



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

**JOSÉ ALBERTO SILVA DE SÁ**

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES PARA O PROCESSO DE  
FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DO  
TIPO CONSÓRCIO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
CONSTRUTORAS. UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Civil.

**Orientador: André Luiz Guerreiro da Cruz, Dr.**

Belém  
2004



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

**JOSÉ ALBERTO SILVA DE SÁ**

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES PARA O PROCESSO DE  
FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DO  
TIPO CONSÓRCIO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
CONSTRUTORAS. UM ESTUDO DE CASO.**

Aprovada em 26 de fevereiro de 2004.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. André Luiz Guerreiro da Cruz  
Presidente e Orientador / UFPA

---

Prof. Dr. Daniel Nascimento e Silva  
Membro / IESAM

---

Prof. Dr. Jorge de Araújo Ichihara  
Membro / UFPA

Belém  
2004

*Para Juliana, Márcia, Alice (in memoriam) e Anselmo.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e forças para a conclusão desta obra.

Aos meus pais Alice (*in memoriam*) e Anselmo, pela educação sem a qual nada seria possível.

A minha esposa Márcia, pelo amor, carinho e incentivo constante, do início ao fim.

A minha filha Juliana, pela paciência e compreensão nos momentos difíceis.

Ao professor André Luiz Guerreiro da Cruz, pelas discussões e orientações no trabalho.

Ao professor Daniel Nascimento e Silva, pela contribuição fundamental na pesquisa.

Ao professor Armando Noé Carvalho de Moura Júnior, pela orientação inicial.

Aos professores Antônio Cordeiro de Santana e Jorge de Araújo Ichihara, pelas pontuações procedentes no trabalho.

A todos os professores do PPGEC, pela dedicação.

Ao Alex, Rony, Andréa, Gustavo, Grimoaldo, Andrade e Suely, pela contribuição durante a execução da pesquisa.

A todos os meus familiares e amigos que me incentivaram pela continuidade e conclusão do trabalho.

Aos proprietários das empresas Alfa, Beta, Gama e Delta, pela concessão e participação na pesquisa.

Ao gerente geral do consórcio pesquisado, pela atenção, presteza e esclarecimentos durante a entrevista.

Ao gerente de planejamento do consórcio fiscalizador do consórcio pesquisado, pela dedicação e esclarecimentos durante a entrevista.

*A chance favorece a mente preparada.*  
**Louis Pasteur**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	x
<b>LISTA DE QUADROS</b>	xi
<b>LISTA DE TABELAS</b>	xii
<b>RESUMO</b>	xiii
<b>ABSTRACT</b>	xiv
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1.1 Tema e problema da pesquisa</b>	1
<b>1.2 Objetivos</b>	4
1.2.1 Objetivo geral	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
<b>1.3 Justificativa do tema</b>	4
<b>1.4 Definição dos principais conceitos</b>	5
<b>1.5 Limitações da pesquisa</b>	6
<b>1.6 Conteúdo dos capítulos</b>	6
<b>2 ESTRATÉGIA E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b>	8
<b>2.1 O conceito de estratégia e a importância da estratégia para as organizações</b>	8
<b>2.2 Os tipos de estratégias empresariais</b>	12
<b>2.3 O conceito de alianças estratégicas</b>	13
<b>2.4 Origem, crescimento e risco das alianças estratégicas</b>	19
<b>2.5 Os tipos de alianças estratégicas</b>	21
<b>2.6 A formação das alianças estratégicas</b>	30
2.6.1 O roteiro para formação de alianças estratégicas de Yoshino & Rangan	30
2.6.1.1 Repensar o negócio	31
2.6.1.2 Modelar uma aliança estratégica	31
2.6.1.3 Estruturar uma aliança	32
2.6.1.4 Avaliar as alianças	35
2.6.2 O roteiro para formação de alianças estratégicas de Lorange & Roos	36
2.6.2.1 Combinação estratégica	37

2.6.2.2 Aprovação dos acionistas	38
2.6.2.3 Plano estratégico	39
2.6.2.4 Apoio interno	40
2.6.3 O roteiro para formação de alianças estratégicas de Harbison & Pekar	41
<b>2.7 A gestão das alianças estratégicas</b>	45
2.7.1 Os desafios da gestão das alianças	47
2.7.2 O papel do gerente da aliança	47
2.7.3 O papel da alta direção	50
2.7.4 O planejamento e controle estratégico da aliança	51
<b>2.8 A arte de formar e gerir alianças estratégicas</b>	54
2.8.1 O diálogo e o bom senso	54
2.8.2 O impasse e o bom relacionamento	55
2.8.3 A arte das alianças	55
<b>3 CONSÓRCIO E PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS CONSTRUTORAS</b>	57
<b>3.1 O consórcio enquanto meio para o aumento da competitividade das pequenas e médias empresas</b>	57
<b>3.2 Os consórcios, a cadeia de valores e as pequenas e médias empresas.</b>	62
3.2.1 A Cadeia de Valores	62
3.2.2 Os consórcios e as pequenas e médias empresas	65
<b>3.3 Os tipos de consórcios</b>	67
<b>3.4 A estrutura e aspectos legais dos consórcios</b>	69
<b>3.5 A formalização dos consórcios</b>	70
<b>3.6 Os serviços prestados pelos consórcios</b>	70
3.6.1 Coleta, tratamento de dados e transmissão de informações do setor	70
3.6.2 Promoção da qualidade e inovação tecnológica empresarial	71
3.6.3 Suporte financeiro	72
3.6.4 Promoção territorial e atratividade de investimentos	72
<b>3.7 Os consórcios e as pequenas e médias empresas construtoras</b>	72
3.7.1 Exemplo de aliança estratégica do tipo consórcio na construção civil	74

<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	76
<b>4.1 Caracterização e delineamento da pesquisa</b>	76
<b>4.2 Sujeitos da pesquisa</b>	78
<b>4.3 Protocolo para a condução do estudo de caso</b>	78
4.3.1 Propósito do estudo de caso	78
4.3.2 Fontes de evidências	79
4.3.3 Procedimento do estudo de caso	79
<b>4.4 Base de dados para o estudo (roteiro da entrevista semi-estruturada nas empresas)</b>	79
4.4.1 Quanto aos motivos e a importância da aliança estratégica	79
4.4.2 Quanto à combinação estratégica e a estrutura organizacional do consórcio	79
4.4.3 Quanto ao conselho diretor e o gerente geral do consórcio	80
4.4.4 Quanto às principais dificuldades para a gestão do consórcio	80
<b>4.5 Instrumentos de coleta e variáveis de análise dos dados</b>	80
<b>4.6 Método de análise do conteúdo</b>	81
<b>5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	82
<b>5.1 Caracterização do consórcio</b>	83
5.1.1 A estrutura organizacional do consórcio	83
5.1.2 Os contratos do consórcio	84
5.1.3 As deliberações do consórcio	84
5.1.4 Responsabilidades, movimentações financeiras e participações	85
5.1.5 A gerência integrada do consórcio	85
<b>5.2 Caracterização das empresas consorciadas</b>	86
5.2.1 Características gerais	86
5.2.2 Principais segmentos das empresas	87
<b>5.3 Análise dos dados</b>	88
5.3.1 Motivos (razões) pelos quais a empresa está participando do consórcio	88
5.3.2 A importância do consórcio nos negócios da empresa	91
5.3.3 A combinação estratégica entre os parceiros	93
5.3.4 Os fatores determinantes da estrutura organizacional do consórcio	96
5.3.5 A importância da formalização dos acordos críticos para o consórcio	100

5.3.6 As atividades críticas do conselho diretor do consórcio	101
5.3.7 As atividades críticas do gerente geral do consórcio	104
5.3.8 O relacionamento das pessoas-chave do consórcio	107
5.3.9 As principais dificuldades para o gerenciamento do consórcio	108
<b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	111
<b>6.1 Os motivos e a importância da aliança estratégica</b>	111
<b>6.2 A combinação estratégica e a estrutura organizacional do consórcio</b>	112
<b>6.3 O conselho diretor e a gerência geral do consórcio</b>	115
<b>6.4 Principais dificuldades para a gestão do consórcio</b>	117
<b>7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b>	118
<b>7.1 Considerações quanto aos objetivos específicos da pesquisa</b>	118
<b>7.2 Resposta à pergunta da pesquisa</b>	118
<b>7.3 Recomendações para trabalhos futuros</b>	124
<b>REFERÊNCIAS</b>	125
<b>ANEXO A – Carta de intenção e objetivos da pesquisa</b>	130
<b>ANEXO B – Questionário para a caracterização das empresas consorciadas</b>	131
<b>ANEXO C – Roteiro para as entrevistas semi-estruturadas nas empresas consorciadas</b>	132

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1 – Estratégias deliberadas e emergentes</b>	9
<b>Figura 2.2 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical</b>	13
<b>Figura 2.3 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de interdependência de recursos</b>	14
<b>Figura 2.4 – Motivos genéricos para as alianças estratégicas</b>	24
<b>Figura 2.5 – Modelos de alianças estratégicas</b>	26
<b>Figura 2.6 – Tipologia da aliança</b>	27
<b>Figura 2.7 – Roteiro para formar alianças</b>	30
<b>Figura 2.8 – Estrutura da Aliança AMC &amp; KMC</b>	33
<b>Figura 2.9 – Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica</b>	37
<b>Figura 2.10 – Metodologia para formação de alianças</b>	42
<b>Figura 3.1 – Curva da Rentabilidade versus Fatia de Mercado</b>	58
<b>Figura 3.2 – Rede de empresas do tipo <i>topdown</i></b>	59
<b>Figura 3.3 – Rede Flexível</b>	59
<b>Figura 3.4 – Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas Ampliadas</b>	61
<b>Figura 3.5 - Cadeia de valores genérica e tendência de transpasse de funções</b>	65
<b>Figura 3.6 – Organização padrão de uma empresa construtora de pequeno e médio porte</b>	73
<b>Figura 4.1 – Delineamento da pesquisa</b>	77
<b>Figura 5.1 – Configuração do conselho diretor da aliança</b>	84

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 2.1 – Amplitude das associações entre empresas</b>	18
<b>Quadro 2.2 – Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças</b>	29
<b>Quadro 2.3 – Acordos <i>versus</i> Cláusulas-chave (enfoque na AMC)</b>	34
<b>Quadro 3.1 – Maneiras como a cooperação pode adicionar valor aos produtos</b>	63
<b>Quadro 5.1 – Características das empresas construtoras consorciadas</b>	86
<b>Quadro 5.2 – Principais atividades das empresas construtoras consorciadas</b>	87

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 5.1 – Resumo dos motivos (razões) de participação no consórcio</b>	90
<b>Tabela 5.2 – Resumo da importância do consórcio nos negócios da empresa</b>	92
<b>Tabela 5.3 – Resumo da combinação estratégica entre os parceiros</b>	95
<b>Tabela 5.4 – Resumo dos fatores determinantes da estrutura organizacional</b>	99
<b>Tabela 5.5 – Resumo da importância da formalização dos acordos críticos</b>	101
<b>Tabela 5.6 – Resumo das atividades críticas do conselho diretor do consórcio</b>	103
<b>Tabela 5.7 – Resumo das atividades críticas do gerente geral do consórcio</b>	106
<b>Tabela 5.8 – Resumo do relacionamento das pessoas-chave no consórcio</b>	108
<b>Tabela 5.9 – Resumo das principais dificuldades para a gestão do consórcio</b>	110

## RESUMO

SÁ, José Alberto Silva de. **Identificação dos fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras. Um estudo de caso.** 2004. 132f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Pará, Belém.

Estudo realizado em um consórcio de sociedades formado por pequenas e médias empresas construtoras para executar obras de saneamento na ilha do Marajó – PA. O trabalho objetivou identificar fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio. A pesquisa teve caráter descritivo, com perspectiva sincrônica e nível de análise organizacional. Buscou descrever e interpretar as considerações analíticas e políticas relacionadas ao fenômeno em questão. Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas na coleta dos dados e utilizou-se o método de análise do conteúdo no tratamento das informações. A pesquisa permitiu identificar um conjunto de fatores, dentre eles: a perspectiva de complementaridade, o desejo da qualificação empresarial, a capacidade de gerar abertura de mercado, a aprendizagem organizacional, o estudo da combinação estratégica, a deliberação conjunta, a igualdade da propriedade e a conciliação das visões empresariais.

**Palavras-Chave:** Alianças estratégicas, consórcios, pequenas e médias empresas construtoras.

## ABSTRACT

SÁ, José Alberto Silva de. **Identificação dos fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras. Um estudo de caso.** 2004. 132f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Pará, Belém.

A study done in society's consortium composed by small and medium building companies to execute sanitation works in the Marajó Island – PA. The objective of the work is identifying factors for the formation and administration process of strategic alliances, consortium type. The research had descriptive characteristic, with synchronous perspective and organizational analysis level. It looked for describe and interpret analytics and politics considerations related to the phenomenon in question. Half-structured interviews were applied in the data collect and was used the content analysis method in the treatment of the information. The research allowed identifying a group of factors, amongst them: the complementarily perspective, the desire of the business qualification, the capacity to generate market opening, the organizational learning, the study of the strategically combination, the joint deliberation, the equality of the property and the conciliation of the business vision.

**Keywords:** strategic alliances, consortia, small and medium building companies.

# 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata das alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras. Busca identificar, descrever e interpretar os fatores que influenciam sua formação e gestão a partir de considerações analíticas e políticas presentes no relacionamento estratégico dos empresários do setor da construção civil.

## 1.1 Tema e problema da pesquisa

No Brasil, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)<sup>1</sup> de 2001, 92,81% das empresas brasileiras podem ser classificadas como microempresas, 5,81% como pequenas empresas, 1,15% como média e 0,23% grandes. Também em termos nacionais, porém agora para as empresas da construção civil, os valores são: 89,28% microempresas, 8,85% pequenas, 1,67% média e 0,20% grandes. Em relação às empresas construtoras da Região Norte, os valores são: 84,49% microempresas, 12,08% pequenas, 3,16% médias e 0,27% grandes.

Percebe-se que dentre as empresas que atuam no setor da construção civil – bem como no total das empresas brasileiras – há um número muito reduzido de grandes empresas e um número abundante de microempresas. Entre estes extremos estão as pequenas e médias empresas construtoras cuja participação agrupada no setor da construção, a nível nacional, representa 10,52% e em relação à Região Norte, 15,24%.

Essas PMEC<sup>2</sup> possuem características que as distinguem das grandes empresas construtoras. Uma destas peculiaridades é o poder concentrado na figura do dono ou proprietário da empresa. Na maioria destas pequenas e médias empresas, os seus dirigentes são seus sócio-fundadores. Eles acabam gerando uma mistura nos níveis hierárquicos da empresa, isto é, muitos dos problemas enfrentados pela empresa – inclusive os de caráter tático e operacional – recebem a participação ativa do dono da empresa que passa assim a assumir ao mesmo tempo, ou em períodos alternados, papéis estratégicos, táticos e operacionais.

Como consequência, o desempenho nas funções institucionais é baixo. Este fato é perfeitamente compreensível, pois o acúmulo de funções não permite que o papel do estrategista da empresa – que deve ser assumido por uma pessoa qualificada – seja desempenhado de forma plena.

---

<sup>1</sup> Percentuais construídos com base nos dados da RAIS (anuário estatístico) de 2001. Disponível no site: <http://anuariorais.datamec.com.br>

<sup>2</sup> Pequenas e Média Empresas Construtoras

Outra característica que diz respeito aos estrategistas das PMEC, é o desejo que possuem de aumentar a competitividade da empresa nos processos licitatórios para a execução de grandes obras de engenharia. Porém, o que se percebe é que as pequenas e médias empresas, quando atuando de forma isolada, não possuem capacidade sequer para participar destes certames (concorrências), pois seus currículos (atestados) são insuficientes e seus recursos humanos, físicos e financeiros são diminutos comparados aos investimentos necessários à execução de tais obras. Neste momento, elas desejam os pré-requisitos acima mencionados para ter competitividade, ou seja, elas desejam ser grandes empresas.

Porém, é de conhecimento público que logo após o término de um grande empreendimento, naturalmente o que ocorre são os custos de desmobilização. Neste momento, as pequenas e médias empresas lembram de como é “bom” ser “pequeno” e assim desistem de tentar executar obras de tal natureza. Aqui paira uma questão: estariam as PMEC pré-determinadas à execução, tão somente, de obras de pequeno ou médio vulto?

O consórcio de sociedades (um tipo de aliança estratégica), como será mais bem especificado nos capítulos referentes à fundamentação teórica desta obra, pode ser uma resposta à pergunta formulada anteriormente. Ele representa um meio para o aumento da competitividade das pequenas e médias empresas construtoras. Fundamenta-se na complementaridade dos recursos necessários para a execução de empreendimentos cujo porte supera as capacidades individuais destas empresas, permitindo-lhes a agregação de valor de forma conjunta e a redução considerável dos custos de mobilização para a execução de grandes empreendimentos e de desmobilização ao término das obras.

As alianças nascem com a deliberação de satisfazer as necessidades de crescimento e autopreservação das empresas. Elas tentam manter e aumentar a capacidade das empresas de seguir os caminhos planejados e pretendidos apesar das dificuldades apresentadas no dia-a-dia. Percebe-se que esta é uma dimensão extremamente importante dentro de um contexto de mudanças cada vez mais rápidas e drásticas, em termos competitivos.

As alianças estratégicas<sup>3</sup> são meios utilizados por empresas independentes que se unem e colaboram entre si para o alcance de objetivos comuns, fundamentados por necessidades mútuas. As empresas aliadas passam a dispor de forma conjunta de recursos que não disporiam se atuassem de forma isolada. Elas passam a gerar forças resistivas e pró-ativas no embate das ameaças advindas do ambiente externo, numa busca pela sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e agressivo.

---

<sup>3</sup> No segundo capítulo desta dissertação é apresentada uma definição plena para o conceito das alianças estratégicas, fundamentada em vários autores.

Entretanto, as alianças estratégicas são meios dúbios e perigosos. Um dos motivos é o desconhecimento dos fundamentos deste tipo de estratégia de negócios. Um exemplo é o fato de não se analisar o quão é contraditório aprender com um parceiro e ao mesmo tempo proteger suas informações – pois ele poderá ser um concorrente no futuro. Outro exemplo é a intensa relação preconizada pelos defensores das alianças quanto à importância da confiança necessária para o seu sucesso. Porém, a confiança propagada, como necessária, não está suficientemente esclarecida entre as empresas.

Este receio vem reforçar a necessidade de se compreender e explicar a complexidade de se formar e gerenciar alianças estratégicas na construção civil, o que passa a ser, neste momento, a problemática desta obra. Satisfazer as necessidades de esclarecimento lançadas pelas empresas construtoras de pequeno e médio porte torna-se uma tarefa fundamental devido às múltiplas incertezas geradas por estes relacionamentos cooperativos. A importância desta dissertação está na tentativa de compreender os fatores que influenciam este processo.

Assim, esta dissertação busca responder a uma única pergunta: **Quais fatores devem ser levados em consideração no processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras?**

No intuito de obter uma resposta para tal questão, este trabalho procura descrever e explicar como um consórcio, formado por pequenas e médias empresas construtoras paraenses, foi constituído e está sendo gerido para executar obras de saneamento na ilha do Marajó, Estado do Pará.

A título de esclarecimento, o consórcio faz parte do Projeto Alvorada<sup>4</sup>, sendo este de iniciativa do Governo Federal que conta com a parceria dos governos estaduais e municipais e da sociedade civil organizada, buscando criar as condições necessárias para reduzir a pobreza e as desigualdades regionais do País.

E em termos da pesquisa, a oportunidade inicial ocorre na própria criação do estado-da-arte. Tal fato deve-se à necessidade de se sintetizar um conceito preciso para o fenômeno das alianças estratégicas. O que se percebe ao longo do desenvolvimento da fundamentação teórica é uma verdadeira proliferação de conceitos, alguns até conflitantes, sobre as finalidades das alianças estratégicas, que embora relacionados carecem de uma sustentação teórica racional. O trabalho também aborda, de forma específica, a classificação de consórcios, suas formalizações, aspectos legais e os possíveis serviços prestados pelos mesmos.

---

<sup>4</sup> Para maiores informações sobre o Projeto Alvorada no Estado do Pará ver site: <http://www.pa.gov.br>

O estudo aborda as características e variáveis que influenciam este tipo de aliança na construção civil e obtém, ao final, um conjunto de fatores que deve ser considerado no processo de formação e gerenciamento de consórcios em PMEC.

## **1.2 Objetivos**

Para responder à pergunta da pesquisa, foram selecionados os objetivos (geral e específicos) relacionados a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar os motivos e a importância da aliança estratégica nos negócios das empresas construtoras consorciadas.
- Descrever como foi realizada a combinação estratégica entre as empresas consorciadas e como foi definida a estrutura organizacional para o consórcio.
- Identificar as atividades críticas do gerente geral do consórcio (O papel do gerente do consórcio) e as atividades críticas dos representantes das empresas consorciadas (O papel da alta direção).
- Identificar as principais dificuldades para a gestão do consórcio.

## **1.3 Justificativa do tema**

Apesar de o consórcio de sociedades não ser considerado um fenômeno novo, os limites deste no contexto do setor da construção civil, mais especificamente em PMEC, não estão claramente definidos. Não existe em nossa região e até a nível nacional uma quantidade suficiente de estudos sistemáticos que expliquem com precisão este tipo de aliança estratégica, comumente realizada por pequenas e médias empresas construtoras quanto há entre elas um interesse para a execução de obras de grande porte. De tal forma, esta dissertação justifica-se pelo intuito de tentar responder a uma questão que servirá como explanação para as dúvidas dos tomadores de decisão, em relação a este tipo de aliança, bem como para trabalhos futuros.

#### 1.4 Definição dos principais conceitos

Este trabalho apresenta alguns conceitos passíveis de interpretação diversa. Para efeito de precisão conceitual, os conceitos considerados mais importantes são expostos a seguir.

**Estratégia:** Corresponde ao plano, padrão, pretexto, posição e/ou perspectiva que integram, de forma relacional, os principais objetivos políticos e analíticos de uma organização em um todo coerente (Mintzberg, 2001; Quinn 2001; Lorange & Roos, 1996).

**Alianças estratégicas:** São definidas como meios multifacetados e extremamente mutáveis (evolutivos) utilizados por empresas independentes que se unem e colaboram entre si para o alcance de objetivos comuns, fundamentados por necessidades mútuas. (Lewis, 1992; Kanter, 1994; Yoshino & Rangan, 1996; Lorange & Roos, 1996; Harbison & Pekar, 1999).

**Consórcios:** Associação de empresas independentes para obtenção de um empreendimento certo, mediante alocação de recursos complementares, com distribuição total dos valores gerados entre os participantes ao final da aliança. (Casarotto Filho, 1998; Casarotto, 2003; Lorange & Roos, 1996).

**Estrutura organizacional:** A forma como são agrupados e coordenados os recursos (humanos, físicos e financeiros) empregados nos diversos processos desenvolvidos na organização com o intuito de atingirem seus objetivos. (Mintzberg, 2001; Vivancos & Cardoso, 2001).

**Fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas:** Elementos que contribuem para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas.

**Considerações analíticas:** Reflexões relativas à análise racional dos pontos fortes e fracos de um tópico (Lorange & Roos, 1992).

**Considerações políticas:** Reflexões relativas às orientações políticas de uma questão (Lorange & Roos, 1992).

**Formação de alianças estratégicas:** Roteiro para se realizar as considerações analíticas e políticas em fases crescentes de complexidade até o alcance de uma formalização contratual. (Yoshino & Rangan, 1996; Lorange & Roos, 1996; Harbison & Pekar, 1999).

**Gestão de alianças estratégicas:** Conjunto de considerações analíticas e políticas para o gerenciamento de alianças estratégicas, fundamentado no papel da gerência da aliança e da alta administração das organizações aliadas. (Yoshino & Rangan, 1996; Lorange & Roos, 1996; Harbison & Pekar, 1999; Lewis, 1992).

**Pequenas e médias empresas construtoras:** Empresas cuja atividade primária é a construção de obras civis públicas e/ou privadas; e que possuem limitações de capital e/ou tecnologia para a execução de empreendimentos vultuosos, de forma isolada.

### **1.5 Limitações da pesquisa**

A dissertação, apesar do rigor teórico e metodológico utilizado nos procedimentos para a elaboração e execução da pesquisa, apresenta limitações quanto à generalização dos resultados obtidos. Por se tratar de um estudo de caso, os resultados são válidos para o caso que se estuda, não sendo possível generalizar os resultados obtidos. Entretanto, o conhecimento adquirido na pesquisa permite a formulação de hipóteses para o encaminhamento de pesquisas futuras.

### **1.6 Conteúdo dos capítulos**

Este trabalho está dividido em sete capítulos. O primeiro aborda os aspectos referentes ao tema, problema da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, definição dos principais conceitos, limitações da pesquisa e a distribuição do conteúdo abordado na dissertação, por capítulo.

No segundo capítulo é apresentada uma fundamentação teórica centrada nas alianças estratégicas. Essas são caracterizadas enquanto uma modalidade de estratégia de negócios. Enfoca-se a sua definição, os tipos de alianças e o seu processo de formação e gerenciamento.

O terceiro capítulo mostra algumas especificidades das alianças estratégicas do tipo consórcio e aprofunda o estudo dos consórcios em pequenas e médias empresas construtoras, enfocando o ganho competitivo por parte das empresas construtoras consorciadas. Explora a classificação, formalização, aspectos legais e os possíveis serviços prestados pelos consórcios, além de caracterizar o ambiente organizacional das pequenas e médias empresas construtoras.

No quarto capítulo é feita a descrição da metodologia utilizada na pesquisa. Expõe-se sua caracterização e delineamento, população e amostragem, protocolo para a condução do estudo de caso, e os tipos, instrumentos de coleta, variáveis e método de análise dos dados.

No quinto capítulo são expostas as características do consórcio pesquisado e as análises dos dados coletados.

No sexto capítulo, discutem-se os resultados dos dados analisados no capítulo cinco à luz dos conceitos adquiridos no decorrer da formação do estado-da-arte desta dissertação.

No sétimo capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa. São também feitas algumas sugestões consideradas essenciais para a continuidade do tema pesquisado em trabalhos futuros.

Completando a dissertação, seguem as referências e os anexos (documentos utilizados no estudo de caso).

## **2 ESTRATÉGIA E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Este capítulo inicialmente explora o conceito de estratégia. Em seguida, aborda os tipos de estratégia de negócios, nos quais destacam-se as alianças estratégicas como um tipo de estratégia cooperativa. Posteriormente, descreve os conceitos das alianças estratégicas, mostrando sua definição, origens, motivos, tipologias e o processo de formação e gestão.

### **2.1 O conceito de estratégia e a importância da estratégia para as organizações**

No início do estado-da-arte das alianças estratégicas torna-se procedente abordar duas questões fundamentais para uma posterior relação com o tema central proposto nesta dissertação: (a) O que é estratégia? e (b) Qual a importância da estratégia para as organizações empresariais?

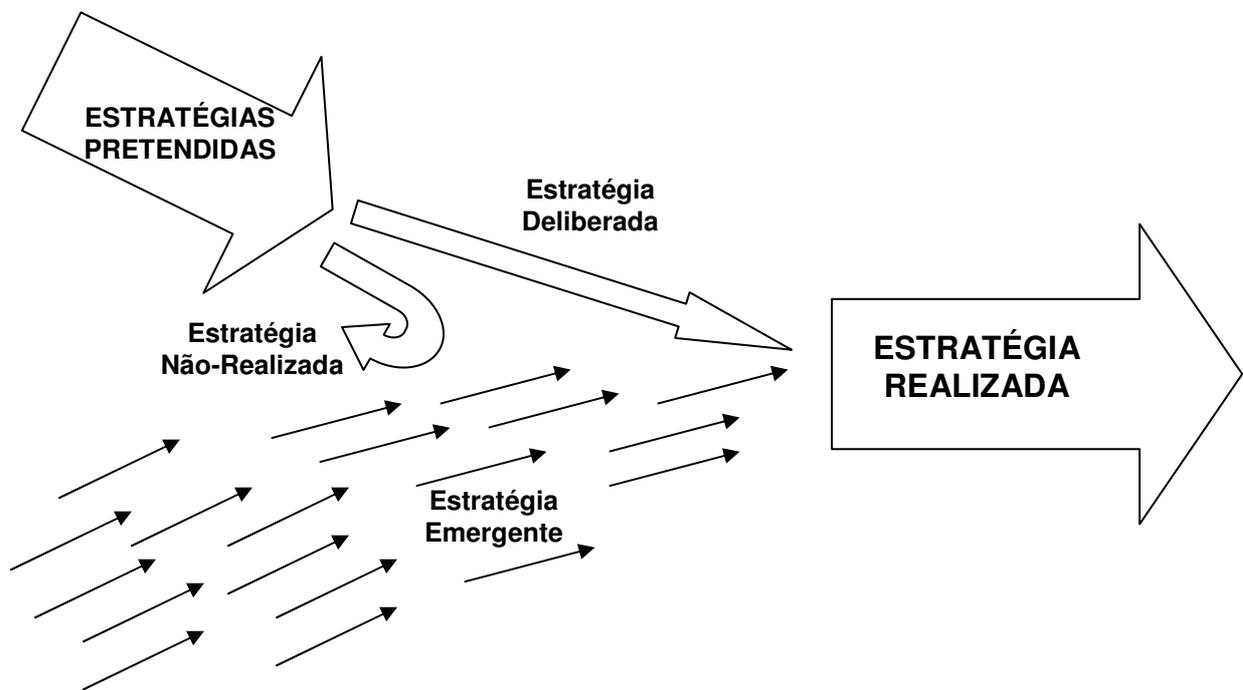
Quando se busca na literatura técnico-científica uma resposta para a primeira questão, vislumbra-se a existência de não uma, porém várias respostas presentes em inúmeras áreas do conhecimento, como por exemplo, na área militar, na administração e na teoria de jogos; não se tendo desta forma uma uniformidade e coesão entre os respondentes, no que se refere a um conceito universal.

É bem provável que não exista uma resposta universalmente para ela (Mintzberg, 2001) e talvez nunca existirá, porém percebe-se que o estudo da mesma acaba sinalizando muitas orientações interessantes para todos aqueles que necessitam de uma arte para atingir seus objetivos.

Mintzberg (op. cit.) expõe que a palavra estratégia, ao longo do tempo, tem sido utilizada de inúmeras formas apesar de ter sido originária de apenas uma: a arte da guerra. No intuito de orientar as pessoas a compreender este conceito aplicado em inúmeras áreas com definições específicas e diferentes – se não totalmente diferentes, porém de forma parcial – o autor descreve uma estrutura conceitual para o reconhecimento das múltiplas definições desta palavra. Ele expõe cinco definições de estratégia: como plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva.

Como plano, mostra que a estratégia trata da forma pela qual os líderes tentam estabelecer orientações para as suas organizações, no intuito de direcioná-las em determinados modos de atuação. Por esta enunciação, as estratégias possuem duas características fundamentais: são elaboradas anteriormente às ações para as quais se aplicam e são executadas de forma deliberada.

Neste enfoque, definições como a de Von Clausewitz *apud* Mintzberg (2001)<sup>1</sup> para a área militar ou como a de Glueck *apud* Mintzberg (2001)<sup>2</sup> para o campo de ação da administração são perfeitamente incorporadas em qualquer estrutura conceitual de estratégia, porém Mintzberg (op. cit.) explica que definir estratégia apenas como plano não é suficiente, pois há a necessidade de uma definição que abranja o comportamento resultante de estratégias realizadas, isto é, quando uma organização absorve o conhecimento de suas abordagens anteriores (bem ou más-sucedidas) e realiza uma estratégia mediante estratégias emergentes. Daí surge a definição de estratégia como padrão. A figura 2.1 mostra de uma forma gráfica esta exposição:



**Figura 2.1 – Estratégias deliberadas e emergentes**  
**Fonte: Mintzberg (2001, p.29)**

Desta forma, o autor mostra que a estratégia como padrão introduz a idéia de convergência, ou seja, a realização de consistência no comportamento de uma organização. Segundo ele, a estratégia realizada, quando considerada ao lado de estratégia pretendida, estimula o reconhecimento da idéia de que a estratégia pode emergir assim como ser imposta deliberadamente.

**1** Para Von Clausewitz *apud* Mintzberg (2001, p. 27) a estratégia trata do “planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais”.

**2** Segundo Glueck *apud* Mintzberg (2001, p. 27) a estratégia “é um plano unificado, abrangente e integrado (...) com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados”.

A idéia é que nem sempre as estratégias são frutos de uma deliberação prévia, pois as mesmas podem também emergir frente a determinadas situações. Assim, como existem as estratégias deliberadas, fundamentadas nas intenções realizadas a partir de um processo formalizado (plano), também existem as estratégias emergentes, que se formam sem uma pretensão anterior por parte dos tomadores de decisão, porém que são norteadas por estratégias padrões. Torna-se salutar perceber que as estratégias mesmo quando planejadas podem não ser concretizadas, constituindo-se nas chamadas estratégias não-realizadas.

Quinn (2001, p. 20) em sua definição de estratégia fornece o mesmo enfoque dual relativo às definições citadas anteriormente:

*“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.*

Para Mintzberg (2001) a estratégia também é pretexto. São ameaças, estratagemas, manobras, dentre outros artifícios empregados para se obter vantagens. Um exemplo é quando uma empresa ameaça expandir a capacidade de sua fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. O que se percebe neste exemplo é que a estratégia não é a construção da fábrica, mas lograr o concorrente. A estratégia nesta definição ganha um ar de dinamicidade selvagem, quando é remetida para uma arena na qual vale tudo pela sobrevivência.

Estratégia como posição é a quarta definição da estrutura conceitual. Ela estimula a visualização por parte das organizações de seus ambientes competitivos, ou seja, como elas devem se posicionar e como se proteger da concorrência, para se manterem vivas. Pode-se compreender tal enfoque ao buscar a resposta para o quesito: como criar um nicho para a organização? Segundo o autor, o desejo de preservação acabou por criar uma dimensão ecológica nas organizações que passaram a buscar formas de cooperar para coexistir, gerando estratégias coletivas (estratégias elaboradas para que as organizações possam sobreviver em um mundo cheio de adversidades e turbulências), mesmo que sejam realizadas com prováveis concorrentes.

Concluindo as cinco definições tem-se a estratégia como perspectiva. Nesta focalização, as estratégias são abstrações que existem apenas nas mentes das pessoas. Percebe-se que enquanto a quarta definição (estratégia como posição) olha para fora da organização, a definição em tela de estratégia olha para o interior da organização, mais especificamente para as mentes de seus estrategistas. Assim, quer uma estratégia tenha sido elaborada como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça (plano) ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido, toda estratégia é uma invenção ou sonho da imaginação das pessoas. (Mintzberg, 2001).

Ele chama a atenção para um fato primordial desta quinta definição: a perspectiva é compartilhada. Neste contexto, quando o autor fala de estratégia, o mesmo está adentrando no campo da mente coletiva, ou seja, indivíduos unidos pelo pensamento comum e/ou comportamento. Uma questão principal no estudo da formação da estratégia se torna, portanto, de interpretar essa mente coletiva, isto é, compreender como as intenções se propagam através do sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas, e como as ações passam a ser exercidas em uma base coletiva e consistente.

Resumindo, a estrutura conceitual multidimensional de estratégia em questão, tem-se: a estratégia pode ser definida como um **plano** na medida em que determina um conjunto de ações planejadas para lidar com uma determinada situação. Pode ser definida como um **padrão** no momento em que é construída a partir de uma seqüência de ações baseadas em um conjunto consistente de comportamento ao longo do tempo dentro das organizações. Pode também ser definida como um **pretexto**, ou seja, manobras de interesse por parte de outras organizações que farão de tudo para atingir os mesmos objetivos da organização, por isso ela deve estar atenta para possíveis blefes. Pode ser definida como uma **posição** dentro do ambiente competitivo no qual a organização está inserida e, finalmente, pode ser definida como uma **perspectiva** baseada nas crenças, intuições e visões dos membros da organização.

Assim, percebe-se que as estratégias “são tanto planos para o futuro quanto padrões do passado” (Orssatto, 2002, p. 50) que buscam atingir fins. Não existe uma definição cosmológica para a palavra estratégia, porém sendo possível perceberem-se duas componentes que a formam, enquanto conceito: uma temporal, natural de todo e qualquer conceito que sofre evolução (ao longo do tempo) e uma espacial, proveniente das múltiplas facetas que esta palavra possui nas várias áreas do conhecimento humano.

Em seguida, debruça-se sobre a segunda questão: Qual a importância da estratégia empresarial? Conforme sugere a pergunta esta resposta se limitará ao campo da organização empresarial. Assim sendo, o que se sabe é que toda empresa opera sobre uma teoria do negócio (Drucker, 2001a); sobre um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o negócio da organização empresarial, quais os seus objetivos, como ela define seus resultados, quem são seus fornecedores, concorrentes, quais suas limitações legais e quem são seus clientes, sendo reconhecido o valor dado pelos mesmos aos produtos da organização. A importância da estratégia está justamente na conversão desta teoria em desempenho, ou seja, sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em qualquer tipo de ambiente (seja dos mais hostis aos mais brandos), utilizando da melhor maneira possível os recursos disponíveis, pois a finalidade da estratégia é intencionalmente transformar ameaças em oportunidades, e oportunidades em resultados.

