

27 - Uma Visão sobre alianças estratégicas: Consórcios, *Joint Ventures* e Organizações Virtuais

Rodrigo Silva Vidotto

Universidade de São Paulo (USP – São Carlos) – Avenida Trabalhador São Carlense, 400 - São Carlos – SP

UNICLAR – Av. Sto. Ant. Maria Claret, 1724 - Rio Claro – SP

(019) 526-6000

e-mail: rodrigovidotto@hotmail.com

Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto

Universidade de São Paulo (USP – São Carlos) – Avenida Trabalhador São Carlense, 400 - São Carlos – SP

(016) 222-2223

e-mail: daisy@prod.eesc.sc.usp.br

Resumo

O presente trabalho, através de uma pesquisa bibliográfica, busca compreender os fatores que levam às empresas a escolherem determinada forma de aliança estratégica, como fator competitivo. Atualmente, a utilização de alianças estratégicas por empresas tem aumentado muito, devido a grande concorrência nos mercados nacionais e internacionais. Entre os tipos de alianças estratégicas comumente utilizadas estão os Consórcios, as *Joint Ventures* e as Organizações Virtuais (por meio da criação de Empresas Virtuais). Vários são os fatores que levam as empresas a utilizarem essas formas de aliança, entre elas a redução de custos, o aumento de participação de mercado ou a aquisição de capacitação tecnológica. Nesse sentido, a formação de alianças estratégicas visa basicamente aumentar a competitividade das empresas através da maximização de seus recursos internos e conseqüentemente aumentando sua eficiência e eficácia no mercado no qual estão inseridas.

Área temática: Modos de presença – fusões e aquisições, joint-venture, etc.

Palavras-chave: Consórcios, *Joint Ventures*, Organização Virtual.

Uma Visão sobre alianças estratégicas: Consórcios, *Joint Ventures* e Organizações Virtuais

Área temática: Modos de presença – fusões e aquisições, joint-venture, etc.

RESUMO

O presente trabalho, através de uma pesquisa bibliográfica, busca entender os fatores que levam as empresas a escolherem determinada forma de aliança estratégica, como fator competitivo. Atualmente, a utilização de alianças estratégicas por empresas tem aumentado muito, devido a grande concorrência nos mercados nacionais e internacionais. Entre os tipos de alianças estratégicas comumente utilizadas estão os Consórcios, as *Joint Ventures* e as Organizações Virtuais (por meio da criação de Empresas Virtuais). Vários são os fatores que levam as empresas a utilizarem essas formas de aliança, entre elas a redução de custos, o aumento de participação de mercado ou a aquisição de capacitação tecnológica. Nesse sentido, a formação de alianças estratégicas visa basicamente aumentar a competitividade das empresas através da maximização de seus recursos internos e conseqüentemente aumentando sua eficiência e eficácia no mercado no qual estão inseridas.

Palavras-chave: Consórcios, *Joint Ventures*, Organização Virtual.

1. INTRODUÇÃO

A crescente globalização dos mercados mundiais tem levado as empresas a remodelarem suas estruturas empresariais visando atender rapidamente às exigências de consumidores cada vez mais ávidos em obter produtos diferenciados, a preços competitivos e com qualidade.

Como fato decorrente da globalização das economias, uma nova ordem econômica mundial vem surgindo, que de acordo com FILOS (2001, p.3) “a nova economia digital, surge como resultado dos avanços nas tecnologias de redes de trabalho, exigindo um novo grupo de regras e valores que determinam a conduta de seus participantes. (...) O mercado digital oferece novas e ilimitadas oportunidades para aqueles que operam através deste. Conceber essas novas oportunidades traz novos desafios. Os participantes no mercado digital constatam que para alavancar os benefícios dele derivados, as atitudes tradicionais e as perspectivas para realizar negócios precisam ser redefinidas. (...) Como resultado, os conceitos tradicionais de negócios são abandonados e o conceito de organização é dissolvido para ser substituído por novas entidades, que refletem os desafios inerentes a esta nova era econômica.”

A força motriz que determina a competitividade de uma empresa dinâmica é a necessidade de minimizar o conceito de tempo de criação e exploração de oportunidades. O mercado recompensa as empresas que podem fazer isto de forma rotineira e pune aquelas que não podem (GOLDMAN *et al.*, 1995). Hoje em dia, os consumidores não querem simplesmente comprar um produto, querem sim adquirir um produto que disponibilize um rol de serviços e opções, de maneira que se sintam plenamente satisfeitos em suas exigências.

