busquem criar planejamentos e organogramas de modo a facilitarem seus compromissos com os fornecedores, estocagem e controle de mercadorias, para que, não venham ser prejudicados no andamento de seus empreendimentos.

Gráfico 8: Os materiais estão bastante escassos para a realização das obras.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

Com o atraso das entregas dos fornecedores as obras ficam comprometidas.

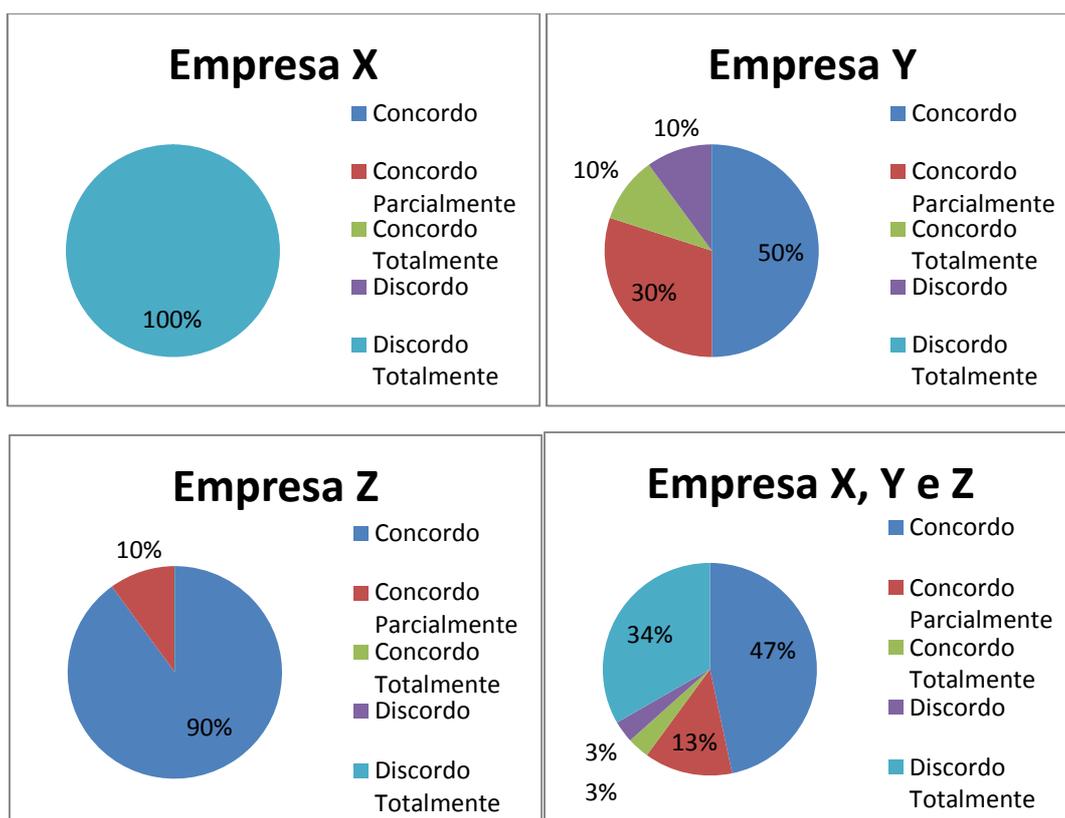
Em relação ao atraso das entregas por parte dos fornecedores à Empresa X discordou totalmente em 100% e ressaltou mais uma vez, que não sofre com esse problema porque possui uma variedade de materiais estocados e um planejamento de compra bem elaborado.

Já a empresa Y, concorda em 50%, concorda parcialmente em 30%, concorda totalmente em 10% e discorda em 10%, segundo o resultado percebe-se que devido o atraso por parte dos fornecedores às obras ficam bastante comprometidas.

A empresa Z, concorda em 90% e concorda parcialmente em 10% que as construtoras em especial a sua, fica bastante comprometida quando existe o atraso por parte dos fornecedores.

Segundo o gráfico geral das Empresas nota-se que 47% concorda, 34% discorda totalmente, 13% concorda parcialmente, 3% concorda totalmente e 3% discordam totalmente, tendo assim o resultado que sugere que as empresas ficam comprometidas e com suas obras prejudicadas devido aos atrasos de seus fornecedores.

Gráfico 9: Com o atraso das entregas dos fornecedores as obras ficam comprometidas.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

As formas de pagamento dos materiais solicitados deveriam ter um prazo maior para facilitar a compra de outros produtos.