Em termos empresariais, Andrews (2001, p. 58) define a estratégia como um padrão de decisões:

*“Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades”.*

## **2.2 Os tipos de estratégias empresariais**

Segundo Barney (1997), existem basicamente três grandes grupos de estratégias de negócios: as estratégias competitivas, as estratégias cooperativas e as estratégias corporativas. Nas estratégias competitivas, as empresas buscam elevar seu desempenho de forma isolada mediante estratégias de liderança de custo e/ou de diferenciação de seus produtos, caracterizando-se o foco de ação dessas estratégias como individual. Já nas estratégias cooperativas, o foco das mesmas é a ação conjunta de empresas que visam atingir objetivos em comum, utilizando-se para tal de alianças estratégicas e/ou conluio tácito. Por fim, nas estratégias corporativas o foco é ampliado para a governança do conjunto de estratégias delineadas para toda uma cadeia de valor, vislumbrando-se a governança de mercado, a governança intermediária e a governança hierárquica.

A existência de um grande número de tipos de estratégias empresarias é um fato. O enfoque deste trabalho está nas alianças estratégicas empresariais, de tal forma que se abordará a seguir todo um processo de descrição da importância deste tipo de estratégia, e em quais circunstâncias ele possui uma maior motivação para sua formação e gestão.

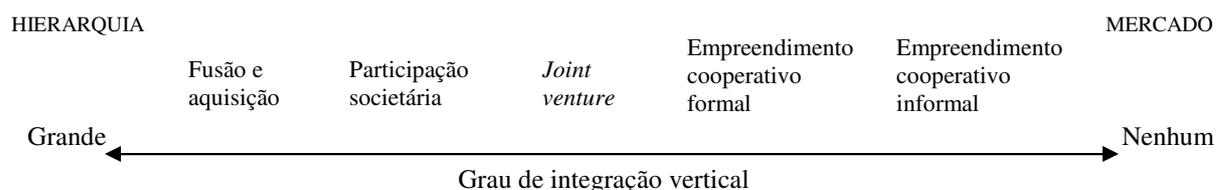
Importante salientar que as alianças estratégicas não são condições necessárias e suficientes para uma empresa aumentar seu desempenho, porém em determinadas circunstâncias, como se verá adiante, assumem o papel de essenciais requisitos ou condições para a complementação do grupo de estratégias de negócios de uma empresa que busca a sua sustentabilidade.

### 2.3 O conceito de alianças estratégicas

Na maioria dos ensaios que se propõem a discursar sobre alianças e parcerias empresariais estratégicas, responder a uma pergunta-chave parece requisito inicial e essencial: O que são alianças estratégicas? Esta pergunta, aparentemente simples, para ser respondida, requer uma análise comparativa das várias definições e importâncias atribuídas ao conceito das alianças.

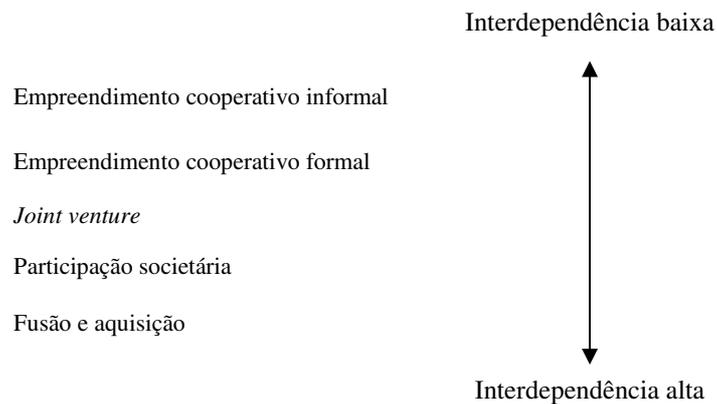
Em uma aliança estratégica, como mostra Lewis (1992, p.1), “as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum”. O ponto diferencial das alianças estratégicas é a necessidade mútua que as empresas precisam ter para compartilharem riscos e ganhos significativos. Ele afirma que sem uma necessidade mútua as empresas podem ter até o mesmo objetivo, porém cada uma poderá, nestas circunstâncias, atingi-lo isoladamente, isto é, elas somente dividem riscos se necessitam uma da outra para atingir seus objetivos.

Lorange & Roos (1996), apresentam uma forma gráfica (uma reta horizontal) que pode ser utilizada para definir alianças estratégicas. Nela encontram-se opções de alianças em termos do grau de integração vertical com uma empresa-mãe. O limite esquerdo da reta representa a integração total das atividades organizacionais (a hierarquia), enquanto o limite direito da reta representa o mercado livre, no qual não há qualquer integração vertical. Segundo eles, as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo dessa escala.



**Figura 2.2 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical**  
 Fonte: Lorange & Roos (1996, p. 15)

Outra definição, fornecida por Contractor & Lorange *apud* Lorange & Roos (1996), baseia-se no grau de interdependência entre as empresas ou atores envolvidos. Os autores listam, em uma reta vertical, opções de alianças em termos de interdependência, ou seja, no limite superior estaria a baixa interdependência das empresas, enquanto no limite inferior estaria a alta interdependência.



**Figura 2.3 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de interdependência de recursos**  
**Fonte: Lorange & Roos (1996, p. 16)**

Nesta reta, opções como: empreendimentos cooperativos informais, empreendimentos cooperativos formais, joint ventures, participações acionárias, aquisições e fusões estariam em ordem crescente de interdependência e desta forma empresas poderiam desejar começar suas relações cooperativas de uma maneira menos comprometida e, paulatinamente, aumentar o tipo de relacionamento ao longo do tempo de convívio.

Segundo Hamel & Doz (1999), uma aliança pode ser definida como uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns, que cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum.

Já Megginson (1998) explica que as alianças estratégicas são “um tipo de estratégia relativamente novo e que ajuda a fortalecer as pequenas empresas”. Elas são formadas por duas ou mais companhias que cooperam para atingir um objetivo comum.

Para Lacombe & Heilborn (2003, p. 507), “a aliança estratégica é uma associação com uma estratégia de negócios, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta”. Percebe-se que neste conceito há um maior pragmatismo quanto à forma de como fazer alianças estratégicas. No desenvolver da dissertação será abordado com mais detalhes o processo de formação e gestão de alianças estratégicas.

Aaker (2001, p. 263) define a aliança estratégica como “uma colaboração que potencializa as forças de duas ou mais organizações para que alcancem metas estratégicas”. Explica que nestas associações o que está em questão é um compromisso de longo prazo, não se tratando simplesmente de um recurso tático para gerar uma solução de curto prazo para um determinado problema.

Outro conceito é fornecido por Anand et al. (2002). Eles explicam que as organizações operam em um mundo de crescente complexidade no qual a evolução dos conhecimentos põe em evidência a necessidade da busca das informações fora dos limites formais das empresas. Mostram que grandes quantidades de conhecimento são hoje adquiridas de fontes externas, mediante vínculos com organizações e indivíduos de fora. Assim, descrevem que as alianças estratégicas são meios validados para a obtenção destes conhecimentos críticos para cada setor específico, principalmente quando demandado um elevado conhecimento tácito do capital social das empresas.

Para Bateman & Snell (1998), as alianças são relações formais criadas com o propósito de buscar conjuntamente objetivos mútuos. Mostram que numa aliança as organizações individuais partilham a autoridade administrativa, formam elos sociais e aceitam a propriedade conjunta. Por este motivo, tais alianças deixam menos nítidas as fronteiras que separam as empresas, rompendo muitas vezes limites nacionais e culturais. Explicam que as empresas asiáticas parecem sentir-se melhor com o lado não financeiro e pessoal das alianças; as organizações européias ficariam, neste aspecto, em segundo lugar, enquanto as empresas americanas, em último.

Em uma visão estratégica para o terceiro setor, Austin (2001) explica que as alianças são veículos para a realização da missão dos parceiros, de modo que a parceria deveria ser considerada como parte integrante da estratégia de qualquer organização sem fins lucrativos ou empresas com fins lucrativos. Ele afirma que cada aliança deve traçar, em linhas gerais, de forma sistemática, os aspectos: por que, o que, quem, quando e como criar, desenvolver e administrar relacionamentos cooperativos. Enquanto Chaimovich (1999) explica que as alianças entre empresas e universidades podem proporcionar uma relação mutuamente proveitosa, desde que definidas de forma clara as missões de cada membro e havendo o respeito pelas especificidades individuais.

Em uma perspectiva macroeconômica, as alianças surgem no modelo estrutura-conduta-desempenho como uma opção de estratégia viável e adotada por diversas unidades de produção para o aumento da competitividade nas indústrias (Perina, 2001; Santana, 2002).

Kanter (1994) mostra que as alianças estratégicas empresariais são sistemas vivos de colaboração e criação conjunta de um novo valor que se desenvolve contínua e progressivamente, não sendo controlado por sistemas formais, porém demandando uma densa rede de conexões interpessoais e uma eficiente infra-estrutura interna nas empresas.

Bassi (2000) expõe que as alianças estratégicas são descritas como uniões formais entre empresas, duas ou mais, com o intuito de se beneficiarem de economias de escala e sinergias em várias áreas da operação, bem como de reduzir os custos operacionais e gerenciais.

Oliveira (1999, p.97) expõe que uma das maneiras mais interessantes para fortalecer a organização estratégica empresarial é mediante a formação de alianças estratégicas e que elas podem proporcionar a uma empresa o “acesso a muito mais recursos tecnológicos, financeiros, comerciais ou humanos do que em algum momento possuiu ou teve condições de adquirir”.

Silva Júnior & Ribeiro (2001) argumentam que os novos formatos organizacionais implicam em diferentes opções estruturais ao longo de um “contínuo de relacionamento”, no qual têm-se as fusões e aquisições em um extremo e os relacionamentos puramente transacionais, no oposto. As alianças estratégicas encontram-se em pontos intermediários desses extremos.

As múltiplas definições encontradas na literatura e que tentam conceituar as alianças estratégicas podem proporcionar perplexidade e hesitação naqueles menos orientados para o reconhecimento do que vem ser realmente uma aliança estratégica. Desta forma, em vez de responder, de imediato, ao chamado das várias definições vislumbradas anteriormente, pode-se inverter a questão inicial, isto é, mudar seu foco de análise para também respondê-la, agora de uma forma indireta, mediante uma segunda pergunta: O que não são alianças estratégicas?

Para Yoshino & Rangan (1996), não caberiam no conjunto das chamadas alianças estratégicas, aquelas que não contemplassem três características suficientes e necessárias para uma relação de aliança, dita estratégica, sendo elas:

- 1) as empresas que se unem em alianças estratégicas, permanecem independentes, após a formação do elo, na busca de suas metas ajustadas;
- 2) as empresas compartilham os benefícios e controlam as atividades da aliança;
- 3) as empresas contribuem, de forma contínua, nas áreas estratégicas crucias.

Neste contexto, os autores chamam a atenção para o fato de que opções de cooperação relacionadas aos contratos tradicionais, como os contratos simples de compra e venda, as franquias, os licenciamentos simples e os cruzados, não serem alianças estratégicas, pelo menos de acordo com sua definição. O mesmo valendo para acordos acionários do tipo *joint ventures* de subsidiárias de empresas multinacionais e as dissoluções de entidades como fusões e aquisições.

Assim, explicam os autores, quando uma empresa realiza compras, até mesmo periódicas, de um fornecedor, porém as empresas envolvidas não vinculam suas áreas estratégicas, isto não é uma aliança estratégica; é uma simples troca, que pode até gerar algum ganho para uma ou ambas as empresas, porém este ganho não é estratégico, e sim transacional.

As subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais, mesmo que sejam *joint ventures*, não são alianças (Yoshino & Rangan, op. cit.), pois mesmo quando o parceiro local é uma empresa de renome, o controle estratégico sobre as operações conjuntas da relação quase sempre fica com a empresa multinacional, o que não configuraria como uma aliança estratégica, pela falta de contribuição nas áreas estratégicas crucias deste tipo de *joint venture*.

Em relação aos acordos de licenciamento e franquia, eles por não solicitarem contínua transferência de tecnologia, produtos ou qualificações entre os parceiros, não são considerados pelos autores como alianças estratégicas. O mesmo se aplicando aos acordos de licenciamento cruzados que envolvem o intercâmbio contínuo de tecnologia, porém não o controle compartilhado das tarefas ligadas à tecnologia.

O quadro 2.1 ilustra o que os autores querem dizer em termos de associações entre empresas e alianças estratégicas (em destaque).

**Quadro 2.1 – Amplitude das associações entre empresas**

Associações entre empresas				
Acordos contratuais		Acordos acionários		
Contratos tradicionais	Contratos não-tradicionais	Sem entidade nova	Criação de entidade	Dissolução de entidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos simples de compra e venda</li> <li>- Franquias</li> <li>- Licenciamentos</li> <li>- Licenciamentos cruzados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa &amp; Desenvolvimento conjunto</li> <li>- Desenvolvimento de produto conjunto</li> <li>- Acordos de fornecimento de longo prazo</li> <li>- Fabricação conjunta</li> <li>- Marketing conjunto</li> <li>- Distribuição / Serviço compartilhado</li> <li>- Estabelecimento de padrões / consórcios de pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos de capital minoritário</li> <li>- Permutas de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joint ventures não-subsidiárias de 50% de participação</li> <li>- Joint ventures não-subsidiárias com capital desigual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joint ventures subsidiárias de empresas multinacionais</li> <li>- Fusões e aquisições</li> </ul>

Em destaque estão as Alianças Estratégicas.

Fonte: Yoshino & Rangan (1996, p. 8)

Diante do exposto e analisado, definem-se, para efeito desta obra, as alianças estratégicas como meios multifacetados e extremamente mutáveis utilizados por empresas independentes que se unem e colaboram entre si para o alcance de objetivos comuns fundamentados por necessidades mútuas. Em muitos casos são destinadas ao suprimento de tecnologias orientadas para uma adequação racional do uso dos recursos das empresas. Elas passam a dispor unidas daquilo que isoladamente não disporiam. Elas passam a gerar forças resistivas e pró-ativas no embate das ameaças advindas do ambiente externo, numa busca pela sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e agressivo.

A necessidade de mudanças nas organizações, geradas pelos processos inovativos (que foram produzidos pelas próprias empresas) encontra-se hoje mais acelerada. Nos dias atuais pensar de forma individual, enquanto empresa, não é mais viável, ou seja, a guerra mudou. E neste novo campo de batalha quem provavelmente ganhará não será mais aquele que construiu a mais alta muralha, mas aqueles que souberem compartilhar na construção e utilização de melhores catapultas.

Os paradigmas fundamentados na individualidade podem estar condenados ao malogro. Entretanto, as alianças geram um grande paradoxo: iremos ganhar ou perder? Eis a questão. As alianças são meios dúbios, nebulosos, incertos. Ninguém sabe com certeza onde elas podem e vão chegar. Elas podem alavancar uma empresa em determinadas situações e aniquilar uma organização em outras – quando usadas de forma inapropriada. (Kanter, 1994). Diante disto, tem-se apenas uma certeza: ignorar os fatos atuais ou manter-se isolado em um ambiente mutável e propício às contingências cada vez mais crescentes, com grandes chances, será a pior decisão para uma empresa.

#### **2.4 Origem, crescimento e risco das alianças estratégicas**

A esta altura o leitor pode estar pensando: Mas por que alianças estratégicas? O que justifica seu nascimento e crescimento? Surgem de onde? Quais os fundamentos? Quais os riscos? Estas questões são exploradas a partir desta seção do trabalho.

Segundo Kanter (op. cit.) é importante perceber que não existem duas alianças que tenham nascido da mesma maneira, pois cada caso que gera e fundamenta uma aliança, é uma caso especial. Expõe que as alianças surgem quando empresas se encontram, são atraídas e descobrem suas compatibilidades, sendo que tais atrações iniciais, em alguns casos, seriam vistas como verdadeiros relacionamentos românticos, pois se baseariam fortemente nas esperanças, sonhos e desejos de que pode dar certo o relacionamento, que ambas tanto contam, para continuar existindo e/ou crescendo.

Kanter (op. cit.) mostra que, com frequência, os líderes das organizações não se conhecem o suficiente para estarem cientes das diferenças sutis de cada um. Explica que o risco de se perder uma rara oportunidade também induz empresários a entrarem em relacionamentos, sem que os mesmos possuam retornos financeiros confiáveis e perfeitamente definidos. Outro fato que também levaria líderes empresarias a realizarem verdadeiros mergulhos em rios turvos é a distância (não apenas no sentido físico) entre os mesmos.

Drucker (2001b) ressalta bastante estes perigos sutis das alianças fundamentadas inicialmente em romances e paixões. Para ele, todas as alianças são perigosas, pois sempre tendem a enfrentar problemas sérios futuros, sendo às vezes até fatais para as empresas, independentemente da aliança ter sucesso ou fracasso. Lembra o autor que muitas vezes, quando uma aliança vai bem, é justamente neste momento em que se afloram as evidências de que as metas e objetivos dos parceiros não são compatíveis, o que se torna ainda mais grave quando procedimentos para a resolução destes embates não são pensados inicialmente no momento de criação da aliança.

Entretanto, o autor explica que esses problemas podem ser antecipados e, em grande parte, impedidos. Mediante definições prévias dos objetivos das partes e das alianças por elas formadas, muitos problemas futuros podem ser evitados. Como exemplo, em joint ventures, têm-se questões-chave do tipo: O empreendimento poderá concorrer com um ou todos os parceiros, podendo até ser encorajado para tal ou somente poderá concorrer com terceiros? Caso possa concorrer com seus genitores, fará isto em que setores, produtos e serviços? Estes quesitos são extremamente relevantes de serem respondidos em momentos de pré-aliança; sua falta poderá proporcionar verdadeiros atos de filicídio entre empresas e os empreendimentos geridos por suas alianças.

Da mesma forma que a definição prévia de todos os objetivos das partes vinculadas a uma aliança é de suma importância, também o é, o acordo antecipado a respeito de como deverá ser dirigido o empreendimento conjunto. Questões como, por exemplo, os lucros deverão ser reinvestidos na aliança ou deverão ser remetidos diretamente aos parceiros? A aliança deverá desenvolver suas próprias pesquisas ou deverá contratá-las exclusivamente com um ou ambos os parceiros? Quem receberá os benefícios da patente? Os aliados ou a aliança? A universidade que forneceu os cientistas e o laboratório ou as empresas que pagaram as contas? (Drucker, 2001b).

O autor esclarece que, independente da forma específica que assuma, a aliança deve ser gerenciada separadamente e as pessoas responsáveis por ela precisam ter os incentivos para torná-la bem-sucedida. Finaliza dizendo que “ordens vindas do alto não funcionam em uma aliança. A melhor maneira é obter o consenso, antes de haver qualquer disputa, a respeito de um árbitro a quem todos os lados conhecem e respeitam e cujo veredito será como final por todos”.(Drucker, op. cit., p.192). Porém, estes ensinamentos são relutados por parte de algumas empresas, sendo até compreensível estes atos, pela dificuldade de se encontrar um árbitro (contrato) que resolva de forma prévia todos os potenciais desacordos.

As formulações antecipadas minimizam os desacordos, porém não possuem o poder de vislumbrar todas as possibilidades de atritos e desentendimentos de interesse futuros. Talvez o relacionamento nutrido e discutido periodicamente (Kanter, 1994), possa contribuir com resultados significativos quanto à expurgação dos conflitos gerados por falhas de planejamento inicial nas parcerias; entretanto, de forma alguma se pode descartar os ganhos potenciais com a criação de diretrizes ou regulamentos que evitem futuros desentendimentos ou que os mediem quanto aos necessários fins de direito, quando inevitáveis, pois o planejamento é fundamental (Drucker, op. cit.).

E em termos de crescimento, as alianças assumiram um espaço de destaque nas estratégias das empresas globais de todo o mundo (Lampert & Teixeira, 2002; Flamia, 2001; Cabral, 1999; Oliveira et al., 1999; Rodrigues, 1999; Peci, 1999; Vernon-Wortzel & Wortzel, 1997; Poirier & Reiter, 1997; Yoshino & Rangan, 1996; Moran, 1996; Hamel & Prahalad, 1995). Os autores convergem para o fato de que as alianças alteraram e continuam alterando a natureza das empresas, especialmente as globais.

*“Acreditamos ainda que o emergente fenômeno da empresa global em rede apresente oportunidades únicas e, ao mesmo tempo, imponha temíveis desafios para os administradores. Para nós, isto se constitui na próxima fronteira do desafio gerencial, em uma era de globalização empreendedora” (Yoshino & Rangan, 1996, p.235).*

Resumindo, as alianças nascem com o propósito de suprir as necessidades mútuas de autopreservação das empresas, no buscar e manter a capacidade de seguir um caminho delineado e pretendido, apesar das dificuldades e riscos apresentados no dia-a-dia. Percebe-se que esta é uma dimensão nova e extremamente importante para a administração empresarial.

## **2.5 Os tipos de alianças estratégicas**

O conjunto dos modelos de alianças estratégicas é vasto e complexo. Ele se compõe de vários tipos de associações entre empresas cada um com sua peculiaridade e propósito próprio para o desenvolvimento estratégico das empresas participantes. Lewis (1992) sustenta a afirmação anterior e expõe que cada forma de aliança se diferencia em termos do volume de compromisso assumido e do grau de controle destinado a cada parte. O autor apresenta diversos tipos de alianças como: a cooperação informal, em que as partes trabalham em conjunto sem um nexo contratual; os contratos formais, usados para assumir compromissos explícitos; as alianças de capital (investimentos minoritários e *joint ventures*), que proporcionam a propriedade comum e ampliam os compromissos mútuos e a divisão do controle das parcerias, dentre outros.

Yoshino & Rangan (1996) exibem um leque similar de alianças estratégicas composto basicamente de acordos contratuais e acordos acionários, observando algumas restrições quanto à independência das partes; ao compartilhamento do controle pelas empresas envolvidas; e as contribuições contínuas por parte de todos os parceiros, ficando desta forma fora de sua lista de alianças estratégicas, acordos tradicionais como: os contratos simples de compra e venda, as franquias, os licenciamentos simples e os licenciamentos cruzados, além dos acordos acionários que não contemplam sua definição de alianças como: as *joint ventures* de subsidiárias de empresas multinacionais, as aquisições e as fusões empresariais.

A restrição de determinados tipos de cooperação como sendo alianças estratégicas – por parte de certos autores – é comentada por Klotzle (2002). Ele expõe a existência de diversas visões quanto aos tipos de alianças, sendo algumas mais restritivas que não consideram, por exemplo, as fusões e as aquisições como um tipo de aliança deste grupo em tela, enquanto outras com uma perspectiva mais abrangente consideram as fusões e aquisições como um tipo de aliança estratégica.

Para Klotzle (op. cit.), as alianças classificam-se basicamente em: contratos unilaterais (licenças, acordos de distribuição e contratos de pesquisa e desenvolvimento); contratos bilaterais (pesquisa e desenvolvimento conjunto, marketing e promoção conjuntos, produção conjunta e parcerias avançadas com fornecedores); participação acionária minoritária; e as *joint ventures*.

A título de confirmação da afirmação anterior, sobre a divergência entre autores quanto aos tipos de alianças estratégicas, Eiriz (2001) expõe uma tipologia baseada em três domínios de cooperação – comercial, técnico e financeiro – nos quais observam-se tipos de cooperação: franquias (do domínio comercial), licenciamentos (do domínio técnico) e fusões (do domínio financeiro), como alianças estratégicas. Dentre os tipos de alianças que compõem a tipologia de Eiriz (op. cit.), a subcontratação merece destaque pela representatividade quantitativa na sua pesquisa.

Silva Júnior & Ribeiro (2001), exibem que se considerando a cadeia de valor das empresas e o processo de geração de valor mútuo, três tipos de alianças podem ser formados: alianças de complementaridade, nas quais empresas formam uma aliança para desenvolver, em conjunto, atividades que se complementam na cadeia de valor; alianças de co-integração, nas quais as empresas formam uma aliança para desenvolver a mesma atividade da cadeia de valor; e alianças aditivas, cujas organizações integram-se considerando todas as atividades da cadeia produtiva.

Contudo, um cardápio de tipos possíveis de alianças estratégicas de nada adiantará, se a empresa não souber dele se servir, ou seja, reconhecer os reais motivos e limitações que a conduzem para a formação de um tipo específico de aliança estratégica. Assim, quando as empresas reconhecem a necessidade de realizar uma aliança para a completude de suas atividades, naturalmente manifesta-se o seguinte problema: Que tipo de aliança realizar? Para responder a tal quesito, torna-se necessário saber quais motivos estão conduzindo a empresa a realizar tal união. Em alguns casos, esta questão é complexa, devido à dificuldade de compartilhamento de um mesmo ponto comum de vantagem (Lorange & Roos, 1996).

Lorange & Roos (1996) na tentativa de estruturar os tipos de alianças estratégicas, põem em questão duas visões lineares que tentam organizar estas alianças: a do grau de integração vertical e a da interdependência mútua, propondo em contrapartida um esquema conceitual de alianças baseado nos motivos e recursos que levam as empresas a escolherem determinados tipos de alianças estratégicas.

Tal oposição às perspectivas lineares fundamenta-se no potencial de discordância de cada parte envolvida, devido à existência natural de visões próprias a respeito de sua situação estratégica e que em alguns casos diferem, o que nem sempre conduz a uma visão comum sobre o assunto de integração vertical. Da mesma forma, os autores não se contentam com a maneira de analisar a interdependência mútua – na estrutura linear – pois exibem que não é fácil a obtenção de um ponto de vista comum sobre quanto e que tipos de interdependências de recursos devem existir entre as empresas.

O esquema dos autores fundamenta-se na ligação existente entre os motivos que geram a criação das alianças e a política dos recursos envolvidos nas mesmas, que as sustentam e dão forma. Quanto aos motivos, focalizam duas dimensões de posicionamento estratégico – a importância estratégica da aliança no portfólio da empresa (nuclear ou periférica) *versus* a posição da empresa no mercado (líder ou seguidora) – que geram quatro motivos genéricos para o surgimento de alianças estratégicas.

Nesta perspectiva, quando uma aliança estratégica estiver vinculada à atividade nuclear da empresa e ela for líder, o motivo típico pelo qual a mesma realiza a aliança é a **defesa** ou manutenção de sua liderança; entretanto, se a aliança envolve a área nuclear de uma empresa, porém ela não é líder; o motivo é a **aquisição** de recursos para o crescimento competitivo.

Similarmente, quando um negócio exerce um papel relativamente periférico no portfólio da empresa, porém ela é líder; a razão pela qual ela realiza a aliança fundamenta-se na **permanência** de suas atividades empresarias, ou seja, a aliança cria mercado para a permanência das atividades nucleares da empresa; contudo, se a aliança tiver para a empresa estas mesmas condições periféricas e a mesma (empresa) não for líder (for uma seguidora), então o motivo principal para alianças cooperativas é a **reestruturação** do negócio. A figura 2.4 mostra a lógica apresentada anteriormente.

		Posição da empresa no mercado	
		Líder	Seguidora
Importância estratégica no portfólio da empresa-mãe	Núcleo	<b>Defesa</b>	<b>Aquisição</b>
	Periférico	<b>Permanência</b>	<b>Reestruturação</b>

**Figura 2.4 – Motivos genéricos para as alianças estratégicas**  
**Fonte: Lorange & Roos (1996, p. 18)**

Em relação às políticas dos recursos empregados nas alianças, os autores mostram que se as empresas envolvidas pretendem colocar na aliança simplesmente um conjunto de recursos mínimos suficientes para operações a curto prazo, e que ao final da investida elas (as empresas) pretendem recuperar seus recursos empregados de forma totalitária, um **acordo provisório** adaptar-se-ia às necessidades requeridas e condições fornecidas pelas mesmas. Percebe-se que do ponto de vista de empresas líderes este tipo de aliança é defensivo, pois a empresa não predispõe seus valiosos recursos estratégicos, porém sonda e apropria-se dos recursos de outras empresas não líderes. Este tipo de aliança pode ser encontrada na indústria química em que empresas maiores associam-se a rivais inferiores, porém com potencial de inovação.

Em seguida, mostram que se as partes estiverem determinadas a colocar mais recursos do que os empregados no modelo anterior, sendo que os valores gerados continuassem sendo totalmente distribuídos entre os participantes ao final da aliança, um **consórcio**, seria a opção viável. Constata-se neste tipo de aliança uma busca por aquisição de posição competitiva, pois comumente as empresas envolvidas não são líderes, porém o negócio é de importância central para elas. Este tipo de cooperação surge costumeiramente quando empresas pretendem atingir um objetivo, mas possuem recursos limitados para tal empreendimento. Um exemplo muito comum é na indústria da construção civil, quando empresas construtoras unem suas forças para realizar a construção de uma ponte que sozinhas não conseguiriam construir.

Expõem que um terceiro tipo de aliança seria a **joint venture baseada em projeto**, na qual as empresas colocam um mínimo de recursos estratégicos complementares, suficientes para operações a curto prazo, entrando em acordo para ampliá-los em conjunto através de uma organização comum, sendo um exemplo: as alianças formadas por empresas para a penetração em novos mercados, nas quais uma empresa tem acesso a um novo mercado enquanto a outra tem acesso a novas tecnologias (geralmente este tipo de aliança é utilizada como uma chave para facilitar a entrada de uma empresa estrangeira em um país). Os recursos gerados não são distribuídos entre as empresas, exceto como resultados financeiros (royalties, dividendos, dentre outros). Verifica-se neste tipo de ação colaborativa a lógica da permanência da liderança por parte da empresa que está à frente das outras, mediante o suporte gerado pela aliança, quer dizer, a mesma abre novos mercados para a empresa líder.

Os autores finalizam sua estrutura dos modelos de alianças com a **joint venture plena**. Nesta, as empresas envolvidas colocam recursos em abundância, cooperam a longo prazo e desenvolvem um negócio totalmente novo. Também conserva os recursos gerados na aliança, com exceção dos dividendos e demais resultados relativos às finanças, como por exemplo, o pagamento de royalties. Segundo os autores, este tipo de aliança estratégica cria uma entidade com relativa autonomia e vida estratégica própria. Neste tipo de aliança a estratégia dos parceiros estaria vinculada, geralmente, a um negócio periférico para ambas as partes, além das mesmas serem, na maioria das vezes, não-líderes (seguidoras), o que caracteriza este tipo de aliança como reestruturante das atividades das empresas. A preocupação deve ser a sinergia de forças para a criação de muito mais valor e, provavelmente, o fornecimento de um novo modelo empresarial após a estruturação das atividades da aliança.

Percebe-se que os modelos de alianças apresentados por Lorange & Roos (1996) fundamentam-se bastante na questão de quanto dinheiro e recursos alocar e recuperar de uma aliança estratégica. Em relação à alocação de recursos tem-se um dualismo entre escassez e abundância, ou seja, em um extremo, a empresa pode desejar colocar apenas recursos organizacionais com vista à direção estratégica, entretanto com poucas prevenções para contra-ataques de concorrentes; enquanto em outro extremo, a empresa pode estar disposta a alocar recursos estratégicos suficientes para a aliança (nova organização) e adaptar-se a possíveis mudanças que a mesma pode trazer ao ambiente.

Nota-se também nesta estrutura a consideração de dois extremos quanto à recuperação dos recursos alocados, estando em um a recuperação total dos recursos gerados pela aliança estratégica, e em outro, a retenção total dos recursos gerados, com exceção dos financeiros. A figura 2.5 mostra os tipos de alianças segundo estes autores.

		Alocação de recursos	
		Suficiente para operações a curto prazo	Suficiente para operações a longo prazo
Recuperação ou retenção de recursos empregados	Para as empresas-mãe	<b>Acordo provisório</b>	<b>Consórcio</b>
	Conserva na aliança estratégica	<b>Joint venture baseada em projeto</b>	<b>Joint venture plena</b>

**Figura 2.5 – Modelos de alianças estratégicas**  
**Fonte: Lorange & Roos (1996, p. 22)**

Yoshino & Rangan (1996), apresentam uma tipologia para a classificação das alianças estratégicas de forma similar à anterior, no que diz respeito à multiplicidade dos motivos estratégicos das organizações, sendo os mesmos, para eles, perante os fatos existentes no ambiente, geralmente contraditórios. Segundo os autores, uma estrutura que vise organizar a literatura existente sobre as alianças estratégicas deve atender a três critérios: deve abordar todos os tipos de alianças; deve estar condizente com uma definição de alianças estratégicas; e deve facilitar o reconhecimento das prioridades gerenciais em cada tipo de aliança.

A idéia por traz da estrutura dos autores é também bidimensional, porém envolvendo agora temas como: cooperação e concorrência. Eles mostram que a tarefa de gerir alianças é alcançar a otimização, e por que não dizer a plenitude da arte da compensação, dentro dessas duas dimensões. Assim, uma gestão de sucesso de uma aliança debruçasse para a gestão das relações entre cooperação e conflito, com vistas aos objetivos estratégicos principais da empresa. Demonstram ainda que estes objetivos estão contidos em quatro categorias, sendo duas positivas (agregação de valor e aprendizagem organizacional) que visam ao aumento da eficiência da empresa; e duas defensivas (conservação da flexibilidade estratégica e proteção às competências nucleares) que buscam impedir a perda de eficiência.

Desta forma, expõem que uma empresa deve tirar mais valor de uma aliança do que se agisse sozinha, pois caso isto não ocorra, então a aliança não está fazendo sentido ou tendo lógica. Portanto agregar valor às atividades é um objetivo estratégico a ser perseguido. A aprendizagem também se constitui em um objetivo estratégico, visto que na aliança o parceiro busca aumentar suas competências estratégicas por meio dos diálogos e convívios. Contudo, uma empresa precisa tomar certos cuidados para conservar sua flexibilidade estratégica, não permitindo desta forma que a organização dependa demais de um ou mais parceiros. Por último, porém não menos importante, a empresa deve proteger suas competências vitais contra a apropriação por parte do aliado.

Yoshino & Rangan (1996, p.19) estruturam sua tipologia sobre alianças estratégicas com base em todos estes objetivos estratégicos sem deixar de considerar a existência do dualismo de gerir as alianças: cooperação e concorrência. Para eles, a intensidade da concorrência entre as empresas constitui o “potencial de conflito”, que tende a se agravar quando as mesmas são rivais no mercado ou pensam em ser futuramente. A intensidade da cooperação está relacionada com a necessidade de atendimento das empresas, ou seja, o êxito da abordagem cooperativa na atividade conjunta não é simplesmente sua frequência de interação entre os parceiros (presença), e sim a satisfação de inúmeras necessidades vinculadas às diversas áreas funcionais e níveis hierárquicos de cada empresa.

Considerando os valores extremos do potencial de conflito e da interação de cooperação, os autores exibem quatro tipos possíveis de alianças estratégicas: pró-competitivas, não-competitivas, pré-competitivas e competitivas. A figura 2.6 mostra esta estrutura conceitual.



**Figura 2.6 – Tipologia da aliança**  
 Fonte: Yoshino & Rangan (1996, p. 19)

As alianças pró-competitivas são as relações que sustentam a vantagem competitiva dos parceiros, sendo geralmente observadas entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, bem como entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores (alianças cliente-fornecedor). Neste tipo de aliança, apesar de as empresas trabalharem unidas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos ou processos, o tipo de cooperação requer baixos níveis de interação organizacional, e como na maioria das vezes as empresas tendem a não concorrer entre si, o potencial de conflito nessas alianças é baixo; Segundo os autores, estando a concorrência e o conflito em níveis baixos, os administradores direcionam mais suas atenções para objetivos estratégicos como a conservação da flexibilidade estratégica e a agregação de valor, ficando em segundo plano objetivos como proteção das competências vitais e aprendizado organizacional.

Já as alianças não-competitivas são uniões formadas entre empresas que tendem a ser não-concorrentes. Apesar de os universos competitivos não se cruzarem, o nível de interação nessas alianças costuma ser alto, o que gera o direcionamento das atenções dos administradores para objetivos como a aprendizagem e a agregação de valor em detrimento de objetivos defensivos.

Nas alianças competitivas, a intensidade de cooperação é semelhante a das alianças não-competitivas, contudo o potencial de conflito também é alto, pois nesta configuração os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final. Nestas condições, as prioridades estratégicas voltam-se a objetivos como a proteção das competências vitais da empresa e o aprendizado, por uma questão de oportunidade.

Os autores finalizam sua tipologia de alianças estratégicas com as alianças pré-competitivas que geralmente reúnem empresas de ramos de negócios diferentes, mas que como o desenvolvimento do valor da aliança (novo produto ou novo processo) tendem a se tornarem concorrentes. Nestas condições, a aliança assume uma característica extremamente defensiva em termos de prioridades dos objetivos estratégicos. Em resumo, os administradores que atuam com alianças estratégicas devem ter sempre em mente os quatro objetivos e saber como os compensar, ou seja, saber como equilibrar: a conservação da flexibilidade, a proteção das competências vitais, o aprendizado da organização e a agregação de valor. O quadro 2.2 mostra esta importância relativa entre os objetivos estratégicos e os tipos de alianças.

**Quadro 2.2 – Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças**

Tipos de Alianças	Objetivos Estratégicos			
	Flexibilidade	Proteção Vital	Aprendizado	Agregação de Valor
Pré-competitivas	* * * *	* * *	* *	*
Competitivas	*	* * * *	* * *	* *
Não-competitivas	* *	*	* * * *	* * *
Pró-competitivas	* * *	* *	*	* * * *

\* A quantidade de asteriscos indica a importância relativa de cada tipo de aliança.

**Fonte: Yoshino & Rangan (1996, p. 22)**

Austin (2001) afirma que diante da gama de modalidades de cooperação, dentre elas as alianças estratégicas, a organização precisa entender as implicações dessas diferentes modalidades para poder selecionar a ideal para cada circunstância específica, ou seja, ela deve buscar sempre responder à seguinte questão: que tipo de cooperação precisamos, devemos e podemos empreender?

Importante ainda salientar que este autor enfatiza o ato de não nos esquecermos da importância de reconhecer as mudanças que ocorrem na natureza, nos requisitos e nos benefícios das alianças conforme elas se movimentam por um “Continuum da Colaboração” (Austin, op. cit., p.34).

