

ELEMENTOS PARA SUSTENTAR ALIANÇAS EM EMPRESAS ESPECIALIZADAS NA EXECUÇÃO DE OBRAS

Ricardo J. Oviedo Haito⁽¹⁾; Francisco Ferreira Cardoso⁽²⁾

⁽¹⁾ Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, e-mail: mltca1@yahoo.com

⁽²⁾ Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, e-mail: francisco.cardoso@poli.usp.br

Resumo

As empresas especializadas na execução de serviços de obras (EEE) são agentes importantes da Construção Civil. Porém, tais agentes são majoritariamente micro e pequena empresas, carentes dos recursos e das competências necessários para sustentar suas vantagens competitivas e, inclusive, a sua existência como empresas. Portanto, é necessário explorar formas de facilitar o acesso aos recursos e às competências requeridos pelas EEE na sua competição. Um modo para tanto reside nas EEE se associarem. Porém, formas de organização coletivas envolvendo estas empresas são escassas ou existem por pouco tempo, geralmente durante a execução de uma obra. O objetivo deste artigo é discutir elementos para formar e sustentar alianças envolvendo EEE. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa em 26 EEE do estado de São Paulo, estudando as suas dificuldades provindas do ambiente externo para a aquisição e o desenvolvimento dos seus recursos e competências, bem como as estratégias empregadas para superar tais dificuldades. Como resultados, um conjunto de elementos para sustentar alianças entre EEE foi identificado e discutido em função do ciclo de vida de alianças e das dificuldades vinculadas ao capital de relacionamentos das empresas entrevistadas.

Palavras-chave: Empresas especializadas na execução de serviços de obras, associação, sobrevivência, competitividade, construção civil.

Abstract

Trade contractors (EEE) are important agents in Construction Industry. However, these agents are mostly micro and small companies, lacking the resources and the competences required to sustain their competitive advantages and even their existence as firms. Therefore, it is necessary to explore ways to facilitate the access to the resources and the competences required by them in their competitions. One way to do so lies in alliances. However, collective forms of organization involving EEE are scarce or they last for a short time, usually during the construction phase of a project. The aim of this paper is to discuss some elements to form and to sustain alliances involving EEE. For this, a qualitative study was performed in 26 EEE of the State of São Paulo, Brazil, studying the difficulties originated from the external environment of the EEE related to the acquisition or to the development of their resources and competences, as well as studying strategies employed to overcome such difficulties. As a result, a set of elements to sustain alliances involving EEE was identified and discussed in the context of the life cycle of alliances and the difficulties linked to the relationship capital of the EEE.

Keywords: Trade contractors, Alliances, Survival, Competitiveness, Construction.

1. INTRODUÇÃO

1.1. O contexto das Empresas especializadas na execução de serviços de obras

A Construção Civil é um setor fundamental da economia Brasileira. No setor, a atividade de construção representa 61,2% do PIB do setor – ou R\$ 137 bilhões – e 69,3% da sua força de trabalho (ABRAMAT, 2010). Os principais agentes que desempenham a atividade são as empresas construtoras e as empresas especializadas na execução de serviços de obras (EEE), conhecidas como subempreiteiras e empresas especializadas (OVIEDO HAITO, 2010).

Entre estes dois agentes, destacam-se as EEE, pela sua importância sistêmica para o comportamento do setor. Tal importância pode ser ilustrada pelo fato delas possuírem uma participação expressiva no setor, pois são mais do que 350 mil empresas nele atuantes (CARDOSO *et al.*, 2007); por serem majoritariamente micro e pequenas empresas – MPE, sendo que 93% delas têm menos que 29 trabalhadores (CARDOSO *et al.*, 2007); pela sua participação ser central no processo de produção do ‘produto edifício’ (CARDOSO, 1997) e porque o aumento da capacidade competitiva do setor exige a sua modernização tecnológica e gerencial (CARDOSO, 2003).

Porém, a posição das EEE no setor é de agente secundário, dependendo o sucesso da sua atuação em grande medida da sua interação com os seus contratantes, como as construtoras.