Em decorrência desses fatos, as empresas precisam ser capazes de antecipar as tendências dos mercados (consumidores), visualizando oportunidades de negócio que atendam essas necessidades e se possível antecipando-se em relação aos seus concorrentes.

A partir destes fatos, surge a figura da Empresa Dinâmica, que GOLDMAN *et al.* (1995, p.42), definem como “aquela que assimilou totalmente o novo entendimento de produção e as implicações da mudança do eixo de valor para os produtos de informações e de serviços. Esta

empresa é, portanto, capaz de buscar duas estratégias simultâneas de desenvolvimento de produto e marketing: a criação pró-ativa de novas oportunidades de clientes e uma resposta rápida a oportunidades inusitadas”.

Para este autor existem quatro dimensões estratégicas que devem ser atendidas inicialmente por uma empresa para que esta efetivamente seja considerada uma empresa dinâmica:

1) Valorização do cliente: uma empresa dinâmica é aquela que é observada por seus clientes como uma empresa que os valoriza, não somente que se auto-valoriza. Os produtos de uma empresa dinâmica são percebidos por seus clientes como soluções para seus problemas individuais.

2) Cooperação para a melhoria da produtividade: a cooperação seja ela interna ou externa, é a primeira escolha da estratégia operacional do concorrente dinâmico. O objetivo é levar os produtos dinâmicos para o mercado o mais rápido possível e com o menor custo possível. Uma estratégia para fazer isso é utilizar os recursos existentes independente de onde estiverem localizados e de quem os possui.

3) Organização para lidar com mudanças e incertezas: uma empresa dinâmica é organizada de modo a permitir a prosperidade em meio a mudanças e incertezas. A estrutura é suficientemente flexível para permitir uma rápida reconfiguração dos recursos humanos e físicos. Ela pode suportar configurações organizacionais múltiplas e simultâneas, constituídas para atender diferentes oportunidades de negócios.

4) Alavancagem do impacto das pessoas e informações: em uma empresa dinâmica, o gerenciamento nutre uma cultura de empresa empreendedora que alavanca o impacto das pessoas e das informações nas operações. Isto ocorre por meio da distribuição de autoridade, fornecimento de recursos de que os trabalhadores precisam, reiteração de um ambiente de responsabilidade mútua para sucesso conjunto e atribuição de recompensas à inovação (GOLDMAN *et al.*, 1995).

A partir disso, a necessidade de constatar quais são as principais competências essenciais internas e externas de cada empresa para a criação de uma rede de empresas será de extrema importância para o sucesso, seja qual for o tipo de cooperação adotado. Pois como colocam GOLDMAN *et al.* (1995, p.103) “a determinante decisiva da vantagem da concorrência dinâmica de longo prazo é a capacidade de se criar e manter relacionamentos duradouros e estratégicos com os clientes, cujas necessidades estão em constante mudança. Uma empresa dinâmica faz isto através do fornecimento aos clientes de famílias de sucessivas gerações de produtos com alto valor agregado”.

2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESAS

Os consumidores, ao longo dos anos, por meio da mudança de hábitos de consumo, vêm imprimindo novos padrões de consumo, e conseqüentemente forçando as empresas a reestruturarem suas organizações, seja no que diz respeito aos aspectos administrativos ou produtivos.

Desde o conceito de produção em massa desenvolvido por Henry Ford no início do século XX, visando principalmente a diminuição de custos produtivos, até o conceito de produção enxuta desenvolvido pela Toyota japonesa, as empresas ao redor do mundo vêm buscando maneiras de otimizar a cadeia produtiva, buscando sempre diminuir os custos de produção, com intuito de oferecer produtos mais baratos, porém com uma qualidade superior e disponibilizando os produtos no momento em que os consumidores desejam.

Complementando este raciocínio, GOLDMAN *et al.* (1995, p.97) colocam que, “deslocar-se da concorrência industrial com base na produção em massa para a concorrência dinâmica é, a princípio, uma questão de gerenciamento. (...) A implementação do dinamismo transformará a maneira pela qual as empresas selecionam, organizam, utilizam e administram os recursos humanos e tecnológicos, bem como as formas de interação entre as empresas e com seus clientes”.

O fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, circunstância que é visível na popularidade crescente das

alianças estratégicas. As alianças estratégicas ou outras formas de cooperação parecem, cada vez mais, ser uma opção recorrente para aumentar a competitividade das empresas.

Estas interações entre empresas, hoje muito valorizadas em um ambiente extremamente competitivo, podem ocorrer através de alianças estratégicas entre empresas, sejam elas do mesmo setor ou não. O conceito utilizado por YOSHINO & RANGAN (1996, p.4) para alianças é o seguinte: “uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. No fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas.”

Complementando esse pensamento (LEON *apud* OLAVE & AMATO NETO, 2001), afirmam que as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir riscos e incertezas, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas.

Tal coordenação e cooperação entre empresas tornam-se mais efetivas através dos seguintes princípios (YOSHINO & RANAGAN, 1996):

- As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta a sua gestão;
- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais.

Para AMATO NETO (2000, p.42) “a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente”.

Uma aliança estratégica vincula os vários aspectos específicos das atividades-fins de duas ou mais empresas. No fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas (YOSHINO & RANGAN, 1996). Ainda de acordo com estes autores, uma aliança pode assumir várias formas, que vão do simples contrato a uma *joint venture*, portanto, para que uma aliança seja efetivamente considerada como estratégica, deve atender a três características básicas e essenciais:

- 1) As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- 2) As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- 3) As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos etc.

Para YOSHINO & RANGAN (1996, p.18), “uma empresa que busca aliança deve ter em conta duas dimensões gerenciais – cooperação e concorrência ou, mais genericamente, cooperação e conflito. A tarefa de gerir alianças é alcançar a otimização, dentro dessas duas dimensões. A ênfase das dimensões varia com a natureza das empresas parceiras e a extensão da interação organizacional necessária para que o esforço de cooperação dê frutos. A gestão bem sucedida de uma aliança volta-se para a gestão das iterações entre cooperação e concorrência, dando prioridades aos objetivos estratégicos primordiais da empresa”.

Tanto (CORRÊA *apud* OLAVE & AMATO NETO, 2001) como (CASAROTTO FILHO *apud* OLAVE & AMATO NETO, 2001) concordam que o nascimento, a sobrevivência, e o fim das redes de empresas depende da discussão e equacionamento de três aspectos:

1) Cultura da confiança: Diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o

primeiro passo para a geração desta cultura. Portanto, o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho da rede.

2) Cultura da competência: Diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais (instalações, equipamentos, etc.) até aqueles imateriais como o conhecimento sobre processos de produção.

3) Cultura da tecnologia da informação: A agilização do fluxo de informações é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de alianças estratégicas. Nesse sentido, trata-se de todos os recursos computacionais necessários para processar os dados que transitam entre as empresas.

Atualmente, existem estruturas em termos de alianças estratégicas, que visam na medida do possível, atender os aspectos mencionados acima. LORANGE & ROOS (1996) sugerem uma estrutura formada por quatro modelos de alianças estratégicas: 1) Acordos Provisórios; 2) Consórcios; 3) *Joint Venture* baseada em projeto e 4) *Joint Venture* plena, conforme Figura 1.

Alocação de Recursos

Suficiente para operações a curto prazo	Suficiente para operações a longo prazo
Acordo Provisório	Consórcio
<i>Joint Venture</i> baseada em projeto	<i>Joint Venture</i> plena

Figura 1 – Modelos de Alianças Estratégicas

Fonte: Adaptado de LORANGE & ROOS (1996, p. 22).

A utilidade de cada aliança estratégica pode ser elucidada da seguinte maneira:

1) Acordos Provisórios: Neste tipo de aliança as empresas parceiras simplesmente colocam um conjunto mínimo de recursos, freqüentemente em base temporária, pela complementação uma da outra, que são totalmente recuperadas por elas.

2) Consórcio: Este tipo de aliança faz mais sentido se as partes estiverem dispostas a colocar mais recursos do que o anteriormente combinado e se os valores gerados da aliança são distribuídos entre os sócios.

3) *Joint Venture* baseada em projeto: Nesta situação, as empresas parceiras colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto como resultados financeiros (dividendos, royalties etc.).