Diante de todas as formas e tipos de alianças estratégicas vistos até aqui, paira uma questão: como gerir os objetivos estratégicos vinculados às alianças uma vez que os mesmos são potencialmente contraditórios? Imagine o quão é contraditório aprender com seu parceiro e ao mesmo tempo proteger suas informações. Outro exemplo é a intensa relação resultante em certas alianças, na busca da agregação de valor e que, em contra-partida, pode ocasionar uma dependência crescente da aliança.

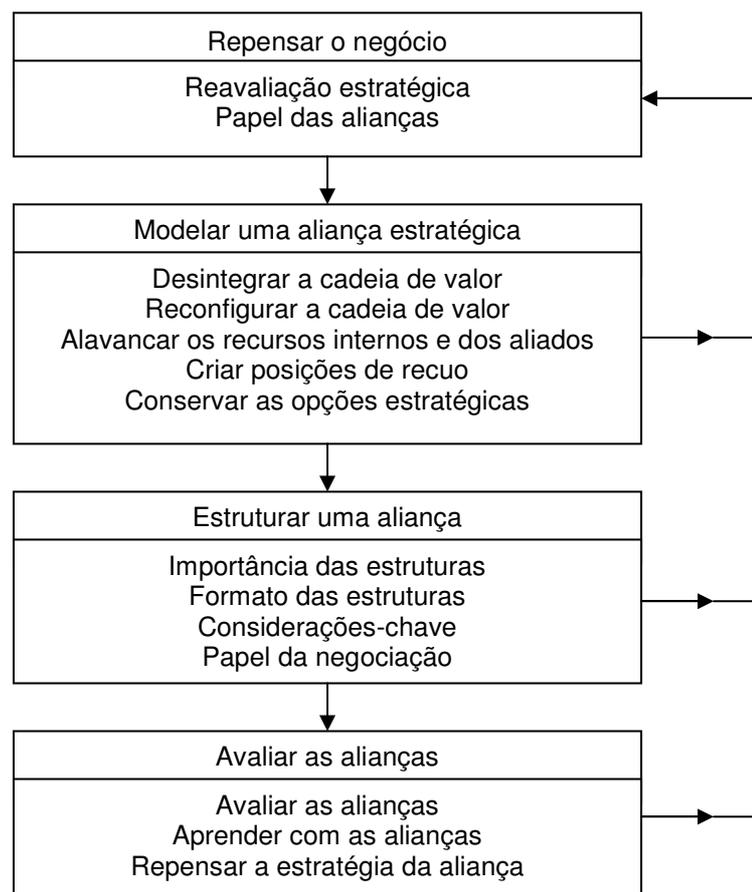
Essas contradições só vêm reforçar o fato de que a complexidade de gerir alianças está na problemática de entendê-las e satisfazer as necessidades lançadas nas e pelas empresas, devido suas múltiplas incertezas geradas nos relacionamentos cooperativos. Percebe-se e justifica-se assim, mais uma vez, a importância desta dissertação pela busca do saber quanto aos fatores que interferem os processos de formação e gestão das alianças estratégicas.

## 2.6 A formação das alianças estratégicas

O processo de formação de uma aliança estratégica é uma questão chave para o seu bom êxito (Harbison & Pekar, 1999). A questão é: O que realmente influencia na geração de uma aliança estratégica? Esta interrogação será explorada nesta parte da dissertação.

### 2.6.1 O roteiro para formação de alianças estratégicas de Yoshino & Rangan

Yoshino & Rangan (1996) afirmam que certas empresas costumam formar alianças de um modo *ad hoc*<sup>3</sup>, motivadas por interesses imediatos e táticos. Longe deste imediatismo, os autores propõem um roteiro para a formação de alianças, que segundo eles baseia-se na melhor praxe desenvolvida por empresas que atingiram suas metas estratégicas por meio de alianças eficazes e eficientemente executadas, utilizando-se de considerações cuidadosamente ponderadas. Exibe-se a rota traçada pelos autores na figura 2.7.



**Figura 2.7 – Roteiro para formar alianças**  
Fonte: Yoshino & Rangan (1996, p. 94)

<sup>3</sup> Hall (1984) enfatiza que as relações têm uma base *ad hoc* quando há pouca ou nenhuma padronização prévia das relações entre as organizações.

### **2.6.1.1 Repensar o negócio**

Yoshino & Rangan (1996) expõem uma rota composta por quatro grupos sequenciais para a formação de alianças estratégicas: (1) Repensar o negócio, (2) modelar, (3) estruturar e (4) avaliar as alianças. O primeiro passo consiste em repensar o negócio. A empresa que se sente ameaçada por alguma força e visualiza nas alianças uma oportunidade de reação deve inicialmente reavaliar o segmento que está atuando e verificar as possíveis oportunidades que as alianças podem proporcionar em termos de melhoria na sua posição competitiva.

Após o término desta reavaliação estratégica e conclusão que a aliança é realmente necessária para o atendimento dos objetivos da empresa, ela deve estabelecer mais especificamente o papel que deseja que a aliança (ou alianças) desempenhe no plano estratégico da organização, o que inevitavelmente influenciará no tipo de aliança escolhido. Assim quando o papel das alianças é identificado e definido em termos de benefícios estratégicos, a longo prazo, o roteiro exposto torna-se mais fácil de ser exequível.

### **2.6.1.2 Modelar uma aliança estratégica**

Seguindo o roteiro, tem-se o segundo grupo: Modelar uma aliança estratégica. A desintegração da cadeia de valor é o primeiro passo. Ela inicia a fase de modelagem de uma estratégia de alianças e envolve a desagregação e a avaliação de cada uma das atividades de valor da empresa com o intuito de determinar o que pode ser delegado a outras organizações sem colocar em risco indesejável a estratégia de longo prazo da empresa. Uma vez desintegrada, surge a necessidade de realocações das atividades entre a empresa e seu aliado (ou aliados), porém mantendo-se as atividades vitais (aquelas que extraem sua principal vantagem competitiva) e distribuindo-se as demais.

Em seguida, a alavancagem dos recursos internos e dos aliados é uma consequência, isto é, pode-se até pensar que se transferindo atividades para terceiros a empresa perderá algo disponível para gerir seu negócio. Isto é um feliz engano. Pois o que ocorre é justamente o oposto. Ela ganhará muito trabalho. O que se faz na verdade é utilizar recursos emprestados que agora podem se tornar complementares, e não se pode esquecer que passam a ser múltiplos, pelo menos em termos potenciais.

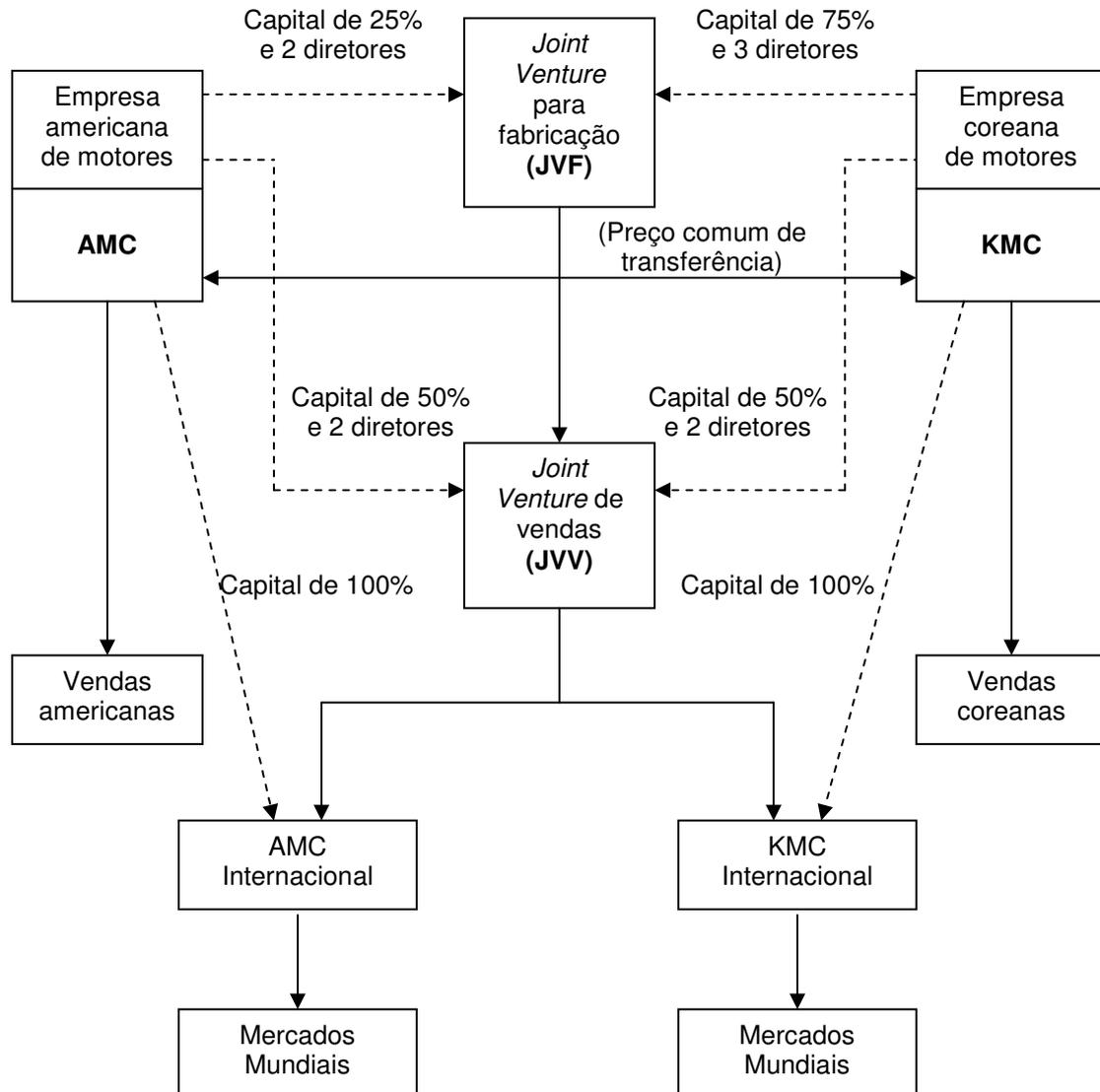
Os autores chamam a atenção para questões cruciais, em termos de visão estratégica, do tipo: E se os parceiros não cumprirem com o acordado? E se iniciarem um processo de apropriação das competências críticas da empresa? E se tornarem concorrentes indesejáveis? Para reduzir essas possibilidades, as empresas devem criar posições de recuo, ou seja, criar mecanismos pré-planejados para um retrocesso da empresa sem grandes perdas. Como exemplo válido, para alianças de fabricação, tem-se o estabelecimento de múltiplas alianças intercambiáveis para uma determinada função o que facilita a substituição de parceiros caso seja estritamente necessário; outro, seria a manutenção mesmo que em pequena escala de determinada atividade ou função da empresa por um período de teste da aliança, até ser considerada desnecessária tal prevenção por motivos lógicos e/ou econômicos.

A manutenção das opções estratégicas é o último item deste grupo (modelagem), ver figura 2.7, no roteiro para a formação de alianças estratégicas segundo Yoshino & Rangan (1996). As empresas devem manter um conjunto de opções estratégicas como forma de se defenderem contra eventuais ou potenciais ataques de futuros concorrentes (que poderão ser os antigos aliados). Os aliados de hoje poderão ser os concorrentes de amanhã e as opções estratégicas serviriam como mecanismos para o enfrentamento destas contingências futuras.

### **2.6.1.3 Estruturar uma aliança**

O grupo seguinte é o da escolha da estrutura da aliança. O reconhecimento da importância da estrutura é o primeiro passo. Os autores perceberam em sua pesquisa que de uma forma geral os administradores são racionais e competentes e buscam gastar um considerável tempo para estruturar uma aliança.

Expõem, como exemplo, uma estrutura complexa de uma aliança formada entre duas empresas de motores, uma americana e outra coreana, aqui identificadas respectivamente por AMC e KMC, ver figura 2.8 e quadro 2.3. Percebe-se que a essência da mensagem para este item do grupo atual (estrutura) é de que uma estrutura bem planejada não garante o êxito de uma aliança, porém aumenta muito a probabilidade de seu sucesso.



**Figura 2.8 – Estrutura da Aliança AMC & KMC**  
 Fonte: Yoshino & Rangan (1996, p. 102)

Os autores indicam dois motivos principais para se estruturar uma aliança: um está relacionado ao fato de a estruturação propiciar a base para a interação contínua entre os aliados. É a estrutura que determinará, a priori, se os objetivos estratégicos e operacionais dos parceiros - sejam eles declarados ou ocultos - poderão ser alcançados ou não na aliança. Outro está no fato de a estrutura poder também servir à preservação das opções da empresa para o futuro. Expõem que as contingências mercadológicas e tecnológicas levam os gerentes a buscar sempre o maior espaço possível para a realização dos movimentos necessários à obtenção da melhor posição vindoura para a empresa.

**Quadro 2.3 – Acordos versus Cláusulas-chave (enfoque na AMC)**

Acordos laterais	Cláusulas-chave
Acordo da JVF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A AMC tem pleno acesso à JVF.</li> <li>• Unanimidade da diretoria para aprovação de todas as decisões da JVF.</li> <li>• Divisão do lucro na base 35-65 para AMC/KMC.</li> <li>• A AMC tem a opção de aumentar seu capital até 50%.</li> </ul>
Acordo de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de licença de tecnologia para a AMC.</li> <li>• Taxa de assistência técnica para a AMC.</li> <li>• A AMC tem pleno acesso à tecnologia desenvolvida na JVF.</li> </ul>
Acordo da JVV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unanimidade da diretoria para aprovação de todas as decisões.</li> <li>• Preço de transferência será o mesmo para a AMC Internacional e para a KMC Internacional.</li> <li>• Divisão do lucro 50-50.</li> </ul>

Fonte: Yoshino & Rangan (1996, p. 102)

Entretanto, Yoshino & Rangan (1996) lembram que o formato de uma estrutura, além de propiciar a realização dos objetivos estratégicos da empresa, deve ser viável no plano operacional. Dito de outra forma, a estrutura é a base para se atingir o marco estratégico, porém ela também deverá ter disponível o suporte operacional necessário, pois sem o mesmo de nada adiantará sua configuração.

Diante disso, as considerações-chave devem ser exploradas. Existe a necessidade de equilíbrio entre os fatores estratégicos e os operacionais, de tal forma que os acordos habituais (de não-capital, contratuais ou de mercado) ou os acordos de capital (hierárquicos), sejam dosados conforme a situação das empresas, sendo que a escolha final da estrutura adotada por uma empresa depende intimamente da forma como seus administradores procuram equilibrar estes fatores.

Nota-se que os fatores estratégicos são os responsáveis pelas mudanças no negócio da empresa, sendo entendidos como todas as atividades que ocorrem em resposta às demandas em mutação do mercado, aos novos desenvolvimentos tecnológicos e aos atos da concorrência, que acabam afetando a organização interna da empresa. Dito de outra forma, as contingências geram o crescimento da empresa, pois a mesma passa de forma obrigatória a utilizar meios (estratégias) para se defender ou atacar, sendo que estas estratégias acabam alterando a organização interna da empresa.

Entretanto, as considerações estratégicas necessitam de um suporte operacional, ou seja, sendo a gestão de uma aliança, geralmente complexa e dispendiosa, a eficiência operacional da mesma torna-se um determinante de extrema importância. O que se quer expor é que a eficiência traduz-se na racionalização das operações da aliança, sendo a mesma uma consideração crucial na estrutura da aliança. Operacionalmente falando, não adianta de nada uma aliança que nos tornará ricos no futuro, não sendo possível ou exequível realizá-la no presente, pelo menos com os recursos dos parceiros dispostos em realizar a aliança.

Assim, resumindo, tem-se: quando os fatores estratégicos e operacionais propiciam mais ao acordo de mercado, as empresas tendem a adotar uma estrutura de mercado e quando favorecem ao acordo hierárquico, esta estrutura tenderá a ser escolhida. Para Yoshino & Rangan (1996), na ausência de predomínio para um ou outro tipo de acordo, as empresas freqüentemente firmam acordos contratuais intermediários que exibem tipicamente uma estrutura semelhante à hierarquia.

O último item deste grupo é o papel da negociação. Explicam que toda estrutura aliada – que é estabelecida por acordo mútuo – é fruto do poder de barganha das empresas. Entretanto, expõem que a estrutura deve ser atraente para ambas as partes. As empresas somente se unirão de forma voluntária, quando perceberem que a estrutura da aliança propiciará para cada uma das empresas a doação de algo de valor para sua companheira em troca de alguma coisa que a empresa queira ou necessite. Em outras palavras, adotar o poder de barganha como determinante principal na estruturação de uma aliança é confundir os meios com os fins, sendo o prelúdio fracasso da aliança quase que certo ou inevitável.

#### **2.6.1.4 Avaliar as alianças**

Para Yoshino & Rangan (op. cit.), o processo de formar uma aliança não termina com a escolha de sua estrutura, pelo fato de a mesma não ter estabilidade, pelo menos em termos ambientais. Ela (estrutura) deverá permitir uma contínua reavaliação baseada nas contingências existentes, até mesmo como uma forma para a sua autopreservação. A avaliação continuada e a intervenção oportuna desempenham assim um papel importante para o sucesso da aliança.

Deve-se também valorizar a formação de um banco de dados para o armazenamento da aprendizagem obtida com uma aliança, de tal forma que sirva de norteador para futuras estratégias similares. A avaliação do desempenho e o devido arquivamento das informações contribuem para a base do conhecimento que a empresa tem a respeito de alianças, isto é, o que ela pode e não conseguir com este tipo de estratégia, em quais circunstâncias este tipo de estratégia tende a obter êxito ou insucesso e quais atitudes gerenciais são mais eficazes de acordo com as estruturas das alianças, dentre outros conhecimentos obtidos a respeito da aliança durante sua gestão.

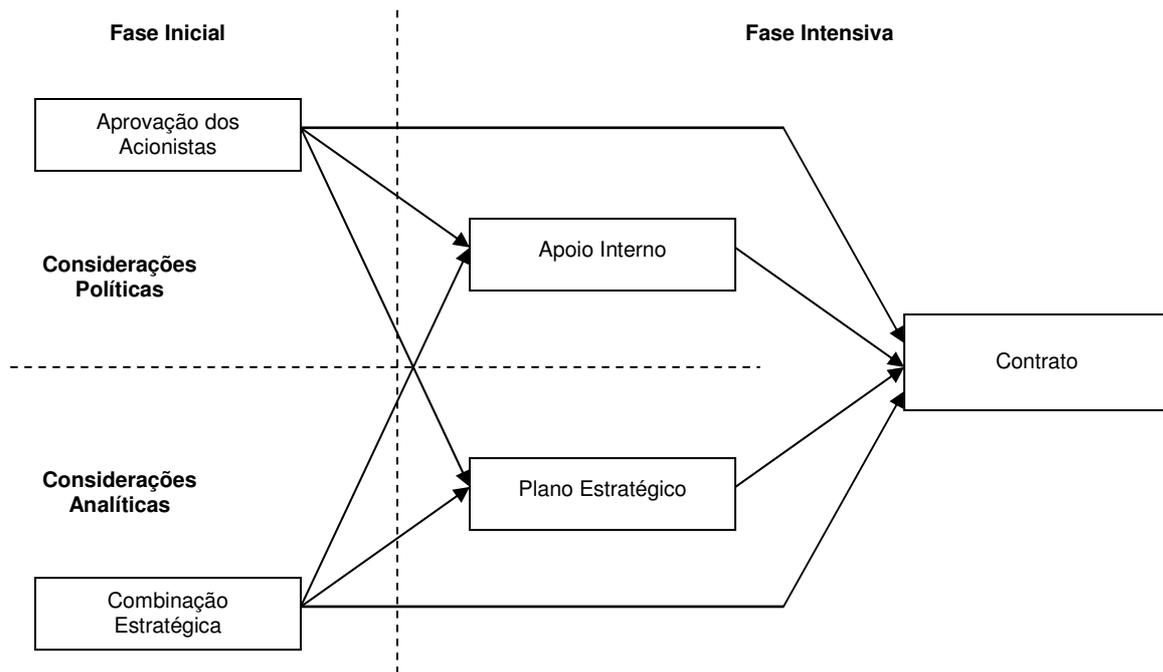
Assim, finalizando o modelo para a formação de alianças de Yoshino & Rangan (1996), como mostrado na figura 2.7, existe no roteiro um circuito de realimentação. A medida que as empresas vão aprendendo com a modelagem, a estruturação e a avaliação das alianças, ficam aptas a deixar esse aprendizado influir na maneira de pensar sobre o negócio, na maneira de geri-lo, configurá-lo e coordená-lo o que resulta na formação de um outro grupo de conceitos relativos às alianças: a gestão das alianças. Tais conceitos configuram parte integrante do item 2.7 desta dissertação.

### **2.6.2 O roteiro para formação de alianças estratégicas de Lorange & Roos**

Segundo Lorange & Roos (1996), uma aliança estratégica bem-sucedida é criada durante seu processo de formação. Para os autores, este processo compõe-se de duas fases: uma inicial e outra intensiva. A fase inicial é dividida em dois tópicos: combinação estratégica (tópico analítico) e aprovação dos acionistas (tópico político), ou seja, nesta fase primária são debatidos os aspectos políticos vinculados aos acionistas internos e externos impactados pela aliança, e os aspectos analíticos relativos à combinação estratégica em questão.

Posteriormente, o cenário da formação transforma-se em uma intensa fase de negociações, na qual são vislumbrados o plano estratégico e o apoio interno necessário das organizações para o êxito da aliança, até se alcançar o tópico final da fase intensiva, representado pela formalização contratual, o contrato propriamente dito.

A figura 2.9 mostra a representação gráfica do modelo de formação. A seguir, aborda-se cada uma das considerações (tópicos) do processo proposto.



**Figura 2.9 – Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica**  
 Fonte: Lorange & Roos (1996, p. 39)

### 2.6.2.1 Combinação estratégica

Para Lorange & Roos (1996), o negócio específico criado pela aliança estratégica deve ser avaliado em termos de seu papel no portfólio global de negócios das empresas participantes. Deseja-se saber qual é a extensão do negócio na carteira da empresa e se ele possui papel central ou é apenas uma estratégia periférica. Dito de outra forma, o que os autores propõem analisar neste tópico, é se o negócio combina ou não para a empresa, estrategicamente falando.

Para responder a tal questão, os autores criam uma série de perguntas para serem respondidas e analisadas pelos pretendentes ao acordo cooperativo. Tais questões fundamentam-se nas dimensões apresentadas anteriormente no item 2.5 desta dissertação, sendo as mesmas: (a) entrada e saída de recursos e (b) posicionamento estratégico. Analisadas em conjunto, essas questões devem fornecer a resposta sobre se há ou não combinação estratégica significativa entre os pretendentes, sendo elas:

- Quais são os benefícios amplos e facilmente identificáveis da aliança estratégica para cada sócio?
- Como as duas partes podem complementar-se, criando forças comuns que beneficiem a ambas?
- Qual a importância da aliança estratégica dentro do portfólio de negócios de cada sócio?
- Há problemas com a aliança devido à relativa proximidade com o negócio principal de cada sócio?
- Os sócios são líderes ou seguidores dentro de seus segmentos de negócios específicos?
- Eles combinam na criação de força de maneira ofensiva, ou trata-se de um caso de união de fraquezas?
- Os sócios são culturalmente semelhantes?

Se após a análise, a combinação favorável a ambas as partes ficar notória, então crescem as probabilidades de sucesso na sua implementação. Entretanto, se a combinação não for claramente percebida pela maioria dos atores envolvidos, deve-se repensar e refletir se tal aliança é realmente apropriada. Os autores expõem que a análise da combinação estratégica deve estar presente não apenas durante a formação inicial, porém também durante a evolução do negócio, nas diversas fases de reformulação da aliança.

### **2.6.2.2 Aprovação dos acionistas**

Segundo Lorange & Roos (1996), uma consideração política fundamental é assegurar que a maioria dos acionistas internos e externos fornecerá o apoio necessário e suficiente para o alcance dos objetivos da aliança.

Eles corroboram com a necessidade de esclarecimento sobre a perspectiva interna, comumente distorcida – levantada anteriormente por Yoshino e Rangan (1996) – na qual a aliança é vista como uma ameaça aos cargos e funções dos acionistas internos chaves das empresas pretendentes, ou seja, esclarecem que se os membros da alta administração e os da gerência da aliança não tiverem uma visão clara dos objetivos das organizações, os mesmos terão dúvidas para apoiar a aliança, a menos que se tenha o conhecimento que a mesma não tem o intuito de ameaçar seus poderes e carreiras.

Da mesma forma, enfocando os acionistas externos, Lorange & Roos (op.cit.) explicam que certas questões precisam ser abordadas e esclarecidas para uma aprovação e apoio destes atores, ou seja, quesitos como os citados abaixo precisam ser analisados pelas organizações pretendentes ao acordo cooperativo:

- Os acionistas externos de destaque de nossa empresa estão convencidos de que o negócio é significativo?
- Existe uma previsão sobre o efeito da aliança na reputação da empresa?
- Existe um estudo sobre a provável reação do mercado acionário?

O que se percebe na mensagem dos autores é que a empresa precisa ter noção sobre o efeito da aliança no seu renome e um estudo prévio sobre as prováveis respostas do mercado de ações, da mesma forma em termos de perspectiva quanto a como os fornecedores, financiadores e concorrentes reagirão ao fato da aliança. O que se tenta dizer aqui é que se a empresa está norteada, naturalmente este estado é transmitido para os seus acionistas externos chaves.

### **2.6.2.3 Plano estratégico**

Após a fase inicial do processo de formação de alianças estratégicas, compreendida pela combinação estratégica (tópico analítico) das empresas que pretendem participar de uma aliança e a aprovação dos acionistas-chave (tópico político) das organizações que desejam envolver-se na parceria, os autores propõem uma nova fase mais intensa de negociações. Aconselham em seu modelo uma fase de estudos analíticos e políticos mais profunda em relação a anterior para preparar uma base sólida à subsequente implantação da aliança e como forma de minimizar erros de avaliação inicial.

Percebe-se que o primordial neste estágio é a coleta, em profundidade, das informações relevantes para o desenvolvimento sistêmico de um plano estratégico de negócios. Desta forma, o auge da etapa analítica desta fase intensiva é um plano global que deve surgir do esforço conjunto e contínuo das duas partes pretendentes. Para os autores, tais esforços conjuntos levam em consideração questões ambientais do tipo:

- Como os sócios em perspectiva vêem o potencial de mercado?
- Quem eles consideram os principais concorrentes e como desejam enfrentá-los?
- Qual o pior cenário, principalmente para atingir-se o nível de faturamento planejado?
- Quais as vantagens competitivas da aliança estratégica?
- Quão viável é a idéia da aliança estratégica quando traduzida em um plano de negócio?

Nota-se que a essência do plano está na capacidade de unir forças para produzir sinergia e beneficiar ambas as partes, sendo que tal combinação de ações leva ambos os sócios a experimentem um resultado significativo por fazerem parte de uma entidade conjunta mais forte e mais competitiva.

Em relação às considerações internas que devem ser abordadas pelo plano de negócios, os autores expõem que questões do tipo citadas abaixo precisam ser analisadas pelas empresas:

- Qual a relevância de cada sócio e que recursos estão disponíveis a curto e a longo prazos?
- Quais as atitudes dos sócios em relação à cooperação a longo prazo?
- Como essa cooperação pode desenrolar-se harmoniosamente no tempo sem conflitar com outras preocupações estratégicas do outro sócio?

A profundidade nas considerações relativas a cada sócio é notória nesta etapa do processo de formação de alianças. As mesmas envolvem avaliações mais detalhadas em relação a assuntos táticos e operacionais. Busca-se detalhadamente acompanhar a trajetória do potencial parceiro para prever suas possíveis reações diante à pretendida aliança. Se um quadro realista for criado após isto, os esforços despendidos para a implementação da aliança poderão ser consideravelmente reduzidos.

#### **2.6.2.4 Apoio interno**

Os autores expõem que em termos de apoio interno, a principal preocupação está nas várias funções operacionais que são envolvidas pela aliança estratégica. As questões chaves que precisam ser analisadas são:

- A idéia do negócio foi clara e suficientemente motivada em toda a organização?
- Foi apresentada com detalhes suficientes para assegurar que todos os envolvidos estão conscientes de suas tarefas e que as vêem como uma oportunidade?
- Foi plausivamente documentado como as atividades devem ser combinadas e executadas, de modo que os problemas de continuidade do trabalho sejam enfocados, permitindo, assim, que a aliança estratégica não seja vista como uma ameaça?
- Os especialistas relevantes estão motivados para executar tarefas específicas de maneira cooperativa?
- Os funcionários têm estilos complementares para simplificar os contatos de trabalho entre as organizações sócias?

Assim, resumindo o processo de formação de alianças de Lorange & Roos (1996), tem-se que durante a fase inicial, uma empresa deve estar convicta de que possui aceitação e apoio necessários dos acionistas-chave mais relevantes. Os idealizadores da aliança devem ser hábeis em indicar uma parceria clara e com combinação estratégica entre as empresas pretendentes.

Sendo essas considerações iniciais satisfatórias pelos tomadores de decisão, então o processo de formação evolui para uma segunda fase de maior intensidade. Caso contrário, o processo deverá ser interrompido para evitar perdas futuras.

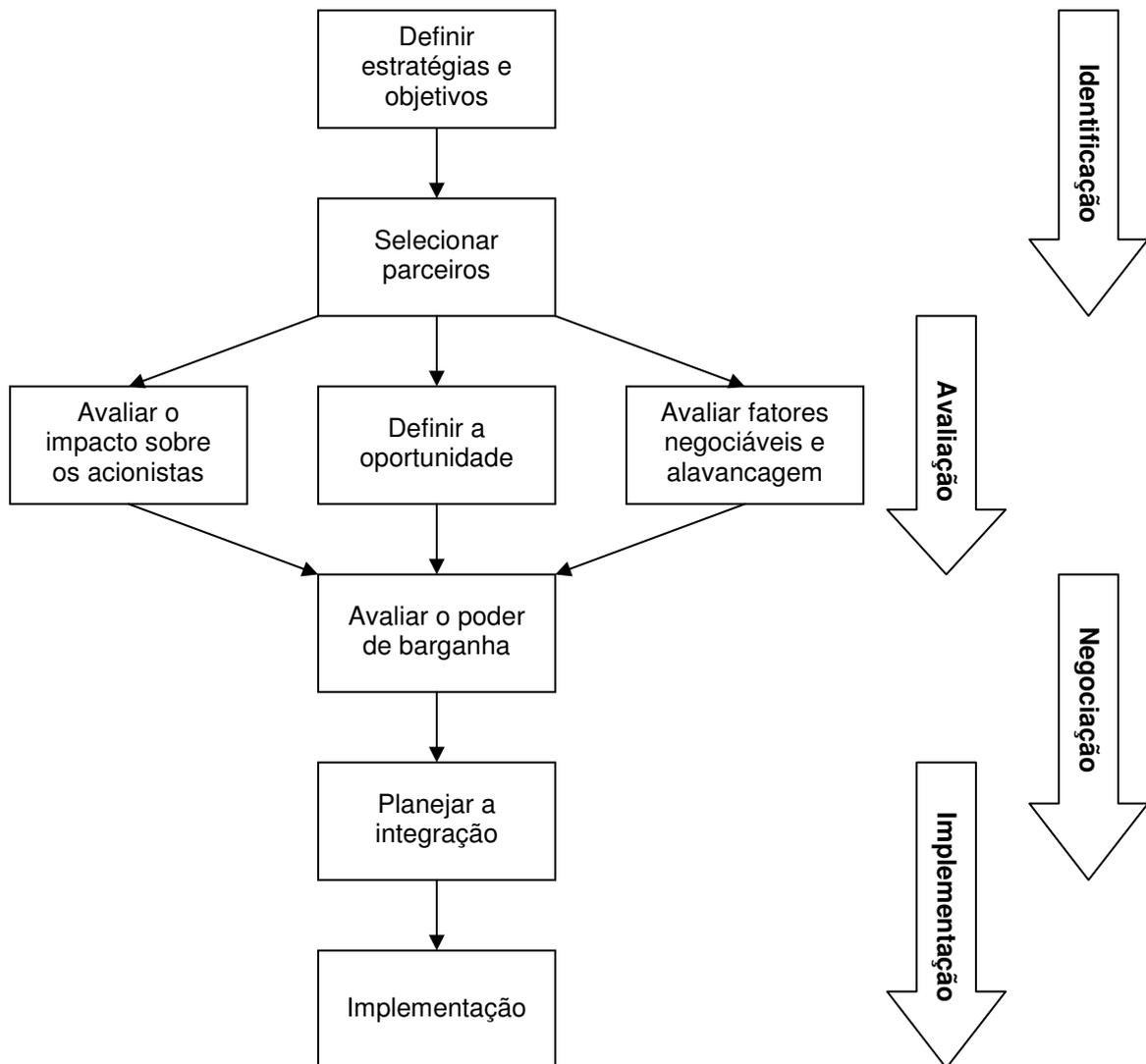
Em seguida, numa fase intensiva os esforços analíticos mais detalhados culminam em um plano estratégico de negócio, enquanto o tópico político interno desta fase responsabiliza-se pela motivação e esclarecimento a todas as partes que executarão as atividades operacionais da aliança.

Assim, para se ter uma maior segurança no desenvolvimento eficaz e eficiente de uma estratégia cooperativa, os tomadores de decisões devem planejar e analisar cuidadosamente as quatro considerações anteriormente apresentadas antes de entrar na fase de negociação formal (contratual) com a outra parte. Uma vez feito isto, a etapa ulterior e última do modelo de formação é assumida por uma equipe de negociação experiente em aliança estratégica que deve agora formalizar o contrato, baseando-se nos julgamentos e nas análises anteriormente vislumbradas.

A mensagem final desses autores corrobora com a deixada por Yoshino & Rangan (1996), isto é, um processo de formação completo não garante o êxito da aliança, porém facilitará sua implementação aumentando com isso as probabilidades de um subsequente sucesso.

### **2.6.3 O roteiro para formação de alianças estratégicas de Harbison & Pekar**

Harbison & Pekar (1999) descrevem uma metodologia para a formação de alianças baseada em seus estudos com clientes de todo o mundo e estruturada em quatro estágios – identificação, avaliação, negociação e implementação. Os autores mostram que cada estágio é composto por certo número de atividades que perfiladas assumem um total de oito passos a serem seguidos para a obtenção do sucesso nas alianças estratégicas. A figura 2.10 mostra a metodologia proposta pelos autores.



**Figura 2.10 – Metodologia para formação de alianças**  
 Fonte: Harbison & Pekar (1999, p. 110)

Eles explicam que cada passo de seu método está vinculado às “melhores práticas” para a formação de alianças, sendo estas praxes auferidas de um rol exclusivo e pertencente à empresa *Booz-Allen & Hamilton*<sup>4</sup>; e estando associada a cada “melhor prática” a descrição de cinco níveis que a mesma pode assumir, dependendo do grau de sofisticação da empresa (*performance*). A seguir, apresenta-se o que os autores consideram como “o roteiro de oito passos” para o sucesso na formação de alianças (Harbison & Pekar, 1999, p. 109).

<sup>4</sup> Na qual Harbison & Pekar, no momento da publicação de sua obra, assumiam os cargos de vice-presidente e conselheiro sênior, respectivamente.

**Passo 1 - Definir estratégias e objetivos:** Para os autores, as empresas com experiência na formação de alianças sabem exatamente onde está o valor gerado por uma aliança e o motivo que leva cada parceiro a não buscar isoladamente tal valor. Existe nestas entidades a valorização por uma avaliação rigorosa nas definições das estratégias e dos objetivos das mesmas, com base nos seus indicadores internos e nos externos.

**Passo 2 – Selecionando os parceiros:** Mostram que nesta etapa o importante é ter uma participação ativa na escolha dos aliados que satisfaçam as necessidades das partes, ou seja, reconhecer e valorizar o que o parceiro pode oferecer para a complementação da empresa e, igualmente, o que a empresa pode oferecer a ele. Expõem que uma postura ativa no reconhecimento do parceiro (em seus atos presentes e passados) permite o descarte de pretendentes não muito apropriados para os fins desejados.

**Passo 3 – Avaliando os fatores negociáveis e a alavancagem:** Comentam que os pretendentes de uma aliança devem expor explicitamente quais capacidades potenciais podem se tornar diferenciais em uma aliança e os riscos envolvidos na mesma. Devem analisar e discutir o que cada parceiro pode oferecer ao negócio (inputs da aliança) e como os resultados gerados seriam repartidos (outputs da aliança), sem desconsiderar as desvantagens que tal relação poderia resultar a ambas as partes.

**Passo 4 – Definir as oportunidades:** A preocupação dos autores é clara quanto à quantificação da dimensão da oportunidade em uma aliança, isto é, quanto ao estudo detalhado da aliança enquanto uma fonte potencial de crescimento e geração de receita para as empresas. Segundo eles, a *Booz-Allen & Hamilton* utiliza inclusive uma simulação dinâmica de alianças na tentativa de sensibilizar seus clientes. Tal recurso gera uma situação similar ao negócio do cliente que pode assim experimentar e compreender as dinâmicas de uma aliança, sem sofrer as conseqüências reais provenientes da falta de experiência em relacionamentos deste tipo.

**Passo 5 – Avaliar o impacto sobre os acionistas:** Mostram literalmente que os acionistas são os donos do negócio. Portanto, uma avaliação escrupulosa sobre os interesses destas pessoas torna-se fundamental para a formação de alianças estratégicas. Expõem ser difícil a previsão da reação dos investidores em relação à formação de alianças, porém reconhecem que as mesmas criam valor nas ações e que o mercado reage de forma diferente para os diferentes tipos de alianças.

