

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção**

**ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL – UM ESTUDO  
DE CASO DE UMA JOINT-VENTURE NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL EM CURITIBA – PR**

**CARLOS ALBERTO DALLABONA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção

**Florianópolis**

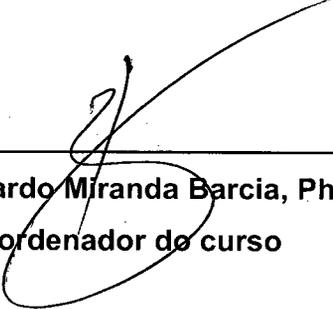
**2001**

**Carlos Alberto Dallabona**

**ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL – UM ESTUDO DE CASO DE  
UMA JOINT-VENTURE NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM CURITIBA-PR**

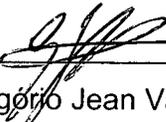
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de  
**Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal  
de Santa Catarina

Florianópolis, 14 de dezembro de 2001



---

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.**  
Coordenador do curso



---

**Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.**  
Orientador



---

**Prof. Antonio Edésio Jungles, Ph.D.**



---

**Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.**

**A Miryam e Tharsila, pelo apoio e incentivo em todos os momentos.**

*Agradecimentos*

**À Vera e Euclesio, pelo apoio, colaboração e disponibilidade.**

**À todos os entrevistados, pela sua participação,**

**Ao Prof. Gregório, pela orientação, questionamentos e esclarecimentos**

## SUMÁRIO

Lista de figuras .....	viii
Lista de tabelas .....	ix
Lista de quadros .....	x
Lista de gráficos .....	xi
Resumo .....	xiii
Abstract .....	xiv
1 Introdução .....	1
1.1 Apresentação .....	1
1.2 Justificativa .....	3
1.3 Objetivo .....	4
1.4 Objetivos específicos .....	4
1.5 Delimitações .....	5
1.6 Metodologia .....	5
1.7 Estrutura do trabalho .....	5
2 Fundamentação teórica .....	6
2.1 A situação empresarial no final do século XX .....	6
2.2 Características da construção civil .....	11
2.3 Associativismo .....	18
2.3.1 Introdução .....	18
2.3.2 Tipos de associativismo .....	19
2.3.3 Terceirização .....	21
2.3.4 Redes de empresas – cluster – distrito industrial .....	23
2.3.5 Joint-ventures .....	25
2.4 Associativismo na construção civil .....	27
2.5 Análise e características do processo de parceria .....	29
2.5.1 Motivos para associar-se .....	29
2.5.2 O processo de parceria .....	31
2.5.3 Integração vertical e parceria .....	35
2.6 Relevância da pesquisa .....	38

3	Sistemática de coleta e análise de dados .....	41
3.1	Introdução .....	41
3.2	O caso em estudo .....	41
3.3	Características a serem observadas .....	42
3.3.1	Motivos para associar-se .....	43
3.3.2	Variáveis relevantes .....	43
3.3.3	Grau de sucesso do empreendimento .....	44
3.3.4	Outros elementos a serem observados .....	44
3.4	Instrumentos de coleta de dados .....	46
3.4.1	Os instrumentos .....	46
3.4.2	Procedimentos operacionais .....	51
4	Coleta de dados .....	53
4.1	O trabalho de pesquisa .....	53
4.2	Avaliação do associativismo .....	53
4.3	Avaliação do processo de parceria .....	55
4.4	Participação e relacionamento .....	58
4.4.1	Participação nas etapas do processo .....	58
4.4.2	Participação em parcerias .....	60
4.4.3	Relacionamento anterior com os consorciados .....	61
4.5	Variáveis relevantes e motivos para associar-se .....	61
4.5.1	Variáveis relevantes do processo associativo .....	61
4.5.2	Motivos para associar-se .....	63
4.6	Opiniões obtidas nas entrevistas .....	64
4.6.1	Dificuldades no processo de parceria .....	64
4.6.2	Opiniões sobre as parcerias empresariais na CC .....	66
4.6.3	Relacionamento com entidades de ensino, apoio e associações .....	66
4.6.4	As grandes lições do processo .....	67
4.6.5	Observações diversas .....	68
5	Discussão dos resultados .....	70
5.1	Variáveis relevantes no associativismo .....	70
5.1.1	Grau de prioridade das variáveis .....	70
5.1.2	Ordem relativa de importância .....	73

5.1.3	Variáveis relevantes no Projeto Piloto .....	75
5.1.4	Dificuldades e problemas observados no Projeto Piloto ...	78
5.1.5	Relacionamento anterior com os demais participantes ....	79
5.2	Motivos para associar-se .....	79
5.3	Avaliação do sucesso do Projeto Piloto .....	84
5.3.1	Disposição para novas parcerias .....	84
5.3.2	Transferência de experiências .....	85
5.3.3	Aumento de competitividade .....	85
5.3.4	Grau de sucesso .....	85
5.4	Outros elementos de análise .....	87
5.4.1	Inovações e melhorias na qualidade, produtividade e competitividade .....	87
5.4.2	Participação nas etapas do empreendimento .....	88
5.4.3	Participação dos órgãos de apoio .....	89
5.4.4	Visão do associativismo, aprendizado e lições derivadas da participação no processo .....	89
6	Conclusões .....	90
6.1	A pesquisa e o setor da construção civil .....	90
6.2	Conclusões .....	90
6.3	Sugestões para novas pesquisas .....	93
6.4	Considerações finais .....	93
	Referências bibliográficas .....	95
	Anexos .....	100
A	Empresas participantes do Projeto Piloto .....	100
B	Organizações e instituições participantes do Projeto Piloto .....	101
C	Projeto Piloto – Histórico do empreendimento .....	102
D	Questionário aplicado .....	111

**LISTA DE FIGURAS**

2.1	As cinco forças competitivas.....	9
2.2	Diferença entre eficiência e eficácia.....	10
2.3	Os setores da construção civil.....	12
2.4	Nível de influência das fases do processo de produção sobre os custos.....	16
2.5	Etapas do processo construtivo.....	17
2.6	Ciclo PDCA de edificações.....	18
2.7	Formas de terceirização.....	22
2.8	Redes de empresas.....	26
2.9	Da integração vertical à parceria.....	35
2.10	Modelo de subcontratação.....	36
2.11	Modelo de rede flexível.....	37
2.12	Modelos de integração.....	38
2.13	Escala competitividade x parceria.....	40
3.1	Interação da teoria com dados.....	47

## LISTA DE TABELAS

4.1	Participação nas etapas do processo.....	60
4.2	Participação em parcerias.....	60
4.3	Relacionamento anterior com os consorciados.....	61
4.4	Variáveis relevantes do processo associativo – Resultados.....	62
4.5	Motivos para associar-se – Resultados.....	64
5.1	Variáveis relevantes no associativismo.....	74
5.2	Dimensões do processo associativo.....	74
5.3	Dimensões e variáveis – Resultados.....	75
5.4	Variáveis relevantes no Projeto Piloto.....	76
5.5	Motivos para associar-se – Classificação.....	80
5.6	Motivos para associar-se por grupo de prioridades.....	81
5.7	Melhorias derivadas do associativismo .....	87

## LISTA DE QUADROS

2.1	Fatores do atraso tecnológico do setor de edificações.....	12
2.2	Características da indústria de edificações.....	13
2.3	Outras características da indústria de edificações.....	14
2.4	Problemas característicos da indústria de edificações.....	15
2.5	Razões para participar de alianças estratégicas.....	32
2.6	Dimensões e variáveis do processo de parceria.....	33
3.1	Correlação entre questões e características a serem observadas	52
4.1	Variáveis relevantes no processo associativo .....	62
4.2	Motivos para associar-se .....	63
4.3	Dificuldades na parceria .....	64
4.4	Visão das parcerias empresariais.....	66
4.5	Relacionamento com entidades de ensino, apoio e associações..	67
4.6	As grandes lições do processo.....	67
5.1	Comparativo entre as variáveis relevantes nas parcerias em geral (importância) e no Projeto Piloto (adequação) .....	77
5.2	Agrupamento ordenado dos motivos para associar-se.....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

4.1	Grau em que as parcerias melhoram a produtividade das empresas participantes.....	54
4.2	Grau em que as parcerias levam a inovações nas formas de trabalho.....	54
4.3	Grau em que as parcerias levam a inovações no processo de gestão das empresas.....	54
4.4	Grau em que as parcerias melhoram a qualidade dos produtos ou serviços das empresas.....	54
4.5	Grau em que as parcerias aumentam a competitividade das empresas.....	55
4.6	Nível de esforço em termos de tempo com que cada associado participou do projeto.....	55
4.7	Nível de esforço em termos de valor monetário com que cada associado participou do projeto.....	55
4.8	Divisão de trabalho entre os associados.....	56
4.9	Nível de formalidade da rede (entre os associados).....	56
4.10	Estrutura de poder e forma como foram tomadas as decisões a nível estratégico.....	56
4.11	Nível de compromisso entre os associados.....	56
4.12	Nível de confiança mútua entre os associados.....	57
4.13	Disposição para participar de outros projetos de parceria.....	57
4.14	Disposição para prosseguir com o processo de discussão de problemas comuns e troca de experiências com outras empresas de construção.....	57
4.15	Grau em que a experiência adquirida com o Projeto Piloto está sendo transferida para outras atividades da empresa.....	57
4.16	Grau em que a empresa pode ser considerada como tendo uma vantagem competitiva em relação às que não participaram do Projeto Piloto.....	58
4.17	Grau de sucesso do Projeto Piloto.....	58

5.1	Intensidade de participação em tempo de cada associado.....	71
5.2	Participação financeira de cada associado.....	71
5.3	Distribuição de trabalho/atividade entre os associados.....	71
5.4	Nível de formalidade da rede.....	71
5.5	Forma como são tomadas as decisões (divisão do poder).....	71
5.6	Nível de compromisso entre os associados.....	71
5.7	Nível de confiança mútua entre os associados.....	72
5.8	Variáveis relevantes do processo associativo.....	73
5.9	Motivos para associar-se – Prioridades.....	79

## RESUMO

Este trabalho apresenta as características do setor de construção de edificações e do associativismo empresarial, formando uma base teórica para uma pesquisa de campo junto a empresários e executivos de pequenas e médias empresas de construção civil de Curitiba, no estado do Paraná, que constituíram uma joint-venture para a construção de um edifício residencial. O estudo apresenta os motivos que levaram os empresários ao processo associativo, os elementos considerados mais importantes, a visão das alianças estratégicas e a importância para o setor. Apresenta também as dificuldades, o interesse em outras parcerias e a avaliação do sucesso do empreendimento.

A pesquisa indica que o associativismo é considerado como positivo para a melhoria da qualidade, produtividade e competitividade das empresas, trazendo inovações nas formas de trabalho. Os elementos considerados mais importantes são o nível de compromisso, de confiança mútua e a divisão do poder entre os associados. Os principais motivos para participar do processo associativo foram: acessar novas tecnologias, viabilizar pesquisa e desenvolvimento, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e aprender novas técnicas empresariais.

Palavras chave: Joint-venture; associativismo empresarial; alianças estratégicas; construção civil

## ABSTRACT

This work presents the principals characteristics of the civil construction sector and the interfirm cooperation, making a theoretical base for a field research with managers and executives of small and medium companies of civil construction of Curitiba, in Paraná state, that constituted a joint-venture for the construction of a residential building. This study presents the reasons that took the managers to the associative process, the elements considered more important, the vision of the strategic alliances and the importance for the industry. It also presents the difficulties, the interest in other partnerships and the evaluation of the success of the enterprise.

This research indicates that the interfirm cooperation is considered as positive for the improvement of quality, productivity and competitiveness of the companies, bringing innovations in the work forms. The elements considered more important are the commitment level, the mutual trust and the division of power among the associates. The main reasons to participate in the associative process went the access to new technologies, make possible the research and development, improve the quality of the products and services and learn new managerial techniques.

Keywords: Joint-venture; interfirm cooperation; strategic alliances; civil construction

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

O século XX apresentou uma aceleração nos processos de mudança que atingem a sociedade como um todo e o ambiente empresarial em particular. Na primeira metade do século ocorreram duas grandes guerras, entremeadas por uma recessão que se instalou nos EUA e provocou reflexos em muitos outros países. Entre os anos 30 e 70, houve um período de crescimento industrial, principalmente nas décadas de 50 e 60, durante o qual a ênfase foi a produção em si, pois havia um mercado em expansão, capaz de absorver quase tudo que fosse produzido. A partir dos anos 70 essa situação começou a mudar e o ambiente tornou-se cada vez mais instável, chegando à globalização dos anos 90. As empresas depararam-se com uma situação de retração de mercado, concorrência agressiva, consumidores exigentes e melhor informados, reclamando melhores produtos. As empresas passaram a perceber as suas dificuldades para responder adequadamente aos clientes, a tomar consciência de que estavam atuando com pouca agilidade e deparando-se com problemas para os quais não estavam preparadas.

Em cada setor, cada vez mais, os compradores se tornam mais exigentes e menos fiéis. Recusam-se a pagar preços inflacionados pelas empresas atravessadoras, não os percebem como agregadores de valor. Recusam as imposições dos vendedores que antes aceitavam. Questionam preços, prazos e garantias. Substituem os produtos de marcas conhecidas por outros sem marcas comerciais ou chamados de marca própria, ou por produtos clonados. Endurecem a transação pelo melhor negócio (Tucker, 1999).

As empresas estavam acostumadas a uma orientação para e pelo seu ambiente interno. Com as mudanças do cenário competitivo principalmente a partir dos anos 80 e mais incisivamente nos anos 90, questões como eficiência, eficácia, qualidade, competitividade, flexibilidade e outras, deixaram de ser um modismo ou uma característica de empresas de vanguarda para se tornarem elementos necessários para a sobreviver e manter-se no mercado. Já em 1981 Ansoff (Ansoff et alii, 1981) comentava que as empresas precisam posicionar-se entre um comportamento ou modelo "competitivo" e um comportamento ou

modelo “empreendedor”. O modelo “competitivo” refere-se à produção, com itens tais como compras, vendas, distribuição e propaganda. É a atitude de continuar a fazer o que vem sendo feito, de forma contínua, com poucas variações e buscando a maior eficiência do processo. O comportamento “empreendedor” desenvolve novos produtos e serviços, identifica oportunidades, testa mercados, e interage com o ambiente externo. O conhecimento, as habilidades, atitudes e valores são diferentes conforme o comportamento da empresa. Quando o ambiente externo muda, e mais ainda quando torna-se turbulento, o modelo “competitivo” não é adequado, exigindo-se a aplicação do modelo “empreendedor”. Quando uma empresa passa da preocupação “competitiva” para a preocupação “empreendedora” há uma transformação profunda em suas principais características: objetivos, valores, processos, sistemas e estruturas. Nas situações reais, as empresas situam-se em algum ponto entre os extremos dos modelos. O modelo “competitivo” vai da competição livre, global e agressiva à ausência de sensibilidade dos monopólios. O modelo “empreendedor” vai da imitação relutante de novos produtos a um fluxo contínuo de inovações.

A sociedade moderna pode ser descrita como “sociedade do conhecimento” e as empresas de sucesso como “núcleos de alta competência”. Essa competência assume vários aspectos (Airoldi, 1998):

- Competência de criatividade na interpretação do ambiente e no planejamento estratégico.
- Competência técnica e artística de projetar e realizar produtos/serviços
- Competência de relacionamento interno para construir e organizar o empreendimento e manter equipes altamente motivadas
- Competência de trabalho em rede, para construir relações cooperativas externas com vários tipos de parceiros.

Em comentário sobre a situação das indústrias de construção civil na Europa, Stanghellini (1996) cita que até há pouco tempo essa indústria estava em um “esplendido isolamento”, decorrente do caráter localizado da produção e das diferentes normas existentes. A partir da efetiva implementação da Comunidade Européia, este isolamento está rapidamente se dissolvendo, com grandes repercussões para a indústria da construção. Uma consequência dessa situação

são as formações, cada vez mais freqüentes, de 'joint-ventures', envolvendo empresas de diferentes países. Esta análise considera todo o setor da construção civil, incluindo a construção pesada, que na Europa, como na maioria dos países, depende fundamentalmente do setor público, que é o grande contratante. Iniciativas inovadoras quanto ao aspecto associativo são menos comuns no sub-setor edificações, cuja realidade envolve uma grande quantidade de empresas pequenas e médias.

Este trabalho aborda a questão da competência de trabalho em rede e enfoca uma iniciativa no setor da construção de edificações, que retrata a busca por maior competitividade e a disposição empresarial para os desafios que se apresentam, segundo um processo de iniciativa e liderança que bem caracterizam o empreendedorismo.

## **1.2 Justificativa**

As empresas vem buscando ampliar sua competitividade, buscando maior eficácia e eficiência e fornecendo maior valor aos seus clientes através de seus produtos e serviços. Como tem aumentado a velocidade com que as mudanças acontecem no contexto econômico, maior flexibilidade é requerida para a sobrevivência e desenvolvimento dos empreendimentos. As formas tradicionais de administrar e gerir negócios devem ser continuamente verificadas e questionadas, para se avaliar o quanto são oportunas e se devem ser alteradas e em que termos essas alterações devem acontecer. Novas soluções e formas originais de atuar devem ser criadas, testadas e adaptadas, de forma contínua.

Assim, iniciativas diversas tem sido implementadas, novas soluções tem sido experimentadas e soluções tradicionais são atualizadas e aprimoradas.

Esse esforço atinge todos os setores, até mesmo o setor da construção civil, sub-setor edificações, que foi durante muito tempo considerado conservador e atrasado tecnológica e administrativamente, em comparação com outros setores industriais.

Esse setor vem sendo afetado da mesma forma que outras atividades e tem buscado adaptar-se às necessidades da conjuntura sócio-econômica atual. Enquanto mantém algumas de suas características tradicionais, o setor tem buscado atualizar e inovar nos seus processos e na sua cultura. Dessa forma, enquanto novas tecnologias são desenvolvidas e aplicadas, formas inovadoras de

gestão são também implantadas, e observa-se a convivência de sistemas inovadores com sistemas tradicionais.

As inovações assumem uma característica mais relevante pelo fato de tratar-se de um setor considerado resistente a avanços e encerrado em uma cultura administrativa fechada e pouco disposta a mudanças.

Este trabalho é um estudo de caso de uma experiência inovadora no setor, envolvendo a prática associativa na forma de uma joint-venture entre empresas de construção civil, sub-setor edificações

Além de não ser comum esta forma de parceria no setor, a quantidade de empresas envolvidas também extrapola o usual. Assim, este caso assume aspectos relevantes, que justificam seu estudo e incorporação ao conhecimento formal.

### **1.3 Objetivo**

O objetivo geral deste estudo é buscar informações e verificar a percepção, sobre os processos associativos e sobre os resultados da gestão associativa, pelos empresários das empresas de construção civil de Curitiba, participantes de uma parceria tipo joint-venture.

### **1.4 Os objetivos específicos são:**

1 - Avaliar o grau de sucesso do empreendimento, segundo a percepção dos empresários participantes.

2 - Verificar as dificuldades e problemas percebidos pelos empresários no processo associativo.

3 – Verificar o grau de importância atribuído pelos empresários aos processos associativos para a melhoria da qualidade, produtividade e competitividade das empresas e no estímulo a inovações.

4 – Verificar quais as variáveis consideradas mais relevantes, pelos empresários, nos processos associativos.

5 – Verificar a disposição dos empresários para participar de outros empreendimentos associativos.

6 – Verificar os motivos que levaram os empresários a participar do processo associativo.

7 - Obter a visão de associativismo segundo os empresários participantes do processo.

### **1.5 Delimitações**

Este estudo concentra-se na visão e na percepção dos empresários e executivos envolvidos no processo associativo. Está além dos objetivos avaliar as alterações provocadas pelo processo na cultura das empresas, ou seja sobre o conjunto de recursos e habilidades que fazem parte das mesmas.

Está além do objetivo deste trabalho uma avaliação do sucesso do empreendimento em termos econômicos tradicionais, através de comparações com indicadores e índices. Esta avaliação está parcialmente inclusa através da percepção dos executivos envolvidos no processo.

### **1.6 Metodologia**

A metodologia utilizada parte de uma fundamentação teórica, para situar o setor da construção civil enquanto tipo de indústria, na conjuntura econômica da virada do século, as principais formas de associativismo e as formas que podem ser encontradas no setor.

Na seqüência, buscam-se os elementos a serem verificados, isto é, a metodologia da pesquisa em si. A seguir, um processo de busca de informações junto aos executivos das empresas participantes da joint-venture, através de questionários e entrevistas semi-estruturadas, visando obter suas impressões sobre o processo e possíveis alterações na visão e no comportamento desses executivos. Com base nesse levantamento, são feitas as conclusões da pesquisa.

### **1.7 Estrutura do trabalho**

A estrutura do trabalho segue a metodologia adotada, e após o capítulo introdutório, o capítulo dois trata da fundamentação teórica, dividida em três grandes itens: a construção civil, o associativismo e o associativismo na construção civil. O capítulo três detalha a metodologia adotada para a coleta de dados, envolvendo questionários e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados são apresentados e tabulados no capítulo quatro, sendo comparados e confrontados com a teoria no capítulo cinco e daí são extraídas as conclusões, que constam do capítulo seis.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A situação empresarial no final do sec. XX

Após a expansão das atividades industriais que ocorreu durante o século XX, nas últimas décadas, principalmente nos anos 90, uma nova realidade econômica passou a exigir que as empresas se mantenham em constante evolução e aprimoramento, buscando aumentar sua competitividade, fidelizar e ampliar seu mercado, enfrentar seus concorrentes, e assegurar sua flexibilidade e focalização.

Nesse cenário, no Brasil, os principais itens que passaram a afetar as empresas foram (adaptado de Souza, 1995):

- Abertura do mercado interno, criação do Mercosul e privatização de empresas estatais.
- Redução dos preços dos produtos em geral, com a alteração da regra de formação. O preço final dos produtos tradicionalmente era resultante da soma dos custos de produção e do lucro, sendo que este era previamente definido. Na nova formulação o lucro passa a ser resultante da diferença entre o preço praticado pelo mercado e os custos da empresa.
- O poder público alterou a maneira de exercer o seu poder de compra, reduzindo a sua participação no mercado, que tradicionalmente era muito significativa, e modificando seus critérios de contratação, fazendo maiores exigências de qualidade, produtividade e preço.
- Os consumidores, que adquiriram maior acesso às informações em geral e que passaram a ter melhores condições e suporte para reclamar e se manifestar, aumentaram seu nível de exigência, diferenciaram seus gostos e cada vez mais estão decididos a buscarem seus direitos e seus requisitos de qualidade.
- O Código de Defesa do Consumidor, em vigor desde 1991, estabeleceu novas regras para a relação cliente-consumidor, com sanções mais pesadas aos projetistas, fabricantes e construtores no caso de falhas ou vícios nos produtos. Em paralelo ocorreu também uma ênfase no cumprimento das normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

- Houve um aumento no nível de participação, conscientização e organização dos trabalhadores, que passaram a discutir e reclamar a modernização das relações capital-trabalho.
- A disseminação dos programas de qualidade e produtividade, visando aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no país, provocou alterações nas formas de produzir e gerir a produção.

Algumas conseqüências dessas alterações devem ser citadas por sua relevância e influência:

- A busca de melhor qualidade e eficiência por parte dos concorrentes, fez com que se tornassem mais competitivos. Essa busca foi amplificada com a globalização, quando novos concorrentes, de outras partes do país e do mundo, passaram a disputar o mercado antes restrito às empresas locais.
- A exigência dos clientes levou a uma busca pela certificação da qualidade, de acordo com os critérios das normas ISO 9000. Na seqüência, estão sendo implantados e disseminados os Certificados de Conformidade, com base nas normas da ABNT aplicáveis a cada caso.
- A flexibilidade e agilidade passaram a ser uma necessidade para conquistar e manter mercados, e para a sobrevivência de empresa.
- A cultura interna das empresas precisa ser estudada e buscadas as maneiras de trata-la, pois a necessidade de mudanças encontra barreiras nessa cultura, que se opõe ao processo de reestruturação.

No Brasil, a situação chegou a ponto de colocar em risco a sobrevivência de segmentos produtores de bens de capital (Dacol, 1996). O país passou e continua a passar por grandes transformações, envolvendo temas como os citados acima. Como a capacidade competitiva é muito heterogênea na indústria brasileira e existe uma grande disparidade nos níveis de renda e consumo da população, aumenta a necessidade de soluções novas e eficientes, buscando-se opções e inovações tecnológicas e gerenciais.

No meio industrial e também no meio acadêmico, esse processo, que pode genericamente ser chamado de modernização, é efetivamente colocada como tendo múltiplos aspectos. Na prática, porém, vem sendo tratado como

dependente de uma ou poucas variáveis (Dacol, 1996). Como existe uma grande quantidade de fatores, tanto internos como externos, que afetam e condicionam a atividade e a competitividade das empresas, requer-se uma visão geral do macro-processo, para permitir uma abordagem adequada. Haselhoff (1981), ao comentar a visão holística em oposição à visão fragmentária, cita que se acentuarmos os subsistemas a nossa visão torna-se fragmentada e assim fica prejudicada a visão do todo. Também Varamaki (1999) insiste na necessidade de uma abordagem holística.

O processo de globalização leva a padrões de eficiência e qualidade que tornam as empresas muito parecidas entre si. Assim, os consumidores tendem a usar outras formas de diferenciar os vários produtos disponíveis. A abordagem, já tradicional, de Porter (1990), agrupa as regras da concorrência em cinco forças competitivas:

- A entrada de novos concorrentes
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos
- O poder de negociação dos compradores
- O poder de negociação dos fornecedores
- A rivalidade entre os concorrentes existentes.

Estas forças estão representadas na figura 2.1.

As empresas precisam considerar e reagir a estas forças, definindo sua estratégia e então, as ações que suportem essa estratégia. Reagir é uma resposta e significa agir a partir de um estímulo, não necessariamente em sentido contrário. Assim, a verificação dessa cinco forças permite um posicionamento e um planejamento estratégico efetivo e viável.

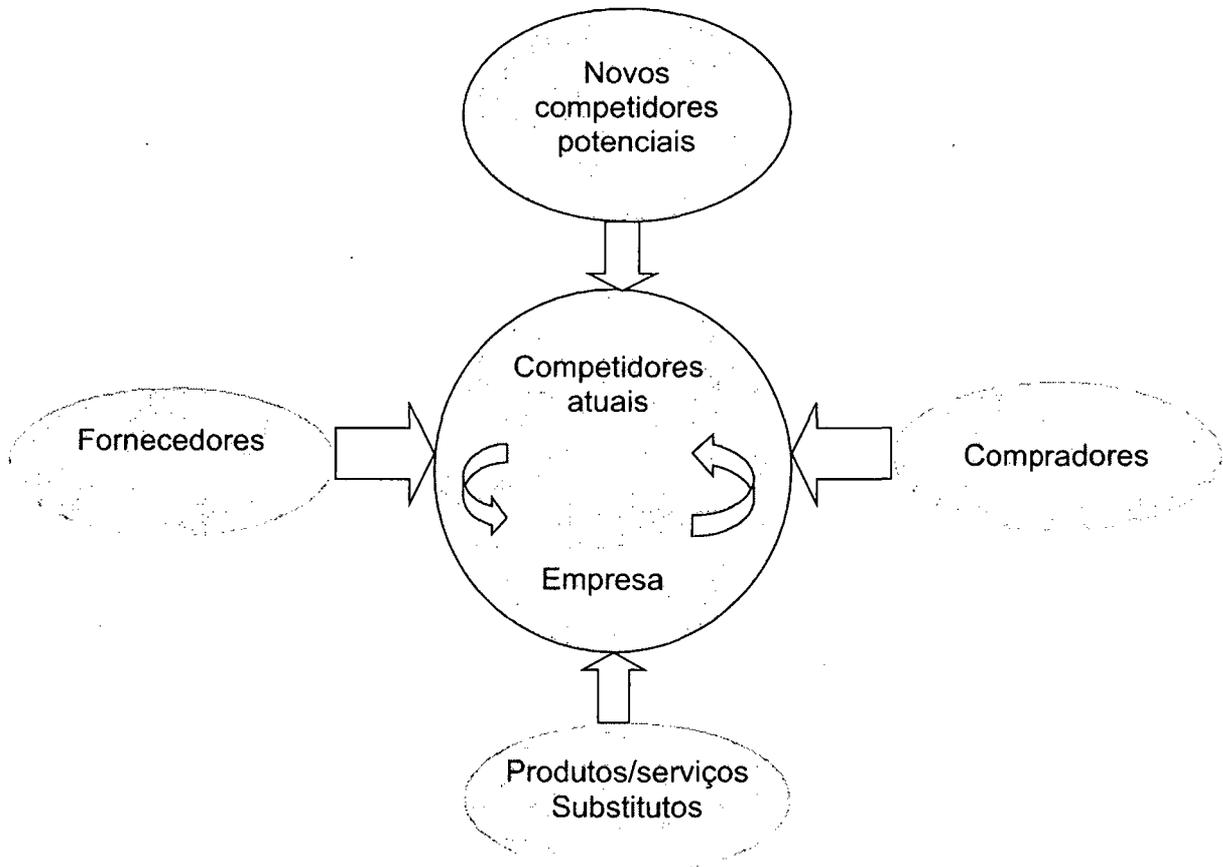
A combinação destas cinco forças define uma situação que caracteriza a capacidade da empresa para obter taxas de retorno superiores ao seu custo de capital. Isso ocorre porque a rentabilidade não é função da aparência do produto ou de sua tecnologia, mas sim da estrutura de produção. A importância relativa dessas cinco forças varia de acordo com o tipo de empresa e também no tempo e no espaço. Também é possível que as empresas exerçam influência sobre essas forças, modificando o cenário no qual estão inseridas.

O planejamento estratégico deve visar a obter uma vantagem competitiva sustentável, que permita à empresa sua sobrevivência a longo prazo. Segundo

Porter (1990), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir:

- Diferenciação
- Custo baixo

Fig. 2.1 – As cinco forças competitivas



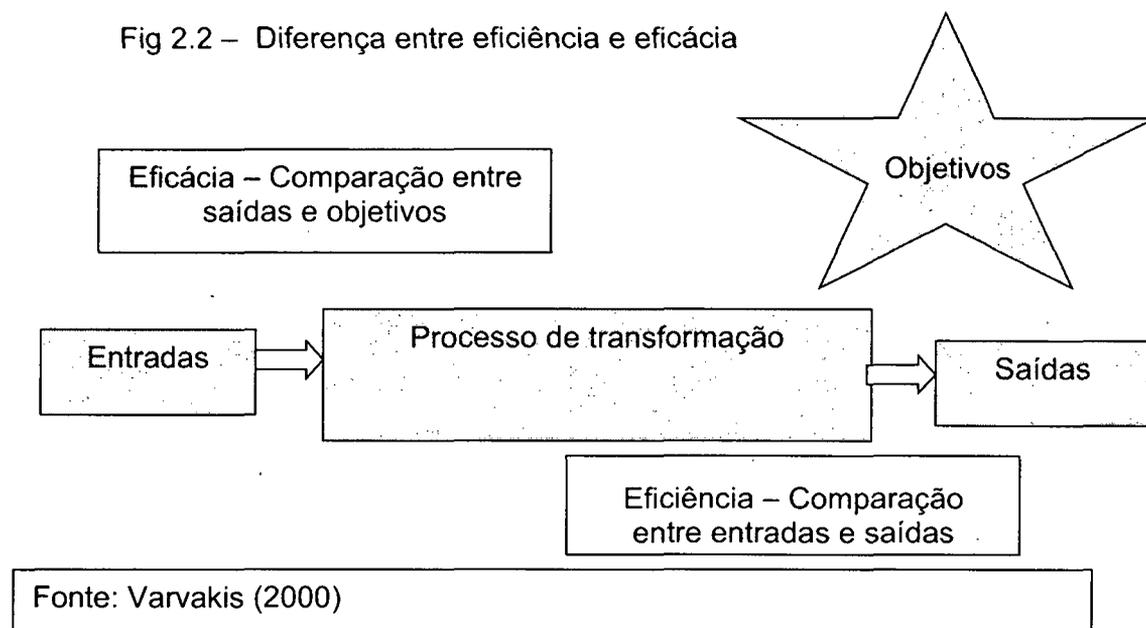
Fonte: Porter (1991)

Qualquer ponto forte ou fraco de uma empresa é, em última instância, função do seu impacto sobre o custo ou sobre a diferenciação. E estas duas vantagens resultam da capacidade da empresa em lidar com as cinco forças competitivas.

