# ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS E EMPRESAS VIRTUAIS: ASPECTOS ECONÔMICOS/FINANCEIROS A SEREM CONSIDERADOS NA SUA CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO

Rodrigo Silva Vidotto

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço: 27/11/02

Ass.:

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

ORIENTADORA: Profa. Dra. Daisy Aparecida Nascimento Rebelatto

DEDALUS - Acervo - EESC

31100037137

São Carlos – SP

2002

EESC - USP Biblioteca CAMPUS DE S. CARLOS

## FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **RODRIGO SILVA VIDOTTO**

Dissertação defendida e julgada em 16-10-2002 perante a Comissão Julgadora:

aprovado

Profa. Dra. **DAISY APARECIDA DO NASCIMENTO REBELATTO (Orientadora)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

aprovado

Prof. Dr. **CARLOS FREDERICO BREMER**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

aprovada

Profa. Dra. **ANA LÚCIA VITALE TORKOMIAN**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Profa. Assoc. **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

## Dedicatória

Aos meus pais, à Denise e aos meus avós maternos (*in memorian*).

**Agradecimentos**

À minha orientadora e amiga Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto, pelas discussões e pelo aprendizado proporcionado ao longo do mestrado.

À Carlos F. Bremer pelas pequenas dicas, que proporcionaram grandes contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao JC e ao Evandro que apesar do pouco contato, também ajudaram a esclarecer algumas dúvidas importantes.

Aos professores e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção (Silvana, Luís Fernando e Zé Luís) que contribuíram de forma indireta para a realização deste trabalho.

A minha companheira Denise, que nos momentos difíceis teve paciência em ouvir meus lamentos e pela enorme ajuda prestada quando eu mais precisava.

E aos amigos criados ao longo do mestrado.

# SUMÁRIO

*SUMÁRIO* ..... *i*
*ÍNDICE DE FIGURAS* ..... *iv*
*ÍNDICE DE TABELAS* ..... *v*
*LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS* ..... *vi*
*RESUMO* ..... *vii*
*ABSTRACT* ..... *viii*
*APRESENTAÇÃO* ..... *1*
FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA ..... 7
OBJETIVOS DA PESQUISA ..... 10
MÉTODO ..... 11
*Pesquisa bibliográfica* ..... 12
*Entrevistas* ..... 13
*Análise e apresentação dos resultados* ..... 14
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO ..... 14
*CAPÍTULO 1 – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS* ..... *16*
1.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESAS ..... 20
1.2 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ..... 29
*1.2.1 CONSÓRCIOS* ..... *31*
*1.2.2 JOINT VENTURES* ..... *33*
*1.2.3 ORGANIZAÇÃO VIRTUAL* ..... *36*
*CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÃO VIRTUAL* ..... *39*
2.1 O PAPEL DO AGENCIADOR DE EMPRESAS VIRTUAIS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL ..... 49
2.2 EMPRESA VIRTUAL ..... 50

*2.2.1 O PAPEL DA EMPRESA LÍDER DENTRO DA EMPRESA VIRTUAL... 58*
2.3 EXEMPLO DE UM GRUPO VIRTUAL DE INDÚSTRIAS ..... 61
***CAPÍTULO 3 – AVALIAÇÃO ECONÔMICA/FINANCEIRA ..... 63***
3.1 A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA A ANÁLISE ECONÔMICA/FINANCEIRA ..... 72
3.2 PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DE UMA EMPRESA ..... 75
3.3 REFLEXOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO ECONÔMICA/FINANCEIRA SOBRE O PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS ... 77
*3.3.1 CONSÓRCIOS ..... 79*
*3.3.2 JOINT VENTURE ..... 80*
3.4 ANÁLISE DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM EMPRESAS ..... 82
*3.4.1 ÍNDICES FINANCEIROS ..... 85*
*3.4.2 GRUPOS DE ÍNDICES FINANCEIROS ..... 88*
3.4.2.1 Análise de liquidez ..... 88
3.4.2.2 Análise de atividade ..... 89
3.4.2.3 Análise de endividamento ..... 90
3.4.2.4 Análise de lucratividade ..... 91
***CAPÍTULO 4 – ANÁLISE ECONÔMICA/FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS E EMPRESAS VIRTUAIS ..... 94***
4.1 O PAPEL DO GERENTE NAS EMPRESAS ..... 97
*4.1.1 Papel Interpessoal ..... 98*
4.1.1.1 Figura de proa ..... 98
4.1.1.2 Líder ..... 98
4.1.1.3 Ligação ..... 98
*4.1.2 Papel de processamento de informações ..... 99*
4.1.2.1 Monitor ..... 99
4.1.2.2 Disseminador ..... 99
4.1.2.3 Porta-voz ..... 99
*4.1.3 Papel de decisão ..... 99*
4.1.3.1 Empreendedor ..... 99
4.1.3.2 Controlador de distúrbios ..... 100
4.1.3.3 Negociador ..... 100

4.2 O PAPEL DO GERENTE DO GRUPO VIRTUAL DE INDÚSTRIAS ..... 101
4.3 A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES E DADOS FINANCEIROS PELO GERENTE DO GVI COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE ECONÔMICA/FINANCEIRA ..... 106
*4.3.1 A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES FINANCEIROS NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL ..... 106*
*4.3.2 A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES FINANCEIROS NO PROCESSO DE MANUTENÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL ..... 107*
*4.3.3 A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES FINANCEIROS NO PROCESSO DE CONFIGURAÇÃO DE UMA EMPRESA VIRTUAL ..... 108*
*4.3.4 A UTILIZAÇÃO DE DADOS FINANCEIROS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA VIRTUAL ..... 110*
4.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS ..... 111
***CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 117***
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA ..... 122
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS ..... 124
***BIBLIOGRAFIA ..... 125***
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA ..... 125
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA ..... 130

# ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ..... 28
FIGURA 2 - RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS VIRTUAIS GLOBAIS ..... 45
FIGURA 3 - O CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA VIRTUAL ..... 53
FIGURA 4 - COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS ..... 54
FIGURA 5 – EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE ALIANÇAS ..... 64
FIGURA 6 – *INPUTS/OUTPUTS* DE VARIÁVEIS ..... 69
FIGURA 7 – MEDIDAS DE *INPUTS/OUTPUTS* ..... 70
FIGURA 8 – REPRESENTAÇÃO DO PAPEL EXERCIDO PELO GERENTE DO GVI ..... 104
FIGURA 9 – DIFERENÇAS ENTRE GERENTES DE PEQUENAS EMPRESAS E GERENTES PROFISSIONAIS ..... 113

# ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DIFERENÇAS ORGANIZACIONAIS ENTRE PRODUÇÃO EM MASSA E CONCORRÊNCIA DINÂMICA ..... 22
TABELA 2 - ENTRADAS, ATIVIDADES PRINCIPAIS E SAÍDAS PARA CADA PROCESSO ..... 51

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEV – Agenciador da Empresa Virtual

COSME - Cooperation for Small and Medium Enterprises

EV – Empresa Virtual

GVI – Grupo Virtual de Indústrias

IR – Imposto de Renda

OV – Organização Virtual

P/E – Profit/Expense

PL – Patrimônio Líquido

PME's – Pequenas e Médias Empresas

USP – Universidade de São Paulo

# RESUMO

VIDOTTO, R. S. *Organizações Virtuais e Empresas Virtuais: Aspectos econômicos/financeiros a serem considerados na sua criação e manutenção.* São Carlos, 2002. 132p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

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, a aquisição de capacitação tecnológica. Para que tais uniões se concretizem com sucesso, metodologias de avaliação vêm sendo estudadas e adaptadas a essas diferentes formas de aliança com o intuito de minimizar os riscos de união envolvidos em tais processos. Entre esses estudos, pode-se destacar as ferramentas de análise econômica/financeira, que de certa maneira, já vêm sendo empregadas nos Consórcios e *Joint Ventures.* No que se refere às Organizações Virtuais e Empresas Virtuais existe uma lacuna no que diz respeito a esse assunto. Nesse sentido, esse trabalho tem como objetivo identificar e analisar as principais contribuições e limitações geradas pela inclusão de procedimentos de análise econômica/financeira nos processos de formação de Organizações Virtuais; manutenção de Organizações Virtuais; formação de Empresas Virtuais e manutenção de Empresas Virtuais.

Palavras-chave: Consórcios, *Joint Ventures,* Organização Virtual, Empresa Virtual, análise econômica/financeira

# *ABSTRACT*

VIDOTTO, R. S. *Virtual Organizations and Virtual Enterprises: Economical/financial aspects to be considered in its creation and maintenance.* São Carlos, 2002. 132p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Nowadays, there is an increase of the use of strategic alliances by enterprises, due to hard competition in the national and international markets. The kinds of strategic alliances more usual are Consortiums, Joint Ventures and Virtual Organizations with the creation of Virtual Enterprises, by the last entity. The enterprises use the strategic alliances by several factors: reducing costs, increase of market share, acquisition of technological capacity and others. For what occur a successful partnership, evaluation methodologies are being studied and adopted for these alliances with the purpose of minimize the risks of the partnership of such processes. Between these studies, the economical/financial analysis tools, in a manner, it are being used in Consortiums and Joint Ventures. In relationship of Virtual Organizations and Virtual Enterprises exist a gap in the literature in this aspect. By the way, this work intends to identify and to analyze the main contributions and limitations caused by the inclusion of procedures of economical/financial analysis in the processes of development of Virtual Organizations; maintenance of Virtual Organizations; development of Virtual Enterprises and maintenance of Virtual Enterprises.

Key words: Consortium, Joint Ventures, Virtual Organization, Virtual Enterprise, economical/financial analysis.

# APRESENTAÇÃO

A internacionalização dos mercados tem gerado, de forma intensa, a necessidade da reorganização do uso dos fatores produtivos, assim como dos modos de gestão empresarial, com o intuito de adaptar as empresas às exigências baseadas em padrões internacionais de qualidade e produtividade. Nesse contexto, várias estratégias vêm sendo adotadas pelas organizações, tais como a adoção de novas formas de gestão de trabalho, novos processos de produção e criação de novos produtos.

Dentre as diversas estratégias adotadas pelas organizações atualmente, a adoção de alianças entre empresas vem recebendo destaque, devido a sua demonstração de eficiência e eficácia nos meios empresariais. As alianças estratégicas tornaram-se uma questão de sobrevivência para muitas empresas, principalmente para as de pequeno e médio porte, aumentando sua competitividade no mercado.

Para PIRES *et al.* (2001) é essencial que associações ou parcerias cooperativas empresariais sejam configuradas e gerenciadas efetivamente para aquelas empresas que desejam crescer e/ou manter uma posição sustentável e lucrativa em mercados globais.

O intuito de criar alianças estratégicas é fomentar os interesses comuns dos membros, podendo abranger um amplo leque de funções, que vão do suprimento de componentes à pesquisa e desenvolvimento e à produção e comercialização de produtos (YOSHINO & RANGAN, 1996).

Segundo OLAVE & AMATO NETO (2001), a cooperação proporcionada pelas alianças estratégicas oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, conseqüentemente, a competitividade das empresas parceiras. A opção das empresas pelas estratégias de cooperação, baseada em lealdade, compromisso, preço justo ou outros motivos, ajuda a reduzir o risco inerente ao desenvolvimento de novos negócios.

A partir disso, os empresários, estejam eles inseridos em qualquer ramo produtivo, necessitam cultivar a flexibilidade organizacional em inúmeros setores, entre eles a tecnologia, comercialização, canais de distribuição e economia fabril, e devem fazê-la à luz das crescentes incertezas do mercado e das maiores restrições aos recursos, sejam estes, humanos ou materiais (YOSHINO & RANGAN, 1996).

Assim, essas novas formas organizacionais vêm surgindo com o intuito de elevar ou mesmo garantir a produtividade das organizações inseridas em um mercado globalizado. Para tanto, a descoberta e a valorização, pelas organizações, de suas competências essenciais, torna-se de vital importância para sua sobrevivência como também para a conquista de novos mercados.

De acordo com WILDEMAN (1999, p.74) "podemos perceber como um ambiente em constante mudança traz conseqüências para as empresas, tanto quando as analisamos com o conceito tradicional de integração vertical, como quando

levamos em consideração o conceito de competência essencial. Esse conceito baseia-se na idéia de que todas as empresas têm competências essenciais, nas quais devem concentrar-se para obter um retorno máximo. Em geral, as empresas não possuem todas as competências necessárias para tirar proveito das oportunidades que o mercado oferece – por isso necessitam de alianças".

É importante salientar a necessidade de tratar essas estruturas cooperativas como um fator estratégico, ou seja, como instrumentos de longo prazo de vantagem competitiva, ao invés de simplesmente como uma manobra defensiva de curto prazo (PIRES *et al.*, 2001).

O reconhecimento de que a cooperação é capaz de aumentar a capacidade de concorrência atua como um grande estímulo à adoção de alianças estratégicas, que podem ser caracterizadas através da criação de *Joint Ventures*, Consórcios, Organizações Virtuais e outros tipos de alianças.

Cada tipo de aliança estratégica apresenta características peculiares, embora seguindo o mesmo objetivo: manter sua posição e/ou conquistar novos mercados. Dentre os diversos tipos de alianças estratégicas, a Organização Virtual é uma das que vem recebendo maior atenção por parte dos empresários e acadêmicos, pois vem demonstrando grande grau de adaptabilidade e atendimento às crescentes exigências dos mercados.

A utilização dos Consórcios e das *Joint Ventures* pelas empresas, como forma de alavancar seus faturamentos, já é um processo conhecido e consolidado nos meios empresariais, principalmente nos países desenvolvidos, enquanto que o desenvolvimento de conceitos e a aplicação dos mesmos em relação à Organização Virtual, ainda se encontram em estágios iniciais de maturação.

Entretanto, apesar da evidência e relevância do surgimento de novas formas organizacionais, entre as quais as Organizações Virtuais, é constatada uma relativa escassez intelectual e acadêmica a respeito, sobretudo no que se refere a métricas de avaliação, principalmente na área financeira, relacionadas ao processo de formação e manutenção das alianças estratégicas.

A filosofia pregada pela Organização Virtual é desenvolver um clima de confiança entre os parceiros. Portanto, a necessidade de se desenvolver métricas de avaliação, entre elas as financeiras, torna-se de vital importância para o sucesso e manutenção desse tipo de aliança estratégica em um mercado, seja ele local ou global.

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 inseridas.

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 essas 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.

A **Empresa Virtual (EV)** pode ser definida como uma rede temporária de empresas independentes – fornecedores e clientes, mesmo sendo rivais – ligados pela tecnologia de informação para compartilhar habilidades, custos e permitir o acesso comum aos mercados dos mesmos (BYRNE *et al. apud* CORRÊA, 1999).

Segundo BREMER *et al.* (1998), para que ocorra o sucesso na criação de Empresas Virtuais, devem existir basicamente dois fatores: 1) encontrar competências essenciais adequadas nos Grupos Virtuais de Indústrias (*Clusters*) e 2) a perfeita correlação e integração destas competências para satisfazer as necessidades dos clientes.

Ainda, de acordo com BREMER *et al.* (1998, p.63), "as Empresas Virtuais competem por oportunidades de mercados em diversas regiões do globo, como

qualquer outro tipo de empresa, especialmente em produtos de ciclo de vida curtos. O ciclo de vida de uma Empresa Virtual é intimamente relacionado com o ciclo de vida dos produtos. Por essa razão, é importante que ambos os ciclos de vida (da EV e dos produtos) sejam integrados de maneira que assegure que a EV satisfaça o ciclo de vida do produto".

Portanto, o ciclo de vida de uma Empresa Virtual pode ser interrompido por duas situações: 1) a Empresa Virtual concluiu seus objetivos com sucesso, ou 2) pela decisão dos parceiros em parar a operação da Empresa Virtual. A definição de responsabilidades para todos os parceiros envolvidos é um importante aspecto que necessita ser negociado entre as partes (CAMARINHA-MATOS & AFSARMANESH, 1999a).

Como uma forma de cooperação, as Empresas Virtuais contribuem para o aumento da utilização dos recursos das empresas parceiras, aquisição de novas habilidades e obtenção de acesso a novos mercados. Além do mais, a cooperação em Empresas Virtuais também permite aos participantes suprirem o mercado com produtos diferenciados e serviços no menor tempo e dividir os riscos inerentes ao negócio (BREMER *et al. apud* PIRES *et al.*, 2001).

## Formulação do Problema de Pesquisa

Apesar da formação dos tipos de alianças estratégicas terem demonstrado eficiência e eficácia na exploração de oportunidades de mercado, com a conseqüente criação de novos produtos e de novas empresas, constata-se primeiro a carência de estudos de natureza analítica no que diz respeito aos aspectos financeiros, jurídicos,

econômicos, produtivos e sociais que envolvem a criação de alianças e segundo, uma deficiência em termos de documentação detalhada acerca de casos concretos de formação e consolidação de alianças estratégicas.