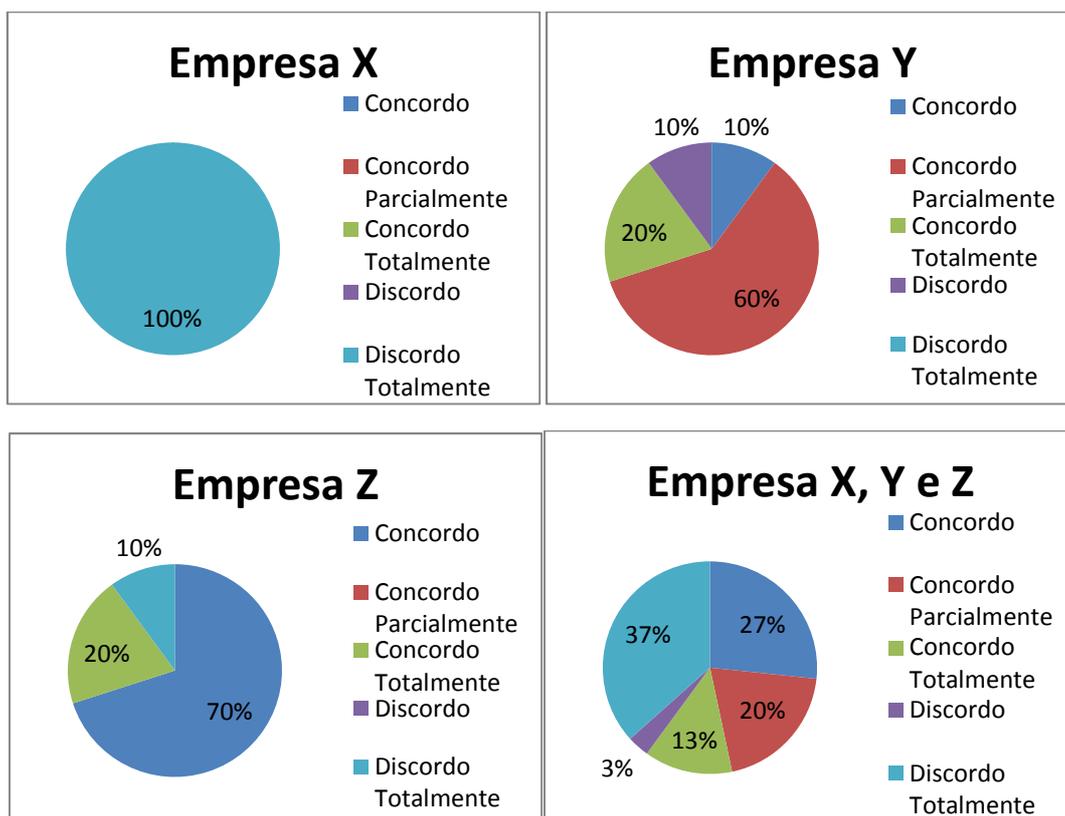
A Empresa X discorda totalmente em 100%.

A Empresa Y concorda parcialmente em 60%, concorda totalmente em 20%, concorda em 10% e discorda em 10% com o questionamento á respeito das formas de pagamentos.

A Empresa Z concorda em 70%, concorda totalmente em 20% e discorda totalmente em 10% com o quesito em questão.

Com base nos dados levantados em relação à afirmativa tivemos os seguintes resultados diferentes onde 37% discordam totalmente, 27% concordam, 20% concordam parcialmente, 13% concorda totalmente e 3% discordam que os materiais adquiridos para a empresa necessitem de um prazo maior para pagamento. Nota-se que o planejamento facilita todos os processos e etapas existentes dentro da organização.

Gráfico 10: As formas de pagamento dos materiais solicitados deveriam ter um prazo maior para facilitar a compra de outros produtos.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

Os produtos estão mais caros e difíceis de serem encontrados pela alta demanda.

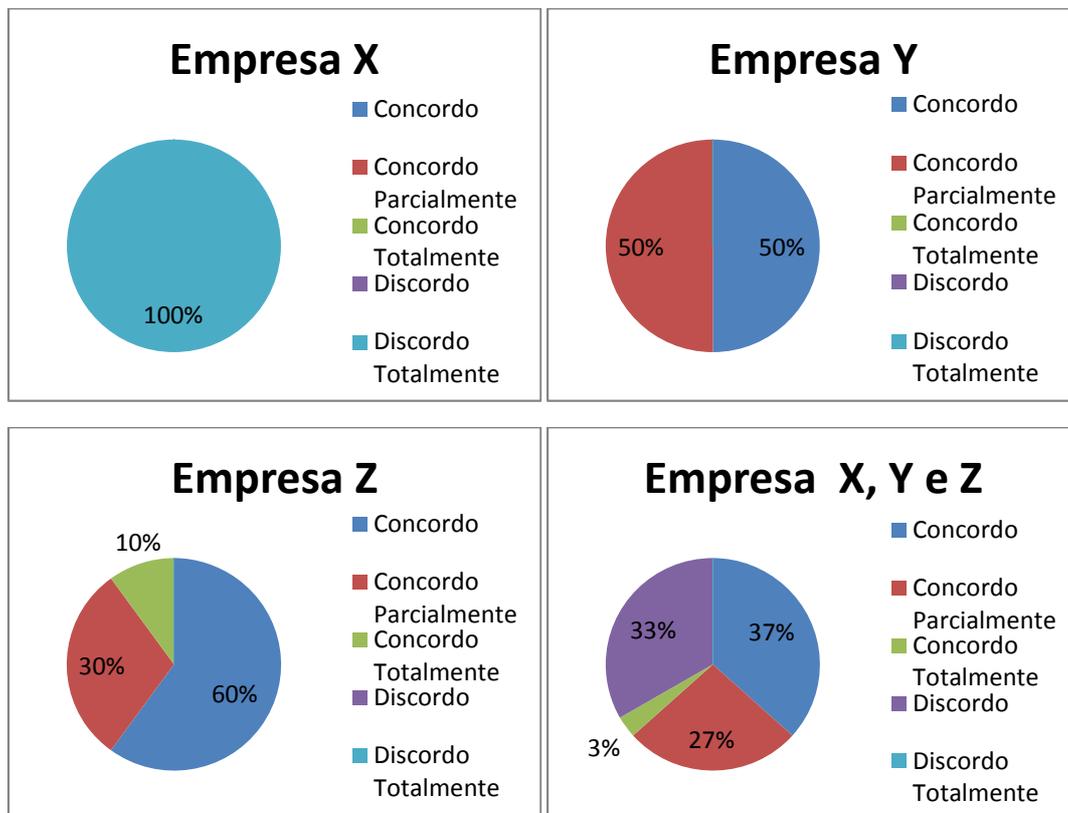
Sobre o aspecto analisado a respeito dos preços dos produtos estarem mais caros e de difícil acesso a Empresa X discorda totalmente em 100% e volta a afirmar que quando uma empresa possui um bom planejamento essas dificuldades ressaltadas ficam bastante fáceis de serem administradas.