O processo de globalização e internacionalização produz o desenvolvimento de novas formas de gestão do processo produtivo. Os processos tradicionais são continuamente aprimorados e buscam-se processos substitutos que sejam não apenas mais eficientes, mas também mais eficazes. Como a eficiência é medida pela relação entre saídas e entradas do processo, enquanto a eficácia é a relação

entre as saídas do processo e os objetivos, é possível que uma operação seja de alta eficiência, porém fazendo a coisa errada. Daí a necessidade de aliar os dois conceitos, que estão representados na figura 2.2.

Fig 2.2 – Diferença entre eficiência e eficácia



Dessa forma os processos produtivo e de gestão tornam-se uma arma competitiva poderosa, afetando a qualidade e confiabilidade dos produtos, interferindo nos custos e na flexibilidade da organização como um todo. (Varvakis, 2000).

Ressalta-se que estratégia só não basta. É preciso um suporte efetivo do processo de produção, que seja proativo e não apenas reativo, que busque a excelência no que realmente importa, que adote a estratégia como padrão de decisão. Para isso a organização deve usar as armas de competição que são os meios empregados para alcançar a vantagem competitiva em um campo de competição, que é um atributo que interessa ao cliente. As armas não interessam ao consumidor, que não quer saber da produtividade ou do índice de rejeição da empresa, mas sim do preço e da qualidade. Preço e qualidade são campos de competição, enquanto produtividade e índice de rejeição são armas da empresa. (Contador, 1999)

O processo de produção exerce três importantes papéis na gestão estratégica: Como apoio, como implementador e como impulsionador (Slack, 1999)

Tucker (1999), cita um requisito fundamental da "revolução do Valor". Afirma que *'somente qualidade não basta'*. Segundo esse autor, o valor vem a ser uma combinação de três importantes fatores: qualidade, serviço e preço. O desafio para as empresas está em determinar o que os clientes valorizam, o que eles consideram "tratamento justo e apropriado", por quais produtos/serviços eles estão dispostos a pagar, ou a pagar mais, e o que realmente cada empresa ou setor pode oferecer a eles. A proposição de valor é variável e oferecer hoje aos clientes a mesma proposição de valor oferecida ontem pode não funcionar. Conforme Moura (1998), em um mercado globalizado, existe preponderância da iniciativa privada, e aí somente sobrevive quem for capaz de oferecer os melhores produtos e os melhores serviços pelo melhores preços.

Scardoelli et al (1994 ) consideram:

"Os momentos de crise vivenciados pela organização, quer por motivos internos ou externos, são mais propícios para alavancar mudanças na cultura organizacional. Nos períodos de estabilidade, a resistência à modificações em qualquer instância da vida organizacional é muito forte. Em geral, é no contexto de mudanças que vão se tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural. É um processo de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas, devendo ter como ponto de partida os valores próprios da empresa."

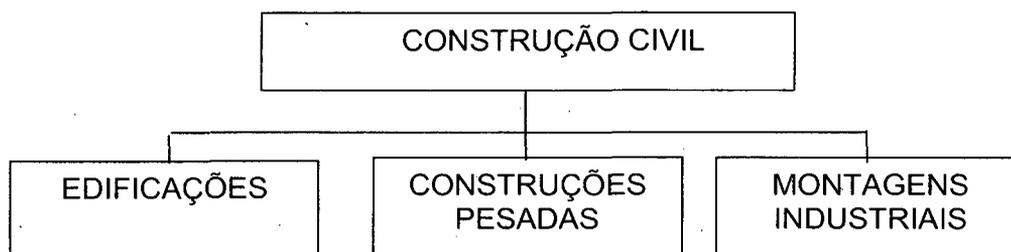
## **2.2 Características da construção civil**

O setor da construção civil pode ser dividido em três grandes sub-setores: Edificações, construções pesadas e montagens industriais, conforme a figura 2.3.

O sub-setor de construção pesada envolve as atividades de construção de infra-estrutura viária, urbana e industrial e se caracteriza por uso intenso de equipamentos pesados, tecnologias sofisticadas e prazos longos de projeto e execução. O sub-setor de montagens industriais refere-se à instalação de indústrias, de sistemas relativos à energia elétrica e telecomunicações. O sub-

setor de edificações realiza principalmente construção de edifícios, partes

Fig. 2.3 – Os setores da construção civil



especializadas e serviços complementares, como é o caso de reformas.

Este estudo de caso situa-se no sub-setor edificações, que é uma indústria com diversas particularidades que a diferencia dos demais setores industriais.

É um setor freqüentemente citado como atrasado tecnologicamente e com grande potencial gerador de empregos. O atraso tecnológico é caracterizado devido aos fatores listados no quadro 2.1, conforme Scardoelli (1994).

Quadro 2.1 – Fatores do atraso tecnológico do setor de edificações

- Uso de métodos de gestão ultrapassados
- Predominância de mão-de-obra de baixa qualificação profissional e de baixa instrução formal.
- Conflitos no processo de trabalho e no relacionamento capital-trabalho.
- Falta de incorporação de métodos informatizados na organização do trabalho.
- Resistência às inovações tecnológicas
- Baixa eficácia dos mecanismos de gerenciamento das interfaces entre as fases do processo (concepção, projeto, produção de materiais e componentes, produção no canteiro, uso) e baixa integração na cadeia produtiva.
- Grande incidência de não conformidades de materiais, componentes, sistemas construtivos e serviços.
- Baixa produtividade quando comparada com a indústria congênere em outros países

Fonte: Scardoelli (1994)

Messeguer (1991) ao referir-se às características do setor da construção de edificações, apresenta os itens constantes no quadro 2.2.

Quadro 2.2 – Características da indústria de edificações
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso intensivo de mão-de-obra com baixo nível de qualificação, sendo o emprego de caráter eventual, com escassas possibilidades de promoção, o que gera baixa motivação no trabalho.</li><li>• Trabalha com produtos únicos e não seriados, pouco homogêneos e semi-artesanais.</li><li>• É uma indústria de caráter nômade, com as atividades deslocando-se de uma obra a outra, sem um local fixo para serem exercidas.</li><li>• conceito de produto em cadeia não pode ser utilizado pois implica em que os produtos percorram uma linha de produção, passando por operários fixos. Na construção civil são os operários que se movem em torno de um produto fixo.</li><li>• Em geral os trabalhos são realizados sob intempéries, o que confere dependência de fatores climáticos, com manipulação de insumos perecíveis e que são alterados pela ação da umidade.</li><li>• As especificações costumam ser complexas, quase sempre contraditórias entre si e geralmente confusas.</li><li>• As responsabilidades são dispersas e pouco definidas.</li><li>• grau de precisão com que se trabalha é, em geral, muito menor do que em outras indústrias, qualquer que seja o parâmetro que se contemple: orçamento, prazo, resistência mecânica, etc.</li><li>• É uma indústria muito tradicional, com grande inércia e resistência à alterações.</li></ul>
Fonte: Messeguer (1991)

Outros autores e fonte de referência citam características adicionais como as constantes no quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Outras características da indústria de edificações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca utilização de tecnologia moderna (Sinduscon, 1996)</li> <li>• Pouca pesquisa no setor para busca de tecnologias avançadas (Sinduscon, 1996)</li> <li>• Alto nível de desperdício nas diversas fases da obra (Sinduscon, 1996)</li> <li>• Carência no desenvolvimento empresarial, por abrigar um grande número de pequenas empresas (Sinduscon, 1996)</li> <li>• Necessidade de projetos específicos para cada unidade produzida (Dacol, 1996)</li> <li>• Período de fabricação relativamente longo, contando-se em meses e até em anos (Dacol, 1996)</li> <li>• Grande imobilização de capital circulante até a conclusão final do produto (Dacol, 1996)</li> <li>• Grande quantidade de participantes (usuários, clientes, projetistas, financiadores, corretores, construtores, funcionários, empreiteiros, sub-empreiteiros, pessoal de manutenção e operação, órgãos públicos, incorporadores,) cujos objetivos nem sempre são compatíveis. (Dacol, 1996)</li> <li>• Larga preponderância de capital nacional, com reduzida participação de empresas multinacionais ou estrangeiras. (Alves, 1997)</li> </ul>
Fonte: Diversas, citadas em cada item

A partir das características listadas nos quadros 2.1, 2.2 e 2.3, derivam diversos problemas desse setor industrial, reunidos no quadro 2.4.

Estas características e suas conseqüências estão relacionados com um grande aumento na competição entre as empresas de construção, tendo sido a “concorrência de mercado” considerada como uma situação empresarial crítica (de “muita dificuldade”) por cerca de dois terços dos empresários consultados na Sondagem Conjuntural da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo, realizada pelo Sinduscon-SP durante o primeiro semestre de 1997. (Cardoso, 1999). As empresas tem procurado identificar as suas deficiências e atacado as

mesmas com ações bastante diversificadas, com abrangência e resultados também muito variáveis.

Quadro 2.4 – Problemas característicos da indústria de edificações

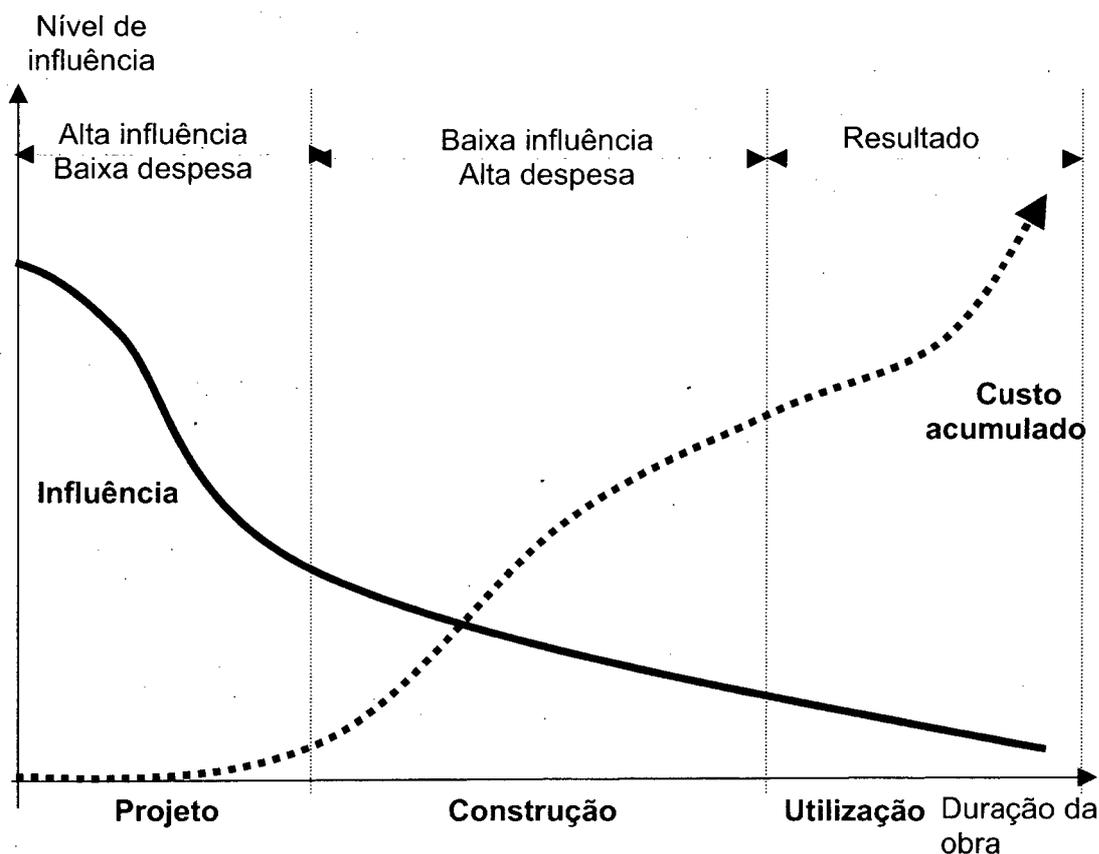
- A baixa qualificação, a grande quantidade de pessoal envolvido, a grande rotatividade, a constante movimentação (tanto na mesma obra como entre obras diferentes), a baixa motivação e a resistências às mudanças resultam em grande dificuldade para a melhoria do processo.
- Como o conhecimento e a capacidade de fazer é dominado por trabalhadores com maior experiência é que são responsáveis pela transmissão desses conhecimentos, resulta em significativas diferenças de qualidade e metodologia, sendo o produto bastante afetado por essas diferenças, ocasionando uma grande variabilidade entre obras e em uma mesma obra, em serviços executados por profissionais diferentes.
- A forma tradicional de atuar na produtividade dos canteiros de obra é pela oferta de prêmios em dinheiro, o que costuma acelerar os trabalhos e reduzir a qualidade final do produto.
- Devido à grande quantidade de materiais e insumos utilizados, existem sérios problemas de gerenciamento e controle da qualidade dos mesmos, que costuma variar bastante, dependendo de fatores aleatórios, como a experiência pessoal de quem faz a compra.
- A qualidade do produto só é verificada normalmente quando o mesmo está pronto, isto é, somente ao final do processo verifica-se o resultado obtido e ainda, muitas vezes, essa verificação é realizada pelos usuários ou agentes de venda e financiamento, com pouca ou nenhuma realimentação aos envolvidos no processo construtivo.

Um dos itens que tem sido objeto de diversas iniciativas é o de projetos. As empresas tem feito um grande esforço no sentido da racionalização da produção e na valorização da atividade de projeto, considerada cada vez mais no seu papel estratégico para a melhoria da eficiência do setor.

A valorização e relevância dos projetos no processo construtivo tem evoluído e aumentado seu valor relativo (Moura, 1998). Esta tendência encontra-se com os procedimentos de planejamento estratégico e confere uma nova abordagem ao

processo como um todo. A figura 2.4 apresenta a influência das fases do processo de produção sobre os custos totais de uma obra. São consideradas as fases de projeto, construção e utilização. Observa-se que a fase de projeto, que pode ser ampliada para todo o planejamento pré-obra tem custos baixos relativos ao total do empreendimento e exerce uma influência muito significativa nos custos totais. A etapa de projeto representa de 3 a 10% do custo total mas define de 60% a 80% desse custo, além de ser apontada como uma das principais fontes de problemas das construções (Oliveira e Freitas, 1997) A diferença entre os custos relativos explica porque a etapa de construção tem recebido a maior parte da atenção nas pesquisas, em detrimento das etapas de concepção e uso e da visão sistêmica ou holística.

Fig 2.4 - Nível de influência das fases do processo de produção sobre os custos



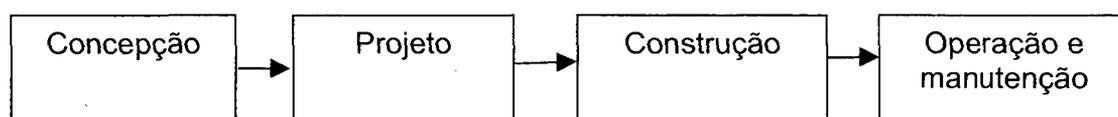
Fonte: Adaptado de Barrie e Paulson - Em Souza (1995)

A modernização da indústria de edificações, com novos processos, métodos, tecnologias e materiais, continua muito limitada quanto ao gerenciamento de recursos humanos (Lima, 1995), e essa situação pouco mudou desde a época dessa citação. A formação da mão-de-obra continua a acontecer predominantemente nos canteiros, o treinamento formal é reduzido e pouco eficiente, o seqüenciamento de atividades é deficiente e a participação dos trabalhadores na definição de tarefas, na melhoria das condições de trabalho e na solução de conflitos é incipiente. Cada vez mais empresas tem se posicionado e buscado maneiras de alterar essa situação. Apesar desse interesse, as dificuldades persistem, tanto pela falta de informação, como pela deficiência de diálogo entre empresários, engenheiros e trabalhadores, que deriva do isolamento e hermetismo dos diversos níveis da indústria de edificações. Ainda assim, o setor tem evoluído significativamente e não pode ser considerado estático, mesmo mantendo a característica de atraso tecnológico (Moura, 1998)

A progressiva implantação de programas de qualidade tem contribuído para mudanças graduais nessa situação. A figura 2.5 apresenta as etapas já citadas, de projeto, construção e utilização, separando a atividade genericamente denominada de projeto em duas etapas distintas e seqüenciais: concepção e projeto, e detalhando a etapa de utilização em operação e manutenção.

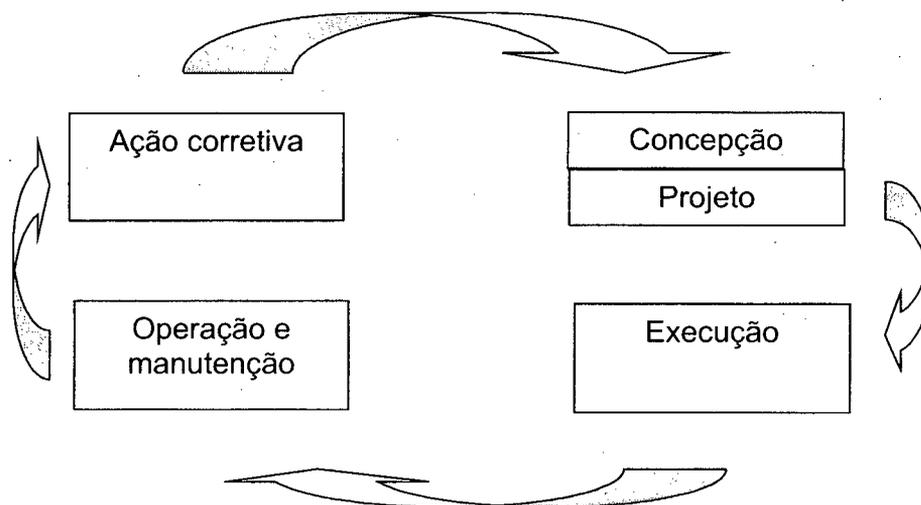
A figura esclarece o fato das etapas referidas serem usualmente seqüenciais embora possa ocorrer a superposição no tempo entre projeto e execução, uma vez que parte dos projetos podem ser realizados depois que a etapa de execução foi iniciada. Esta superposição não afeta a sequencialidade das etapas, visto que não caracteriza um verdadeiro paralelismo entre as mesmas. Os programas de qualidade intervêm no processo, e uma inovação que vem sendo relatada em trabalhos recentes é a adequação destas etapas ao ciclo PDCA do processo de qualidade, que transforma o processo anterior.

Fig. 2.5 – Etapas do processo construtivo



As fases são acrescidas de ações corretivas visando a melhoria contínua do processo, e efetua-se o fechamento do ciclo, etapas que caracterizam a metodologia PDCA, conforme a figura 2.6.

Fig. 2.6 – Ciclo PDCA de edificações



Nota-se portanto uma convivência entre esforços de modernização, evolução de gestão de processo e de recursos humanos, busca de novas alternativas gerenciais e tecnológicas, ao lado de práticas de baixa eficiência, altos níveis de desperdício, grande variabilidade de resultados e pequena importância dada ao cliente final.

## 2.3 Associativismo

### 2.3.1 Introdução

Em um conceito amplo, a estratégia empresarial pode ser considerada como a definição dos objetivos da empresa e a maneira de atingi-los, em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos), conforme exposto por Casarotto e Pires (1999).

Ainda segundo os citados autores, num mundo globalizado e altamente competitivo como o atual, só o associativismo e a união são o caminho para as pequenas empresas conseguirem força competitiva.

Esse é um processo cultural de longa maturação. Mesmo que os empresários tomem a iniciativa de criar suas redes de empresas, o sucesso só será obtido se houver um modelo de desenvolvimento local, com participação de toda a sociedade.

Uma pequena empresa pode competir das seguintes formas:

Diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado

Liderança de custo, participando como fornecedor de uma rede topdown

Flexibilidade/custo, participando de uma rede flexível

Como as empresas de construção civil são micros e pequenas empresas em sua maioria, o associativismo deve ser verificado e encarado como alternativa não somente para o desenvolvimento, mas também para a própria sobrevivência.

As parcerias admitem uma grande variedade de tipos e objetos, como os seguintes:

- Formação de produto
- Valorização do produto
- Valorização da marca
- Desenvolvimento de produtos
- Comercialização
- Exportações
- Padrões de qualidade
- Obtenção de crédito

A variedade de tipos deve ser examinada para permitir a avaliação e escolha em cada caso, tendo em conta ainda que cada tipo básico apresenta uma quantidade de subtipos, com adequação a cada situação particular. Assim, serão examinados os principais tipos de parcerias e também alguns modelos que tem pontos semelhantes, como a subcontratação.

### 2.3.2 Tipos de associativismo

O conceito de associativismo envolve algum tipo de união, de pessoas, empresas ou instituições, visando objetivos comuns. Trata-se portanto de uma tendência básica, sendo que os princípios de complementaridade das partes em favor do todo estão presentes desde o funcionamento do organismos vivos, cujos órgãos interagem de forma complementar e não de competição ou conflito.

Também é freqüente a cooperação entre os seres vivos, de acordo com a idéia básica do associativismo, como é o caso dos animais gregários, que vivem em grupos. O ser humano, desde seus primórdios, começou a constituir grupos, que ensejaram a especialização das atividades, aumentando assim a produtividade.

Segundo seja realizado por pessoas ou empresas, de maneira formal ou informal, com finalidade de lucro, lazer, educação, busca de informações, busca de bens de consumo, existem diversas modalidades de associativismo, que devem ser examinadas e diferenciadas para a correta compreensão das situações reais. A literatura apresenta diversos termos envolvendo empresas e pessoas. Entre esses estão: Associativismo, parceria, cooperativismo, terceirização, aliança estratégica, redes de empresas, redes flexíveis, redes topdown, distrito industrial, cluster e joint-venture. Vários desses termos tem um significado que varia conforme o autor e o contexto em que são usados.

**Associativismo** - Este termo pode ser entendido, em sentido amplo, como referindo qualquer atividade ou processo de parceria, como também, em sentido estrito, referindo-se às Associações em geral, às quais o Sebrae/DF define como sendo "qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para superar dificuldades e gerar benefícios comuns nos setores econômico, social e político, sem finalidade lucrativa, com personalidade jurídica própria". Esta definição abrange as associações de classe usuais, incluindo associações comerciais, industriais, sindicatos, clubes de dirigentes lojistas e outros.

**Cooperativismo** - Em geral, o cooperativismo é colocado como uma forma particular de associativismo. No seu sentido estrito, refere-se às cooperativas, que são entidades legalmente definidas, como sendo formadas por pessoas físicas, em número mínimo de 20 e que não estão sujeitas à falência. O fato de serem sociedades de pessoas, geralmente de uma mesma região ou comunidade, com interesses semelhantes, permite que o conhecimento e a vivência dos cooperados sejam amplamente utilizados em benefício da organização e propicia melhores condições de honestidade, transparência, equidade e responsabilidade social (Ocepar, 2001).

Os termos cooperativismo e associativismo são empregados na literatura tanto no seu sentido estrito como em sentidos mais amplos, abrangendo todos os

tipos e formas de parceria. Daí a busca de termos alternativos que expressem com maior precisão conceitos bem definidos e delimitados. No entanto, não somente estes termos básicos, mas também diversos outros relacionados, tais como alianças estratégicas, redes de negócios, parcerias comerciais, costumam ser circunstanciados segundo o enfoque em que são usados.

**Empresas de participação** – São empresas normalmente constituídas na forma de SA de capital fechado, que reúne pequenos investidores de uma comunidade ou setor empresarial, que aplicam recursos na criação de novos negócios ou na capitalização dos já existentes. Estas empresas seguem o conceito de associativismo pois reúnem recursos individuais em um capital maior, capaz de oferecer rendimentos atraentes e com investimentos direcionados à produção, estimulando o surgimento e ampliação de pequenas empresas.

### 2.3.3 Terceirização

Segundo a revista Exame de janeiro de 1991 (apud Leiria e Saratt, 1995), a palavra portuguesa “terceirização” foi inicialmente usada na empresa Riocell, e quer dizer contratação de serviços de terceiros. Assim, terceirizar é a agregação de uma atividade de uma empresa (atividade-fim) na atividade-meio de outra empresa. O termo designa a prática de entregar a terceiros todas as atividades que não sejam essenciais à empresa e surgiu nos Estados Unidos, entre a primeira e segunda guerras e consolidou-se como técnica de administração após meados do século XX.

Os autores acima consideram quatro etapas no processo:

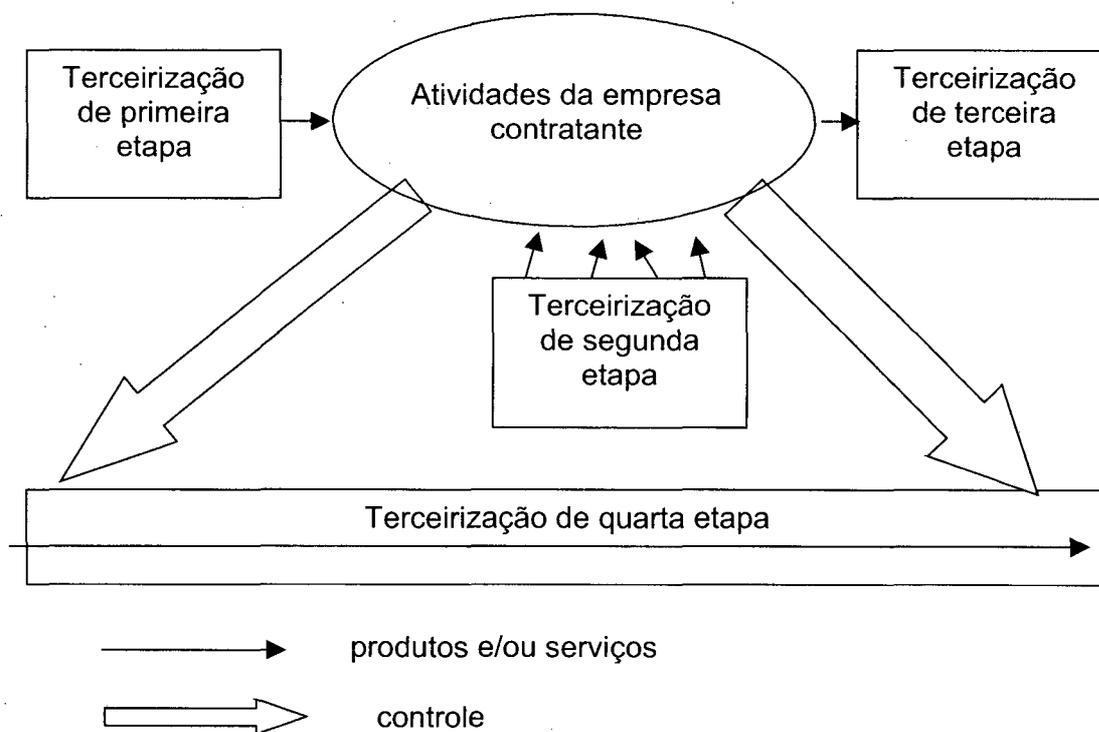
- a) A terceirização de primeira etapa ocorre quando um empresa trabalha com matéria-prima pré-elaborada, por exemplo uma indústria que compra o produto já transformado anteriormente ao seu processo industrial. Neste caso, a terceirização caracteriza-se por um processo de pedidos que são atendidos por empresas previamente definidas, que atuam como terceirizadas.
- b) A terceirização de segunda etapa, chamada intermediária ocorre quando o terceiro atua durante a atividade-meio da contratante, como nos serviços de contabilidade, limpeza, vigilância, informática, recrutamento e seleção de pessoal, manutenção e outros.

c) A terceirização de terceira etapa ocorre quando uma empresa repassa a outras a comercialização de seus produtos, fazendo uma franquia, sendo o processo conhecido como *franchising*.

d) Existe ainda a terceirização total, que acontece quando uma empresa executa todas as atividades em nome de outra, como por exemplo o sistema McDonald's.

Essa classificação envolve uma característica com referência ao tempo em que ocorre a atividade terceirizada, se é antes, durante ou depois das atividades da empresa contratante e também uma característica ampla, na qual a empresa contratante repassa todas as atividades para outras, exceto o núcleo da gestão do negócio. A figura 2.11 representa essas formas de terceirização.

Fig 2.7– Formas de terceirização



Fonte: Classificação de Leiria e Saratt (1995)

### 2.3.4 Rede de empresas - Cluster – Distrito industrial

**Cluster** – Este termo difundiu-se após um artigo de Porter na HSM (Porter, 1999), onde o termo cluster é usado referindo-se a um conceito tradicionalmente conhecido no Brasil como “distrito industrial”. Porter considera que os clusters são uma característica marcante de praticamente todas as economias, principalmente nos países desenvolvidos. O termo indica concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas. A concentração geográfica refere-se a uma região com fronteiras definidas pelos elos e pela interdependência entre os diferentes setores e instituições. Assim, podem ultrapassar as fronteiras políticas, envolvendo estados e até países diferentes, como é o caso do cluster alemão de produtos químicos que chega até a região suíça de língua alemã. A abrangência geralmente vai além do setor de atividades restrito das empresas, envolvendo canais de distribuição, produtos complementares e setores afins. Também incluem universidades, entidades normativas e associações, que oferecem informação, pesquisa, treinamento e apoio técnico.

Existem evidências de que a inovação e o sucesso competitivo, em vários setores, estão geograficamente concentrados. As vantagens competitivas na economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais. Os clusters afetam a capacidade de competição das empresas de três maneiras principais (Porter, 1998):

- Aumentando a produtividade das empresas sediadas na região
- Indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade
- Estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio cluster.

Uma característica importante dos clusters é que estes promovem a concorrência juntamente com a cooperação. Ao mesmo tempo em que o aspecto cooperativo, a parceria estabelecida entre as empresas é um elemento fundamental do sucesso desse tipo de aliança empresarial. Existe entre as empresas uma grande concorrência para conquistar e manter clientes, sendo esse fator também um dos elementos responsáveis pelo desenvolvimento do

sistema. A concorrência convive com a cooperação, pois as duas ocorrem em dimensões diferentes e entre participantes diferentes.

Ainda nos aspectos fundamentais da economia tipo cluster, estes reúnem as facilidades de coordenação, de difusão de conhecimentos e estabelecimento de altos níveis de confiança. Este fatos ocorrem mantendo a independência das empresas, evitando a redução de flexibilidade que ocorre na integração vertical e as dificuldades para criar e manter associações formais. De fato, as vantagens dos clusters residem em eficiência e flexibilidade.