Deve-se ressaltar que o objetivo de criação de uma Organização Virtual é reunir várias empresas com as mais diversas competências em uma mesma entidade. De um lado, pode-se ter empresas de um mesmo setor, neste caso assemelhando-se muito ao conceito de *Cluster* desenvolvido por PORTER (1999a); e do outro, agregar empresas dos mais diversos setores econômicos/produtivos de uma economia. A partir da agregação de empresas sob a égide de uma Organização Virtual, surgem as Empresas Virtuais, com o intuito de explorar uma oportunidade de negócio detectada por estas empresas ou por um outro agente qualquer.

Estudos acadêmicos desenvolvidos por BREMER *et al.* (1999), OLIVEIRA (2000), ORTEGA (2001) e outros autores nacionais e internacionais têm procurado contemplar os aspectos necessários para a criação de uma Organização Virtual e, conseqüentemente, a integração de empresas a este tipo de entidade. Porém, é possível constatar, ainda, deficiências no que diz respeito ao estudo dos aspectos econômicos/financeiros que envolvem uma Organização Virtual e uma Empresa Virtual.

De acordo com BREMER (1999), EVERSHEIM *et al.* (1998), MOLINA (2001) e CAMARINHA-MATOS (1999), o pilar que sustenta qualquer Organização Virtual é a confiança e a informalidade. Neste caso, motivos como o não cumprimento de cláusulas contratuais, a saída de um integrante de uma Empresa Virtual por problemas financeiros, a realização de algum tipo de "espionagem" industrial no(s) parceiro(s), entre outros, pode acarretar uma quebra de confiança,

ocasionando posteriormente, a dissolução da Empresa Virtual e, conseqüentemente, a desmoralização da Organização Virtual que congrega estas empresas.

Desse modo, a demonstração de que a utilização de métricas de avaliação podem eliminar ou mesmo diminuir o risco da união entre empresas em alianças estratégicas, criando assim um ambiente de confiança e credibilidade, torna-se de grande valia para o desenvolvimento de novas alianças e posteriormente o desenvolvimento dos mercados onde estejam inseridas.

A partir desse contexto, e da lacuna existente na literatura a respeito de uma análise completa acerca da implementação e manutenção de Empresas Virtuais sob a égide das Organizações Virtuais, mais precisamente em relação aos aspectos financeiros/econômicos, os seguintes problemas de pesquisa podem ser formulados:

**1) A inclusão de procedimentos de análise econômica/financeira poderia trazer benefícios para o processo de formação de uma Organização Virtual?**

**2) A inclusão de procedimentos de análise econômica/financeira poderia trazer benefícios para o processo de manutenção de uma Organização Virtual?**

**3) A inclusão de procedimentos de análise econômica/financeira poderia trazer benefícios para o processo de configuração de uma Empresa Virtual?**

**4) A inclusão de procedimentos de análise econômica/financeira poderia trazer benefícios para o desenvolvimento dos processos de negócio de uma Empresa Virtual?**

## Objetivos da Pesquisa

Com base nos problemas de pesquisa formulados, o objetivo principal desta pesquisa é **identificar e analisar as principais contribuições e limitações geradas pela inclusão de procedimentos de análise econômica/financeira nos processos de formação de Organizações Virtuais; manutenção de Organizações Virtuais; formação de Empresas Virtuais e manutenção de Empresas Virtuais**.

Como objetivos complementares, têm-se:

1. Aprofundar a reflexão teórica sobre as principais características das alianças estratégica, em especial as Organizações Virtuais.
2. Rever os modelos e procedimentos de análise econômica/financeira utilizados atualmente;
3. Explicitar o potencial de contribuição e as limitações da análise econômica/financeira em Organizações Virtuais e Empresas Virtuais.

Existem, atualmente na literatura, diversos estudos, nos quais são discutidos os requisitos e/ou indicadores que devem ser avaliados em uma empresa, de maneira a capacitá-la a pleitear empréstimos/financiamentos em uma entidade financeira, fundir-se com outras empresas, ou abrir seu capital na bolsa de valores.

Dentre os estudos encontrados na literatura acerca de Organizações Virtuais e Empresas Virtuais, pode ser constatada a existência de métodos de análise das competências essenciais de cada empresa, na sua maioria relacionados às atividades produtivas, especificamente na área das engenharias. Entretanto, o que pode ser

averiguado é que os aspectos relacionados ao desempenho econômico/financeiro das empresas envolvidas têm sido relegados a um segundo plano.

Vale ressaltar que nem sempre uma empresa que possui uma boa infra-estrutura produtiva, possui uma estrutura financeira sólida. A partir disso, a complementação de uma estrutura de análise em Organizações Virtuais, constituída atualmente pelos aspectos legais, cultural/social, físicos e de informações, com os aspectos econômicos/financeiros, pode ser relevante. A finalidade, portanto, é assegurar por meio da utilização de diversos parâmetros de análise, além daqueles comumente utilizados pelas áreas de engenharia, a conclusão dos objetivos que justificaram a formação das Organizações Virtuais e de Empresas Virtuais.

Nesse sentido, torna-se relevante a necessidade de criar uma visão holística dos negócios, no qual as empresas que estejam envolvidas tenham como objetivo a manutenção da competitividade e o crescimento em mercados extremamente competitivos, sejam sozinhas ou através de alianças estratégicas.

**Método**

De acordo com CERVO & BERVIAN (1996), a pesquisa acadêmica pode ser classificada de acordo com os procedimentos que são utilizados. Nesta classificação, a pesquisa pode ser bibliográfica, descritiva ou experimental.

CERVO & BERVIAN (1983, p. 55) afirmam que "a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as

contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema".

Para TRIVIÑOS (1987, p. 109), "os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental". A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fenômenos sem manipulá-los.

Baseado nas afirmações dos autores sobre pesquisa descritiva, estudos exploratórios e pesquisa bibliográfica, pode-se afirmar que o tipo de pesquisa adotado neste trabalho é a bibliográfica. Bibliográfica, pois segundo CERVO & BEVIAN (1996), qualquer pesquisa supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, seja para estabelecer o contexto da situação em questão, para fornecer base teórica adequada ou para justificar os limites e contribuições da pesquisa.

Foram duas as etapas necessárias: pesquisa bibliográfica e apresentação dos resultados.

***Pesquisa bibliográfica***

Foi realizada uma ampla revisão dos conceitos de Organização Virtual, Empresa Virtual, alianças estratégicas e modelos de análise econômica/financeira.

O entendimento do conceito de alianças estratégicas torna-se relevante, no sentido de que a utilização destas, nos dias atuais, vêm recebendo grande atenção por parte das empresas com o intuito de aumentar sua competitividade em um mercado

globalizado. Para tanto, serão exploradas as vantagens e desvantagens de cada tipo de aliança estratégica, que neste trabalho estará centrado em três tipos: Consórcios, *Joint Ventures,* e Organizações Virtuais.

No que diz respeito a Organizações Virtuais e Empresas Virtuais é de importância explicitar como estas entidades são organizadas e com que finalidades são criadas.

E por fim, descrever acerca da importância da utilização de métodos contábeis como fonte de informações para a realização de análise contábil através de modelos de análise econômica/financeira, como também discutir a utilização de índices financeiros como ferramenta de suporte a esse tipo de análise.

***Entrevistas***

Como complemento à pesquisa bibliográfica foram realizadas duas entrevistas baseadas em questões abertas. Foram entrevistadas duas pessoas, sendo que um entrevistado era um ex-sócio de uma empresa integrante da Organização Virtual VIRTEC, sediada na cidade de São Carlos e o outro entrevistado é um gerente de um importante banco nacional.

Em relação ao primeiro entrevistado, procurou-se entender os mecanismos de interação entre as empresas integrantes da VIRTEC, dando uma ênfase nos aspectos financeiros. E em relação ao segundo entrevistado procurou-se entender os modelos de avaliação econômica/financeira utilizados pelas instituições financeiras para conceder créditos às empresas.

*Análise e apresentação dos resultados*

Nesta etapa serão organizados, discutidos, analisados e relacionados os resultados obtidos nas etapas anteriores, apresentando as conclusões obtidas. Serão, também, apresentadas sugestões para futuros trabalhos nesta área de pesquisa.

## Estrutura da dissertação

Esta dissertação de mestrado visa discutir a problemática em torno da ausência de um modelo de análise econômica/financeira em torno das Organizações Virtuais e Empresas Virtuais.

O capítulo 1 discorrerá sobre o que são alianças estratégicas entre empresas e, de que maneira essas são utilizadas pelas empresas com intuito de aumentar a competitividade das mesmas. Também nesse capítulo será analisado o contexto econômico em que as empresas estão inseridas, mais precisamente os aspectos relacionados à concorrência dinâmica.

O capítulo 2 fará uma descrição sobre a Organização Virtual, desde a parte conceitual até a utilização deste tipo de aliança estratégica como forma de alavancar negócios. Também será descrito um exemplo de Organização Virtual, neste caso representado pela VIRTEC – São Carlos e, por fim, será destacado o papel de alguns agentes inerentes a este tipo de aliança estratégica.

O capítulo 3 discutirá as circunstâncias que geram a necessidade de se mensurar o valor econômico de uma empresa. Também será destacada a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de análise dos dados financeiros. Para

tanto será demonstrado como as empresas ou mesmo outros agentes podem utilizar diversos índices financeiros com o intuito de avaliar uma empresa em seus aspectos econômicos/financeiros.

O capítulo 4 será destinado à análise das principais contribuições/restrições relacionadas à utilização de modelos de análise econômica/financeira em Organizações Virtuais e Empresas Virtuais. Para tanto, será discutido o papel do Gerente do Grupo Virtual de Indústrias como mediador e avaliador dos aspectos econômicos/financeiros em Organizações Virtuais, como também será discutido a utilização de índices financeiros como ferramentas de análise econômica/financeira.

O capítulo 5 é destinado às considerações finais.

# CAPÍTULO 1 – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

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 competição pelo futuro é definida pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado. É uma competição pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis às empresas, sejam elas quais forem (PRAHALAD & HAMEL, 1998).

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".

Ainda segundo GOLDMAN *et al.* (1995, p.53) "na concorrência dinâmica, o custo da fabricação de mercadorias e da prestação de serviços é uma fração cada vez menor dos custos totais de produção. Os fabricantes devem explorar esta situação, investindo na criação de produtos cujo valor principal seja o valor para clientes

individuais. A convergência entre bens e serviços, um traço característico da concorrência dinâmica, posteriormente transforma o valor agregado pelos fabricantes, de confiabilidade, em gratificação do cliente".

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-valorize. 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".

A palavra competência pode ser entendida, de acordo com FERREIRA (1986, p.440), como "qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade".

Segundo PRAHALAD & HAMEL (1998, p.233) uma "competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia utilizada. (...) Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe".

Ainda de acordo com estes autores, PRAHALAD & HAMEL (1998, p.232) "as competências essenciais não são específicas de produtos. Contribuem para a competitividade de uma gama de produtos ou serviços. Nesse sentido, as

competências essenciais transcendem um produto ou um serviço específico e, na verdade, podem transcender as unidades de negócio da corporação".

Normalmente, as empresas caem em duas armadilhas quando tentam identificar as suas competências essenciais. A primeira armadilha é delegar a tarefa à comunidade técnica. A adoção dessa abordagem oferece um perigo evidente. As competências essenciais são a alma da empresa e, como tais, são partes integrantes do processo administrativo como um todo. Quando apenas a comunidade técnica se sente dona do processo, a utilidade do conceito no desenvolvimento de novos negócios fica ameaçada. E na segunda armadilha está a definição incorreta de ativo e infra-estrutura como competências essenciais e a incapacidade de escapar de uma visão ortodoxa das capacidades da empresa centrada no produto (PRAHALAD & HAMEL, 1998).

Como se pode notar, a correta identificação e análise das competências essenciais de cada empresa, se faz de extrema importância para a configuração de qualquer tipo de aliança estratégica.

## 1.1 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.

Cada sistema de produção seja ele o sistema de produção em massa ou o sistema de produção enxuta, contribuíram para a evolução dos conceitos de administração de empresas e também para as áreas das engenharias. Porém, esta mesma evolução que trouxe tantos benefícios para os vários setores empresariais que constituem um mercado competitivo, obriga os empresários a realizarem sistematicamente uma revisão destes conceitos, pois o avanço das tecnologias e o padrão de consumo dos consumidores vêm sofrendo grandes modificações ao longo destes anos.

A tabela 1 demonstra as principais diferenças encontradas no sistema de produção em massa e em um sistema de produção baseada na concorrência dinâmica.

**Tabela 1 - Diferenças organizacionais entre Produção em Massa e Concorrência Dinâmica**

| Características | Era da produção em massa | Era da produção baseada na concorrência dinâmica |
|---|---|---|
| **Estrutura hierárquica** | Vertical | Horizontal |
| **Administração** | Centralizada | Descentralizada |
| **Integração** | Vertical | Horizontal |
| **Estímulo aos trabalhadores** | Desvalorizado | Valorizado |
| **Comprometimento dos funcionários** | Baixo | Alto |
| **Tempo de resposta ao mercado** | Demorado | Rápido |
| **Estrutura organizacional** | Rígida | Flexível |
| **Troca de conhecimento com concorrentes** | Nulo ou incipiente | Elevado |
| **Ciclo de vida do produto** | Longo | Curto |
| **Configuração do produto** | Em massa | Individual |
| **Comando do mercado** | Fabricante | Cliente |

Neste sentido, ao se comparar estes modos de produção antagônicos, observa-se que, na produção em massa, todos os fatores administrativos/produtivos levam para a mesma direção: longas linhas de produtos uniformes feitos de acordo com a previsão de vendas realizada por trabalhadores passivos, organizados em empresas com autoridade centralizada. Ao contrapor-se estes fatores com o ambiente de concorrência dinâmica, estes apontam para uma direção muito diferente: tempo de vida curto de produtos altamente diferenciados, criados e produzidos por trabalhadores motivados e organizados em empresas que tem autoridade amplamente distribuída (GOLDMAN *et al.*, 1995).

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), afirma 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.

LORANGE & ROOS (1996) apontam que as alianças 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 às 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.

Essas características tornam-se mais completas com a contribuição dada por YOSHINO & RANGAN (1996), nos seguintes aspectos:

- 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 forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar como estas ocorrem conforme uma escala contínua de estratégia adotada pelas empresas; de um lado, as alianças tendem a ser mais flexíveis, no que diz respeito à relação entre parceiros e, do outro lado, as alianças tendem a assumir relações mais hierarquizadas[1] entre seus parceiros.

Segundo LORANGE & ROOS (1996, p. 16) "pode fazer sentido escolher uma opção de aliança estratégica baseada não apenas no que faz sentido imediato, mas também na necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútuas. Uma empresa pode desejar começar de maneira menos comprometida e, depois, aumentar o tipo de relacionamento cooperativo no decorrer do tempo".

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,

---

[1] Esta escala é baseada na Teoria do Custo de transação. Para maiores detalhes ver Williamson (1985).

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 |
| *Joint Venture* baseada em projeto | *Joint Venture* 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.

## 1.2 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.

### 1.2.1 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 (freqüentemente 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 conseqüência 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, tentado-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.

### 1.2.2 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.*

Para RASMUSSEN (1991), o planejamento e a abordagem técnica na formação de uma *joint venture* deveriam incluir os seguintes fenômenos na sua ordem de prioridade para criar uma infra-estrutura durável, técnica e legal para evitar qualquer elemento de intuição, ou fatores emocionais entre os organizadores:

1) Um protocolo por escrito analisando os seguintes itens e aceito pelos componentes da *joint venture*: objetivos gerais, econômicos e sociais da *joint venture*, políticas e estratégias operacionais, dispositivos sobre a futura gestão e seleção dos administradores, análise de necessidade de capital de risco e de capital de giro, disposição de distribuição ou reinvestimento de lucros, etc.

2) Uma análise por escrito do raciocínio que incentivou o processo de decisão para a formação da *joint venture.*

3) Uma análise detalhada das contribuições ou aportes de capital dos sócios, tanto em forma de ativos tangíveis como ativos intangíveis, e uma análise de outras alternativas à disposição para realizar o mesmo resultado.

4) A identificação dos indivíduos chaves na formação e posterior gestão da *joint venture.*

5) Seleção e composição do time de negociação com os membros do time dos potenciais futuros parceiros, na seleção do melhor empreendimento para formar uma *joint venture.*

6) Formação de critérios de valores dos ativos tangíveis e intangíveis dos dois parceiros para formar um critério de distribuição do controle acionário da futura *joint venture.*

7) Um protocolo que analisa e constata as vantagens de cada parceiro da *joint venture* para formar um consenso da validade da transação.