4) *Joint Venture* plena: Por fim neste tipo de aliança, as empresas envolvidas colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança (exceto dividendos, royalties etc.). Este tipo de aliança estratégica pode ser caracterizado como a criação de uma entidade organizacional mais ou menos autônoma com vida estratégica própria.

3. TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Para os diversos tipos de alianças estratégicas existentes na literatura, existe uma preocupação de enquadramento em modelos jurídicos que suportem tal dinamicidade. Para tanto, dentre as várias modalidades de contratos, cabe destacar aqueles em que não há alteridade, ou seja, existência de interesses contrapostos, mas um objetivo comum almejado pelas partes contraentes. Nesses casos, embora não se possa falar em uma relação de débito e crédito, operam da mesma forma no campo obrigacional, definindo um padrão de comportamento entre as partes (OLIVEIRA, 2000).

A utilização de alianças estratégicas como forma organizacional que propicie uma maior competitividade às empresas, torna-se de fundamental importância para estas empresas sobreviverem em um mercado extremamente dinâmico e competitivo.

Porém, vale ressaltar que, o fato de as alianças serem imprescindíveis na realidade atual não significa necessariamente que funcionem com a mesma facilidade com que são idealizadas. O nível de ambigüidade e conflito que esses vínculos geram pode acabar desafiando qualquer proposta de estruturação lógica. Diante da proliferação de alianças em suas diferentes linhas de negócios, algumas empresas desistiram de tentar organizá-las. Mas é uma desistência perigosa, já que a importância da aliança para os membros depende diretamente da eficiência do gerenciamento, e de sua coerência estratégica (HAMEL & DOZ, 1999).

Nesse contexto, dado o fato de várias organizações estarem participando de uma aliança estratégica, o planejamento e o controle estratégico certamente não são tarefas fáceis. Ainda, com a necessidade de metas congruentes, informações simétricas e consenso em relação em como adotar ações corretivas e conciliar interesses entre sócios, não há dúvida de que os processos de planejamento estratégico podem ajudar na implementação de alianças estratégicas (LORANGE & ROOS, 1996).

Atualmente, partindo das mais diversas atividades e fatores que levam a criação de uma aliança estratégica, pode-se identificar três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro (EIRIZ, 2001).

E a cada um destes domínios irão corresponder diferentes tipos de alianças estratégicas e que de acordo com EIRIZ (2001, p.71) classificam-se da seguinte maneira “no domínio comercial incluem-se as alianças estratégicas que são desenvolvidas predominantemente para uma ou várias das atividades: compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-venda; no domínio técnico ou de produção, as alianças estratégicas orientam-se fundamentalmente para atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico. Finalmente, no domínio financeiro categorizam-se as alianças em função do capital envolvido e o grau de integração dos parceiros”.

Dentre estas, e que têm recebido grande atenção, tanto do meio acadêmico como das empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes empresas, são as: 1) **Alianças estratégicas de domínio comercial:** Consórcios, 2) **Alianças estratégicas de domínio financeiro:** *Joint Ventures*, e 3) **Alianças estratégicas de domínio técnico/produtivo:** Organizações Virtuais/Empresas Virtuais.

3.1 CONSÓRCIOS

A palavra consórcio, de acordo com FERREIRA (1986, p.459) pode ser entendida da seguinte maneira “Associação, ligação, união. Reunião de empresas, de interesses”. Portanto, esse tipo de aliança estratégica passa a ser utilizado por algumas empresas, que se reúnem, com o intuito de alavancar seus negócios ou mesmo pela ocorrência de escassez de recursos financeiros, para realizarem determinados negócios independentemente.

Para OLAVE & AMATO NETO (2001, p.292) “neste tipo de aliança, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (frequentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas”.

Os consórcios enquanto empresas inseridas em uma economia de mercado competitiva estão sujeitas a uma permanente avaliação de desempenho por parte de seus associados, público, agentes financeiros, governo, concorrência, clientes e fornecedores.

A aliança estratégica do tipo consórcio visa basicamente simular a administração de uma grande empresa, porém esta tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, gerando, portanto, uma maior agregação de valor aos seus produtos (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1998).

Complementando este raciocínio, LORANGE & ROOS (1996, p.53) colocam que “deve-se manter em mente que os *inputs* de recursos para um consórcio tendem ser mais ricos, permitindo maior flexibilidade para adaptação a novas oportunidades. Entretanto, espera-se que os recursos gerados na aliança retornem a cada uma das empresas sócias”.