**Distritos industriais** - Este termo bastante difundido no Brasil, está de acordo com o conceito de cluster, podendo serem considerados sinônimos, embora seja usado algumas vezes como nome e referência para situações diversas, que não se enquadram no conceito básico.

**Rede de empresas** - Segundo Ramangalahy (1999), as parcerias entre empresas podem assumir duas condições. Uma delas é o caso de aliança estratégica: Parceria colaborativa com maior ou menor formalidade, em que duas ou mais empresas reúnem competências e recursos para realizar um projeto. O outro caso é a rede de empresas: Um conjunto de conexões cooperativas entre empresas periféricas, que estão mais ou menos integradas a uma empresa líder ou a uma estrutura administrativa, visando obter uma coalizão e aumento de competitividade. Nesta definição, a questão da coalizão de recursos implica em um passo além da terceirização. Também Venkatraman e Henderson apresentam um conceito semelhante em seu estudo sobre virtualidade organizacional (Venkatraman e Henderson, 1998). No vetor que trata da cadeia de suprimentos, estes autores consideram três estágios: Uma fase primária estabelece o fornecimento de módulos, uma segunda fase evolui para a interdependência de processos e uma terceira fase envolve a coalizão de recursos. A correlação com os itens anteriores, permite identificar a primeira fase com a terceirização de primeira etapa de Leiria e Sarat. A segunda e a terceira fase desse vetor enquadram-se no conceito de rede de empresas de Ramangalahy.

Outra abordagem (Varamaki, 1996) considera que a cooperação inter-empresas refere-se a uma ordenação da atividade formal, a longo prazo, entre empresas independentes, com base em algum tipo de acordo ou na formação de uma joint-venture. Assim, este conceito vai além do relacionamento pessoal entre

empresários e além das relações normais entre comprador e vendedor. De forma semelhante, essa autora considera que redes de empresas são grupos cooperativos, com relacionamento vertical ou horizontal, sendo que as empresas participantes tem interesses comuns e buscam meios para atingirem níveis mais altos de desempenho através de projetos grupais multilaterais.

Casarotto e Pires (1999) usam o termo rede de empresas para identificar o relacionamento mais ou menos formal entre organizações que permanecem independentes mas se unem para consecução de determinados objetivos. Estes autores distinguem entre rede flexível e rede topdown. O tipo de rede topdown envolve uma grande empresa e uma rede de pequenas empresas que atuam como fornecedores e subcontratadas. Admite ampla variação quanto às características colaborativas em cada rede. As redes flexíveis são formadas por pequenas ou médias empresas, que buscam maior competitividade pela atuação conjunta. Se forem redes orientadas para processos industriais, constituem os clusters ou distritos industriais. Assim, o termo rede flexível estende o conceito de cluster para todo e qualquer tipo de empresa, independente de seu objeto.

Uma representação que abrange os relacionamentos das redes de empresas com os demais elementos do sistema, inclusive governos e bancos está representado na figura 2. 12

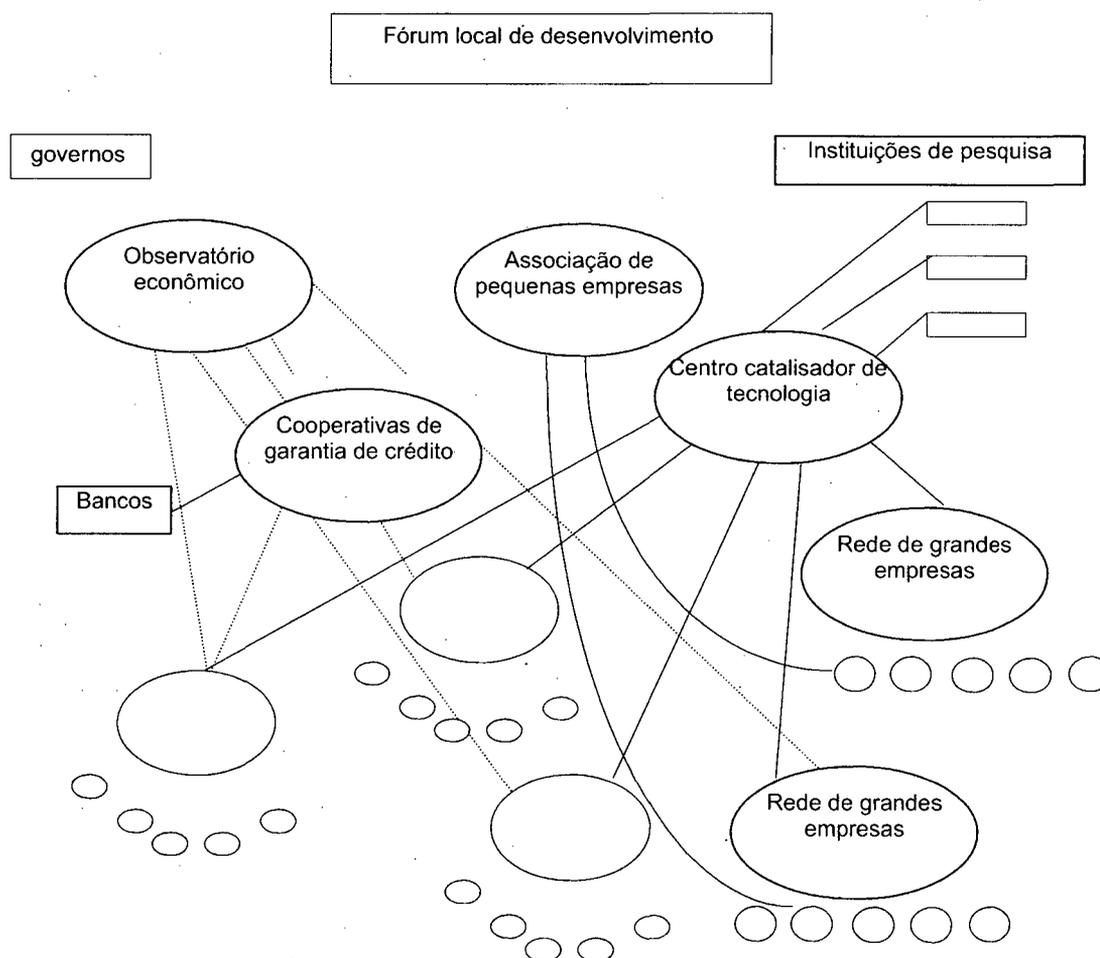
### 2.3.5 Joint-ventures

A expressão "Joint venture" identifica, em um sentido amplo, uma associação de interesses visando um fim comum. Uma conceituação mais precisa indica um empreendimento conjunto, envolvendo pessoas físicas ou jurídicas, sob a forma de capital, trabalho ou recursos naturais.

A origem do nome "joint venture" é citada por Le Pera (1997) como sendo em 1894, quando um tribunal de Nova York disse que "uma *joint adventure* é uma *parceria* limitada, não na responsabilidade, mas quanto ao seu alcance e duração". O conceito vem diretamente da legislação americana, pois quando os tribunais se deparavam com grandes empresas que tinham entrado em uma relação que deveria classificar-se como de parceria recorriam, para evitar a aplicação da legislação que proibia tal participação, a uma distinção. Para isto utilizavam a expressão 'joint venture'. Assim as restrições às parcerias entre

grandes empresas (corporações) era contornadas quando essa parceria era limitada em seu propósito, ou seja, se tratava de uma parceria para um único projeto.

Fig. 2.8 – Redes de empresas



Fonte: Casarotto e Pires, 1999

A evolução do conceito permite atualmente uma aplicação bem mais ampla e dissociada de sua origem, sem a limitação a um único projeto. Entende-se que esse tipo de parceria pode ser ou não de duração pré-definida, podendo durar enquanto houver interesse das partes.

O jornal "Estado de São Paulo", em 23 dez 97, em uma coluna a cargo do Sebrae, escreve:

"As joint ventures existem em diversas modalidades, variando de acordo com a estrutura e a forma. O International Accounting Standards Committee (IASC) identifica três tipos de joint venture de maior importância e abrangência: atividades controladas em conjunto; ativos controlados em conjunto; entidades controladas em conjunto. Podemos destacar que todas essas formas tem pelo menos duas características importantes em comum: duas ou mais pessoas que estabelecem o controle conjunto, seja de atividades, dos ativos ou das entidades, além de definir outras questões, como as tarefas a serem exercidas, qual a duração do empreendimento, como será a participação dos investidores nos resultados da joint venture, etc. "

Os elementos básicos das joint-ventures são a manutenção da independência legal entre as empresas parceiras e o relacionamento durável que ultrapassa as transações normais de mercado (Kotabe, 2000)

## **2.4 Associativismo na construção civil**

Na construção civil existem diversos casos de joint-ventures, principalmente na construção pesada, em que empresas se unem para participar de um projeto de grande porte. No sub-setor edificações este tipo de parceria não é usual. O associativismo restringe-se a duas formas básicas: Ações via associações de classe / sindicatos e processos de subcontratação que ultrapassam as condições gerais da terceirização e constituem parcerias efetivas, de acordo com o conceito sinérgico de que a união traz a força. Como associações de classe e sindicatos estão além dos objetivos deste trabalho, convém examinar a questão da terceirização.

A terceirização ocorre principalmente por não ser viável manter pessoal e equipamentos próprios que seriam subutilizados a maior parte do tempo. Efetivamente, a indústria da construção civil tem uma estrutura que trabalha com tarefas e não com tipos de edificações (Villacreses, 1995). Assim, a necessidade de determinadas tarefas não é contínua, ocorrendo em certas fases do trabalho. Dessa forma, a necessidade de mão-de-obra especializada é variável e só é contratada na etapa em que é necessária. Em geral, evita-se contratar pessoas

físicas, mas contratam-se empresas que realizam aquele tipo de serviço, devido principalmente à possibilidade de contenciosos trabalhistas que ocorrem na contratação de pessoas físicas. Também como o processo de contratação e demissão de pessoal envolve custos elevados e uma estrutura especializada, além do fato de que em dados momentos há falta de profissionais disponíveis, a subcontratação é uma solução que permite administrar essas variações, ou seja, fornece a flexibilidade necessária para viabilizar as obras.

A quantidade de mão-de-obra que fornece serviços simples é também variável e, para estes casos, o setor de edificações recorre à subcontratação ou à contratação temporária, que é também um recurso utilizado, de acordo com a situação e orientação de gestão da empresa.

Essa utilização ampla da subcontratação acarreta dificuldades para monitoração e controle, por serem os executantes funcionários de outras empresas, com diferentes orientações e motivações quanto à qualidade e produtividade. Também os trabalhadores temporários tem baixa motivação e com isso a qualidade do serviço executado é deficiente. Como resultado, as empresas buscam um ponto de equilíbrio entre a estrutura própria e a subcontratação. Esse ponto de equilíbrio varia bastante entre as empresas do setor. Existem aquelas que tem estrutura própria para a maioria dos serviços, subcontratando apenas algumas atividades especializadas, e existem aquelas que tem somente uma estrutura administrativa mínima, subcontratando toda a atividade de canteiro de obras, projeto, orçamento e até o gerenciamento da obra, reservando para si somente a gestão macro do negócio.

Como a subcontratação é um procedimento usual, algumas empresas são subcontratadas diversas vezes, até que se estabeleça um relacionamento de autêntica parceria, que Villacreses(1995), citando Eccles, chama de quase-empresa, a qual pode ser definida como uma forma de organização baseada num conjunto de relacionamentos estáveis entre um contratante geral e os subcontratantes especiais. O conceito de quase-empresa, que se enquadra no modelo de cluster ou de rede de empresas, no setor da construção civil, está ligado ao grau de integração vertical existente. Este parâmetro refere-se à extensão em que uma empresa produz internamente os insumos e itens que constituem seus produtos. Também Villacreses (1995), referindo-se à

classificação de Harrigan, apresenta quatro estratégias genéricas de integração vertical:

- Integração total: A empresa produz internamente todos os itens requeridos para seus produtos ou serviços.
- Integração parcial – A empresa produz internamente alguns dos itens que necessita e adquire outros de fontes externas.
- Quase integração – Existe uma relação comercial, dentro de uma estrutura verticalizada, situada em algum ponto entre os contratos de longo prazo e a propriedade integral. Este conceito aproxima-se do cluster.
- Não integração – A empresa adquire externamente todas as matérias primas, componentes e serviços conforme sua necessidade. É o que Leiria e Saratt chamam de terceirização total.

Na construção civil, a continuidade do trabalho leva a um relacionamento de quase-empresa, que supera as relações comuns de mercado. O uso de subcontratação através das relações usuais de mercado tem custos transacionais altos, pois a cada contrato, devem ser solicitadas propostas, que devem ser avaliadas e discutidas, sendo a seguir formalizado um contrato, que deve ser acompanhado até sua liquidação final. Para os subcontratantes, que trabalham para diversas empresas, esse processo de apresentar propostas contra uma quantidade de concorrentes também tem altos custos transacionais. Assim, à medida que o relacionamento de trabalho melhora, pelo aprendizado das empresas em trabalhar conjuntamente, o grau de formalidade diminui e cresce o grau de confiança mútuo. Após um certo tempo existe uma relação de parceria, que ultrapassa as relações usuais de mercado, e caracteriza uma rede de empresas.

## **2.5 Análise e características do processo de parceria**

### **2.5.1 Motivos para associar-se**

As empresas entendem que as alianças estratégicas podem ser uma forma poderosa para a adaptação em um ambiente turbulento e incerto (Koza e Lewin, 2000). Ainda segundo estes autores, as parcerias parecem, à primeira vista, um conceito muito sedutor, pois representam uma solução simples e óbvia para uma

série de dilemas. Duas lógicas básicas estão na origem dos motivos para participar dessas iniciativas (entre parêntesis consta o termo original usado por Koza e Lewin):

- Obter recursos complementares que não podem ou não convém serem desenvolvidos internamente. Referem-se a aumento de eficiência, a elaborar e aprofundar capacidades existentes (exploitation alliances).
- Buscar novos mercados, tecnologias ou produtos. Envolve estabelecer ou experimentar novas capacidades (exploration alliances).

Assim, conforme o objetivo esteja dentro de uma ou outra lógica de base, tem-se as parcerias de tipo:

- Parcerias de aprendizagem – Exploration alliances – Visam aumentar o grau de conhecimento dos parceiros, buscam novas tecnologias e informações sobre mercados, legislação, novas competências, infra-estrutura mercadológica,
- Parcerias comerciais – Exploitation alliances – Visam ampliar o mercado e buscar novos segmentos de atuação.

Os autores consideram também a parceria do tipo híbrido, que reúne motivos comerciais e de aprendizagem. Assim, os objetivos envolvem criar novos valores e também maximizar e alavancar habilidades já existentes.

Segundo o estudo de Lida (1986), os principais motivos para associar-se são:

- Economia de escala
- Defesa coletiva
- Melhoria das empresas participantes

Segundo Kotabe, os motivos principais são:

- Obter acesso a especialidades técnicas dos parceiros
- Obter acesso ao conhecimento e relacionamentos de mercado dos parceiros
- Obter acesso a recursos financeiros
- Obter acesso a novos mercados
- Reduzir custos e nível de risco
- Como estratégia para administrar a concorrência, fazendo parcerias com esses concorrentes.

Quanto aos motivos específicos do setor da construção civil, Villacreses (1995) faz referência aos seguintes:

- Reduzir custos de transação
- Aumentar o poder de negociação com clientes e fornecedores
- Aumentar a flexibilidade da empresa
- Aumentar a proteção contra oscilações do mercado
- Reduzir a subutilização de recursos humanos, materiais e equipamentos
- Viabilizar a incorporação de habilidades e operações especializadas e complexas aos seus produtos.

As listas de motivos apresentadas pelos vários pesquisadores são obtidas a partir da abordagem da questão sob uma ótica específica, e mesmo considerando que os motivos apresentados são todos válidos, as listas são parciais e diversos outros podem ser citados. Assim, uma listagem mais abrangente deve ser buscada.

Um trabalho feito com base nos motivos citados por empresários, que os levaram a processos de parceria, é apresentado em Koza e Lewin (2000), cuja lista consta no quadro 2.5.

Nessa lista, os motivos estão também relacionados com a característica de curto, médio ou longo prazo envolvida. Observa-se que a classificação inclui os itens anteriormente citados, sendo a mais abrangente das listas apresentadas. Considera-se adequada esta listagem para orientar a continuidade deste trabalho, devendo a mesma ser confrontada com os resultados obtidos no trabalho de campo desta pesquisa.

### 2.5.2 O processo de parceria

Segundo Porter (1993):

“A vantagem competitiva em uma indústria pode ser fortemente intensificada por inter-relações com unidades empresariais competindo em indústrias relacionadas, caso estas inter-relações possam de fato ser alcançadas. Inter-relações entre unidades empresariais são os principais meios pelos quais uma empresa diversificada cria valor, e, portanto, fornece as bases para a estratégia empresarial.”

Quadro 2.5 - Razões para participar de alianças estratégicas	
Curto prazo	Superar incertezas e reduzir riscos
	Dividir despesas em pesquisa e desenvolvimento
	Obter um padrão de tecnologia
	Conquistar ou manter uma posição de mercado
	Acelerar a entrada em novos mercados
	Acelerar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços
Médio prazo	Aprender novas técnicas empresariais
	Reunir recursos para projetos que exigem muito capital
	Enfrentar desafios competitivos de concorrentes
	Superar barreiras de comércio
	Obter recursos complementares
	Aproveitar a capacidade ociosa
Longo prazo	Obter acesso em um mercado restrito
	Estabelecer franquias em novos mercados
	Manter a estabilidade do mercado
Fonte: Hitt, M. A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R. E. (1997) Strategic Management: Competitiveness and globalization, 2 <sup>nd</sup> ed. West Publishing Co, St. Paul, MN – apud by Koza e Lewin in Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. European Management Journal – Vol. 18, Issue 2, april 2000 pag. 146-151.	

A análise dos processos associativos tem sido feita a partir de pontos de vista teóricos diferentes, conforme exposto por Varamaki (1996), provocando uma heterogeneidade que tem causado dispersão e dificultado o enfoque sistêmico da questão. Essa autora apresenta uma classificação obtida a partir de uma abordagem holística, combinando diversas teorias, que apresenta três dimensões básicas para a avaliação de processos de parceria:

- Dimensão estratégica – Refere-se a variáveis como intensidade de esforços cooperativos e divisão interna de trabalho.

- Dimensão de administração de rede – Enfatiza a formalidade da rede e o estilo de tomada de decisão, isto é, o uso do poder dentro da rede
- Dimensão sócio-psicológica – Refere-se ao compromisso e confiança entre os associados.

As dimensões são relacionadas a variáveis, de acordo com o quadro 2.6.

Quadro 2.6 – Dimensões e variáveis do processo de parceria		
Dimensão	Variável	
Estratégica	Intensidade de esforços	tempo
		dinheiro
	Divisão de trabalho	
Administração de rede	Formalidade	
	Tomada de decisão	
Sócio-psicológica	Compromisso	
	Confiança mútua	
Fonte: Varamaki (1996)		

Ainda nesse trabalho, Varamaki examina diversos casos, verificando seu grau de sucesso e chega às conclusões seguintes:

1 – Existem dois caminhos pelos quais um processo de parceria pode obter sucesso: Através da dimensão sócio-psicológica ou através da dimensão estratégica.

2 – O caminho do sucesso pela dimensão sócio-psicológica envolve parcerias em que a rede é formada por empresas que cooperaram entre si anteriormente em algum nível e nas quais os proprietários ou dirigentes se conhecem bem uns aos outros. O nível de confiança e de compromisso é alto desde o início do processo, os associados estão dispostos a fazerem investimentos significativos, tanto em tempo como em valor monetário. Isto faz com que exista um comprometimento elevado e se os resultados forem promissores, o nível de compromisso aumenta e os associados se dispõem a novos investimentos e a fazer as adaptações necessárias para a continuidade do processo.

3 – O caminho do sucesso pela dimensão estratégica não envolve necessariamente um relacionamento anterior entre os associados. Os recursos e

habilidades devem ser altamente complementares e a combinação destes deve levar facilmente a novos produtos e/ou serviços. Neste caminho, resultados positivos devem ser obtidos em prazos mais curtos do que no caminho da dimensão sócio-psicológica (caminho da confiança). Apresenta uma vulnerabilidade maior que o anterior, devido ao menor desenvolvimento das relações de confiança e compromisso.

4 – A dimensão de administração de rede não tem um papel de importância como as anteriores. As variáveis de formalidade e estrutura de poder não são críticas com respeito ao sucesso. São conseqüências de outros fatores.

5 – Existe um fenômeno chamado pela autora de efeito “bola-de-neve”, pelo qual um certo incidente ou fator decisivo provoca uma série de outras conseqüências na mesma direção, que tendem a aumentar mais e mais. Assim, resultados positivos tendem a produzir outros resultados positivos enquanto resultados negativos tendem a produzir mais resultados negativos.

6 – É relativamente fácil gerenciar a fase de formação e a fase de configuração de um processo associativo devido ao entusiasmo inicial. O teste real acontece na fase de implementação.

7 – Um processo associativo exige que os participantes estejam dispostos a um esforço permanente de adaptação, revisando atividades e fazendo novos investimentos.

8 – Os grupos formados a partir de influências e fatores externos, tais como incentivos e programas de governo, geralmente estão pouco dispostos às adaptações e novos investimentos, necessários para a continuidade do processo e exigem resultados rápidos para manter o nível de compromisso inicial.

9 – A natureza dos relacionamentos anteriores dos associados são importantes no desenvolvimento da parceria. Experiências positivas no passado ou bons níveis de amizade entre os associados levam a uma tendência ao sucesso enquanto a não familiaridade ou conflitos em relações anteriores provocam uma tendência ao fracasso.

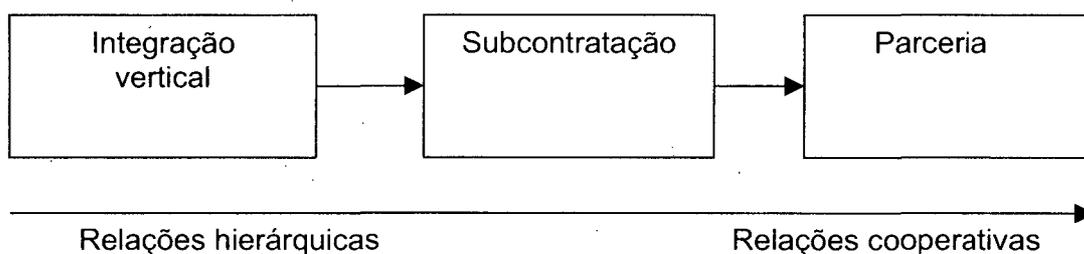
Em sua análise sobre os processos de parceria Koza e Lewin (2000) referem que as principais causas do fracasso das alianças está em não compreender e não articular os objetivos estratégicos da aliança. Também a falta de integração entre as estratégias gerais da empresa e o papel da parceria nessa estratégia é

uma segunda grande causa de fracassos. A partir dessa constatação a indicação destes autores é no sentido de inserir a parceria na estratégia da empresa.

### 2.5.3 Integração vertical e parceria

Como a integração vertical é uma forma estratégica que apresenta dificuldades para ser aplicada, não sendo viável em geral para o setor de edificações, a alternativa vem a ser a integração horizontal, que pode ocorrer de duas formas básicas: através da subcontratação e através de parcerias, como representado na fig. 2.9.

Fig. 2.9 – Da integração vertical à parceria



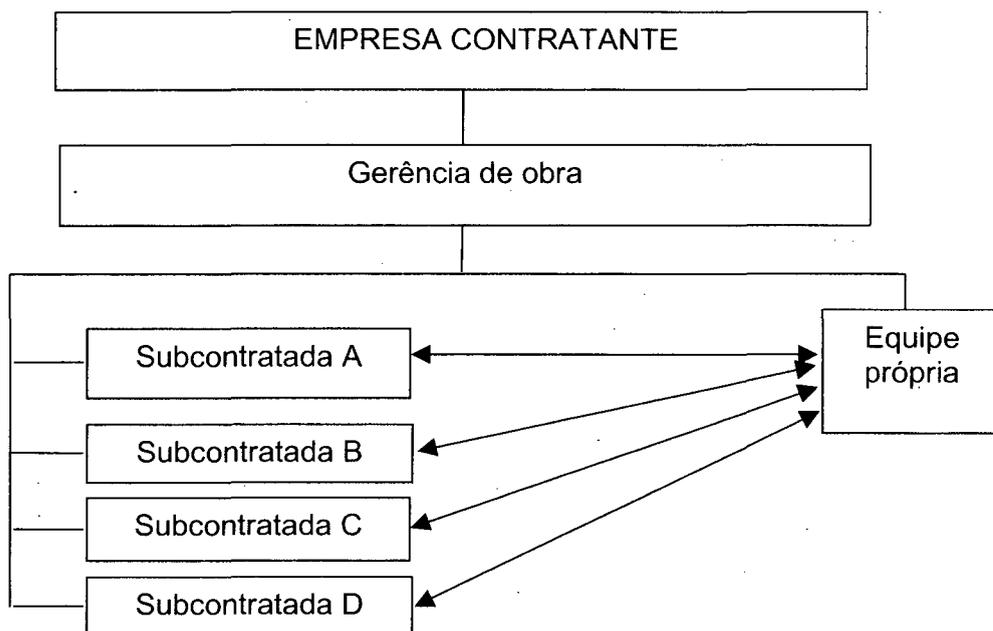
Na integração vertical, prevalece o relacionamento do tipo hierárquico, com diversos graus de autoridade formal, representado pela estrutura de gerenciamento funcional departamental. A comunicação entre setores ocorre pela cadeia hierárquica.

A subcontratação representa uma relação regida pelas transações usuais de mercado entre comprador e vendedor, não é considerada uma forma de parceria que, sob este ponto de vista, é uma evolução no tipo de relacionamento. Na subcontratação persiste ainda o relacionamento hierárquico, enquanto as ligações horizontalizadas e, portanto, não hierárquicas também estão presentes, embora de maneira não estruturada, pois ocorre uma separação de funções e atividades, muitas vezes complementares entre si e exercidas por agentes independentes. A coordenação e ajustes devem ser feitos no escalão superior, ou seja pelo contratante. Assim, aqui ainda não se estabeleceu uma rede de empresas.

No processo de parceria, a rede existe como fator essencial, o que permite a sinergia inerente ao mesmo, sendo a estrutura hierárquica ainda presente em graus diversos dependendo da forma de parceria.

O modelo de integração vertical corresponde a uma estrutura do tipo departamental, tipo árvore, com clara definição de comando e responsabilidades. O modelo de subcontratação, onde persiste a estrutura hierárquica, mas passa a existir também uma horizontalização, propiciada pelas diversas empresas subcontratadas, que interagem diretamente com pessoal das equipes próprias da empresa contratante está representado na figura 2.10

Fig. 2.10 – Modelo de subcontratação

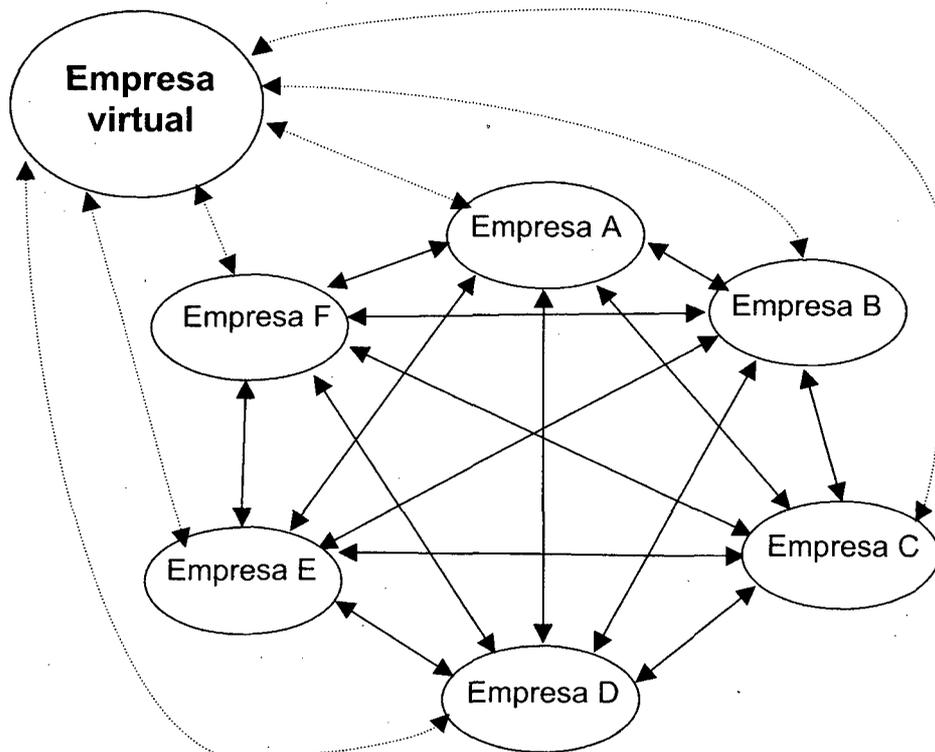


Fonte: Elaborado a partir do modelo de subcontratação

Na figura 2.11, está representado um modelo de parceria, do tipo cluster, que também mantém ainda uma hierarquia, embora essa hierarquia seja flexível, sendo que as empresas tem um relacionamento cruzado entre si, que supera as relações usuais de mercado. Pode existir uma empresa líder que exerça o controle e administre a rede, como também pode existir uma estrutura independente que constitui uma empresa virtual, que exerce a coordenação do processo. Casarotto e Pires (1999) chamam o modelo em que existe a empresa

líder de rede topdown e o modelo de relacionamento direto entre empresas de rede flexível. Na figura, as interações entre empresas estão representadas com linha cheia, enquanto as interações com a empresa virtual está representada com linhas pontilhadas.

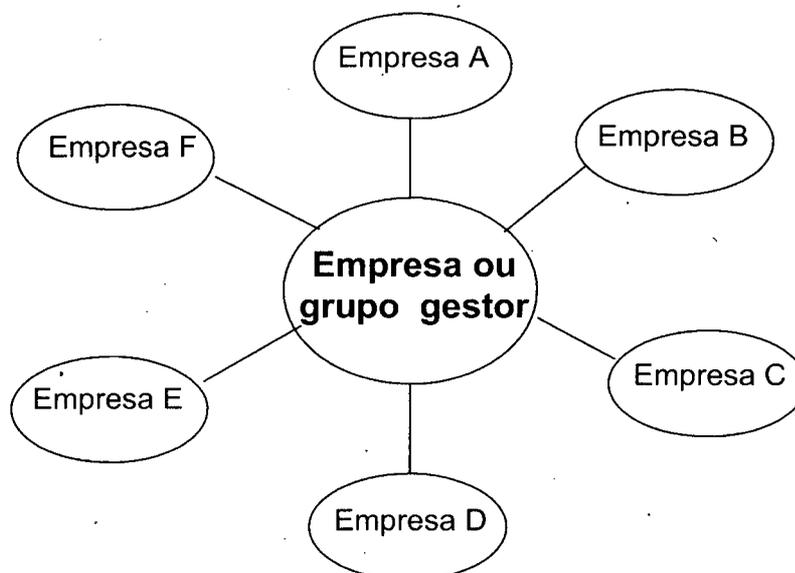
Fig. 2.11 - Modelo de integração tipo cluster



Fonte – Adaptado de Casarotto e Pires (1999)

Na figura 2.12 está representado o modelo de uma parceria tipo joint-venture, no qual as empresas estão no mesmo nível hierárquico, sendo as decisões tomadas de acordo com regras definidas na constituição do empreendimento, tendo a participação de todos os associados, com delegação de poderes. Geralmente é constituída uma empresa distinta, a qual reúne competências e recursos das empresas participantes da parceria. O modelo admite um grupo de gestão, que exerce a coordenação das atividades. As relações entre empresas ocorrem através dessa coordenação e deixam de ser diretas, como no modelo de rede flexível.