**Passo 6 – Avaliar o poder de barganha:** Denotam a importância em avaliar o poder de negociação dos parceiros potenciais. Explicam que as empresas mais bem-sucedidas na criação de alianças ao negociarem utilizam uma abordagem em dois estágios. Um primeiro que busca obter as bases para um relacionamento eficiente e eficaz entre as partes, composto basicamente da apresentação das suas estratégias e objetivos. Diante deste contato inicial os parceiros potenciais, através de seus gerentes executivos, têm condições de avaliar as oportunidades e as suas capacidades para um aceite contratual posterior.

Em um segundo estágio, as discussões precisam ser bem claras em termos de metas da aliança para a criação de um plano que aborde aspectos da estrutura do acordo, dos níveis de investimentos, dos recursos de cada parte interessada e dos requisitos financeiros, legais e tecnológicos. Após ter sido completado este plano da aliança, as negociações propriamente ditas podem ser iniciadas entre os atores do primeiro estágio, isto é, os gerentes executivos que terão ainda o poder de não completar o acordo caso o julguem inadequado. Percebe-se nos ensinamentos dos autores que a essência de uma negociação de alianças está fundamentada no ato manifesto, ou seja, na ação de mostrar a verdade quanto às intenções das empresas em relação à aliança proposta.

**Passo 7 – Planejar a integração:** Harbison & Pekar (1999) mostram ser essencial o plano para o desenvolvimento sinérgico dos parceiros. É fundamental o planejamento para a integração das funções e capacidades das partes, pois o mesmo norteará o funcionamento conjunto dos recursos para o alcance dos objetivos das empresas. Expõem que a estrutura da aliança deve abarcar prioritariamente as necessidades da mesma e não às dos parceiros, sendo fundamental para os processos organizacionais da aliança a designação de gerentes competentes.

**Passo 8 – Implementação:** Explicam que dentre as melhores práticas das empresas que obtiveram sucesso na implantação de suas alianças estão: a criação de uma estrutura organizacional flexível e enxuta; a ligação dos processos às estratégias da aliança e não às estratégias dos parceiros; a avaliação periódica do progresso da aliança; a utilização de ferramentas e programações para localizar e resolver dificuldades inerentes à relação, além de utilizá-las também como meio de busca, identificação e exploração de oportunidades; o investimento na comunicação aberta para garantir maior flexibilidade na resolução de questões, em detrimento da busca única às bases originais do acordo, pois mudanças inesperadas poderão ocorrer, sendo, nestes casos, necessário revisões e adaptações na aliança; a definição, desde os primórdios do acordo, dos papéis dos administradores; a delegação de poderes aos gerentes para o alcance dos objetivos; e a retroalimentação instantânea às etapas da formação da aliança, da experiência apreendida.

## 2.7 A gestão das alianças estratégicas

Talvez o maior desafio para as alianças estratégicas, enquanto um tipo de estratégia de negócios, esteja no ato de geri-las (Kanter, 1994). Na maioria das vezes quando os parceiros iniciam uma aliança, o que têm em mãos é um contrato, um documento formal, folhas de papel.

Cabe aos administradores das empresas envolvidas na aliança transformarem esta estratégia pretendida em fato, mesmo sendo necessário, no decorrer do percurso do atendimento das metas, que algum ajuste na estratégia tenha que emergir baseada em padrões de referência (Mintzberg, 2001). Estas possíveis modificações, ajustes ou até mesmo simples esclarecimentos pós-contratuais geralmente são respaldadas pelos problemas que emergem logo após o fechamento do pacto.

Yoshino & Rangan (1996) descrevem um exemplo que facilita o esclarecimento da problemática da gestão das alianças. Expõem um caso de aliança de suprimento e desenvolvimento de novos produtos entre uma empresa americana e uma coreana, na qual aquela detinha os maiores conhecimentos de engenharia e projeto e das informações sobre a tecnologia de processo.

Segundo os autores, o plano estratégico fora realizado coerentemente uma vez que os produtos da empresa americana mais assemelhados a *commodities* (os de ponta de baixo), portanto mais sensíveis aos preços, vinham sofrendo ataque dos concorrentes asiáticos, o que levou a administração a decidir combater essa ameaça destinando parte de sua produção ao parceiro coreano.

Mostram os autores que a aliança fazia também sentido para a empresa coreana, pois lhe permitia expandir as exportações para os Estados Unidos sem incorrer em vultuosos investimentos em comercialização e distribuição. Assim, aparentemente tudo estava condizente e perfeitamente claro para a gerência geral da empresa americana. Entretanto, logo após o fechamento do contrato, os problemas iniciaram. A maioria deles estava relacionada à falta de uma administração ativa pós-contratual por parte da empresa americana, ou seja, não existia por parte dela uma preocupação de ter como gerente da interface, entre as empresas, uma pessoa experiente em acordos internacionais, sendo o cargo relegado a um gerente intermediário do departamento de compras.

A empresa coreana nomeou para seu gerente de interface (gerente da aliança) um alto executivo que não gostou da falta de comprometimento inicial por parte da outra empresa, uma vez que o gerente indicado pela empresa americana não possuía as competências necessárias para uma perfeita otimização dos processos envolvidos na parceria.

O fato de os produtos inicialmente fornecidos pela empresa coreana apresentarem pequenos defeitos (o que gerou insatisfação nos departamentos de marketing e pós-venda da empresa americana) e a falta de confiança geral entre os funcionários das empresas (principalmente dos funcionários da empresa americana que viam o parceiro apenas como um risco iminente de migração de tecnologia para o exterior) puseram em questão a aliança que foi salva graças à atitude rápida da gerência geral da empresa americana em substituir seu gerente da interface por um alto executivo com grande experiência internacional.

O grande mérito deste executivo foi perceber que mesmo entre os altos gerentes poucos haviam entendido a lógica do jogo, quanto mais os níveis mais baixos. Iniciou-se, então, um demorado processo de esclarecimento a todos os níveis (gerentes, engenheiros, supervisores e operários) quanto à intenção da empresa (americana). Desta forma, tornou-se claro a todos que a empresa não tinha intenção de abrir mão de sua posição de liderança tecnológica e mercadológica e sim aproveitar as qualificações complementares do parceiro coreano para poder se concentrar em atividades mais agregadoras de valor (Yoshino & Rangan, 1996).

Diante do exposto, percebe-se que a complexidade de gerir as alianças aflora tão logo o contrato tenha se firmado entre as empresas. Assim, alianças similares ao caso mostrado pelos autores possuem uma probabilidade maior de sofrerem um colapso devido à falta de preocupação prévia quanto à administração ativa (administração das interfaces) desde o nascimento (Drucker, 2001b).

Entretanto, mesmo em alianças que tomam o cuidado de não cometer o mesmo erro descrito anteriormente, estas não estão imunes às dificuldades de relacionamento interorganizacional (Kanter, 1994). O que se nota é que as maiores dificuldades de relacionamento ocorrem no início das alianças pela falta de confiança – que somente será obtida com o tempo – e aí entra o papel fundamental dos administradores.

Espera-se, desta forma, que eles assumam seu papel de direito e de fato, porém se estes procurarem desistir sem nenhuma mobilização de forças sequer, resta uma pergunta: Qual a finalidade dos administradores senão a de resolver problemas? O que não se pode esquecer é que o valor de uma aliança estratégica é fruto dos esforços conjuntos das pessoas envolvidas pelas empresas parceiras.

### **2.7.1 Os desafios da gestão das alianças**

Como visto anteriormente, a colaboração entre empresas é dificultada pelas incertezas dos relacionamentos, ou seja, tudo aquilo que passa pela cabeça do meu parceiro e que eu nunca terei a certeza do que seja, por mais completo que tenha sido o planejamento da aliança. Sabe-se que empresas parceiras independentes possuem agendas próprias e alguns interesses não são semelhantes, o que cria naturalmente a necessidade de um trabalho pós-contrato de acertos das arestas (Kanter, 1994).

Os documentos legais da formação de uma aliança diminuem, porém não eliminam as conexões dúbias entre os parceiros. Esta lógica está na impossibilidade de um contrato - mesmo naqueles completos e que sofreram exaustivas revisões - contemplar todas as especificações necessárias e suficientes para o sucesso de uma aliança estratégica, sendo destinado tal labuta (trabalho árduo de detectar, analisar e agir sobre as imperfeições emergentes durante a implantação da aliança) aos administradores encarregados das mesmas.

Desta forma, as alianças, para obterem sucesso, também requerem flexibilidade. As alianças com estruturas legais que não permitem mudanças estão de certa forma condenadas ao fracasso (Bleeke & Ernst, 2001). Os autores expõem que a maioria das alianças duradouras é redefinida em termos de escopo geográfico ou de produto. O indicador de sucesso para as alianças que mudaram seu escopo ao longo do tempo é mais que o dobro das alianças nas quais o escopo não evoluiu.

Importante salientar que não se está neste momento desconsiderando a importância das perspectivas legais e da regulamentação das alianças estratégicas, pelas quais os parceiros precisam dedicar consideráveis esforços na preparação de mecanismos para potenciais situações conflituosas futuras (Harbison & Pekar, 1999), porém considerando que se em todos os momentos que surgirem conflitos o parceiro se referir ao contrato firmado como forma de resolução dos problemas, então algo não está certo na aliança. (Ohmae *apud* Bleeke & Ernst, op. cit.).

### **2.7.2 O papel do gerente da aliança**

Resta saber o que o gerente da aliança precisa conhecer, fazer e viver para o sucesso das alianças firmadas por suas empresas. Yoshino & Rangan (1996) sugerem que a implementação vitoriosa de uma aliança depende do desempenho de certas tarefas críticas do gerente de alianças, dentre elas:

- Fixar uma química sintonizada entre os gerentes de uma empresa com seus correspondentes na empresa parceira, ou seja, estabelecer mecanismos que propiciem a confiança entre as organizações. Como exemplo tem-se a programação de reuniões regulares das equipes encarregadas da aliança, alternando-se os locais dos encontros nas sedes das empresas envolvidas no acordo.
- Monitorar as contribuições dos parceiros, isto é, o esforço de medir o grau de atendimento às obrigações firmadas pelas organizações parceiras para com a aliança. Pode-se citar, como exemplos, a medição da contribuição em recursos humanos, tecnológicos, financeiros, dentre outros.
- Identificar e disponibilizar as informações concernentes aos relacionamentos da parceria, ou seja, criar meios coerentes para o compartilhamento das informações necessárias para o bom funcionamento da aliança. Como exemplos tem-se os manuais de treinamento, as apresentações orais, os treinamentos individuais e coletivos, dentre outros.
- Reavaliar periodicamente a viabilidade estratégica da aliança, isto é, analisar e propor à gerência geral as reestruturações necessárias à aliança, quando vislumbrar modificações – que geram ou que gerarão a inviabilidade dos acordos – no ambiente ao qual as empresas estão inseridas.
- Gerir o apoio necessário para a concretização das contribuições dos vários grupos internos da empresa no processo de agregação de valor pela aliança, isto é, o gerente deve planejar, organizar, dirigir e controlar o ciclo de vida interno da aliança.

Assim, percebe-se que o sucesso de uma aliança, em parte, depende diretamente da escolha de quem ou quais pessoas irão geri-las. Lewis (1992) estabelece certas qualidades para estas pessoas. Ele explica que além das competências técnicas apropriadas ao planejamento e controle das alianças, os representantes das partes devem possuir certas aptidões:

- **Habilidade de negociação:** Os administradores das alianças devem ter habilidades de negociação, isto é, a aptidão natural para tirar proveito de forma criativa das diferenças, para analisar e identificar bases comuns entre os parceiros e explorar e encontrar soluções para problemas do cotidiano da aliança.

- **Flexibilidade:** Os representantes devem possuir flexibilidade, ou seja, deterem a capacidade de adotar diferentes reações e abordagens, de acordo com as necessidades de cada situação na aliança.
- **Humildade:** A humildade é outra aptidão chave para os administradores da aliança. Os gestores da aliança devem ter a capacidade de aceitar o posicionamento e as idéias dos outros agentes envolvidos na parceria, ou seja, nunca subestimar suas contribuições e sim analisá-las como igualmente procedentes.
- **Aceitação de Riscos:** Os representantes devem estar dispostos a cometer acertos e enganos durante o seu gerenciamento da aliança e assumir a responsabilidade por seus atos praticados.
- **Perícia para Reparos:** Os gestores da parceria devem ter a competência para ajustarem ou até mesmo reconstruírem as relações interpessoais desgastadas ou prejudicadas por falhas na sinergia dos acordos firmados.
- **Integridade:** Os representantes devem possuir e expor honestidade nas relações, sendo esta aptidão um dos principais pilares para a construção da *confiança* entre as organizações parceiras.
- **Sensibilidade:** Os gestores precisam ser sensíveis, ou seja, devem saber ouvir e captar insinuações coloquiais e detectar pontos críticos em comunicações não-verbais como gráficos, orçamentos, dentre outros, e saber quando e como levantar questões fundamentadas em suas percepções.
- **Paciência:** O gestor de uma aliança deve ser paciente, isto é, saber tolerar a falta de respostas para situações novas e imprevisíveis. A manutenção do controle emocional em condições hostis, incertas e de desconforto gerado pela insegurança em não saber ao certo como proceder da melhor forma possível para a solução dos problemas é que torna de extrema necessidade esta aptidão para um gerente de aliança.
- **Curiosidade:** O representante da aliança deve ser curioso e estar sempre pronto para o diálogo, ou seja, estar sempre interessado em aprender a respeito dos outros, mediante a troca ou discussão de idéias, de opiniões, de conceitos, com vista à solução de problemas, ao entendimento ou à harmonia das organizações.

### 2.7.3 O papel da alta direção

Como visto anteriormente, o gerente da aliança assume um importante papel para o êxito das relações entre as empresas parceiras. Assim, naturalmente, é responsabilidade da alta direção da empresa escolher uma pessoa habilitada a gerir a aliança e assegurar a ela uma infra-estrutura que dê o suporte necessário ao desenvolvimento da parceria.

Entretanto, segundo Yoshino & Rangan (1996), o papel da alta direção das empresas parceiras não deve se resumir apenas à escolha do gerente para a aliança e ao suporte de recursos. A alta direção é parte fundamental para a otimização da aliança. O gerente precisa ser apoiado pela direção que o elegeu, mediante a sua participação ativa, para que ele possa garantir a eficiência e a eficácia da aliança. A atenção dada pela alta direção a uma aliança revela para aqueles que a administram nos níveis inferiores e demais agentes operacionais o quão importante ela representa, estabelecendo desta forma o contexto e a delimitação da provável evolução da relação de cooperação empresarial.

Os autores expõem que tal participação na gestão das alianças deve tomar a forma de um contato pessoal direto e continuado entre os administradores do nível institucional destas empresas, cuja finalidade é entender de que maneira a união tende a evoluir e avaliar até que ponto é desejável que essa evolução caminhe no sentido de modelar ou alterar as estratégias das empresas.

Eles afirmam que o empenho pessoal da alta direção de uma empresa na aliança é para o seu parceiro um indicativo de interesse para a promoção da reciprocidade organizacional, ou seja, o envolvimento freqüente da alta administração de uma empresa com uma parceria sugere ao parceiro um comportamento similar. E explicam que tal envolvimento não necessariamente precisa ser diário, semanal ou mensal, não existindo uma regra fixa para o melhor período dos encontros, porém a participação da alta administração das empresas em reuniões que envolvam o alto escalão deve ocorrer sempre que se julgar necessária à tomada de uma decisão para a manutenção, evolução ou redução de uma aliança.

Outro papel da alta direção diz respeito à exploração de novas oportunidades estratégicas para a aliança. Yoshino & Rangan (op. cit.) mostram que, em geral, os administradores do alto escalão que participam das reuniões deliberatória sobre os assuntos de interesse das alianças, geralmente possuem um conhecimento e compreensão do que está ocorrendo nas principais áreas funcionais e comerciais de sua empresa e que nas suas discussões pessoais costumam gerar novas oportunidades de uma maior colaboração. O fato deve-se à familiaridade (conhecimento pessoal) que estes executivos possuem entre si. Eles abrem novos caminhos para que seus gerentes os desbravem posteriormente.

É também papel da alta direção das empresas a reavaliação estratégica. Apesar dos gerentes de aliança desempenharem a função de revisão das alianças, como visto anteriormente, porém grande parte dos novos exames estratégicos pertence necessariamente à alta direção das empresas. Os gerentes de alianças são colocados em posição de avaliar a alteração das condições e circunstâncias de uma aliança, enquanto a alta administração posiciona-se no papel de avaliador da aliança dentro de um contexto geral das estratégias da empresa.

E, por fim, Yoshino & Rangan (1996) mostram que as reavaliações estratégicas, em alguns casos, conduzem à dissolução natural das alianças. O papel da alta administração neste momento é crucial e imperativo, pois nele reside a responsabilidade definitiva de decidir quando e como extinguir a união.

*“Os administradores da cúpula podem transcender as digressões diárias da gestão de uma aliança para avaliar se ela cumpriu de fato o prometido, sobretudo no contexto das prioridades estratégicas em mutação da empresa. Além disso, a interação dos administradores da cúpula com seus correspondentes da empresa-parceira lhes permite avaliar melhor a utilidade da aliança sob a ótica da outra empresa. Esse dado é crítico para a cronologia e o modo de encerrar alianças” (Yoshino & Rangan, 1996, p.191-192).*

#### **2.7.4 O planejamento e controle estratégico da aliança**

Segundo Lorange & Roos (1996), pelo fato de uma aliança estratégica envolver mais de uma organização, às vezes várias, o planejamento e o controle do pacto estratégico são tarefas árduas. Isto se deve à necessidade da harmonia entre as metas das empresas, do compartilhamento simétrico das informações, do consenso em relação a como adotar ações corretivas para a aliança e da conciliação dos interesses entre os sócios. Os autores expõem aspectos importantes para o processo de planejamento e controle da aliança:

**Fixação de metas:** Em função do número de empresas que podem participar de uma aliança, é fundamental que o processo de fixação de metas permita compartilhar perspectivas em relação aos objetivos das empresas. Para isto, torna-se necessário uma base única de informações e uma interação entre todas as partes relevantes das organizações. Tais exigências aumentam as chances de metas harmônicas e eliminações de desentendimentos gerados por informações fragmentadas. Os autores mostram que a formação de um comitê representativo da alta administração é chave no processo de fixação de metas para uma aliança estratégica.

**Programação estratégica:** Os autores expõem que a programação integrada entre os departamentos de uma organização já é normalmente difícil, devido à mentalidade retrógrada e a cegueira funcional que podem existir e que frequentemente dificultam a programação estratégica da empresa. Agora, quando essas responsabilidades estão sendo compartilhadas entre várias organizações envolvidas em uma aliança, esta questão da cooperação torna-se ainda mais difícil.

Para lidar com isto, eles mostram que acima de tudo deve-se dedicar um grande esforço para identificar quem é o responsável em fazer precisamente o quê, ou seja, torna-se necessária a identificação da pessoa ou equipe responsável para desenvolver programas estratégicos específicos para as resoluções dos problemas específicos da aliança.

Novamente, entra em cena o comitê representativo da alta administração das empresas que deve diminuir esta ambigüidade e depois prescrever as tarefas da programação estratégica aos administradores de menor escalão para que as executem de forma coerente aos interesses das empresas. A não determinação dos papéis de cada empresa no planejamento pode encobrir problemas de capacidade de produção ou subestimar as forças gerenciais necessárias para atender as obrigações das aliadas.

**Orçamento estratégico:** Os autores explicam que para a execução da programação estratégica é necessária a disponibilidade, por parte das empresas parceiras, de recursos na forma de pessoas habilitadas, tecnologia e capital. Tais recursos devem ser fixados de maneira clara para cada uma das empresas, sendo suas habilidades de mobilização destes recursos o fator efetivo do plano estratégico.

Em relação aos recursos humanos, é de suma importância que cada organização esteja disposta e em condições de fornecer pessoas competentes para a aliança. Caso contrário, a probabilidade do risco de insucesso na sua implementação será elevada. Quanto aos recursos tecnológicos, eles devem estar disponíveis e acompanhados por profissionais de apoio técnico. Se as empresas parceiras não puderem dispor de forma imediata desses recursos tecnológicos, por exemplo, devido à necessidade de tais recursos estarem alocados em outros projetos da empresa, os esforços da implementação da aliança podem ser prejudicados.

E, finalmente, existe a necessidade evidente de se estabelecer quais recursos financeiros serão necessários para a realização do programa estratégico. Cada parceira deve estar em condições de fornecer o aporte necessário que lhe compete e esses recursos financeiros devem ficar protegidos das atitudes dissipadoras que podem emergir do interior das próprias empresas parceiras.

**Proteção da competência principal:** É natural uma aliança estratégica gerar sentimentos de dúvida entre as empresas parceiras. Isto é devido ao fato de elas compartilharem um receio quanto à continuidade da aliança e/ou à apropriação de *know-how* uma das outras. Geralmente nenhuma empresa, por maior que seja, possui total controle sobre a situação da aliança (Lorange & Roos, 1996).

Os autores explicam que as sócias devem colocar em mente que uma aliança estratégica pode ser encerrada por muitas razões desconhecidas, sendo assim razoável que mantenham parte de seus conhecimentos técnicos, culturais e administrativos protegidos em relação aos seus parceiros.

Percebe-se que é fundamental a compreensão por parte de todas as parceiras deste seguro individual, ou seja, todas querem cooperar de forma plena para o êxito da aliança, porém também é bastante plausível a determinação de um grau de proteção das competências principais de cada empresa. Um fator chave está na aceitação desta cautela alheia, por parte da outra empresa, isto é, que cada empresa aceite e não hostilize ou ameace sua parceira com represálias devido à mesma procurar se proteger contra potenciais ataques, o que certamente contribuirá para o insucesso da parceria.

*“A noção de agregar força pela combinação de recursos complementares é crítica. Entretanto, tal combinação de esforços implica que as partes devem trabalhar com transparência. Isso pode criar um dilema nas mentes dos executivos porque não sabem o que pode ocorrer após o término da aliança estratégica” (Lorange & Roos, 1996, p.110).*

**Controle estratégico não financeiro:** Os autores explicam que um contrato rígido ou uma maior participação acionária na aliança, ambas por si só, não fazem funcionar a parceria de acordo com os reais desejos da empresa, ou seja, uma postura de busca de poder por parte das empresas não leva a um espírito cooperativo na aliança. O controle da aliança deve ser também baseado em outras dimensões que estão além dos direitos assegurados pelos contratos ou do poder gerado pela maior participação acionária ou utilização de recursos no empreendimento.

Tais dimensões podem ser exemplificadas por uma maior participação direta no processo de planejamento e controle da implantação da aliança, o que traria para uma empresa que tivesse esta postura uma situação privilegiada para influenciar suas empresas parceiras no decorrer da execução do empreendimento. Outro exemplo de controle estratégico não financeiro está na designação de pessoas de extrema capacidade e confiança para compor o quadro da aliança, ou seja, os gerentes com mais habilidades são experientes o suficiente para contribuir com os anseios da parceria e também defender os interesses de suas empresas.

A participação de fortes executivos no comitê representativo da alta direção das empresas também é um fator chave para a elevação do controle estratégico não financeiro, ou seja, é vantajoso para a empresa indicar para esta comissão estratégica os seus melhores recursos humanos gerenciais, principalmente se a aliança está entre as metas estratégicas da empresa.

**Controle estratégico financeiro:** Os controles estratégicos financeiros são e sempre serão referências para as empresas aliadas. Entretanto, eles devem ser os mais compatíveis possíveis com os sistemas de controle e necessidades de ambas as empresas parceiras para que desta forma sejam feitos de maneira unificada, evitando-se a duplicação de recursos na criação de dois sistemas de controle individual.

Os autores expõem que deve ser tarefa do comitê representativo da alta direção o ato de reunir-se periodicamente para discutir as implicações financeiras potenciais das mudanças ambientais. Eles explicam que deve ficar claro que a responsabilidade pelo rastreamento desses pressupostos deve ser atribuída a todas as pessoas-chave das empresas envolvidas na aliança estratégica, evitando-se assim que os parceiros presumam ser tarefa de outro um monitoramento ambiental específico.

O problema estaria no caso deste parceiro não realizar tal tarefa por falta de recursos, trazendo como consequência uma condição alienante às empresas como um todo, ou seja, tornar-se-iam insensíveis aos sinais oriundos do mercado.

## **2.8 A arte de formar e gerir alianças estratégicas**

### **2.8.1 O diálogo e o bom senso**

Segundo Hamel et al. (1989), os gerentes, especialmente os ocidentais, acabam ficando com a visão obscurecida por demais com os limites da estrutura da propriedade das alianças. Os autores lembram que o grande desafio para os gerentes não é o de redigir acordos jurídicos mais rigorosos e sim o de tornarem-se melhores aprendizes da cooperação. Ohmae (1989) corrobora com Hamel et al. (op. cit.) ao estimular as empresas ocidentais a superar o paradigma popular de que o controle total aumenta as chances de êxito em alianças.

Nota-se que a mensagem principal dos autores não é a total falta de importância da estrutura das alianças, porém sim que a essência das alianças fundamenta-se principalmente no diálogo e bom senso de ambas as partes e não em palavras estritamente precisas e solidificadas – para uma situação “ideal” atual ou futura – em um contrato.

Kanter (1994) fortalece esta mensagem explicando que acentuar o lado pessoal nas relações comerciais não significa negar a importância de sólidas análises financeiras e estratégicas, porém os negócios frequentemente apóiam-se no entendimento entre os executivos chefes das empresas aliadas. Ela mostra que os sentimentos entre eles – que abraçam ou negam uma relação – transcendem o negócio para incluir interesses pessoais e sociais, além de criar um estado de boa vontade que pode servir de base no futuro caso se desenvolvam tensões entre os parceiros.

### **2.8.2 O impasse e o bom relacionamento**

Harbison & Pekar (1999) explicam que a disposição no contrato de procedimentos claros para a resolução de impasses futuros da aliança pode assegurar as exigências de todas as partes e a proteção de seus interesses. Entretanto, eles mostram que não basta elaborar mecanismos complexos para resolver os impasses, uma vez que as causas do fracasso de uma aliança podem transcender tais acordos formalizados.

Citam exemplos como o não cumprimento dos termos de dissolução do acordo da aliança por um dos parceiros; as medidas governamentais prejudiciais para a aliança (como a expropriação dos ativos do empreendimento, mudanças na legislação tributária, a imposição de controles da moeda, a falta de proteção da tecnologia ou de ativos intelectuais e a interferência no exercício dos direitos de voto); a própria falência de um dos parceiros; dentre outros.

Eles afirmam que quem se senta a uma mesa de negociações é tão importante quanto o assunto que é discutido, ou seja, os benefícios reais de uma parceria não estão vinculados e reduzidos aos contratos detalhados, pormenorizados e relativos às obrigações dos parceiros, pois uma aliança estratégica requer uma entidade cooperativa que possua as características mencionadas anteriormente e mais um bom relacionamento pessoal no decorrer da gestão dos negócios.

### **2.8.3 A arte das alianças**

Kanter (op. cit.) expõe que os melhores acordos entre parceiros são aqueles que durante o seu processo de formação e gestão as empresas sabem visualizar e direcionar suas atenções para oito aspectos fundamentais:

**Excelência individual:** Os parceiros precisam ser fortes e ter alguma coisa de valor para agregar à relação. Explica que os motivos das empresas para entrar numa aliança estratégica devem ser “positivos”, ou seja, devem buscar oportunidades futuras e não esconder fraquezas ou tentativas de fuga de situações delicadas.

**Importância:** A aliança deve ser adequada aos objetivos estratégicos dos aliados, de tal forma que eles torçam pelo seu sucesso. E deve-se almejar, sempre que possível, objetivos de longo prazo, nos quais a relação de união desempenhará um papel fundamental.

**Interdependência:** Em uma aliança “real”, os parceiros precisam um do outro. Eles possuem ativos e habilidades que se complementam. Eles não conseguem obter isolados aquilo que obtêm de forma conjunta.

**Investimento:** Os aliados investem um no outro. Prestam serviços mútuos que agregam valor entre si e mostram sinais tangíveis de compromisso de longo prazo por dedicar investimentos financeiros e outros recursos na aliança.

**Informação:** Os aliados compartilham as informações necessárias ao bom funcionamento da parceria, como por exemplo: objetivos e metas estratégicas, dados tecnológicos, informações sobre conflitos internos e externos, pontos de mutabilidade ambiental, dentre outros.

**Integração:** Os parceiros buscam a ampla integração entre as várias pessoas das empresas envolvidas na relação, em vários níveis organizacionais, porém em especial nos níveis institucionais, nos quais são tomadas as decisões (os rumos da empresas). A perfeita união torna empresas em instrutores e aprendizes, evitando-se entraves operacionais.

**Institucionalização:** Nas melhores práticas a aliança possui um status formal, ou seja, uma profissionalização e reconhecimento, com responsabilidades e processos de decisão claros aos seus agentes. A aliança extrapola o modismo não podendo ser desfeita por simples intuições supérfluas ou considerações políticas infundadas.

**Integridade:** Os aliados possuem comportamento honroso quanto aos objetivos da aliança. Buscam acentuar a confiança mútua mediante a exportação de exemplos de integridade e procuram respeitar os limites dos outros e não instigam o malogro alheio.

Os conceitos explorados neste capítulo serviram apenas como base inicial teórica para o estudo sobre as alianças estratégicas. No próximo capítulo será exposto um levantamento bibliográfico mais específico sobre as alianças estratégicas do tipo consórcio, enfatizando-se suas aplicações no campo de atuação das pequenas e médias empresas construtoras, no intuito de solidificar a fundamentação teórica desta pesquisa.

### **3 CONSÓRCIO E PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS CONSTRUTORAS**

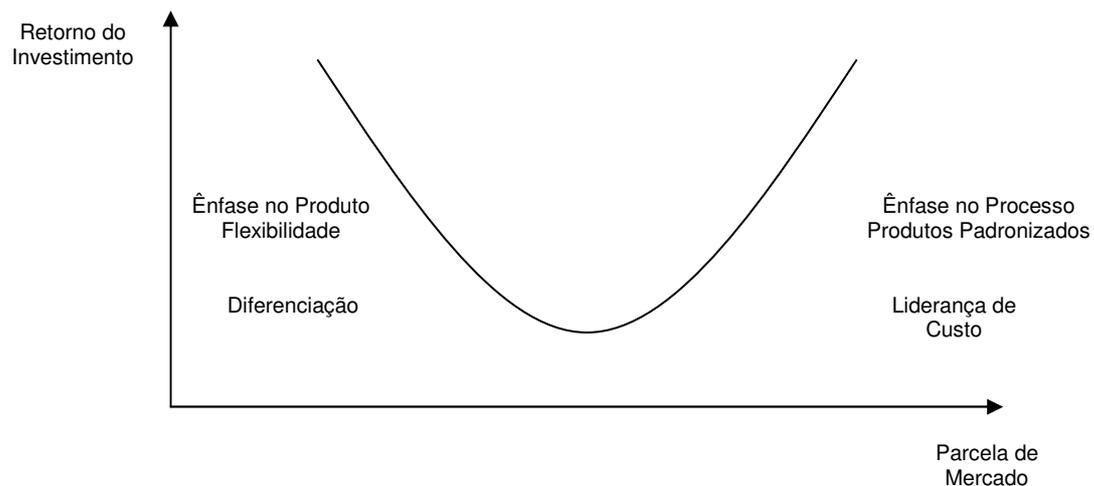
Este capítulo aprofunda algumas especificidades das alianças estratégicas do tipo consórcio e explora o estudo dos consórcios formados por pequenas e médias empresas construtoras. Inicialmente, expõe que este tipo de aliança estratégica representa um meio para o aumento da competitividade destas empresas. Posteriormente, aborda uma classificação dos consórcios, suas formalizações, aspectos legais e possíveis serviços prestados. Em seguida, mostra a aplicação de consórcios na construção civil por empresas construtoras.

#### **3.1 O consórcio enquanto meio para o aumento da competitividade das pequenas e médias empresas**

O que representa para as pequenas e médias empresas, em termos de competitividade, uma aliança estratégica do tipo consórcio? Para responder a esta questão precisa-se inicialmente responder a outra: Em que ambiente vivem hoje as pequenas e médias empresas?

Percebe-se que o atual mercado, no qual as pequenas e médias empresas estão inseridas, é hoje extremamente exigente em termos de atendimento das necessidades dos clientes e de capacidade para competir com os demais concorrentes. E considerando que a pequena e média empresa geralmente exerce suas atividades em um único negócio, o que se conclui é que nestas condições e atuando de forma isolada, resta a estas empresas as estratégias vinculadas à diferenciação sobre os seus produtos para permanecer no mercado (Porter, 1986). Agora, o que poderia acontecer se pequenas e médias empresas atuassem de forma não-isolada neste mesmo ambiente?

Segundo Casarotto Filho & Pires (1998), as pequenas e médias empresas podem influenciar consideravelmente as estratégias empresariais de como competir. Para explicar melhor sua afirmação, os autores inicialmente expõem seu raciocínio mediante a curva da Rentabilidade *versus* Fatia de Mercado (Porter, op. cit.). As pequenas e médias empresas atuando de forma isolada, com pequenas exceções, somente poderão obter algum êxito se focalizarem suas estratégias na diferenciação dos produtos, pois não conseguem competir pela liderança de custos, uma vez que tal liderança exige muito mais em investimentos.



**Figura 3.1 – Curva da Rentabilidade versus Fatia de Mercado**

Fonte: Porter (1986, p.57)

Entretanto, quando as pequenas e médias empresas se unem e realizam suas atividades de forma conjunta e complementar, elas criam uma forma alternativa de organização que lhes fornecem uma maior qualidade competitiva. As pequenas empresas italianas – um exemplo atual e consistente – mediante a formação de consórcios conseguem competir com grandes empresas internacionais devido suas uniões lhes proporcionarem boas relações entre flexibilidade e custo (Casarotto Filho & Pires, 1998).

Casarotto Filho & Pires (op. cit.) afirmam que pequenas e médias empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem de forma isolada. E o crescimento do porte de uma pequena empresa requereria grandes investimentos, financiamentos e conseqüentemente elevados riscos, o que para muitas se torna inviável.

Neste contexto, os autores mostram duas possíveis soluções para as pequenas empresas enfrentarem o atual ambiente competitivo, além da já tradicional estratégia de diferenciação: (a) Como primeira opção, ser uma fornecedora ou subfornecedora de uma grande empresa, para compor um conjunto que busca a competitividade por liderança de custos (rede de empresas do tipo *topdown*). A pequena empresa seria um dos elos ou uma das partes constituintes desta grande rede e (b) como segunda opção, a pequena empresa poderia ser uma participante de uma rede de empresas do tipo flexível. Esta rede seria formada por pequenas e médias empresas independentes, que buscariam a competitividade pelo binômio flexibilidade e custo.

Para Casarotto Filho & Pires (1998), a segunda opção tem sido o apoio de economias altamente desenvolvidas, como por exemplo, a região da *Emilia Romagna*, situada entre o nordeste e o centro da Itália. Nesta região, as empresas unem-se em diversos tipos de consórcios, que simulam a administração de uma grande empresa, porém com muito mais flexibilidade para o atendimento das necessidades dos seus clientes, tanto locais quanto internacionais. A figura 3.2 mostra o que seria, de uma forma genérica, uma rede de empresas do tipo *topdown*, enquanto a figura 3.3 mostra um exemplo de rede flexível.

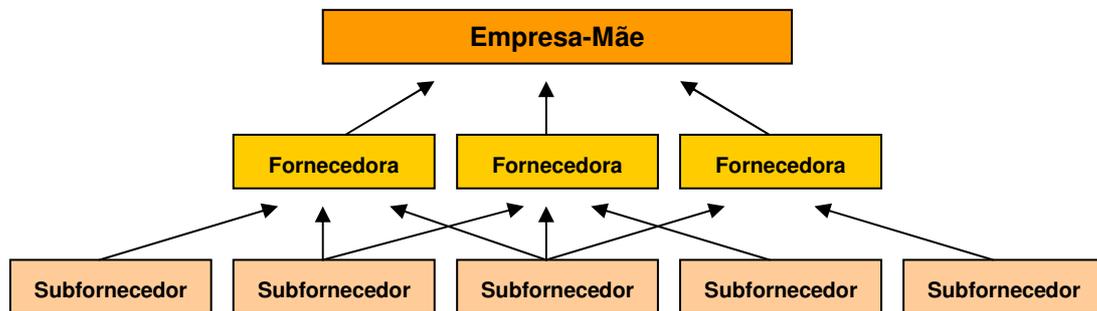


Figura 3.2 – Rede de empresas do tipo *topdown*

Fonte: Adaptado de Casarotto Filho & Pires (1998, p. 34)

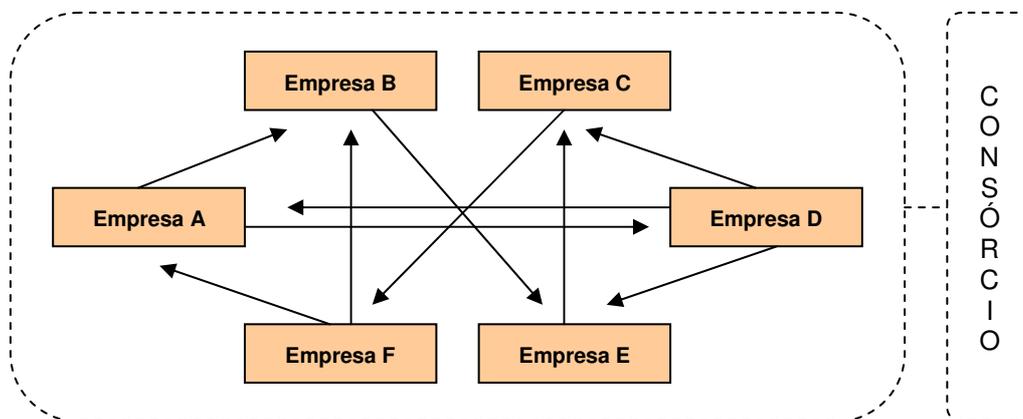


Figura 3.3 – Rede Flexível

Fonte: Adaptado de Casarotto Filho & Pires (1998, p.34)

Corroborando com o exposto por Casarotto Filho & Pires (1998), Laumann, Galaskiewicz & Mardsen *apud* Zaleski Neto (2000) mostram que a cooperação em uma rede de empresas pode assumir duas configurações: Cooperação Contingente e Cooperação Mandada.