Assim, apesar desta importância, 50% das EEE vão a falência no seu quarto ano de operação (SEBRAE-SP, 2008), devido a deficiências em fatores internos e externos. Dentre os fatores internos, Oviedo Haito e Cardoso (2009) destacaram: deficiências na gestão empresarial e na gestão da produção, falta de recursos, descuido no relacionamento com seus clientes e demais agentes do ambiente externo e limitado poder de negociação. Como externos, Oviedo Haito (2010) destacou as condições de: os canteiros de obras e as de competição que lhes são impostas.

Cabe ressaltar que o setor onde as EEE competem é altamente fragmentado e heterogêneo. Isto é provocado pelas EEE serem empresas dedicadas à execução de um ou um conjunto limitado de serviços de obras (OVIEDO HAITO, 2010). Assim, pode ser dito que a competição das EEE está orientada ao serviço de obras que elas executam, o qual faz com que cada EEE tenha requisitos de competição diferentes, pois as competências, processos, insumos utilizados variam de serviço a serviço, bem como os agentes, concorrentes e normas com os quais a EEE terá que interagir.

Assim, por exemplo, uma EEE que executa estruturas de concreto terá vários fornecedores entre os quais escolher (como os de concreto, formas e aço, sua contratação dependerá majoritariamente da construtora, e disporá de vários laboratórios para o controle tecnológico da execução dos seus serviços). Contrariamente, uma EEE que executa fachadas de pele de vidro tem poucos fornecedores, requer mão de obra altamente especializada e escassa, seus fornecedores são geralmente indústrias de manufatura, e a sua contratação pode ser feita pela construtora ou diretamente pelo dono do empreendimento.

Em termos gerais, baseados no trabalho de Porter (1989), Korkmaz e Messner (2008) descreveram que o posicionamento das empresas da construção civil, como as EEE, é determinado pelo modo (custo, prazo, qualidade e inovação) e pelo escopo da competição.

Neste sentido, independentemente do segmento onde as EEE atuam, Oviedo Haito (2010) encontrou que a percepção generalizada nas EEE é a de que os seus contratantes lhes colocam condições predatórias para a sua sobrevivência no mercado, pois, o relacionamento com seus contratantes, além de antagônico (HINZE E TRACEY, 1994; KUMARASWAMY e MATTHEWS, 2000), é paradoxal, já que os contratantes impõem exigências elevadas, porém contratam as EEE pelo menor preço (PEREIRA, 2003). Estas condições adversas criadas pelas

construtoras (os seus principais contratantes) no canteiro de obras (OVIEDO HAITO, 2010), limitam as EEE quanto ao alcance dos resultados desejados.

Caracterizada a competição das quais as EEE participam, é necessário entender quais os fatores que elas dispõem para alcançar os seus resultados, nas suas competições específicas. Para tanto, Oviedo Haito (2010) pesquisou fatores internos e externos que determinam o desempenho das EEE. Nesse sentido, os trabalhos de Drewin (1985) e Thomas *et al.* (1990) contêm um modelo (Figura 1) para medir o desempenho das empresas de construção em função dos fatores internos e externos atuantes na produção dos serviços.