Fig. 2.12 - Modelo de integração tipo Joint Venture



Fonte: Elaborado a partir do modelo de Joint Venture

Com base nos modelos de integração apresentados, podem ser compostos diversas variantes. Ainda assim, a caracterização a partir do tipo de integração e das relações hierárquicas na estrutura são adequados para possibilitar a diferenciação para o estudo de arranjos empresariais que envolvam essa variáveis.

## 2.6 Relevância da pesquisa

Conforme exposto por Casarotto e Pires (1999), o aumento da competitividade juntamente com os avanços tecnológicos, tem produzido um aumento na quantidade e na complexidade das decisões administrativas nas empresas. Os princípios tradicionais da administração são insuficientes para orientar a resolução dos problemas enfrentados pelos administradores. As inovações tecnológicas podem ser assimiladas através de esforço técnico enquanto as inovações administrativas, tratadas pela engenharia de produção, requerem adequação ao ambiente sócio-econômico em que estão sendo

aplicadas e ao momento, visto que esse ambiente é muito dinâmico, e assim exigem um esforço maior.

Pires (2000) apresenta uma escala de graus de competitividade da empresa em função do grau de parceria, desde a empresa tomada isoladamente até o grau máximo de parceria, envolvendo setores, instituições de apoio e governo, conforme fig. 2. 13

A partir dessa situação e considerando que as técnicas modernas de administração estão disponíveis aos concorrentes, a busca de modernização técnica e administrativa é uma necessidade que não deve ser postergada. Cada tipo de empresa, dada a sua realidade e o contexto no qual está inserida, tem maior ou menor urgência nesse processo.

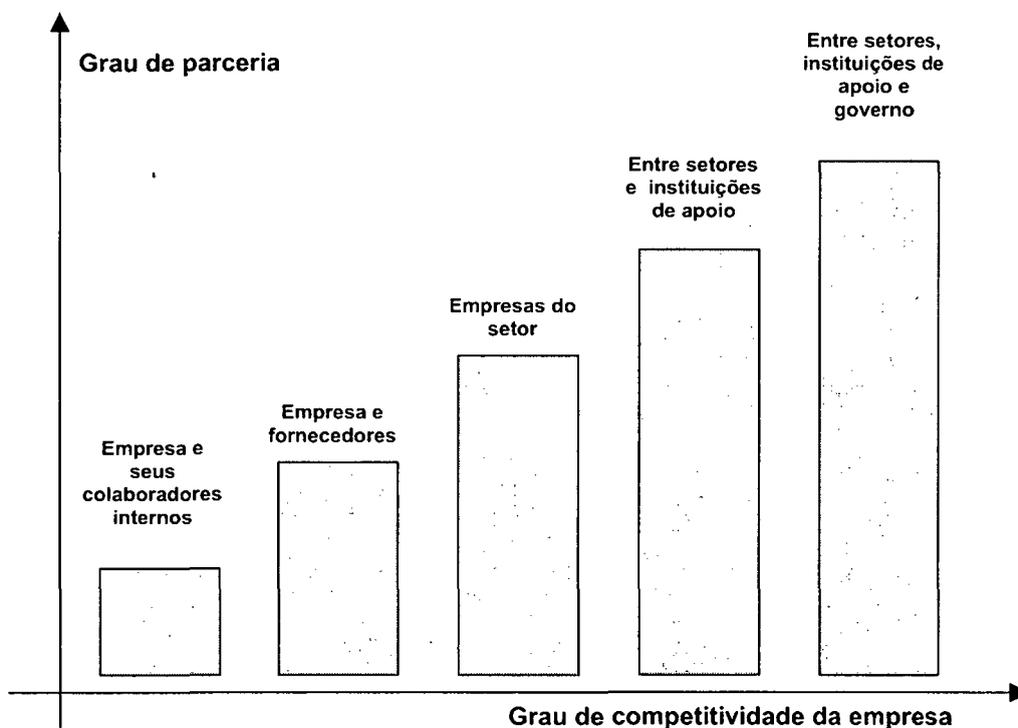
Para viabilizar esse esforço de modernização, surge a atividade de desenvolvimento de projetos. Casarotto e Pires (1999) escrevem:

“Um projeto, por envolver a execução de um conjunto de atividades interdependentes em determinado período de tempo, e por ser único, possui elevado grau de risco e incerteza quanto a seu sucesso como empreendimento. Sua administração é mais problemática, exigindo uma abordagem específica, usualmente denominada de administração de projetos, e que se caracteriza pela utilização de formas organizacionais especiais e técnicas avançadas de planejamento e controle, sob o enfoque sistêmico.”

No caso particular da indústria da construção civil, subsetor edificações, que vem fazendo um grande esforço para modernizar-se e aprimorar suas técnicas operacionais e de gestão, as iniciativas considerando o associativismo além da subcontratação são raras e esparsas. Os poucos casos efetivos devem ser estudados, visando a sua sistematização e disponibilização. Com base nas experiências existentes, os esforços empresarial, acadêmico e de consultoria podem ser melhor direcionados.

Como o associativismo empresarial é dependente do compromisso e do grau de confiança dos empresários participantes, sendo este fator, juntamente com os aspectos estratégicos os elementos essenciais do processo, estas variáveis devem ser especificamente consideradas e buscadas em pesquisa de campo,

Fig. 2.13 – Competitividade x parcerias



Fonte: Pires (2000)

junto aos empresários envolvidos diretamente nos projetos existentes com a característica de formação de rede de empresas.

Portanto uma pesquisa que envolva um projeto de associativismo empresarial, referindo-se especialmente aos aspectos compromisso e confiança entre os envolvidos, bem como as implicações desse processo na estratégia empresarial justifica-se por agregar conhecimento e parâmetros que podem ser considerados para extrapolações e generalizações, bem como servem de orientação para o planejamento estratégico das empresas do setor, além de permitir a continuidade e aprofundamento desse tipo de estudo.

### **3 SISTEMÁTICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

#### **3.1 - Introdução**

Após a fundamentação teórica, definiu-se a sistemática de coleta e análise de dados do estudo de caso, buscando-se o que observar, porque observar e como observar.

A questão quanto ao que observar deriva diretamente dos objetivos desta pesquisa, que envolve buscar informações e verificar a percepção dos executivos envolvidos em um empreendimento associativo chamado Projeto Piloto. É necessário avaliar os motivos que levaram os empresários a participar do processo, que variáveis foram consideradas mais relevantes, qual o grau de sucesso observado, a disposição para participar de outras parcerias, as melhorias obtidas em qualidade, produtividade e competitividade, as dificuldades e problemas percebidos e a visão atual do associativismo, após essa experiência.

Como estudo de caso, devem ser observadas as características e peculiaridades do caso particular. A pesquisa deve também extrapolar esse caso particular, buscando conclusões sobre os processos associativos em geral. Assim, uma dupla abordagem é necessária, contemplando aspectos particulares e gerais.

Neste capítulo, o item 3.2 apresenta um resumo do caso em estudo, e o situa nas questões desta pesquisa. O item 3.3 detalha o que observar e o porque. O item 3.4 apresenta como deve ser realizada a coleta de dados, isto é, como observar os elementos apresentados.

#### **3.2 – O caso em estudo**

Este estudo de caso aborda um empreendimento associativo levado a efeito por 27 empresas construtoras de Curitiba, que constituíram uma joint-venture para construir um prédio residencial com 16 pavimentos chamado Edifício Obra Prima, com 26 apartamentos de 163m<sup>2</sup> e dois apartamentos dúplex de 246m<sup>2</sup>, localizado na Rua Chichorro Júnior 220 em Curitiba, estado do Paraná. A construção em si, que ocorreu entre outubro de 1999 e novembro de 2000, constituiu uma etapa de um processo iniciado em 1994 por um grupo de empresários do setor de construção de edificações de Curitiba, que iniciaram um processo de discussão de problemas comuns, o qual evoluiu para uma etapa de

planejamento estratégico. programas de qualidade, diagnóstico empresarial e culminando com a formação da joint-venture e construção da edificação. A construção teve um processo de planejamento detalhado, que levou um tempo maior que a construção em si. O prédio foi concluído de acordo com o cronograma. O processo foi chamado de Projeto Piloto.

O empreendimento tinha um grupo gestor, que constituía um colegiado, formado por representantes das empresas participantes do Projeto Piloto. Assim, definiu-se realizar o estudo com esses representantes, através de questionários e entrevistas. Os representantes eram executivos ou dirigentes das empresas associadas. A dimensão do grupo permitiu abranger todos os participantes, evitando-se o uso de amostragem. Como ocorreram alterações durante o planejamento e construção, tanto de representantes, como de empresas participantes, buscou-se a situação ao final da obra.

Para maiores detalhes, a relação das empresas participantes consta do anexo A, as entidades de apoio são listadas no anexo B, um histórico do empreendimento consta no anexo C e o questionário aplicado está no anexo D.

### **3.3 Características a serem observadas**

A fundamentação teórica mostra que, após um período de expansão de atividades industriais, uma nova realidade econômica, nos anos 90, exige aumento da flexibilidade, qualidade e competitividade das empresas, com o desenvolvimento e aprimoramento de novos processos de gestão. Neste cenário, o setor da construção civil tem evoluído e buscado alternativas para os desafios dessa nova realidade. Em uma situação de grande concorrência, num ambiente fragmentado, com maioria de empresas de pequeno porte, que usam técnicas tradicionais, de trabalho e de gestão, com base na estrutura funcional departamental e fazendo uso intenso da subcontratação, o associativismo surge como alternativa para possibilitar o desenvolvimento empresarial, visto ser esse o caminho para que as pequenas empresas se tornem competitivas (Casarotto e Pires, 1999).

O capítulo anterior situa os elementos mais relevantes para a análise de um processo associativo, que são os fatores motivadores para ingressar no processo, as variáveis mais importantes para a gestão desse processo e o nível de sucesso obtido. Esses fatores representam as causas (motivos), o processo

(variáveis) e os efeitos (grau de sucesso), isto é, representam o antes, o durante e o depois do empreendimento.

**3.3.1 Motivos para associar-se** - Os motivos que levam os empresários a participar de um processo associativo são uma questão central desta pesquisa. A busca e avaliação destes fatores são fundamentais para a compreensão do fenômeno associativo, mostrando o porque de sua efetivação e permitindo a análise de casos e situações particulares. Também o conhecimento desses motivos permite respostas mais adequadas dos órgãos de apoio, das entidades de classe, dos órgãos reguladores e normalizadores e das atividades de planejamento setorial e regional. O item 2.5.1 apresenta diversos motivos, que servem de base de referência para a pesquisa. Como o grau de importância de cada motivo é diferenciado, segundo a visão de cada respondente da pesquisa, buscou-se a ordem relativa de importância, ou seja, a ordenação desses motivos.

**3.3.2 Variáveis relevantes** - Outro fator fundamental diz respeito ao que os participantes da pesquisa consideram como importante na efetivação e gestão do processo, isto é, as variáveis relevantes. A base de referência quanto a esses fatores consta na fundamentação teórica, item 2.5.2. Verificou-se quais são os mais relevantes e também a ordem relativa desses fatores, aplicados aos processos de parceria em geral. Dada a importância destes fatores, os mesmos foram também usados na avaliação do caso particular em estudo, servindo assim como elementos para análise desse empreendimento específico. Portanto, os fatores foram objeto de uma dupla observação: no seu aspecto geral, obtendo-se a sua ordenação segundo a importância atribuída pelos empresários a cada um deles para os processos associativos, e no seu aspecto particular, obtendo-se o grau de adequação de cada fator, conforme observado pelo empresário no caso em estudo.

Além da ordem relativa das variáveis e de sua adequação ao caso em estudo, foi pesquisado o relacionamento anterior do respondente com os demais participantes, uma vez que este fator está relacionado com o grau de confiança e de compromisso mútuo, que são referidos como sendo os fatores mais importantes nos processos de parceria (Varamaki, 1996).

**3.3.3 Grau de sucesso do empreendimento** – Complementando os fatores fundamentais, foi verificado o sucesso do empreendimento. Conforme citação de Casarotto e Pires (1999), constante no item 2.6, um projeto como o estudado, tem um alto grau de risco e incerteza quanto ao seu sucesso como empreendimento. A observação desse grau de sucesso permite avaliar o quanto os objetivos e expectativas iniciais foram efetivamente alcançados e se os motivos para associar-se foram confirmados.

Foi feito um questionamento objetivo e específico sobre o grau de sucesso do empreendimento, admitindo na resposta, o conceito de sucesso do respondente, isto é, uma avaliação global do empreendimento segundo as expectativas do respondente. Foram também verificados alguns itens adicionais para permitir uma avaliação objetiva do sucesso. Assim, verificou-se se a participação no empreendimento resultou em vantagem competitiva para a empresa, se a experiência adquirida foi aproveitada e se o empresário pretende participar de outros processos associativos. Esse leque de elementos constitui uma base para a discussão de resultados, verificando se a empresa melhorou a sua competitividade, estando assim mais apta a enfrentar os desafios do mercado, se o aprendizado foi aproveitado, mesmo com pouco reflexo na competitividade, mas com expectativa de melhoria e se existe a disposição de participar de novas parcerias, o que indica a solidez da idéia associativa, mesmo que a experiência seja considerada menos positiva.

**3.3.4 Outros elementos a observar** – Juntamente com os fatores constantes nos itens acima, outros elementos foram buscados com vistas a uma análise mais detalhada, objetiva e coerente de um processo associativo. Assim, temos os seguintes fatores adicionais:

- Deve ser tratada a questão das inovações, que, conforme item 2.6, podem ser técnicas ou de gestão, sendo que as inovações técnicas podem ser assimiladas por esforço técnico enquanto as inovações de gestão requerem adequação ao ambiente, que é dinâmico. Assim, a coleta de dados deve abordar de forma distinta as inovações técnicas e as inovações de gestão, permitindo realizar a comparação entre as respostas.

- Os problemas da construção civil, referidos na fundamentação teórica, especialmente nos itens 2.1 a 2.3, levam ao enfoque do associativismo como uma possível solução para alguns desses problemas. A indagação sobre as questões referentes à qualidade, produtividade e competitividade representam um resumo das questões fundamentais na construção civil, que podem ser enfocados segundo a solução associativa e indicam o quanto essa solução afeta essas questões.
- Considerando que a formação dos consórcios não é repentina (Casarotto e Pires, 1999, referido no item 2.3), deve ser pesquisada a participação anterior dos empresários em outras parcerias, bem como a sua participação nas várias fases do caso específico em estudo, buscando situar o empreendimento em um contexto de continuidade e aprendizado.
- Como o empreendimento contou com a participação de órgãos de apoio, entidades de classe e universidades, e a participação destes elementos faz parte da base de sustentação e desenvolvimento dos processos associativos, sendo considerado como um elemento fundamental por Porter( 1997) e também por Casarotto e Pires (1999), a percepção dos empresários quanto à contribuição e participação destes elementos deve ser pesquisada no caso em estudo, permitindo assim a avaliação quanto à contribuição destes elementos.
- As considerações referidas nos itens 2.4 a 2.6, que envolvem questões sobre o risco e incerteza do empreendimento, sobre o conhecimento adquirido, sobre o processo de decisão, sobre a interação com os demais participantes, bem como as características de gestão na construção civil, referidas no item 2.2, indicam a existência de uma variedade de dificuldades e problemas. Esses elementos devem ser buscados na coleta de dados e como são questões que além da grande quantidade de itens, tem relevância relativa muito diferenciada, devem permitir uma ampla liberdade de manifestação. No sentido da construção do conhecimento, devem ser pesquisadas como as dificuldades foram assimiladas e incorporadas ao conhecimento e experiência de cada respondente. Como este item tem caráter genérico cumpre pesquisar o mesmo sem limitar a abrangência da resposta, isto é, sem apresentar uma lista pré-elaborada, que possa direcionar e induzir a resposta.

- A participação em um processo de parceria como o deste estudo de caso implica também em um processo de aprendizado, o que faz evoluir a visão sobre a questão associativa. Como essa visão é um dos objetivos desta pesquisa, devem ser colocadas questões que permitam ampliar essa visão, para uma complementação dos fatores referidos acima. Significa dar oportunidade para manifestações além dos componentes listados, no sentido de buscar elementos que possam não estar inclusos nas questões e listas pré-elaboradas. Isto equivale a apresentar questões abertas, que possam ser usadas a critério de cada respondente, para completar suas colocações, observações e opiniões. De fato, qualquer pesquisa que inclua opiniões, como é o caso desta, deve deixar espaço para a livre manifestação do entrevistado, ao mesmo tempo que apresenta os elementos mais significativos de forma objetiva. Assim, se o respondente se limitar às questões objetivas, a pesquisa já terá cumprido seus objetivos fundamentais. As questões abertas servem como complementação, devido à necessária brevidade e possíveis lacunas das questões objetivas.

Os itens descritos acima devem ser agrupados e apresentados aos respondentes, de forma clara e objetiva, com explicações e considerações breves e diretas. Os termos a serem usados devem ser buscados de forma a evitarem interpretações diferentes entre si. As questões que envolvem ordenação devem ter um tratamento matemático que permita montar a lista seqüencial de forma objetiva.

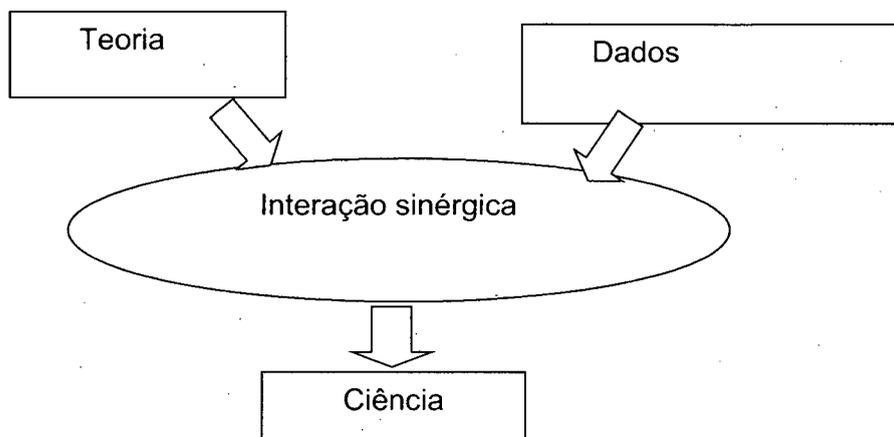
### **3.4 Instrumentos de coleta de dados**

#### **3.4.1 Os instrumentos**

Para permitir a obtenção e organização objetiva dos elementos enumerados nos itens anteriores, considerou-se que o universo da pesquisa compreende empresários comentando sobre uma situação que foge aos elementos tradicionais do setor e portanto sobre a qual não se espera que tenham um alto nível de informação. A busca de dados partiu, sempre que possível, de listas e itens pré-elaborados, que servem como pontos de verificação, e também como elementos

balizadores, permitindo posicionamentos mais precisos. Também essas listas atuam no sentido de ampliar a objetividade e agilizar a pesquisa, considerando-se

Fig 3.1 – Interação da teoria com dados



Fonte: Elaborado a partir de Severino (1983)

que são empresários que possivelmente tem seu tempo restrito e solicitado por diversos aspectos de seu empreendimento. Assim, as questões foram colocadas de forma objetiva, do tipo sim/não ou de múltipla escolha. As perguntas diretas e abertas foram restritas às situações em que havia necessidade de ampla liberdade de resposta.

Existe também a necessidade de um enfoque abrangente e que caracterize a situação real dentro de uma abordagem holística ou sistêmica. Silva (1999) comenta que o enfoque somente nos elementos formais, por não levar em conta os aspectos subjetivos das relações de poder como crenças e valores, corre o risco de analisar uma estrutura fictícia, que não reflete as ações e tomadas de decisão dos envolvidos.

Os dados obtidos devem ser confrontados com a teoria, pois somente a teoria pode dar valor científico a dados empíricos, mas, ela só gera ciência se estiver em interação articulada com esses dados (Severino, 1983), conforme a fig. 3.1

Como que os itens a serem verificados são de quantidade e complexidade significativos, buscou-se meios que permitam uma manifestação rápida, precisa e objetiva por parte dos empresários e executivos respondentes.

A opção foi pela utilização de uma técnica dupla, envolvendo questionários e entrevistas, o que permite aliar as vantagens de uma pesquisa com alto grau de objetividade e com ampla margem para a livre manifestação dos respondentes. O questionário foi montado de forma a ser o mais completo possível e facilitar a tabulação e organização dos resultados.

A abordagem de cada questão referida no item 3.3, segue as diretrizes apresentadas a seguir:

a) Motivos para participar do processo associativo - Esta é uma questão do tipo geral, por referir-se aos elementos motivadores para a entrada no processo de parceria em estudo, e portanto não decorrentes da participação no mesmo.

A base de referência está na classificação transcrita por Koza e Lewin (conforme quadro 2.5 no item 2.5.1), que contém 15 itens, e que foi adaptada à situação do presente trabalho. Não se aplica a referência original de Koza e Lewin ao estabelecimento de franquias e acesso a um mercado restrito. Por outro lado, foram incluídas questões sobre economia de escala e busca de qualidade, que são fatores relevantes citados nas referências. Foi elaborada uma escala de prioridade, indagando-se sobre a ordem de importância dos elementos da lista. A lista permite que os empresários citem outros motivos que não estejam presentes na mesma.

A lista revisada contém os seguintes motivos:

- Buscar alternativas para incertezas e para reduzir riscos
- Dividir despesas em pesquisa e desenvolvimento
- Viabilizar o acesso a novas tecnologias
- Conquistar ou manter uma posição de mercado
- Viabilizar o acesso a novos mercados
- Acelerar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços
- Aprender novas técnicas empresariais
- Viabilizar acesso a maiores recursos financeiros
- Enfrentar desafios competitivos de concorrentes
- Superar barreiras comerciais geradas por grandes empresas ou outros grupos
- Obter recursos complementares (consultoria, treinamento)
- Aproveitar a capacidade ociosa
- Obter economia de escala pelo maior volume de recursos envolvidos

- Manter a estabilidade do mercado
- Melhorar a qualidade dos produtos/serviços

b) Variáveis consideradas mais relevantes nos processos associativos – Esta questão, assim como a anterior, comporta uma dupla abordagem, tanto no aspecto geral das parcerias empresariais como no aspecto particular do caso em estudo. Partiu-se de uma lista pré-elaborada de variáveis relevantes citadas no item 2.5.2 e fez-se perguntas sobre as mesmas, tanto no caso particular como no geral. No caso das parcerias em geral, as variáveis devem ser ordenadas, segundo o grau de importância atribuído à mesma pelo respondente. No aspecto particular do caso em estudo, elaborou-se uma questão com múltipla escolha que solicita a percepção sobre as mesmas variáveis e sua adequação ao caso específico, conforme item 3.3.4. Essa maneira de propor a questão permite evitar a sensação de duplicidade por parte do respondente. Para evitar possíveis interpretações divergentes entre a importância das variáveis em si e sua importância no processo que serve de base para o estudo, as duas abordagens foram nitidamente separadas. Uma questão complementar solicita dos respondentes informações sobre seu relacionamento e amizade com os demais empresários envolvidos, o que corrobora e complementa as questões relativas ao nível de compromisso e à confiança mútua.

Quanto à base para a lista de variáveis, trata-se das variáveis descritas por Varamaki (1996), dentro das dimensões estratégica, administração de rede e sócio-psicológica. Estas três dimensões envolvem sete variáveis:

- Intensidade de participação em termos de tempo de cada associado
- Participação financeira de cada associado
- Distribuição de trabalho/atividades entre os associados
- Nível de formalidade da rede
- Forma como são tomadas as decisões (divisão do poder)
- Nível de compromisso entre os associados
- Nível de confiança mútua entre os associados

c) Grau de sucesso atribuído ao empreendimento associativo – O grau de sucesso é objeto de pergunta direta, do tipo múltipla escolha, com uma escala em vários graus para expressão da resposta. Permite o aprofundamento e complementação, a critério do respondente. É uma questão de tipo particular, isto é, referente ao Projeto Piloto. Indaga-se sobre a melhoria da competitividade da empresa decorrente da participação no processo e se há uma transferência da experiência adquirida para outras atividades. Essa questão é complementada com informações sobre participação anterior em outros processos de parceria e sobre a disposição para participar de processos futuros. Essa disposição é subdividida, observando-se a intenção de participação em processos amplos como o empreendimento estudado e também a intenção de participação em processos mais simples e limitados, como troca de experiências e discussão de problemas comuns. Esse enfoque permite avaliar a intenção de participar de parcerias em dois níveis bem diferenciados.

d) Os demais itens a serem coletados são:

- Importância dos processos associativos para a melhoria da qualidade, produtividade e competitividade das empresas e no estímulo a inovações - Esta questão envolve uma abordagem dupla, tanto no aspecto geral das parcerias empresariais como no aspecto particular do caso em estudo. No aspecto geral, verifica-se junto aos participantes a opinião sobre a melhoria quanto à qualidade dos produtos/serviços, da produtividade e da competitividade. A questão sobre inovações aplica-se tanto às formas de trabalho como ao processo de gestão. Estas questões são do tipo geral, referindo-se aos processos associativos. Além da complementação que ocorre entre as questões, essa abordagem permite ainda um certo grau de verificação de consistência. A questão é complementada com a verificação sobre a participação nas várias etapas do caso em estudo, isto é, ao longo do tempo de desenvolvimento da idéia associativa.
- Dificuldades e problemas percebidos no processo associativo - A questão sobre as dificuldades e problemas é abordada de forma direta e aberta, de maneira a incluir qualquer item que o respondente tenha percebido e deseja manifestar.

- Uma questão complementar sobre as grandes lições do empreendimento, isto é, do aprendizado obtido, foi incluída, também na forma de pergunta direta e aberta. Esta é uma questão de tipo particular, restrita ao caso em estudo.
- Visão do associativismo empresarial - Esta é uma questão de caráter geral, sobre o processo associativo. Como trata-se de uma questão abrangente, que não se reduz a uma lista pré-elaborada, é objeto de pergunta direta e aberta.
- Uma questão complementar é inserida sobre a percepção quanto às entidades e órgãos de apoio como universidades e associações. As entidades e órgãos de apoio nominados na documentação sobre o caso em estudo constam do anexo B.

### 3.4.2 Procedimentos operacionais

A preparação dos questionários e entrevistas foi precedida de um pré trabalho de campo, onde as premissas foram verificadas em sua aplicabilidade e feitas as adaptações necessárias. Dessa forma chegou-se a uma redação mais facilmente compreensível e aspectos não previstos inicialmente foram tratados.

A definição quanto a quem procurar foi obtida a partir dos coordenadores e líderes do processo, buscando-se os nomes das empresas e das pessoas que as representavam e que participaram do processo, no grupo de gestão do empreendimento.

A partir das considerações anteriores deste capítulo, foi montado o questionário que consta do anexo D, no qual está também o escopo para as entrevistas. A relação entre as questões referidas no item 3.3 com as questões do questionário consta no quadro 3.1.

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito e geralmente sem a presença do pesquisador. Não foi seguido o processo tradicional de enviar os questionários e esperar pela sua devolução, o que acarreta uma taxa de retorno bastante pequena. No caso, os questionários foram enviados diretamente a pessoas pré-indicadas, após um contato telefônico ou via correio eletrônico, que estabeleceu a relevância da pesquisa. Assim, os questionários somente são enviados após uma conversa inicial e são entregues pessoalmente ao pesquisador, por ocasião de uma visita pré-agendada que complementa o processo.

Com essas características, a grande vantagem desse meio é permitir respostas rápidas e precisas. São usadas somente questões objetivas com perguntas dirigidas e que possam ser respondidas em uma escala com cinco níveis de opção. Não são usadas perguntas abertas, pois estas são efetuadas na entrevista pessoal, após o envio do questionário. Devido a uma relativa extensão do tema a ser verificado, a forma de questões com múltiplas escolha, onde o respondente apenas assinala sua opção permite uma tabulação bastante precisa e garante a rapidez para o seu preenchimento. São também usadas questões para ordenamento de alternativas. As perguntas abertas, que complementam as informações a serem obtidas, são feitas nas entrevistas.

Quadro 3.1 – Correlação entre questões e características a serem observadas			
Item	Descrição	Questão	Complemento
3.3.1	Motivos para associar-se	Q 7	
3.3.2	Variáveis relevantes	Q 5 Q 6	Q 3
3.3.3	Grau de sucesso do empreendimento Disposição para outras parcerias Aumento de competitividade Transferência de experiências	Q 8.5 Q 8.1/8.2 Q 8.4 Q 8.3	Q2
3.3.4	Inovações e melhorias na qualidade, produtividade e competitividade Parcerias anteriores Participação nas etapas do empreendimento Participação dos órgãos de apoio Dificuldades e problemas Aprendizado e lições Visão do associativismo	Q4 Q1 Q2 P3 P1 P4 P2	
Obs. Questão pode ser Q (questionário) ou P (pergunta da entrevista)			

## **4 COLETA DE DADOS**

### **4.1 O trabalho de pesquisa**

A partir da sistemática para coleta de dados apresentada no capítulo anterior, foram contatados os representantes das 27 empresas participantes do Projeto Piloto e aplicados os questionários e entrevistas. A coleta de dados foi realizada com 25 empresários e executivos.

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos, e a discussão dos mesmos é realizada no capítulo seguinte. O questionário e as perguntas base para as entrevistas encontram-se no anexo D.

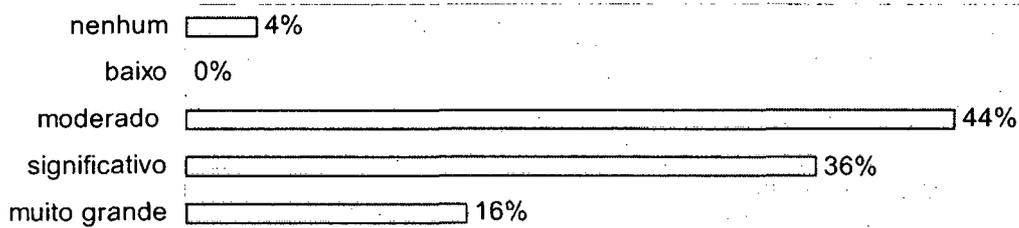
Para a apresentação dos resultados, fez-se um agrupamento das questões de acordo com o tipo:

- Questões de múltipla escolha – Inclui as questões 4, 5 e 8 do questionário. O item 4.2 que trata da avaliação do associativismo em geral inclui a questão 4 do questionário e o item 4.3 que trata da avaliação do processo associativo inclui os resultados das questões 5 e 8 do questionário.
- Questões tipo sim/não – Inclui as questões 1, 2 e 3 do questionário. Estão agrupadas no item 4.4 que trata da participação no processo, em parcerias e do relacionamento com os demais participantes.
- Questões de ordenação – Inclui as questões 6 e 7 do questionário. Estão agrupadas no item 4.5, que trata das variáveis relevantes e dos motivos para associar-se.
- Perguntas abertas - As perguntas da entrevista estão agrupadas no item 4.6.