8) Análise de fenômenos microeconômicos que justificam e apóiam a transação da *joint venture* na seguinte ordem:

8.1) **Pesquisa mercadológica**: Análise do tamanho, segmentação, oportunidade de desenvolvimento e crescimento, base da demanda, ambiente competitivo e análise do perfil dos concorrentes no mercado, análise da política de formação de preços, de acordo com a situação mercadológica e a estrutura de custos da *joint venture.*

8.2) **Análise financeira**: Projeção do balanço patrimonial, projeção da conta de resultados, projeção da demonstração das origens e aplicações de recursos com análises de planos contingentes para cobrir imprevistos, projeção do fluxo de caixa. Estas análises e projeções financeiras formarão um critério do risco

financeiro da *joint venture*, e os planos contingentes em caso de necessidade de refinanciamento das operações e identificação destes fundos de contingência.

8.3) **Ativos imobilizados:** Uma análise da necessidade de edificações e equipamentos operacionais, em caso de não existência.

8.4) **Identificação dos componentes de gestão:** Conceitos preliminares sobre a formação de uma gestão dinâmica, a identificação de talentos administrativos e técnicos para a formação de uma gestão adequada à *joint venture.* Análise dos recursos humanos operacionais existentes, a sua lealdade, a sua capacidade e eventual necessidade de substituir elementos nos diferentes setores do empreendimento.

8.5) **Fenômenos regulatórios e legais:** A transação de uma *joint venture* tem que ser analisada pelo ponto de vista legal, societário ou restritivo perante a legislação vigente, societária e operacional.

### 1.2.3 ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

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 (...) No que concerne à natureza jurídica da Organização Virtual, *mutatis mutandis* a lógica opera no mesmo sentido, devendo prevalecer em linhas gerais a melhor adequação em torno de uma Associação Civil. 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).

Como bem lembra PIRES *et al.*(2001, p. 306) "um ponto relevante na conexão com a reconfiguração de parcerias, que pode ser considerado como um critério de reconfiguração, é a estrutura contratual. Cada rede organizacional consiste de uma rede de contratos, com a estrutura cooperativa mudando com as mudanças de contrato. As formas contratuais dependem das leis do país ou dos países em que as organizações operam, mas um critério pode se estabelecido considerando as diferenças contratuais".

O tipo de entidade jurídica no qual se enquadra uma Organização Virtual e uma Empresa Virtual é importante no sentido de justificar a necessidade de modelos de análise econômica/financeira, que ateste o potencial das empresas que intencionem integrar uma Organização Virtual ou criar uma Empresa Virtual.

De acordo com esse pensamento (RIBAULT *apud* OLAVE & AMATO NETO, 2001), uma Organização Virtual, por exemplo, não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existe pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Existe, portanto, um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo.

A partir deste discernimento, é possível concluir que existe claramente uma distinção de caracterização entre Organizações Virtuais e Empresas Virtuais, e que, portanto, o tratamento jurídico, administrativo ou financeiro precisa ser diferenciado para cada uma delas.

Essas questões serão melhor exploradas no próximo capítulo.

# CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

A idéia principal que se encontra por trás do conceito de Organização Virtual é a de que, por meio da integração de competências inerentes de cada empresa (recursos financeiros, tecnológicos e humanos), essas empresas possam explorar oportunidades de mercado que outrora, sozinhas não teriam condições de atender.

Ao se falar de competência, as empresas não devem ser vistas apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências. Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes (PRAHALAD & HAMEL, 1998).

Ainda segundo PRAHALAD & HAMEL (1998, p.258) "as unidades de negócio isoladas só estão dispostas a sustentar esforços de desenvolvimento de competências na medida em que essas competências contribuem para a competitividade dos atuais produtos finais. Freqüentemente, uma unidade de negócios isolada não consegue sustentar nem o investimento nem a perseverança necessária para desenvolver uma nova competência essencial".

A partir deste comentário, pode-se considerar que, em se tratando de pequenas e médias empresas, a utilização de recursos próprios para desenvolver ou mesmo aprimorar um produto, torna-se complicado, devido às características

inerentes a este porte de empresa. A falta de recursos leva muitas vezes essas empresas a perderem oportunidades de negócio que outrora poderiam ser exploradas, se as empresas de pequeno e médio porte pudessem compartilhar riscos intrínsecos a este tipo de negócio.

FILOS & BANAHAN (2001, p.10) afirmam que "para muitas organizações de negócios, pequenas e grandes, as parcerias colaborativas têm se tornado fundamentais para o sucesso competitivo em um mercado global onde ocorrem rápidas mudanças. Como muitas das habilidades e recursos essenciais de uma competência organizacional residem fora de suas fronteiras, as parcerias não são uma opção, mas sim uma necessidade".

Corroborando esta idéia, PRAHALAD & HAMEL (1998, p.259) anunciam que "para proteger as competências essenciais, uma empresa precisa ser capaz de estabelecer a distinção entre um mau negócio e as competências potencialmente valiosas incorporadas a esse negócio". Desta maneira, as empresas são "forçadas" a conhecerem quais são as atividades/recursos em que são competentes e que efetivamente agreguem valor ao negócio e por meio disto, saber qual empresa existente no mercado poderá oferecer uma competência complementar que melhor se adeqüe ao negócio preterido.

De acordo com GOLDMAN *et al.* (1995, p.80) "existem profundas diferenças entre as experiências de uma empresa com equipes especiais de projeto e sua capacidade de formar Organizações Virtuais. Não é intenção da estrutura de uma organização virtual criar uma miniatura de empresa tradicional dentro dos limites de uma fábrica já existente ou nova. Ela integra todos os recursos necessários para produzir bens e serviços em uma unidade operacional coerente, ao mesmo tempo em

que deixa os recursos intactos. Além disso, os participantes integram horizontalmente, em vez de serem organizados de maneira hierárquica, como uma empresa tradicional".

A partir disso, as pequenas e médias empresas precisam estar aptas ou mesmo dispostas a se adaptarem a nova ordem econômica vigente, pois como é notório a estrutura produtiva na maioria das pequenas e médias empresas é altamente verticalizada, e isto muitas vezes torna-se prejudicial para as mesmas em um ambiente competitivo.

Salientando este pensamento PRAHALAD & HAMEL (1998, p.243) "em muitos setores, há uma tendência de deslocamento da integração vertical para a integração virtual. Em uma coalizão ou rede, cada empresa se especializa em algumas competências essenciais. Embora precisem compreender a gama de competências necessárias para competir em um produto ou mercado específico, os gerentes não precisam manter o processo inteiro dentro da empresa."

PRAHALAD & HAMEL (1998) colocam que existem cinco tarefas fundamentais para administrar as competências essenciais: 1) Identificação das competências essenciais existentes; 2) Definição de uma agenda de aquisição de competências essenciais; 3) Desenvolvimento das competências essenciais; 4) Distribuição das competências essenciais e 5) Proteção e defesa da liderança das competências essenciais.

Atualmente, existe a discussão de quais seriam os mecanismos mais adequados para se avaliar as competências essenciais de cada empresa e quais competências atenderiam de forma eficaz cada tipo potencial de negócio. Vale ressaltar que, ainda, a literatura é incipiente no que diz respeito a este tipo de análise.

De acordo com GOLDMAN *et al.* (1995), as Organizações Virtuais atuam como facilitadoras de três grandes conceitos da concorrência dinâmica:

1) O Modelo de Organização Virtual reflete a necessidade de os concorrentes dinâmicos criarem ou reunirem novos recursos de produção com grande rapidez.

2) Estes recursos de produção uma vez criados ou reunidos devem ser utilizados de forma freqüente e simultânea, uma vez que a vida útil da lucratividade de produtos e serviços individuais vem diminuindo cada vez mais.

3) A Organização Virtual reflete a complexidade dos produtos atualmente mais lucrativos, que via de regra precisam ter acesso a uma gama cada vez mais variada de competências de nível mundial, ou seja, pesquisa, desenvolvimento de protótipos, fabricação, projeto, marketing, distribuição, e dentro destas, competências mais específicas.

Complementando este raciocínio, GOLDMAN *et al.* (1995, p.191) acrescentam que "os concorrentes estão formando Organizações Virtuais em escala cada vez maior, a fim de tirar proveito da sinergia resultante e a fim de maximizar os recursos que podem ser utilizados para diferenciá-los perante os clientes. Este tipo de organização dá origem a uma série de vantagens, obtidas através da cooperação e da competição entre os concorrentes".

As vantagens apresentadas por este autor, podem ser divididas em seis pontos estratégicos:

**1) Infra-estrutura, P&D, custos e riscos compartilhados**

A primeira consideração estratégica consiste no valor de se compartilhar a infra-estrutura, os custos, P&D e riscos que uma empresa não seria capaz de manter

de outra forma, com o intuito de ampliar o alcance geográfico ou atender uma determinada demanda de mercado.

Para uma empresa de pequeno porte, ter acesso a equipamentos para fabricação especializada já justifica a participação em uma Organização Virtual. O custo de entrada de uma empresa de pequeno porte ou de grande porte em um mercado cresce rapidamente. Portanto, ao dividir despesas com tecnologia, instalações, entre outras, libera-se mais recursos a serem empregados na personalização de características de produtos e serviços que proporcionem vantagens sobre a concorrência.

**2) União de principais competências complementares**

Esta segunda razão estratégica consiste em reunir as principais competências complementares para atender clientes que as empresas, em separado, não poderiam atender. Cada um dos membros da Organização Virtual é escolhido por oferecer algo de exclusivo que seja necessário ao aproveitamento da oportunidade representada pelo cliente.

**3) Redução do conceito de tempo por meio do uso de bens compartilhados**

A terceira razão estratégica consiste na capacidade de várias empresas operarem em paralelo, desempenhando diversas tarefas simultaneamente. Durante o processo, a velocidade do desenvolvimento aumenta, e o conceito de tempo e o custo de desenvolvimento diminuem.

No mercado globalizado, o conceito de simultaneidade de tempo é um importante instrumento de avaliação do dinamismo de uma empresa. Em uma

Organização Virtual, este tempo é reduzido, em parte por não haver necessidade de construção de novas instalações, contratação de novos funcionários ou compra de máquinas e equipamentos.

Em termos de concorrência dinâmica, uma empresa normalmente utiliza uma Organização Virtual, pelo fato de não conseguir produzir um produto com a rapidez necessária, objetivando tirar proveito de uma oportunidade de mercado altamente lucrativa.

**4) O aumento das instalações e do tamanho aparente**

A Organização Virtual consiste em uma forma de alavancar a capacidade de satisfazer e de valorizar o cliente. Para organizações de pequeno porte, atender o cliente através de uma Organização Virtual permite a demonstração de um alto grau de segurança, maior fôlego em termos de capacidade produtiva e potencial financeiro, de maneira a considerá-la como uma empresa de maior porte.

Um grande benefício para empresas de pequeno porte que contam com parceiros de grande porte consiste na aceitação da empresa nos círculos financeiros e bancários.

**5) Acesso a mercados e compartilhamento de mercados ou da fidelidade do cliente**

Os concorrentes dinâmicos tendem a utilizar cada vez mais a Organização Virtual para dividir estrategicamente mercados, clientes e a fidelidade do cliente. O conceito da existência de duas marcas em um produto é apenas um exemplo desse tipo de divisão estratégica de mercado e de fidelidade do cliente. No mercado de uma

Organização Virtual, o conhecimento, a fidelidade do cliente e os contatos com o mercado consistem nas principais competências a serem compartilhadas para se obter benefícios estratégicos mútuos.

**6) Venda de soluções e não de produtos**

Uma Organização Virtual permite que sejam combinados serviços e qualificações para se chegar a soluções exclusivas para o cliente. Ela permite que empresas de pequeno porte concorram da mesma forma que corporações de grande porte, em termos de compras únicas e de fornecimento de soluções aos clientes (GOLDMAN *et al.*, 1995).

Neste sentido, as empresas que pretendem fazer parte de uma Organização Virtual devem ser dinâmicas, no sentido de estarem aptas a redimensionar suas estruturas, sejam elas físicas ou humanas para atender oportunidades de mercado que apareçam.

A representação de uma Organização Virtual pode ser vista na Figura 2, denominada *Framework for Global Virtual Business.*

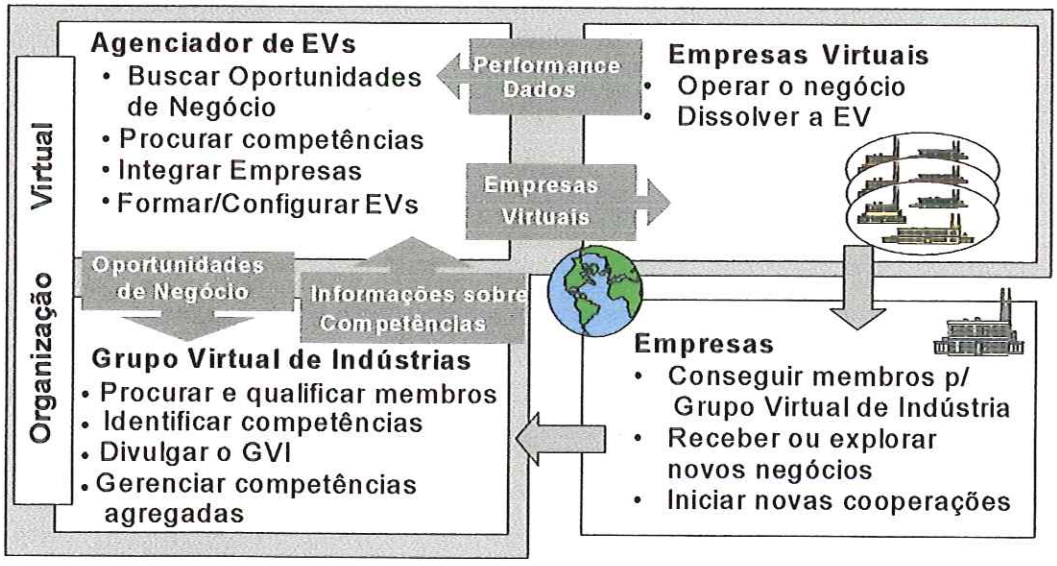


**Figura 2 - Relacionamento no Ambiente de Negócios Virtuais Globais**

Fonte: Adaptado de EVERSHEIM *et al* (1998).

Este *framework,* segundo EVERSHEIM *et al.* (1998), procura atingir os seguintes objetivos:

- Identificação de processos e competências necessárias para a configuração de uma Empresa Virtual;
- Combinação de competências e processos, definindo as regras a serem seguidas por cada empresa participante, dentro da Empresa Virtual.

Dessa forma, a Empresa Virtual é criada quando uma oportunidade de negócio é detectada pelo Agenciador de Empresas Virtuais e este seleciona, através do Grupo Virtual de Indústrias, as competências apropriadas dos membros que constituem este grupo. O Agenciador procurará por oportunidades de negócios ou receberá solicitações por serviços ou produtos específicos. O sucesso de uma Empresa Virtual depende da habilidade do Agenciador em assegurar a integração de competências e a cooperação entre os parceiros (BREMER *et al.*, 1999).

Ainda de acordo com BREMER (1999, p.380) "não é necessário que o membro de um Grupo Virtual de Indústrias ou um parceiro de uma Empresa Virtual contribua com uma competência técnica, ou de chão de fábrica ou de design. Competência em negócios, como exportação/importação e competências em infra-estrutura, como perícia em vídeo-conferência, são tão importantes quanto as demais competências. Além do que, o Agenciador de Empresas Virtuais não tem que necessariamente procurar pelas competências necessárias somente dentro de um Grupo Virtual de Indústrias, mas dentro de outros Grupos Virtuais de Indústrias".

Um dos principais fundamentos que sustenta a formação de uma Organização Virtual é o caráter de cooperação existente entre as empresas constituintes de tal organização, visando atender determinada demanda de mercado. Segundo

GOLDMAN *et al.* (1995, p.196) "o reconhecimento de que a cooperação é capaz de aumentar a capacidade de concorrência atua como um grande estímulo à adoção da Organização Virtual. (...) A cooperação consiste no fundamento sobre o qual se encontram as Organizações Virtuais, e cooperação transmite confiança".

Complementando este raciocínio, PORTER (1999b, p. 240) coloca que "os benefícios da confiança e da permeabilidade organizacional, fomentados pelas sucessivas interações e pelo senso de dependência mútua dentro de uma região ou de uma cidade lubrificam as interações dentro do aglomerado, que aumentam a produtividade, estimulam a inovação e resultam na criação de novas empresas".