A Empresa Y concorda em 50% e concorda parcialmente em 50%, visto assim que a mesma concorda que o custo dos produtos e alta demanda é um quesito de grande preocupação para os empresários do setor.

A Empresa Z concorda em 60%, concorda parcialmente em 30% e concorda totalmente em 10% que é um quesito bastante considerável para o desempenho de seus serviços.

Segundo o gráfico geral das Empresas obteve-se um resultado geral, onde 37% concordam, 33% discordam, 27% concorda parcialmente e 3% concordam totalmente sendo assim em uma visão ampla pode-se concluir que o os altos preços dos produtos e a grande procura dos mesmos é um quesito importante para o desenvolvimento das obras e que se faz necessário a criação de um bom planejamento para ser seguido.

Gráfico 11: Os produtos estão mais caros e difíceis de serem encontrados pela alta demanda.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

5.5 Planejamento e coordenação das ações das instituições locais de apoio ao agrupamento

5.5.1 Financiamentos

No fechamento das negociações com os clientes as principais dificuldades estão nos planos propostos pelo governo.

Segundo os dados apresentados em relação ao fechamento das negociações com os clientes em especial da classe C os planos do governo dificulta esse processo os resultados foram os seguintes.

Na visão dos representantes da empresa X, discorda-se em 100% da afirmativa, pois, como a empresa atualmente trabalha com foco na classe c os planos do governo tem facilitado bastante às negociações e o numero de vendas triplicou em relação aos períodos em que a empresa não trabalhava com os planos propostos pelo governo em especial, minha casa minha vida.

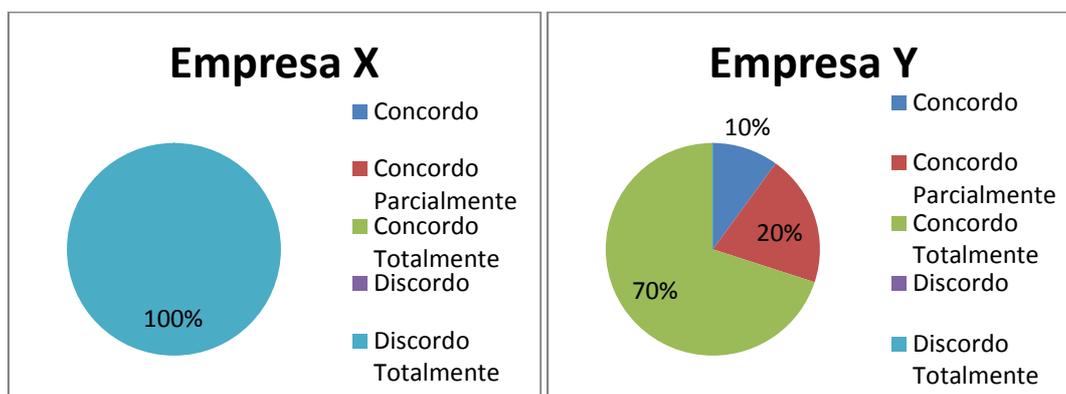
Na empresa Y, nota-se que a mesma possui dificuldades com os planos como é mostrado que 70% concordam totalmente, 20% concorda parcialmente e 10% concorda com a afirmativa, essa dificuldade esta presente pelo fato da empresa interagir com outros tipos de publico como é o caso A e B e a dificuldade de trabalhar com os planos se dá porque o foco da empresa é agradar as mais elevadas classes sociais.