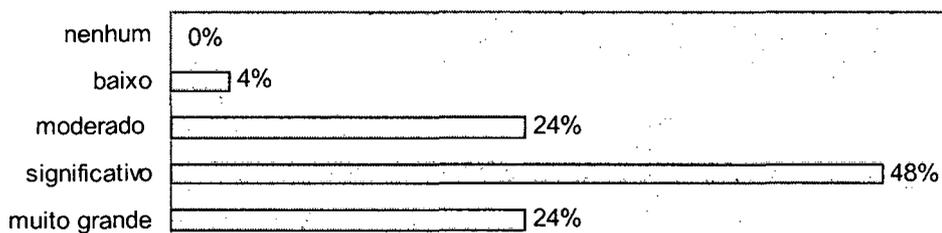
### **4.2 Avaliação do associativismo**

As questões a seguir foram apresentadas na forma de múltipla escolha, devendo ser assinalada uma entre cinco alternativas. As alternativas constituíam uma escala com duas posições extremas, uma posição central e duas posições situadas entre a central e uma das extremidades. Os diretores e executivos das empresas foram incentivados a apresentar a sua visão e opinião sobre os itens questionados. O título de cada gráfico é a pergunta, assim como foi formulada. Os gráficos 4.1 a 4.5 representam os resultados obtidos, com o percentual em cada alternativa.

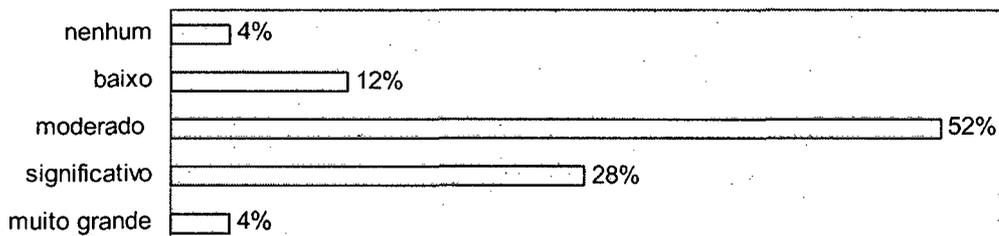
**Graf. 4.1 - Grau em que as parcerias melhoram a produtividade das empresas participantes**



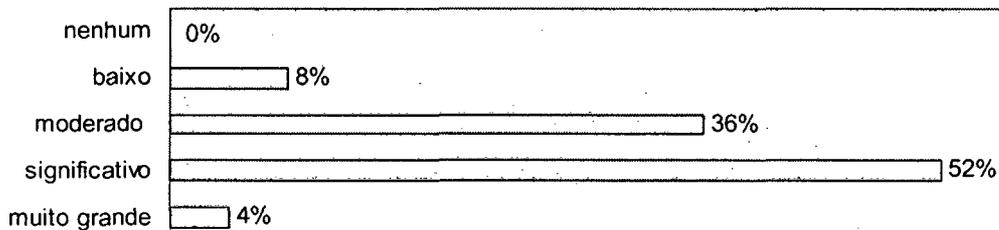
**Graf. 4.2 - Grau em que as parcerias levam a inovações nas formas de trabalho**

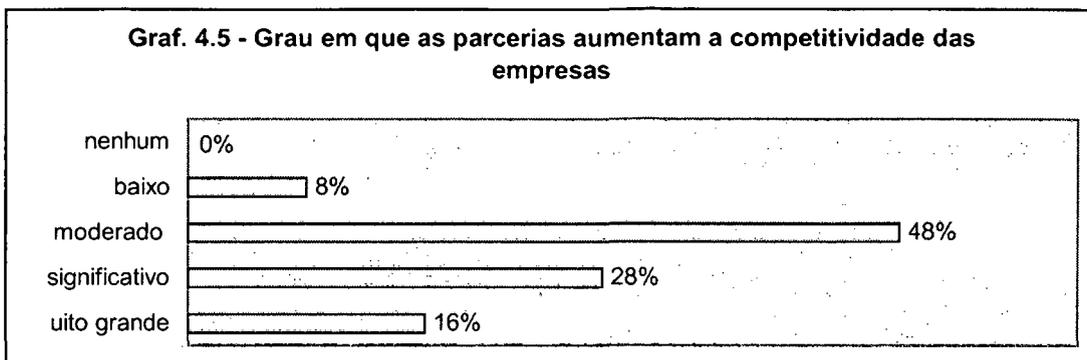


**Graf. 4.3 - Grau em que as parcerias levam a inovações no processo de gestão das empresa**



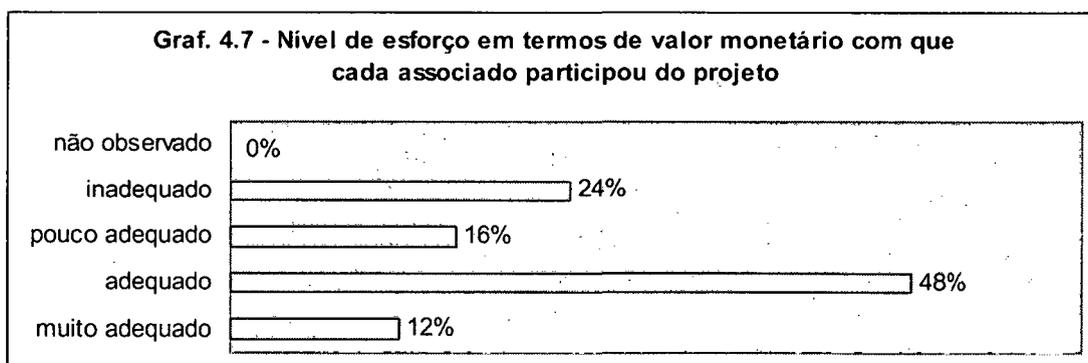
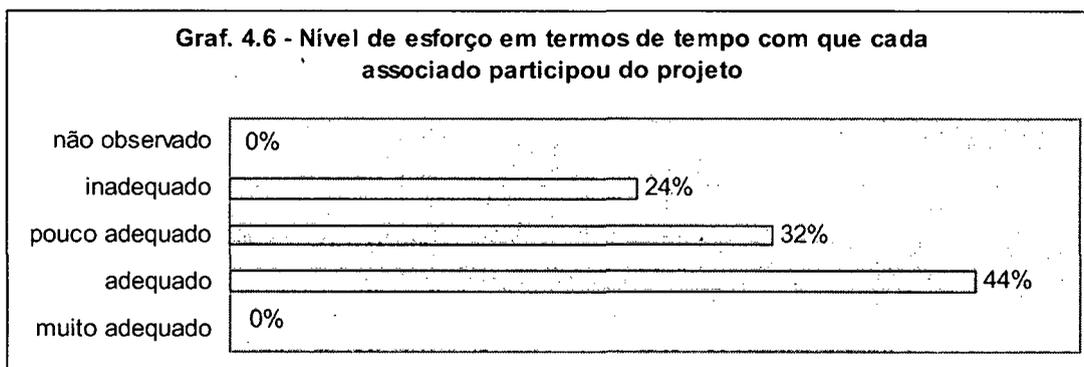
**Graf. 4.4 - Grau em que as parcerias melhoram a qualidade dos produtos ou serviços das empresas**

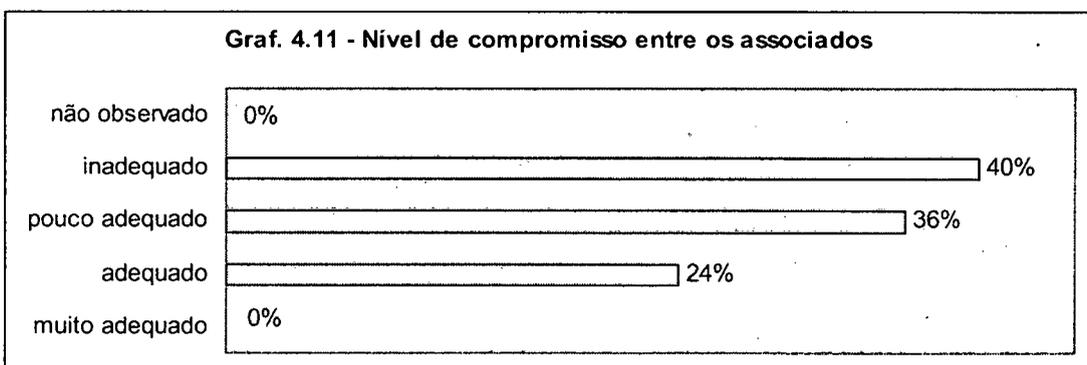
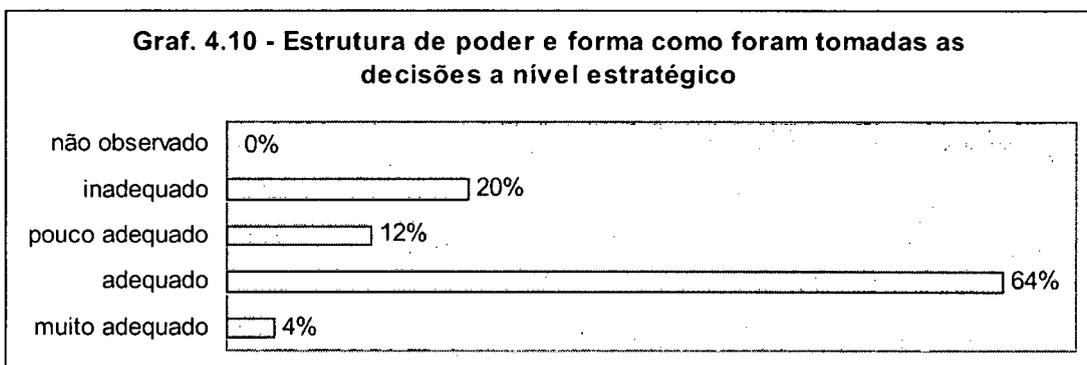
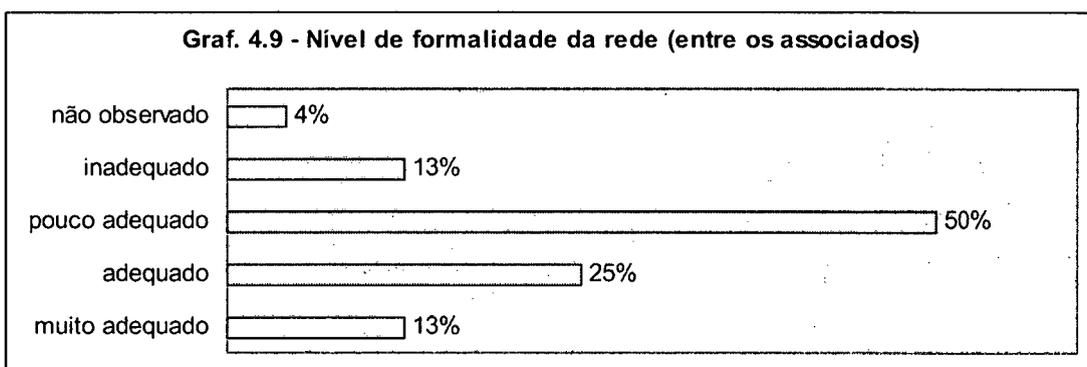
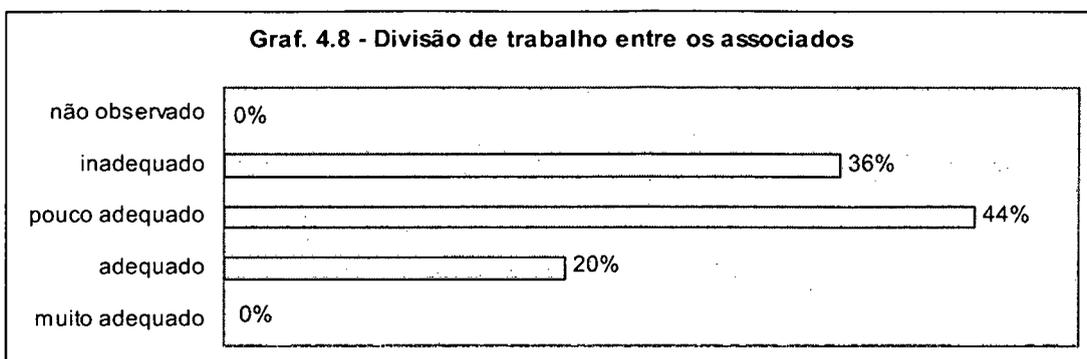




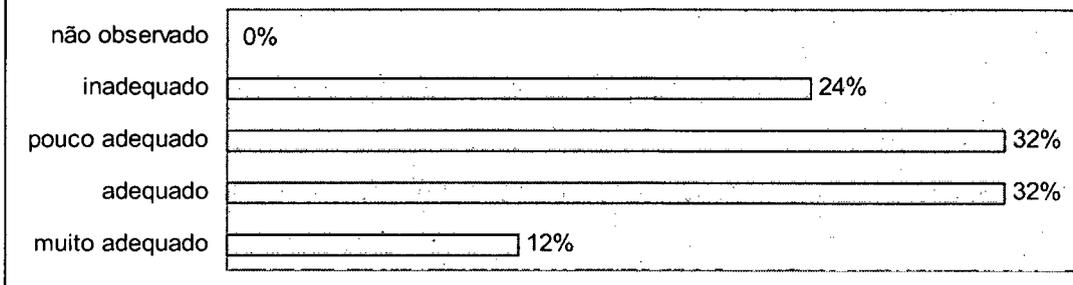
#### 4.3 Avaliação do processo de parceria

As questões a seguir foram apresentadas na forma de múltipla escolha, devendo ser assinalada uma entre cinco alternativas. As alternativas constituíam uma escala com duas posições extremas, uma posição central e duas posições situadas entre a central e uma das extremidades. Os diretores e executivos das empresas foram incentivados a apresentar a sua visão e opinião sobre os itens questionados. O título de cada gráfico é a pergunta, assim como foi formulada. Os gráficos 4.6 a 4.17 representam os resultados obtidos, com o percentual em cada alternativa.

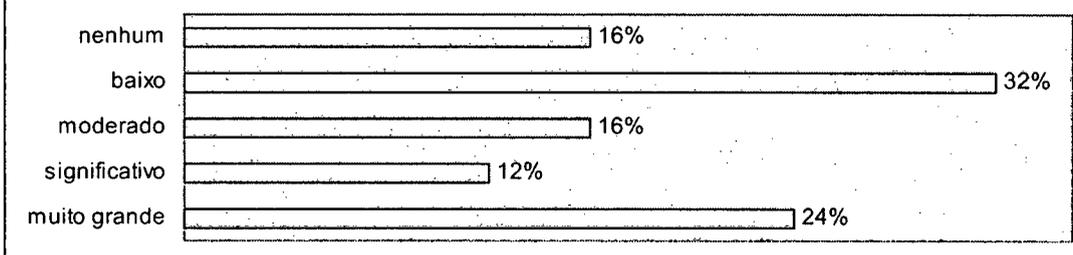




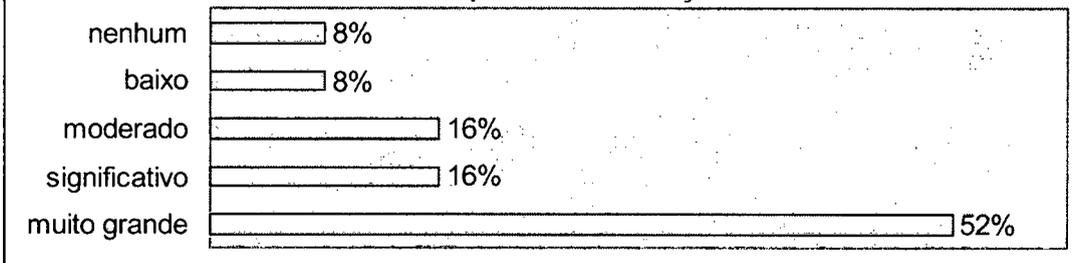
**Graf. 4.12 - Nível de confiança mútua entre os associados**



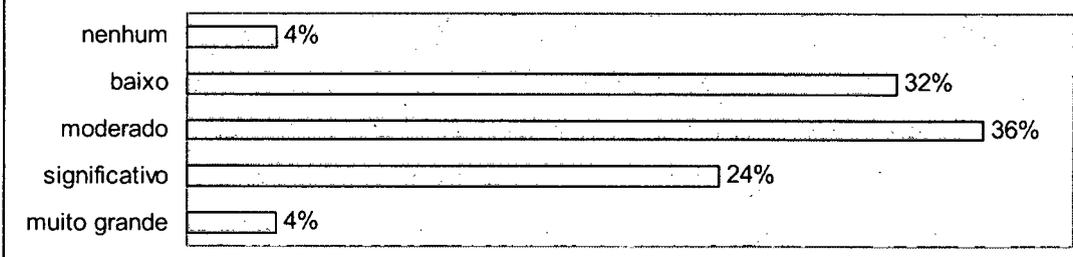
**Graf. 4.13 - Qual a sua disposição para participar de outros projetos de parceria?**

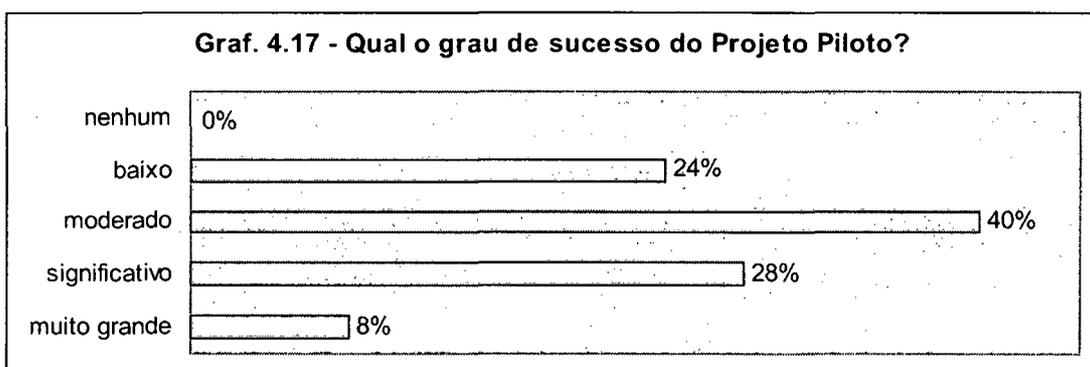
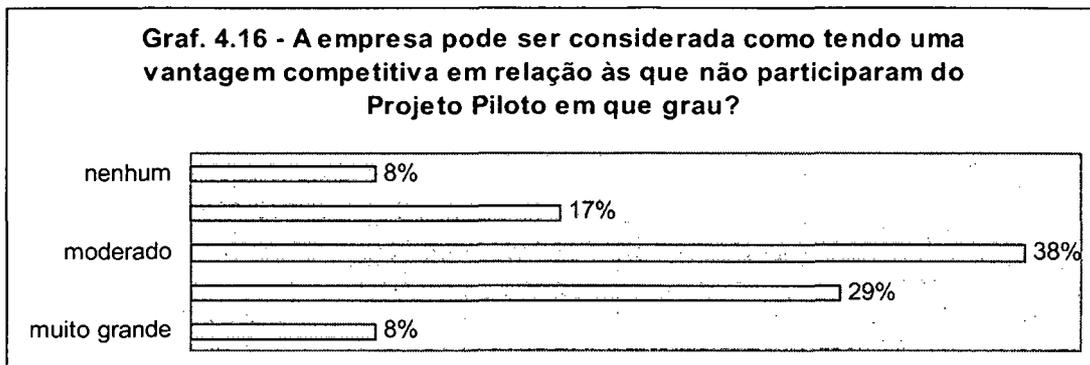


**Graf. 4.14 - Qual a sua disposição para prosseguir com o processo de discussão de problemas comuns e troca de experiências com outras empresas de construção?**



**Graf. 4.15 - Em que grau a experiência adquirida com o projeto piloto está sendo transferida para outras atividades da empresa?**





#### 4.4 Participação e relacionamento.

As questões a seguir buscavam levantar o tipo e grau de participação dos associados, em relação às diversas etapas do projeto de parceria objeto deste estudo e em outras parcerias. Buscavam também o relacionamento e interação, entre os empresários, além dos aspectos estritamente comerciais. Correspondem às questões 1 a 3 do questionário, onde se solicitava assinalar ou não cada item.

##### 4.4.1 Participação nas etapas do processo

Nesta questão o processo de parceria foi representado por diversas etapas que aconteceram ao longo do mesmo, desde os momentos iniciais em que se caracterizou um esforço do tipo associativo e que prosseguiu até a decisão, planejamento e construção efetiva do edifício. A escolha das etapas obedeceu a um duplo critério, considerando tanto a relevância do fato como a distribuição cronológica dos eventos. Assim, procurou-se citar etapas em seqüência cronológica, desde o início do processo e distribuídas ao longo do tempo, desde

1994 até a conclusão da obra, considerando a relevância de cada uma. Foram apresentadas 8 etapas:

- Etapa 1 - A primeira etapa foi o que pode ser considerado o marco inicial, segundo citado pelos envolvidos nas entrevistas realizadas. Foi quando ocorreu um seminário chamado "Busca da competitividade na Construção Civil", realizado em Curitiba, em 1994.
- Etapa 2 - Após esse seminário, diversos empresários e executivos passaram a se reunir quinzenalmente na sede do Sinduscon (Sindicato das Indústrias da Construção Civil no Estado do Paraná).
- Etapa 3 - Posteriormente, alguns empresários participaram de um processo de planejamento estratégico, sob orientação de um consultor especializado. Esta etapa teve duração aproximada de 15 meses.
- Etapa 4 - Refere-se a um programa de qualidade chamado "D'Olho na Qualidade", realizado em 1996.
- Etapa 5 - Foi um diagnóstico realizado em várias empresas do grupo, por um consultor alemão, o Prof. Fritz Gehbauer, que visitou obras e empresas e apresentou suas conclusões ao grupo, em um seminário.
- Etapa 6 - Refere-se à decisão de realizar um empreendimento conjunto e à definição das características gerais do Edifício Obra Prima.
- Etapa 7 - Planejamento detalhado da construção, o qual durou um tempo maior que a construção em si.
- Etapa 8 - A última etapa foi a construção efetiva, realizada entre outubro de 1999 e novembro de 2000.

Após a construção, o processo de parceria prosseguiu, de forma menos intensa, visando o acerto financeiro final. Esta etapa não foi objeto deste estudo. Maiores detalhes podem ser verificados no anexo C, que apresenta um histórico do empreendimento.

Foi solicitado aos empresários e executivos, assinalar as etapas das quais participou. O valor percentual indica a quantidade relativa de respondentes que assinalou cada item.

Tab. 4.1 – Participação nas etapas do processo	
Questão apresentada: “ Sua participação ocorreu nas fases (assinale na coluna à esquerda se participou do item descrito)”	
No seminário intitulado “Busca da Competitividade na Construção Civil”, realizado em 1994	60%
No grupo que se reunia quinzenalmente no Sinduscon para discutir problemas comuns	48%
No processo de planejamento estratégico realizado em 1995	40%
No programa D’Olho na Qualidade, realizado em 1996	68%
No seminário em que o Prof. Fritz Gehbauer apresentou seu diagnóstico sobre as empresas visitadas	68%
No planejamento da uma obra piloto e definição da construção do Edifício Obra Prima	56%
No planejamento detalhado do edifício Obra Prima	60%
Na construção do edifício Obra Prima	20%

#### 4.4.2 Participação em parcerias

Foi solicitado ao respondente assinalar as alternativas, de acordo com a participação anterior em parcerias. Os resultados constam na tab. 4.2. O valor percentual indica a quantidade relativa de empresários e executivos que assinalaram cada item.

Tab. 4.2 – Participação em parcerias	
Questão apresentada: “ Antes dessa associação, já tinha participado de outras parcerias com os demais envolvidos?”	
Sim, com a maioria dos executivos envolvidos no PP	20%
Sim, com alguns dos executivos envolvidos no PP	24%
Não, embora tenha participado de parcerias com outras empresas e empresários	36%
Não, e nunca tinha participado do que pode ser chamado de processo de parceria.	16%

#### 4.4.3 Relacionamento anterior com os consorciados

Foi solicitado ao respondente assinalar as alternativas, considerando o seu relacionamento anterior com os demais participantes do consórcio. O valor percentual indica a quantidade relativa de empresários e executivos que assinalaram cada item.

Tab. 4.3 – Relacionamento anterior com os consorciados	
Questão apresentada: “ Com relação ao seu grau de conhecimento e amizade com os demais empresários e executivos envolvidos no Projeto Piloto (assinale quantas alternativas forem adequadas)”:	
Tinha relações de amizade com a maioria deles	28%
Tinha relações de amizade com alguns deles	32%
Tinha somente conhecimento social, sem relação de amizade com a maioria deles	24%
Tinha somente conhecimento social, sem relação de amizade com alguns deles	16%
Já tive conflitos com a maioria deles	0%
Já tive conflitos com alguns deles	4%
Não tinha praticamente nenhum relacionamento ou conhecimento anterior com os demais envolvidos	0%

#### 4.5 Variáveis relevantes e motivos para associar-se

Em duas questões, foram apresentadas alternativas para serem ordenadas. As tabelas a seguir indicam as questões e os resultados obtidos, com o percentual de escolhas de cada ordem de colocação.

##### 4.5.1 Variáveis relevantes do processo associativo

Uma das questões tratava da importância relativa entre vários itens, obtidos a partir do trabalho de Varamaki (1996). Foi especificado que, caso algum item fosse considerado não importante, poderia ficar sem indicação, o que efetivamente ocorreu em vários casos. Para tratar dessa condição, o quadro 4.1 apresenta a questão e a tabela 4.4 apresenta as alternativas e o percentual de escolha de cada alternativa, bem como o percentual que considerou não relevante o item.

Quadro 4.1 – Variáveis relevantes do processo associativo	
Questão apresentada (com redação adaptada): “Indique qual o nível de prioridade de cada um dos tópicos abaixo na sua opinião, para o sucesso de um empreendimento desse tipo. O item 1 é de maior prioridade e assim sucessivamente. Se considerar que algum item não é importante, deixe o mesmo sem indicação.”	
a	Forma como são divididos os esforços dos associados em termos de tempo
b	Forma como é dividida a participação de cada associado na constituição do capital do empreendimento
c	Maneira como é feita a divisão das atividades entre as empresas associadas
d	Nível de formalidade da estrutura da rede (entre os associados)
e	Estrutura de poder, forma como são tomadas as decisões, a nível estratégico (considera-se que as táticas e operacionais são delegadas a um ou mais gerentes)
f	Nível de compromisso entre os associados
g	Nível de confiança mútua entre os associados

Tab. 4.4 – Variáveis relevantes do processo associativo – Resultados									
Nível de prioridade	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	nr	total
a) Divisão de esforços em tempo	16%	12%	12%	12%	12%	16%	12%	8%	100%
b) Divisão de investimentos	8%	8%	16%	8%	32%	12%	12%	4%	100%
c) Divisão das atividades entre empresas	8%	12%	12%	12%	8%	32%	4%	12%	100%
d) Nível de formalidade da rede	8%	8%	8%	20%	12%	8%	28%	8%	100%
e) Estrutura de poder	20%	24%	28%	16%	4%	4%	0%	4%	100%
f) Nível de compromisso	44%	20%	8%	20%	8%	0%	0%	0%	100%
g) Nível de confiança mútua	28%	28%	12%	0%	8%	8%	8%	8%	100%

Obs.: P1 a P7 indicam o nível de prioridade, de 1 a 7, **nr** indica o percentual que não indicou a prioridade do item (não relevante)

#### 4.5.2 Motivos para associar-se

Esta questão visava quais os motivos que justificam os processos de parceria. Foram apresentadas 15 alternativas, e foram obtidas a partir das referências examinadas na fundamentação teórica, conforme consta no cap. 3. A questão apresentava as alternativas abaixo e solicitava o nível de prioridade na opinião do respondente. O Item 1 é o de maior prioridade e assim por diante. Foi especificado que, caso algum item fosse considerado não importante, poderia ficar sem indicação, o que efetivamente ocorreu em vários casos. Foi especificado também que o respondente poderia incluir outros itens em linhas deixadas em branco. Não ocorreu nenhum caso de inclusão de outros itens.

O quadro 4.2 lista os motivos apresentados e a tabela 4.5 indica o percentual de escolha de cada alternativa, bem como o percentual que considerou não relevante o item.

Quadro 4.2 – Motivos para associar-se	
<i>Questão apresentada: “Abaixo estão listados diversos itens que são citados como motivos para entrar em processos de associativismo. Indique qual o grau de importância de cada um na sua decisão de participar do Projeto Piloto. Deixe em branco os não relevantes ou que não foram considerados. O número 1 indica o mais importante e assim sucessivamente (são 15 itens) Acrescente outros se for o caso.”</i>	
<b>a</b>	Buscar alternativa para incertezas e para reduzir riscos
<b>b</b>	Dividir despesas em pesquisa e desenvolvimento
<b>c</b>	Viabilizar o acesso a novas tecnologias
<b>d</b>	Conquistar ou manter uma posição de mercado
<b>e</b>	Viabilizar o acesso a novos mercados
<b>f</b>	Acelerar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços
<b>g</b>	Aprender novas técnicas empresariais
<b>h</b>	Viabilizar acesso a maiores recursos financeiros
<b>i</b>	Enfrentar desafios competitivos de concorrentes
<b>j</b>	Superar barreiras comerciais geradas por grandes empresas ou outros grupos
<b>k</b>	Obter recursos complementares (consultoria, treinamento)
<b>l</b>	Aproveitar a capacidade ociosa
<b>m</b>	Obter economia de escala pelo maior volume de recursos envolvidos
<b>n</b>	Manter a estabilidade do mercado
<b>o</b>	Melhorar a qualidade dos produtos/serviços

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tab. 4.5 – Motivos para associar-se – Resultados

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	nr	total
a	20%	12%			4%	12%	4%		12%			4%	4%			28%	100%
b	44%	12%	12%		8%	8%	4%	8%								4%	100%
c	40%	36%		12%	8%			4%									100%
d		4%	12%		4%		4%		4%	8%		16%				48%	100%
e	4%	8%	4%			16%		4%	12%	4%						48%	100%
f	12%	16%	40%	12%	4%		4%			4%		4%				4%	100%
g	16%	8%	20%	4%	16%	4%	8%	4%		12%						8%	100%
h	4%	4%			4%	4%			4%	4%	8%	4%	16%		4%	44%	100%
i	4%		4%	4%	4%	8%	8%	8%	4%	4%	8%		8%			36%	100%
j		8%		8%		4%		4%	4%	4%	16%	4%	4%			44%	100%
k	4%	12%	4%	12%	16%	4%	8%	12%			8%		4%	4%		12%	100%
l		4%				4%							4%	12%	20%	56%	100%
m	4%	12%			4%		16%			4%		12%		12%	4%	32%	100%
n		4%	4%	4%			4%	4%	4%		4%		4%	12%	12%	44%	100%
o	8%	16%	8%	28%	8%	8%	8%	4%	4%							8%	100%

Obs.: P1 a P7 indicam o nível de prioridade, de 1 a 15, nr indica o percentual que não indicou a prioridade do item (não relevante)

## 4.6 Opiniões obtidas nas entrevistas

As entrevistas foram efetuadas em conjunto com o questionário, constando fundamentalmente de quatro perguntas abertas que permitiam uma ampla liberdade para o respondente expressar suas opiniões. As idéias fundamentais estão reunidas e sumarizadas nos itens 4.6.1 a 4.6.4, mantendo o sentido e, em alguns casos, até as palavras usadas na declaração original. As respostas foram agrupadas por semelhança e por assunto. Dada a variação das respostas obtidas, o enfoque é qualitativo e portanto atua como reforço e fornece subsídios para a compreensão dos resultados obtidos no questionário. Outras opiniões e manifestações que não foram enquadradas nas perguntas básicas constam do item 4.6.5.