Na Cooperação Contingente as organizações possuem características de auto-regulação, embora seja comum a presença de agências que mediam as ligações, como federações e conselhos coordenadores. As organizações almejam alcançar objetivos coletivos, buscando elas próprias o equilíbrio entre seus interesses. Um problema para este tipo de rede cooperativa é a tendência centrífuga das organizações que freqüentemente se afastam das metas coletivas para o atendimento de objetivos próprios.

Na Cooperação Mandada as organizações são integradas por uma função ou órgão dentro da própria rede que procura conciliar as divergências como: atuações, interesses, necessidades e objetivos diferenciados, atuando como uma força centrípeta, gerando freqüentemente fluxos unilaterais de recursos, fato de difícil realização nas modalidades competitivas ou de cooperação contingente, visto que as empresas vinculadas a tais redes são unidades autônomas, envolvendo trocas diretas de recursos. As redes mandadas apresentam uma característica muito forte de dependência ou serventia por parte dos elementos ou agentes da rede ao órgão centralizador (Laumann, Galaskiewicz & Mardsen *apud* Zaleski Neto, 2000).

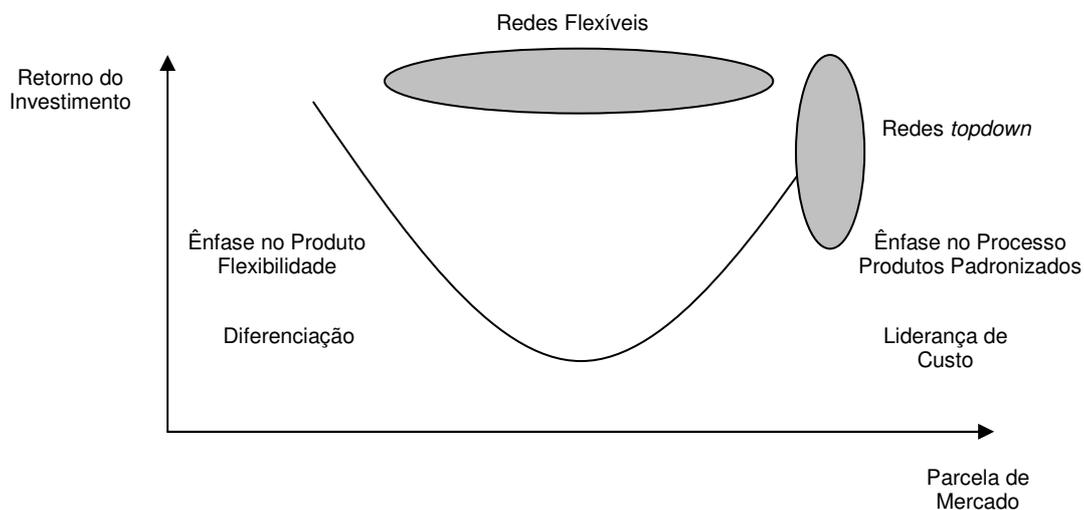
Nota-se, com base no exposto anterior, que se as pequenas e médias empresas optarem por uma estratégia de participação em uma rede de empresas do tipo *topdown*, ocupariam posições de fornecedoras ou subfornecedoras de uma empresa-mãe (uma grande empresa) e neste tipo de rede elas passariam a ser altamente dependentes das metas desta empresa-mãe e possuiriam pouca flexibilidade e quase nenhum poder de influência nos caminhos atuais e futuros da rede. Assim, as empresas organizadas em torno de uma empresa-mãe teriam muita similaridade com a modalidade de Cooperação Mandada.

O modelo de rede *topdown* também é conhecido como modelo japonês. Neste modelo existe uma união de todas as empresas em prol de uma liderança, mediante a sincronização das atividades, a negação das divergências e o impedimento dos conflitos. Um exemplo muito comum deste tipo de rede é constatado mediante as relações da maioria das empresas que compõe a indústria automobilística.

Para Cândido (2001) as redes flexíveis (consórcios) de pequenas e médias empresas permitem que as empresas participantes se articulem com uma maior flexibilidade para o atendimento de seus objetivos comuns. Cândido (op. cit., p.73) expõe a essência do modelo das redes de empresas do tipo flexível:

“As redes flexíveis de empresas constituem-se na essência do modelo italiano, no qual as empresas se unem por um **consórcio** com objetivos amplos ou mais restritos. No caso da manufatura, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio, simulando a forma de gestão de uma grande empresa, com a diferença da maior flexibilidade e a maior capacidade para gerar economia de escala e de escopo e agregando valor nas diversas partes do processo produtivo”. (**grifo do autor da dissertação**).

E diante destas formações empresariais de cooperação (redes de empresas flexíveis e redes *topdown*), a curva “U” (Curva da Rentabilidade *versus* Fatia de Mercado), proposta por Porter (1986), sofre uma atualização conforme mostrado na figura 3.4.



**Figura 3.4 – Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas Ampliadas**

Fonte: Casarotto Filho & Pires (1998, p. 29)

Resumindo, tem-se que as pequenas e médias empresas possuem três possíveis formas de competição:

- 1) Por Diferenciação de Produto, associando ou não o mesmo a uma parcela de mercado.
- 2) Por Liderança de Custo, mediante a participação como fornecedoras ou subfornecedoras de uma grande empresa em uma rede do tipo *topdown*.
- 3) Por Flexibilidade e Custo, participando de consórcios ou outra forma de associação em redes flexíveis de empresas.

Assim, percebe-se que uma aliança estratégica do tipo consórcio é vista pelos autores como um meio para o aumento da competitividade das pequenas e médias empresas.

### **3.2 Os consórcios, a cadeia de valores e as pequenas e médias empresas**

Segundo Casarotto Filho & Pires (1998), atualmente os clientes, de uma forma genérica, vêm impondo uma maior satisfação de suas necessidades, o que torna o gerenciamento por parte das empresas sobre suas cadeias de valores uma atividade extremamente complexa. Os autores declaram que devido a tal exigibilidade, as competências centrais da empresa, ou seja, aquelas intimamente ligadas à produção, tornaram-se insuficientes para ela possuir e sustentar sua competitividade.

Neste contexto, a pequena e a média empresa, atuando isoladamente em um ambiente competitivo, adquirem um problema não desprezível: a impossibilidade de ter e manter uma produção com alto valor agregado, isto é, pela limitação natural, estas empresas não conseguem dominar todas as etapas da cadeia de valores e perdem oportunidades de negócios para as grandes empresas.

Nota-se que os esquemas logísticos e de marketing possuem presentemente uma parcela considerável na atribuição de valor por parte dos clientes. Desta forma, a pequena ou média empresa não tem condição de abraçar toda a cadeia de valores, surgindo desde fato a necessidade de compartilhar suas funções iniciais e finais, o que acaba instigando as pequenas e médias empresas ao compartilhamento – mediante esquemas cooperativos, como por exemplo, o consórcio – das funções iniciais e finais de suas cadeias de valores, o que não significa em termos de produção, que as empresas não possam compartilhar diretamente seus recursos.

O que se percebe é que as alianças estratégicas, e por assim dizer, dentre elas o consórcio, permitem que a empresa se concentre em suas atividades críticas da cadeia de valores e colha todos os benefícios da especialização, enquanto outras empresas da cadeia realizam de forma melhor as suas atividades complementares. (Kotler et al., 1997).

#### **3.2.1 A Cadeia de Valores**

Casarotto Filho & Pires (1998) afirmam que para otimizar a cadeia de valores de uma empresa, o melhor seria selecionar suas funções em dois grandes grupos, para desenvolvê-las de forma diferenciada. No primeiro grupo estariam as funções que poderiam ser mais bem desempenhadas por um consórcio (uma organização criada pelas empresas consorciadas/parceiras), enquanto num segundo grupo estariam as funções que poderiam ser diretamente executadas pelas empresas de forma individual ou compartilhadas diretamente pelas mesmas sem a necessidade de uma formalização maior.

De um modo geral, os autores mostram que as funções iniciais de uma cadeia de valores genérica, como por exemplo, o desenvolvimento de produtos e de novas tecnologias do processo (pesquisa e desenvolvimento), além das atividades de compra, estocagem e transporte de insumos, máquinas e equipamentos (logística de aquisição), seriam mais bem desempenhadas pelos consórcios, sendo o mesmo raciocínio válido para as funções finais da cadeia de valores das empresas (distribuição e marketing).

Já as funções intermediárias (funções da produção) ficariam mais bem executadas sob a responsabilidade das próprias empresas, de forma isolada ou mediante um compartilhamento direto e simplificado, sem maiores requisitos formais. O quadro 3.1 apresenta os objetivos e formas de cooperação das funções de uma cadeia de valores genérica.

**Quadro 3.1 – Maneiras como a cooperação pode adicionar valor aos produtos**

<b>Etapa da Cadeia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cooperação para:</b>
Iniciais (repasso para o consórcio)	<p>Ação no momento certo</p> <p>Novos níveis de desempenho</p> <p>Custos e riscos menores</p> <p>Maior valor para o cliente</p> <p>Linha de produtos mais forte</p> <p>Melhor suprimento</p> <p>Redução de custos de insumos</p>	<p>Evitar atrasos no desenvolvimento</p> <p>Criar mais opções</p> <p>Compartilhar planos avançados</p> <p>Assumir compromissos antecipados</p> <p>Combinar competências</p> <p>Compartilhar desenvolvimento</p> <p>Melhorar a utilização</p> <p>Aumentar a compreensão</p> <p>Desenvolver novos produtos</p> <p>Comercializar produtos de terceiros</p> <p>Oferecer uma gama maior de produtos</p> <p>Fortalecer os vínculos de suprimento</p> <p>Ganhar poder de compra</p> <p>Facilitar pedidos e entregas</p>
Finais (repasso para o consórcio)	<p>Melhor imagem do produto</p> <p>Melhor cobertura do mercado</p> <p>Abertura de novos canais</p> <p>Menos barreiras de entradas em negócios</p> <p>Explorar novas oportunidades e novos mercados</p>	<p>Fazer propaganda conjunta</p> <p>Combinar recursos de vendas</p> <p>Combinar produtos</p> <p>Compartilhar canais de outras empresas</p> <p>Obter as forças necessárias</p> <p>Realizar experiências conjuntas</p>
Intermediárias (compartilhamento direto)	<p>Maior capacidade</p> <p>Novos processos</p> <p>Maior eficiência</p> <p>Novas práticas</p>	<p>Partilhar recursos subutilizados</p> <p>Compartilhar know-how</p> <p>Dividir riscos de desenvolvimento</p> <p>Utilizar melhores competências de cada empresa</p> <p>Desenvolver padrões comuns</p>
Gestão (repasso para o consórcio)	<p>Melhor estratégia competitiva</p> <p>Melhor gestão de RH</p> <p>Aceleração da curva de aprendizado</p> <p>Melhor padrão de qualidade</p> <p>Geração de mais receitas</p> <p>Redução de custos e riscos</p> <p>Redução de custos financeiros</p>	<p>Obter maior flexibilidade com menores custos</p> <p>Compartilhar funções de RH</p> <p>Estudar práticas dos parceiros</p> <p>Compartilhar padrões</p> <p>Aplicar recursos subutilizados</p> <p>Dividir custos e riscos</p> <p>Reduzir a exposição dos investimentos</p> <p>Negociar recursos conjuntamente</p>

Fonte: Casarotto Filho & Pires (1998, p. 44)

Percebe-se no quadro anterior que as etapas iniciais da cadeia são representadas por duas funções vitais: pesquisa/desenvolvimento de novos produtos/serviços e a logística de aquisições. São funções de vital importância porque a primeira aumenta o valor do produto enquanto a segunda diminui o preço final do produto, contribuindo para aumentar o quociente valor/preço.

*“(...) Para desenvolver novos produtos, é necessário alto grau de monitoramento do segmento, acompanhamento de tendências mundiais e monitoramento de tecnologia. Uma empresa formada pelo **consórcio** poderá dispor dos elementos capacitados para cumprir esses papéis e estabelecer intercâmbios com instituições ou empresas de pesquisa.*

*Para redução dos custos, é interessante a constituição de uma empresa (ou a própria entidade representativa do consórcio) que consiga comprar em largas quantidades, com preços menores, e que também concorra para diminuir o nível de estoque geral das empresas do **consórcio**, desobrigando-as de comprar individualmente em larga escala, com o conseqüente custo de armazenamento”. (Casarotto Filho & Pires, 1998, p.43, **grifo do autor da dissertação**).*

Em relação às funções finais da cadeia de valores genérica, percebe-se que o marketing e a logística de distribuição são duas funções complexas que, segundo o autor, geralmente não são bem desempenhadas quando uma pequena ou média empresa atua de forma isolada.

Distinguem-se múltiplos itens relacionados às funções em questão, como por exemplo, marca, vendas, atendimento e inovação, assistência, dentre outros para a função marketing; enquanto a função logística de distribuição envolve diversos conhecimentos e atividades como: transporte, estocagem, redes de distribuição, entre outros. Nota-se a necessidade de elementos humanos altamente capacitados para essas funções, que poderia ser atendida por uma entidade (consórcio) que arcasse com estes papéis (responsabilidades) para as pequenas e médias empresas, facilitando o atendimento das necessidades ligadas a sua cadeia de valores.

Quanto à função intermediária da cadeia de valores, mais especificamente a produção, ela pode ser compartilhada diretamente pelas próprias empresas. É o caso das empresas compartilharem recursos ou tecnologias ligadas ao processo produtivo comum, como por exemplo, no setor da construção civil, empresas construtoras utilizarem conjuntamente uma central produtiva de armaduras para as estruturas de concreto armado dos seus empreendimentos (obras).

Já as funções relativas à tecnologia de gestão dos recursos humanos, da qualidade, do planejamento e dos recursos financeiros seriam mais bem exercidas por um consórcio.



Assim, diante de um ambiente altamente competitivo, verifica-se um grande problema para a pequena e média empresa: a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valores. Diante dessa complexidade funcional, percebe-se cada vez mais a necessidade de esquemas cooperativos, ou seja, as empresas intuírem os conceitos de atividade coletiva e compartilhada como forma de sua sobrevivência. As alianças estratégicas são meios para isto (Lorange & Roos, 1996).

Torna-se muito pouco provável, em panoramas futuros, que economicamente uma empresa de pequeno ou médio porte possa dominar e gerir todas as etapas ou funções de sua cadeia de valores (Hamel & Prahalad, 1995). Muitas funções da empresa podem ser redirecionadas, sem afetar sua eficiência, e em alguns casos até a elevando. Este processo de reestruturação poderá gerar novas demandas de produtos e serviços, atraindo investimentos e novas oportunidades de negócios.

A complexidade e as dificuldades de se gerir uma pequena ou média empresa muitas vezes impedem que o empreendedor tenha disponíveis as informações necessárias às tomadas de decisões de longo prazo, tão necessárias no caso das alianças, que na maioria das vezes conquistam vantagens competitivas para a empresa.

Desta forma, estas empresas necessitam de instrumentos que assumam esta falta de competência nas etapas iniciais e finais da cadeia e que tenham condições de manter um banco de dados (estoque de informações) que, na maioria das vezes, não pode ser realizado ou mantido isoladamente pela pequena ou média empresa. Esses instrumentos parecem vitais à competitividade atual, principalmente no caso dos sistemas econômicos compostos por empresas de pequeno e médio porte.

E o consórcio é um desses instrumentos que tem sido utilizado com grande eficiência e eficácia na promoção da capacitação e no suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para a conquista de vantagens competitivas duradouras, tais como: inovação tecnológica de produto e processo, modernização gerencial, institucionalização de relações de colaboração e co-produção, busca e análise informativa, internacionalização, dentre outras. (Casarotto Filho & Pires, 1998).

### 3.3 Os tipos de consórcios

Para Casarotto (2002), a abrangência de um consórcio empresarial dependerá do tipo de produto ou serviço, do segmento em que as empresas consorciadas atuam e do grau de compartilhamento desejado pelos empresários. Existem consórcios em que todos fazem o mesmo produto ou serviço; é o caso de um consórcio horizontalizado. Entretanto, existem outros consórcios em que a produção dos bens ou serviços está distribuída entre os consorciados; são os consórcios verticalizados.

As empresas reunidas em consórcios ganham flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados e assim agregam mais valor ao produto, sendo inúmeras as possibilidades de negócios dos consórcios, tais como: fabricação de produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade, obtenção de crédito, dentre outras.

As empresas consorciadas geralmente mantêm uma relação satisfatória de flexibilidade *versus* custos, ou seja, uma relação valor/preço que lhes permitem competir num patamar bem maior que nas simples opções de liderança de custos ou diferenciação de produto, sendo a justificativa para a cooperação: as empresas devem juntar esforços em funções nas quais se necessita uma escala maior e maior capacidade inovativa, para viabilizar suas atividades e conseqüentes sobrevivências.

Assim, a essência de um consórcio consiste em uma relação forte e próxima entre empresas e instituições diretamente interessadas na sua criação que, conjuntamente, determinarão quais objetivos este instrumento terá e quais os tipos de serviços e atividades deverá desenvolver, sendo estas determinações, os elementos caracterizadores do tipo de consórcio.

Mediante a determinação dos objetivos do consórcio, deve ser definido o perfil dos sócios, que não deve, necessariamente, restringir-se apenas às empresas concorrentes, mas pode incluir organizações complementares como: fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos, instituições de suporte técnico-gerencial às empresas, centros tecnológicos, entidades de representação de classe trabalhadora e/ou empresarial, dentre outras.

A administração pública, através de suas instituições, quando financia e participa de ações de consórcios, constitui-se em um importante norteador para o desenvolvimento econômico local (Casarotto, 2002). Entretanto, a composição dos atores que compõem o consórcio deve realizar e manter um pacto estratégico e operacional transparente, eliminando ações e relações que possam desintegrar aos poucos ou bruscamente as ligações internas da aliança e deslinearizar as metas do consórcio.

Vale lembrar que o processo de instalação do consórcio pode ser iniciado apenas com atores mais homogêneos (interesses mais próximos) e, posteriormente, expandir-se com a introdução de outros atores (mediante um novo contrato ou ajustamento) que possam ser importantes ao processo de inovação da organização (consórcio). Casarotto (op. cit.) expõe que os consórcios poderiam ser classificados, basicamente, em quatro tipos:

- **Consórcios Setoriais:** São os consórcios em que as empresas concorrentes do setor realizam acordos que permitem o ganho de competitividade dos membros, através da difusão de informações e a complementaridade produtiva das empresas.
- **Consórcios Territoriais:** São os consórcios que reúnem empresas de todos os setores e atividades de um território e ocupam-se principalmente de atividades informativas e de promoção do conjunto destas empresas e do território de inserção.
- **Consórcios Específicos:** São os consórcios que se restringem às atividades específicas para atingir um objetivo especial, como por exemplo, os consórcios de exportação.
- **Consórcios Temporários:** São os consórcios com duração determinada pela execução de uma meta ou objetivo, como por exemplo, um consórcio formado por pequenas e médias empresas construtoras para executar um empreendimento de grande porte (pontes, viadutos, aerodutos, aeroportos, dentre outros) que exige uma escala de produção e competências, muitas vezes, somente alcançada mediante a integração das empresas consorciadas.

### 3.4 A estrutura e aspectos legais dos consórcios

A estrutura organizacional de um consórcio deve ser flexível e enxuta (Harbison & Pekar, 1999). Na maioria das vezes bastam poucas pessoas (com capacidade e competência reconhecida) para gerenciar os negócios do consórcio, pois sua principal função é articular as empresas consorciadas com centros tecnológicos, com empresas de projeto (design), com cooperativas de garantia de crédito, com instituições financiadoras e fiscalizadoras, sejam públicas ou privadas e outras entidades que fomentem as necessidades das empresas.

No Brasil, em termos legais, os consórcios também denominados “consórcios de sociedades” são regulados pela Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações) em seus artigos 278 e 279.

Diz o artigo 278, em seu *caput*, que “as companhias e quaisquer outras sociedades, sob o mesmo controle ou não, podem constituir consórcio para executar determinado empreendimento”. Aqui reforça-se uma característica dos consórcios que é a execução de um cometimento bem delimitado.

O artigo 278, em seu primeiro parágrafo, determina que “o consórcio não tem personalidade jurídica e as consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no respectivo contrato, respondendo cada uma por suas obrigações, sem presunção de solidariedade”. Importante salientar duas coisas. Em primeiro lugar, que mesmo não possuindo personalidade jurídica própria, os consórcios necessitam de inscrição no cadastro nacional de pessoas jurídicas (CNPJ), de acordo com a Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal nº 200, de 13 de setembro de 2002, publicada no Diário Oficial da União em 1º de janeiro de 2002. Diz em seu artigo 12:

*“Art. 12. Todas as pessoas jurídicas, inclusive as equiparadas, estão obrigadas a se inscrever no CNPJ.*

*(...)*

*§ 3º São também obrigados a se inscrever no CNPJ, mesmo não possuindo personalidade jurídica:*

*(...)*

*II - os consórcios constituídos na forma dos art. 278 e 279 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976;*

*(...)”.*

Em segundo, o artigo 278, parágrafo primeiro, expõe “sem presunção de solidariedade” o que não impede as empresas consorciadas de assumirem total responsabilidade individual e solidária, pelos atos praticadas pelo consórcio.

Outra característica legal é que “a falência de uma consorciada não se estende às demais, subsistindo o consórcio com as outras contratantes; os créditos que porventura tiver a falida serão apurados e pagos na forma prevista no contrato de consórcio” (Lei 6.404/76, Artigo 278, parágrafo segundo).

Apesar das características legais e estruturais dos consórcios, eles dependem muito do perfil dos seus associados. Enquanto muitos consórcios são formados por empresas privadas, outros podem ser formados por empresas mercantis, fundações, parques e centros tecnológicos de caráter público ou privado, dentre outros, porém um fator muito importante para a saúde de qualquer entidade “consórcio” está na preocupação inicial de seus participantes, em se formalizar as disciplinas que regerão a associação.

### **3.5 A formalização dos consórcios**

A formalização de um consórcio deve ser derivada dos acordos-chave firmados entre as empresas consorciadas. Ela deve atender as exigências das empresas parceiras e delimitar uma estrutura (*design*) voltada para o atendimento dos objetivos e metas do consórcio (Harbison & Pekar, 1999; Yoshino & Rangan, 1996; Lorange & Roos, 1996).

Assim, o respeito e a obediência às regras de conduta estabelecidas, que envolvem as responsabilidades, a ética, as diretrizes de qualidade, os graus de liberdade, dentre outras peculiaridades, muito contribuem para a elevação da probabilidade de sucesso da associação.

### **3.6 Os serviços prestados pelos consórcios**

Os consórcios podem promover diversos tipos de serviços e benefícios aos seus associados. Alguns são discutidos a seguir.

#### **3.6.1 Coleta, tratamento de dados e transmissão de informações do setor**

Um consórcio, basicamente, pode distribuir de forma regular informações setoriais genéricas às empresas consorciadas, que possibilitem respostas rápidas e permitam a concentração de esforços em projetos, em relação às oportunidades identificadas no ambiente, de forma coletiva.

As empresas, de uma forma geral, necessitam constantemente de informações atualizadas sobre desenvolvimento tecnológico e de mercado do seu setor de atuação. Um consórcio pode desenvolver um banco de dados relacional interligado com outros centros de produção similar, de forma global, e transmitir às empresas as informações que lhes forem mais importantes a pedido ou a título de divulgação. O consórcio pode manter uma página na rede mundial de computadores (*internet*) com informações (constantemente atualizadas) sobre o ambiente de ação das empresas, suas potencialidades, interesses, além dos serviços prestados.

A coleta, o tratamento de dados e a divulgação das informações relativas a pesquisas de mercado podem ser realizados por um consórcio. As análises devem ser orientadas para o delineamento das possibilidades de sucesso de novos projetos/empreendimentos no mercado, sendo que as mesmas devem ficar à disposição para futuras empresas consorciadas. Devem ser previstos também *links* especiais para as empresas disponibilizarem informações mais específicas.

### **3.6.2 Promoção da qualidade e inovação tecnológica empresarial**

As empresas, de uma forma geral, vêm se preocupando em adicionar maiores níveis de qualidade e produtividade em suas atividades produtivas como forma de garantir o mercado atual, permitir sua inclusão em novos mercados, além de garantir sua própria sobrevivência (Juran, 2002). A qualidade é tratada na maioria das vezes como uma variável ímpar no incremento da competitividade empresarial. Um consórcio pode monitorar, de forma contínua, as exigências das oportunidades de mercado e de sua evolução, além de proporcionar às empresas maior agilidade (rapidez) nas respostas a essas necessidades.

Uma variável essencial para a manutenção da competitividade empresarial é a permanente inovação tecnológica. O desenvolvimento de novas tecnologias e suas aplicações em produtos e serviços pode ser realizado por um consórcio abrangente que reúna empresas produtoras e entidades externas de pesquisa como: universidades, centros de pesquisa e outras formas de organizações afins, nacionais ou internacionais.

Os processos de aprendizagem, as transferências tecnológicas e a coordenação dos esforços mútuos em uma rede de empresas podem ser desenvolvidas pelo consórcio, além do suporte específico a projetos especiais.

### **3.6.3 Suporte financeiro**

A principal função que um consórcio pode proporcionar, em termos de serviços financeiros, é o suporte informativo sobre as fontes, a disponibilidade e os mecanismos de utilização de instrumentos financeiros disponíveis no mercado, além da promoção do conhecimento e uso de instrumentos financeiros alternativos. Esta função serve para orientar as empresas sobre formas e fontes de financiamento que permitam o planejamento e a implantação de projetos de inovação e desenvolvimento competitivo.

### **3.6.4 Promoção territorial e atratividade de investimentos**

Resultados significativos de mercado podem ser gerados para uma região e seu sistema econômico, quando um consórcio se propõe a fornecer, mediante de seus consorciados, bens ou serviços de alta eficiência e eficácia. Quando um consórcio possui produtos ou serviços de renomada aceitação, está promovendo indiretamente as demais empresas que com ele colaboram, firmando um quadro econômico integrado e competitivo. Além disso, um consórcio pode proporcionar à rede de empresas a atração de investimentos externos, ou seja, novos parceiros detentores de tecnologias de importância estratégica para o setor, que possam complementar as competências tecnológicas da rede local. Um dos meios de atração é a difusão de informações econômicas sobre o território e seu potencial de desenvolvimento, além de incentivos a parcerias com novas empresas que o consórcio pode proporcionar (Casarotto Filho & Pires, 1998).

## **3.7 Os consórcios e as pequenas e médias empresas construtoras**

Antes de explorar os consórcios formados pelas PMEC torna-se salutar expor alguns aspectos dessas empresas. Em termos das características da pequena empresa construtora, Barros Neto (1999) descreve-as por quatro peculiaridades.

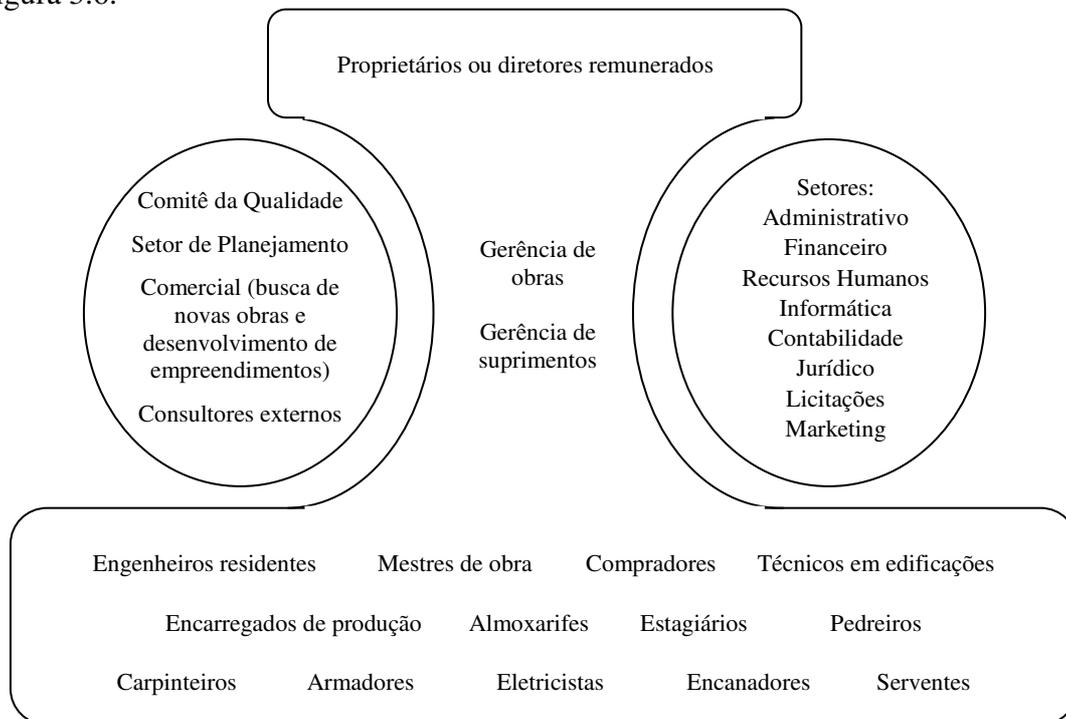
A primeira está relacionada com a concentração de poder na figura do dono ou proprietário da empresa. Nota-se aqui uma verdadeira mistura de níveis hierárquicos, ou seja, muitos dos problemas enfrentados pela empresa recebem a participação ativa do dono ou proprietário da empresa que passa assim a assumir ao mesmo tempo, ou em pequenos intervalos, papéis estratégicos, táticos e operacionais. Uma consequência é o baixo desempenho nas funções institucionais devido à desfocalização produzida pelo acúmulo de funções por uma única pessoa.

A segunda diz respeito à personalidade. Explica que a propriedade e a administração na pequena empresa construtora são, geralmente, exercidas pela mesma pessoa. A consequência é a transferência de todas as considerações políticas do dono para os negócios da empresa. Estas empresas refletem “a cara e a personalidade de seus donos” (Barros Neto, 1999, p. 38).

A terceira diz respeito à sua administração familiar. Ela é geralmente formada pelo(s) sócio(s) fundador(es) e seus parentes. O problema é que muitos dos que compõem a administração destas empresas (a maioria engenheiros) não possuem a formação específica na área da Administração, carecendo dos fundamentos, os quais são adquiridos mediante perdas e duras lições no decorrer da existência da empresa.

A quarta característica está relacionada com a cultura imediatista (valorização dos ganhos em curto prazo em detrimento aos de longo prazo). Barros Neto (op. cit., p.39) explica que uma grande problemática resultante disto é a falta de uma “construção explícita do futuro (...)”, sendo as empresas meras espectadoras da evolução dos fatos externos”.

Em termos da estrutura organizacional, as empresas construtoras de pequeno e médio porte podem ser analisadas utilizando-se o modelo organizacional de *Mintzberg* (Vivancos & Cardoso, 2001). Os autores mostram, mediante o modelo, que a estrutura das pequenas e médias empresas construtoras, de uma forma genérica, compõem-se de cinco partes conforme a figura 3.6.



**Figura 3.6 – Organização padrão de uma empresa construtora de pequeno e médio porte**  
**Fonte: Vivancos & Cardoso (2001, p.12)**

Segundo Vivancos & Cardoso (2001) na cúpula estratégica encontram-se os proprietários e/ou os diretores remunerados. Na linha intermediária estão as gerências de obra e de suprimentos. Como elementos de apoio interno existem setores específicos, como por exemplo, o setor de finanças, de recursos humanos, de marketing, dentre outros; e como elementos de apoio externo existem os serviços de informática, de contabilidade, jurídicos, dentre outros.

Os autores expõem que na tecnoestrutura estão os setores comerciais, de planejamento, os comitês da qualidade e os consultores externos que prestam serviços às empresas construtoras.

E na base do modelo está a parte operacional da estrutura, composta de todas as funções ligadas diretamente à produção, como por exemplo, os engenheiros residentes, os mestres de obra, os técnicos em edificações, os almoxarifes, os encarregados, os pedreiros, os carpinteiros, dentre os outros agentes da linha de produção.

Vivancos & Cardoso (op. cit.) chegaram a algumas conclusões sobre a estrutura organizacional das pequenas e médias empresas construtoras. Explicam que cada obra é tratada como um projeto para o qual são formadas equipes técnicas temporárias, cuja duração corresponde à duração do projeto. Na maioria dos casos, são estruturas centralizadas, nas quais predomina a comunicação formal no sentido vertical descendente. Porém, também se constata a ocorrência de estruturas informais com canais de comunicação diagonais e horizontais.

Verifica-se o funcionamento de comunicação direta entre os canteiros de obras e a tecnoestrutura, a gerência intermediária, dos setores de apoio e inclusive do nível institucional, independentemente da existência de ligação hierárquica formal entre eles (Vivancos & Cardoso, op. cit.).

Os autores ainda relatam ser de extrema dificuldade a ocorrência de mudanças culturais em empresas construtoras de pequeno e médio porte no que diz respeito à descentralização do poder do dono ou proprietário, sendo seus objetivos e crenças pessoais confundidos com os da organização por ele gerida.

### **3.7.1 Exemplo de aliança estratégica do tipo consórcio na construção civil**

A seguir, expõe-se um caso de aliança estratégica do tipo consórcio entre empresas construtoras.

O caso exposto é o Projeto Obra Prima, realizado na cidade de Curitiba. Trata-se de um consórcio destinado à produção e transferência de tecnologia entre empresas paranaenses. Segundo Goedert *apud* Casarotto (2002), o acesso às novas tecnologias, representa um elevado custo para as pequenas e médias empresas. Porém, reunidas em um consórcio, agregam os recursos necessários para o atendimento dos seus objetivos comuns (tecnologia construtiva).

Com o intuito de reduzir desperdícios e melhorar o desempenho no canteiro de obras, 27 (vinte e sete) empresas paranaenses reuniram-se num consórcio para a construção de uma edificação. O Projeto contou inclusive com a colaboração de institutos de pesquisa e consultorias. O aprimoramento das técnicas de gestão, mediante a troca de experiências entre as empresas, foi a essência do empreendimento.

Em termos legais, Casarotto (op. cit.) explica que as empresas reuniram-se por uma sociedade por cotas de participação e cada uma possuía uma cota que variava entre 2% a 5%, sendo designada a uma das participantes a liderança do consórcio para responder perante aos órgãos fiscalizadores pelos encargos sociais e demais obrigações.

Relata que devido ao caráter diferenciado e inovador do projeto, ele recebeu um financiamento parcial do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Explica que as decisões técnicas eram discutidas em seminários entre as empresas consorciadas, em que eram apresentadas as características de cada sistema. E a execução da obra ficou a cargo de uma equipe contratada, porém os engenheiros de todas as empresas tinham livre acesso à obra.

Outra importante consequência foi o peso gerado pelo consórcio nas relações com os fornecedores. Segundo Casarotto (2002), o consórcio facilitou o intercâmbio com os fornecedores e as alterações sugeridas para adaptação dos insumos utilizados no projeto inicial, foram atendidas mostrando flexibilidade e atenção ao mercado futuro.

A avaliação final foi que o projeto atingiu seu objetivo de difundir a tecnologia entre as empresas. E a divisão do faturamento no final da obra seguiu as porcentagens que cada empresa adquiriu da sociedade.

Os conceitos abordados neste capítulo, bem como os trabalhos no capítulo anterior, serviram como subsídios para a pesquisa em questão. Nos próximos capítulos será exposto um estudo de caso realizado numa aliança estratégica do tipo consórcio formada por pequenas e médias empresas construtoras paraenses.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos abordados no planejamento da pesquisa, coleta e análise dos dados e discussão dos resultados.

### 4.1 Caracterização e delineamento da pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é do tipo **estudo de caso e não experimental**, visto que ela não manipula variáveis para responder à pergunta da pesquisa, nem opera com grupos de controle aleatoriamente selecionados. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é considerado como o delineamento mais adequado para explicar com profundidade uma averiguação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos, ou seja, este método torna-se uma ferramenta extremamente útil quando o pesquisador pretende deliberadamente lidar com as condições contextuais do fenômeno a ser investigado (Roesch, 1999; Gil, 2002). Assim, o estudo de caso foi escolhido como o tipo de pesquisa mais adequado para dar conta à resposta da problemática da pesquisa.

Ainda segundo Yin (op. cit.), o estudo de caso consiste numa maneira de se investigar um tópico empírico único seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados de coleta e análise de dados. O estudo de caso confronta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, o que traz como resultado várias fontes de evidências tornando-se imprescindível o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados da pesquisa. Desta forma, a principal aplicação do estudo de caso está na explicação dos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos.

Cooper & Schindler (2003) corroboram com a mensagem de Yin (op. cit.) ao exporem que os estudos de caso enfatizam uma análise contextual completa. O escopo do tópico pesquisado está na sua profundidade e não na sua amplitude. Gil (2002) expõe que os propósitos do estudo de caso não são de prestar o conhecimento preciso das características de uma população, porém de proporcionar uma perspectiva global do problema e gerar informações valiosas para a sua avaliação e solução.