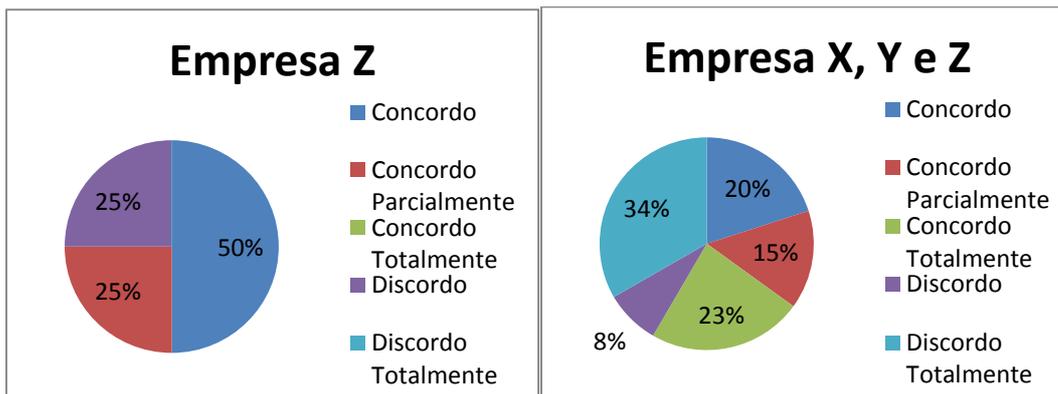
A Empresa Z, concorda em 50%, concorda parcialmente em 25% e discorda em 25%, pois, a mesma atua com todas as classes sociais e possui conhecimento dos planos para se enquadrar a todos os níveis sociais.

Segundo o resultado do gráfico geral das Empresas vemos que 34% discordam totalmente, 23% concorda totalmente, 20% concordam, 15% concorda parcialmente e 8% discordam com o quesito em questão.

Cândido (2001) ressalta que a existência de uma política que promova o desenvolvimento de programas voltados para articular o planejamento e coordenação das ações das instituições locais do tipo: desenvolvimento de novas tecnologias, regulação, treinamento, controle de qualidade, licenciamento, financiamento, segurança do trabalho, controle ambiental, etc. promovem um melhor funcionamento para as empresas.

Gráfico 12: No fechamento das negociações com os clientes as principais dificuldades estão nos planos propostos pelo governo.





Fonte: Pesquisa Direta (2012)

Os financiamentos e os documentos necessários para a entrega das obras finais deveriam ser mais simples e mais rápidos.

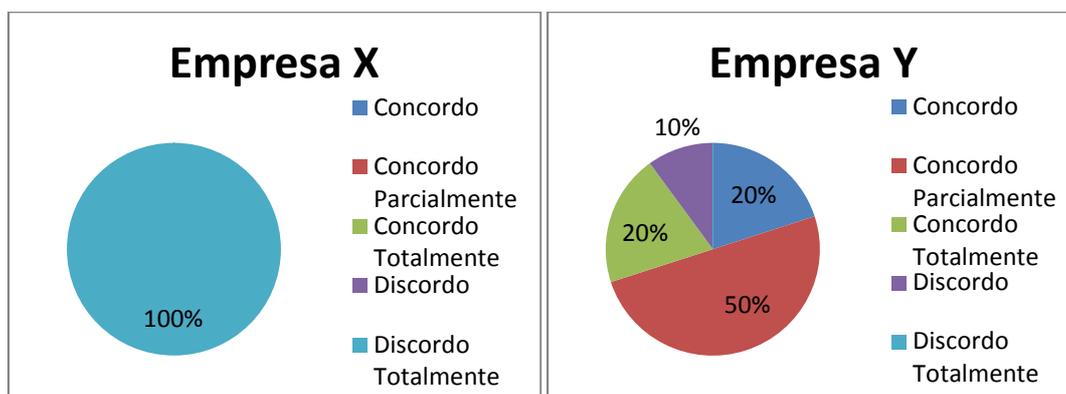
A Empresa X, discorda totalmente em 100% que existe demora nos financiamentos pelo governo, a mesma afirma que assim que começam suas obras já entram em contato com os bancos necessários para facilitar a entrega do imóvel ao cliente, salientou ainda a facilidade de muitos clientes com renda baixa conseguirem através dos planos conseguirem adquirir o seu imóvel próprio pagando em parcelas decrescentes e de longo prazo.

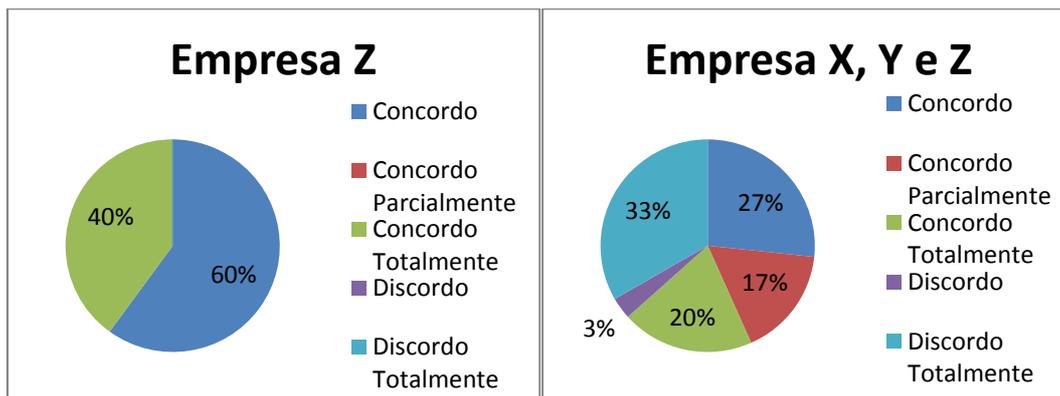
A Empresa Y, concorda parcialmente em 50%, concorda totalmente em 20%, concorda em 20% e discorda em 10% e explica com a demora por parte dos bancos financiadores e do governo fica muito difícil de trabalhar com os planos propostos.