Para GOLDMAN *et al.* (1995, p.81) "não são as empresas de grande porte as privilegiadas de uma estratégia de organização virtual, tampouco se encontram em uma posição privilegiada para explorá-la. (...) Algumas redes de trabalho oferecem a seus membros oportunidades de integração horizontal. Outras oferecem uma estrutura para a criação de empresas integradas verticalmente com tempo de vida limitado, isto é, empresas virtuais em resposta a oportunidades passageiras".

Ainda de acordo com este autor (1995, p.85) "a estrutura da organização virtual como uma opção de rotina para o gerenciamento torna-se inevitável, pois decorre da centralização das principais competências para se obter sucesso em um ambiente de concorrência dinâmica. As principais competências precisam ser complementadas e suplementadas de forma dinâmica, para que os recursos produtivos possam ser resumidos no curto espaço de tempo que define o sucesso em termos de concorrência dinâmica".

Para PORTER (1999b, p. 240) "o aglomerado é uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade de empresas

e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a freqüência e o impacto das interações. Os aglomerados com boa atuação vão além das redes hierárquicas, para se transformarem em treliças compostas de numerosas conexões superpostas e fluidas entre indivíduos, empresas e instituições. Essas conexões são repetitivas, se encontram em constante mutação e freqüentemente se expandem para setores correlatos".

Portanto, a utilização de Organizações Virtuais por pequenas e médias empresas como uma forma de cooperação, torna-se uma poderosa ferramenta de competitividade, visando explorar determinadas oportunidades de mercado. Uma vez que esta oportunidade de negócio for atendida, as Empresas Virtuais originárias dessa Organização Virtual podem desaparecer sem comprometer nenhuma das empresas participantes de tal modelo.

Com isso, pode-se notar que, para as pequenas e médias empresas, as vantagens de usar o conceito de Empresas Virtuais são promissoras, já que com este mecanismo podem explorar novas oportunidades e desenvolver novos mercados com pouco ou nenhum investimento. Por esta razão a *network* COSME (*Cooperation for Small and Medium Enterprises*) tem trabalhado no desenvolvimento de um modelo global virtual de negócios e outras ferramentas para facilitar a introdução do conceito de Empresa Virtual, especialmente nos mercados europeus e latino americanos (CABALLERO *et al.*, 2001).

Para PORTER (1999b, p. 217) "a visualização de um grupo de empresas e instituições como um aglomerado acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade. O aglomerado proporciona um

foro construtivo e eficiente para o diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições. Os investimentos públicos e privados para a melhoria das condições dos aglomerados beneficiam muitas empresas".

## 2.1 O PAPEL DO AGENCIADOR DE EMPRESAS VIRTUAIS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

O Agenciador de Empresas Virtuais (AEV) explora oportunidades de negócios através da criação de Empresas Virtuais, conforme visualizado na Figura 2 da página 45. A fim de explorar uma oportunidade de negócio o AEV deve ser capaz de desenvolver produtos usando as competências das empresas que pertencem ao Grupo Virtual de Indústrias (GVI). Conforme MOLINA & FLORES (2001, p.270) "por essa razão um Agenciador de Empresas Virtuais tem um produto principal: Empresas Virtuais que desenvolverão e/ou produzirão produtos para atender oportunidades de mercado".

Para alcançar estes objetivos os AEV's devem usar informações provenientes dos GVI's. Baseado nestas informações os AEV's são capazes de procurar e selecionar parceiros com as competências corretas para a formação de Empresas Virtuais. Para MOLINA & FLORES (2001, p.270) "o sucesso de um AEV reside em como muitas Empresas Virtuais de sucesso foram criadas e como muitas oportunidades de negócio foram geradas por um Grupo Virtual de Indústrias específico".

A fim de criar Empresas Virtuais, os processos principais de um AEV são relacionados à organização das competências dos membros do GVI com o intuito de

criar, organizar e integrar os parceiros em uma Empresa Virtual. O AEV tem também a responsabilidade de configurar a infra-estrutura adequada para a operação e dissolução de sucesso de Empresas Virtuais (MOLINA & FLORES, 2001).

Deve-se salientar que, para MOLINA & FLORES (2001, p.270) "a mais importante competência que um AEV deve possuir é a habilidade de integrar as competências dos parceiros em direção a Empresas Virtuais que atinjam as necessidades dos consumidores. Com o intuito de ter sucesso em um ambiente global, o AEV tem que construir suas próprias competências relativas as vantagens competitivas, foco estratégico ou capacidades tecnológicas. O AEV deve decidir como uma Empresa Virtual se diferenciará de seus competidores, por exemplo, fornecendo um processo completo de uma cadeia de produto, procurar as melhores práticas de negócio, tecnologia especializada, etc".

Para este autor, o Agenciador de Empresas Virtuais precisa executar quatro processos essenciais, a fim de explorar as oportunidades de negócio: Concepção, Desenvolvimento básico, Desenvolvimento avançado e Lançamento. Estes processos podem ser visualizados na Tabela 2 (página 51).

## 2.2 EMPRESA VIRTUAL

O conceito de Empresa Virtual pode ser definido segundo CAMARINHA-MATOS & AFSARMANESH, (1999a, p.4) como "uma aliança temporária de empresas que se juntam para compartilhar habilidades ou competências essenciais e recursos a fim de responderem melhor a oportunidades de negócio, e cuja cooperação é suportada por redes de computadores."

**Tabela 2 - Entradas, atividades principais e saídas para cada processo**

| | Concepção | Desenvolvimento básico | Desenvolvimento avançado | Lançamento |
|---|---|---|---|---|
| Entradas | • Novas idéias ou tendências para oportunidades de negócio | • Idéias com alto potencial de negócio para desenvolvimento | • Conceito aprovado e identificado o parceiro potencial para o GVI | • Novo protótipo de produto |
| Atividades do AEV | • Identificar necessidades de mercado, tendências e geração de idéias para oportunidades de negócio continuamente<br>• Classificar idéias em relação ao seu relacionamento no ciclo de vida do produto<br>• Selecionar idéias com alto potencial de mercado<br>• Identificar processos e tecnologias para o desenvolvimento da idéia<br>• Definir os custos de produção preliminares | • Transformar uma idéia em um novo conceito: identificar os atributos principais e especificações<br>• Contactar o GVI para identificar os potenciais parceiros (produtos, processos ou tecnologias) para transformar o conceito em um produto<br>• Criar o conceito de plano de negócios<br>• Realizar uma análise de risco do conceito<br>• Contactar parceiros potenciais de diferentes GVI's | • Negociar com parceiros potenciais<br>• Avaliar parceiros potenciais dos GVI's e selecionar os melhores<br>• Integrar os parceiros e criar uma nova Empresa Virtual<br>• Finalizar o conceito de plano de negócios integrando as capacidades dos parceiros, custos e entrega de prazos<br>• Desenvolver o primeiro protótipo com os parceiros selecionados<br>• Criar um plano de produção detalhado<br>• Manufaturar o primeiro lote de produto | • Produzir o volume de produção necessário para o mercado<br>• Avaliar a performance do novo produto no mercado<br>• Avaliar os parceiros e dar a eles um *feedback*<br>• Mensurar a Empresa Virtual especialmente sua performance e identificar os pontos chave de aprendizado e áreas de oportunidade |
| Saídas | • Idéias selecionadas | • Conceito aprovado<br>• Conceito de design Identificado parceiros potenciais de diferentes GVI's | • Novo protótipo de produto<br>• Criado Empresa Virtual<br>• Plano de Produção<br>• Primeiro lote de produção | • Oportunidade de negócio lançada para o mercado pela Empresa Virtual |

Fonte: MOLINA & FLORES (2001, p. 274).

Ainda de acordo com estes autores (1999a, p.4), "o paradigma da Empresa Virtual desafia a maneira de como os sistemas industriais manufatureiros são planejados e gerenciados. Empresas, especialmente as pequenas e médias empresas (PME's) devem unir habilidades e recursos a fim de sobreviverem e ganhar vantagem competitiva em um mercado global".

Complementando este raciocínio, MONIZ & URZE (1999, p.77) afirmam que "o termo Empresa Virtual está sendo usado para classificar uma nova abordagem para a organização das redes de trabalho. Muitos dos produtos não são mais exclusivamente produzidos em uma empresa física. A terceirização é intensivamente usada para conquistar oportunidades de mercado, minimizando os investimentos que são necessários para cumprir o desenvolvimento e necessidades de produção".

Como conseqüência das novas facilidades oferecidas por estas tecnologias que suportam uma maior integração e coordenação efetiva das atividades e a distribuição geográfica das empresas envolvidas, novas formas de organizar os processos de negócio e novas maneiras de trabalhar estão naturalmente emergindo (CAMARINHA-MATOS & AFSARMANESH, 1999b).

"Virtual" neste contexto significa algo que é real, mas implementado por alguma estratégia ou sistema que provê uma realidade unificada, baseada em uma rede de trabalho distribuída de componentes. A partir desse pressuposto é possível dizer que um produto que tem muitas contribuições de várias empresas reais foi manufaturado/produzido em uma Empresa Virtual. Por essa razão uma Empresa Virtual é uma associação de um rol distribuído de recursos de produção/desenvolvimento (MONIZ & URZE, 1999).

O processo de criação de uma Empresa Virtual pode ser visualizado na Figura 3, desde o processo de configuração da mesma até sua dissolução, ou seja, demonstrando claramente seu ciclo de vida.

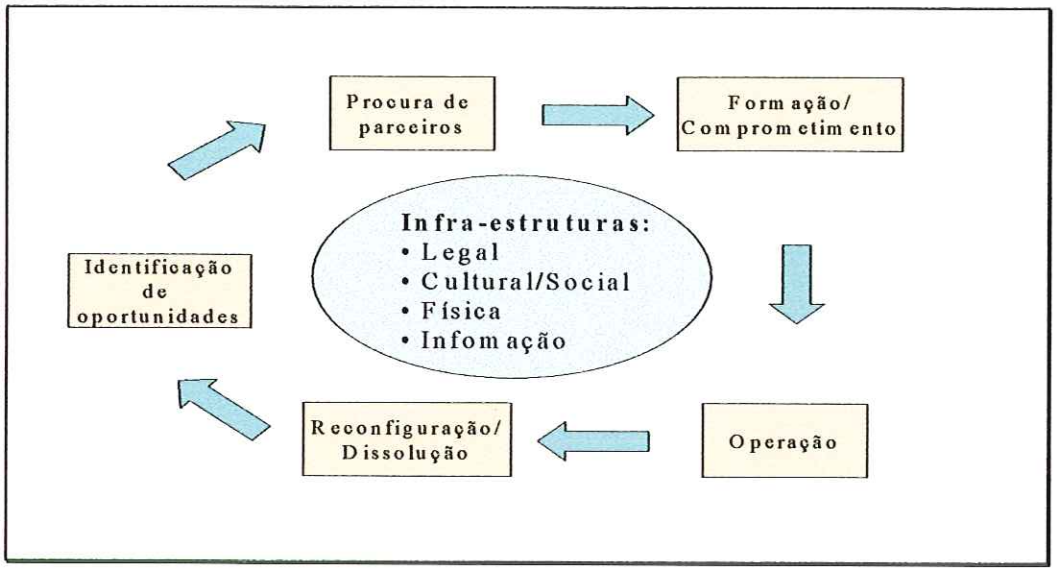


**Figura 3 - O Ciclo de vida de uma Empresa Virtual**

Fonte: Adaptado de GORANSON (2001).

O relacionamento entre os diversos agentes (fornecedores, clientes e consumidores finais) ao longo da cadeia produtiva sofre grandes transformações, pois a dinamicidade de tal paradigma exige um grande poder de adaptação das empresas que intencionem compor uma Empresa Virtual.

A rede de trabalho de uma Empresa Virtual, não necessariamente precisa se restringir às fronteiras nacionais de seu país. Existe a possibilidade de que uma empresa brasileira, por exemplo, venha a estabelecer um processo de cooperação com uma empresa estrangeira, criando assim uma Empresa Virtual multinacional. Esta relação de cooperação entre empresas pode ser representada conforme a Figura 4.

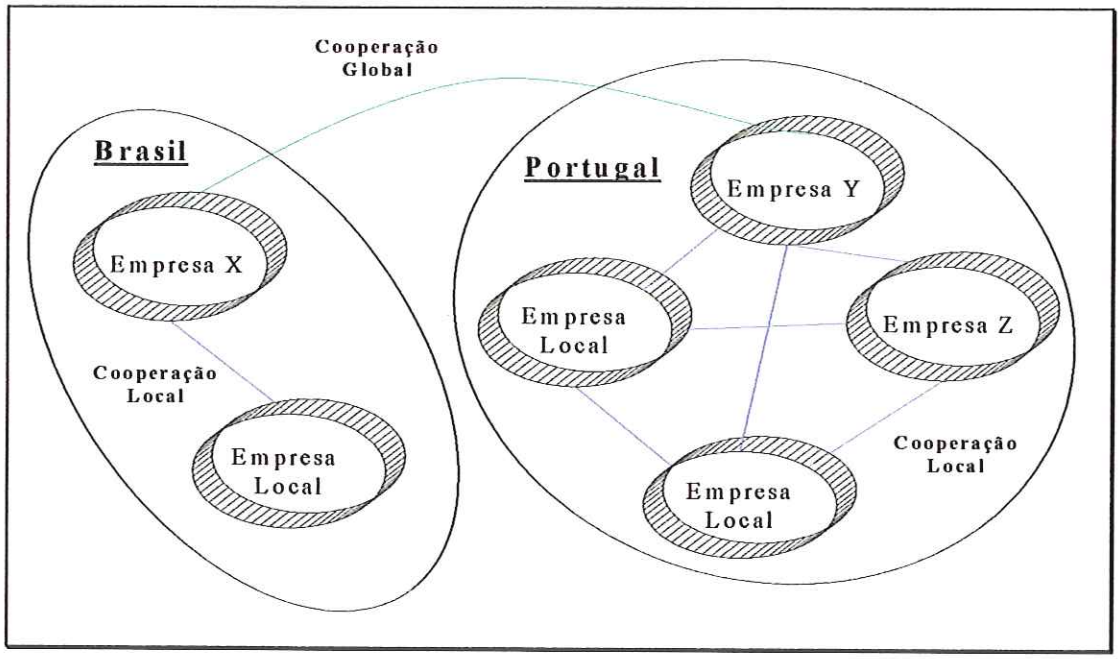


**Figura 4 - Cooperação entre Empresas**

Fonte: Adaptado de MONIZ & URZE (1999).

As redes de trabalhos oriundas de Empresas Virtuais são realmente interessantes, pois se deve considerar que nem sempre as tecnologias de processo/fabricação estão disponíveis em um determinado país, o que neste caso, para uma empresa de pequeno e médio porte, disponibilizaria um rol de oportunidades de crescimento, desde o aprendizado de novas tecnologias até a possibilidade de expandir a participação no mercado onde estejam inseridas.

De acordo com PRAHALAD & HAMEL (1998, p.294), "algumas poucas empresas se mostraram capazes de inventar novos mercados, rapidamente entrando em mercados emergentes e drasticamente mudando padrões de escolha de clientes em mercados estabelecidos. (...) A tarefa crítica para a gerência é criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos, ou

melhor ainda, criar produtos de que os clientes necessitam mas não imaginaram ainda."

O conceito de Empresa Virtual é baseado nas teorias que sustentam as redes de trabalho de empresas. A principal vantagem deste novo conceito é a disponibilidade de uma infra-estrutura apta a prover, às empresas, oportunidades iguais. A informação e as tecnologias de informação associadas às novas infra-estruturas computacionais promovem uma cooperação flexível entre as empresas. As empresas sub-contratadas têm acesso facilitado a outros contratos, acesso a novos conhecimentos e realizam contatos com outras empresas operando no mesmo setor (MONIZ & URZE, 1999).

Complementando este raciocínio, PORTER *apud* LÉON *et al.* (2001, p.64) coloca que "claramente há um potencial considerável para as pequenas empresas em se beneficiar por estas novas oportunidades que surgem. A informação e a tecnologia de comunicação tem o potencial de fomentar a cooperação e a coordenação de transações entre organizações e permite que as pequenas e médias empresas configurem parcerias estratégicas que tem o potencial de consolidar suas posições competitivas e aumentar suas participações de mercado".

Portanto, a partir destes fatores, nota-se a importância deste tipo de cooperação para as pequenas e médias empresas, ou seja, até então, a utilização intensiva de informações e o acesso facilitado a novos mercados, sejam eles nacionais ou internacionais, pelas grandes empresas, agora começam a ser estendidos às pequenas e médias empresas.

O acesso ao conhecimento especializado é um grande benefício para as pequenas e médias empresas e o acesso aos mercados regionais e globais fornece às

mesmas uma margem competitiva. Numa Empresa Virtual cada parceiro fornece aquilo que tem de melhor, seja ele, um produto ou um serviço (HUNT *et al.*, 1999).