### 4.6.1 Dificuldades no processo de parceria

As respostas obtidas estão sintetizadas no quadro 4.3

#### Quadro 4.3 – Dificuldades na parceria

Falta de tempo dos empresários para dedicar-se e acompanhar o processo  
Muitas ausências em reuniões importantes

<p>Custo final excessivo, além do previsto</p> <p>Empresas com problemas de fluxo de caixa e até inadimplência de alguns sócios</p> <p>Muitas despesas no planejamento e no acompanhamento das obras, com muitas pessoas remuneradas e pouco resultado operacional</p>
<p>O esforço das empresas em relação ao trabalho não foi homogêneo</p> <p>Ocorreram muitas dificuldades na divisão de tarefas</p> <p>Pouco compromisso das empresas</p> <p>Falta de sinceridade nas reuniões por parte dos sócios</p> <p>Havia muita fantasia e imaginação por parte dos empresários, fugindo da realidade. Havia uma expectativa inicial exagerada.</p> <p>Houve falta de diálogo e de abertura</p> <p>Baixa participação de um significativo número de empresários</p>
<p>Falta de transparência do sócio gestor da construção</p> <p>Má gestão por parte da coordenação</p> <p>Falta de confiabilidade no desenvolvimento das despesas</p> <p>Demonstrativo de contas sempre atrasado</p> <p>Falta de documentação gerencial em relação ao cronograma, detalhando e comentando o planejado e o executado</p> <p>Falta de um relatório final com os resultados (até ago2001)</p> <p>Excessiva tolerância em relação a metas, custos e prazos</p>
<p>Falta de integração</p> <p>Falta de uniformidade de pensamento</p> <p>“Fogueira de vaidades” criadas por construtoras do grupo e por algumas fora dele</p> <p>Participantes buscando atender somente seus interesses particulares</p>
<p>Excesso de empresas no programa</p>
<p>Dificuldades de mercado</p> <p>Condições políticas do Sinduscon</p> <p>Dependência de fornecedores</p>
<p>Receio generalizado entre as empresas no tocante a métodos e processos utilizados.</p>

#### 4.6.2 Opiniões sobre as parcerias empresariais na CC

As respostas obtidas estão sintetizadas no quadro 4.4

Quadro 4.4 – Visão das parcerias empresariais
<p>São importantes e necessárias</p> <p>São efetivamente uma grande idéia</p> <p>São importantes para aquisição de novos conhecimentos</p> <p>São a solução para muitos problemas existentes nas empresas</p> <p>Valorizam as atividades e melhoram as relações entre concorrentes</p> <p>São uma questão de sobrevivência</p>
<p>Devem existir, são positivas, aceleram o crescimento, dividem riscos, mas nunca numa associação maior que 3, 4 empresas</p> <p>Excelentes para pequenos grupos (2 ou 3) em negócios conjuntos</p> <p>Difícil se for um número grande de envolvidos ( + de 5)</p> <p>Menor quantidade de parceiros ajuda</p> <p>O tamanho das empresas deve ser mais homogêneo.</p> <p>As empresas devem estar niveladas em tamanho e estrutura de trabalho, e existir afinidade entre os dirigentes.</p>
<p>As empresas precisam ter maior abertura nas suas inter-relações</p> <p>As parcerias são válidas enquanto houver compromisso entre os associados de manter o grupo coeso</p> <p>Novas experiências são possíveis, com uma série de ressalvas</p> <p>São uma solução para assuntos específicos desde que seja de interesse dos participantes.</p> <p>São importantes, mas esbarram na situação atual de mercado onde há pouca atividade para muitas empresas.</p> <p>É difícil para as empresas pensarem em pesquisa quando estão preocupadas em sobrevivência</p> <p>Se for parceria com finalidade também comercial, não pode dar prejuízo</p>

#### 4.6.3 Relacionamento com entidades de ensino, apoio e associações

As respostas obtidas estão sintetizadas no quadro 4.5

<p>Quadro 4.5 – Relacionamento com entidades de ensino, apoio e associações (Cefet, PUC, Tecpar, Sebrae, Sinduscon e outros)</p>
<p>A maioria dos respondentes classificou o relacionamento como bom, com ressalvas diversas. Em geral esse aspecto foi considerado pouco expressivo</p>
<p>Algumas entidades foram citadas especificamente:</p> <p>CEFET (considerado como de relacionamento excelente e bom)</p> <p>Sebrae (considerado excelente e bom, com uma resposta questionando o relacionamento com a entidade)</p> <p>Senai (considerado bom)</p> <p>Sinduscon (com diversas citações positivas e negativas)</p> <p>Tecpar e Puc foram mencionados como não tendo relacionamento</p>
<p>O mais importante do relacionamento com as entidades parceiras é que elas vieram em benefício do processo naquilo em que são especialistas, o que não era um procedimento corrente no mercado e que agora passa a ser explorado pelas empresas com vantagens para os dois lados; das empresas no tocante à visão acadêmica do processo e das entidades que passaram a ter uma visão prática do mercado</p>
<p>O relacionamento foi difícil no início, conturbado no meio do processo e tolerado no final</p>
<p>Foi produtivo embora as realidades profissionais sejam diferentes. De maneira sucinta: para as entidades de apoio a pressão sobre resultados e lucros é menor, pois estas tem pouca participação no quesito risco</p> <p>Algumas entidades não deram a contrapartida desejada por falta de uma melhor definição de atribuições</p>
<p>Faltou uma atuação eficaz das entidades, faltou cobrança do projeto piloto para que elas realmente tivessem um compromisso e trabalhassem</p> <p>Faltou uma visão mais realista das entidades</p>

#### 4.6.4 As grandes lições do processo

As respostas obtidas estão sintetizadas no quadro 4.6

Quadro 4.6 – As grandes lições do processo
A maioria das respostas refere-se aos aspectos de motivação e relevância, tratados no questionário.
Os empresários brasileiros devem ser estimulados a criar cultura de decisão colegiada e de participação associativa Foi aprimorada a maneira de planejar e executar um boa obra, porém faltou uma melhor adequação do produto à realidade de mercado.
Foi um ensaio e sua reedição é possível após ajustes
Não criar uma estrutura própria para a seu gestão. A gestão deveria ser de uma instituição de ensino
Não deve ser feito marketing para atender aspirações e para promoção pessoal
Vendo o empreendimento como “laboratório”, nenhuma das empresas participantes deixou de ter vantagens, sejam elas em termos de avanço tecnológico, conhecimento dos parceiros, grau de confiança/desconfiança, inserção no mercado, etc.
A expectativa inicial da parceria diminuiu muito até o final da mesma
Os resultados devem ser cobrados sem deixar pendências Neste tipo de associação tudo deve estar muito claro Um empreendimento não deve ter objetivo puramente técnico Associar-se com quem dispõe ou de recursos ou de tecnologia

#### 4.6.5 Observações diversas

Além das colocações constantes dos quadros 4.1 a 4.4, aspectos diversos foram relatados e são citados como complemento:

- Deve-se considerar qual a relevância da parceria, se é uma atividade acessória da empresa ou uma atividade vital.
- Aos poucos as empresas foram se abrindo aos parceiros do projeto e atualmente diversas empresas participantes tem parcerias, realizando atividades complementares.

- Um dos empresários considerou a experiência decepcionante, com resultados negativos e sem aproveitamento. Manifestou uma posição marcadamente pessimista e negativa.

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2001, sendo que a construção em si foi concluída em novembro de 2000. Por ocasião das entrevistas, o relatório final do empreendimento não estava concluído. Os empresários declararam que existe uma crise muito intensa no setor da construção civil, com muita oferta e pouca procura.

Como havia dificuldades para a venda das unidades do edifício construído pelo Projeto Piloto, as unidades restantes foram distribuídas entre os participantes, com a necessidade de vários acertos e ajustes entre eles. Muitas dessas unidades foram vendidas abaixo do seu valor de custo, ocasionando prejuízos para as empresas.

As dificuldades quanto à venda e ao retorno do valor investido, bem como os prejuízos financeiros produziram uma tendência negativa e crítica dos empresários quanto ao Projeto Piloto. As críticas concentraram-se nas atividades do sócio gestor da construção e do grupo gestor do empreendimento. Foram feitas colocações no sentido do alto nível de conforto interno dos apartamentos, por influência de diretrizes alemãs, o que aumentou o custo da construção.

Diversos empresários comentaram que tinham efetivamente uma visão negativa devido aos resultados financeiros, o que os levava a uma tendência também negativa do processo todo. No entanto, em geral, admitiam as vantagens advindas da parceria, no aspecto técnico e a necessidade de parcerias.

De acordo com os dados apresentados neste capítulo, a seguir os mesmos serão discutidos e analisados, através de um processo de análise e síntese. Este é o tema do capítulo 5.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados apresentados no capítulo anterior, procedeu-se à análise dos mesmos, segundo a seqüência:

- 1) Variáveis relevantes, dificuldades e problemas observados
- 2) Motivos para associar-se
- 3) Grau de sucesso do Projeto Piloto
- 4) Inovações e melhoria na qualidade, produtividade e competitividade
- 5) Participação nas etapas do empreendimento e em parcerias anteriores
- 6) Participação dos órgãos de apoio
- 7) Visão do associativismo, aprendizado e lições da participação

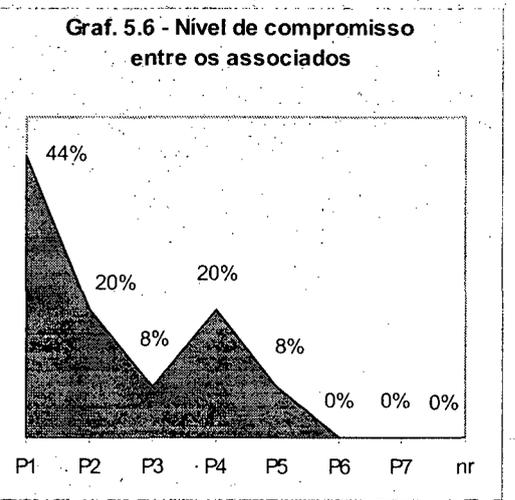
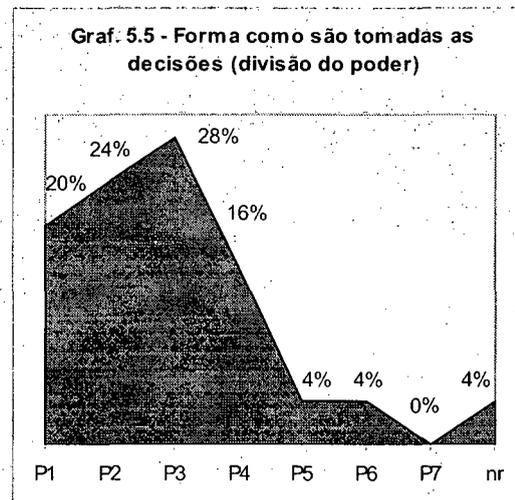
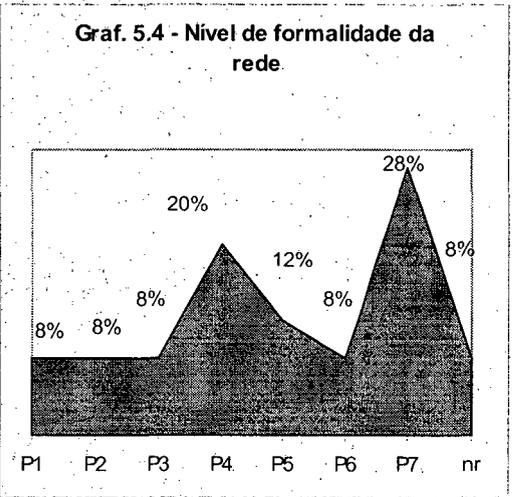
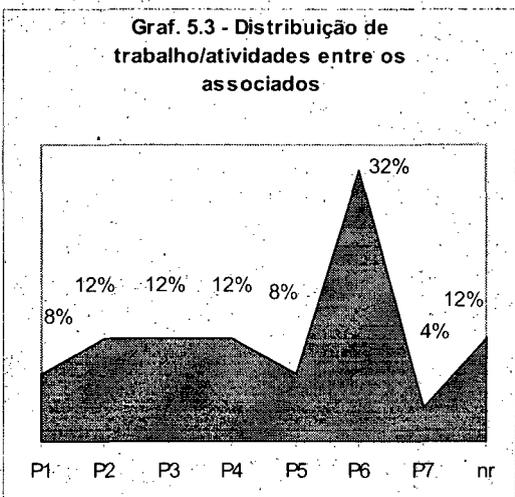
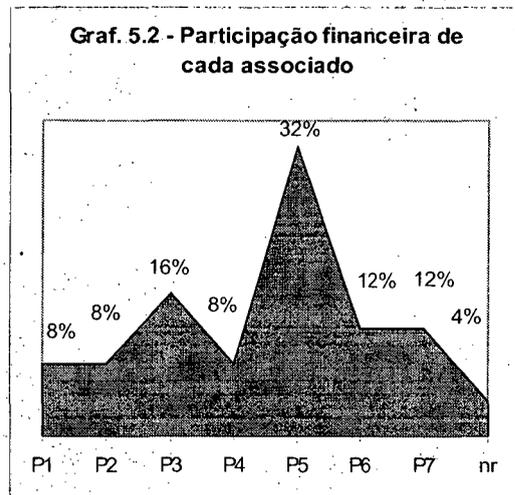
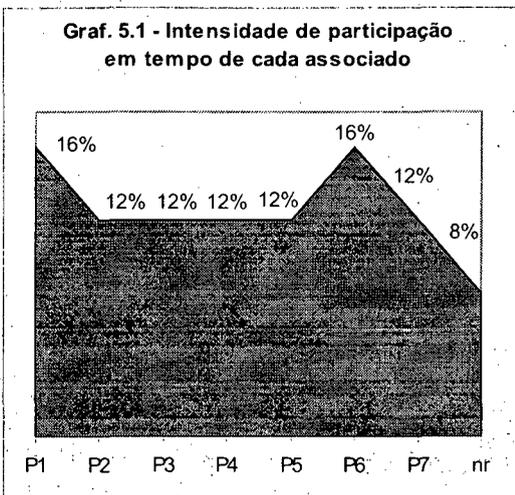
A discussão dos resultados parte de dados numéricos obtidos na aplicação do questionário, confrontados e complementados por dados qualitativos obtidos nas entrevistas, visando esclarecer, explicitar e ampliar os resultados. Observa-se que grande parte das colocações manifestadas nas entrevistas relacionam-se com itens do questionário, servindo assim como complemento. Este fato indica que o questionário tem um bom nível de adequação à situação.

Como os resultados percentuais foram aproximados para o valor inteiro mais próximo, esse grau de precisão deve ser considerado nas avaliações, o que implica, por exemplo, na não distinção entre resultados com 1 ponto percentual de diferença.

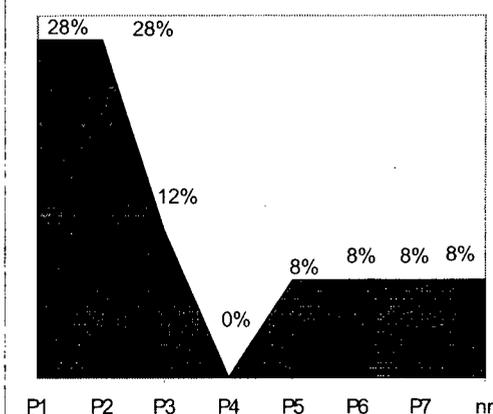
### 5.1 Variáveis relevantes no associativismo

#### 5.1.1 – Grau de prioridade das variáveis

As variáveis consideradas relevantes em processos de parceria, foram apresentadas aos empresários para serem ordenadas, obtendo-se os resultados que constam na tab. 4.4. Tratando-se de questão de ordenação, cada alternativa deve ser analisada separadamente, para depois se buscar um tratamento em grupo, visando uma melhor compreensão dos resultados. Os gráficos 5.1 a 5.7 apresentam a distribuição entre as prioridades de cada uma das variáveis em formato de gráfico de áreas, nos quais P1 a P7 representam os níveis de prioridade e *nr* representa a opção “não relevante”.



**Graf. 5.7 - Nível de confiança mútua entre os associados**



Observa-se que a alternativa nível de compromisso foi citada como a variável mais importante por 44% dos respondentes, como segunda mais importante por 20%, e como de prioridade 3 a 5 pelo restante. Nenhum dos respondentes atribuiu prioridade menor que 5 a essa variável. Trata-se da variável considerada como sendo a mais relevante na opinião dos respondentes.

A divisão do poder foi considerada como de prioridade 1 por 20%, de prioridade 2 por 24%, de prioridade 3 por 28% e de prioridade 4 por 16% dos respondentes, totalizando 88% das respostas nestas 4 prioridades, o que significa que a grande maioria considera essa variável como de alta prioridade.

A variável referente à confiança mútua entre os associados foi também considerada importante, sendo classificada em prioridade 1 por 28% e em prioridade 2 por 28% dos respondentes. No grupo, 24% consideram a confiança mútua como de média ou baixa prioridade e cerca de 8% não incluíram essa variável entre as relevantes.

As três variáveis acima constituem um grupo bem distinto das demais, configurando as mais significativas para um processo de parceria. As demais tiveram a sua prioridade concentrada em níveis mais baixos, a partir da prioridade 4 até a prioridade 7 e também como não significativa.

No segundo grupo, a variável referente à divisão de esforços entre os associados em termos de tempo distribui-se na escala, com valores não maiores que 16%, o que ocorre nas prioridades 1 e 6.

A divisão de atividades entre os associados, com posições de prioridade 2, 3, 4 e 6, ocorre com 12%, 12%, 12% e 32%, respectivamente.

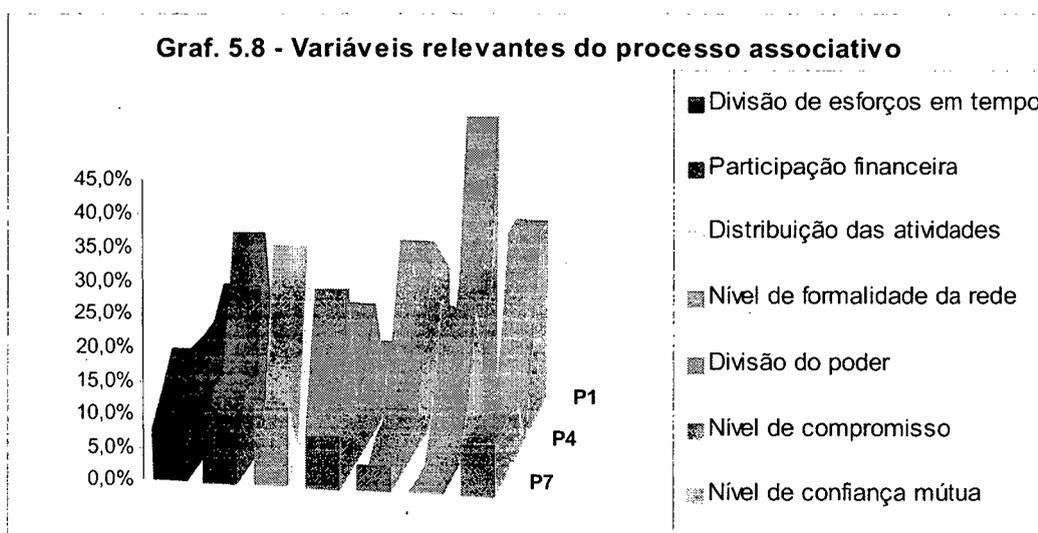
A questão da participação financeira de cada associado no capital também distribui-se pela escala, com maior concentração nas prioridades de ordem 3, 5, 6 e 7, caracterizando prioridade moderada.

Uma posição muito semelhante é quanto ao nível de formalidade da rede, a qual também se distribui na escala, com ênfase nas prioridades de ordem 4 e 7,

### 5.1.2 – Ordem relativa de importância

É conveniente confirmar os resultados referentes à ordenação das variáveis, usando um critério matemático. Inicialmente, pode ser montado o gráfico 5.8 que reúne as 7 variáveis e a distribuição de cada uma pelas prioridades. Trata-se de reunir os gráficos 5.1 a 5.7 em um único. Ao se procurar estabelecer comparações entre as alternativas, percebe-se que quanto maiores forem os percentuais das prioridades maiores, mais relevante é a alternativa. No limite, a alternativa mais importante seria a que fosse considerada como prioridade 1 por todos os respondentes e a menos importante seria a que fosse considerada como não relevante também pela totalidade dos respondentes. Assim, uma distribuição inicialmente alta e que decresce indica uma alternativa com concentração e ênfase nas prioridades altas e uma distribuição inicialmente baixa e que cresce, indica uma concentração e ênfase nas prioridades baixas.

Para a montagem de um gráfico, é necessário um critério para a distribuição do eixo das abcissas. Como no caso presente, não se busca uma mensuração sobre os intervalos entre as alternativas, essa grandeza pode ser considerada constante, de onde resulta o gráfico 5.8, o qual mantém a representação tipo gráfico de áreas com visualização tridimensional, para permitir uma visão de conjunto.



Para um tratamento numérico, os pontos de cada prioridade podem ser ajustados e uma reta, fazendo-se a regressão linear pelo método dos mínimos quadrados e nesse caso a inclinação da mesma, ou seja, seu coeficiente angular fornece um parâmetro de comparação entre as alternativas. Usando-se esse artifício, temos os resultados constantes na tabela 5.1, onde a inclinação de cada reta ajustada foi obtida pela equação:

$$\text{Inclinação} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Visando facilitar a interpretação dos dados, os valores de inclinação foram convertidos para um número índice, associando-se o valor 100 à maior inclinação com valor negativo, que identifica a reta mais inclinada no sentido favorável, isto é, com valores iniciais elevados e que decrescem progressivamente. As variáveis foram também classificadas de acordo com esse índice, que é a ordem em que foram expostas no texto acima.

	Inclinação	Índice
Nível de compromisso entre os associados	-0,0529	100
Forma como são tomadas as decisões (divisão do poder)	-0,0376	71
Nível de confiança mútua entre os associados	-0,0290	55
Intensidade de participação em termos de tempo de cada associado	-0,0052	10
Participação financeira de cada associado	-0,0005	-1
Distribuição de trabalho/ atividades entre os associados	0,0052	-10
Nível de formalidade da rede	0,0110	-21

Considerando a participação dessas variáveis para compor as dimensões estratégica, administração da rede e sócio-psicológica, como apresentado no quadro 2.6, tem-se a tabela 5.2.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	nr	Total
Estratégica	11%	11%	13%	11%	17%	20%	9%	8%	100%
Administração de rede	14%	16%	18%	18%	8%	6%	14%	6%	100%
Sócio-psicológica	36%	24%	10%	10%	8%	4%	4%	4%	100%

Fazendo-se o mesmo tratamento matemático, pelo método dos mínimos quadrados e atribuindo-se um índice, temos o resultado conforme a tab. 5.3.

Tab. 5.3 – Dimensões e variáveis – Resultados		
Dimensão	Variável	Índice
Estratégica	Esforço em tempo	0
	Esforço em dinheiro	
	Divisão de trabalho	
Administração de rede	Formalidade	33
	Tomada de decisão	
Sócio-psicológica	Compromisso	100
	Confiança mútua	

Nota-se que a dimensão sócio-psicológica foi preponderante, seguida pela dimensão de administração de rede e pela dimensão estratégica. Confrontando-se esses resultados com as conclusões de Varamaki (1996), observa-se que a dimensão sócio-psicológica tem primazia em ambas as situações, enquanto as outras duas dimensões estão em posições invertidas. Um dos aspectos que mais contribuíram para essa inversão foi a importância atribuída à divisão de poder entre os associados, que foi bastante valorizada pelos empresários participantes do Projeto Piloto e tinha menor importância nas conclusões de Varamaki. Outro motivo foi que as variáveis componentes da dimensão estratégica foram consideradas de importância baixa nos processos. O motivo para isso pode ser a visão a partir dos processos de terceirização, costumeiro no setor da construção civil. Nesse tipo de processo uma empresa, geralmente a construtora, assume a liderança e organização, definindo e impondo a divisão de atividades, divisão de tempo e assumindo os aspectos financeiros, sendo que as demais empresas não tem usualmente participação financeira.

### 5.1.3 Variáveis relevantes no Projeto Piloto

Os gráficos 4.6 a 4.12, do capítulo anterior, representam os resultados obtidos com relação às mesmas variáveis tratadas nos itens 5.1.1 e 5.1.2, fazendo referência ao próprio Projeto Piloto. A tab. 5.4 agrupa os resultados,

somando os percentuais com características positivas (adequado e muito adequado) e os percentuais com características negativas (pouco adequado e inadequado)

	Muito adequado ou adequado	Pouco adequado ou inadequado
Nível de compromisso entre os associados	24%	76%
Forma como são tomadas as decisões (divisão do poder)	68%	32%
Nível de confiança mútua entre os associados	44%	56%
Intensidade de participação em termos de tempo de cada associado	44%	56%
Participação financeira de cada associado	60%	40%
Distribuição de trabalho/ atividades entre os associados	20%	80%
Nível de formalidade da rede	38%	62%

Pode-se dividir em três grupos as respostas. Assim, os itens considerados como adequados foram a participação financeira e a divisão do poder. Em posição intermediária o nível de confiança mútua e o nível de esforço em termos de tempo e como pouco adequados ou inadequados aparecem as variáveis: nível de compromisso entre os associados, distribuição de atividades e nível de formalidade da rede.

Deve ser considerada a ordem em que as variáveis aparecem na tab. 5.4, que reflete as prioridades indicadas para as mesmas em processos associativos, conforme apresentado no item 5.1.2. Estas duas situações estão reunidas no quadro 5.1.

Ao se estabelecer uma comparação entre as duas situações, considerou-se que as questões envolvendo, por um lado, a relevância relativa das variáveis e, por outro, sua adequação no Projeto Piloto não são independentes, mas ambas consideram a experiência concreta do próprio Projeto Piloto, que sendo recente, tende a ser preponderante como fator de comparação.

O quadro 5.1 permite concluir que o nível de confiança mútua e a participação em termos de tempo são de média importância e tiveram uma classificação também mediana na avaliação do Projeto Piloto. A questão da participação financeira, que é considerada de baixa importância, foi considerada adequada no empreendimento. A divisão de poder também foi considerada adequada e este fator foi considerado de alta importância. A divisão de atividades e o nível de formalidade da rede foram considerados inadequados e também pouco relevantes. O quadro salienta que o maior conflito está no nível de compromisso entre os participantes, que foi o fator considerado mais importante nos processos de parceria e inadequado no processo, na opinião de 76% dos empresários.

Quadro 5.1 – Comparativo entre as variáveis relevantes nas parcerias em geral (importância) e no Projeto Piloto (adequação)		
	Importância	Adequação
Nível de compromisso entre os associados	Alta	Inadequado
Forma como são tomadas as decisões (divisão do poder)		Adequado
Nível de confiança mútua entre os associados	Média	Média
Intensidade de participação em termos de tempo de cada associado		
Participação financeira de cada associado	Baixa	Adequado
Distribuição de trabalho/ atividades entre os associados		Inadequado
Nível de formalidade da rede		Inadequado

Como a divisão de poder foi considerada importante e adequada e a distribuição de atividades foi considerada inadequada, isso indica que a forma adotada, com um grupo gestor de poucas pessoas, é considerada adequada pelos empresários. No entanto, a maneira como esse grupo gestor efetivou a obra, que foi criticada por diversos associados, aparece também como aspecto negativo na distribuição de atividades entre os associados, considerada inadequada pela grande maioria dos respondentes. Como 80% significam 20 pessoas, possivelmente só os componentes do grupo gestor consideraram adequado esse item.

A diferença entre a distribuição de atividades e a participação em termos de tempo indica que os empresários consideram a característica tempo como mais flexível, com menor necessidade de uma divisão eqüitativa nesse item.

Assim, estes dados apontam o fator compromisso mútuo como a principal deficiência observada no processo de parceria em estudo.

#### 5.1.4 Dificuldades e problemas observados no Projeto Piloto

As informações sobre dificuldades e problemas foram obtidas com as perguntas das entrevistas, especialmente as que constam do quadro 4.1 (dificuldades na parceria) e quadro 4.4 (grandes lições). Muitas colocações referem-se a aspectos também abordados no questionário e atuam como informação complementar. A maioria das colocações representa a opinião de um ou de poucos respondentes, exigindo cuidado para evitar generalizações e conclusões indevidas.

As questões relativas ao custo e à gestão financeira foram preponderantes, sendo destacadas por muitos dos entrevistados. Além destas, as referentes à divisão do poder e nível de influência foram também bastante citadas, incluindo aspectos como falta de transparência, excessiva tolerância com metas, custos e prazos, falta de integração e diálogo, atendimento a interesses particulares e outros. Reforça a conclusão anterior de que foi percebida uma deficiência no nível de compromisso como também uma distribuição de atividades inadequadas entre os participantes.

Diversos empresários admitiram a sua pouca participação, alegando falta de tempo. Também diversos deles citaram as dificuldades de mercado, na etapa de venda dos apartamentos.

Elementos característicos do Projeto Piloto como a etapa de planejamento, que teve duração maior que a etapa de construção, o fato associativo em si, o treinamento de pessoal realizado durante as obras, foram pouco citados. A etapa de planejamento somente foi objeto de um comentário, no sentido de que teve custos demasiado elevados. O fato associativo em si e o fator treinamento foram citados somente com ênfase positiva.

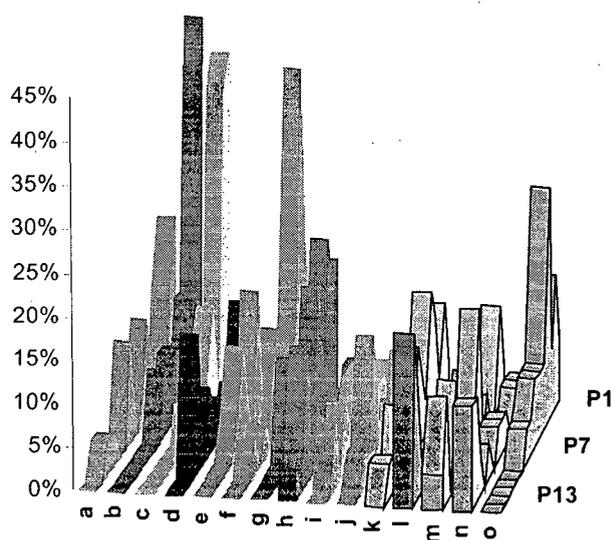
### 5.1.5 Relacionamento anterior com os demais participantes

A questão da relevância das variáveis é complementada pela questão que trata do relacionamento anterior com os demais participantes. A tab. 4.3 revela uma distribuição equilibrada entre as situações de caráter positivo ou neutro, enquanto as situações de conflito foram desconsideradas pela quase totalidade dos respondentes. Observa-se a existência de relacionamento de amizade e relacionamento social entre os empresários, sem que possa ser apontada alguma clara preponderância de um dos itens. Os resultados são coerentes com a importância e relativa adequação atribuída à variável confiança mútua.