A empresa Z, concorda em 60% e concorda totalmente em 40% de forma geral concorda que não é tão simples a liberação dos documentos necessários para a venda e entrega das obras por parte dos bancos responsáveis pelos financiamentos prejudicando muitas vezes a entrega das obras aos clientes.

No gráfico geral das Empresas obteve-se o seguinte resultado 33% discordam totalmente, 27% concordam, 20% concordam totalmente, 17% concorda parcialmente e 3% discordam com o levantamento os financiamentos e os documentos necessários para a entrega das obras finais deveriam ser mais simples e mais rápidos.

Gráfico 13: Os financiamentos e os documentos necessários para a entrega das obras finais deveriam ser mais simples e mais rápidos.





Fonte: Pesquisa Direta (2012)

Planos como minha casa minha vida aumentam a lucratividade dos empresários do setor.

Em relação ao plano – Minha Casa Minha Vida – foi questionado o aumento da lucratividade por parte dos construtores.

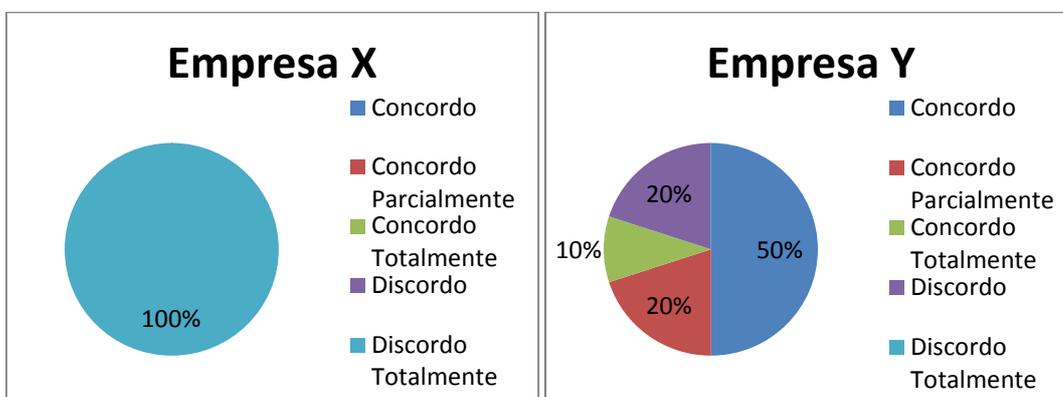
A empresa X, discorda totalmente em 100% a existência de uma margem de lucro maior para as construtoras, segundo o diretor da empresa o cliente que sai ganhando com os planos as empresas apenas aumentam o numero de clientes e o reconhecimento na cidade que atua.

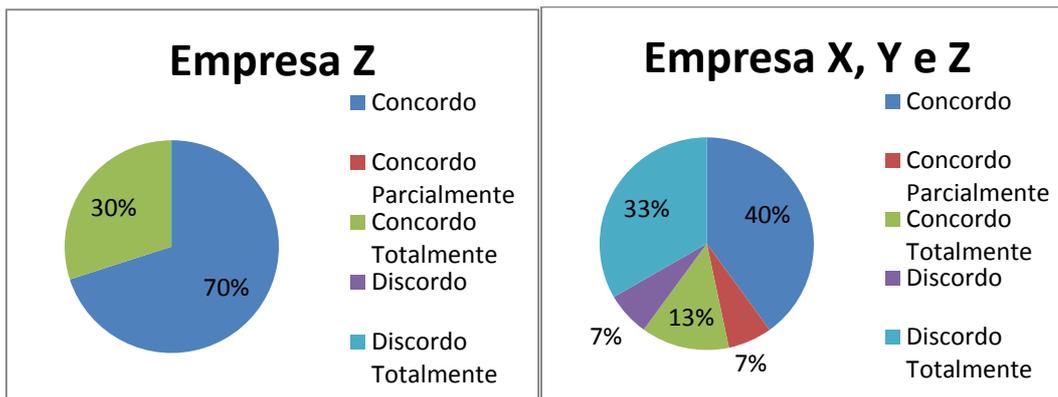
A Empresa Y concorda em 50%, concorda parcialmente em 20%, discorda em 20% e concorda totalmente em 10% que através dos planos em especial minha casa minha vida a lucratividade das empresas do setor aumentou consideravelmente.