Quanto aos propósitos, a pesquisa tem **caráter descritivo**, pois procura descrever e interpretar os fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio. Busca-se descrever as considerações analíticas e políticas relacionadas à formação e gestão do fenômeno em questão, e sempre que possível procura-se identificar relações explicativas entre os elementos que compõem o objeto em estudo.

O nível de análise é **organizacional**. Foram analisadas as declarações dos proprietários das empresas consorciadas que participam do conselho diretor do consórcio. A perspectiva de análise é **sincrônica**, pelo fato de as declarações e observações se reportarem a fenômenos presentes.

O encaminhamento metodológico da pesquisa apresenta-se em três fases, representado na figura 4.1.

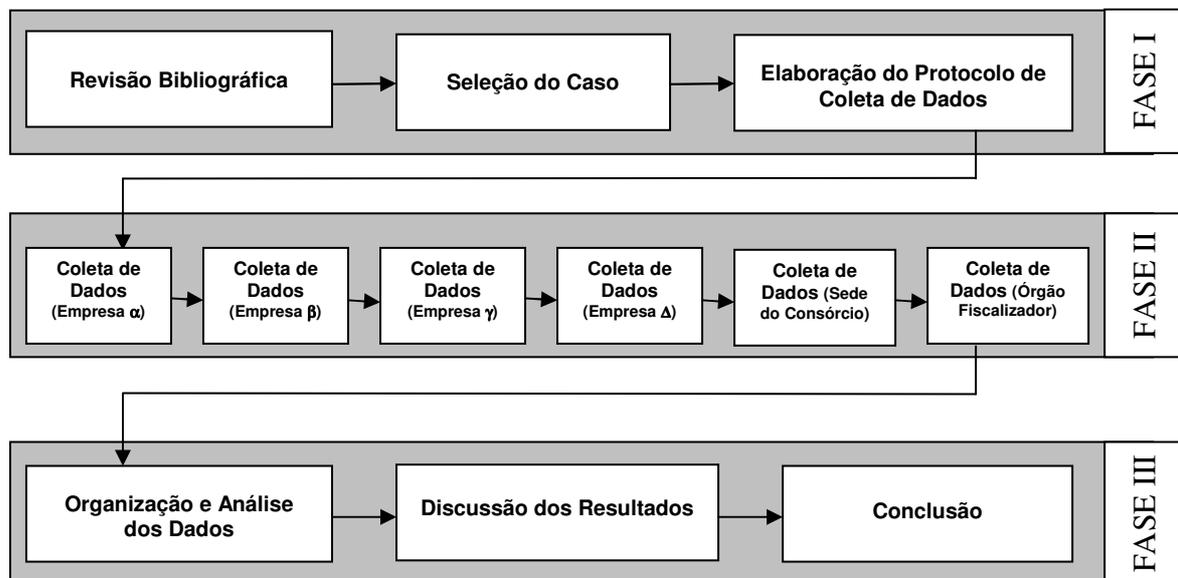


Figura 4.1 – Delineamento da pesquisa  
Fonte: Planejamento da pesquisa

### *Fase I – Planejamento da pesquisa*

A primeira etapa do trabalho compreendeu a definição e o planejamento da pesquisa. Iniciou com a revisão da literatura técnico-científica sobre o fenômeno em questão, enfocando o processo de formação e gerenciamento das alianças estratégicas. Em seguida, buscou-se selecionar um caso para a verificação empírica dos fatores que devem ser levados em consideração por pequenas e médias empresas construtoras na formação e gestão de consórcios. Posteriormente, projetou-se o protocolo para a pesquisa contendo o propósito do estudo, a identificação das possíveis fontes de evidência, a base de dados e os procedimentos para a coleta de dados.

## ***Fase II – Coleta de dados***

Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas na coleta dos dados das empresas consorciadas. Os sujeitos da pesquisa foram os representantes das empresas construtoras que atuavam no conselho diretor do consórcio. Eles foram profundamente entrevistados para se explicar, ao máximo, quais as causas que motivaram a participação das empresas no consórcio, além de outras peculiaridades relacionadas à formação e gestão do consórcio.

Posteriormente, com fins específicos para a caracterização do consórcio, foi realizada coleta de dados na documentação do consórcio, uma entrevista semi-estruturada com o gerente geral do consórcio e uma entrevista semi-estruturada com o gerente de planejamento do órgão fiscalizador do consórcio.

## ***Fase III – Análise, discussão e conclusão***

A organização e análise das respostas dos representantes das empresas construtoras consorciadas foram realizadas mediante o método de análise do conteúdo. Em seguida, foi realizada a discussão dos resultados para a identificação dos fatores que devem ser levados em consideração no processo de criação e gerenciamento de consórcios formados por empresas construtoras de pequeno e médio porte.

### **4.2 Sujeitos da pesquisa**

A pesquisa teve como unidade de análise o representante da empresa construtora consorciada que compõe o conselho diretor do consórcio. Foram ao todo quatro entrevistados, sendo que todos possuem participação acionária em suas respectivas empresas.

### **4.3 Protocolo para a condução do estudo de caso**

A seguir, apresenta-se o protocolo que foi planejado para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa.

#### **4.3.1 Propósito do estudo de caso**

Descrever e interpretar as causas que influenciaram a formação do consórcio e os fatores que contribuem para a sua gestão, no sentido de buscar a resposta para o problema da pesquisa.

### **4.3.2 Fontes de evidências**

Para dar provimento às conclusões do estudo foram usadas quatro fontes de evidências: a) entrevista semi-estruturada com o representante da empresa construtora no conselho diretor; b) documentação relacionada à formação e gestão do consórcio (Edital da licitação do empreendimento; Instrumento particular de constituição do consórcio; Normas internas de regulamentação do consórcio; Comprovante de inscrição e de situação cadastral junto à Secretaria da Receita Federal); c) Entrevista semi-estruturada com o gerente geral do consórcio; d) Entrevista semi-estruturada com o gerente de planejamento do organismo fiscalizador do consórcio pesquisado. As três últimas alíneas serviram para a caracterização do consórcio.

### **4.3.3 Procedimento do estudo de caso**

Inicialmente foi realizado um contato telefônico com os proprietários das empresas construtoras consorciadas no intuito de apresentar o pesquisador, os objetivos de seu estudo e solicitar a concessão para a realização da pesquisa no consórcio.

Em seguida, foi enviada uma carta, para cada empresa consorciada, contendo o resumo dos objetivos específicos da pesquisa (informações que deveriam ser coletadas durante a entrevista semi-estruturada com os representantes). Importante salientar que sendo os entrevistados os proprietários das empresas, este fato aumentou a confiabilidade do estudo.

## **4.4 Base de dados para o estudo (roteiro da entrevista semi-estruturada nas empresas)**

Para atingir o propósito do estudo de caso, foram selecionadas as seguintes perguntas para dar conta ao problema da pesquisa:

### **4.4.1 Quanto aos motivos e a importância da aliança estratégica**

- Por que a empresa está participando do consórcio?
- Quais são os motivos da empresa?
- Qual a importância do consórcio nos negócios da empresa?

### **4.4.2 Quanto à combinação estratégica e a estrutura organizacional do consórcio**

- Como foi feita a escolha dos parceiros?
- Como foi realizado o planejamento para a integração das funções e capacidades das empresas?
- Como foi estruturado o consórcio?
- Os acordos críticos firmados entre os parceiros foram explicitamente citados e esclarecidos nas cláusulas-chave do contrato?
- Caso uma empresa desistisse ou fosse impedida de continuar no consórcio, existem posições de recuo, ou seja, existem mecanismos planejados para retrocessos que tentem poupar as empresas remanescentes?

#### 4.4.3 Quanto ao conselho diretor e o gerente geral do consórcio

- Quem são as pessoas-chave no gerenciamento do consórcio?
- Como é o relacionamento entre elas?
- Quais são as atividades críticas do gerente do consórcio para esta aliança? (O papel do gerente do consórcio).
- Quais são as atividades críticas dos representantes das empresas consorciadas para este consórcio? (O papel da alta direção).

#### 4.4.4 Quanto às principais dificuldades para a gestão do consórcio.

- Quais os principais fatores que dificultam a gestão do consórcio?

#### 4.5 Instrumentos de coleta e variáveis de análise dos dados

Quanto aos dados obtidos junto aos representantes das empresas construtoras consorciadas. Eles foram coletados através da técnica de entrevista semi-estruturada, em um total de 4 (quatro) entrevistas. As entrevistas foram conduzidas de forma **dialógica**, ou seja, sabia-se que tipo de resposta se buscava, mas não se sabia nem o tamanho nem a direção do caminho que seria traçado para se chegar até ela no decorrer do processo de coleta de dados.

As entrevistas foram gravadas, sempre com o consentimento dos informantes. Posteriormente, foram transcritas na sua integralidade, no intuito de recompor completamente o conteúdo das entrevistas. Mediante este instrumento de coleta de dados, foram obtidas as informações necessárias e suficientes para atingir os objetivos da investigação.

O instrumento de coleta de dados das empresas construtoras foi desenhado para atender fielmente aos objetivos específicos delineados e responder à pergunta da pesquisa, o que facilitou o processo de tabulação, análise dos dados e posterior discussão. Nele foram utilizadas nove variáveis<sup>1</sup> para a análise.

Quanto aos dados obtidos na sede e no órgão fiscalizador do consórcio. Eles foram coletados através da leitura dos documentos formais relativos ao consórcio e de entrevistas semi-estruturadas (gerente geral do consórcio e gerente de planejamento do órgão fiscalizador). Estes dados serviram como fontes de evidências para a caracterização do consórcio pesquisado.

---

<sup>1</sup> A descrição das variáveis de análise do estudo de caso é feita no capítulo cinco.

#### 4.6 Método de análise do conteúdo

Inicialmente foi realizada a transcrição do conteúdo das entrevistas (respostas às questões do roteiro da entrevista), sendo ao todo quatro entrevistas (uma por empresa). Posteriormente, para cada variável de análise, foi aplicado o procedimento descrito a seguir:

**1º Passo:** Identificação dos conteúdos relativos à variável de análise considerada, em cada entrevista transcrita (por empresa).

**2º Passo:** Elaboração de uma tabela resumo com os conteúdos citados no passo anterior, aplicando um “X” para a presença do conteúdo no relato dos representantes das empresas e um “-” para a ausência do conteúdo no relato dos declarantes.

**3º Passo:** Elaboração de uma síntese das respostas para a variável de análise considerada. Estes passos foram aplicados para todas as nove variáveis de análise.

Em seguida, os resumos das variáveis de análise formaram quatro grupos (sínteses dos resumos das variáveis):

**1º Grupo:** Quanto aos motivos e a importância da aliança estratégica.

**2º Grupo:** Quanto à combinação estratégica e a estrutura organizacional do consórcio.

**3º Grupo:** Quanto ao conselho diretor e o gerente geral do consórcio.

**4º Grupo:** Quanto às principais dificuldades para a gestão do consórcio.

Posteriormente, a discussão dos resultados de cada grupo possibilitou a identificação dos fatores para a formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em empresas construtoras de pequeno e médio porte.

Resumindo, a lógica do processo de análise foi a seguinte: a partir das respostas de cada representante, compor uma síntese por variável de análise. Em seguida, agrupar as sínteses e realizar a identificação, na discussão dos resultados, dos fatores para a formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras, e assim responder à pergunta da pesquisa.

Os procedimentos metodológicos abordados neste capítulo servem como elementos norteadores para o leitor acompanhar a organização, análise dos dados e discussão dos resultados do estudo de caso exposto nos capítulos ulteriores.

## 5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo de caso investiga um consórcio<sup>1</sup> formado por pequenas e médias empresas construtoras paraenses. Seu intuito foi coletar dados empíricos, em profundidade, que determinassem fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em PMEC.

A união das construtoras, quatro empresas no total, foi formada para participar do processo licitatório público de obras de saneamento na ilha do Marajó, sendo estas, parte integrante do Projeto Alvorada no Estado do Pará. O Projeto Alvorada é um programa do Governo Federal que conta com a parceria dos governos estaduais e municipais, a sociedade civil organizada e as comunidades locais, buscando criar as condições necessárias para reduzir a pobreza e as desigualdades regionais do País.

Assim, as empresas aqui denominadas como: Alfa, Beta, Gama e Delta<sup>2</sup>, para tomarem parte da licitação anteriormente mencionada, somaram seus recursos físicos, financeiros e curriculares para participar, na forma de um consórcio, do certame licitatório promovido pela SEDURB<sup>3</sup>, sendo consagradas vencedoras ao final do processo.

O objeto da licitação era a implantação do sistema de água potável no município de Cachoeira do Arari; Ampliação do sistema de água potável e implantação de melhorias sanitárias domiciliares (MSD) nas cidades de Cachoeira do Arari, Chaves, Muaná, Ponta de Pedras, Salvaterra, Santa Cruz do Arari, Soure, Anajás, Afuá e São Sebastião da Boa Vista, todas localizadas no arquipélago de Marajó, no Estado do Pará.

A título de informação, os recursos disponibilizados para o Projeto Alvorada são destinados às ações específicas nas áreas de educação, saúde e saneamento, com intuito de reduzir a pobreza e promover a melhoria da qualidade de vida. E, no caso específico das obras do consórcio pesquisado, os recursos financeiros para o pagamento das obras provêm do convênio celebrado entre o Ministério da Saúde, através da Fundação Nacional de Saúde e o Governo do Estado do Pará, por meio da SEDURB.

---

<sup>1</sup> Optou-se pelo anonimato do consórcio, como forma de segurança e preservação das empresas construtoras consorciadas.

<sup>2</sup> As empresas construtoras receberam tais nomenclaturas de forma aleatória.

<sup>3</sup> Secretaria Executiva de Estado de Desenvolvimento Urbano e Regional do Estado do Pará.

## **5.1 Caracterização do consórcio**

Foram utilizados cinco aspectos considerados essenciais para a caracterização do consórcio, sendo que as fontes de evidência para este destaque foram: (a) as declarações do gerente geral do consórcio e do gerente de planejamento do organismo fiscalizador do consórcio pesquisado e a (b) documentação relacionada à formação e gestão do consórcio. Esta caracterização tem como finalidade apresentar maior compreensão às análises que serão realizadas para o alcance dos objetivos específicos desta dissertação.

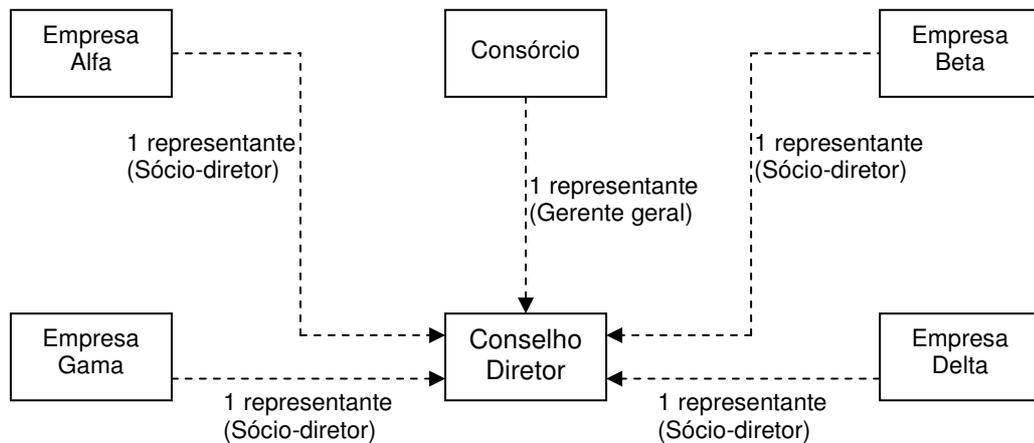
### **5.1.1 A estrutura organizacional do consórcio**

De acordo com o gerente geral do consórcio, existem basicamente duas formas de se conduzir um consórcio na construção civil. Na primeira, as empresas dividem o montante licitado e/ou contratado de forma igualitária e atuam nas obras com administrações independentes (segundo seu relato muitos consórcios do próprio Projeto Alvorada seguem este modelo) e a segunda, é mediante uma administração unificada e integrada pelas empresas construtoras consorciadas (o caso do consórcio pesquisado).

No caso específico do consórcio investigado, em função das características do empreendimento e das empresas consorciadas (as peculiaridades são abordadas, em profundidade, na análise dos dados), não se optou pela divisão das obras. As empresas decidiram trabalhar em conjunto, porém mediante uma estrutura organizacional independente dos níveis operacionais e táticos das empresas consorciadas, com diversas divisões funcionais de uma empresa convencional (por exemplo: setor de compras, setor de recursos humanos, setor de planejamento, dentre outros), apesar de ela não possuir personalidade jurídica.

As empresas parceiras decidiram pela seguinte configuração do nível institucional do consórcio: um conselho diretor formado por 4 (quatro) representantes das empresas consorciadas e 1 (um) gerente geral do consórcio, sendo que cada empresa possuiria 1 (um) representante no conselho e o gerente geral seria um executivo externo às empresas consorciadas, contratado exclusivamente para gerenciar o consórcio. A figura 5.1 mostra esta configuração do nível institucional da aliança em questão.

Este conselho se reúne ordinariamente com uma periodicidade semanal e extraordinariamente quando necessário. Nas reuniões são estabelecidos os objetivos e metas estratégicas para o consórcio, são realizadas as prestações de contas (cobranças) das metas e objetivos estabelecidos e são discutidos assuntos relativos a tomadas de decisão para a gestão do consórcio.



**Figura 5.1 – Configuração do conselho diretor da aliança**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

### 5.1.2 Os contratos do consórcio

O gerente geral do consórcio relatou que existiram basicamente dois contratos. O primeiro apenas para a composição e participação das empresas no processo licitatório, para atender às condições do edital; o segundo, após as empresas terem vencido a licitação, para elaborar um acordo formal mais detalhado denominado “Instrumento Particular de Constituição do Consórcio”, com registro na JUCEPA, que regulamenta a gestão do consórcio, isto é, define a estrutura organizacional do consórcio, como as empresas irão cooperar, quais os direitos e deveres, além de mecanismos para dirimir impasses nas deliberações pertinentes à condução do consórcio.

### 5.1.3 As deliberações do consórcio

Segundo o instrumento particular de constituição, “Por seu turno, todas as deliberações pertinentes à condução do consórcio serão tomadas por maioria, cabendo a cada consorciada o direito a um voto”. Este instrumento prevê que “Em caso de empate, a deliberação será resolvida por voto do gerente do contrato, a quem cabe zelar, em última análise, pela qualidade técnica do serviço contratado”.

Este contrato explicita que “havendo, no momento da deliberação, apenas 3 (três) das 4 (quatro) consorciadas, prevalece a regra da decisão aceita pela maioria”. E que “não poderá haver qualquer deliberação pertinente ao presente consórcio havendo quorum de apenas duas consorciadas”.

De acordo com o gerente geral do consórcio, uma atividade crítica dos representantes das consorciadas no conselho diretor é o constante acompanhamento do andamento das obras e do comportamento da questão financeira do empreendimento. Cita, como exemplo, a possibilidade de existirem os problemas de fluxo de caixa.

*“(...) então eles precisam estar a par da programação financeira do consórcio para saber o que vai acontecer em termos de despesa e faturamento e verificar que em determinado momento pode ser que eu não tenha dinheiro para pagar as contas do consórcio, e aí eles teriam que aportar o recurso para fazer frente a esta despesa. Então, esta é uma atividade crítica”.*

Expõe que outras atividades críticas para as deliberações são o trato político das questões do consórcio relativas ao contexto do Estado e a forma harmônica das tomadas de decisão nas reuniões do conselho.

#### **5.1.4 Responsabilidades, movimentações financeiras e participações**

Segundo o instrumento particular de constituição, “as empresas consorciadas assumem total responsabilidade individual e solidária, pelos atos praticados pelo consórcio e pela execução dos serviços de acordo com os termos contratuais”, sendo designada a empresa Delta como a líder do consórcio que o representa perante a SEDURB, estando pelo instrumento autorizada a todos os atos legais para responder pelo consórcio.

O documento torna explícito que “a movimentação financeira do consórcio será administrada através de pelo menos dois de seus consorciados, sendo que um deles terá de ser necessariamente o representante da empresa líder”. Cada empresa consorciada possui uma participação igual a 25% (vinte e cinco por cento). Portanto, a participação é igualitária.

#### **5.1.5 A gerência integrada do consórcio**

Segundo o gerente geral do consórcio, ele é o único consórcio do Projeto Alvorada, em relação ao Estado do Pará, que está sendo gerido de forma integrada. Nos demais consórcios, o que existe é a separação física do contrato entre as empresas, ou seja, cada empresa consorciada executa de forma separada a sua parte, não interagindo com as demais consorciadas do seu grupo.

Segundo o declarante, uma atividade crítica do gerente geral é o relacionamento do consórcio com os organismos governamentais e com a entidade que gerencia e fiscaliza<sup>4</sup>, de forma geral, os empreendimentos do Projeto Alvorada no Estado do Pará. O consórcio possui ligação com diversas entidades que precisam ser atendidas ou contactadas como, por exemplo, FUNASA, SEDURB, COSANPA, prefeituras municipais, o órgão fiscalizador, dentre outros. Segundo o informante, “transitar neste imbróglio toma muito tempo”.

---

<sup>4</sup> Optou-se pelo anonimato do organismo fiscalizador do consórcio pesquisado. Esta entidade também é um consórcio formado por duas empresas e que prestam os serviços de gerenciamento global nas obras do Projeto Alvorada, no Estado do Pará.

E para o gerente de planejamento do órgão fiscalizador, a estrutura organizacional do consórcio facilitou o enquadramento das respectivas atividades gerenciais do Projeto Alvorada, devido ao **padrão criado**, ou seja, à unidade das atividades e padronização de produtos gerados pelo consórcio pesquisado.

*“Facilitou exatamente no sentido da unidade, por você ter uma unidade, uma padronização dos produtos. Uma dificuldade que a gente tem é de enquadrar estas coisas. Quando não existe esta unidade nós temos uma dificuldade maior de fazer estes acertos”.*

## 5.2 Caracterização das empresas consorciadas

As informações a seguir são referentes às características das empresas construtoras que participam do consórcio. Apenas a título de ratificação, as empresas consorciadas receberam, de forma aleatória, as seguintes identificações: Empresa Alfa, Empresa Beta, Empresa Gama e Empresa Delta.

### 5.2.1 Características gerais

O quadro 5.1 discrimina as empresas participantes do consórcio em relação a algumas características de suas organizações como tempo de atuação, número de sócios, qualificação no PBQP-H<sup>5</sup> (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat) e porte (classificação segundo os critérios do SEBRAE<sup>6</sup>).

**Quadro 5.1 – Características das empresas construtoras consorciadas**

	Empresa			
	Alfa	Beta	Gama	Delta
<b>Tempo de atuação</b>	Mais de 10 anos			
<b>Número de sócios</b>	3 (três)	2 (dois)	2 (dois)	2 (dois)
<b>Nível PBQP-H</b>	C	B	C	B
<b>Porte (SEBRAE)</b>	Pequeno	Médio	Pequeno	Médio

**Fonte: Dados da pesquisa**

Todas as empresas construtoras consorciadas possuem um tempo de atuação no mercado superior a 10 (dez) anos. A maioria possui 2 (dois) sócios e todas participam do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat, sendo que duas empresas encontram-se no nível de qualificação B e duas no nível C. Pelos critérios de classificação do porte empresarial do SEBRAE, duas empresas são de pequeno porte e duas de médio porte.

<sup>5</sup> Maiores informações sobre o PBQP-H ver site: [www.pbqp-h.gov.br](http://www.pbqp-h.gov.br)

<sup>6</sup> Adotou-se como critério de classificação do porte das empresas construtoras as faixas de empregados registrados pela entidade econômica, maiores informações sobre os critérios ver site: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## 5.2.2 Principais segmentos das empresas

O quadro 5.2 identifica os principais segmentos em que as empresas construtoras consorciadas atuam:

**Quadro 5.2 – Principais atividades das empresas construtoras consorciadas**

TIPO DE OBRAS	PRINCIPAIS SEGMENTOS	Empresa			
		$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$
P R I V A D A S	Construção e incorporação de edificações residenciais	-	S	-	-
	Construção e incorporação de edificações com fins comerciais ou de prestação de serviços	-	-	-	-
	Construção de edificações residenciais	S	-	-	-
	Construção de edificações com fins comerciais ou de prestação de serviços	S	S	-	-
	Construção de edificações com fins industriais	S	-	-	-
	Gerenciamento e fiscalização	S	-	-	-
	Projetos	S	-	-	-
P Ú B L I C A S	Fundações	-	S	S	-
	Edificações	S	S	S	S
	Saneamento	S	S	S	S
	Pavimentação ou rodovias	S	-	-	S
	Grandes estruturas ou obras de arte	-	-	S	-
	Montagens de estruturas	-	S	S	S
	Transmissão de energia elétrica	-	-	S	-
	Gerenciamento e fiscalização	S	-	-	-
	Projetos	S	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: S (realiza obras do segmento)

- (não realiza obras do segmento)

Importante ressaltar que as empresas Alfa e Beta apresentam participação no segmento de **Obras Públicas de Saneamento**, iniciada pela aliança estratégica (consórcio pesquisado).

### **5.3 Análise dos dados**

Foram utilizadas nove variáveis para a análise dos dados coletados nas empresas construtoras consorciadas. A seguir, são descritas estas variáveis que serviram para a identificação dos fatores para a formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio.

#### **5.3.1 Motivos (razões) pelos quais a empresa está participando do consórcio**

##### **5.3.1.1 Empresa Alfa**

Segundo informações prestadas pelo representante da empresa Alfa, um dos motivos pelos quais a empresa está hoje participando do consórcio foi o desejo de entrar em um novo segmento de mercado (obras de saneamento de grande porte). De acordo com o seu relato, a empresa já vinha desejando participar e se qualificar deste segmento da construção civil. Ele explica que tal desejo não poderia ou se tornaria mais difícil de ser realizado sem a formação do consórcio, ou seja, mediante o consórcio a empresa pôde participar deste novo segmento devido à união de forças empresariais (suas competências e recursos).

A incapacidade de realizar, de forma isolada, as obras ofertadas pelo contratante (governo) foi outro motivo. Devido à escassez de recursos físicos, financeiros e curriculares de sua empresa, ela não poderia realizar as obras em questão. Porém, a associação das empresas permitiu o atendimento de todas as exigências de caráter econômico-financeiro e operacional do empreendimento licitado – um contrato de grande porte – que isoladamente sua empresa não conseguiria atender, mas que em conjunto com outras empresas, passaram a atender as exigências do contratante de forma plena.

Alem destas razões, há mais dois fatores que influenciam diretamente a participação da empresa Alfa no consórcio: A perspectiva de obtenção de habilitação para obras futuras de saneamento e de dividendos significativos ao término do contrato.

##### **5.3.1.2 Empresa Beta**

De acordo com o explanado pelo representante da empresa Beta, a razão básica pela qual a empresa está participando hoje do consórcio foi a incapacidade de realizar isoladamente as obras ofertadas pelo Projeto Alvorada no período da licitação. A empresa por si só não tinha, no momento da licitação, condições físicas, financeiras, suporte logístico e currículo suficiente para realizar o que estava sendo licitado.

Conforme sua explicação, basicamente a idéia foi congrega mais de uma empresa, no caso mais 3 (três), para que as mesmas pudessem, juntando os seus recursos, realizar as obras de saneamento da ilha do Marajó.

Segundo as informações prestadas, a empresa também não possuía antes do consórcio experiência com obras de saneamento de grande porte. E o desejo de participar e ganhar experiência neste novo segmento do setor também foi um dos fatores que motivaram a sua inclusão no consórcio. Além desses, outros motivos se vinculam às expectativas de obtenção, ao final do contrato, de um currículo melhor além dos dividendos significativos.

#### **5.3.1.3 Empresa Gama**

Segundo informações prestadas pelo representante da empresa Gama, ela já possuía anteriormente ao consórcio uma tradição em obras de saneamento. Como as empresas Alfa e Beta não possuíam experiência em obras de saneamento, o currículo da Gama serviu para suprir esta falta no processo licitatório.

Inicialmente, a empresa Gama percebeu nas obras do Projeto Alvorada uma ótima oportunidade de negócios, tanto em relação ao fator econômico como para a ampliação do seu currículo (habilitação para futuras obras). Entretanto, pelo fato de as obras serem de grande vulto, a construtora, no momento da licitação, não possuía nem capital e nem currículo suficiente para atender as exigências do contrato. Diante disto, surgiu a idéia de a empresa participar de um consórcio, uma vez que tal modalidade foi permitida pelo edital, sendo então procurados parceiros para unir forças, participar do certame, ganhar e fazer o empreendimento. Porém, segundo o relato, devido à forma como o consórcio foi estruturado, ele não está adequado, em termos econômicos, para a empresa Gama (os motivos para tal comentário são mais bem explicados no decorrer da análise).

#### **5.3.1.4 Empresa Delta**

Para o representante da empresa Delta, apesar de termos no Estado do Pará muitas empresas construtoras, a maioria delas é de pequeno ou médio porte e não possui capacidade para participar de obras de grande porte (como as do Projeto Alvorada). Diante disso, confirma-se que o consórcio é uma das alternativas que estas organizações podem lançar mão para participar destes certames.

A organização declara que a única maneira para estas empresas participarem em obras de grande porte é através de consórcios. De acordo com o exposto, a empresa Delta está participando hoje do Projeto Alvorada graças ao consórcio, pois sem ele sua empresa teria poucas chances de ganhar as obras que foram licitadas. Foram os recursos agregados pelas empresas Alfa, Beta e Gama que permitiram sua inclusão nas obras de saneamento de grande porte do Projeto Alvorada.

As expectativas são grandes quanto aos possíveis lucros futuros, além dos reconhecimentos curriculares, que o consórcio poderá proporcionar a sua empresa.

**Tabela 5.1 – Resumo dos motivos (razões) de participação no consórcio**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				$f^7$
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
O desejo de participar em um novo segmento do setor da construção civil (obras de saneamento de grande porte).	X	X	-	-	2
A incapacidade de participar sozinho da licitação, ganhar e executar o empreendimento (escassez de recursos físicos, financeiros e curriculares).	X	X	X	X	4
A perspectiva de obtenção de habilitação para obras futuras de saneamento, mediante o consórcio (currículo).	X	X	X	X	4
A perspectiva de obtenção de dividendos significativos sobre as obras do Projeto Alvorada, mediante o consórcio (lucros).	X	X	-	X	3

**Fonte: Dados da pesquisa**

Percebe-se que todas as empresas construtoras foram motivadas a participar do consórcio por razões de incapacidade produtiva isolada das obras da licitação (escassez de recursos físicos, financeiros e curriculares). Todas possuem expectativas quanto à obtenção de um melhor currículo ao final do consórcio para realizarem obras futuras de saneamento. Duas empresas (Alfa e Beta), pelo fato de as mesmas antes do consórcio não possuírem *know-how* no segmento de obras de saneamento, viram na aliança uma grande oportunidade para penetrar e se qualificar junto aos órgãos públicos. E a empresa Gama admite que poderia ter tirado mais proveito, em termos de capital de giro para sua empresa e lucros futuros ao final do consórcio, caso a gestão do consórcio fosse diferente da atual.

---

<sup>7</sup> Frequência das respostas das empresas construtoras consorciadas.

### **5.3.2 A importância do consórcio nos negócios da empresa**

#### **5.3.2.1 Empresa Alfa**

De acordo com a declaração do informante da empresa Alfa, a importância do consórcio nos negócios da empresa está muito relacionada à abertura de mercado. Pelo fato de o consórcio estar permitindo a presença da empresa em um novo segmento (obras de saneamento) ele está sendo considerado de extrema importância para os negócios futuros da empresa, pois permitirá a ela, ao final do empreendimento, atingir um nível de qualificação que não tinha anteriormente à aliança. O consórcio está permitindo a aquisição de experiência (aprendizagem organizacional) mediante a troca de conhecimentos entre as empresas consorciadas, sendo considerado tal fato de elevada importância.

Segundo seu relato, a união está fornecendo um maior respaldo junto aos fornecedores. São quatro clientes (quatro empresas) que acabam gerando uma maior segurança aos fornecedores de materiais e serviços quanto ao cumprimento dos acordos firmados. Tal fato é devido, pelo declarante, à soma das capacidades das empresas.

*“Nos sentimos esta facilidade, tanto que as quatro empresas compraram diversos materiais mais pesados, mais caros e foi o nome das empresas que entrou. Foram os nomes que entraram para poder dar respaldo a estas negociações”.*

#### **5.3.2.2 Empresa Beta**

Para a empresa Beta, o consórcio é atualmente um dos braços mais importantes da sua empresa. Ela apesar de já possuir vinte e cinco anos de atuação no setor da construção civil, com vários tipos de obras na Amazônia Legal, como, por exemplo, obras de incorporação, obras de licitação (públicas e privadas), não somente no âmbito de Belém, como também no interior do Estado do Pará, além de outros estados como Maranhão, Amazonas e Amapá, não tinha realizado, até a formação do consórcio, obras de saneamento do porte que são as obras requisitadas pelo Projeto Alvorada. Assim, para o informante, o consórcio significa hoje muito para a empresa, por estar permitindo sua participação da execução de obras de saneamento de grande porte, além de proporcionar aprendizagem à sua organização.

### 5.3.2.3 Empresa Gama

De acordo com o respondente, o consórcio deveria representar mais importância para sua empresa do que está sendo realmente. Ele explica que o consórcio em questão, no seu ponto de vista, somente necessitaria de duas empresas para executar as obras que foram licitadas, porém por “questões políticas”, o mesmo (consórcio) abarcou quatro empresas construtoras ao todo. Além disso, segundo o declarante, pelo fato de as empresas terem optado por um estilo de gestão que criou uma organização independente das consorciadas para realizar as obras, os recursos provenientes do contratante não circulam na sua empresa. Desta forma, segundo seu relato, no momento da concepção do consórcio, existiam para sua empresa duas principais importâncias, uma econômico-financeira e outra curricular, sendo que apenas a curricular está até o presente momento sendo concretizada. Segundo ele, a gestão do consórcio, não está sendo viável atualmente para a sua empresa, em termos econômicos, entretanto, ele não descarta a possibilidade de ser no futuro.

### 5.3.2.4 Empresa Delta

Para o representante da empresa Delta no conselho diretor, o consórcio foi e está sendo muito importante, pois com ele a empresa pôde participar de uma obra de um porte elevado, adquirir mais experiência (aprendizagem organizacional) em termos de obras de saneamento e obter mais currículo relativo a este segmento de mercado.

*“(...) e quando a gente terminar esta obra com certeza a nossa empresa e também as outras estarão com uma equipe mais afinada em relação a estas obras, estarão com uma condição bem maior para poder participar de outras obras que virão, talvez com um consórcio novo ou até sozinhas dependendo do porte da obra”.*

**Tabela 5.2 – Resumo da importância do consórcio nos negócios da empresa**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				f
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
Abertura de mercado (segmento das obras de saneamento).	X	X	-	-	2
Ganhos de experiência (aprendizagem organizacional) e currículo em obras de saneamento de grande porte.	X	X	X	X	4
Maior respaldo nas negociações com os fornecedores de materiais e serviços.	X	-	-	-	1

**Fonte: Dados da pesquisa**

Observa-se que todas as empresas concordam quanto à importância do consórcio para o ganho de experiência e currículo empresarial em termos de obras de saneamento, mesmo aquelas que já possuíam anteriormente ao consórcio uma certa experiência neste tipo de obras. Porém, para as empresas Alfa e Beta o consórcio representa uma importância especial pelo fato de as mesmas estarem penetrando num novo campo e desejado, ao mesmo tempo em que ganham *know-how*. Um dado que chama a atenção, fornecido pelo representante da empresa Alfa, é o maior respaldo que a aliança proporcionou à sua empresa, e as demais, nas negociações junto aos fornecedores de materiais e serviços.

### **5.3.3 A combinação estratégica entre os parceiros**

#### **5.3.3.1 Empresa Alfa**

Para o declarante, a escolha dos parceiros foi feita baseada no conhecimento pessoal entre os donos das empresas, isto é, pelos proprietários das construtoras nos movimentos empresariais que se iniciam logo após a publicação dos editais das licitações públicas ou privadas. Conforme sua exposição, tais movimentos são articulados em conversas informais entre os donos das empresas, sendo que o diálogo e a persuasão (arte do convencimento) para a união das empresas, no caso do consórcio pesquisado, existiram e foram praticados durante a formação do consórcio.

Sua empresa avaliou informalmente as capacidades técnicas e financeiras dos parceiros, seus históricos, e se tinham um pouco da mesma cultura da sua empresa, ou seja, se elas eram geridas de maneira semelhante.

Em conformidade ao seu relato, a combinação estratégica ideal entre empresas construtoras que atuam no setor da construção civil é quase que impossível. Isto seria devido ao fato de na maioria destas empresas os seus fundadores ainda serem os maiores dirigentes. O que se percebe, analisando seu relato, é a existência de uma carência de administradores com capacitação profissional específica da área no nível institucional destas empresas.

#### **5.3.3.2 Empresa Beta**

Segundo as informações, a escolha dos parceiros se deu através da amizade e conhecimento que a empresa possuía com as outras empresas consorciadas. Ela utilizou também informações fornecidas pelo sindicato de classe para o reconhecimento das empresas que estavam interessadas em participar do certame licitatório e que não tinham capacidade

para isto. De acordo com seu relato, a escolha não foi de imediato e sim um processo longo, uma triagem, que buscou parceiros mais próximos da cultura da empresa.

### **5.3.3.3 Empresa Gama**

A combinação estratégica que a empresa buscou realizar, inicialmente, foi através de 1 (um) parceiro que tivesse características similares à sua empresa e estivesse em situação semelhante quanto ao fato de não poder participar da licitação por motivos de falta de capital e currículo. Então, procurou em um parceiro a completude para que juntas participassem da licitação, ganhassem as obras e executassem os empreendimentos.