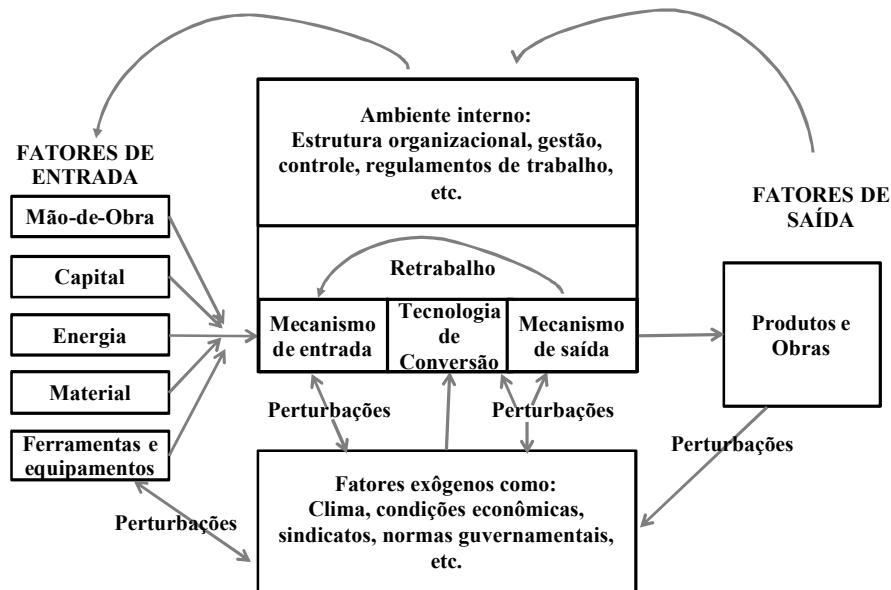


Figura 1: A construção como um processo aberto de conversão e os fatores atuantes (DREWIN, 1985; THOMAS *et al.*, 1990)

Oviedo Haito (2010) resumiu os fatores internos como os recursos e competências, ou ativos estratégicos (AMIT e SCHOEMAKER, 1993) das EEE, entendidos como: “*todos aqueles fatores que têm potencial para contribuir com benefícios econômicos para a empresa*” (GALBREATH, 2004, p. 106); sendo que a configuração adequada desses fatores lhes possibilitará alcançar uma posição rentável e potencialmente a sua vantagem competitiva (PORTER, 1989) ou a sua vantagem competitiva sustentável (HOFFMAN, 2000). Segundo a lógica de Drewin (1985) e Thomas *et al.* (1990), baseado nos trabalhos de Parung e Bititci (2006) e de Galbreath (2004), Oviedo Haito (2010) concluiu que os fatores internos que potencialmente conformam os ativos estratégicos das EEE são: ativos físicos, ativos financeiros, capital organizacional, capital de relacionamentos, capital humano e ativos de saída ou de reputação.

Tais ativos estratégicos constituem aquilo que a empresa tem para competir. Não obstante, como comentado por Cardoso (2003), as EEE carecem de tais ativos, ou recursos e competências, sendo necessário encontrar formas alternativas que facilitem o acesso e desenvolvimento nas EEE de tais ativos, um dos quais é o capital de relacionamentos. Desta maneira, as formas associativas são interessantes alternativas.

Segundo Ireland *et al.* (2002), a vantagem das formas associativas decorre da capacidade de cooperação entre duas ou mais empresas para melhorar seu posicionamento competitivo e seu desempenho através do compartilhamento de recursos.

Não obstante, como discutido por Cardoso (2003), é difícil as EEE se associarem.

1.2. Redes de empresas

Para entender como as empresas se associam para realizar atividades em conjunto, é necessário entender alguns conceitos sobre redes de empresas.

Brito (2002) realizou a análise de diferentes arranjos interempresariais utilizando um marco baseado no pensamento complexo. Tal marco é resultado da decomposição do conceito de redes em diferentes elementos: Nós, Posições, Ligações e Fluxos. No entendimento de tal autor, os Nós estão representados pelas empresas, ou pelas atividades que elas realizam, e que compõem a unidade básica de análise. As Posições, Ligações e Fluxos estão referidos às hierarquias, vínculos e elementos que são transacionados nas relações que vinculam, tanto explicita quanto implicitamente, os diferentes nós da rede. A análise é realizada em, basicamente, duas dimensões: a composição da rede e a natureza específica dos fluxos que nela circulam.

Como consequência de tal estruturação, é possível deduzir determinados comportamentos de redes, sendo desenvolvidas algumas medidas como a centralidade (em função do número de ligações dos nós), o grau de formalização dos vínculos, os fluxos tangíveis e intangíveis que circulam na rede, etc. Complementarmente, em função de determinado perfil de rede, o analista poderá entender a necessidade de coordenação e integração entre agentes, suas relações e os fluxos que são transacionados na rede.

Além disso, Brito (2002) discute o conjunto de fatores externos à rede como externalidades e que também influenciam o comportamento da rede, e podem ser de natureza técnica, pecuniária, tecnológica e de demanda e determinam as “regras do jogo”.

Assim, uma adequada configuração de empresas realizando atividades complementares pode trazer benefícios aos membros da rede desde que os Custos de Transação sejam aceitáveis e que características oportunistas relacionadas com as transações (especificidade dos ativos, incerteza, freqüência, assimetria informacional, etc.) sejam adequadamente governadas pelas instituições (internas ou externas à rede) estabelecidas para a realização das atividades dos aglomerados de empresas. O oposto constitui a empresa individual que executa todas as fases do produto-serviço.