A Empresa Z concorda em 70% e concorda totalmente em 30% que o plano minha Casa Minha Vida facilitou bastante a melhoria dos lucros obtidos pela a empresa.

Na visão do gráfico geral das Empresas têm-se os seguintes resultados 40% concordam, 33% discordam totalmente, 13% concordam totalmente, 7% concorda parcialmente e 7% discordam, mas, de modo geral as empresas concordam que os planos trouxeram bons ou ate mesmo ótimos rendimentos para suas empresas.

Gráfico 14: Planos como minha casa minha vida aumentam a lucratividade dos empresários do setor.





Fonte: Pesquisa Direta (2012)

5.5.2 Formas de Concorrência

Muitos clientes optam sempre pelo menor preço e pela alta oferta muitos construtores acabam saindo no prejuízo para se adequarem aos preços do mercado.

Quando questionados a respeito dos consumidores optarem em sua maioria pelo menor preço, devido à alta oferta de imóveis por toda cidade algumas construtoras acabam saindo no prejuízo na tentativa de cobrir a oferta dos concorrentes e a busca da fidelização de antigos e novos clientes. Obteve-se o seguinte resultado:

Segundo o diretor e gestor da Empresa X, que concordam totalmente em 100% com o questionamento existe uma margem de prejuízo bastante considerável para as empresas conseguirem cobrir a oferta de seus concorrentes e principalmente construtores clandestinos que não pagam impostos para manter a empresa e funcionários e acabam oferecendo preços melhores e conseguindo mais clientes.

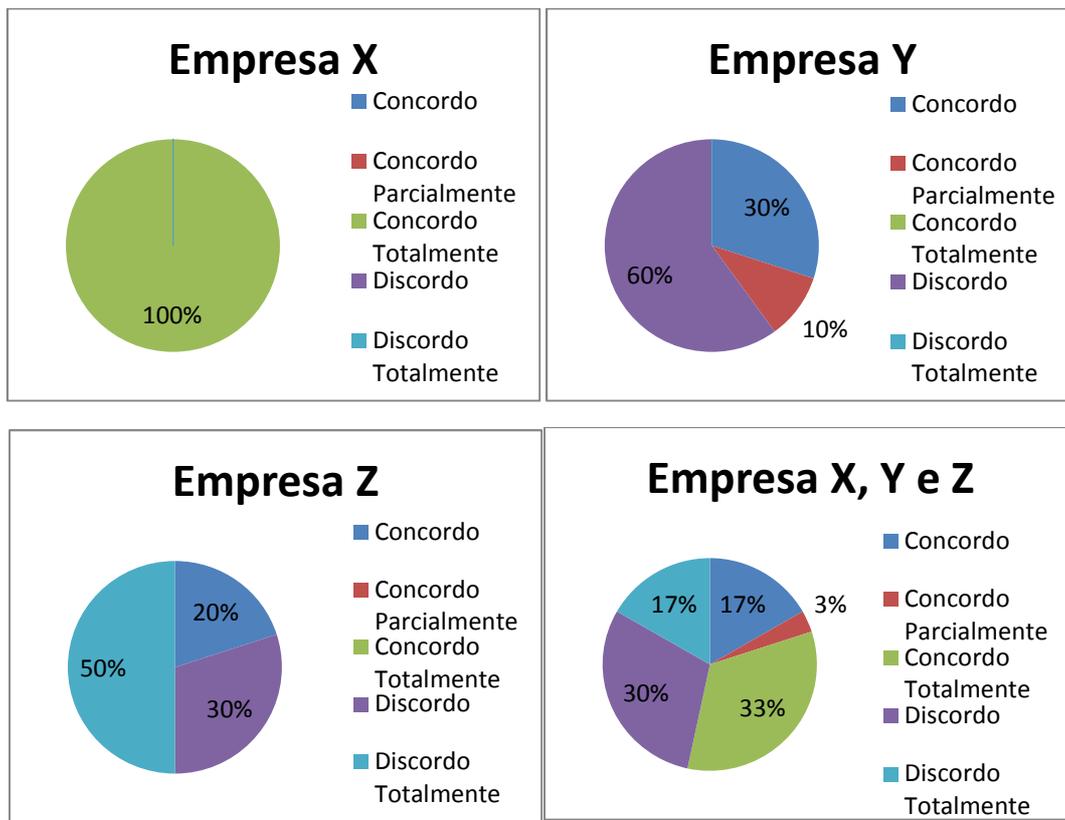
A Empresa Y, discordou em 60%, concordou em 30% e concordou parcialmente em 10%, ressaltando que seus clientes não procuram a sua empresa pelos preços oferecidos, mas, pela qualidade de seus serviços e imóveis.

A Empresa Z, discorda totalmente em 50%, discorda em 30% e concorda em 20%, afirmando que os preços propostos pela a empresa são bastante competitivos e clientes opta em comprar na mesma pelo o preço ser equivalente aos dos concorrentes e principalmente pela caracterização e qualidade de seus imóveis.

No gráfico geral das empresas os resultados obtidos foram 33% concordam totalmente, 30% discordam, 17% discordam totalmente, 17% concorda e 3% concorda parcialmente que muitos clientes optam sempre pelo menor preço e pela alta oferta muitos construtores acabam saindo no prejuízo para se adequarem aos preços do mercado.