Segundo o relato do informante, o parceiro inicialmente pretendido pela empresa Gama, foi a empresa Delta. Tal escolha inicial deu-se em função de sua experiência em obras de saneamento (empresa Delta) e do próprio conhecimento pessoal já existente entre os donos das empresas. Ele explica que ambas já haviam realizado, anteriormente, obras de saneamento de forma conjunta. Assim, a empresa desejava, como parceira, uma empresa que já executava obras de saneamento, uma empresa em que os donos já se conheciam bastante, com experiência na área, com currículo, com capital, para agregar recursos e executar os empreendimentos.

Entretanto, segundo seu relato, por “questões políticas” houve a necessidade de se agregar mais duas empresas. O relator salienta que este fato deveu-se muito à amizade entre as empresas, não existindo uma negação absoluta a participação das mesmas, porém, no seu ponto de vista, tal união (quatro empresas) se deu muito em função de considerações políticas em detrimento às considerações analíticas de formação de uma aliança estratégica do tipo consórcio. Explica que “(...) o consórcio ele é feito para somar forças, não para somar, digamos assim, condições para a participação em um edital”.

Assim, de acordo com o exposto pelo representante da Gama, bastava a Delta para a formação do consórcio, devido suas características e afinidades com a sua empresa.

### **5.3.3.4 Empresa Delta**

Segundo o informante, normalmente a criação de um consórcio está vinculada à confiança e amizade entre os donos das empresas. Para ele a “boa relação” entre os proprietários das empresas é fundamental para o sucesso do consórcio.

*“Normalmente se cria um consórcio com empresas amigas, empresas conhecidas, que tenham pessoas mais ligadas, mais íntimas. Então, eu acho que a maneira mais correta é você procurar quem é mais íntimo, porque isto é um casamento”.*

Para ele, outro ponto importante da combinação estratégica é o reconhecimento da importância da parte técnica. Ele expõe que em primeiro lugar está o bom relacionamento, conforme exposto anteriormente, porém quando as empresas aliadas não possuem experiência no segmento em que atuará o consórcio, isto dificulta um pouco as atividades do mesmo.

*“Inicialmente, em primeiro lugar, está o relacionamento que eu te falei. Em segundo, vem à parte técnica, ou seja, o conhecimento da equipe das empresas em relação à obra no caso, porque daqui a pouco uma tem e a outra não tem nada de conhecimento daquela área. Já dificulta um pouco, começa a criar alguns problemas”.*

**Tabela 5.3 –Resumo da combinação estratégica entre os parceiros**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				f
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
Possui fundamentos no conhecimento pessoal (confiança e amizade) entre os donos das empresas.	X	X	X	X	4
É realizada mediante avaliações informais sobre as capacidades técnicas e financeiras, o histórico e a cultura dos parceiros potenciais.	X	X	X	X	4
Utiliza informações disponíveis no sindicato de classe.	-	X	-	-	1
Poderia ser maximizada se fosse reduzida a carência de administradores com capacitação profissional específica da área no nível institucional das empresas.	X	-	-	-	1
É influenciada por considerações políticas em detrimento às considerações analíticas.	-	-	X	-	1
É prejudicada, parcialmente, pela carência de conhecimentos técnicos específicos dos parceiros menos experientes no segmento.	-	-	-	X	1

**Fonte: Dados da pesquisa**

Todas as empresas expuseram que a combinação estratégica do consórcio possuiu fundamentos no conhecimento pessoal (confiança e amizade) entre os proprietários das empresas e foi realizada mediante avaliações informais sobre as capacidades técnicas e financeiras, o histórico e a cultura dos parceiros potenciais.

Importante observar que, segundo o relato do representante da empresa Gama, existiram fatores políticos, porém não revelados explicitamente, que influenciaram a combinação estratégica do consórcio em detrimento a fatores analíticos de sua formação, enquanto uma aliança estratégica.

A importância da valorização do conhecimento técnico é levada à tona pelo representante da empresa Delta, pois segundo suas palavras, é fundamental para uma perfeita combinação, o reconhecimento “(...) do tipo de obra e do conteúdo técnico que a equipe da empresa possui daquela área”.

Finalizando, a empresa Beta mostrou que o sindicato da classe pode servir como uma fonte de dados para a detecção de parceiros potenciais, enquanto o representante da empresa Alfa, admite que a união das empresas consorciadas poderia ser otimizada se fosse reduzida a carência de administradores com capacitação profissional específica da área (Administração) no nível institucional das empresas.

### **5.3.4 Os fatores determinantes da estrutura organizacional do consórcio**

#### **5.3.4.1 Empresa Alfa**

No início da estruturação do consórcio havia um pensamento de dividir as obras entre as empresas consorciadas. O método seria uma simples divisão das obras entre as empresas, que assim realizariam as mesmas, de fato, de forma independente, ou seja, cada uma buscando de forma isolada seus objetivos. Importante observar que tal procedimento é até um paradoxo quando comparado aos fundamentos das alianças estratégicas.

Entretanto, conforme relata o entrevistado, como as obras atingiam um número de localidades da ilha do Marajó que não pôde ser divisível entre as quatro empresas, e também pelo fato de as mesmas (obras) possuírem características muito variáveis, como, por exemplo, o numerário correspondente à execução de cada uma; além de alguns fatores ambientais específicos às localidades impactadas pouco conhecidos pelos consorciados, as empresas decidiram estruturá-lo de forma singular, mediante a criação de uma estrutura própria para a execução das obras, porém integrada às empresas mediante um conselho diretor, que abarcasse todas as obras do consórcio.

*“(...) apesar de todas as cidades serem na ilha do Marajó, com dificuldades de acesso, falta de infra-estrutura em todas praticamente, nós verificamos que os custos, as despesas indiretas eram tão variáveis entre elas, que algumas empresas poderiam ficar extremamente prejudicadas, pegando o que nós poderíamos dizer o ‘osso’ e outras ou uma isoladamente pegando o ‘filé’(...)”.*

Assim, segundo o informante, as empresas optaram, após muita discussão, pela criação de uma estrutura operacional e tática própria para o consórcio. Uma estrutura com capacidade para gerir todas as obras do consórcio (um pacote único de obras).

O consórcio possui toda uma estrutura típica de uma empresa. Verifica-se nele a maioria dos departamentos funcionais básicos de uma organização empresarial. Entretanto, poucos foram os funcionários transferidos das empresas consorciadas para a formação do corpo operacional e tático do consórcio, pois, como relata o informante, o “grande objetivo era formar uma estrutura bem independente”. Ele explica que as pessoas que compõem o nível operacional e tático do consórcio são todos empregados do consórcio, isto é, possuem carteiras e contratos de trabalho assinados pelo próprio consórcio.

Em termos avaliativos, segundo informações do representante da empresa Alfa, o tipo de estrutura adotado no consórcio foi um dos fatores responsáveis pelo bom desempenho do mesmo. O consórcio no início precisou de um aporte de capital, porém atualmente ele já apresenta auto-suficiência financeira.

#### **5.3.4.2 Empresa Beta**

O arranjo do consórcio, de acordo com a explicação do proprietário da empresa Beta, precisa ser compreendido em duas etapas. Em uma primeira fase, as empresas estavam se coligando com a intenção de participar da licitação e possivelmente ganhar as obras do projeto. Nesta fase, explica, o que se sucedeu foi apenas um planejamento prévio (uma proposta técnica e econômico-financeira) para a execução das obras que estavam sendo ofertadas pela SEDURB.

Entretanto, quando o consórcio foi consagrado vencedor houve a necessidade de uma estruturação mais fundamentada (segunda fase), devido ao reconhecimento real, por parte das empresas, das características das obras em questão do Projeto Alvorada – corrobora-se aqui, em totalidade, o exposto anteriormente pela empresa Alfa. As empresas decidiram ao final de muitas discussões pela criação de uma organização própria para a execução das obras. Seu relato expõe que foi criada uma entidade cuja finalidade passou a ser a execução das obras do consórcio.

#### **5.3.4.3 Empresa Gama**

Para o respondente da empresa Gama, existem três maneiras de se gerir um consórcio. A primeira é a forma tradicional. Ele explica que nesta modalidade as empresas dividem os serviços do consórcio entre as empresas consorciadas, ficando cada empresa responsável, de forma isolada, por um determinado serviço ou serviços. Tal metodologia, segundo ele, não pôde ser realizada pelo consórcio por diversos fatores, como, por exemplo, os valores

diferenciais das obras, os problemas diferenciais das chuvas em cada localidade, a diferenciação de custos e prazos nos fretes, os problemas econômicos e sociais diferenciais das populações impactadas pelo projeto, dentre outras razões. Assim, explica que devido a todas estas questões, ficou difícil para se dividir as obras de forma igualitária, de tal forma que ficasse justo para cada um dos componentes do consórcio.

Ele relata que a segunda forma de se estruturar o consórcio foi a proposta e aceita pelos donos das empresas consorciadas. Ela consiste em formar uma organização específica, com uma administração própria (independente das outras empresas), com um executivo exclusivo para gerir o consórcio e todos os demais clientes internos que uma empresa construtora convencional necessitaria para executar o empreendimento.

E como terceira opção de estrutura organizacional há o modelo híbrido. Neste, as obras seriam divididas conforme o modelo tradicional, entretanto, seria criada uma organização com a finalidade de orientar e coordenar os trabalhos das empresas que estivessem com dificuldades na execução das suas obras. Tal criação seria de suma importância para não proporcionar prejuízos futuros aos parceiros (responsabilidade solidária). Ele explica:

*“Digamos que houvesse a divisão e não houvesse uma coordenação geral, o que ia acontecer? As empresas que têm mais experiência, neste tipo de obra, iriam disparar no cronograma, e as outras duas que não têm experiência iriam sentir dificuldade, iriam andar mais lento, o que é natural. Não é por uma questão de competência, é uma questão de você já ter uma equipe formada, você já saber o que fazer, não precisa pensar, é automático. Então, isto poderia causar problemas com o órgão gestor do contrato, e aí poderia acionar as outras duas empresas que estavam na frente: Por que só vocês estão na frente e os outros estão para trás? Então, para isso não ocorrer, trabalharia um órgão coordenador geral para reunir as empresas(...). Mas, infelizmente, não foi aceito”.*

#### **5.3.4.4 Empresa Delta**

No caso específico do consórcio investigado, a empresa também achou, por bem, criar uma gerência que administrasse este consórcio de forma independente da sua empresa. Tal decisão está fundamentada nas múltiplas variações, em termos logísticos, econômico-financeiros e de infra-estrutura, que configuram as obras do Projeto Alvorada na ilha do Marajó.

*“(...) poderia se tocar até de outra forma, mas no nosso caso escolheu-se desta forma. É bem independente o consórcio. A empresa em si, não está tocando as obras. Quem está tocando é o próprio consórcio. É como se fosse uma outra empresa, na qual as quatro empresas são sócias. É bem independente”.*

**Tabela 5.4 - Resumo dos fatores determinantes da estrutura organizacional**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				<i>f</i>
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
A incapacidade de dividir de forma igualitária, em termos de remuneração por localidade impactadas, as obras do Projeto Alvorada entre as empresas construtoras consorciadas.	X	X	X	X	4
A falta de uniformidade das vias de acesso, dos níveis de infra-estrutura das cidades atingidas pelo projeto, dos fretes cobrados, dentre outras peculiaridades de cada localidade impactada.	X	X	X	X	4
A alta probabilidade de grande variação nas despesas indiretas (valores diferenciais por localidade).	X	X	X	X	4
A intenção de formar uma estrutura independente dos níveis operacionais e táticos das empresas consorciadas.	X	X	-	X	3

**Fonte: Dados da pesquisa**

Percebe-se que todas as empresas expuseram que inicialmente o caminho pretendido para a estrutura do consórcio era o convencional ou tradicional, sendo este no setor da construção civil o mais comum. Ou seja, a simples união para ganhar a licitação e, posteriormente, a divisão das obras com uma execução e gerência isolada (cada empresa com as suas próprias obras). Tal modelo é comumente observado em vários consórcios que prestam serviços para o Governo do Estado, inclusive no próprio Projeto Alvorada.

Entretanto, observa-se que a falta de uniformidade das vias de acesso, dos níveis de infra-estrutura das cidades atingidas pelo projeto, dos fretes cobrados, da remuneração por localidade, dentre outras características do projeto, foram fatores cruciais para a formação da estrutura do consórcio descrita anteriormente. E devido à alta probabilidade das empresas possuírem ao longo da execução das obras grandes variações em termos de despesas diretas e indiretas, a maioria dos parceiros optou, em um momento pós-licitação, por uma estrutura que reduzisse os riscos individuais das empresas.

Assim, foi constatada, em três empresas, a aprovação da estrutura atual do consórcio. Entretanto, a empresa Gama não desmerecendo a estrutura atual, admite que seria melhor para ela a criação de uma estrutura híbrida, conforme fora sugerido por esta empresa às demais, na qual as empresas teriam uma participação mais ativa nas obras e a orientação de uma entidade para as difíceis tomadas de decisão relativas à execução dos empreendimentos. Tal entidade serviria como um suporte a todas as empresa e, em especial, as empresas consorciadas menos experientes com o tipo de obra em questão.

### **5.3.5 A importância da formalização dos acordos críticos para o consórcio**

#### **5.3.5.1 Empresa Alfa**

Na criação do termo formal de constituição do consórcio houve uma grande preocupação e trabalho no sentido de que “nada ficasse informal”. Segundo o relato do informante, todas as considerações quanto à formação do consórcio, e posterior gestão, teriam sido devidamente formalizadas. Entretanto, quando questionado sobre as possíveis dissoluções e retiradas de empresas do consórcio, o declarante afirma que apesar de não existir um posicionamento formal e específico para tal situação, caso ocorresse, as empresas remanescentes assumiriam a parcela de compromissos deixados pela empresa desistente, sendo repassados (pelo próprio consórcio) a ela seus direitos até o presente momento da sua saída.

#### **5.3.5.2 Empresa Beta**

De acordo com o informante, os acordos críticos para o contrato foram primeiro bem debatidos e depois deliberados e formalizados no contrato. Em termos de posições de recuo para os membros remanescentes, fundamentadas no caso em que uma ou mais empresas saíssem por quaisquer motivos do consórcio, o declarante afirma que apesar de tais posicionamentos não estarem explícitos no contrato, mas se houvesse tal impedimento por parte de uma das empresas aliadas, haveria uma reunião, e as três empresas remanescentes assumiriam o compromisso deixado pela empresa que se retirou.

#### **5.3.5.3 Empresa Gama**

Segundo informações do declarante, os acordos críticos foram todos formalizados no termo de constituição do consórcio. Porém, quando questionado sobre a provisão ou orientações formais quanto a uma possível desistência de um parceiro, o informante corroborou com o exposto pelos representantes das empresas Alfa e Beta, no que diz respeito ao aporte por parte das empresas remanescentes, sendo repassados (pelo próprio consórcio) ao desistente seus direitos até o presente momento da sua saída.

### 5.3.5.4 Empresa Delta

Segundo o declarante, os acordos críticos foram todos firmados em um documento registrado na junta comercial. Quando questionado sobre uma possível posição de recuo para sua empresa, caso um parceiro desistisse do consórcio, o representante ratificou o aporte, anteriormente comentado, pelas demais empresas remanescentes quanto aos deveres do consórcio, em troca dos direitos futuros da desistente.

*“(...) vai ter que ser acertado, ele vai ter que sair e vai ser remunerado de acordo com a condição que tiver no momento o consórcio, e remunerado pelo consórcio, o percentual dele vai passar a ser dividido pelas três empresas remanescentes”.*

**Tabela 5.5 - Resumo da importância da formalização dos acordos críticos**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				f
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
A formalização de todos os acordos críticos é reconhecida como um fator fundamental para o consórcio.	X	X	X	X	4
Não houve uma formalização por parte das empresas em estabelecer posições de recuo para as remanescentes, em caso de uma desistência.	X	X	X	X	4

**Fonte: Dados da pesquisa**

Percebe-se que todas as empresas concordam que a formalização dos acordos críticos é um fator fundamental para o sucesso da aliança estratégica. Porém, apesar do esforço relatado por todos os representantes, o contrato firmado apresenta vulnerabilidade em termos de uma desistência por parte de uma empresa consorciada, pelo fato de não existirem, no contrato, posições de recuo para as empresas remanescentes.

Apesar de os declarantes exporem que em tal situação, o problema seria resolvido em uma reunião, fica o mérito da dúvida quanto às possíveis soluções satisfatórias para os parceiros remanescentes.

## 5.3.6 As atividades críticas do conselho diretor do consórcio

### 5.3.6.1 Empresa Alfa

De acordo com o relato, uma atividade crítica do conselho diretor é conciliar e reconciliar as visões de seus próprios membros. Ele explica que no relacionamento entre os membros do conselho é comum existirem divergências, porém sempre houve e continua existindo um esforço muito grande de todos para o convergir das idéias. Entretanto, quando não se obtém um consenso na tomada de decisão, ou seja, quando não se chega a uma harmonia quanto às opiniões e desejos, a solução regulamentada no contrato é o voto, sendo o mesmo muito respeitado e acatado por todos os membros.

Ele expõe que existe o voto vencido, como por exemplo, 3 (três) membros votam a favor de um determinado posicionamento e 1 (um) vota contra. Porém, isto não suscetibiliza a participação continuada do representante que teve sua escolha vencida.

De acordo com o informante, outra atividade chave dos membros do conselho diretor é acompanhar e sugerir soluções para a melhoria da produção do consórcio. Conforme expõe, os membros do conselho realizam viagens periódicas para acompanharem o andamento das obras.

Os representantes fornecem opiniões e discutem com o executivo geral as questões técnicas críticas, ou seja, aquilo que poderia ser melhorado em termos de estratégias de ataque às obras e também em função das disponibilidades de recursos, uma vez que o contratante (governo) apresenta o repasse de recursos financeiros com uma variância elevada em termos de programação (atrasos). As atividades de acompanhamento buscam subsídios para gerir o consórcio em conjunto com o gerente geral, sempre no intuito de determinar o melhor andamento do trabalho, para sempre haver continuidade nas obras, sem que isto submeta as empresas a riscos elevados (condição das verbas não serem repassadas pelo contratante).

#### **5.3.6.2 Empresa Beta**

Para o representante da empresa Beta, uma atividade fundamental do conselho diretor é deliberar conjuntamente com o gerente geral do consórcio os problemas relativos à execução das obras, dando o suporte técnico e financeiro necessários para que o consórcio tenha pleno êxito na finalidade a que se propõe.

Segundo sua exposição, semanalmente ou quando necessário, as empresas se reúnem em um conselho diretor e diante do gerente geral do consórcio definem as tomadas de decisão relativas ao bom andamento das atividades do consórcio. O representante considera fundamental o envolvimento pessoal dos representantes das empresas consorciadas para o êxito dos propósitos da aliança estratégica.

#### **5.3.6.3 Empresa Gama**

Para o representante da empresa Gama, um fator crítico do conselho diretor deveria ser a sua participação mais ativa e organizada nas atividades do consórcio. Para ele, as atividades do consórcio estão sobrecarregando o gerente geral, segundo suas palavras:

*“Para o sucesso do consórcio eu considero crítico algo que nenhuma das empresas consorciadas está fazendo. É ir para lá e participar. Mas ir lá e participar, não é ir lá e visitar uma obra turisticamente! Não é ir lá e chegar e ver o que está faltando. Não é ir e visitar cada cidade, só para dizer que faz parte do consórcio. É ir lá, organizadamente. Cada um fazendo um negócio, cada um assumindo uma área. Isto é o que os consorciados deveriam fazer. Do jeito que está, está tudo na costa do gerente”.*

### 5.3.6.4 Empresa Delta

O representante da empresa explica que é mediante as deliberações feitas em conjunto com o gerente geral do consórcio durante as reuniões do conselho diretor e dos subsídios coletados nas visitas aos canteiros de obra, que sua empresa participa das atividades do consórcio, sendo essas atividades consideradas fundamentais para o sucesso do consórcio.

*“(...) então as atividades são as reuniões para tomar as decisões em conjunto ali com o gerente e as visitas em obra, in loco, para olhar o que está sendo feito, o que está ocorrendo, um acompanhamento (...) eu acho que o dono tem que estar acompanhando, não é direto, mas pelo menos passar, dá um giro pelos canteiros de obra para ver o que está ocorrendo. É primordial isto aí. Para você saber numa reunião o que discutir”.*

Ele expõe que é no conselho diretor que as decisões relativas ao andamento da obra são tomadas, ou seja, os ajustes necessários para o cumprimento dos prazos, o atendimento das necessidades do contratante, as demais soluções quanto a problemas envolvendo outros órgãos relacionados ao Projeto Alvorada.

*“(...) Falta projeto, falta alguma coisa, depende do órgão fiscalizador, depende do órgão que contrata que é a SEDURB, aí tem coisas que a gente precisa tomar decisão, aí a gente segura um pouco este aqui, adianta aquele outro ali, dependendo do que o órgão está pedindo para a gente. Então, tem coisas que nestas reuniões a gente decide: vamos adiantar, vamos correr, segurar aqui e ali. E por aí vai tocando”.*

**Tabela 5.6 – Resumo das atividades críticas do conselho diretor do consórcio**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				f
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
Estabelecer objetivos e metas estratégicas para o consórcio.	X	-	-	-	1
Deliberar, de forma conjunta com o gerente geral, as resoluções dos problemas do consórcio.	X	X	-	X	3
Conciliar e reconciliar as visões dos membros do conselho diretor.	X	-	-	-	1
Realizar viagens periódicas para o acompanhamento do andamento das obras.	X	-	-	X	2
Fornecer opiniões e discutir com o executivo as questões técnicas críticas.	X	X	-	X	3
Fornecer opiniões quanto à utilização dos recursos disponíveis pelo contratante (governo).	X	X	-	X	3
Fornecer o suporte técnico e financeiro para o consórcio.	-	X	-	-	1
A participação ativa dos membros do conselho diretor nas atividades operacionais do consórcio.	-	-	X	-	1

**Fonte: Dados da pesquisa**

Percebe-se que para a maioria dos representantes das empresas consorciadas, a deliberação das resoluções dos problemas do consórcio feita de forma conjunta com o gerente geral é considerada como uma das atividades críticas do conselho diretor. O mesmo pode-se dizer em termos do fornecimento de opiniões quanto às considerações técnicas da execução das obras e a utilização das verbas repassadas pelo governo.

A empresa Alfa apontou também mais duas atividades críticas do conselho: o estabelecimento de objetivos e metas estratégicas para o consórcio e os atos de conciliação e reconciliação das visões dos membros do conselho diretor.

A viagem periódica para o acompanhamento do andamento das obras também é um fator considerado fundamental, principalmente como subsídio para as tomadas de decisão junto ao conselho diretor.

O representante da empresa Beta admite serem fundamentais as tomadas de decisão relativas ao ato de liberação do apoio técnico e financeiro durante as reuniões do conselho diretor ao consórcio. E o representante da empresa Gama admite que o que é crítico para o conselho diretor é algo que ele não está realizando, ou seja, a participação ativa dos membros do conselho diretor nas atividades operacionais do consórcio.

### **5.3.7 As atividades críticas do gerente geral do consórcio**

#### **5.3.7.1 Empresa Alfa**

Para o representante da empresa Alfa, dentre as principais atividades administrativas do gerente geral do consórcio, está em primeiro lugar: a logística dos suprimentos. Segundo sua explanação, o lote de obras executado pelo consórcio é o conjunto mais difícil dentre todos os lotes do Projeto Alvorada, pelo fato de atender a quase toda a costa da ilha do Marajó e da mesma não possuir uma infra-estrutura básica de transportes. De acordo com o relato, não existem linhas regulares de barcos ou balsas que façam o transporte de pessoas e/ou materiais entre as cidades litorâneas impactadas pelo projeto, somente existem linhas do tipo: cidade litorânea–Belém e vice-versa.

E em segundo lugar está a questão técnica do ajustamento dos projetos das obras. Isto é devido ao fato de os mesmos apresentarem muitas deficiências de compatibilidade com a realidade constatada in loco. Os empreendimentos possuem projetos deficientes e estas falhas atrapalham bastante a execução das obras. Tais problemas estão sendo solucionados pelo gerente geral no decorrer das obras, mas que atrasam o andamento normal das atividades do consórcio.

Além do exposto anteriormente, o representante da empresa em questão, elogia consideravelmente, em seu relato, a eficiência e eficácia das ações do gerente geral quanto à gestão dos recursos disponíveis ao consórcio pelo contratante, pois em termos econômico-financeiros, o consórcio, raríssimas vezes, precisou de aporte por parte das empresas consorciadas, estando ele quase sempre com um fluxo de caixa positivo, apesar de terem ocorrido atrasos no repasse das verbas pelo contratante (sendo inclusive necessários os seus devidos reajustamentos).

Explica que o gerente possui também a tarefa de zelar pelo bom andamento das atividades quando submetido à votação no conselho diretor, o chamado voto de Minerva, este dado pelo gerente geral do consórcio quando há empate de votos entre as empresas consorciadas.

#### **5.3.7.2 Empresa Beta**

De acordo com o informante, uma atividade crítica do gerente geral da aliança está na integração do gerenciamento das obras. Suas habilidades permitem gerenciar todos os pontos, todos os canteiros das cidades impactados pelo Projeto Alvorada no arquipélago de Marajó. Então esta integração dos problemas que vem até ele e sendo os mesmos deliberados em conjunto com o conselho diretor é uma atividade crítica para o consórcio. Ele atua em vários problemas cruciais para o êxito do consórcio, como o transporte que na maioria das vezes é feito por balsa, os suprimentos necessários para a execução de determinada atividade em tempo e local certos (problemas logísticos da obra).

Além desses, atua também nos problemas da ordem de recursos humanos e da produção. O gerente trabalha com vários departamentos que o subsidiam nas tomadas de decisão, sejam relativas aos preços dos recursos materiais e também quanto aos pagamentos dos funcionários do consórcio. Ele explica que o gerente tem o poder de assinar cheques, porém com a aquiescência de 1 (um) dos representantes das empresas consorciadas.

#### **5.3.7.3 Empresa Gama**

Para o representante, o gerente geral do consórcio “é um guerreiro”. Tal frase refere-se às dificuldades de compatibilidade técnica entre os projetos das obras que o consórcio necessita realizar. Esta observação é explicitamente ratificada pelo representante da empresa Alfa, que, segundo ele, o projeto apresenta muitos erros. Para o declarante da empresa Gama:

*“As atividades críticas do gerente do consórcio, e para qual eu tiro o meu chapéu para ele, é a área técnica. É a compatibilização de projetos (...) É um serviço maçante, massacrante! Este é o valor, é área crítica, porque, por exemplo, um eixo topográfico errado, uma drenagem no projeto que nada tem a ver com o que está no campo, então é fazer duas, três vezes, refazer. Então, para mim, a área crítica é a técnica”.*

#### 5.3.7.4 Empresa Delta

Segundo as palavras do representante da empresa Delta, as empresas consorciadas “acertaram em cheio” em escolher o atual gerente geral. Ele possui as características fundamentais para a delegação de poderes por parte dos parceiros. Para ele, é uma pessoa que veio de fora com experiência, mas que em primeiro lugar “é uma pessoa séria, honesta e que realmente sua intenção é de fazer a coisa acontecer”.

Outro ponto importante é a sua capacidade de gerir um consórcio formado por 4 (quatro) empresas. Ele relata que se não fosse a figura do gerente, com certeza as empresas já teriam tido muitos problemas em gerir o consórcio.

**Tabela 5.7 - Resumo das atividades críticas do gerente geral do consórcio**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				f
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
A logística dos suprimentos.	X	X	-	-	2
O ajustamento (compatibilização) dos projetos das obras.	X	-	X	-	2
A gestão dos recursos disponíveis ao consórcio pelo contratante.	X	X	-	-	2
O zelar pelo bom andamento das atividades, que quando submetido à votação no conselho diretor, o chamado voto de Minerva.	X	-	-	-	1
A integração do gerenciamento das obras.	-	X	-	-	1
Exercer as funções da gerência com seriedade e honestidade.	-	-	-	X	1

**Fonte: Dados da pesquisa**

Segundo o ponto de vista da metade dos entrevistados, as principais atividades do gerente geral estariam relacionadas à logística dos suprimentos para as obras de saneamento da ilha do Marajó, o ajustamento (compatibilização) dos projetos das obras e a gestão dos recursos disponíveis ao consórcio pelo contratante (governo).

O ato de votar, quando ocorrer o fato do empate de opiniões entre as empresas consorciadas, sempre zelando pelo bom andamento das atividades do consórcio, foi outra atividade crítica mencionada pela empresa Alfa.

A empresa Beta admite que uma fundamental atividade do gerente geral é a integração do gerenciamento das obras. E o representante da empresa Delta expõe que além da elevada capacidade técnica do gerente, um fator crítico associado às suas atividades é a seriedade e a honestidade de seus atos.

### **5.3.8 O relacionamento das pessoas-chave do consórcio**

#### **5.3.8.1 Empresa Alfa**

Segundo o representante da empresa, o relacionamento é suficientemente saudável para conduzir os negócios. Expõe que no conselho diretor há todo um cuidado de não permitir o envolvimento pessoal nas decisões do consórcio, ou seja, as relações de amizade que favorecem determinado elemento em detrimento de outro. Um dos objetivos dos membros do conselho diretor é “ganhar dinheiro, o que deve independer de amizade”. Então tudo é focado no sentido de fazer ações que maximizem o lucro do empreendimento de forma igualitária. Comenta que no relacionamento há divergências de idéias, no sentido de pensar diferente, porém isto é considerado perfeitamente normal.

*“É no conselho diretor que surgem os grandes problemas e as grandes soluções, entendeu? Porque é lá que efetivamente as vantagens e desvantagens aparecem, entendeu? É lá. Elas são resolvidas lá! É de lá que partem as dificuldades e facilidades, quer dizer, eu mesmo tento muito colocar lá nas nossas reuniões, que eu acho que quanto mais em cima a gente está em nível de hierarquia, de organização, mais você está a serviço dos outros, dos demais, nós estamos ali para atender as necessidades dos outros. Os outros é que são os nossos clientes, nós somos ali a base da cadeia alimentar, não seria o topo, para mim é a base que dá sustentação, que viabiliza todo o empreendimento. Os nossos clientes internos é todo o consórcio, entendeu? Quando a gente vai para a reunião, dali fica (pausa). E a sensação é como quê: **Pára tudo e espera o quê que estes homens vão resolver**”.*  
(grifo do autor da dissertação).

#### **5.3.8.2 Empresa Beta**

Para o informante, o relacionamento é bom, cordial, uma vez que havendo alguma dificuldade ou necessidade de uma tomada de decisão mais significativa para o bom andamento das obras, o gerente geral diante de algum problema, em que haja a necessidade de deliberação por parte das empresas, solicita a presença dos representantes do conselho e na reunião participam os sócios representantes, na qual deliberam os assuntos em pauta.

#### **5.3.8.3 Empresa Gama**

De acordo com o declarante, o relacionamento entre os sócios é bastante cordial, mas o seu relacionamento com o gerente geral é razoável, por motivos de discordância política quanto à forma de gestão do consórcio. Explica que tal estado, em parte, é devido não existir uma solução para as incompatibilidades políticas quanto à forma de se gerir o consórcio.

### 5.3.8.4 Empresa Delta

Para o declarante, o relacionamento entre os representantes das empresas é às vezes muito difícil, existindo momentos em que é necessário relevar algo para não pôr tudo a perder. Ele explica que devido serem 4 (quatro) empresas o relacionamento é mais difícil.

*“Cada um tem um pensamento, cada um tem uma maneira de agir, cada um pensa de uma forma, então às vezes você tem que passar por cima de algumas coisas, porque se você for querer levar a sua maneira, o outro quer levar a maneira dele, aí é complicado. Então, há uma dificuldade, e você tem que ir tentando administrar para a coisa não ir para outro caminho”.*

**Tabela 5.8 – Resumo do relacionamento das pessoas-chave no consórcio**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				f
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
É imparcial, ou seja, independe de amizade.	X	-	-	-	1
É cordial entre os representantes das empresas consorciadas.	X	X	X	-	3
É razoável entre o representante da empresa e o gerente geral.	-	-	X	-	1
Apresenta oscilações temporárias (desentendimentos).	X	-	-	X	2
É estritamente racional, buscando ações que maximizem o lucro.	X	-	-	-	1

**Fonte: Dados da pesquisa**

A maioria dos entrevistados corrobora quanto à cordialidade no relacionamento entre os donos das empresas construtoras consorciadas.

A metade dos entrevistados admitiu que existem oscilações de humor, de forma temporária (desentendimentos), durante as reuniões do conselho diretor.

Para o representante da empresa Alfa, o relacionamento entre os sócios é imparcial, em termos dos atos praticados pelo conselho diretor, e busca a maximização dos lucros gerados pelo empreendimento de forma igualitária. E o representante da empresa Gama admitiu que seu relacionamento com o gerente geral do consórcio é razoável, sendo que tal nível de relacionamento muito se deve a razões políticas.

## 5.3.9 As principais dificuldades para o gerenciamento do consórcio

### 5.3.9.1 Empresa Alfa

Segundo o representante da empresa Alfa, o grande obstáculo para o gerenciamento do consórcio está no fato de os demais representantes sentirem dificuldade em determinar e cobrar metas estratégicas, em assumir seu nível institucional e se manter nele.

Tal fenômeno estaria associado ao costume que os donos das empresas construtoras possuem em participar ativamente dos níveis operacionais, a ponto de se envolverem com a “quantidade do prego que é destinada às obras”. Para o representante da empresa Alfa, nas reuniões do conselho diretor é notória à vontade de participação ativa do andamento das obras de certos sócios das empresas consorciadas, desejo que é tolhido pelo conselho diretor.

*“A gente nota que o cara entra lá e às vezes tem vontade dele ir fazer. Não, espera ai, aqui não é assim. O que você vê? Esta dificuldade de se pegar, de se alçar da condição do operacional e do tático, e ficar no estratégico, é a grande dificuldade”.*

Para o declarante, na maioria das empresas construtoras, seus gestores oscilam do estratégico para o operacional em uma mesma reunião, ou numa mesma conversa, ou “num lampejo de pensamento”, com extrema facilidade. Então, desta forma, a grande dificuldade deles está em reconhecer e viver o papel do nível institucional de suas empresas.

#### **5.3.9.2 Empresa Beta**

As dificuldades estão nas divergências de opinião, nas diferenças de finalidade do consórcio para cada empresa e no suporte financeiro diferenciado entre os parceiros. Relata a existência da problemática da sustentação financeira necessária e exigida aos participantes da aliança. Explica que, por motivos da atual conjuntura, muitas empresas encontram-se em dificuldades. Assim, expõe que o país atravessa uma situação muito delicada, o que reflete como um todo no nosso setor produzindo inclusive a falta de suporte para algumas empresas, dificultando a manutenção da união.

#### **5.3.9.3 Empresa Gama**

Para o declarante, as principais dificuldades de se participar da gerência conjunta do consórcio estão relacionadas às divergências políticas de sua pessoa com o corpo gerencial do consórcio, principalmente quanto à forma de estruturação adotada.

#### **5.3.9.4 Empresa Delta**

Para o declarante, as dificuldades do consórcio estão no relacionamento entre as pessoas-chave do consórcio. Expõe a importância do equilíbrio dos atos dos representantes para não haver a “quebra” da aliança durante as divergências de opinião.

*“(…) Mas problemas existem, são cabeças diferentes, e daqui a pouco um acha que é uma coisa, o outro acha que é outra, começa um discussão, daqui a pouco esquenta o ânimo, já houve é! Nas nossas reuniões sempre acontece! Mas saímos bem, depois a coisa baixa a poeira, esfria a cabeça e vai embora. Mas tem momentos que você esquenta, e a gente tem conseguido realmente tirar proveito, a coisa esquenta, mas volta ao normal, depois esfria, vai lá! Tem ido bem, **mas se não tiver cuidado pode botar isto a perder.**” (grifo do autor da dissertação).*

**Tabela 5.9 – Resumo das principais dificuldades para a gestão do consórcio**

RESUMO DAS RESPOSTAS	EMPRESAS				f
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\Delta$	
O reconhecimento, por parte dos representantes das empresas, do seu papel no nível institucional do consórcio, ou seja, determinar, cobrar metas estratégicas e se manter no nível estratégico do consórcio.	X	-	-	-	1
As divergências de opinião quanto às tomadas de decisão e as diferenças de finalidade do consórcio para cada empresa.	-	X	-	X	2
A falta de suporte financeiro do parceiro.	-	X	-	-	1
As divergências políticas com o corpo gerencial do consórcio, principalmente quanto à forma de estruturação adotada.	-	-	X	-	1

**Fonte: Dados da pesquisa**

Percebe-se que a metade das empresas admite que as principais dificuldades no gerenciamento do consórcio estão nas divergências de opinião quanto às tomadas de decisão e nas diferenças de finalidade do consórcio para cada empresa.

A empresa Alfa expõe que uma dificuldade está na falta do reconhecimento, por parte dos representantes das empresas, do seu papel no nível institucional do consórcio, ou seja, determinar, cobrar metas estratégicas e se manter no nível estratégico do consórcio.

O representante da empresa Beta explica que a falta de suporte financeiro do parceiro também se constitui em uma dificuldade para a gestão do consórcio. E o declarante da empresa Gama admite como uma dificuldade na gestão do consórcio as suas divergências políticas com o corpo gerencial do consórcio.

Este capítulo expôs e analisou os dados coletados no estudo de caso. No capítulo seguinte (capítulo seis) os dados analisados são discutidos e pareados aos conceitos obtidos no levantamento bibliográfico. Este procedimento metodológico foi planejado para a identificação dos fatores almejados pela pesquisa e está descrito no capítulo quatro (metodologia da pesquisa).