Ao analisar o contexto brasileiro é possível observar que muitas pequenas empresas de alta tecnologia fecham ou devido à carência técnica, ou devido à carência de competências gerenciais. Em geral, Empresas Virtuais e outras formas de organização baseadas na cooperação podem ser assumidas como adequadas para preencher estas carências e auxiliar a formação de empresas baseadas em alta tecnologia (EVERSHEIM *et al. apud* BREMER *et al.*, 1999).

Portanto, pode-se observar que a utilização de Empresas Virtuais como um instrumento competitivo é notório, pois no caso de pequenas empresas brasileiras, estas podem agregar valor aos seus produtos, movendo-se mais rapidamente do que as grandes empresas, para desenvolver/atender nichos específicos de mercado. Grandes inovações e custos operacionais menores podem gerar margens de lucro maiores que permanecem com as pequenas empresas e que, por sua vez, fomentam o crescimento constante das atividades das empresas virtuais (GORANSON, 2001).

As empresas, sejam elas pequenas ou médias, em qualquer lugar do mundo, que intencionem desenvolver uma Empresa Virtual necessariamente passarão por alguns desafios, alguns deles impostos pelos mercados regionais onde estão inseridos ou mesmo pela competitividade imposta pela globalização.

Ao se contextualizar a competitividade no longo prazo, observa-se que o binômio custo e agilidade de colocar determinado produto no mercado deriva cada vez mais das competências essenciais que as empresas possuem e na capacidade de se adaptarem rapidamente às oportunidades que surgem em um mercado dinâmico, que por sua vez, exige constantes inovações (PRAHALAD & HAMEL, 1998).

Quando uma oportunidade de negócios é detectada pelo Agenciador Virtual de Empresas, uma Empresa Virtual é criada por meio da seleção de competências apropriadas dos membros de um Grupo Virtual de Indústrias (EVERSHEIM *et al.*, 1998).

Ainda de acordo com este autor, a característica mais importante que um Agenciador de Empresas Virtuais deve possuir é a habilidade de integrar as competências dos parceiros de um Grupo Virtual de Empresas, para formar uma Empresa Virtual. Este agente tem como atribuição também, decidir como uma Empresa Virtual irá diferenciar-se de seus competidores, por exemplo, provendo uma cadeia de processos completa de um produto, oferecendo vantagens geográficas para seus fornecedores, procurando melhores práticas de negócios ou por tecnologias especializadas (EVERSHEIM *et al.*, 1998).

Desta maneira, uma Empresa Virtual pode ser compreendida como uma ferramenta organizacional eficaz para concorrentes dinâmicos, sendo que ela não é temporária e nem permanente. A Empresa Virtual é projetada com base em oportunidades, consistindo em uma ferramenta organizacional pragmática para concorrentes que estejam em busca de um conceito estratégico, capaz de ser utilizado em um ambiente de mudanças e incertezas (GOLDMAN *et al.*, 1995).

A forma organizacional representada pela Empresa Virtual para as pequenas e médias empresas é de suma importância, pelos fatores já explicitados anteriormente, para competir em um mercado global competitivo. Reforçando este raciocínio, segundo LAUBACHER & MALONE *apud* CAMARINHA-MATOS & AFSARMANESH (1999b) existem dois cenários extremos para as organizações do século 21:

1. Pequenas companhias utilizando amplas redes de trabalho. Dentro desse cenário, quase toda tarefa é realizada por times (empresas) pequenos e autônomos, unidos por redes de trabalho, relacionando-se em combinações temporárias para vários projetos, e dissolvidos uma vez que o objetivo é atendido.

2. Países Virtuais. Neste cenário, a estrutura industrial é mais oligopolística, com um pequeno número de grandes competidores em posições dominantes e com altas barreiras à entrada prevenindo novas empresas de desafiarem a hegemonia dos líderes de mercado.

### 2.2.1 O PAPEL DA EMPRESA LÍDER DENTRO DA EMPRESA VIRTUAL

A fim de se evitar conflitos acerca da qualidade dos produtos que são colocados no mercado e em relação a outros fatores conjunturais, é necessária a delimitação das responsabilidades de cada membro que venha a participar de uma Empresa Virtual, especialmente tendo em conta que de acordo com o modelo adotado, perante o mercado figurará apenas uma das empresas membro que será denominada de Empresa Líder (OLIVEIRA, 2000).

Para OLIVEIRA (2000, p.101) "pela natureza jurídica da OV, não lhe é dado efetuar trocas comerciais com o meio externo, como objetivo principal. Assim sendo, as relações comerciais necessariamente tem que ser estabelecidas por alguma entidade dotada de personalidade jurídica – alguém que possa emitir notas fiscais, certificados de garantia dos produtos, figurar como autor ou réu em ações judiciais, etc. Como as EV's, com muito mais razão, também não são concebidas para adquirirem personalidade, surgem dois caminhos a serem percorridos: ou o cliente na

verdade é um grande distribuidor, daí então deverá participar da formação do contrato da EV assumindo todas as responsabilidades perante o meio externo e aderindo a todas as regras que fazem parte da OV, o que pode até culminar com a sua inclusão como membro; ou se o cliente é o consumidor final, então necessariamente uma das empresas deverá assumir integralmente esse papel externo".

Portanto, a necessidade de representatividade de uma Empresa Virtual perante os agentes externos a uma Organização Virtual, fez com que surgisse o papel da Empresa Líder. Assumir esse papel externo significa aparecer como fornecedor, respondendo pela qualidade do produto e continuidade de fornecimento de peças e manutenção. Caso se trate de produtos tangíveis, na contabilidade da empresa líder deverá aparecer o estoque inicial de matérias-primas e o estoque final de produtos acabados. Toda transação deverá ser documentada com notas da empresa, neste caso os da empresa líder (OLIVEIRA, 2000).

A partir deste pressuposto, pode-se concluir que o papel que a empresa líder exercerá a frente de uma Empresa Virtual será de extrema importância, no sentido de que todo e qualquer ônus que a Empresa Virtual vier a sofrer será de inteira responsabilidade da empresa líder em relação ao seu mercado consumidor. Portanto, é salutar que a empresa que, porventura assumir este posto dentro de uma Empresa Virtual, tenha "excelência" em alguns quesitos, sejam eles financeiros ou legais (não ocorrência de problemas trabalhistas, recolhimento de impostos em dia, etc), pois, de outra maneira, a filosofia pregada pela Organização Virtual baseada na confiança entre seus membros pode vir a esmorecer e causar transtornos aos seus membros.

Na medida em que já se dispõe de ferramentas adequadas para o desenvolvimento das relações entre os parceiros, o ideal é que o plano de negócios

discutido e aprovado em unanimidade se erija no contrato da Empresa Virtual, desde a sua fase de criação. O plano de negócios, assim ajustado, assumirá a forma de um contrato (Contrato de Empresa Virtual), cuja linguagem será acessível àqueles operadores técnicos que administrarão o fluxo de informações, trazendo consigo todo o conteúdo obrigacional estipulado no contrato da Organização Virtual (OLIVEIRA, 2000).

A definição do conteúdo de um contrato de uma Empresa Virtual, necessariamente passa desde a etapa de criação de uma Empresa Virtual, visando atender uma determinada oportunidade de negócio, até o encerramento de suas atividades, pois a existência de uma Empresa Virtual não visa atender o Princípio da Continuidade (Princípio Contábil).

Desta forma, é pressuposto que a elaboração de um contrato de formação de uma Empresa Virtual, ou antecipando-se, a aceitação de uma empresa em uma Organização Virtual, deve abarcar vários fundamentos de ordem jurídica, técnica e financeira. Pois, de outra maneira, existe a possibilidade de uma das empresas não atender os quesitos exigidos para a consecução do objetivo e comprometer a continuidade de uma Empresa Virtual, como também, comprometer a existência da Organização Virtual de que faz parte.

Portanto, é de suma importância o desenvolvimento de ferramentas que analisem todos os aspectos relevantes, ao se criar uma Empresa Virtual. Ao se constatar que, em relação a outras formas de alianças empresariais existem tais preocupações, nota-se a importância em se estender e desenvolver tais fundamentos para as Organizações Virtuais e Empresas Virtuais. Neste trabalho serão focalizados os aspectos econômicos e financeiros.

## 2.3 EXEMPLO DE UM GRUPO VIRTUAL DE INDÚSTRIAS

Como exemplo de um Grupo Virtual de Indústrias, é possível mencionar um caso brasileiro que vem servindo de referência para outros países no que diz respeito a criação de Grupos Virtuais de Indústrias, conhecido como Projeto VIRTEC.

O Projeto VIRTEC teve início no NUMA – Núcleo de Manufatura Avançada – localizado na Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, como um projeto pioneiro de uma Organização Virtual brasileira.

A cidade de São Carlos possui características peculiares no que se refere a capacitação de mão-de-obra, pois a cidade possui duas grandes e prestigiadas universidades brasileiras (Universidade de São Paulo e a Universidade Federal de São Carlos), reconhecidas pela excelência em ensino e pesquisa. E estas características, por si só, permitem a criação de uma grande variedade de pequenas e médias empresas voltadas para setores de alta tecnologia.

Em relação a esta capacidade de gerar novas idéias e produtos para o mercado, essas pequenas e médias empresas tecnológicas de São Carlos enfrentam a necessidade em ganhar espaço e projeção dentro de uma economia globalizada (BREMER *et al.*, 1999).

Ainda segundo estes autores (1999, p.379) "o Projeto VIRTEC objetiva estruturar uma base de cooperação comum, onde os membros podem encontrar - dentro de um meio de cultura de confiança – as infra-estruturas necessárias para explorar novas oportunidades de negócio. O objetivo é assumir uma conduta global, não somente em realizar negócios, mas também em realizar seus processos manufatureiros".

O projeto VIRTEC é constituído por nove pequenas e médias empresas, todas de São Carlos, que provêm produtos e serviços tecnológicos, com alto valor agregado. Estas empresas atuam nas mais diversas áreas, tais como: eletrônica, metais, cerâmicas e materiais poliméricos, mecânica, mecatrônica, etc.

Para BREMER *et al.* (1999, p.381) "um dos mais importantes benefícios derivados da VIRTEC é a estratégia de marketing. Através da exposição na mídia, tais como *sites* de internet e folhetos, os membros da VIRTEC ganham uma melhor visibilidade dentro do mercado, como também acesso a novos consumidores. Como resultado, desde que a VIRTEC foi inaugurada, houve um aumento no interesse da mídia técnica brasileira pelo projeto, refletido por uma série de artigos publicados".

A partir dessa experiência é possível observar o quanto uma Organização Virtual pode contribuir para a alavancagem de novos negócios para as empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, seja em uma pequena cidade ou para um país em geral.

# CAPÍTULO 3 – AVALIAÇÃO ECONÔMICA/FINANCEIRA

A extensão da interação organizacional necessária ao êxito da abordagem cooperativa na atividade conjunta não é simplesmente a freqüência da interação entre os parceiros, e sim a representatividade com que ocorre essa interação. Ela agrupa entre outros, a intensidade da interação, a quantidade de áreas funcionais de cada empresa envolvida, os níveis organizacionais aos quais a interação está em grande parte restrita, a extensão em que a interação se tornou rotina e os tipos de informação necessários para que ocorra esta interação (YOSHINO & RANGAN, 1996).

Complementando este raciocínio, LORANGE & ROOS (1996, p.244) salientam que "o processo de formação é a parte mais importante da constituição de uma aliança estratégica. Especificamente, achamos que um processo de formação bem balanceado e adequadamente executado aumentará a probabilidade de subseqüente sucesso. (...) Mais tarde, pode ser frustrante se as partes perceberem que um negócio de provável sucesso não se materializou em função de um processo de formação inadequado".

Ao se falar sobre processos de integração entre empresas em alianças estratégicas, deve-se salientar que deve existir uma relação positiva entre a complementaridade e a similaridade de recursos das parceiras envolvidas em tal aliança e o seu subseqüente desempenho. Forças similares ou complementares dos

parceiros contribuem para que haja aumento dos recursos e competências totais da aliança, aumentando com isso a sua eficiência (DAS & TENG *apud* KLOTZLE, 2002).

O ponto de partida para que ocorra uma estratégia de alianças e a sua conseqüente interação entre as empresas, pode ser visualizada na Figura 5.

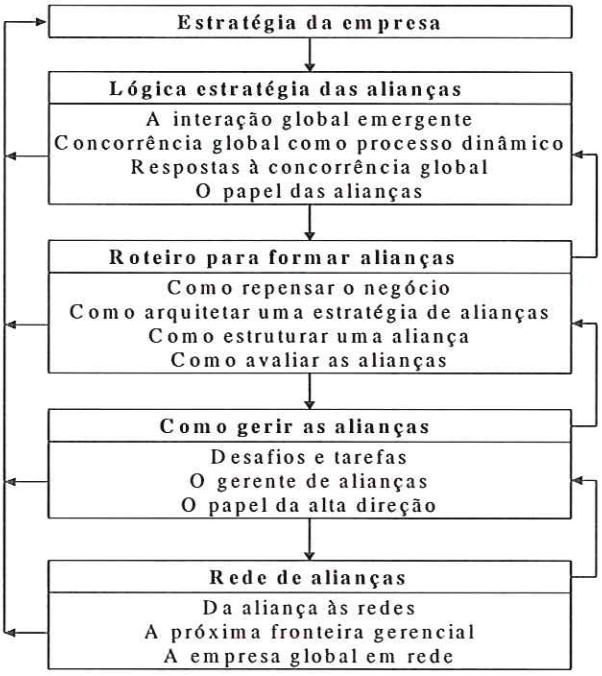


**Figura 5 – Evolução das estratégias de alianças**

Fonte: YOSHINO & RANGAN (1996).

Para esses autores, nesse processo de interação ocorrem dois circuitos de realimentação. O primeiro (lado esquerdo da Figura 5) é relacionado ao impacto imediato que cada passo da formação da aliança tem sobre o passo precedente, sobretudo no caso de alianças futuras. Os administradores aplicam as lições aprendidas com a estruturação e gestão de uma aliança na estruturação e gestão das alianças seguintes contempladas pela empresa e, à base da experiência acumulada,

refinam constantemente os vários papéis que as alianças desempenham na estratégia geral da empresa, que pode permanecer inalterada.

O segundo circuito de realimentação (lado direito da Figura 5) refere-se ao impacto que a maneira de formar, estruturar e gerir as alianças ao longo do tempo tem sobre a concepção e, se necessário, uma revisão da própria estratégia geral da empresa.

O processo de formar uma aliança não termina com a escolha da estrutura, esta deve ser vista como um processo contínuo sujeito a alterações ditadas pela contínua reavaliação de seus membros, com o intuito de atender as expectativas geradas pelos mesmos.

A avaliação de um empreendimento normalmente envolve empresas com vários negócios, cujo desempenho depende do sucesso na administração do portfólio de unidades de negócio que têm sob seu controle. A avaliação é útil para inúmeros fins, incluindo o de simplesmente conhecer o negócio. As decisões estratégicas da maioria das empresas, com múltiplas áreas de atuação, ocorrem no nível da unidade de negócio. Um conhecimento detalhado da empresa requer análise cuidadosa das ameaças e oportunidades enfrentadas pelas diferentes unidades. Assim, uma avaliação feita a partir de avaliações separadas das unidades de negócio resulta em uma compreensão muito mais profunda do que uma avaliação feita para uma organização como um todo (COPELAND *et al.*, 2000).

Complementando este raciocínio YOSHINO & RANGAN (1996, p.159) comentam que "o valor de uma aliança articula-se, em última instância, com o desejo dos respectivos parceiros fazerem, de maneira programada, as contribuições básicas em recursos humanos, financeiros e materiais. O grau de atendimento às obrigações

para com a aliança é a prova mais tangível de um compromisso, e por isso é crítica a monitoração das contribuições do parceiro".

A monitoração do desempenho de uma aliança visa verificar se ela está de acordo com as obrigações estipuladas no contrato o que, por sua vez, acarreta em custos para seus parceiros, que serão maiores quanto mais difícil for mensurar as contribuições destes parceiros. A coordenação das atividades internas de uma empresa com as do parceiro aumenta o custo da gestão das alianças e, por fim, há os custos freqüentemente negligenciados relativos aos ajustes organizacionais que ocorrem com o desenrolar das alianças. No plano individual, esses ajustes podem impor apenas um ônus financeiro nominal, mas, quando acumulados, podem ser extremamente dispendiosos (YOSHINO & RANGAN, 1996).

Contrapondo-se a esse pensamento, DRUCKER (1997) determina que as empresas definem desempenho de maneira muito restrita, ou seja, baseadas no lucro financeiro. Se essa for a única medida e a única meta da empresa, talvez ela não sobreviva por muito tempo, pois a variável lucro é muito restrita, porém ela é muito específica e concreta. Os dados a respeito da lucratividade, posição no mercado ou inovação são facilmente quantificáveis e muito difíceis de ignorar.