Segundo Cândido (2001)A existência de concorrência e rivalidade saudável entre as empresas localizadas na região e entre os participantes da rede desenvolve mais as empresas e geram maiores vantagens competitivas para os clientes internos/externos.

Gráfico 15: Muitos clientes optam sempre pelo menor preço e pela alta oferta muitos construtores acabam saindo no prejuízo para se adequarem aos preços do mercado.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

Existe uma enorme variedade de clientes, por isso é necessário que as construtoras construam e ofereça preços para todos os níveis de clientes para se enquadrarem as exigências do mercado.

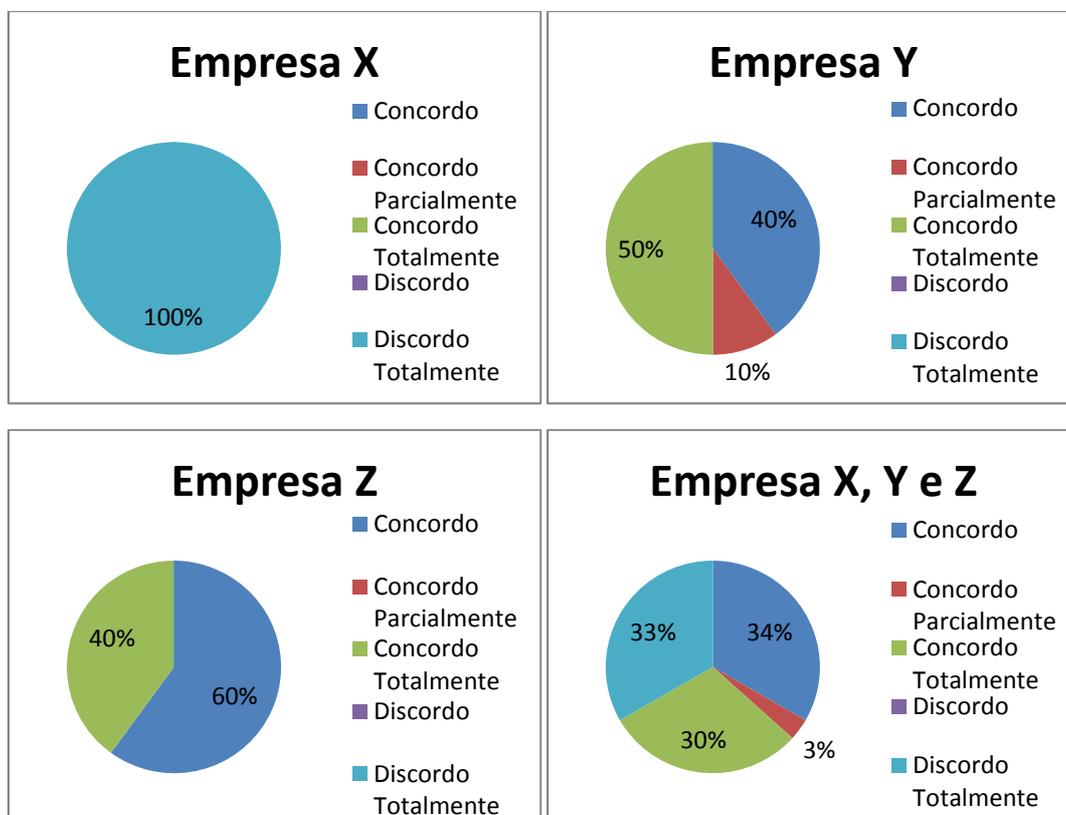
Segundo a empresa X, que discorda totalmente em 100% com a afirmativa as construtoras não precisam focar todas as classes para se destacarem no mercado, mas, focar em apenas uma classe.

A empresa Y, concorda totalmente em 50%, 40% concordam e 10% concordam parcialmente e afirma que as construtoras devem se adequar a todos os tipos de clientes, pois, assim ganharam a credibilidade de todos os níveis sociais.

A empresa Z, concorda em 60% e discorda totalmente em 40% com o quesito levantado e ressalta que as empresas devem focar seus segmentos específico de mercado, mas, nunca deixar de atender a variedade de clientes que existe.

No gráfico geral das Empresas observam-se os resultados 34% dos questionados concordam, 33% discorda totalmente, 30% concorda totalmente e 3% concorda parcialmente que pelo fato de existir uma enorme variedade de cliente, é necessário que as construtoras construam e ofereça preços para todos os níveis sociais para se diferenciarem no mercado. Destaca-se a partir dos dados que as empresas acreditam que devem atingir a outros públicos, mas, que isso não impede de focalizar em apenas um determinado publico.

Gráfico 16: Existe uma enorme variedade de clientes, por isso é necessário que as construtoras construam e ofereça preços para todos os níveis de clientes para se enquadrarem as exigências do mercado.