Para Humphrey e Schmitz (2000), é necessário entender as relações entre as redes e que estas podem dar-se em formas de cadeias, propondo que seu entendimento passe por:

- uma taxonomia para categorizar cadeias segundo seu tipo de governança. Neste sentido, o fator mais destacado pelos autores foi o risco do comprador, elaborando quatro categorias de governança (Nenhuma – alcance do mercado; Rede - de relações entre “iguais”; Quase-hierarquia – de relações claras de subordinação; e hierarquia – no nível da empresa).
- Trajetórias de governança; onde, devido à natureza das relações entre os fluxos de produção e o conhecimento gerado nas cadeias, as relações evoluem da função produção para outras funções, como o *marketing*, criando externalidades e definindo meios para a redução dos custos de transação.
- Objeto, escopo e dinâmica das melhorias nas cadeias; da firma – como recursos e competências -, e entre as firmas – como o tipo de relacionamentos, a nível de regiões, a ligação com outras cadeias, etc.
- Fatores que favorecem as mudanças (e, eventualmente, melhorias) nas cadeias.

Para Humphrey e Schmitz (2000), o conceito de Governança está relacionado a qualquer forma de coordenação na cadeia. Tal conceito é relevante, pois junto com o conceito de externalidade serve para se ter noção do potencial de custos de transação (como o da capacidade de se cumprirem acordos) que existem nas cadeias ou redes de empresas.

Independentemente do objeto transacionado na rede, as redes de empresas podem se relacionar de várias formas, como as colaborativas e as cooperativas.

Assim, por relacionamentos colaborativos, Polenske (2004) entende que: “*incluir a participação direta de dois ou mais atores para projetar produzir ou para realizar o processo de marketing de um produto*” (POLENSKE, 2004: p. 1031). Por relacionamentos cooperativos, entende: “*a inclusão de dois ou mais atores que acordam, mediante arranjos formais ou informais, compartilhar informações, dar suporte e treinamento técnico e gerencial, fornecer capital e prover informação de mercado*” (POLENSKE, 2004: p. 1031). Em qualquer caso, se três ou mais firmas colaboraram ou cooperaram, elas formam (quase sempre) uma rede (POLENSKE, 2004: p. 1034), e tais redes dependem das “regras do jogo” e das ações coletivas envolvendo as empresas.

Desse modo, associações entre empresas, como as redes de cooperação ou colaboração, referem-se a acordos entre duas ou mais empresas para complementar suas capacidades, com a finalidade de obter determinados objetivos comuns.

Assim, os elementos das redes e as suas externalidades, descritas por Brito (2002), podem mudar com o tempo, mudando portanto até a própria essência da associação. Neste sentido, é necessário entender os fatores que são transversais ao ciclo de vida destas associações.

Neste sentido, Das e Kumar (2007) recomendam avaliar as condições nas quais as alianças vão se produzir. Especificamente, tais autores recomendam avaliar:

- a) Forças coletivas da aliança, que dependem da habilidade de colaboração entre as empresas;
- b) Conflitos entre os membros, principalmente por diferenças entre seus objetivos;
- c) Padrões de interdependências entre os membros, que definem a (as)simetria quanto à apropriação dos benefícios da associação entre seus membros.

Existem várias etapas nas quais os ciclos de vida das redes de empresas podem ser descompostos. Para Slotte-Kock e Coviello (2010), Urriolagoitia e Panellas (2007) e Das e Kumar (2007), o ciclo de vida das associações de empresas pode ser relacionado com três etapas: formação, operação e efeito.

A primeira etapa, formação, é quando se define o que desenvolver (SLOTTE-KOCK e COVIELLO, 2010), como os integrantes, fins e meios da rede. Nesta etapa se realiza a prospecção e a escolha de parceiros e a negociação de acordos e objetivos da rede, bem como a definição das medidas necessárias para reduzir riscos de desempenho e riscos dos relacionamentos (DAS e KUMAR, 2007).