Complementando este raciocínio, BROWN (2000, p. 44), coloca que "freqüentemente, as métricas singulares são inexpressivas ao menos que elas sejam apresentadas como uma função de uma outra medida, ou pelo menos comparadas com outras medidas. Algumas relações comuns são os índices que expressam a relação entre receitas e despesas (P/E *ratios*) usadas por *brokers* para avaliar empresas, ou a relação entre ativos e passivos. Muitas relações são melhores que as

métricas singulares, porque elas comparam algum aspecto de performance em uma unidade de base".

Desse pensamento, pode-se concluir que a análise financeira, apesar de não ser a única ferramenta gerencial em que um administrador deva nortear suas decisões, deve ser utilizada conjuntamente com outros sistemas de informação, a fim de refletir a realidade de uma empresa.

Como destaca DAVIDOW & MALONE (1993), o sucesso de uma Corporação Virtual dependerá da sua capacidade para coletar e integrar um grande fluxo de informações em todos os seus componentes organizacionais e agir de forma inteligente em função dessas informações.

Portanto, quais dimensões o sistema de controle deveria focar? Para tanto, deve-se considerar importante, monitorar o faturamento de uma empresa para se mensurar a habilidade da aliança estratégica criar transações bem sucedidas no mercado, nesse caso, as variáveis que analisam o desempenho a curto prazo, são as mais preteridas. Entretanto, outros fatores, embora menos óbvios, são igualmente importantes, tais como: exame detalhado do ambiente, progresso do programa estratégico, avaliação dos concorrentes e das respostas dos consumidores e despesas do orçamento estratégico (LORANGE & ROOS, 1996).

Vindo de encontro a esse pensamento, dentre as dimensões que um sistema de controle pode focar, talvez, uma das variáveis mais importantes é o lucro de uma empresa, pois do ponto de vista econômico, o lucro é a reprodução do capital investido na empresa, traduzida pelo saldo positivo entre a renda total e o custo total. Sua dimensão está sujeita a uma série de fatores determinantes, alguns de natureza

externa, enquanto outros são inerentes ou resultantes de contingências administrativas internas (CAMPIGLIA & CAMPIGLIA, 1995).

Dessas considerações, pode-se admitir que o comportamento do lucro se deve, ao mesmo tempo, a influências internas à empresa e que, de certa maneira, são controláveis, como também a influências externas, estas sim incontroláveis ao âmbito da empresa.

É importante ressaltar que os processos de controle e monitoração, entre eles a monitoração financeira, devem ser o mais compatível possível com a realidade e as necessidades das empresas envolvidas em uma aliança estratégica. O que não deve ocorrer é a existência de sistemas paralelos de controle nas empresas parceiras, que não contribuam para a manutenção, o desenvolvimento e o sucesso dessas alianças estratégicas.

LORANGE & ROOS (1996) colocam que os sócios potenciais devem negociar um acordo, sabendo como suas perspectivas de recursos e de posicionamento estratégico podem ser conciliadas. Isso não significa que desacordos entre o posicionamento de cada uma das partes em termos da estrutura discutida possam ocorrer. Porém, deve-se evitar que tais contratempos abalem a confiança entre a parceria.

Ainda de acordo com LORANGE & ROOS (1996, p.23) "essas perspectivas sobre as posições de *inputs/outputs* de recursos e as posições de estratégia de portfólio/negócio devem ser mantidas durante todo o tempo de duração da aliança. Se as empresas-mães se separarem, mantendo grande distância entre suas perspectivas no decorrer do tempo, a aliança estratégica está destinada a terminar".

Essas posições de *inputs/outputs* podem ser melhor compreendidas e visualizadas na Figura 6.

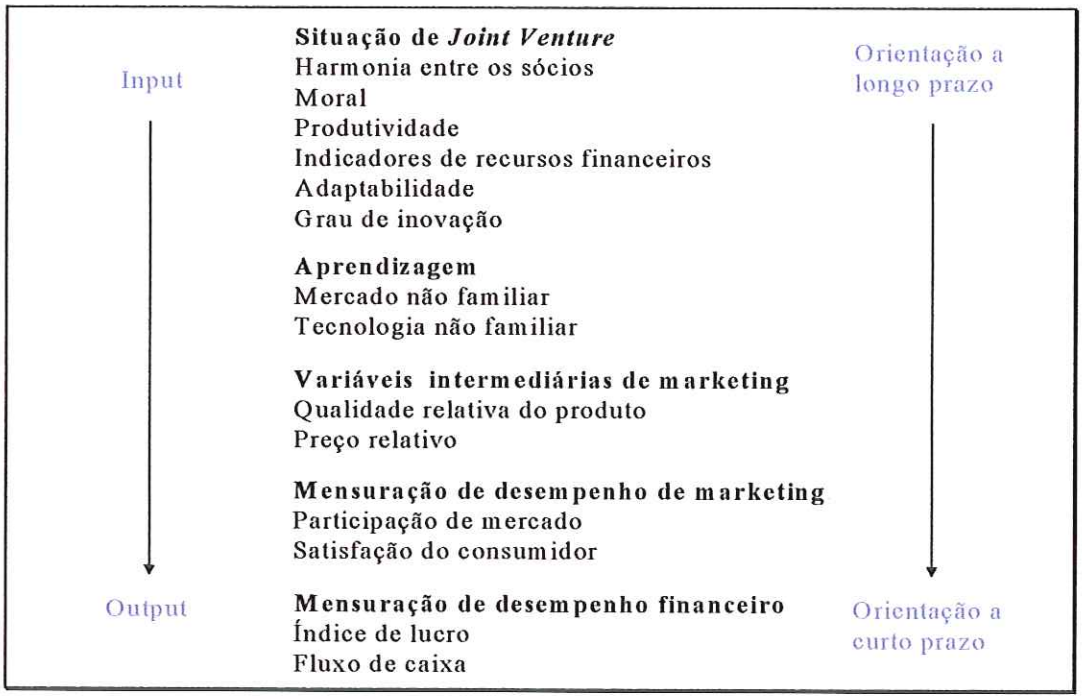


**Figura 6 – *Inputs/Outputs* de variáveis**

Fonte: Adaptado de LORANGE & ROOS (1996).

No extremo do *output* do processo organizacional de uma aliança estratégica (orientação de curto prazo), encontram-se as mensurações tradicionais, por exemplo, a rentabilidade. Esses são indicadores de desempenho. Na outra extremidade, onde ocorre o *input* do processo organizacional (orientação de longo prazo), encontram-se as variáveis que são determinantes de desempenho, isto é, o que a organização está fazendo e como ela atinge os resultados.

BROWN (2000) aprofunda essa relação de *inputs/outputs* ao inserir mais duas variáveis no processo de análise de uma organização, a saber: sistema de processamento e resultados, conforme demonstrado na Figura 7.

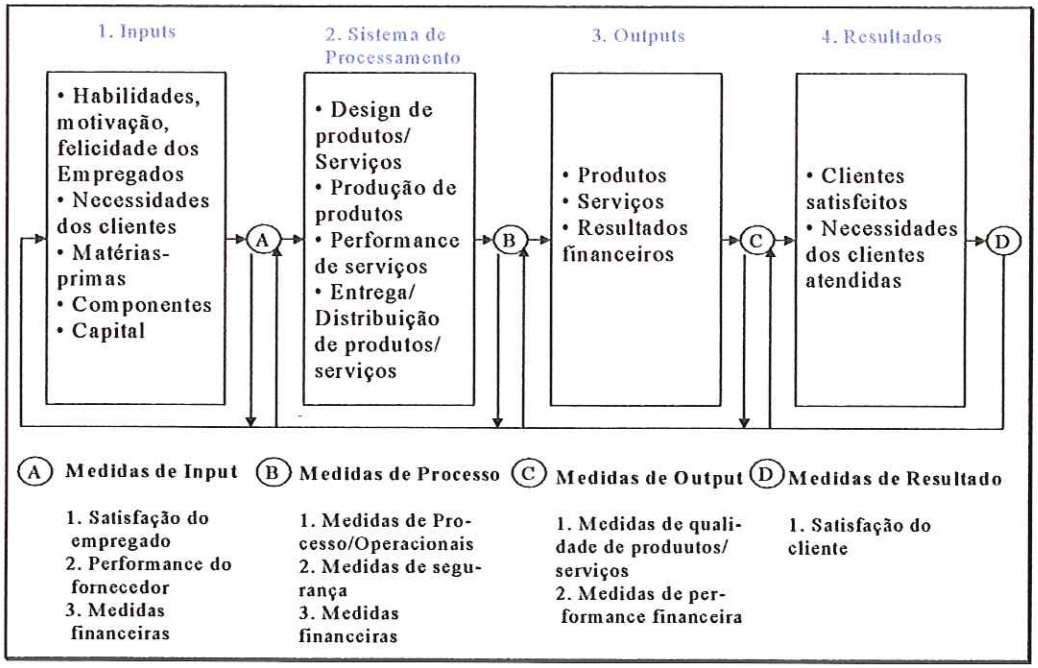


**Figura 7 – Medidas de *Inputs/Outputs***

Fonte: Adaptado de BROWN (2000).

Ainda de acordo com BROWN (2000), é verdade que todas as quatro perspectivas de mensuração são importantes para qualquer organização, o *scorecard* pode diferir no foco que será dado, dependendo do nível em que uma determinada pessoa se encontra dentro da organização. As informações que o presidente de uma organização necessita são diferentes daquelas de que um gerente precisa para avaliar a performance de sua divisão. Nesse sentido, as informações que o Gerente do Grupo Virtual necessitará para avaliar o desempenho das empresas-membros poderão ser aquelas encontradas em seus *outputs,* ou seja, as informações de que um gerente necessita são aquelas baseadas em dados de curto prazo, enquanto que, para o presidente da empresa em suas tomadas de decisões, as informações necessárias serão mais centradas em dados de longo prazo. Essa questão será melhor discutida nos tópicos seguintes.

KAPLAN (1990) destaca que as unidades de custo são usadas para comparar a performance da organização em relação aos seus competidores ou para comparar a performance das plantas na organização. As atividades do dia a dia, entretanto, são monitoradas por sistemas operacionais que também diagnosticam problemas e sugerem melhorias.

Como salienta LORANGE & ROOS (1996, p.51) "em função de uma organização poder ser bem classificada em termos de mensuração de *input* e mal classificada em termos de mensuração de *output*, e vice-versa, essa estrutura *input-output* pode ser útil para entender como avaliar as alianças estratégicas de uma empresa".

A partir do que foi exposto na Figura 7, que se refere a uma estrutura *input-output* de uma *j*oint *venture,* o processo de avaliação de empresas torna-se mais complexo quanto mais complexa for a estrutura da aliança estratégica adotada.

Como explicado anteriormente, as variáveis consideradas em um processo de mensuração financeira estão sujeitas a influências internas e/ou externas à empresa, como por exemplo, a receita e os custos auferidos. Nesse sentido, CAMPIGLIA & CAMPIGLIA (1995, p.265) afirmam que "a receita de vendas é afetada pela procura de mercado, pelas condições da concorrência, pela política promocional e de preços e por outras influências. Os custos ressentem-se de múltiplos fatores, inclusive do volume de produção, dos métodos e dos processos de manufatura, da capacidade da fábrica e do grau de sua utilização, da eficiência do trabalho e da eficiência administrativa, todos eles suscetíveis de um relativo governo interno".

Ainda, de acordo com CAMPIGLIA & CAMPIGLIA (1995), tal variedade de causas e influências torna complexa e difícil à administração de uma empresa, cuja

eficiência depende tanto da capacidade dos gestores como da disposição e do manejo dos instrumentos de controle que, colocando-as em evidência, permitem também orientar as medidas preventivas ou corretivas capazes de promover o controle dos custos e a conseqüente otimização do lucro.

## 3.1 A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA A ANÁLISE ECONÔMICA/FINANCEIRA

A contabilidade é um sistema de informação e de avaliação. A contabilidade legal tem por objetivo principal informar o público externo à empresa: acionistas, bancos, órgãos de administração pública e outros. Para tanto, deve ficar subordinada a rígidos padrões mais ou menos universais, para que as informações geradas por essa contabilidade possam ser interpretadas por qualquer pessoa externa à organização (FALCINI, 1995).

Existe um conjunto de regras, geralmente aceito nos meios contábeis, que orienta a atividade do contador ou um profissional afim, denominado Princípios Fundamentais de Contabilidade. Estes princípios são, normalmente, criados e aperfeiçoados em países mais desenvolvidos que empregam grandes montantes em pesquisas neste campo, por meio das entidades profissionais, órgãos do governo e universidades.

Quando um auditor examina a contabilidade de uma empresa, a sua preocupação básica é averiguar se a contabilidade está sendo desenvolvida de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Segundo MARION (1998, p.37) "os princípios geralmente aceitos surgiram da necessidade de se apresentar uma linguagem comum para se preparar e interpretar apropriadamente os relatórios contábeis. Evidentemente que, se cada contador estabelecesse critérios próprios para elaboração dos relatórios contábeis, não haveria condições de as pessoas interessadas na empresa (cliente, governo, fornecedor, acionista etc.) fazerem uma interpretação adequada e uniforme daqueles relatórios".

Complementando este raciocínio IUDÍCIBUS *et al.* (1995, p.62) "a Contabilidade é uma ciência nitidamente social quanto às suas finalidades, mas como metodologia de mensuração, abarca tanto o social quanto o quantitativo. É social quanto às finalidades, pois em última análise, através de suas avaliações do progresso de entidades, propicia um melhor conhecimento das configurações de rentabilidade e financeiras, e, indiretamente, auxiliam os acionistas, os tomadores de decisões, os investidores, a aumentar a riqueza da entidade e, como conseqüência, as suas, amenizando-lhes as necessidades. (...) É em parte quantitativa, em sua forma de materialização na equação patrimonial básica, que não admite desgarramentos de sua lógica formal (Ativo = Passivo)".

Ainda de acordo com IUDÍCIBUS *et al.* (1995, p.58) "a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informações e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização".

Complementando este raciocínio IUDÍCIBUS (1998, p.21) afirma que "a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira

de balanços etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório".

Deste pensamento, ao que parece, o tratamento das informações contábeis se revela de vital importância para a sobrevivência das empresas em uma economia competitiva, pois será a partir destas informações disponíveis que o administrador terá a capacidade de detectar possíveis "distúrbios" em suas contas, além de ter indicada a fonte de tal distúrbio, possibilitando assim um aperfeiçoamento no processo de tomada de decisões gerenciais dentro da empresa.

Alicerçando este pensamento, IUDÍCIBUS & MARION (1999, p.19) afirmam que "observamos com certa freqüência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc, fatores estes que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, (...) constatamos que, muitas vezes, a "célula cancerosa" não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em conseqüência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais".

Portanto, a necessidade de as empresas possuírem uma contabilidade estruturada, que realmente atenda às necessidades, não somente dos empresários, mas como também de investidores, governo, fornecedores e outros interessados é de suma importância para a manutenção e o sucesso de uma empresa no mercado.

## 3.2 PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DE UMA EMPRESA

As organizações precisam de índices em seus processos de avaliação (*scorecards)* para prover um bom retrato de sua performance baseada em poucas medidas (BROWN, 2000).

No curso dos negócios, ocorrem algumas circunstâncias especiais em que se faz necessária a estimativa total, ou parcial, do valor de um empreendimento. Entre elas destacam-se (FALCINI, 1995):

a) A compra ou a venda de um bem, de uma empresa ou de um fundo de comércio;

b) Nos estudos de viabilidade de associações de interesses da empresa;

c) Em uma expropriação legal;

d) Em uma partilha entre herdeiros;

e) Na determinação do valor das participações sociais;

f) Na fusão de duas ou mais empresas;

g) Na divisão de uma sociedade em duas ou mais empresas;

h) No aporte parcial em bens de uma empresa para outra;

i) Em um aumento de capital com aporte de bens;

j) Em uma eventual conversão da dívida de uma país por ações ou participação em empresas;

l) Na privatização de empresas estatais;

m) Em uma dissolução societária;

n) Etc.

Para FALCINI (1995, p.16) "além de todas essas situações específicas que vez por outra ocorrem no curso normal dos negócios, em uma ou outra empresa, e

que exigem a definição do valor parcial ou total de um empreendimento, uma situação se destaca pela sua importância e pela sua periodicidade em que exige tal situação".

Sob esse enfoque, tanto os administradores como os investidores, têm a necessidade de conhecer e prever os efeitos de suas decisões através de estimativas do valor econômico do empreendimento, a períodos regulares.

Para tanto, um fator preponderante no processo de avaliação ou mensuração econômica é o nível de informações disponíveis aos agentes envolvidos, pois quanto mais rápido e eficiente for o acesso às informações relevantes, maiores serão as chances de sucesso de qualquer empreendimento.