## 5.2 Motivos para associar-se

Foram apresentados aos participantes um total de 15 motivos, obtidos nas referências bibliográficas, para serem ordenados. Assim como no item que apresentava a relevância relativa das variáveis, devem ser analisadas separadamente as alternativas. Também neste caso convém aplicar o método da regressão linear para calcular a inclinação da reta ajustada e assim classificar as alternativas. O gráfico resumo, com todas as alternativas está representado no graf. 5.9. O resultado, já em ordem decrescente, está na tab. 5.5, na qual a coluna intitulada "Ref" indica a letra correspondente no gráfico.

**Graf. 5.9 - Motivos para associarse - Prioridades**



Tab. 5.5 – Motivos para associar-se – classificação			
Ref	Item	Inclinação	Índice
c	Viabilizar o acesso a novas tecnologias	-0,0203	100
b	Dividir despesas em pesquisa e desenvolvimento	-0,0173	85
f	Acelerar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços	-0,0150	74
o	Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	-0,0124	61
g	Aprender novas técnicas empresariais	-0,0113	56
a	Buscar alternativa para incertezas e para reduzir riscos	-0,0073	36
k	Obter recursos complementares (consultoria, treinamento)	-0,0059	29
e	Viabilizar o acesso a novos mercados	-0,0039	19
i	Enfrentar desafios competitivos de concorrentes	-0,0009	4
d	Conquistar ou manter uma posição de mercado	-0,0006	3
j	Superar barreiras comerciais geradas por grandes empresas ou outros grupos	0,0003	-1
m	Obter economia de escala pelo maior volume de recursos envolvidos	0,0010	-5
h	Viabilizar acesso a maiores recursos financeiros	0,0031	-15
n	Manter a estabilidade do mercado	0,0046	-23
l	Aproveitar a capacidade ociosa	0,0071	-35

A tabela de origem, com os valores detalhados por alternativa e prioridade é a tab. 4.5.

Visando um agrupamento das prioridades, os motivos foram reunidos em grupos e foi estabelecida a seguinte escala:

Prioridade alta – Níveis 1 a 3

Prioridade média-alta – Níveis 4 a 6

Prioridade média – Níveis 7 a 9

Prioridade média-baixa – Níveis 10 a 12

Prioridade baixa – Níveis 13 a 15

Compondo os valores percentuais conforme os grupos acima, resulta a tab. 5.6, onde manteve-se a ordem seqüencial da tab. 5.5

Tab. 5.6 – Motivos para associar-se por grupo de prioridades						
	P Alta	P média alta	P média	P média baixa	P baixa	nr
Viabilizar o acesso a novas tecnologias	76%	20%	4%			
Dividir despesas em pesquisa e desenvolvimento	68%	16%	12%			4%
Acelerar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços	68%	16%	4%	8%		4%
Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	32%	44%	16%			8%
Aprender novas técnicas empresariais	44%	24%	12%	12%		8%
Buscar alternativas para incertezas e para reduzir riscos	32%	16%	16%	4%	4%	28%
Obter recursos complementares (consultoria, treinamento)	20%	32%	20%	8%	8%	12%
Viabilizar o acesso a novos mercados	16%	16%	16%	4%		48%
Enfrentar desafios competitivos de concorrentes	8%	16%	20%	12%	8%	36%
Conquistar ou manter uma posição de mercado	16%	4%	8%	24%		48%
Superar barreiras comerciais geradas por grandes empresas ou outros grupos	8%	12%	8%	24%	4%	44%
Obter economia de escala pelo maior volume de recursos envolvidos	16%	4%	16%	16%	16%	32%
Viabilizar acesso a maiores recursos financeiros	8%	8%	4%	16%	20%	44%
Manter a estabilidade do mercado	8%	4%	12%	4%	28%	44%
Aproveitar a capacidade ociosa	4%	4%			36%	56%
Fonte: tabela 4.5						

O motivo “viabilizar o acesso a novas tecnologias” foi o principal motivo para a entrada no processo associativo. Foi o único citado por todos os respondentes, e três quartos do total o consideraram como prioridade alta. Os demais consideraram como prioridade média-alta e média.

A divisão dos custos em pesquisa e desenvolvimento foi o segundo motivo apontado pelos respondentes, sendo que 68% o consideram como sendo de prioridade alta e 16% como média-alta.

Acelerar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços é um motivo com classificação muito próxima do anterior, sendo que 68% o consideram de prioridade alta e 16% como média-alta.

Melhorar a qualidade dos produtos/serviços foi considerado como de alta prioridade por 32% dos respondentes e de prioridade média-alta por 44%.

O aprendizado de novas técnicas empresariais foi considerado de alta prioridade por 44% e de prioridade média-alta por 24% dos respondentes.

A busca de alternativas para incertezas e para reduzir riscos foi indicado como de alta prioridade por 32%, prioridade média-alta por 16% e prioridade média por 16% dos respondentes. Este item teve um percentual significativo de respondentes que o considerou como não relevante (28%).

A obtenção de recursos complementares, como consultoria e treinamento foi considerada de prioridade alta por 20%, média-alta por 32%, média por 20%, média-baixa e baixa por 8% cada uma.

Viabilizar o acesso a novos mercados foi considerado de alta prioridade por 16% dos respondentes, de prioridade média-alta por 16% e por 16% como de prioridade média. A metade dos respondentes considerou este motivo não relevante.

Enfrentar desafios competitivos de concorrentes obteve 8% de respostas como sendo de alta prioridade, 16% como prioridade média-alta e 20% como de prioridade média. Foi considerado não relevante por 36%.

A conquista ou manutenção de posição de mercado teve indicações distribuídas pela escala, sendo de alta prioridade para 16% dos respondentes, de prioridade média-alta por 4%, de prioridade média por 8% e de prioridade média-baixa por 24%. A metade dos respondentes considerou este motivo não relevante.

Superar barreiras comerciais geradas por grandes empresas ou outros grupos distribui-se em todos os grupos de prioridade, com 8% de alta, 12% de média-alta, 8% de média, 24% de média-baixa e 4% de baixa. Quase a metade (44%) consideram o motivo não relevante.

Obter economia de escala pelo maior volume de recursos envolvidos foi também um motivo bem distribuído pela escala, com 16% de prioridade alta, 4% de média-alta, 16% de média, 16% de média-baixa e 16% de baixa. O restante (32%) considerou o motivo como não relevante.

Viabilizar acesso a maiores recursos financeiros é também um motivo bem distribuído pela escala, com valores de 8% para prioridade alta, 8% para média-alta, 4% para média, 16% para média-baixa e 20% para baixa. Quase metade dos respondentes consideram o motivo não relevante.

Manter a estabilidade do mercado está em situação parecida com o item anterior, sendo de prioridade alta para 8%, média-alta para 4%, média para 12%, média-baixa para 4% e baixa para 28%. Também quase a metade dos respondentes considerem o motivo como não relevante.

O aproveitamento da capacidade ociosa foi o menos cotado dos motivos, considerado não relevante por 56% dos respondentes. A maioria dos que citaram este motivo, o fizeram com sendo de prioridade baixa. Esta colocação indica que essa questão foi superada nas empresas envolvidas, ao menos na opinião dos empresários e executivos respondentes.

Com base na classificação pelo método de regressão linear e pelo grupos de prioridade, as alternativas podem ser reunidas em subgrupos, de acordo com a relevância considerada na pesquisa. Estes grupos constam do quadro 5.2, onde são nominados de G1 a G5. A composição dos grupos obedece à seqüência conforme a tab. 5.5, decorrente da aplicação do método de regressão linear pelos mínimos quadrados. O ponto de separação considerou que o G1, de alta relevância foi citado por todos os respondentes, com prioridade acima da média. O G2 tem incidência de citações decrescentes, da prioridade alta até média-baixa, sem citações como prioridade baixa e pequeno índice de não relevante. O G3 distribui-se em toda a escala, mantendo ainda a característica decrescente na ordem de prioridades com moderada incidência de não relevância. O G4 tem distribuição oscilante ou decrescente nas prioridades, com nível alto de não relevância. O G5 tem distribuição crescente em direção aos níveis mais baixos de prioridade e altos índices de não relevância.

Quadro 5.2 – Agrupamento ordenado dos motivos para associar-se	
Grupo	Motivo
G1 – Motivo de alta relevância	Viabilizar o acesso a novas tecnologias
G2 – Motivos de relevância média alta	Dividir despesas em pesquisa e desenvolvimento
	Acelerar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços
	Melhorar a qualidade dos produtos/serviços
	Aprender novas técnicas empresariais
G3 – Motivos de média relevância	Buscar alternativa para incertezas e para reduzir riscos
	Obter recursos complementares (consultoria, treinamento)
G4 – Motivos de relevância média baixa	Viabilizar o acesso a novos mercados
	Enfrentar desafios competitivos de concorrentes
	Conquistar ou manter uma posição de mercado
	Superar barreiras comerciais geradas por grandes empresas ou outros grupos
	Obter economia de escala pelo maior volume de recursos envolvidos
G5 – Motivos menos relevantes	Viabilizar acesso a maiores recursos financeiros
	Manter a estabilidade do mercado
	Aproveitar a capacidade ociosa

### 5.3 Avaliação do sucesso do Projeto Piloto

#### 5.3.1 Disposição para outras parcerias

A maioria dos respondentes, cerca de dois terços, manifestou intenção de continuar com discussões e troca de experiências com outras empresas, enquanto a participação em parcerias mais amplas tal como o Projeto Piloto é forte em pouco mais de um terço dos empresários e executivos, conforme apresentado nos gráficos 4.13 e 4.14. Nos extremos da escala, 24% afirmam disposição muito grande para outras parcerias amplas enquanto 16% afirmam não ter nenhuma disposição. As respostas evidenciam que a maioria dos empresários tende a parcerias mais restritas e não pretende repetir um

empreendimento associativo como o Projeto Piloto. Este fato indica que os resultados não corresponderam às expectativas, pois existe a tendência de repetir as ações que deram bons resultados e evitar as de resultados reduzidos ou negativos.

A questão é complementada pela que indaga sobre a participação em outras parcerias. A partir dos resultados apresentados na tab. 4.2 observa-se que há uma distribuição no que se refere à essa participação. Cerca de um quinto dos respondentes admite ter participado de outras parcerias com a maioria dos demais associados. Cerca de metade dos respondentes participou de parcerias com outros associados ou com outras empresas e 16% disseram nunca ter participado de alguma ação considerada como processo de parceria.

A síntese indica uma disposição acentuada para participar de processos menos amplos de parceria, incluindo as do tipo rede de empresas com atividades complementares e associações com poucos parceiros, conforme relatado nas entrevistas. Indica também uma avaliação do empreendimento abaixo das expectativas

### 5.3.2 Melhoria na competitividade e transferência de experiências

A questão que inquiria se a empresa pode ser considerada como tendo uma vantagem competitiva em relação às que não participaram do processo, conforme consta no gráfico 4.16, mostra que cerca de um terço dos executivos consideram que essa vantagem existe e alguns a referem como sendo muito grande. A questão da transferência da experiência adquirida, para outras atividades da empresa foi considerada significativa por cerca de um quarto dos respondentes, conforme gráfico 4.15. Observa-se que os empresários embora em geral admitam melhorias derivadas de processos associativos, consideram que o aumento de competitividade é pequeno e não percebem essa melhorias incorporadas ao funcionamento de suas empresas.

### 5.3.3 Grau de sucesso

Os dados obtidos constam do gráfico 4.17 e mostram que os respondentes consideram o Projeto Piloto como tendo tido um grau de sucesso significativo ou muito grande na opinião de 36% deles enquanto 64% consideram o sucesso

como moderado ou baixo. Esse grau de sucesso está coerente com a pouca disposição para participar de outros empreendimentos do tipo, com o pequeno aumento de competitividade observado e com a baixa transferência da experiência adquirida.

Nas entrevistas, mais claramente do que no questionário, os executivos atribuem seu posicionamento aos aspectos financeiros, conturbados no final do processo. Segundo estas colocações, havia expectativa de lucro financeiro, moderado ou significativo e houve dificuldades na venda das unidades, sendo necessário dividir as não vendidas entre as empresas associadas. Assim, algumas empresas negociaram sua parte com valor monetário abaixo do esperado.

Em geral, os empresários admitem ganhos e um grau maior de sucesso em aspectos técnicos, mesmo considerando algumas soluções que se revelaram pouco adequadas. Também nas entrevistas, ressalta-se a importância do empreendimento como laboratório e a maioria dos empresários salienta que a expectativa econômica, não realizada a contento, compromete o grau de sucesso do empreendimento. À interpretação dos empresários ao responder à questão considera o sucesso do ponto de vista empresarial, o qual envolve aspectos de tecnologia, de gestão e financeiros.

O fato de cerca de um terço dos envolvidos considerar o grau de sucesso significativo, sendo que alguns o assinalaram como muito grande, tem relação com as expectativas iniciais e com a validade do processo, mesmo considerando o resultado financeiro.

Deve-se notar que a distribuição do valor financeiro entre os associados foi considerada pouco relevante, conforme item 5.1. Essa relevância é limitada à divisão financeira, e significa que não há necessidade de ser em valores iguais ou semelhantes, admitindo-se uma participação de acordo com o interesse e possibilidade de cada associado. Importante é que, qualquer que seja o valor, se existe uma expectativa financeira, é fator fundamental e afeta significativamente o sucesso do empreendimento. Um prejuízo financeiro significa fracasso.

## 5.4 Outros elementos de análise

### 5.4.1 Inovações e melhoria na qualidade, produtividade e competitividade

Este grupo compreendia cinco itens do questionário, relacionando os processos genéricos de parceria com: produtividade, inovações nas formas de trabalho, inovações na gestão, aumento de qualidade e aumento de produtividade nas empresas. As respostas constam dos gráficos 4.1 até 4.5 e indicam a percepção dos respondentes em alguns aspectos relativos às parcerias em geral. As respostas foram reunidas em dois grupos, um no sentido positivo da questão, somando os percentuais de respostas que consideravam grau de importância muito grande e significativo e outro grupo no sentido negativo, com respostas com graus moderado, baixo ou nenhum. Essa situação é apresentada na tab. 5.7.

	Muito grande ou significativo	Moderado baixo ou nenhum
Grau em que as parcerias levam a inovações nas formas de trabalho	72%	28%
Grau em que as parcerias melhoram a qualidade dos produtos ou serviços das empresas	56%	44%
Grau em que as parcerias melhoram a produtividade das empresas participantes	52%	48%
Grau em que as parcerias levam a inovações no processo de gestão das empresas	32%	68%
Grau em que as parcerias aumentam a competitividade das empresas	44%	56%

As respostas indicam que uma significativa maioria, cerca de três quartos dos empresários vêem os processos de parceria conduzindo a inovações nas formas de trabalho. Cerca de um quinto, consideram que essas inovações ocorrem em um grau muito grande.

Cerca de metade dos empresários considera que as parcerias melhoram a produtividade e a qualidade dos produtos/serviços da empresa e apenas 32%

concordam que as parcerias levam a inovações na gestão e 44% citaram que as parcerias aumentam a competitividade das empresas.

#### 5.4.2 – Participação nas etapas do empreendimento

A questão complementar sobre a participação nas diversas fases do Projeto Piloto consta da tab. 4.1, a qual indica as variações de composição do grupo de empresários ao longo do tempo, desde as origens do processo. Cerca de dois terços dos respondentes participaram da maioria das fases. Os números mais reduzidos nas fases mais demoradas, com menos da metade dos empresários, refere-se às reuniões quinzenais destinadas a discutir problemas comuns e ao processo de planejamento estratégico, decorrente dessas reuniões. Como foram processos de duração longa em comparação com as demais fases iniciais, os números refletem uma decorrência que pode ser considerada natural. Um aspecto relevante é o fato de cerca de dois terços considerarem como tendo participado do planejamento detalhado da obra e somente 20% consideram que participaram efetivamente da construção (na gestão e não no aspecto operacional). Segundo os dados obtidos nas entrevistas, isto reflete a delegação de poder dada ao grupo gestor da construção. As reuniões desse grupo, embora abertas para todos os associados, tiveram pouca participação além dos membros desse grupo gestor. Como diversos associados manifestaram uma posição contrária à maneira como esse grupo conduziu a construção, este fato pode ser um motivo a mais para considerar-se como não tendo participado da gestão da construção em si.

Os resultados obtidos nas questões apresentadas acima são coerentes com as características da construção civil citados na fundamentação teórica:

- a) O setor tem processos de gestão conservadores e tende a mantê-los, o que fica evidenciado pela baixo grau de inovações em consequência de processos de parceria.
- b) O alto grau de inovações nas formas de trabalho admitidas indicam um setor que ainda usa processos tradicionais e que necessita grandes melhorias.

As respostas obtidas indicam também que a influência das parcerias em qualidade, produtividade e competitividade é considerada significativa por cerca da metade dos respondentes, enquanto os demais consideram que essa influência é moderada ou baixa.

#### 5.4.3 Participação dos órgãos de apoio

A questão que tratava do relacionamento com entidades e órgãos de apoio indica que o relacionamento com estes em geral foi considerado bom, com ressalvas. Diversos participantes disseram não ter informações sobre essa participação, que foi tratada como um aspecto secundário. Outras respostas admitem que algum valor foi agregado, mas ainda pouco em relação ao potencial desses relacionamentos. Em geral, os empresários esperam que essa cooperação prossiga e seja incrementada.

#### 5.4.4 Visão do associativismo, aprendizado e lições derivadas da participação no processo

Esta visão pode ser obtida das considerações anteriores juntamente com as respostas às perguntas da entrevista. Os respondentes consideram as parcerias como importantes e necessárias, como uma solução viável. As críticas ao processo são comentadas no sentido de que as parcerias devem ser com poucos participantes, o que foi referido por diversos entrevistados, e essas empresas devem ter um forte compromisso mútuo e serem de porte semelhante.

## **6 CONCLUSÕES**

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, considerando aspectos relativos ao caso particular em estudo, o Projeto Piloto, e o associativismo em geral. Em seguida são apresentadas sugestões para novas pesquisas e as considerações finais.

### **6.1 A pesquisa e o setor da construção civil**

O setor da construção civil, que era considerado tecnológica e administrativamente atrasado e conservador, tem apresentado iniciativas diversas no sentido de fornecer maior valor aos seus clientes, buscando ampliar a sua qualidade, produtividade e competitividade. Diversas soluções novas e atualização de soluções tradicionais tem sido propostas e experimentadas. Um processo associativo como o que serviu de base para esta pesquisa constitui um exemplo e um marco nessa busca de melhoria. Essa relevância é aumentada pelo tipo de parceria efetivado, uma joint-venture entre concorrentes diretos, que visava principalmente demonstrar a viabilidade desse tipo de processo.

A contribuição maior para a engenharia de produção é apresentar a visão de empresários da construção civil sobre o associativismo, seus aspectos fundamentais e sua importância para o setor. Esta visão, colocada em um momento sócio-econômico-cultural caracterizado por mudanças rápidas, insegurança crescente e grande competitividade, indica para o setor acadêmico como buscar as contribuições mais relevantes e que serão mais valorizadas por esse setor empresarial. A pesquisa permite ainda realizar comparações com outras, em outros setores ou em outros locais, verificando a convergência das conclusões.

### **6.2 Conclusões**

Os empresários consideram as parcerias como importantes, necessárias e viáveis. Representam um meio efetivo para solução de problemas e limitações existentes no setor da construção civil. Alguns empresários consideram que as parcerias são uma questão de sobrevivência. Cerca da metade considera que as

parcerias melhoram a qualidade, a produtividade e a competitividade das empresas.

As variáveis nível de compromisso, divisão do poder e confiança mútua são consideradas as mais relevantes em um processo associativo. Variáveis envolvendo a participação financeira, participação em tempo, a repartição dos trabalhos e a formalidade da rede são consideradas menos relevantes. O nível de compromisso é considerado mais relevante que o nível de confiança, o qual foi citado como muito relativo, por alguns empresários. As variáveis que se referem à administração da rede foram consideradas mais importantes que as variáveis que se referem à estratégia, devido à relevância atribuída à forma como é feita a divisão do poder e à estrutura de decisão. Essas variáveis indicam que a dimensão sócio-psicológica é considerada mais importante que a dimensão de administração da rede e esta mais importante que a dimensão estratégica. No caso particular do Projeto Piloto, a questão apontada como mais crítica foi o nível de compromisso entre os participantes, considerado inadequado, juntamente com o resultado financeiro, que não correspondeu às expectativas iniciais.

Os participantes da pesquisa consideram que o acesso a novas tecnologias, o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de produtos e serviços são os principais motivos para a participação em processos associativos. O aproveitamento da capacidade ociosa é considerado não relevante ou de baixa prioridade. Esta conclusão contrasta com diversas colocações acadêmicas que citam este fato como motivo para as parcerias, mas está de acordo com as características do setor de construção civil, que tradicionalmente faz uso da terceirização, também como forma de reduzir a capacidade ociosa.

A maioria dos respondentes, quase três quartos do total, consideram que parcerias levam a inovações nas formas de trabalho enquanto cerca de um terço considera que as parcerias levam a inovações no processo de gestão, o que confirma a maior facilidade de assimilação de inovações técnicas e resistência a alterações no processo de gestão.

Diversas colocações foram no sentido de que as parcerias deveriam ser com pequeno número de empresas, de mesmo porte, com afinidades entre si e com muita disposição e abertura em suas inter-relações

A análise particular do Projeto Piloto, segundo a visão dos empresários envolvidos, mostra um sucesso considerado como moderado ou baixo. Somente um terço dos empresários considera que o sucesso foi significativo. Os aspectos relativos à divisão das atividades e à falta de integração entre os associados, juntamente com expectativas iniciais irreais representam dificuldades e motivos para o grau de sucesso observado no processo. O aspecto financeiro foi relevante e os resultados aquém dos esperados representaram problemas para os associados. Os aspectos de transferência da experiência para outras atividades da empresa e obtenção de vantagem competitiva em relação a empresas não participantes do processo foi também considerado moderado.

Existe uma disposição da maioria para continuar com processos associativos restritos, como discussões e trocas de experiências com outras empresas do setor, e menor disposição para participar de outros empreendimentos associativos mais amplos.

A forma como foi feita a divisão do poder e a estrutura de decisão foi considerada adequada por quase três quartos dos respondentes enquanto a divisão de atividades no Projeto Piloto foi considerada adequada por apenas um quinto dos mesmos. Diversos entrevistados mencionaram uma disputa pelo poder, o que é reforçado pelo fato da estrutura do poder ser considerada adequada e a divisão de atividades ser considerada inadequada.

A participação de entidades de apoio foi percebida e valorizada por alguns dos entrevistados, em geral com ressalvas. A maioria dos executivos não percebeu essa participação. Existe expectativa de um desenvolvimento e aprimoramento desse tipo de relacionamento.

O planejamento detalhado da obra foi pouco citado pelos executivos, embora a maioria deles tenha assinalado a sua participação no mesmo, sinalizando que esse aspecto foi considerado adequado e/ou pouco relevante.

Observa-se que os empresários que passaram pelo processo de parceria aprendem efetivamente com a experiência. A semelhança dos resultados das avaliações e da importância relativa das variáveis e motivos para associar-se, entre os obtidos com os empresários e os relatados nos trabalhos de pesquisa indicam o quanto a experiência ensina. De outra forma, não seria possível que empresários envolvidos com o dia a dia de seus empreendimentos e sem

conhecimento das pesquisas e conclusões a nível acadêmico realizadas em todo o mundo, chegassem a conclusões tão semelhantes.

### **6.3 Sugestões para novas pesquisas**

A partir da situação pesquisada neste trabalho, são feitas as seguintes sugestões para novas pesquisas:

1) Foi mencionado no texto que existe uma cultura de canteiro de obras, que é afetada pelos fatos e circunstâncias e que é importante para definir o comportamento do pessoal de obra e sua reação à novos fatos, técnicas, materiais, tecnologias, formas de gestão e outras. Um possível trabalho consiste em verificar as alterações que o associativismo exerce nessa cultura.

2) Os processos de associativismo estão se multiplicando e devem ser estudados, assim como o que foi objeto desta pesquisa. Outros setores como o calçadista, o cerâmico, redes de panificadoras, redes de farmácias e diversos outros podem ser objeto de pesquisas específicas.

3) Um aspecto relevante que merece maiores pesquisas é a visão e o nível de esclarecimento dos empresários, particularmente de micros e pequenas empresas, sobre o associativismo em suas diversas formas. Em particular, os estados do sul do país tem uma grande quantidade dessas empresas e poucos trabalhos sobre as parcerias praticadas.

4) As redes de empresa, consideradas a partir do conceito de cluster ou distritos industriais, estendido para todo o universo empresarial, pode ser estudado e avaliado como alternativa para as micros e pequenas empresas brasileiras e verificado seu potencial para o desenvolvimento local, regional e nacional.

### **6.4 Considerações finais**

O trabalho de pesquisa, a partir da base teórica sobre o setor da construção civil e dos elementos fundamentais e tipos de associativismo, permite concluir que o setor está buscando alternativas e formas de aumentar sua competitividade. Os empresários tem consciência das necessidades de aumentar o valor dos produtos e serviços entregues a seus clientes e também estão cientes das dificuldades que as empresas tem para alavancar a qualidade, produtividade e competitividade de forma isolada. As parcerias, que tem um elemento preconizador no processo de

terceirização, que é tradicional no setor da construção civil, são vistas como uma alternativa e uma opção para enfrentar os desafios existentes. Mais do que os resultados imediatos, que podem ficar aquém do esperado, iniciativas como a que serviu de base para este estudo, representam um avanço na forma de pensar, produzir e gerir as construções. Os empresários que vivenciaram o processo evoluíram na sua visão e percepção do próprio setor e adquiriram melhores condições para participar, de forma consciente e produtiva, de outras iniciativas no sentido de aprimorar a indústria da construção civil curitibana, paranaense e brasileira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIROLDI G. **Le piccole imprese e i distretti industriali nella società della conoscenza** – Rassegna Stampa Distretto Lecchese 04 – Lecco Economia – jun 1998. Disponível em [http://www.lecomech.com/it\\_files/3.2.1.a.html](http://www.lecomech.com/it_files/3.2.1.a.html). Acesso em 06mar2001
- ALVES, Patrícia Maria Costa. **Relacionamento cliente / fornecedor na indústria da construção civil – Novas tendências voltadas para um contexto de qualidade e produtividade**. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC. Florianópolis, 1997
- ANSOFF, Igor; DECLERCK, Roger e HAYES, Robert. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo. Atlas, 1981
- CARDOSO, Francisco F. **Competitividade setorial e cadeia produtiva**. Disponível em <http://www.pcc.usp.br/pessoal/professores/fcardoso/competitividade-v12.htm>. Acesso em 27abr2001.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999
- CLUB DEI DISTRETTI – **Distretti proiettati verso gli anni 2000** – News Letter num 3 – Abril 1996 – Disponível em <http://www.clubdistretti.it/news03.html>. Acesso em 16/mar/2001
- CONTADOR, Jose Celso . **Campos e armas da competição** in Gestão de operações. São Paulo: Edgard Blucher, 1998
- DACOL, Silvana, **O Potencial Tecnológico da Indústria da Construção Civil: Uma proposta de Modelo**. Florianópolis, 1996. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1996
- DICIONÁRIO DE ECONOMIA. Disponível em: <http://www.economiabr.net/pesquisas.html> Acesso em 03abr01.
- ENGENHARIA TÉCNICA. Curitiba, GN Editora de Livros e Revistas, n22, jun/jul/ago2000

- ENGENHARIA TÉCNICA. Curitiba, GN Editora de Livros e Revistas, n23, out/nov/dez 2000.
- ENGENHARIA TÉCNICA. Curitiba, GN Editora de Livros e Revistas, n21, dez99/jan/fev2000
- FINATTI, Euclesio Manoel. Projeto Piloto (Edifício Obra Prima). **Engenharia Técnica**, Curitiba, n.23, pg. 05, out/nov/dez 2000
- FRANCO, Eliete de Medeiros. **A ergonomia na construção civil: uma análise do posto de mestre-de-obras**. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC. Florianópolis, 1995
- GAZETA DO POVO. Edifício Obra Prima, Curitiba, 29mar2000, suplemento
- GEHBAUER, Fritz Georg. University Karlsruhe. Entrevista pessoal em 27mar2001
- HASELHOFF, Frits. **Novo Paradigma para o Estudo das Metas Organizacionais** in Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo. Atlas, 1981
- IIDA, Itiro. **Pequena e Média Empresa no Japão**. 2 edição. São Paulo: Brasiliense, 1986
- KEHL, SergioP. **Produtividade na construção civil** in Gestão de Operações. São Paulo: Edgard Blucher, 1998
- KOTABE, Masaaki et al. **Strategic alliances in emerging latin america: a view from brazilian, chilean and mexican companies**. In Journal of world business, vol 35, issue 2, pag 114-132. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/> acesso em 25jun2001
- KOZA, Mitchell e LEWIN, Arie. **Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of sucess** in European Management Journal, vol 18 issue 2, Abril 2000, pag 146-151. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/> . Acesso em 25jun2001
- LE PERA, Sergio. **Joint Venture y Sociedad - acuerdos de coparticipacion empresaria**. Buenos Aires, Editorial Astrea, 1997.
- LEIRIA, Jeronimo Souto e SARATT, Newton. **Terceirização, uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**. São Paulo. Editora Gente. 1995

- LIMA, Irê S; HEINECK, Luiz Fernando Mallmann. **Uma metodologia para a avaliação da qualidade de vida no trabalho operário da construção civil.** In **GESTÃO DA QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL: Uma abordagem para empresas de pequeno porte.** 2 ed. Porto Alegre: Programa da Qualidade e Produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul, 1994. SEBRAE-RS; SINDUSCON-RS; UFRGS; CIENTEC
- MARCONI, Marina de andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 2 ed. São Paulo. Atlas. 1990
- MESEGUER, Alvaro Garcia. **Controle e garantia da qualidade na construção.** São Paulo. Projeto, 1991
- MOURA, Danielle Costa. **Mudança na estrutura organizacional do processo de projeto para alavancagem em construção de edificações: um estudo multi-caso em pequenas empresas.** Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC – Florianópolis, 1998
- OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná. **O cooperativismo do Paraná no Terceiro Milênio** . Disponível em <http://www.ocepar.org.br>. Acesso em 29set00
- OLIVEIRA, Miriam e FREITAS, Henrique. **Processo de Projeto de obras de Edificações: Iniciativas para a Melhoria da Qualidade.** Artigo divulgado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 1997
- PEARCE, Frederick. **The Joint Venture Home Page.** online. Disponível em <http://home.earthlink.net/~fpearce/jointventure.html>. Acesso em 03abr2001.
- PHILIPPSEN, Vera Lucia Inês. Construindo qualidade. **Engenharia Técnica,** Curitiba, n.23, pg. 6-7, out/nov.dez 2000.
- PIRES, Marcio de Souza. **Gestão estratégica da qualidade** . Florianópolis, 2000. Apostila da disciplina Gestão Estratégica da Qualidade. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC
- PORTER, Michael E. **Cluster e Competitividade** in HSM Management 15. Julho/agosto 1999. pag 100-110

- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 1991
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**, Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro. 1990. Ed Campus
- RAMANGHALAY, Charles. **Partenering for Knowledge: An eclectic Safari Tour Into the SME's State of the Art**. In Micro, Small and Medium Enterprises Challenges for Competitiveness International Conference – Rio de Janeiro, 1999
- ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gerenciamento por processo** in Gestão de Operações. São Paulo: Edgard Blucher, 1998
- RUMMEL, J Francis. **Introdução aos procedimentos de pesquisa em educação**. Editora Globo. Porto Alegre, 1974
- SABA, Andrea. in **Modelos Italianos de Desenvolvimento** –Ago 2000 - Disponível em Ecco! <http://ecco.com.br/especiais/economia2.htm>. Acesso em 08mar2001.
- SCARDOELLI, Luciane Salerno et al. **Melhorias de Qualidade e Produtividade: Iniciativas das empresas de construção**. Porto Alegre: Programa da Qualidade e Produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul, 1994. SEBRAE-RS; SINDUSCON-RS; UFRGS; CIENTEC
- SEBRAE. **Estruturas e formas de uma joint venture**. O ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 23 de dezembro de 1997. Disponível em <http://estado.estadao.com.br/jornal/suplem/pain/97/12/23/pain004.html> Acesso em 03 abril 2001.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Cortez Editora. 1983
- SILVA, Marcia Terra. **A empresa moderna** in Gestão de Operações. São Paulo: Edgard Blucher, 1998
- SINDUSCON/PR – Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná – Apostila sobre o programa Obra Prima – Sinduscon/PR – Curitiba, 1996
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999
- SOUZA, R et al. **Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo. Pini, 1995

- STANGHELLINI, Stefano. **Joint ventures internazionali e contratti di concessione**: prime esperienze nel mercato europeo delle costruzioni. [RIVISTA GROUP BAGNOLET – VOL 7 – Mai 1996]. Disponível em <http://www.iuav.unive.it/daest/publicazione/cronache/7/sette8.html>. Acesso em 23mar01.
- TUCKER, Robert. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo – Makron Books, 1999.
- VARAMAKI, Elina. **The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs**. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Edition 1996. Disponível em <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/varamak/> acesso em 03 abril 2001.
- VARVAKIS, Gregório Jean. **Qualidade: gestão de serviços**. Florianópolis, 2000. Apostila da disciplina Gestão Estratégica de Serviços. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC
- VENKATRAMAN, N e HENDERSON, John C. **Real strategies for virtual organizing**. Sloan Management Review – Fall, 1998
- VILLACRESES, Xavier E Romero. **Análise estratégica da subcontratação em empresas de construção de pequeno porte**. In **GESTÃO DA QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL**: Uma abordagem para empresas de pequeno porte. 2 ed. Porto Alegre: Programa da Qualidade e Produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul, 1994. SEBRAE-RS; SINDUSCON-RS; UFRGS; CIENTEC

## **ANEXO A – EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO PILOTO (FASE FINAL)**

Angra Construtora de Obras Ltda.  
Ático Engenharia e Construções Ltda.  
Bonet Construtora de Obras Ltda.  
Braengel Construções e Empreendimentos Imobiliários Ltda  
Casteval Construtora e Incorporadora Ltda.  
Cesbe S.A. Engenharia e Empreendimentos  
Coenge Constr. e Empreendimentos Ltda.  
Construtora Andrade Ribeiro Ltda  
Construtora Lusa Ltda.  
Construtora Vale do Piquiri Ltda.  
Construtora Zoller Ltda.  
Construtora Giacomazzi Ltda.  
Consultae Assessoria e Consultoria Ltda.  
Doria Construções Civis Ltda  
Engeflex Construções e Empreendimentos Ltda  
Exame S/C Ltda.  
Formato Construções Ltda.  
Galvão Construções S.A.  
H Frank Construções Civis Ltda.  
Hauer Construções Civis Ltda.  
Irmãos Thá S.A Construções, Indústria e Comércio  
JC Construções e Empreendimentos Ltda.  
M. A. Berger Construções e Empreendimentos S.A.  
Mendes Empreendimentos Imobiliários Ltda.  
Portofino Engenharia e Empreendimentos Ltda.  
S. Buerger Construções Civis Ltda.  
Volpi Jr Engenharia de Avaliações de Obras Ltda.