Para CASAROTTO FILHO & PIRES (1998) existem algumas possibilidades de abrangência dos consórcios, como por exemplo: formação do produto; valorização do produto; valorização da marca; desenvolvimento de produtos; comercialização; exportações; padrões de qualidade e obtenção de crédito.

Entretanto, as características legais e estruturais de cada tipo de consórcio devem ser uma consequência de sua estrutura, isto é, derivadas do acordo entre as empresas-parceiras, dos objetivos do consórcio, dos tipos de serviços desenvolvidos e da profundidade desses CASAROTTO FILHO & PIRES (1998).

Para tanto, LORANGE & ROOS (1996, p.54) afirmam que “no desenvolvimento de um plano estratégico, espera-se total cooperação entre as partes, tentando-se evitar a duplicação de esforços, utilizar recursos complementares e ser realista sobre como os recursos individuais podem ser mais bem utilizados. Assim um delineamento detalhado das ações estratégicas no sentido de coordenação de uma cadeia de valor, é necessário para criar qualidade superior em níveis de custos aceitáveis”.

A partir dessas colocações, nota-se que a determinação e formação de uma estrutura, seja ela jurídica, financeira ou produtiva, assume grande importância na manutenção dos consórcios em um mercado dinâmico e competitivo.

3.2 JOINT VENTURES

Enquanto os anos 50 foram dedicados à consolidação das estruturas internas de empresas, na maioria dos países de primeiro mundo, o fim do século foi especialmente uma época de dinâmica atividade expansionista.

A partir disso, as técnicas de *joint ventures* encontram um terreno fértil nas estratégias de transnacionalização de grupos de empresas, que tentam evitar os riscos políticos e econômicos de investimentos em subsidiárias ou filiais no exterior.

Por sua vez, enquanto nos anos 60, a incorporação, a aquisição ou o investimento de capital de risco em subsidiárias ou filiais eram as “ferramentas” de estratégias expansionistas, hoje, devido ao altíssimo custo do dinheiro, as *joint ventures* são o método preferido dos administradores para executar os seus planos expansionistas, tanto no âmbito nacional como no âmbito internacional.

Uma *joint venture* pode ser definida da seguinte maneira, segundo RASMUSSEN (1991, p. 177) “uma fusão de interesses entre uma empresa com um grupo econômico, pessoas jurídicas ou pessoas físicas que desejam expandir sua base econômica com estratégias de expansão e/ou diversificação, com propósito explícito de lucros ou benefícios, com duração permanente ou a prazos determinados.”

Complementando este raciocínio EIRIZ (2001, p.74) coloca que “as *joint ventures* são alianças estratégicas de domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a aceitação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos”.

A participação acionária neste tipo de aliança normalmente dever ser igual entre os parceiros, sem o controle de uma maioria absoluta de um grupo ou pessoas. Uma *joint venture*, resumidamente, é uma fusão entre sócios de recursos financeiros, tecnológicos, produtivos e mercadológicos, consolidado em uma pessoa jurídica.

Em uma *joint venture* os parceiros ou sócios têm que obter satisfação e benefícios da transação, como também existir um acordo nítido e sem ambigüidade ou sutilezas entre os parceiros e uma justa distribuição de participação dos parceiros que contribuem com ativos tangíveis e/ou intangíveis para a *joint venture* (RASMUSSEN, 1991).

O êxito na formação de uma *joint venture* depende do conhecimento e dos talentos utilizados na formação, negociação, implantação e no relacionamento entre os parceiros, no início da vida societária da *joint venture*.

3.3 ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

A criação, em geral, de alianças estratégicas e, em particular, de Organizações Virtuais, surge como uma alternativa eficaz para suprir a carência de competitividade de alguns setores produtivos. Tal alternativa vem recebendo apoio por parte dos governos, sejam eles de países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, por fortalecerem e desenvolverem os mercados onde estão inseridos.

Isso se torna relevante, no momento em que, empresas de pequeno e médio porte, formalizam cooperações visando explorar oportunidades de negócios eminentes que, de certa maneira, não poderiam ser exploradas se estivessem sozinhas em um determinado mercado.

Uma Organização Virtual é constituída por duas entidades: o Grupo Virtual de Indústrias (*Clusters* Virtuais) e pelo Agenciador Virtual de Empresas (*Broker*). A partir do relacionamento entre estas duas entidades surgem as Empresas Virtuais.