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados dos dados analisados no capítulo anterior à luz dos conceitos adquiridos no decorrer da fundamentação teórica desta dissertação.

### 6.1 Os motivos e a importância da aliança estratégica

As empresas construtoras consorciadas estão participando do consórcio pesquisado por quatro motivos bem definidos. O primeiro, em totalidade, diz respeito à perspectiva de complementaridade fundamentada na necessidade mútua das empresas. A incapacidade de participar isoladamente da licitação, ganhar e executar o empreendimento, devido à escassez de seus recursos físicos, financeiros e curriculares, gerou a necessidade da participação conjunta na disputa pelas obras do Projeto Alvorada. Elas compartilharam os seus recursos próprios, pois necessitavam uma das outras para atingirem seus objetivos comuns (Lewis, 1992). O consórcio foi o meio escolhido para reduzir estas limitações.

O segundo motivo relatado, em totalidade, foi o desejo de obtenção de habilitação (atestados) para obras futuras de saneamento. As empresas possuem interesse nos atestados fornecidos após o término das obras. Tal motivo é perfeitamente compreensível pela própria exigência do mercado, ou seja, nos processos licitatórios, os comprovantes são instrumentos fundamentais para a avaliação das empresas que pretendem participar e vencer novos concursos. Assim, o desejo da qualificação empresarial foi outro fator para a formação da aliança estratégica. Os atestados são necessários para se criar filtros de tal forma que a escolha das empresas que irão realizar os empreendimentos, públicos ou privados, seja feita da forma mais racional possível (Porter, 1989).

O terceiro foi a visão de obtenção de dividendos significativos sobre as obras do Projeto Alvorada. Este resultado está de acordo com o que afirma Barney (1997). Ele expõe que um dos motivos para a formação de uma aliança estratégica é a obtenção de um valor conjunto superior ao gerado de forma isolada. O autor explica que, em geral, as empresas têm um incentivo para cooperar em alianças estratégicas quando o valor gerado pela combinação de seus recursos e ativos é maior que a soma dos gerados de forma separada pelas empresas. Equacionando, tem-se:  $V(A + B) > V(A) + V(B)$ , no qual  $V(A + B)$  representa o valor gerado pela combinação estratégica, enquanto  $V(A)$  e  $V(B)$  representam os valores gerados de forma isolada pelas empresas A e B, respectivamente.

Como quarto motivo, tem-se a capacidade de abertura de mercado. A perspectiva de participação em um segmento do setor da construção civil (obras de saneamento de grande porte) geralmente dominado pelas grandes empresas foi um razão para as empresas se agruparem. As empresas perceberam no consórcio uma chance para penetrar em um segmento de mercado geralmente dominado pelas empresas de grande porte. A aliança reduziu, para as consorciadas, as barreiras naturais aos novos entrantes de um segmento específico da construção civil (Porter, 1989).

Em termos de importância atual do consórcio para os negócios das empresas consorciadas, todas elas afirmaram que a aliança está proporcionando aprendizagem organizacional. Percebe-se que uma das maiores oportunidades geradas pelas alianças tem relação com o aprendizado organizacional nos níveis operacional, tático e estratégico (Yoshino & Rangan, 1996). As alianças podem propiciar a oportunidade única de aprender com os parceiros em diferentes áreas como projetos, logística de suprimentos, tecnologia do processo produtivo, marketing, dentre outras. Porém, ao mesmo tempo em que as alianças permitem os ganhos de experiência, elas demandam de consciência para o aprendizado. O segredo está em ser ao mesmo tempo professor e aprendiz dos conhecimentos criados pelo diálogo empresarial.

A aliança permitiu às empresas consorciadas um respaldo nas negociações junto aos fornecedores de materiais e serviços necessários à execução das obras do Projeto Alvorada. Isto era uma consequência já esperada, pois quanto se tem um grupo de empresas aportando um empreendimento, o risco de devedores duvidosos tende a reduzir, para os fornecedores. E as facilidades de aquisição de máquinas e equipamentos de custo elevado (especiais), tende a aumentar para as aliadas. Realmente, quando existe uma integração de empresas na busca de um objetivo comum, reduzem-se os esforços e perdas duplicadas no processo para o alcance das suas metas e eleva-se a confiança dos clientes e fornecedores pelos agentes da aliança (Lorange & Roos, 1996; Casarotto, 2002).

## **6.2 A combinação estratégica e a estrutura organizacional do consórcio**

A escolha dos parceiros do consórcio possuiu fundamentos no conhecimento pessoal dos proprietários das empresas consorciadas. Ele diz respeito ao sentimento de confiança e amizade que existe entre os donos das empresas construtoras. Este sentimento é um fator essencial, pois a aliança não se resume a 1 (um) ato e sim a uma coletânea de relacionamentos, muitas das vezes fundamentados em aspectos emocionais (Kanter, 1994).

Porém, ao mesmo tempo em que este sentimento é um causa determinante para a formação do consórcio, os riscos da compatibilidade estratégica baseada nas crenças e preconceitos tomam um lugar de destaque. É necessário que as considerações políticas sejam respaldadas pelas considerações analíticas e não o contrário (Lorange & Roos, 1996). É o que comumente denomina-se: trocar os pés pelas mãos.

O estudo da combinação estratégica foi realizado através de avaliações sobre as capacidades técnicas e financeiras, o histórico dos parceiros (reputação) e a cultura organizacional. Ele é um fator essencial para a aliança, pois se após a análise, a combinação for favorável a todas as partes, ficam notórias as chances de sucesso. Entretanto, se a combinação não for percebida claramente por todos os atores envolvidos, deve-se repensar e refletir se tal aliança é realmente apropriada (Lorange & Roos, op. cit.). Os autores explicam que a análise da combinação estratégica deve estar presente não apenas durante a formação da aliança, mas também durante a evolução do negócio.

A capacitação profissional dos dirigentes das consorciadas é outro fator que deve ser considerado. Percebe-se que existe no nível institucional das PMEC uma carência de recursos humanos com especialização para executar alianças estratégicas – não apenas no setor da construção civil, mas também em outros setores de atividades econômicas. A combinação estratégica poderia ser otimizada se fosse reduzida esta falta de administradores com capacitação profissional específica (administradores treinados).

Esse fato é perfeitamente compreensível, pois o que se constata nas PMEC é a presença dos seus fundadores nos níveis institucionais, que possuem pouca qualificação específica para este tipo de estratégia de negócio. Daí a importância da delegação de poderes para administradores mais experientes com alianças. Isto é um desafio para as empresas, pois sua cultura, na maioria das vezes, prima pela centralização do poder pelo dono da empresa. (Vivancos & Cardoso, 2001).

Quanto à estrutura organizacional do consórcio, ela teve seus fundamentos na incapacidade de dividir de forma igualitária, em termos de remuneração por localidade impactadas, as obras do Projeto Alvorada entre as empresas construtoras consorciadas; e na falta da uniformidade das vias de acesso, dos níveis de infra-estrutura das cidades contempladas, dos fretes cobrados, dentre outras peculiaridades e contingências associadas ao projeto executivo de cada localidade do contrato.

Tais dificuldades foram cruciais para a formação de uma estrutura integrada entre as empresas construtoras consorciadas. Os argumentos para isto são perfeitamente plausíveis, pois as empresas viam-se numa situação de risco elevado. Caso conduzissem o consórcio pelo método tradicional (separação física das obras), elas poderiam, de forma individual e aleatória, amargar grandes despesas devido à elevada probabilidade de variações nos custos diretos e indiretos, por localidade.

Assim, a integração da gerência das obras foi um fator para a gestão da aliança. Apesar de inicialmente as empresas desejarem realizar as obras de forma isolada, as contingências anteriormente mencionadas e percebidas somente num momento pós-licitação conduziram à formação de uma aliança estratégica com uma estrutura organizacional integrada.

Percebe-se que as empresas optaram também pela independência do consórcio. Ou seja, ele dispõe de todas as funcionalidades de uma empresa comum e trata as empresas construtoras consorciadas como colaboradores e norteadores para suas atividades de execução das obras do projeto. Isto é de fundamental importância, pois os recursos fornecidos, pelo contratante, para a execução das obras do consórcio são destinados diretamente à gerência geral do consórcio (Yoshino & Rangan, 1996; Drucker, 2001b). Assim, a alocação direta dos recursos foi um fator para a gestão da aliança.

Entretanto, apesar de a estrutura do consórcio ser aprovada pela maioria das empresas construtoras, a empresa Gama, não desmerecendo os seus benefícios, admite que para ela seria melhor a criação de uma estrutura híbrida, conforme fora sugerida no momento da reestruturação do consórcio (pós-licitação), na qual as consorciadas teriam uma participação mais ativa nas obras e no capital disponível, ao decorrer da execução do empreendimento.

Entretanto, conforme explica o representante da empresa Gama, tal opção também exigiria uma entidade para fornecer orientações às difíceis tomadas de decisão relativas à execução das obras. Esta entidade serviria como um suporte a todas as empresas e, em especial, aquelas consorciadas menos experientes com o tipo de obra (saneamento). Nota-se que mesmo no caso de uma estrutura híbrida, outro fator que contribui para a aliança é a responsabilidade solidária. Apesar da legislação em vigor, Lei 6.404/76, comumente denominada “Lei das Sociedades por Ações”, mencionar que os consórcios são formados “sem presunção de solidariedade” as empresas aliadas no consórcio pesquisado optaram pela sua total responsabilidade individual e solidária.

As empresas ratificaram, em totalidade, que a formalização e os esclarecimentos de todos os acordos críticos, relativos ao papel e limites de cada agente aliado, são fatores fundamentais para uma aliança estratégica. Entretanto, uma falha no contrato foi percebida no que diz respeito à falta de provisão de segurança (as posições de recuo) para as empresas remanescentes no caso de uma dissolução por incompatibilidade financeira de uma ou mais consorciadas (Yoshino & Rangan, 1996; Drucker, 2001b). Porém, segundo a posição da maioria das empresas, caso ocorresse o problema da dissolução, ele seria resolvido mediante o aporte das empresas remanescentes.

Outro fator constatado como contribuinte para a gestão da aliança foi a igualdade da propriedade (Doz & Hamel, 2000). As empresas possuem participação igualitária de 25% (vinte e cinco por cento). Percebeu-se que o equilíbrio entre compromissos e benefícios colabora significativamente para uma aliança estratégica.

### **6.3 O conselho diretor e a gerência geral do consórcio**

Foram relatadas quatro atividades críticas dos representantes das empresas construtoras consorciadas (conselho diretor) para a gestão da aliança estratégica. A primeira diz respeito ao estabelecimento e avaliação das metas estratégicas para o consórcio. Apesar das dificuldades de qualificação dos seus representantes para o trato com alianças estratégicas, percebeu-se que o desejo de agregar valor foi superior às contingências. Realmente, a valorização por uma avaliação rigorosa dos resultados, com base em indicadores internos e externos, é um elemento que contribui para uma aliança (Harbison & Pekar, 1999).

A segunda refere-se à forma de deliberação no consórcio. A estrutura do consórcio definiu um papel fundamental para o conselho diretor. As empresas deliberam, de forma conjunta com o gerente geral, as resoluções dos problemas do consórcio. Os representantes das consorciadas realizam viagens periódicas para o acompanhamento do andamento das obras e fornecem opiniões para o executivo-chefe (gerente geral do consórcio) relativas às questões técnicas críticas, ou seja, o que pode ser melhorado em termos de estratégias de ataque para o consórcio.

Percebe-se assim, que a deliberação conjunta está sendo um fator essencial para o gerenciamento do consórcio. Ela tomou a forma de um contato pessoal direto e contínuo entre os representantes das empresas. A reunião do conselho diretor do consórcio, em média realizada quinzenalmente, é um exemplo de aproximação periódica de curto prazo entre empresas aliadas.

A terceira é relativa à utilização de mecanismos (diálogo e persuasão) para a conciliação e reconciliação das visões dos próprios membros do conselho diretor. Percebe-se que o relacionamento em uma aliança é algo de extrema importância. Ele precisa ser nutrido e discutido paulatinamente e periodicamente (Kanter, 1994) para que possa contribuir com resultados significativos quanto à extinção ou redução de conflitos gerados por falhas de planejamento inicial ou que emergem das contingências do dia-a-dia. Uma análise para além de formas puramente racionais de se ver as alianças torna-se tarefa dos dirigentes das empresas consorciadas. O que eles não podem esquecer é que elas são, ao mesmo tempo, poderosas e perigosas. Como explica o representante da empresa Delta, há momentos de oscilação de humor entre os dirigentes das consorciadas e até agora eles têm conseguido contornar estas difíceis situações, porém para isto é necessário utilizar inteligência emocional.

A quarta diz respeito às deliberações para o suporte físico e financeiro do consórcio. São de fundamental importância os aportes iniciais e ordinários para a execução de uma aliança estratégica, e quando necessários, também os extraordinários. Isto remete aos dirigentes das empresas construtoras consorciadas um importante papel: o de avaliar e decidir em nome das suas empresas os caminhos para o consórcio. E quando as empresas não realizam uma provisão para estes potenciais aportes, conflitos podem ocorrer, pois uma das coisas que se espera numa aliança é a reciprocidade entre os parceiros. (Doz & Hamel, 2000).

Foram relatadas três atividades críticas do gerente geral do consórcio. A primeira refere-se à capacidade de coordenar os fluxos físicos e de informações necessários ao atendimento das obras do consórcio (são, ao todo, dez canteiros de obra). A segunda diz respeito à habilidade de ajustar (compatibilização) os projetos das obras. Segundo os relatos, os projetos não pertencem ao consórcio e os mesmos apresentam muitas deficiências. E como terceira, a gestão eficiente dos recursos disponíveis ao consórcio pelo contratante (verbas do governo). Percebe-se que todas as atividades mencionadas como de fundamental importância para o sucesso do consórcio se reportam às habilidades do executivo em planejar e controlar a produção de uma aliança estratégica. (Lorange & Roos, 1996).

Porém, um aspecto interessante foi fornecido pela empresa Delta. Seu representante expôs o importante papel do gerente geral em zelar pelo bom andamento das atividades e a confiança repassada a todos os representantes das consorciadas, pelo seu caráter idôneo. Ele é considerado um homem sério e honesto, habilidades preconizadas como fundamentais em funções como a da gerência geral de uma aliança estratégica. (Lewis, 1992).

Em termos do relacionamento entre estas pessoas-chave do consórcio (representantes das empresas no conselho diretor e gerente geral), ele é considerado cordial pela maioria dos representantes das consorciadas. Porém, para o representante da empresa Gama, o seu relacionamento com o gerente geral é considerado razoável, por motivos políticos (não concordância da estrutura organizacional do consórcio). Aqui, percebe-se o quão importante é o estudo da combinação estratégica para as empresas consorciadas, conforme exposto anteriormente.

A título de ratificação, o relacionamento entre as pessoas-chave é estritamente racional, buscando sempre ações que maximizem o lucro do empreendimento de forma igualitária e apresenta oscilações temporárias de humor (desentendimentos) devido às divergências de opinião (consideradas por todos as pessoas-chave como normais numa relação deste tipo).

#### **6.4 Principais dificuldades para a gestão do consórcio**

Após a análise dos dados, foram percebidas basicamente três dificuldades para a gestão do consórcio. A primeira diz respeito às divergências de opiniões durante as deliberações do conselho diretor, o que, segundo os relatos, muito se deve às diferentes finalidades do consórcio para cada empresa.

A segunda relaciona-se a não concordância, principalmente por parte da empresa Gama, em assumir exclusivamente um papel institucional no consórcio, ou seja, o de determinar, cobrar metas estratégicas e se manter no nível estratégico do consórcio. Este desacordo está intimamente ligado às divergências políticas quanto à estrutura organizacional do consórcio. Para o representante da empresa Gama, uma atividade crítica dos representantes do conselho diretor seria a participação ativa nas atividades operacionais do consórcio. Ratifica-se aqui, mais uma vez, a importância do estudo preliminar quanto à compatibilidade estratégica entre os parceiros. Tais problemas poderiam ter sido solucionados durante a formação do consórcio.

A terceira vincula-se à falta de suporte financeiro. Segundo o representante da empresa Beta, pelo fato de o país estar em uma transição econômica, o reflexo da falta de recursos financeiros é notório nas pequenas empresas construtoras. E isto acaba prejudicando parcialmente os aportes necessários em uma aliança. Corroborando com o exposto, o relato do representante da empresa Gama mostra que sua empresa chegou, no passado, a pedir para sair do consórcio, porém tal ato não chegou a se concretizar, devido, em tal momento, os seus deveres terem sido repassados para os demais parceiros. Percebe-se aqui, que a sinergia representa um fator fundamental para uma aliança estratégica.

## **7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Esta dissertação buscou identificar os fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras. Por se tratar de um estudo de caso, os seus resultados não podem ser generalizados, servindo apenas a título de hipóteses para estudos futuros e como esclarecimento dos elementos que contribuem para este tipo de estratégia de negócios.

### **7.1 Considerações quanto aos objetivos específicos da pesquisa**

Os objetivos específicos do trabalho: identificar os motivos e a importância da aliança estratégica nos negócios das empresas construtoras consorciadas; descrever como foi realizada a combinação estratégica entre as empresas consorciadas e como foi definida a estrutura organizacional para o consórcio; identificar as atividades críticas do gerente geral do consórcio (O papel do gerente do consórcio) e as atividades críticas dos representantes de cada empresa consorciada (O papel da alta direção); e identificar as principais dificuldades para a gestão do consórcio pesquisado, foram atingidos mediante os procedimentos metodológicos fundamentos no capítulo quatro (Metodologia da pesquisa) e aplicados nos capítulos cinco (Apresentação e análise dos dados) e seis (Discussão dos resultados) desta obra.

### **7.2 Resposta à pergunta da pesquisa**

Diante do exposto e analisado, conclui-se que são fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcios em pequenas e médias empresas construtoras:

- A perspectiva de complementaridade.
- O desejo da qualificação empresarial.
- A visão de obtenção de dividendos significativos.
- A capacidade de a aliança gerar abertura de mercado.
- A aprendizagem organizacional.
- O respaldo nas negociações junto aos fornecedores de materiais e serviços.
- O conhecimento pessoal dos proprietários.

- O estudo da combinação estratégica.
- A capacitação profissional dos dirigentes das consorciadas.
- A delegação de poderes para administradores com mais experiência em alianças.
- A integração da gerência das obras.
- A alocação direta dos recursos.
- A responsabilidade solidária.
- A formalização dos acordos críticos.
- O esclarecimento dos acordos críticos.
- A igualdade da propriedade.
- O estabelecimento e avaliação de metas estratégicas.
- A deliberação conjunta.
- A conciliação e reconciliação das visões empresariais.
- O aporte físico e financeiro do consórcio.
- A reciprocidade entre os parceiros.
- A habilidade do executivo para planejar e controlar a produção.
- O caráter idôneo do gerente geral da aliança.
- O relacionamento cordial e imparcial.
- A sinergia entre as empresas consorciadas.

**A perspectiva de complementaridade:** Este fator tem fundamentos na necessidade mútua das empresas construtoras de pequeno e médio porte. Elas não possuem capacidade para, isoladamente, participar de licitações de obras de grande porte, ganhar e executar o empreendimento. A escassez de seus recursos físicos, financeiros e curriculares gera a necessidade da participação conjunta. Portanto, a visão de compartilhar os recursos das pequenas e médias empresas para atingir seus objetivos comuns é um fator para a formação e gestão de uma aliança estratégica.

**O desejo da qualificação empresarial:** As empresas possuem interesse nos atestados fornecidos após o término das obras, pois nos processos licitatórios, os comprovantes de execução de obras (experiências anteriores) são instrumentos fundamentais para a avaliação das empresas que pretendem participar e vencer certames. Assim, o compromisso gerado por este objetivo contribui de forma significativa para a aliança.

**A visão de obtenção de dividendos significativos:** A percepção que o valor gerado pela combinação de recursos e ativos das empresas construtoras é maior que a soma dos gerados de forma separada pelas mesmas é uma causa fundamental para a aliança. Importante salientar que as considerações políticas necessárias ao reconhecimento deste fator devem ser respaldadas em considerações analíticas (combinação estratégica) e não o contrário.

**A capacidade de a aliança gerar abertura de mercado:** A perspectiva de participação em um segmento específico do setor da construção civil (obras de saneamento de grande porte) é uma causa para as PMEC se agregarem. As empresas percebem que mediante um consórcio suas chances aumentam para penetrar em um segmento de mercado geralmente dominado pelas empresas de grande porte, ou seja, a aliança reduziu, para as consorciadas, as barreiras naturais aos novos entrantes de um segmento específico da construção civil.

**A aprendizagem organizacional:** Nota-se que as alianças estratégicas podem propiciar às empresas construtoras parceiras a oportunidade única de aprender de forma coletiva em diferentes áreas e níveis hierárquicos os conceitos fundamentais para a sua manutenção e/ou evolução no setor da construção civil, sendo o segredo para tal ganho, a conscientização de que elas precisam ser ao mesmo tempo professores e aprendizes dos conhecimentos criados pelo diálogo empresarial.

**O respaldo nas negociações junto aos fornecedores de materiais e serviços:** Este fator é proporcionado pela união das empresas construtoras consorciadas. Quanto se tem um grupo de empresas aportando um empreendimento, o risco de devedores duvidosos tende a reduzir, para os fornecedores. E as facilidades de aquisição de máquinas e equipamentos especiais, de elevado custo, tendem a aumentar para os clientes (empresas consorciadas). Assim, percebe-se que quando existe uma integração de empresas reduzem-se os esforços e perdas duplicadas para o atendimento das suas metas, ao mesmo tempo em que se eleva a confiança dos fornecedores nas empresas construtoras parceiras.

**O conhecimento pessoal dos proprietários:** O conhecimento dos proprietários sobre as outras empresas desejosas pela criação da aliança é um fator essencial para a escolha dos parceiros. Ele diz respeito ao sentimento de confiança necessário para a formação do consórcio. Este sentimento é fundamental, pois o consórcio não se resume a um único ato, mas a um grupo de atos, ao longo da aliança. Entretanto, ao mesmo tempo em que ele é um contribuinte para a formação e gestão do consórcio, os riscos da compatibilidade estratégica baseados simplesmente nas crenças e preconceitos dos estrategistas das empresas tomam um lugar de destaque. É necessário que as considerações políticas da escolha sejam respaldadas por considerações analíticas para serem evitados equívocos, ou seja, quando os parceiros não possuem a compatibilidade estratégica necessária e suficiente.

**O estudo da combinação estratégica:** Avaliações prévias, antes da assinatura do contrato, devem ser feitas sobre as capacidades técnicas e financeiras, o histórico dos parceiros (reputação) e sua cultura organizacional. Se após esta análise, a combinação for favorável a todas as partes, então as possibilidades de sucesso da aliança são elevadas. Porém, se a combinação não é percebida como proveitosa para todos os parceiros, deve-se repensar e refletir se a aliança é apropriada.

**A capacitação profissional dos dirigentes das consorciadas:** Nota-se no nível institucional das PMEC a ausência de recursos humanos com especialização para executar alianças estratégicas. Isto acaba dificultando sua administração. Daí a importância em motivar os dirigentes das empresas construtoras quanto à sua qualificação profissional para atuarem de forma mais eficiente nos níveis institucionais das empresas.

**A delegação de poderes para administradores com mais experiência em alianças:** Isto para o setor da construção civil é um desafio, pois na maioria das pequenas e médias empresas deste setor a cultura dominante está enraizada na concentração do poder nas mãos de seus proprietários. Entretanto, percebeu-se que a delegação de poderes no consórcio pesquisado foi um fator essencial para a sua gestão.

**A integração da gerência das obras:** Este fator pode parecer trivial, pois uma das prerrogativas para uma aliança é a integração dos recursos dos parceiros para o atendimento de seus objetivos comuns. Entretanto, no setor da construção civil, o que tradicionalmente se constata é um estereótipo de aliança estratégica, ou seja, o consórcio serve apenas como meio para vencer licitações, e em um momento pós-licitação as obras são divididas entre os “parceiros” que as realizam de forma independente. Uma consequência de tais atos praticados, historicamente, é a falta de unidade ou padronização da qualidade dos empreendimentos executados por consórcios, no setor da construção civil.

**A alocação direta dos recursos:** Este fator diz respeito aos recursos disponíveis pelo contratante, ou seja, os recursos servem para atender as necessidades do consórcio e não as necessidades das empresas consorciadas. As empresas devem usufruir os benefícios do consórcio, em termos de dividendos, somente após a sua dissolução motivada pelo término do empreendimento.

**A responsabilidade solidária:** Apesar de a legislação brasileira em vigor, ou seja, a Lei 6.404/76, comumente denominada “Lei das Sociedades por Ações”, mencionar que os consórcios são formados “sem presunção de solidariedade”, tal elemento cria o compromisso da qualidade em todas as obras executadas pelo consórcio.

**A formalização e o esclarecimento de todos os acordos críticos:** Deve-se aqui ter o máximo de cuidado, pois o que foi acordado no contrato do consórcio, será provavelmente reportado, posteriormente, durante as contingências pelas quais passar a aliança. Uma falha de planejamento estratégico que pode prejudicar consideravelmente a gestão de um consórcio é a não previsão formal de posições de recuo. É o caso das empresas ficarem tão dependentes uma das outras, que no caso de uma separação, por motivos alheios às vontades de seus participantes, acabam amargando grandes prejuízos pela falta de provisões para estes potenciais acontecimentos.

**A igualdade da propriedade:** Nas alianças em que as empresas possuem participação igualitária o equilíbrio entre os compromissos e benefícios contribui significativamente para a aliança estratégica.

**O estabelecimento e avaliação de metas estratégicas:** Apesar das dificuldades de qualificação estratégica da maioria dos representantes das empresas que atuam no setor da construção civil, é necessário que estes percebam o valor em avaliar de forma rigorosa os resultados de suas alianças. Estas avaliações devem ser baseadas em indicadores internos e externos válidos. Daí a importância em criá-los e implementá-los.

**A deliberação conjunta:** Este elemento toma a forma de um contato pessoal, direto e contínuo entre as pessoas-chave do consórcio. As empresas consorciadas devem deliberar sempre de forma conjunta as resoluções dos problemas do consórcio. O acompanhamento periódico do andamento dos empreendimentos por parte dos dirigentes das empresas é fundamental. Percebe-se que no diálogo (troca) entre os dirigentes das empresas construtoras e o gerente geral do consórcio é que se cria a diferença para uma aliança estratégica deste tipo.

**A conciliação e reconciliação das visões empresarias:** O relacionamento entre os dirigentes das empresas consorciadas precisa ser nutrido e discutido aos poucos e constantemente para que possa contribuir com resultados significativos quanto à eliminação dos conflitos gerados por falhas de planejamento inicial ou que emergem das contingências do dia-a-dia. Devem-se evitar, ao máximo, as oscilações de humor entre os representantes das consorciadas, pois uma aliança que caminha para o sucesso pode facilmente ser desestruturada por questões emocionais negativas, destruindo-se assim todo um árduo trabalho colaborativo.

**O aporte físico e financeiro do consórcio e a reciprocidade entre os parceiros:** Os dirigentes das empresas construtoras consorciadas devem reconhecer seu papel como elementos que deliberam o suporte necessário ao consórcio para executar as obras. Neste contexto, seu papel é de avaliar e decidir em nome de sua empresa os caminhos para o consórcio. Entretanto, quando suas empresas não realizam uma provisão para potenciais aportes, conflitos podem ocorrer, pois uma das coisas que se espera numa aliança é a reciprocidade entre os parceiros.

**As habilidades do executivo para planejar e controlar a produção:** Habilidades como: a coordenação dos fluxos físicos e de informações necessários ao atendimento das obras, o ajuste (compatibilização) dos projetos conflituosos, a alocação eficiente dos recursos disponíveis ao consórcio pelo contratante (governo ou iniciativa privada), dentre outras, são fundamentais para o êxito do consórcio.

**O caráter idôneo de seu gerente geral da aliança:** Não somente habilidades técnicas são exigidas do gerente para um resultado satisfatório da aliança, ou seja, é necessário que o gerente seja uma pessoa íntegra e que busque constantemente o benefício para o consórcio e não para determinada empresa ou empresas, em detrimento das outras.

**O relacionamento cordial e imparcial e a sinergia entre as empresas consorciadas:** O relacionamento deve focar as ações que maximizem o lucro do empreendimento de forma igualitária. É importante a criação de mecanismos para desestruturar os impasses gerados pelo cotidiano da aliança que não sejam somente os formalizados no contrato inicial. Talvez o segredo esteja em se posicionar no lugar do próximo; é sentir o que ele está sentindo, e aí compreender que a doação também faz parte de uma aliança. É a sinergia que assume o seu papel como um fator para a formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras.

### **7.3 Recomendações para trabalhos futuros**

No intuito de fornecer indicações para a continuidade da pesquisa iniciada com esta dissertação, recomendam-se as seguintes sugestões para pesquisas futuras:

- Realização de estudo de caso em outros consórcios de sociedades formados por empresas construtoras paraenses para identificação de mais fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas em PMEC, bem como possíveis refutações aos fatores obtidas nesta obra.
- Realização de estudo de caso em consórcios formados por empresas construtoras de outros Estados brasileiros para ratificação ou refutação dos fatores identificados nesta dissertação como contribuintes para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas em PMEC, porém atentando-se para as características diferenciais de cada região.
- Elaboração de um Modelo de Avaliação do Desempenho de alianças estratégicas do tipo consórcio realizadas por empresas construtoras de pequeno e médio porte, com base em indicadores consistentes para a região pesquisada.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANAND, V. (et al.) Capital social: explorando a rede de relações da empresa, **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, out./dez., p. 57-71, 2002.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Addison-Wesley, 1997.
- BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. Porto Alegre, 1999. 336 p. Tese de Doutorado – Escola de Administração/PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BRASIL. **Lei 6.404/76**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em <http://www.presidencia.gov.br> (capturado em 10 out 2003).
- BASSI, E. **Empresas locais e globalização**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLEEKE J. & ERNST D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CABRAL, A. C. A. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerencia internacional**. São Paulo: Atlas, p. 123-149, 1999.
- CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Florianópolis, 2001. 328 p. Tese de Doutorado – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina.

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação.** Florianópolis, 2002. 226 p. Tese de Doutorado–PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina.

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHAIMOVICH, H. Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 4, out./dez., p. 18-22, 1999.

COOPER D. R. & SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre, Bookman, 2003.

DOZ, Y. L. & HAMEL G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001a.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001b.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, mai./ago., p. 65-90, 2001.

FLAMIA, E. **A aliança estratégica do tipo *joint venture* como alternativa para a manutenção do perfil competitivo frente à concorrência global.** Florianópolis, 2001. 127 p. Dissertação de Mestrado – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMEL G. & DOZ Y. L. Formatos multilaterais de alianças empresariais. In: **HSM Management**, jul./ago., p. 66-73, 1999.

HAMEL G. & PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL G. (et al.) Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, jan./feb., 1989.

HARBISON J. R. & PEKAR JR. P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, p. 96-108, jul./aug. 1994.

KLOTZLE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, jan./abr., p. 85-104, 2002.

KOTLER, P. (et al.). **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. São Paulo: Futura, 1997.

LACOMBE, F. J. M. & HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAMPERT, A. L. & TEIXEIRA, E. B. Alianças estratégicas no novo cenário da economia global: análise de casos brasileiros. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. **Anais Eletrônico**. Curitiba: ENEGEP, 2002.

LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P. & ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEGGINSON L. C. (et al.) **Administração: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAN, R. T. (et al.) **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.

OHMAE K. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, Mar./Apr., 1989.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, V. I. (et al.) Joint Venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 99-121, 1999.

ORSSATTO, C. H. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. Florianópolis, 2002. 253 p. Tese de Doutorado – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, nov./dez., p. 7-24, 1999.

PERINA, R. A. As teorias da organização industrial e as alianças estratégicas no setor sucroalcooleiro: Um estudo de caso. **Economia & Pesquisa**: Faculdade de Ciências Econômicas de Araçatuba, Araçatuba, v. 3, n. 3, mar., p.40-62, 2001.

POIRIER, C. C. & REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios: como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas**. São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: O caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 183-205, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, A. C. **A competitividade sistêmica das empresas de madeira da região norte**. Belém: FCAP, 2002.

SILVA JÚNIOR, A. B. & RIBEIRO, A. H. P. Parcerias e alianças estratégicas. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERNON-WORTZEL, H. & WORTZEL, L. H. **Strategic Management in a global economy**. John Wiley & Sons, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y. & RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. Florianópolis, 2000. 242 p. Tese de Doutorado – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina.

**ANEXO A – CARTA DE INTENÇÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA****UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL - PPGEC****À CONSTRUTORA \_\_\_\_\_.**

Prezado(a) Senhor(a):

Esta carta tem por objetivo apresentar o conteúdo e a importância da entrevista ora solicitada, sendo esta parte integrante de um estudo sobre os fatores que influenciam o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio. Basicamente, o que se espera obter de sua empresa, são respostas para as questões abaixo:

- Por que a empresa está participando do consórcio?
- Qual a importância do consórcio nos negócios da empresa?
- Como foi feita a escolha dos parceiros?
- Como foi estruturado o consórcio?
- Quem são as pessoas-chave no gerenciamento do consórcio?
- Como é o relacionamento entre elas?
- Quais são as atividades críticas do gerente do consórcio para esta aliança? (O papel do gerente do consórcio).
- Quais são as atividades críticas dos representantes das empresas consorciadas para este consórcio? (O papel da alta direção).
- Quais os principais fatores que dificultam a gestão do consórcio?

A participação da direção geral da empresa é essencial para que este estudo tenha uma fundamentação empírica consistente. Como retribuição à colaboração, o pesquisador compromete-se a prestar esclarecimentos quanto aos pontos observados (indicativos de seus pontos fortes e fracos) em relação a este tipo de estratégia empresarial, além de sugerir opções táticas de apoio. Após o término do estudo em tela, será entregue a empresa participante da pesquisa uma cópia impressa do relatório final.

Certo de poder contar com sua inestimável experiência, agradeço antecipadamente,

*Engº José Alberto Silva de Sá  
Mestrando do PPGEC-UFPA  
CREA PA 8437-D*

**ANEXO B – Questionário para a caracterização das empresas consorciadas**
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL - PPGEC**

Empresa: \_\_\_\_\_.

- 1) Sede da empresa:
- 2) Tempo de atuação:
- 3) Número de sócios:
- 4) Cargo do entrevistado:
- 5) Em quais **segmentos** a empresa exerce sua atividade?

**Grupo I – Obras Privadas.**

- ( ) Construção e incorporação de edificações residenciais.
- ( ) Construção e incorporação de edificações com fins comerciais ou de prestação de serviços.
- ( ) Construção de edificações residenciais.
- ( ) Construção de edificações com fins comerciais ou de prestação de serviços.
- ( ) Construção de edificações com fins industriais.
- ( ) Gerenciamento e fiscalização.
- ( ) Obras de outro tipo: \_\_\_\_\_.

**Grupo II – Obras Públicas.**

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| ( ) Fundações.                           | ( ) Edificações.              |
| ( ) Saneamento.                          | ( ) Pavimentação ou rodovias. |
| ( ) Grandes estruturas ou obras de arte. | ( ) Montagens de estruturas.  |
| ( ) Transmissão de energia elétrica.     | ( ) Transmissão de dados      |
- (Telecomunicações).
- ( ) Gerenciamento e fiscalização.
- ( ) Obras de outro tipo: \_\_\_\_\_.

6) Com relação ao **número total de empregados registrados** em sua empresa (escritório + canteiros), assinale o intervalo correspondente:

- ( ) 0 – 19                      ( ) 20 – 99                      ( ) 100 – 499                      ( ) acima de 499 empregos

7) A empresa participa ou participou do PBQP-H? ( ) Sim ( ) Não

**Se a resposta da questão nº 7 for “Sim”, responda à questão nº 8.**

8) Em que nível está atualmente a empresa?

- ( ) PBQP-H nível D              ( ) PBQP-H nível C              ( ) PBQP-H nível B              ( ) PBQP-H nível A

9) Qual o faturamento anual da empresa:

- |  |   |
|--|---|
| ( ) 0 até R\$ 244.000,00                   | ( ) R\$ 244.000,01 até R\$ 1.200.000,00 |
| ( ) R\$ 1.200.000,01 até R\$ 13.000.000,00 | ( ) acima de R\$ 13.000.000,00          |

**ANEXO C – Roteiro para as entrevistas semi-estruturadas nas empresas consorciadas****UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL - PPGEC****1) Quanto aos motivos e a importância da aliança estratégica**

- Por que a empresa está participando do consórcio?
- Quais são os motivos da empresa?
- Qual a importância do consórcio nos negócios da empresa?

**2) Quanto à combinação estratégica e a estrutura organizacional do consórcio**

- Como foi feita a escolha dos parceiros?
- Como foi realizado o planejamento para a integração das funções e capacidades das empresas?
- Como foi estruturado o consórcio?
- Os acordos críticos firmados entre os parceiros foram explicitamente citados e esclarecidos nas cláusulas-chave do contrato?
- Caso uma empresa desistisse ou fosse impedida de continuar no consórcio, existem posições de recuo, ou seja, existem mecanismos planejados para retrocessos que tentem poupar as empresas remanescentes?

**3) Quanto ao conselho diretor e o gerente geral do consórcio**

- Quem são as pessoas-chave no gerenciamento do consórcio?
- Como é o relacionamento entre elas?
- Quais são as atividades críticas do gerente do consórcio para esta aliança? (O papel do gerente do consórcio).
- Quais são as atividades críticas dos representantes das empresas consorciadas para este consórcio? (O papel da alta direção).

**4) Quanto às principais dificuldades para a gestão do consórcio**

- Quais os principais fatores que dificultam a gestão do consórcio?