Fonte: Pesquisa Direta (2012)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor da construção civil tem um papel fundamental no desenvolvimento da economia do país. Entretanto, grande parte das empresas desse setor vem enfrentando dificuldades em relação à falta de mão-de-obra qualificada, que se destaca como um dos principais problemas, pois, muitos dos profissionais do setor como pintores, eletricitas, encanadores e entre outros, não buscam mais se fixar em uma determinada empresa, o foco dos mesmos é atuarem em diversos empreendimentos na busca do aumento de seus lucros.

Constatam-se a partir do estudo os benefícios dos planos do governo em facilitar a venda de imóveis para clientes que antes não tinham condições de adquirir a casa própria, aumentando assim o numero de vendas por parte das construtoras, mas, que os atrasos das vistorias, entrega de documentos e fechamento dos financiamentos juntamente com os bancos, fazem com que muitas construtoras percam seus clientes, pois, os imóveis ficam prontos no prazo determinado, mas, em consequência do atraso da liberação do imóvel, muitos clientes desistem de seus contratos.

Para que sejam minimizados os fatores de fracasso, devem-se buscar por meio de parcerias como, por exemplo, o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem

Industrial) o encaminhamento dos recursos humanos da empresa como: pedreiros, serventes e mestres de obras, para que os mesmos possam se especializar em outras áreas, tal como: acabamentos, pinturas, serviços elétricos e hidráulicos de modo a sanar as necessidades existentes dentro da organização pela a escassez de profissionais.

Em relação aos fornecedores as empresas devem elaborar planejamentos juntamente com os encarregados de compra de materiais e setor financeiro, a fim de traçar melhores formas de pagamento, fornecedores, estocagem de materiais para que não atrapalhem o processo de desenvolvimento e conclusão das obras.

A partir deste estudo, foi possível analisar as diferentes percepções de sucesso de pessoas e empresas distintas, os fatores críticos de sucesso gerenciamento das obras, as principais dificuldades existentes nesse ambiente, as características primordiais das empresas que possuem mais projetos de sucesso, entre outros aspectos importantes.

Dessa forma, fica evidente a importância da utilização de métodos eficientes para a elaboração do planejamento das obras e para o acompanhamento da execução para as empresas que ainda não adotaram essas práticas, pois a necessidade de melhoria é evidente.

Os Fatores Críticos de Sucesso encontrados no estudo a partir das dimensões expostas por Cândido a respeito do Ambiente de Negócio e Políticas macroeconômicas foram os seguintes: Estabilidade no setor da construção civil facilitando assim, maiores investimentos dos poderes públicos e privados, fortalecimento da economia regional como nacional, altos índices de lucros para os participantes do setor, maior competitividade entre as empresas no mercado resultando assim em maiores investimentos em inovação, qualificação dos recursos humanos e principalmente no desenvolvimento de um bom planejamento, pois, é através do mesmo que a empresa irá solucionar suas principais dificuldades no que diz respeito a fornecedores, aquisição de equipamentos, compra de materiais, financiamentos, de modo que não prejudique o funcionamento dos seus serviços e descumprimento na entrega dos projetos e obras para seus clientes.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. S. M. Sucesso e fracasso na formação, desenvolvimento e consolidação em consórcios de exportação no setor de confecções: um estudo comparativo de experiências no Brasil. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)– Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2006.

BLISMAS, N. G. et al. Factors influencing project delivery within construction clients' multi-project environments. *Eng. Construct Architect Manage*, v. 11, n. 2, p. 113–125, 2004.

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/caged_mensal/principal.htm. Acesso em: 22 de Abril de 2012.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores crítico de sucesso nos fatores de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento**

industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Florianópolis. Tese de Doutorado. 2001.

DIETRICH, P.; LEHTONEN, P. Successful management of strategic intentions through multiple projects -Reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, v. 23, n. 5, p. 386-391, 2005.

DOOLEY, L.; LUPTON, G.; O'SULLIVAN, D. Multiple project management: A modern competitive necessity. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 16, n. 5, p. 466-482, 2005.

Estudos sobre Fatores Críticos. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 04 de Abril de 2012.

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. The concept of key success factors: theory and method. *MAPP WorkingPaper*, n. 4, Oct. 1992.

http://portal.mte.gov.br/caged_mensal/principal.htm. Acesso em: 22 de Abril de 2012.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – 2011. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pdf/15_construcao_civil.pdf Acesso em: 04 de Abril de 2012.

LIU, G. et al. Factors constraining the development of professional project management in China's construction industry. *International Journal of Project Management*, 2003.

RABECHINI Jr., R.; CARVALHO, M. M. Gerenciamento de Projetos na Prática: Casos Brasileiros. São Paulo: Atlas, 2006.

RABELO, Renato. **A grande encruzilhada do governo Lula.** Disponível em: <http://www.vermelho.org.br/base.asp?texto=49606>. Acessado em: 03 mar. 2009.

Rockart, J.F., "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review*, March-April (1979), 7-19.

RUSSO, R. F.; RUIZ, J. M.; CUNHA, R. P. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 362-375, 2005.

VIEIRA, M. M. PMI e a Construção Civil. *PMI-RS Journal*, n. 2, p. 10-13, 2002.