A segunda etapa, operação, é quando se define o como e o porquê do desenvolvimento da rede, sendo um processo variável de adaptação entre os membros da rede (SLOTTE-KOCK e COVIELLO, 2010). Esta etapa tem como missão obter os objetivos negociados para a aliança, produzindo-se a avaliação da conveniência do parceiro, aprendizagem e influência mútua, melhoria do posicionamento competitivo, e alinhamento de recursos entre os parceiros para reduzir os riscos de, por exemplo, mudança de poder de barganha entre os pares, comportamento

oportunista, iniquidade quanto à apropriação de recursos. Tal alinhamento se dá mediante a renegociação do acordo de aliança (DAS e KUMAR, 2007).

A terceira etapa, o efeito, é quando se define a estabilidade da rede no tempo (SLOTTE-KOCK e COVIELLO, 2010). Assim, a estabilidade, reforma, declínio ou finalização da aliança são definidas em função dos objetivos alcançados, dos benefícios obtidos em termos de recursos, do aprendizado de conteúdo e dos parceiros, do comprometimento dos membros e da capacidade de gerir a aliança.

Para Williams (2005), os fatores que sustentam as alianças interempresariais são:

- 1) Maior dependência na confiança mútua e em acordos informais do que em arranjos formalizados.
- 2) Existência de suficiente densidade de vínculos entre os membros da rede, garantindo a sua redundância e diversidade.
- 3) A intensidade das redes, em termos de investimentos dos membros nela, que deve ser grande o suficiente para existir a preocupação com os resultados da rede, mas não tão grande a ponto de causar ansiedade e desconfiança, devido aos altos investimentos envolvidos.
- 4) A pouca ou moderada centralidade na rede.
- 5) A estabilidade e previsibilidade das relações na rede, não de forma estática, porém aumentando a capacidade dos membros de se adaptarem às mudanças e às incertezas.

2. OBJETIVO

O objetivo deste artigo é discutir elementos para sustentar alianças em EEE.

3. METODOLOGIA

Para alcançar tal objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa baseada em Oviedo Haito (2010). Porém, a discussão realizada neste artigo está dirigida a um objeto específico que é estudado a partir da problemática vinculada ao capital de relacionamentos dessas empresas.

Existem diferentes métodos de pesquisa qualitativa, todos dependentes da estratégia de amostragem empregada (COYNE, 1997). Devido à heterogeneidade das EEE e às oportunidades e à facilidade de acesso à consulta de “fontes ricas em informação” (COYNE, 1997), a estratégia de amostragem foi do tipo proposital, sendo os entrevistados escolhidos em função da sua capacidade de agregar e complementar informações importantes ao objeto de pesquisa (COYNE, 1997). Especificamente, o tipo de amostragem proposital foi do tipo intensivo (PATTON, 1990), pois os entrevistados foram procurados pela sua reputação nos seus mercados de atuação.

Uma vez escolhidas, as EEE entrevistadas foram questionadas sobre características relacionadas com barreiras e estratégias para superar dificuldades no seu relacionamento com outros agentes do setor.

Os 26 entrevistados foram os donos das EEE, representantes da sua diretoria, ou alguém com alto poder de decisão e com profundo conhecimento do funcionamento da empresa. As EEE entrevistadas foram de diversos serviços de obras em edificações (incluindo fundações, estrutura, revestimentos, etc.), sendo 15 grandes, 6 medianas, 3 pequenas e duas microempresas, segundo

os critérios de SEBRAE-SP (2008). Todas as entrevistas foram realizadas entre novembro de 2008 e agosto de 2010.

As entrevistas foram realizadas utilizando um questionário semiestruturado, contendo perguntas abertas sobre quais as dificuldades ou barreiras para o desenvolvimento dos ativos das empresas. Dentre as respostas obtidas, foram registradas algumas frases, as quais foram comparadas e codificadas até se obterem os 17 elementos posteriormente discutidos. Para analisar os resultados foi utilizado o modelo indicador-conceito (GLASER, 2002) para identificar, relacionar e hierarquizar os problemas dependentes do relacionamento das EEE com os outros agentes do ambiente externo.

4. DISCUSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Assim, da análise dos dados levantados foi encontrado que:

- participação central da construtora como agente que fornece condições competitivas para as EEE, concentrando vínculos com outros elos da cadeia de valor (p.ex. projetistas, fornecedores);
- existência de desconfiança dos donos das EEE quanto ao desenvolvimento de trabalhos cooperativos, não somente nos seus relacionamentos verticais com os agentes da cadeia de valor da construção, quanto, e principalmente, ao trabalho em conjunto com seus pares;
- necessidade das EEE se relacionarem com outros agentes do seu meio externo que não as construtoras, buscando ativos que potencializem a sua atuação;
- poder de negociação das EEE, de influenciar os requisitos técnicos e comerciais da sua atuação, como condições de contratação e fornecimento, imposição de contratos, etc.;
- reconhecimento pelos agentes do mercado das características diferenciadas, como por exemplo das certificações profissionais das EEE e dos seus trabalhadores;
- qualidade dos clientes e fornecedores das EEE em função dos requisitos exigidos e do cumprimento dos seus compromissos;
- disponibilidade por parte das EEE de informações e projetos padronizados e detalhados;
- disponibilidade por parte das EEE de mão de obra qualificada;
- fornecimento de informações por parte dos fornecedores para o uso seguro de produtos;
- disponibilidade por parte das EEE de insumos de produção (materiais, ferramentas e equipamentos) no prazo, qualidade e quantidade especificada;
- qualidade da execução de serviços de obras que precedem a execução dos serviços da EEE;
- disponibilidade oferecida às EEE por diferentes agentes do mercado de participar de cursos de capacitação;
- recebimento, por parte das construtoras, de ferramentas e treinamento de suporte para a gestão da EEE;
- existência de mecanismos de suporte às EEE para o desenvolvimento das capacidades gerenciais e das tecnologias construtivas;
- disponibilidade por parte das EEE de mecanismos simplificados para patentear soluções de desenvolvimento tecnológico próprio;

- atendimento dos compromissos pré-estabelecidos entre os agentes que participam da produção, como o comprometimento das partes com o planejamento e as suas mudanças;
- necessidade das EEE se associarem para obterem poder de barganha e poder influenciar o seu ambiente externo.

Assim, é evidente que existe a disponibilidade de alguns agentes externos às EEE para lhes fornecer algum tipo de suporte, entregando ou melhorando determinados recursos e ou competências. Assim, pode ser entendido que, dentre os diferentes tipos de alianças, as EEE podem participar em pelo menos três deles: a) Redes verticais na cadeia de valor da construção; b) redes horizontais entre empresas de um mesmo serviço de obras; e c) redes horizontais entre serviços de obras complementares (P.ex. EEE de gesso acartonado com EEE de esquadrias).

Tais alianças podem ter diferentes agentes centrais na sua liderança, desde uma construtora que aglomera EEE para a produção de uma obra, ou fornecedores de materiais ou agentes institucionais que forneçam subsídios para o funcionamento de coletivos coordenados de empresas, ou recursos e competências específicas para as EEE.

Sem importar o tipo de aliança, estas têm um ciclo de vida limitado pela obtenção de benefícios para seus integrantes (SLOTTE-KOCK e COVIELLO, 2010). Não obstante, os resultados vão de encontro às recomendações para sustentar alianças de Williams (2005), não somente pela organização das obras por projetos, como pelas ações oportunistas e condições assimétricas entre os agentes, que provocam a desconfiança entre eles.

Tomando como base as propostas de Williams (2005), Slotte-Kock e Coviello (2010) e (DAS e KUMAR, 2007), entende-se que a capacidade de sustentar alianças entre empresas pode ser mantida na medida em que os seguintes fatores sejam adequadamente gerenciados:

- mecanismos para a promoção da confiança e redução de riscos contra ações oportunistas dos pares devem ser estabelecidos desde a fase de formação da aliança. Caso contrário, a percepção generalizada nas entrevistas de que os interesses pessoais primam sobre os coletivos inviabilizará toda ação coletiva nas EEE. Empresas que nem podem influenciar os contratos nos quais participam serão sempre tratadas como *commodities*, não como parceiras.
- Mecanismos de difusão, inclusão, seleção, avaliação e retenção de membros das redes, de tal forma a se motivar o ingresso constante de novos membros e a manutenção daqueles que cumpram com os requisitos da rede, de forma tal a garantir a massa crítica que sustente o seu funcionamento. As empresas devem aproveitar o potencial da diversidade de competências no mercado para a incorporação destas nas suas atividades. Para tanto, primeiro precisam estar conscientes dos benefícios a serem obtidos.
- Mecanismos para a definição dos recursos e das competências específicos a serem alinhados durante o ciclo de vida da rede, bem como dos benefícios potenciais relacionados com os esforços de alinhamento. De forma complementar ao item anterior, as empresas devem estar conscientes dos esforços que serão necessários para materializar os benefícios potenciais das redes. Também são necessários mecanismos para homogeneizar assimetrias quanto às características das empresas da rede e das suas atividades, como dos seus relacionamentos com os outros agentes.
- Como consequência dos dois pontos anteriores, a evidente centralidade das empresas construtoras nestas redes ameaça a sustentabilidade das mesmas, uma vez que as EEE são isoladas dos vínculos com outros agentes, detentores de recursos e competências chaves para o

desenvolvimento das suas atividades. Para fortalecer o posicionamento competitivo das EEE nas redes, os seus vínculos com os demais agentes da dimensão vertical da cadeia de valor da construção devem ser reforçados.

- Mecanismos para o desenvolvimento de ações de consolidação de relacionamentos de longo prazo entre os membros da rede. A característica das obras de se estruturarem como projetos ou empreendimentos induz à formação de redes cujo ciclo de vida termina com a execução da obra. Enquanto as empresas da construção, especialmente as EEE, não quebrarem este paradigma, os benefícios potenciais da formação de redes estão ameaçados, principalmente na dimensão vertical da cadeia de valor. Paralelamente, na dimensão horizontal, a organização das obras por projetos traz a oportunidade delas desenvolverem formas cooperativas de trabalho entre pares da mesma especialidade, ou mediante associações com empresas de serviços de obras complementares, absorvendo os picos da produção e ou aproveitando a sua especialização para satisfazer de forma coletiva a uma demanda no mercado, e ou para alcançar representatividade para influenciar os requisitos da sua competição. Porém, como antes discutido, isso passa inicialmente pela resolução do problema da desconfiança.

Assim, é necessário elaborar-se uma metodologia para o desenvolvimento de alianças, que considere ferramentas para se abordarem as necessidades das redes, tanto entre as próprias EEE, quanto os outros agentes da dimensão vertical da cadeia de valor da construção, de forma a se estabelecerem vínculos entre os diferentes envolvidos, e a gerar benefícios tais aos membros da rede, que estes sejam capazes de se comprometer com o sucesso da mesma. Para dar estabilidade e manter tais vínculos no tempo será necessário desenvolver mecanismos para homogeneizar as condições, e facilitar a participação das EEE na governança das relações entre os agentes, dando oportunidade para as EEE exercerem plenamente as suas características, de acordo com as suas posições específicas na cadeia produtiva da construção civil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As EEE apresentam muitas resistências para desenvolverem alianças empresariais, seja pelas condições de contratação e competição que lhes são impostas, pelas condições de produção nos canteiros de obras, ou, simplesmente, pela desconfiança que existe nos relacionamentos pessoais entre os diferentes agentes que integram a cadeia de valor da construção civil. Não obstante, elementos foram identificados. A sua adequada gestão e a institucionalização de acordos e práticas que reforcem a confiança e a distribuição dos benefícios decorrentes nas diferentes fases dos ciclos de vida das alianças entre empresas, tem o potencial de constituir os elementos básicos a serem gerenciados para sustentar as alianças. E isso pode se dar tanto entre EEE como também com os agentes da dimensão vertical da cadeia de valor da construção civil, em especial, com os agentes não centrais nas redes (as construtoras). Para tanto será necessário estruturar novas composições das redes e novos mecanismos de coordenação para governar os vínculos que envolvem as EEE com os outros agentes do mercado.

6. REFERÊNCIAS

ABRAMAT. **Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais**, 2010, Disponível em: <<http://www.abramat.org.br/>> [Acesso em 27/09/2010].

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. **Strategic assets and organizational rents**, Strategic Management Journal, v. 14, p. 33 – 46, 1993.