Salientando esse pensamento (FALCINI, 1995) coloca que a informação é uma peça-chave nos processos de avaliação econômica das empresas, por sua vez, esses processos de avaliação devem ser alimentados com o maior nível e qualidade de informações relevantes sobre a empresa, suas políticas e decisões de investimentos, financiamentos e dividendos, pois assim essas empresas terão condições de antecipar, com maior precisão, o valor econômico intrínseco à empresa e às suas ações.

Ao se falar em avaliar ou estimar o valor de um empreendimento ou de um investimento, a primeira coisa que vem a cabeça é sobre o motivo que ocasiona tal procedimento e a segunda, é sobre a aceitabilidade e confiabilidade do método a ser utilizado na estimativa.

Nesse caso, existem atualmente alguns métodos, que aqui somente serão citados, que são utilizados pelos mais diversos agentes, para se avaliar economicamente uma empresa[2]:

a) Valor matemático contábil (ou situação contábil);

b) Valor matemático intrínseco;

c) Valor de rendimento ou benefícios;

d) Valor de bolsa;

e) Valor de reconstituição ou valor novo;

f) Valor para seguro;

g) Valor venal (ou valor de mercado);

h) Valor de utilização (ou valor de uso);

i) Valor de aporte;

j) Valor de liquidação;

l) Valor potencial ou dinâmico.

## 3.3 REFLEXOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO ECONÔMICA/FINANCEIRA SOBRE O PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS

A proteção que o processo de avaliação econômica/financeira oferece à riqueza patrimonial, dando maior segurança e garantia aos administradores, proprietários, fisco e financiadores do patrimônio, apresenta segundo FRANCO & MARRA (1992, p. 27) os seguintes aspectos:

---

[2] Para maiores informações ver FALCINI, P. (1995). *Avaliação econômica de empresas: Técnica e Prática.* São Paulo: Ed. Atlas.

- ✓ **Aspecto administrativo:** Contribui para a redução da ineficiência, negligência, incapacidade e improbidade de empregados e administradores.
- ✓ **Aspecto patrimonial:** Possibilita um melhor controle dos bens, direitos e obrigações que constituem o patrimônio.
- ✓ **Aspecto fiscal:** Estimula e obriga o cumprimento das obrigações fiscais, resguardando o patrimônio contra multas, o proprietário contra penalidades decorrentes da lei de sonegação fiscal e o fisco contra sonegação de impostos.
- ✓ **Aspecto técnico:** Contribui para a mais adequada utilização das contas, maior eficiência dos serviços contábeis, maior precisão das informações e a garantia de que a escrituração e as demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com os princípios e normas de contabilidade.
- ✓ **Aspecto financeiro:** Resguarda créditos de terceiros – fornecedores e financiadores – detectando possíveis fraudes e dilapidações do patrimônio, permitindo maior controle dos recursos para fazer face a esses compromissos.
- ✓ **Aspecto econômico:** Assegura maior exatidão dos custos e veracidade dos resultados, na defesa do interesse dos investidores e titulares do patrimônio.
- ✓ **Aspecto ético:** Examina a moralidade do ato praticado, pois o registro poderá estar tecnicamente elaborado e o fato legalmente comprovado, porém o ato da administração poderá ser moralmente indefensável, cabendo a auditoria apontá-lo para julgamento dos titulares do patrimônio ou de seus credores.

Para FRANCO & MARRA (1992) o processo de avaliação econômica/financeira deixou de ser, para as entidades, e especialmente para as empresas da atualidade, apenas mais um instrumento criado pela administração para aumentar seus controles sobre o pessoal administrativo. Atualmente é meio

indispensável de confirmação da eficiência dos controles e fator de maior tranqüilidade para a administração e de maior garantia para investidores, bem como para o próprio fisco, que tem na auditoria o colaborador eficiente e insuspeito, que contribui indiretamente para melhor aplicação das leis fiscais.

Desse pensamento, conclui-se que a utilização de sistemas de avaliação econômica/financeira pode ser aplicável e totalmente viável nas mais diversas formas de organização entre empresas. Para ilustrar esse pensamento, serão utilizadas duas formas de alianças estratégicas: Consórcios e *Joint Ventures.*

### 3.3.1 CONSÓRCIOS

A aliança estratégica tipo consórcio usa as mesmas medidas de controle utilizadas pelas alianças estratégicas de caráter provisório, tais como: avaliar o progresso do desenvolvimento tecnológico, nível de satisfação do consumidor ou de participação de mercado. Entretanto, a questão da utilização de recursos torna-se crucial, principalmente em relação aos custos. O problema dos recursos atribuídos a cada sócio torna-se crítico porque sempre há a tentativa de interrupção de seu fluxo no decorrer do empreendimento LORANGE & ROOS (1996).

De acordo com LORANGE & ROOS (1996, p.54) "o resultado financeiro final também será parcialmente importante. Acima de tudo, porém, o nível de utilização de recursos em relação aos custos é a mensuração-chave, por permitir avaliar se os resultados físicos estão sendo atingidos com recursos financeiros razoáveis e que esses recursos estão sendo empregados pelas partes de maneira justa".

Deve-se ressaltar que uma das maneiras de se mensurar os resultados pretendidos por esta forma de aliança estratégica, é a mensuração financeira, e que juntamente com outras formas de mensuração de resultado como: desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento conjunto de novas tecnologias, conquista de novos mercados e assim por diante, contribuem de forma significativa, à manutenção dos parceiros dentro desta forma de aliança estratégica, gerando por sua vez, um status de confiança e tranqüilidade entre os seus membros.

### 3.3.2 JOINT VENTURE

O planejamento e a abordagem técnica na formação de uma *joint venture* deve incluir algumas variáveis que devem ser analisadas, com intuito de se criar uma infra-estrutura durável, técnica e legal para evitar qualquer dissabor entre os elementos que constituem a mesma.

A análise financeira realizada em uma *joint venture* visa, tanto a pré-formação da entidade, como a pós-formação desta mesma entidade, e envolve a análise das seguintes variáveis: projeção do balanço patrimonial, projeção da conta de resultados, projeção da demonstração das origens e aplicações de recursos com análises de planos contingentes para cobrir imprevistos e projeção do fluxo de caixa.

Estas análises e projeções financeiras formarão um critério do risco financeiro da *joint venture*, e os planos contingentes em caso de necessidade de refinanciamento das operações e identificação destes fundos de contingência.

Aqui vale um comentário a respeito dessa forma de avaliação, no sentido de que a análise, seja ela pré ou pós formação, visa evitar qualquer tipo de problema

financeiro por parte das empresas envolvidas neste tipo de aliança estratégica. A análise no momento de pré-formação de uma *joint venture* busca detectar possíveis problemas financeiros na futura empresa parceira e que pode vir a prejudicar a parceria. Em relação ao momento pós-formação, esta análise objetiva realizar um controle sobre os dados financeiros das empresas envolvidas, de maneira a monitorar o desempenho destas e alertar para uma possível desvirtuação daquilo que foi determinado em contrato.

LORANGE & ROOS (1996) comentam que ao mensurar o desempenho de uma aliança estratégica, os resultados em termos de venda e lucro tornam-se importantes, como também é importante saber se a aliança é ou não é competitiva, avaliando se os recursos destinados a ela foram ou não suficientes para o enfrentamento das eventualidades competitivas. As operações conjuntas da aliança estratégica serão abandonadas à medida que os pressupostos da aliança se alterarem. Portanto, pode-se defender o monitoramento de pressupostos estratégicos mais importantes, como um tipo de mensuração de resultado.

Ainda de acordo com LORANGE & ROOS (1996) tanto para as alianças estratégicas de *joint ventures* baseadas em projeto como as *joint ventures* plenas, os resultados de desempenho financeiro tornam-se a dimensão-chave de controle; custos, vendas, lucros e quase nenhum cálculo do retorno sobre investimento. Além disso, deve haver alguma mensuração do desempenho estratégico para determinar se os pressupostos deste tipo de estratégia ainda são válidos. Isso permite que as empresas-mães avaliem se as mensurações de desempenho são satisfatórias ou não, dado o clima do negócio e seu ambiente mutante.

## 3.4 ANÁLISE DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM EMPRESAS

A análise das demonstrações financeiras tem como objetivo elaborar a Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos, como também o cálculo de índices financeiros, com o intuito de avaliar o desempenho passado, presente e futuro das empresas.

Para ATTIE (1998, p.251) "as demonstrações financeiras devem ser suficientemente claras, de forma a exprimir a correta situação patrimonial e financeira da empresa naquele determinado momento, levando em conta todos os critérios, princípios contábeis e as legislações e regulamentos que regem o tipo de atividade em apreciação".

As demonstrações e informações contábeis destinam-se não somente a auxiliar os órgãos administrativos do patrimônio, como também resguardar os interesses do fisco (que participa nas operações e nos resultados da atividade patrimonial) e dos trabalhadores (que participam da atividade produtiva e se beneficiam das contribuições da entidade aos fundos de assistência, de previdência social e de garantia do tempo de serviço dos empregados) (FRANCO & MARRA, 1992).

As demonstrações financeiras, quando elaboradas com critérios e cuidados necessários devem espelhar informações consistentes, ou seja, mostrar um "raio x" efetivo da empresa em um dado momento.

Corroborando esse pensamento GENTRY *et al. apud* FALCINI (1995) afirmam que uma análise combinada entre os tradicionais índices financeiros utilizados para previsão de insolvências e falências e a geração operacional líquida

de caixa resultou em um modelo que aumentou a capacidade preditiva da ocorrência de tais eventos. As evidências maiores são, pois, de que a capacidade da empresa em gerar internamente fluxos de fundos operacionais de caixa é um importante fator, em conjunto com outros, na previsão de sua insolvência ou falência, ou seja, do seu fracasso econômico.

Na mesma linha de raciocínio de GENTRY *et al.*, TREYNOR *apud* FALCINI (1995) também coloca que, aqueles que criticam a meta de maximização do valor da empresa, estão esquecendo que os acionistas (ou cotistas) não são meramente os beneficiários do sucesso financeiro da empresa, mas são também, os juízes que determinam o poder financeiro da administração. Nesse sentido, qualquer administração empresarial que desprezar o objetivo financeiro de maximização do valor da empresa estará assim agindo a seu próprio risco.

Colaborando com o pensamento de TREYNOR *apud* FALCINI, DAMODARAN (1996) destaca que se o objetivo nas finanças corporativas é maximizar o valor da empresa, então o relacionamento entre as decisões financeiras, estratégia corporativa e o valor da firma têm de ser delineados. O valor da empresa pode ser diretamente relacionado às decisões que são tomadas – os projetos em consecução, as finanças corporativas e sobre a política de dividendos. Entender este relacionamento é a chave para que o valor da empresa seja maximizado e tornar sensata uma reestruturação financeira.

As empresas estão expostas a fatores que necessitam de conhecimento e competência por parte de todos os seus colaboradores. Por sua vez, estas empresas estão sujeitas a obedecer a toda legislação e regulamentação legal, fiscal, social e societária, que inclui a abertura da empresa, a autorização de funcionamento, a

manutenção de suas atividades, impostos, taxas, contribuições, encargos sociais, etc de ordem municipal, estadual e federal e sem contar com os riscos e problemas advindos do âmbito comercial e de concorrência de toda ordem, inclusive pela globalização dos mercados (ATTIE, 1998).

Para que as demonstrações financeiras expressem realmente aquelas informações fornecidas aos vários agentes de interesse, estas devem ser corretamente elaboradas e necessitam seguir uma metodologia que permita, segundo ATTIE (1998):

a) de um lado, a obediência a preceitos técnicos emanados da doutrina contábil e seus órgãos legais reguladores que a influenciam e;

b) do outro lado, a coleta de informações dos acontecimentos ocorridos em cada segmento da empresa por intermédio de um sistema de informações e de uma sistemática que permita controles efetivos sobre tudo o que acontece na empresa.

A análise de índices financeiros é comumente usada pelos acionistas, credores e pelos administradores financeiros, com a finalidade de fazer uma avaliação relativa da situação financeira da empresa. O uso de índices financeiros é atrativo, pois dá uma medida relativa do desempenho financeiro de uma empresa.

Os índices financeiros são usados pelos acionistas atuais e potenciais para medir o risco e o retorno das empresas analisadas. Os credores da empresa estão interessados, principalmente, na liquidez de curto prazo da empresa e em sua habilidade para realizar os pagamentos devidos e por sua vez, os administradores, da mesma forma que os acionistas, devem estar preocupados com todos os aspectos da situação financeira da empresa, como também monitorar o desempenho da empresa de um período para outro, pois quaisquer mudanças inesperadas são examinadas, a

fim de serem identificados os problemas que estejam se desenvolvendo (GITMAN, 1997).

De acordo com ROSS *et al.* (1997, p.72) "a análise de demonstrações financeiras é, em sua essência, uma aplicação do princípio da "administração por exceção". Em muitos casos, tal análise se reduzirá à comparação de índices de uma empresa a alguma espécie de média ou a índices representativos. Os índices que parecerem diferir mais das médias serão destacados para exame adicional".

Como bem lembra FALCINI (1995, p.97) "os administradores desses modernos empreendimentos deveriam se preocupar não só em manter e apresentar a liquidez e solvência, mas em administrar com eficiência, suas atividades reais, pois que daí resultará sua capacidade de geração de fundos de caixa, a qual é a origem básica de todos os outros números e índices, contábeis ou não, culminando no valor econômico, o qual não é só geralmente, mas totalmente aceito pelos agentes econômicos no mundo real".

### 3.4.1 ÍNDICES FINANCEIROS

Um índice é a combinação ou relação de várias medidas separadas com o intuito de resultar em um simples e abrangente indicador de performance (BROWN, 2000).

A análise por meio de índices não envolve meramente a aplicação de uma fórmula a dados financeiros. O mais importante é a interpretação do valor do índice. Para responder a questões como: Está muito alto ou muito baixo? É bom ou ruim?, e

assim por diante, é necessário dispor de um padrão significativo ou uma base de comparação (GITMAN, 1997).

Complementando esse raciocínio (BROWN, 2000) coloca que, um índice de performance permite que você combine várias métricas diferentes que são mensuradas de diferentes maneiras, sendo que dependendo da métrica, um aumento ou diminuição em determinado índice, pode ser um fator positivo ou negativo para a organização.

Três tipos de comparação de índices podem ser feitos: 1) análise vertical (*cross-sectional*), 2) análise horizontal e 3) análise combinada.

1) A análise vertical envolve a comparação dos índices financeiros de diferentes empresas em um mesmo período de tempo. Toda empresa está interessada em saber como tem sido o seu desempenho em relação aos seus concorrentes. Muitas vezes, o desempenho da empresa é comparado com o do líder do setor, de forma a descobrir as principais diferenças operacionais, as quais, se mudadas, aumentarão sua eficiência.

2) A análise horizontal envolve a comparação dos índices financeiros de diferentes empresas ao longo do tempo. Uma comparação entre o desempenho atual e o desempenho passado, permite determinar se a empresa está progredindo conforme planejado. A formação de tendências pode ser visualizada através de comparações plurianuais e o conhecimento dessas tendências deve ajudar a empresa no planejamento das atividades futuras. Como na análise vertical, quaisquer mudanças significativas de ano a ano podem ser avaliadas para se determinar se são sintomas de um problema importante.

3) A análise combinada mescla a análise horizontal com a análise vertical. Este tipo de análise permite avaliar a tendência no comportamento do índice com relação à tendência do setor (GITMAN, 1997).

Para este autor, é conveniente tomar algumas precauções acerca da elaboração e apresentação de índices financeiros:

1) Um único índice, geralmente, não fornece informações suficientes para se julgar o desempenho global da empresa. Somente quando um grupo de índices for usado é que se podem emitir julgamentos razoáveis. Se o objetivo da análise for examinar apenas certos aspectos específicos da situação financeira de uma empresa, então um ou dois índices podem ser suficientes.

2) As demonstrações financeiras que estão sendo comparadas devem ser da mesma data ou mês de encerramento, caso contrário, os efeitos da sazonalidade podem levar a conclusões e decisões errôneas.

3) É preferível usar demonstrações financeiras auditadas para fins de análise por índices. Se as demonstrações não forem auditadas, não há razão para se crer que os dados ali encontrados reflitam a verdadeira situação financeira da empresa.

4) Os dados financeiros que estão sendo comparados devem ter sido elaborados com os mesmos critérios. O uso de tratamentos contábeis diferentes pode distorcer os resultados da análise por índices, independentemente do tipo de análise usado.

### 3.4.2 GRUPOS DE ÍNDICES FINANCEIROS

Os insumos básicos para a análise baseada em índices são a Demonstração do Resultado e o Balanço Patrimonial da empresa, referentes ao período a serem examinados.