O **Grupo Virtual de Indústrias (GVI)** é criado a partir da agregação de empresas ao redor do mundo com competências complementares, suportadas por uma infraestrutura de tecnologia de informação. O uso da tecnologia de informação supera a restrição de proximidade geográfica do GVI atualmente (EVERSHEIM *et al.*, 1998).

As competências essenciais de um GVI são a agregação das competências de seus membros. Essa agregação deve ter um foco claro, no sentido de que essas competências possam ser capazes de fazer certos tipos de produtos, oferecer um determinado processo de negócio ou prover uma aptidão tecnológica específica (EVERSHEIM *et al.*, 1998).

Como salienta CABALLERO *et al.* (2001, p.443) “de uma maneira similar, os Grupos Virtuais de Indústrias são concentrações virtuais de empresas e instituições interconectadas em qualquer área. A principal característica para qualificar esses grupos é a complementaridade das competências essenciais das entidades”.

Segundo EVERSHEIM *et al.* (1998, p.78) “o GVI possui dois processos essenciais: gerenciamento do Aglomerado (*Cluster*) e gerenciamento das competências essenciais. O primeiro processo é relacionado à organização, formação e marketing do GVI, que inclui a procura, seleção e qualificação das empresas. O segundo processo envolve a identificação, organização e proteção das competências essenciais do GVI. O sucesso do Grupo Virtual de Indústrias reside no gerenciamento efetivo de suas próprias competências essenciais e o marketing da agregação das competências dos membros”.

O papel do **Agenciador da Empresa Virtual (AEV)** ou *Broker* é ser responsável pela pesquisa de oportunidades no mercado e pela criação de Empresas Virtuais. Tal entidade realiza o processo de procura de potenciais sócios e configura a infra-estrutura adequada para a formação de uma Empresa Virtual, ou seja, os aspectos legais, físicos, culturais e de informação.

De acordo com MOLINA (1999), o Agente Virtual de Empresas, assim como o Grupo Virtual de Indústrias devem possuir atividades bem definidas, tais como:

- Identificar as empresas que podem pertencer a um Grupo Virtual de Indústrias seja para um Grupo Virtual de produto, processo e/ou tecnologia;
- Criar uma base de dados com as informações de todos os membros do Grupo Virtual de Indústrias;
- Avaliar qualitativa e quantitativamente os produtos, processos e tecnologias dos membros do Grupo Virtual de Indústrias;
- Classificar e qualificar as empresas em relação ao seu desempenho;
- Monitorar continuamente o desenvolvimento e o desempenho dos membros do Grupo Virtual de Indústrias.

As Organizações Virtuais, como forma de aliança estratégica, podem ser consideradas por meio de uma ótica jurídica como uma entidade denominada de Associação Civil. De acordo com OLIVEIRA (2000, p. 88) “as associações civis diferem basicamente das sociedades civis em função da sua finalidade não lucrativa, ou seja, suas relações externas não consistem no fornecimento de bens e serviços de maneira empresarial. Apenas eventualmente podem estar provendo bens e serviços, porém em caráter altruístico, do contrário sua finalidade pode se resumir na busca de algum valor social de interesse de toda a coletividade ou simplesmente de interesse de seus associados. Internamente também não ocorre qualquer fornecimento de bens e serviços no sentido que fazem as cooperativas”.

Ainda de acordo com este autor (2000, p.93) “uma Organização Virtual por si só não oferece serviços de marketing ou efetua trocas comerciais com o meio externo. Como os membros de uma Organização Virtual coordenam sua participação em unidades de performance, as trocas são efetuadas em termos de parceria interna. Externamente a essa conexão eles devem trabalhar juntos exclusivamente como consumidores e como uma comunidade de proprietários (...) Porém, as oportunidades de negócio que serão exploradas por meio de Empresas Virtuais, vistas estas como unidades de performance, passarão a agir diretamente com o mercado, realizando trocas mercantis, prestando serviços etc.”

As Empresas Virtuais podem ou não se manter além da realização de um determinado projeto ou de uma exploração de uma oportunidade de negócio. Muitas vezes, o sucesso de um projeto motiva os parceiros para novos projetos e conseqüente aprofundamento das relações (EIRIZ, 2001).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora seja um assunto recente, o fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, circunstância que é visível na popularidade crescente das alianças estratégicas. As alianças estratégicas ou outras formas de cooperação e parcerias parecem, cada vez mais, ser uma opção recorrente para aumentar a competitividade das empresas.