- BRITO, J. *C Cooperação interinstitucional e Redes de empresas.* IN KUPFER, D; HANSEN CLEVER, L., **Economia Industrial**, UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.
- CARDOSO, F. F. **Certificações 'setoriais' da qualidade e microempresas. O caso das empresas especializadas de construção civil.** 2003. Tese (Livre-docência) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003.
- CARDOSO, F. F. **Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. Parte 1: O ambiente do setor e as estratégias empresariais.** Estudos Econômicos da Construção, SindusCon-SP, São Paulo, 1997.
- CARDOSO, F. F. et al.. **Capacitação e Certificação Profissional na Construção Civil e Mecanismos de Mobilização da Demanda.** In: EPUSP, ABRAMAT e OIT. (Org.). São Paulo, 2007.
- DAS, T.K. ; KUMAR, R. Learning dynamics in the alliance development process. **Management Decision**, v. 45 (4), p.684 – 707, 2007.
- DREWIN, F. J. (1985). **Construction productivity.** Elsevier Publishing Co., N.Y.
- GALBREATH, J. T. **Determinants of firm success: a resource-based analysis.** Tese (Doutorado) – Curtin University of Technology. Sydney, 2004.
- GLASER, B. Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. **International Journal of Qualitative Methods**, v.1, n.2, p. 23 – 38. 2002.
- HINZE, J.; TRACEY, A. The contractor-subcontractor relationship: the subcontractor's view. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 120, n. 2, p. 274 - 287. June, 1994.
- HOFFMAN, N. **An examination of the sustainable competitive advantage concept: past, present and the future.** Academy of Marketing Science Review. No.4, 2000. Disponível em: <www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf> Acesso em: 2 de abril de 2009.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H., *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research, IDS Working Paper 120*, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2000.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANNATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage, **Journal of Management**, n. 28, p. 413-446, 2002.
- KORKMAZ, S.; MESSNER, J. Competitive positioning and continuity of construction firms in international markets. **Journal of Management in Engineering**, v. 24, n. 4, p. 207 - 216. November, 2008.
- KUMARASWAMY, M. M.; MATTHEWS, J. D. Improved subcontractor selection employing partnering principles. **Journal of Management in Engineering**, v. 16, n. 3, p. 47 – 56, 2000.
- OVIEDO HAITO, R. J. J. **Caracterização das empresas executoras de serviços de obras baseada nos seus ativos estratégicos.** Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010. 173 p.
- OVIEDO HAITO, R. J. J.; CARDOSO, F. F. **Competitividade para a sobrevivência das subempreiteiras de obra.** In: VI Simpósio Brasileiro de Gestão da Economia da Construção - O desafio das novas competências organizacionais e profissionais na construção civil (SIBRAGEC 2009), 2009, João Pessoa-PA. 10p.
- PARUNG, J.; BITITCI, U. A conceptual metric for managing collaborative networks, **Journal of Modelling in Management**, v. 1, n. 6, p. 116-136. 2006.
- PATTON M.Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods.** 2nd ed. Sage, Newbury Park, California. 1990.
- PEREIRA, S. R. **Os subempreiteiros, a tecnologia construtiva e a gestão dos recursos humanos nos canteiros de obras de edifícios.** 2003. Dissertação (mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. 279 p.
- POLENSKE, K.R. *Competition, collaboration and cooperation: As uneasy triangle in networks of firms and regions, Regional studies*, vol.38.9, pp.1029-1043, December 2004.
- PORTR, M. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Editora Campus. 1989.
- SEBRAE-SP. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas.** 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>, acesso em: 15 de Outubro de 2008.

SLOTTE-KOCK, S.; COVIELLO, M. Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward, **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, Issue 1, p. 31–57, 2010.

THOMAS, H. R. *et al.*, **Modeling Construction Labor Productivity**. Journal of Construction Engineering and Management, v. 116, n. 4, pp. 705-726. Dec, 1990.

URRIOLAGOITIA, L.; PLANELLAS, M. Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach. **Business Horizons**, v. 50, p. 157—166, 2007.

WILLIAMS, T. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks, **Journal of Business Research**, v. 58, p. 223– 231, 2005.