## **ANEXO B - ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES DO PROJETO PILOTO**

CEFET-PR – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

CITPAR – Centro de Integração de Tecnologia do Paraná

GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit - Sociedade Alemã para Cooperação Técnica

IMB – Institut für Maschinenwesen im Baubetrieb – Universität Karlsruhe

PUC-PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

SEBRAE PR – Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado do Paraná

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SINDUSCON PR – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Paraná

UFPR – Universidade Federal do Paraná

## **ANEXO C – PROJETO PILOTO – HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO**

O projeto Piloto teve sua origem em um trabalho do SEBRAE/PR que, a partir de 1993, passou a incentivar a redução do esforço individual das empresas pelo incremento do trabalho associativo. Havia também o objetivo de alavancar o setor da construção civil, considerado atrasado tecnologicamente e com grande potencial gerador de empregos. Foi então iniciado um processo com a finalidade de disseminar e incrementar a qualidade e a competitividade das indústrias da construção civil, abordando também o associativismo. Nesse ano foi levado a efeito um programa chamado Projeto Prisma, na cidade de Cascavel.

Em 1994, aconteceu um seminário intitulado “Busca da Competitividade na Construção Civil”, em Curitiba, com a participação do consultor José Luiz Santana. Esse evento pode ser considerado um marco referencial, estando na origem do processo que resultou no Projeto Piloto. O seminário abordou também o assunto de alianças estratégicas e associativismo. Foram apresentados na ocasião:

- As razões que levam à busca da competitividade,
- A realidade da construção civil e seus desafios,
- A síndrome do sucesso (os dramas e dilemas dos empresários que tiveram sucesso, cresceram e fracassaram)
- As bases para uma resposta adequada das empresas à situação atual.

Foi distribuído um questionário para levantar informações sobre as empresas e verificar o nível de interesse em soluções associativas, na forma de um grupo de trabalho para discutir problemas comuns. Nesse seminário estiveram presentes cerca de 80 empresas do setor, sendo que 15 delas decidiram fazer parte do grupo, com a participação do SEBRAE/PR, SINDUSCON/PR e do SENAI/PR. Esse grupo passou a reunir-se quinzenalmente no SINDUSCON/PR, tendo sido definido como objetivo básico:

### **Discutir problemas comuns e buscar soluções de forma associativa.**

Após as primeiras reuniões chegou-se às seguintes ações a serem viabilizadas:

- Desenvolver alternativas viáveis de modernidade

- Criar programas conjuntos de associativismo
- Promover treinamento nas empresas em todos os níveis
- Desenvolver tecnologia adequada ao setor
- Preparar as empresas para uma maior competitividade.

Para dar prosseguimento às atividades o grupo decidiu oficializar-se com o nome de PROJETO OBRA PRIMA. Em agosto de 1994 o grupo lançou o PROGRAMA OBRA PRIMA, sendo criada uma logomarca que as empresas participantes passaram a usar em seus cartazes de obras, capacetes, envelopes e papéis. A marca OBRA PRIMA começou a ser lançada na mídia como sinônimo de associação de empresas e com o objetivo de desenvolver melhores processos de trabalhos e buscar maior produtividade.

Uma das atividades desse grupo foi a contratação da empresa de consultoria OFICINA DA OBRA, que visitou e fez um diagnóstico de uma obra de cada empresa do grupo. Isso aconteceu entre agosto de 1994 e março de 1995. Ainda em 1995, em abril, uma comissão com alguns representantes do grupo e consultores do SEBRAE/PR estiveram na feira de Hannover, na Alemanha e a seguir na Feira da Construção Civil em Munique. Também nessa viagem foram visitadas diversas obras na Alemanha. Constatou-se que o processo de construção realizado ali era semelhante ao brasileiro e que havia muito a aprender e absorver da experiência alemã.

Ainda no ano de 1995 foi realizado um processo de planejamento estratégico com representantes das empresas do grupo, que ocorreu ao longo de 14 sessões semanais, com duração aproximada de 2,5h cada sessão, realizadas no Sinduscon/PR. Este processo foi conduzido pela empresa de consultoria CRIE!! Consultoria Empresarial Ltda., sob coordenação do consultor Iridio Jensen, usando um modelo denominado PESC – Planejamento estratégico simples e criativo.

Em abril de 1996 foi iniciado o programa D' OLHO NA QUALIDADE, cujo grande objetivo foi realizar um 5S nos canteiros de obras das empresas. O nome do programa possibilitou o anagrama:

**D**escarte

**O**rganização

Limpeza

Higiene

Ordem mantida

Este programa iniciou-se com um treinamento de 16 horas para dois representantes de cada empresa, seguidos de consultoria de 4 horas por empresa. A proposta tinha três pontos principais: Resultados imediatos, melhoria do ambiente de trabalho e capacitação para a qualidade total.

Em maio de 1996 ocorreu uma palestra sobre Engenharia e Análise de Valor - Como aumentar o valor de um produto, sistema ou serviço, por um professor da fundação Carlos Alberto Vanzolini, da USP.

Em 1997 houve uma segunda visita de integrantes do grupo à feira de Hannover.

Outro resultado do processo foi a elaboração de diversos manuais pelo SEBRE/PR destacando-se os títulos: "Padronização de Serviços", "RH em obras" e "Métodos em Construção Civil".

Uma outra iniciativa relevante do Programa Obra Prima foi no setor de capacitação de pessoal e para tanto foi viabilizado um convênio entre o Sinduscon e o CEFET-PR para a criação de um curso de extensão para capacitação de técnicos de edificações como supervisores de obras. Este curso teve a participação também do SEBRAE/PR, do SENAI/PR e da empresa Cia Cimento Itambé, que viabilizou financeiramente o curso.

Em 1996, decorrente dos contatos efetuados na Alemanha e através do convênio com o GTZ, esta instituição enviou a Curitiba, o engenheiro Fritz Georg Gehbauer, consultor de empresas em gerenciamento de construção e professor da Universität Karlsruhe. Este consultor realizou um diagnóstico do setor, visitando as empresas, fornecedores e entidades de ensino e levantou os pontos fracos das empresas componentes do Programa Obra Prima. Em 9 de agosto desse ano foi realizado um seminário intitulado "Integração de Pessoas, Máquinas e Processos: Uma experiência para o Brasil", com as conclusões do trabalho do consultor e apontando caminhos para superar os grandes problemas encontrados.

Neste seminário o Prof. Gehbauer citou como sendo os maiores problemas das empresas:

- Falta de treinamento e motivação de pessoal
- Deficiências no planejamento de execução das obras
- Desperdício de materiais
- Busca de lucros em detrimento de reinvestimento

Ainda nesse seminário foi delineada a idéia de definir uma obra como sendo um projeto piloto e trabalhar com a mesma de acordo com uma metodologia proposta pelo consultor, que trazia inovações em diversos aspectos. O planejamento e execução desse projeto piloto abrangia as seguintes fases:

- Definição de uma obra piloto
- Preparação do projeto piloto e envio para o prof. Gehbauer na Alemanha
- Seleção do planejador de obra alemão
- Elaboração na Alemanha de um planejamento pré-obra
- Preparação de uma equipe de trabalho pré-obra conforme modelo alemão, inclusive com a indicação de um gerente de obra para acompanhar os trabalhos no canteiro de obra
- Elaboração de um planejamento da obra conforme procedimento alemão
- Envio dos relatórios de acompanhamento à Alemanha
- Acompanhamento das obras em Curitiba por pessoas indicadas pelo prof. Gehbauer.

Este planejamento teve como resultado o "Manual de gestão pré-obra para a indústria da construção civil no Estado do Paraná". Este manual, originalmente em alemão, foi sendo traduzido por capítulos, de acordo com as necessidades. Durante esse período, os integrantes do grupo participaram de diversos eventos, cursos, visitas e desenvolveram também vários trabalhos técnicos.

Na definição de qual seria a obra piloto foi decidido que, melhor que eleger uma obra de uma das empresas, seria construir uma obra completa de forma associada, que foi chamado de Edifício Obra Prima, usando o nome do grupo e do projeto que lhe deu origem.

Decida a construção do edifício, foi realizado um trabalho de planejamento e viabilização da obra. Foram definidas as alternativas e formas legais possíveis para a formalização do consórcio, tendo sido o modelo de Joint-venture com uma

empresa gestora da obra e a participação financeira e com pessoal das empresas do grupo.

Os ante-projetos foram objeto de um concurso entre empresas e profissionais de arquitetura e após uma apreciação inicial, as empresas e profissionais participantes decidiram executar o projeto arquitetônico também em parceria. Os demais projetos foram contratados com empresas especializadas. Todos os projetos foram acompanhados, discutidos e ajustados pelos representantes das empresas participantes e pelos consultores e entidades de apoio. Esse processo resultou em uma distribuição bastante modificada em relação à proposta original.

O processo de planejamento iniciou a partir da assinatura de um acordo do Instituto Obra Prima com a Sociedade Alemã para Cooperação Técnica, em novembro de 1997. Durante mais de um ano uma equipe executou pesquisas e estudos sobre materiais e sistemas, visando construir com menor custo, maior rapidez e qualidade. Foram analisados fornecedores, processos, qualidade, custos, prazos, confiabilidade de fornecimento e outros. A construção iniciou efetivamente em maio de 1999 e foi concluída, dentro do prazo previsto, em 30 de novembro de 2000.

Com os projetos definidos, o planejamento detalhou os mesmos, verificando as alternativas em termos de materiais, processos, tecnologias, custos e capacidade de fornecimento. Foi realizada uma análise detalhada e em alguns casos, foram feitos estudos específicos que permitissem realizar a análise e escolha. O conforto interno foi um elemento importante nesse planejamento, tendo sido adotadas diversas opções pouco usuais ou inovadoras. Exemplos desses cuidados foram as definições referentes a isolamento térmico e acústico dos apartamentos, sistema de aquecimento, instalações hidráulicas com sistema Pex (tubulação substituível sem afetar os demais pontos e sem trabalho de alvenaria), instalação elétrica definitiva desde o início da construção e outros.

Como resultado do planejamento e das diretrizes gerais do empreendimento, os itens apresentados como diferenciais no prédio foram os seguintes:

- Conforto térmico – Paredes externas duplas (compostas de tijolos cerâmicos mais gesso acartonado com foil) e internas de gesso acartonado (dry-wall) densidade 40 Kg/m<sup>3</sup>, com isolamento acústico aumentado pela utilização de lã de vidro entre as divisórias, conjugadas com um sistema de calefação de

ambientes, proporcionado um bom desempenho energético das unidades ao longo de sua vida útil.

- Conforto acústico – Todos os apartamentos com isolamento e tratamento acústico em pisos, paredes, tubulações e esquadrias. Sistema de isolamento acústico nos pisos com implantação de uma camada de borracha (partículas de pneus) misturada com resina, entre o piso e o contrapiso de cada pavimento.
- Sistema elétrico – Todas as unidades possuem facilidade de acesso a seus eletrodutos, através de forro de gesso acartonado em toda a sua extensão, permitindo com isso, além da baixa manutenção, a expansão e adequação tecnológica sem necessidade de serviços de alvenaria.
- Uso de esquadrias de PVC com vidros duplos nos apartamentos, visando isolamento térmico e acústico, complementado com persianas de enrolar nos quartos
- Calefação – Os quartos, BWC do casal e social, a sala de estar e jantar possuem calefadores por onde circula água quente, permitindo um aquecimento individual em cada ambiente, sem ressecamento de ar com baixo custo de manutenção.
- Fachada – Uso de tinta elastomérica específica para fachada, com alta flexibilidade e impermeabilização, protegendo a superfície contra infiltrações, efeitos da umidade, mofo e manchas, além da alta durabilidade.

No aspecto de uso de tecnologias inovadoras, constam os seguintes itens:

- Andaime fachadeiro – De montagem contínua, com plataforma de piso interna, com guarda-pés e guarda-corpo. Permite maior segurança aos usuários e facilidade para o transporte de materiais.
- Utilização de formas prontas para agilizar o processo de concretagem, com precisão de montagem, produtividade, segurança e limpeza no canteiro, e desmontagem antecipada das formas, liberando alguns componentes para serem utilizados nas lajes superiores.
- Uso de laje nervurada plana, com viga de periferia preenchida com EPS – poliestireno expandido. O material de preenchimento é paletizável, de baixo

peso, permitindo a redução das etapas de transporte e agregando valor acústico e térmico na laje, além de não danificar o sistema de formas.

- Uso de peças de aço estruturais pré-cortadas e pré-dobradas, conforme a necessidade e solicitação da obra, com as peças identificadas com etiquetas resistentes às intempéries, indicando o nome do elemento estrutural ao qual pertence, posição, desenho do formato e dimensão da peça.
- Revestimento vinílico nas caixas d'água, o qual além da impermeabilização, preserva a potabilidade da água.
- Uso de argamassas prontas, armazenadas em silos no próprio canteiro. As argamassas são bombeadas em pó até misturadores, conectados a bombas d'água. Assim, a mistura é feita na hora da aplicação, na medida certa e no pavimento desejado.
- Uso de uniformes para o pessoal da obra, com tecido adequado, costuras resistentes e resistência a substâncias químicas como cimento e cal
- Tijolos e blocos de concreto recebidos em pallets de 600 kg, transportados por grua e deslocados por uma mini-empilhadeira no pavimento. Uso de tela de amarração fixada no encontro da alvenaria com a estrutura através de tiro pneumático.
- Utilização de portas prontas, entregues envernizadas, com dobradiças e fechaduras. A instalação é feita por meio de espuma de poliuretano, reduzindo o tempo de instalação e custos, além de evitar marcas e resíduos na obra.
- Sistema de distribuição de água quente e fria sem canalização em cobre. Usa tubos de polietileno reticulado flexível (PEX) e conexões metálicas rosqueáveis para a instalação hidráulica (colunas, recalque, ramais e sub-ramais). A distribuição da água até os banheiros, cozinha e área de serviço é contínua e individual, sem derivações a partir do quadro de distribuição. Para a montagem das tubulações não são necessárias roscas nem soldas.

O edifício em si possui 16 pavimentos, com 26 apartamentos de 163 m<sup>2</sup> e dois apartamentos duplex de 246 m<sup>2</sup>, com área total de 4.858,45 m<sup>2</sup>. Está localizado na Rua Chichorro Jr, 220, bairro Cabral, em Curitiba.

Durante a construção ocorreram algumas alterações na composição das empresas participantes, com a entrada de várias empresas no projeto e

substituição de alguns dos participantes iniciais. A lista apresentada no anexo A representa as empresas participantes ao final da obra, em novembro de 2000, data da conclusão e entrega do prédio em si. O consórcio de empresas prosseguiu durante quase todo o ano de 2001, até serem acertadas as questões relativas à participação de cada um, considerando as vendas e distribuição das unidades não vendidas no período, o que acarretou diversas questões financeiras para viabilizar o acerto da parte de cada participante. Este acerto foi dificultado, pois durante a construção algumas empresas apresentaram problemas de fluxo de caixa e diversos ajustes foram necessários para complementar a participação financeira. Como as unidades remanescentes foram distribuídas entre as empresas, sendo que em muitos casos os direitos estavam compartilhados e havia necessidades diferentes por parte dos cotistas de cada unidade, foram efetivadas ofertas e vendas abaixo do preço original, causando perdas para alguns dos participantes. Esta etapa, pós construção, foi conturbada e gerou questionamentos e reclamações por parte de diversos associados e constitui um aspecto relevante no processo.

Quanto ao processo associativo em si, as seguintes colocações, segundo exposto por dois líderes do processo, o Eng. Euclesio Finatti e a eng. Vera Lucia Inês Philippsen, indicam o grau de relevância e viabilidade do mesmo.

“O associativismo, engrenagem mestre deste trabalho, provou que é eficaz. Foi através das experiências absorvidas por boa parte dos profissionais envolvidos com o desenvolvimento do Projeto Piloto, que pudemos chegar ao término desta fase com o sucesso alcançado” (Finatti, 2000)

“O edifício Obra Prima, fruto dos trabalhos desenvolvidos por um grupo expressivo de profissionais, não tem a pretensão de ser o exemplo de como se deve melhor construir, de como se deve planejar um empreendimento, mas sem sombra de dúvida, tem com seu exemplo, mostrado que é possível ousar, desafiar os incrédulos, pensar sempre para melhor realizar, que é possível e necessária a quebra de paradigmas, que é possível crescer juntos” (Finatti, 2000)

“Posso garantir que houve momentos de turbulência nos caminhos trilhados pelo Projeto Piloto. Não foram poucas as vezes que discussões e desentendimentos ocorreram ao redor da mesa de debates. Mas a certeza que todos nós tínhamos é que caminhos difíceis ocorrem para enriquecer aqueles que

os enfrentam. Passamos por todos eles e estamos gratificados com o resultado de todo o nosso esforço” (Philippsen, 2000)

Ao longo do processo o Projeto Piloto recebeu os seguintes prêmios:

Prêmio Troféu Construtor em 1999

Prêmio Master Imobiliário 2000

Prêmio do sétimo concurso Falcão Bauer de Novos Materiais, Novas Ferramentas e Novas Técnicas para a Construção Civil

X Prêmio CNI de Incentivo à Qualidade e Produtividade

Obs. Este material foi elaborado com base nas entrevistas com participantes do processo, não somente os empresários, mas consultores e outros participantes, incluindo o Prof. Gebhauer, o consultor Iridio Jensen, o consultor do Sebrae Onildo Benvenho e o Prof. Mauro Alberti, do CEFET-PR. Também foram usados as referências citadas na bibliografia, da revista Engenharia Técnica e do Jornal Gazeta do Povo.

## ANEXO D – QUESTIONÁRIO E ESCOPO PARA ENTREVISTA

Por favor, nos itens a seguir, assinale a sua opinião com relação aos resultados, sucessos, dificuldades e problemas decorrentes da participação no Projeto Piloto. O último espaço pode ser usado para considerações adicionais. Caso preferir pode fazer essas considerações à parte.

1) Sua participação no processo ocorreu nas fases (assinale na coluna à esquerda se participou do item descrito)	
	No seminário intitulado "Busca da Competitividade na Construção Civil", realizado em 1994
	No grupo que se reunia quinzenalmente no Sinduscon para discutir problemas comuns
	No processo de planejamento estratégico realizado em 1995
	No programa D'Olho na Qualidade, realizado em 1996
	No seminário em que o Prof. Fritz Gehbauer apresentou seu diagnóstico sobre as empresas visitadas
	No planejamento de uma obra piloto e definição da construção do Edifício Obra Prima
	No planejamento detalhado do edifício Obra Prima
	Na construção do edifício Obra Prima

2) Antes dessa associação, já tinha participado de outras parcerias com os demais envolvidos?	
	Sim, com a maioria dos executivos envolvidos no PP
	Sim, com alguns dos executivos envolvidos no PP
	Não, embora tenha participado de parcerias com outras empresas e empresários
	Não, e nunca tinha participado do que pode ser chamado de processo de parceria.
3) Com relação ao seu grau de conhecimento e amizade com os demais empresários e executivos envolvidos no Projeto Piloto (assinale quantas alternativas forem adequadas):	

	Tinha relações de amizade com a maioria deles
	Tinha relações de amizade com alguns deles
	Tinha somente conhecimento social, sem relação de amizade com a maioria deles
	Tinha somente conhecimento social, sem relação de amizade com alguns deles
	Já tive conflitos com a maioria deles
	Já tive conflitos com alguns deles
	Não tinha praticamente nenhum relacionamento ou conhecimento anterior com os demais envolvidos

4) Nas perguntas a seguir assinale a alternativa que melhor representa a resposta, considerando empresas em geral e parcerias em geral. A escala é a seguinte: <b>mg</b> – Muito grande <b>s</b> - significativo <b>m</b> – moderado <b>b</b> – baixo <b>no</b> – não observado ou nenhum		<b>mg</b>	<b>s</b>	<b>m</b>	<b>b</b>	<b>no</b>
1	Em que grau as parcerias melhoram a produtividade das empresas participantes?					
2	Em que grau as parcerias levam a inovações nas formas de trabalho?					
3	Em que grau as parcerias produzem inovações processo de gestão das empresas?					
4	Em que grau as parcerias melhoram a qualidade dos produtos/serviços das empresas?					
5	Em que grau as parcerias aumentam a competitividade das empresas?					

5) Nas perguntas abaixo, considere se o item citado foi adequado e de acordo com o esperado. A escala é a seguinte: <b>ma</b> – Muito adequado <b>a</b> - Adequado <b>p</b> – Pouco adequado <b>i</b> – Inadequado <b>no</b> – não observado		<b>ma</b>	<b>a</b>	<b>p</b>	<b>i</b>	<b>no</b>
1	Nível de esforço em termos de tempo, com que cada associado participou do projeto					
2	Nível de esforço em termos de valor monetário, com que cada associado participou do projeto					
3	Divisão de trabalho entre os associados					

4	Nível de formalidade da rede (entre os associados)					
5	Estilo de tomada de decisão (divisão de poder)					
6	Nível de compromisso entre os associados					
7	Nível de confiança entre os associados					

6) Ainda considerando os itens acima, indique qual o nível de prioridade de cada um na sua opinião, para o sucesso de um empreendimento desse tipo. O item 1 é de maior prioridade e assim sucessivamente. Se considerar que algum item não é importante, deixe o mesmo sem indicação.

	Forma como são divididos os esforços dos associados em termos de tempo
	Forma como é dividida a participação de cada associado na constituição do capital do empreendimento
	Maneira como é feita a divisão das atividades entre as empresas associadas
	Nível de formalidade da estrutura da rede (entre os associados)
	Estrutura de poder, forma como são tomadas as decisões, a nível estratégico (considera-se que as táticas e operacionais são delegadas a um ou mais gerentes)
	Nível de compromisso entre os associados
	Nível de confiança mútua entre os associados

7) Abaixo estão listados diversos itens que são citados como motivos para entrar em processos de associativismo. Indique qual o grau de importância de cada um na sua decisão de participar do Projeto Piloto. Deixe em branco os não relevantes ou que não foram considerados. O número 1 indica o mais importante e assim sucessivamente (são 14 itens) Acrescente outros se for o caso.

	Buscar alternativa para incertezas e para reduzir riscos
	Dividir despesas em pesquisa e desenvolvimento
	Viabilizar o acesso a novas tecnologias
	Conquistar ou manter uma posição de mercado
	Viabilizar o acesso a novos mercados
	Acelerar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços
	Aprender novas técnicas empresariais

	Viabilizar acesso a maiores recursos financeiros
	Enfrentar desafios competitivos de concorrentes
	Superar barreiras comerciais geradas por grandes empresas ou outros grupos
	Obter recursos complementares (consultoria, treinamento)
	Aproveitar a capacidade ociosa
	Obter economia de escala pelo maior volume de recursos envolvidos
	Manter a estabilidade do mercado
	Melhorar a qualidade dos produtos/serviços

8) Nas perguntas a seguir assinale a alternativa que melhor representa a resposta. A escala é a seguinte: <b>mg</b> – Muito grande <b>s</b> - significativo <b>m</b> – moderado <b>b</b> – baixo <b>no</b> – não observado ou nenhum		<b>mg</b>	<b>s</b>	<b>m</b>	<b>b</b>	<b>no</b>
1	Qual a sua disposição para participar de outros projetos de parceria como o Projeto Piloto?					
2	Qual a sua disposição para prosseguir com o processo de discussão de problemas comuns e troca de experiências com outras empresas de construção?					
3	Em que grau a experiência adquirida com o Projeto Piloto está sendo transferida para outras atividades da empresa?					
4	A sua empresa pode ser considerada como tendo uma vantagem competitiva em relação às que não participaram do Projeto Piloto em que grau?					
5	Na sua opinião qual o grau de sucesso do Projeto Piloto?					

Escopo para entrevistas:

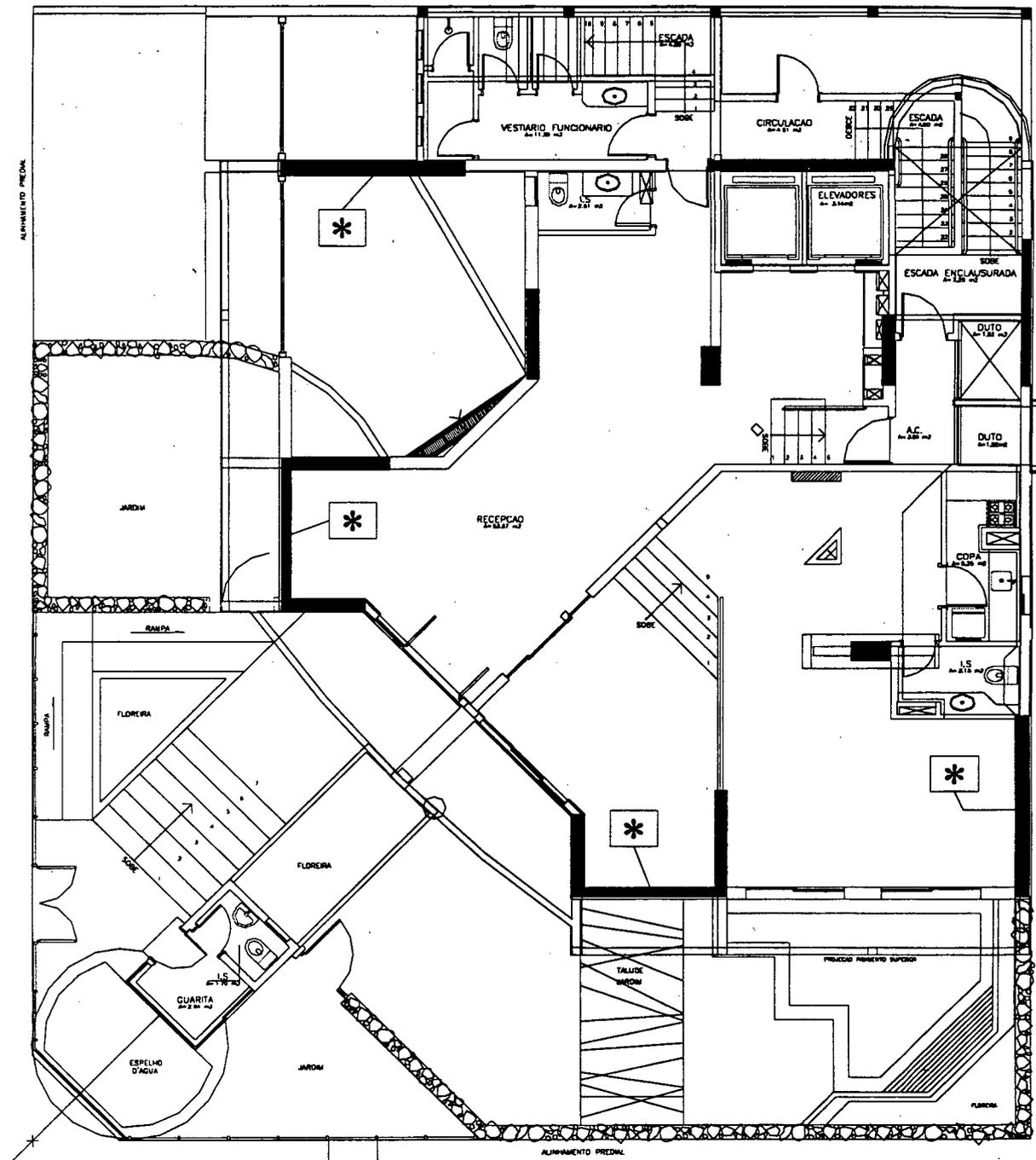
Quais as dificuldades que marcaram a participação na parceria?

Qual a sua visão hoje a respeito das parcerias empresariais?

Como foi o relacionamento com entidades e associações (Cefet, PUC, Tecpar, Sinduscon e outros)?

Quais as grandes lições que ficaram desse empreendimento?





Planta baixa do andar térreo do Edifício Obra Prima