As diversas formas de cooperação intra e intersetoriais são muito valorizadas em um ambiente extremamente competitivo, dado que a cooperação empresarial pode viabilizar o atendimento a uma série de necessidades que seriam de difícil realização caso atuassem sozinhas.

Nesse sentido, LORANGE & ROOS (1996) apontam que as alianças, sejam elas Consórcios, *Joint Ventures* ou Organizações Virtuais, são usadas extensivamente pelas empresas na implantação de suas estratégias, devido principalmente a cinco características distintas:

- Crescente internacionalização com pressão competitiva mais intensa decorrente da globalização das economias. Daí, a necessidade do trabalho conjunto entre os parceiros para amenizar a escassez de recursos, redução de tempo etc;
- Apesar dessa internacionalização, as empresas precisam permanecer fortes em seus mercados nacionais, adaptando-se as necessidades e demandas locais advindo, portanto, a necessidade de um parceiro local;
- Rápidos desenvolvimentos tecnológicos que levam a ciclos de vida de produtos mais curtos, exigindo considerável resposta ao atendimento de novas demandas. Como decorrência, a necessidade de se possuir pesquisa e desenvolvimento conjunta, suficiente base de recursos para reunir competências escassas e para transformar os resultados em ampla aplicação comercial;
- Maior demanda por soluções sistêmicas que envolvem diversos tipos de competências, ofertas de produtos e/ou serviços;
- Emergência de novos concorrentes em negócios mais tradicionais, combinada com a freqüente força necessária para se reposicionar pro-ativamente. Daí, a necessidade de construir redes de

alianças fortes – não apenas como maneira para gerar negócios, mas também utilizar essas redes como defesa.

5. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- AMATO NETO, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Ed. Atlas.
- CABALLERO, D.; MOLINA, A.; BAUERNHANSL, T. (2001). A methodology to evaluate enterprises to become members of virtual industry clusters. In: *E-business and Virtual Enterprises: Managing, business-to-business, cooperation*. Camarinha-Matos, L.M, Afsarmanesh, H., Rabelo, R. J. (Eds.), Kluwer Academic Publishers, p.443-454.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H . (1998). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Ed. Atlas.
- EIRIZ, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v.5, n.2, p. 65-90, maio/agosto.
- EVERSHEIM, W.; BAUERNHANSL, T.; BREMER, C.; MOLINA, A.; SCHUTH, S.; WALZ, M. (1998). *Configuration of Virtual Enterprises based on a Framework for Global Virtual Business*. Proceedings of the VoNet – Workshop, April 27-28, p. 77-83.
- FERREIRA, A. B. H. In: Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (1986). Rio de Janeiro, Ed. Nova Fronteira S.A., p.440.
- FILOS, E., BANAHAN, E. P. (2001). Will the organisation disappear? The challenges of the new economy and future perspectives. In: *E-business and Virtual Enterprises: Managing, business-to-business, cooperation*. Camarinha-Matos, L.M, Afsarmanesh, H., Rabelo, R. J. (Eds.), Kluwer Academic Publishers, p.3-20.
- GOLDMAN, S. L., NAGEL, R. N., PREISS, K. (1995) *Agile competitors: Concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente*. Ed. Érica.
- HAMEL, G; DOZ, Y. L. (1999). Formatos Multilaterais. *HSM Management*, 15 jul-ago, p. 66-72.
- LORANGE, P.; ROOS, J. (1996). *Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução*. São Paulo: Ed. Atlas.
- MOLINA, A. (1999). Clusters Virtuales Industriales. <http://tamayo.mty.itesm.mx/clustersvirtuales> (21/05/2000).
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p.289-303, dez.
- OLIVEIRA, T. A. M. (2000). *Proposta de uma infra-estrutura jurídica para Organizações e Empresas Virtuais*. São Carlos. 152p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- RASMUSSEN, U. W. (1991). *Holdings e Joint Ventures: Uma análise transaccional de consolidações e fusões empresariais*. São Paulo: Ed. Aduaneiras.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, S. (1996). *Alianças estratégicas*. Ed. Makron Books.