Os índices financeiros podem ser divididos em 4 grupos básicos: 1) Índices de Liquidez, 2) Índices de Atividade, 3) Índices de Endividamento e 4) Índices de Lucratividade. Os índices de liquidez, de atividade e de endividamento medem, fundamentalmente, o risco da empresa; enquanto que os índices de lucratividade medem o retorno da empresa.

#### 3.4.2.1 Análise de liquidez

A liquidez de uma empresa é medida pela capacidade em satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data do vencimento. A liquidez refere-se à solvência da situação financeira global da empresa, ou seja, a facilidade com a qual ela pode pagar suas contas. As três medidas básicas de liquidez, segundo (GITMAN, 1997) são: 1) Capital circulante líquido, 2) Índice de liquidez corrente e 3) Índice de liquidez seco.

1) O Capital circulante líquido, embora na realidade não seja um índice, é normalmente utilizado para medir a liquidez global da empresa, este índice é calculado da seguinte maneira:

**Capital circulante líquido = Ativo Circulante – Passivo Circulante**

2) O Índice de liquidez corrente é um dos índices financeiros mais comumente utilizados, mede a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações de curto prazo. É expresso por:

**Índice de liquidez corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante**

3) O Índice de liquidez seco é semelhante ao índice de liquidez corrente, com a única diferença que exclui os estoques do ativo circulante da empresa, por ser geralmente o ativo de menor liquidez. É calculado da seguinte maneira:

**Índice de liquidez seco = (Ativo Circulante – Estoques) / Passivo Circulante**

### 3.4.2.2 Análise de atividade

Os Índices de Atividade são utilizados para medir a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa. As medidas de liquidez são geralmente inadequadas, pois diferenças na composição dos ativos circulantes e passivos circulantes podem afetar significativamente a "verdadeira" liquidez da empresa. Algumas medidas básicas de análise de atividade, segundo (GITMAN, 1997) são: 1) Giro dos estoques, 2) Período médio de recebimento, 3) Período médio de pagamento e 4) Giro do ativo total.

1) O Giro dos estoques geralmente mede a atividade, ou liquidez, dos estoques da empresa. É calculado da seguinte maneira:

**Giro dos estoques = Custo dos produtos vendidos (CPV) / Estoques**

2) O Período médio de recebimento, ou idade média das duplicatas a receber, é útil na avaliação das políticas de crédito e cobrança. É obtido da seguinte maneira:

**Período médio de recebimento = Duplicatas a receber / (Vendas anuais / 360)**

3) O Período médio de pagamento, ou idade média das duplicatas a pagar, é calculado da seguinte maneira:

**Período médio de pagamento = Duplicatas a pagar / (Compras anuais / 360)**

4) O Giro do ativo total indica a eficiência com a qual a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas. Geralmente, quanto maior o giro do ativo total da empresa, mais eficientemente seus ativos foram utilizados. Essa medida é, provavelmente, de maior interesse para os administradores, já que indica se as operações da empresa foram ou não financeiramente eficientes. Este índice é calculado como:

**Giro do ativo total = Vendas / Ativo total da empresa**

### 3.4.2.3 Análise de endividamento

A situação de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucros. Em geral, o analista financeiro está mais interessado nas dívidas de longo prazo da empresa, uma vez que esses empréstimos comprometem a empresa com o pagamento de juros a longo prazo, assim como a devolução do principal. Algumas medidas básicas de análise de endividamento, segundo (GITMAN, 1997) são: 1) Índice de endividamento geral e 2) Índice de cobertura de juros.

1) O Índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores. Quanto maior for este índice, maior será o montante do capital de terceiros que vem sendo utilizado para gerar lucros. O índice é calculado como segue:

**Índice de endividamento geral = Exigível total / Ativo total**

2) O Índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa para realizar pagamentos de juros contratuais. Quanto maior for este índice, maior será a capacidade da empresa para liquidar suas obrigações de juros. O índice é calculado da seguinte maneira:

**Índice de cobertura de juros = LAJIR[3] / Despesa anual em juros**

### 3.4.2.4 Análise de lucratividade

As medidas de lucratividade relacionam os retornos financeiros da empresa em relação a suas vendas, a seus ativos e ao seu patrimônio líquido. Algumas medidas básicas de análise de lucratividade, segundo (GITMAN, 1997) são: 1) Margem bruta, 2) Margem líquida, 3) Margem operacional, 4) Taxa de retorno sobre o ativo total e 5) Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido.

1) A Margem bruta mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que restou, após a empresa ter pagado seus produtos. Quanto mais alta a margem bruta,

[3] Lucro antes dos juros e do imposto de renda.

tanto melhor, e menor o custo relativo dos produtos vendidos. A Margem bruta é calculada da seguinte maneira:

**Margem bruta = Lucro bruto / Vendas**

2) A Margem Líquida mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que restou, após a dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Quanto mais alta a margem líquida, melhor. A Margem líquida é calculada da seguinte maneira:

**Margem líquida = Lucro líquido após o imposto de renda / Vendas**

3) A Margem operacional mede o que, com freqüência, se denomina lucros puros, obtidos em cada unidade monetária de venda. O lucro operacional é puro, quando se ignora quaisquer despesas financeiras ou obrigações governamentais e considera somente os lucros auferidos pela empresa em suas operações. Quanto mais alta a margem operacional, melhor. A Margem operacional é calculada da seguinte maneira:

**Margem operacional = Lucro operacional / Vendas**

4) A Taxa de retorno sobre o ativo total mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis. Quanto mais alta a taxa, melhor. A Taxa de retorno sobre o ativo total é calculada da seguinte maneira:

**Taxa de retorno sobre o ativo total = Lucro líquido depois do IR[4] / Ativo total**

5) A Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa. Quanto mais alta a taxa, melhor. A Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido é calculada da seguinte maneira:

**Taxa de retorno sobre o PL[5] = Lucro líquido depois do IR / PL**

[4] Imposto de Renda
[5] Patrimônio líquido.

# CAPÍTULO 4 – ANÁLISE ECONÔMICA/FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS E EMPRESAS VIRTUAIS

O crescimento das empresas é dependente da forma como estrutura o seu capital. Esta estrutura é que permitirá o dimensionamento dos investimentos, das capacidades de compra e venda, pesquisa e desenvolvimento e as políticas comerciais e concorrenciais. Portanto, os sistemas de controles gerenciais, incluindo os financeiros, podem ser de grande valia para as empresas, inclusive as integrantes de alianças estratégicas, atendendo suas particularidades e seus interesses.

Para YOSHINO & RANGAN (1996), a forma como as alianças são estruturadas é de suma importância, pois isto propicia o cenário para a interação contínua entre os parceiros aliados, e os objetivos estratégicos e operacionais dos parceiros, sejam declarados ou ocultos, só podem ser alcançados se a estrutura da aliança permitir.

Como destaca CAMPIGLIA & CAMPIGLIA (1995), uma vez definidos os objetivos, quer se trate de instituir uma nova empresa, quer se cogite monitorar cada estágio ou período de seu funcionamento, o planejamento é conseqüência direta dessa primeira atitude. Não é possível obter eficiência administrativa e otimização do lucro sem planejamento, qualquer que seja a dimensão da empresa ou natureza do

trabalho proposto. A empresa que opera sem planejamento sujeita-se a desperdício de tempo e dinheiro por falta de coordenação de trabalho e de atitudes.

Nesse sentido DAS & TENG *apud* KLOTZLE (2002) examinam as metas e objetivos dos parceiros envolvidos na formação de uma parceria estratégica através de quatro tipos básicos de recursos que uma firma pode possuir e com os quais pode contribuir durante a formação de uma aliança estratégica: recursos financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais. Como a formação de uma parceria pode ser vista como parte de um processo no qual as firmas envolvidas procuram recursos complementares aos seus, os tipos de recursos com os quais uma firma contribui para a formação de uma aliança constituem fator fundamental para entender as metas e os objetivos envolvidos na sua criação.

Ainda de acordo com esses autores, outro fator importante para entender o processo de formação de uma aliança estratégica é o risco. O risco pode ser diferenciado em relacional e de desempenho. O risco relacional se refere à probabilidade de que um parceiro não desenvolva um espírito de cooperação, ou seja, que adote um comportamento oportunista. O risco de desempenho, por sua vez, se refere à probabilidade de que os objetivos estratégicos acertados entre os parceiros da aliança não sejam atingidos, mesmo havendo boa cooperação entre eles.

A partir dessa colocação, pode-se pressupor que inerente ao risco de desempenho, o risco financeiro assume um papel relevante no contexto de interação entre os parceiros em uma aliança estratégica, pois apesar de existir a *priori* um bom relacionamento cooperativo entre os parceiros, não necessariamente os parceiros apresentarão performance financeira compatível com os objetivos do projeto. Com o intuito de evitar possíveis problemas que ocasionem uma instabilidade na confiança

dos parceiros em termos financeiros, parece de suma importância a criação e utilização de mecanismos de controle financeiro que evitem tais conflitos.

Esses mecanismos deverão ser o mais compatível possível com os sistemas de controle e necessidades dos parceiros que constituem a aliança estratégica. Espera-se que isso seja feito sem a instalação de dois sistemas paralelos de controle, evitando a geração de papelada excessiva para as alianças estratégicas – uma atividade que pode não ampliar a probabilidade de sucesso do empreendimento (LORANGE & ROOS, 1996).

LIPNACK & STAMPS (1994), reforçam que as alianças estratégicas podem traçar suas fronteiras detalhadamente por meio de rigorosos contratos de exclusividade, ou então de forma mais geral mediante acordos comedidos quanto ao princípio de trabalho conjunto. A chave está em compreender o escopo do acordo, de modo que direitos de propriedade, intelectual ou de outra natureza, não se tornem alvo de conflitos.

Ao longo da extensa bibliografia pesquisada, é constatada a preocupação de diversos autores, como CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), YOSHINO & RANGAN (1995), LORANGE & ROOS (1996), no que concerne ao acompanhamento financeiro pós-formação de uma aliança estratégica, respeitando as particularidades de cada aliança. O controle financeiro pode ser mais intensivo em uma forma de cooperação do que em outra. No entanto, estes autores se abstêm de tecer comentários, acerca desses sistemas, no momento de pré-formação de alianças estratégicas.

De acordo com CAMPIGLIA & CAMPIGLIA (1995, p.16) "entre as formas de planejamento econômico sobressai a do *controle orçamentário* ou planejamento

orçamentário, de especial significação no estudo da contabilidade de custos, visto que, através de sua tradução monetária, todos os fatos são antecipadamente previstos e calculados, estabelecendo-se, desde logo, o balanço da respectiva situação (...) possibilitando o conhecimento prévio do equilíbrio ou dos desequilíbrios resultantes, da margem de lucro ou perda, a tempo de se introduzirem nos programas futuros os corretivos cabíveis quando se façam evidentes no próprio planejamento".

Para tanto, parece imprescindível que o controle econômico/financeiro seja feito por um agente que seja independente em relação às empresas que desejam integrar uma Organização Virtual, ou mesmo em relação àquelas que já fazem parte da aliança estratégica, e que, em um momento apropriado venham constituir uma Empresa Virtual. Nesse sentido, parece interessante a criação do papel de um gerente que desempenhe a função de analista econômico/financeiro dessas empresas. Dessa forma é necessário aprofundar o entendimento acerca das atribuições comumente desempenhadas pelos gerentes nos mais diversos setores econômicos.

## 4.1 O PAPEL DO GERENTE NAS EMPRESAS

KAPLAN (1990) coloca que o papel de um gerente geral de uma organização, com o suporte de seu *staff,* deve executar duas tarefas fundamentais. Primeiro, o gerente deve verificar que as plantas de forma individual executem as tarefas necessárias nas operações diárias e correntes da empresa, tais como: pedidos de materiais, pagamentos de contas, entrega de pedidos e assim por diante. Segundo, responder a pressão competitiva imposta pelo mercado e aumentar os seus lucros. A performance da rede de trabalho deve melhorar continuamente.

Aprofundando um pouco mais a idéia do papel gerencial de um determinado agente, MINTZBERG *apud* MAXIMIANO (2000), afirma que esse papel deve apresentar um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição. Esse papel por sua vez, pode ser dividido em três sub-papéis: 1) Papéis interpessoais, 2) Papéis de processamento de informação e 3) Papéis de decisão.

### 4.1.1 Papel Interpessoal

#### 4.1.1.1 Figura de proa

O papel de figura de proa compreende todas as atividades nas quais o gerente age como um símbolo e representante de sua organização, como por exemplo: falar em público, comparecer a solenidades, relacionar-se com autoridades, etc.

#### 4.1.1.2 Líder

A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada.

#### 4.1.1.3 Ligação

O papel de ligação envolve a teia de relações humanas que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Por meio dessa teia, ele mantém sua equipe ligada a outras. Isso permite fazer o intercâmbio de recursos e informações necessárias para trabalhar.

### 4.1.2 Papel de processamento de informações

#### 4.1.2.1 Monitor

Esse papel compreende as atividades que o gerente desempenha quando recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente.

#### 4.1.2.2 Disseminador

Como disseminador, o gerente é responsável pela circulação interna das informações, como também disseminar as informações externas para dentro da organização.

#### 4.1.2.3 Porta-voz

Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso – a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização.

### 4.1.3 Papel de decisão

#### 4.1.3.1 Empreendedor

Com esse papel, o gerente deve atuar como iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização, nesse caso, podem incluir melhoramentos na organização, entre outras iniciativas.

#### 4.1.3.2 Controlador de distúrbios

Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são as situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como eventos imprevistos, as crises, ou os conflitos.

#### 4.1.3.3 Negociador

De vez em quando, a organização encontra-se em grandes negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Freqüentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações, com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais.

De acordo com DAVIDOW & MALONE (1993) quer a corporação seja ou não virtual, a função da gerência é produzir resultados trimestrais, anuais e de longo prazo. Resultados que satisfaçam as necessidades dos clientes, funcionários, acionistas e das comunidades nas quais eles vivem. As gerências incapazes de satisfazer as expectativas desses grupos tão divergentes não sobreviverão, nem as instituições pelas quais elas são responsáveis.

Portanto, de acordo com as características inerentes a um gerente demonstradas acima, seria interessante a criação do Gerente do Grupo Virtual de Indústrias. As funções que serão destinadas ao Gerente do Grupo Virtual de Indústrias têm similaridade com as funções desempenhadas pelo Gerente Geral de uma empresa, em especial àquelas que possuam diversas plantas instaladas em várias regiões. Obviamente, algumas peculiaridades são inerentes a cada tipo de organização e não compatíveis com outras formas de organização.

EESC - USP Biblioteca CAMPUS DE S. CARLOS

Para DAVIDOW & MALONE (1993, p. 157) "nesse sentido, não há diferença entre a gerência que conhecemos hoje e a gerência da corporação virtual do futuro. Diferentes serão as estruturas e os métodos que os gerentes precisarão usar para atingir suas metas. Talvez a mudança mais significativa seja aquela que a gerência terá que fazer ao deixar de dirigir as ações e passar a assegurar o funcionamento tranqüilo dos processos".

## 4.2 O PAPEL DO GERENTE DO GRUPO VIRTUAL DE INDÚSTRIAS

Conforme as definições do papel de um gerente dentro de uma empresa, vistos no tópico anterior, tem-se como proposta a criação do papel do Gerente do Grupo Virtual de Indústrias que tem como intuito utilizar um agente que, através da utilização de ferramentas de análise apropriadas, avalie as empresas, no que concerne aos aspectos econômicos/financeiros, que intencionem integrar uma Organização Virtual, como também durante a sua permanência na mesma.

Uma outra função do Gerente do Grupo Virtual de Indústrias seria o de consultor para as empresas que já estejam integradas nessa entidade.

O consultor traz um ponto de vista objetivo e novas idéias, apoiado por um amplo conhecimento de métodos de economia de custo bem sucedidos e comprovados. O consultor também pode ajudar as empresas a aprimorar a tomada de decisão através da melhor organização da reunião de fatos e da introdução de técnicas científicas de análise (LONGENECKER *et al.*, 1997).

Complementando esse raciocínio, BROWN (2000) destaca que os consultores podem, freqüentemente, ser mais objetivos e profissionais, por causa de sua

experiência em outras atividades e em diversas e diferentes organizações e além do mais, consultores tem mais credibilidade em geral, pelo fato de não trabalharem nessas empresas, não sofrem influências ou são coagidos.

Em relação ao papel de consultor, ao Gerente do Grupo Virtual de Indústrias caberia a prestação de serviços nas seguintes áreas:

**1) Consultoria empresarial**

- *Check-up* da situação empresarial
- Planejamento financeiro
- Planejamento orçamentário
- Cálculo do valor econômico da empresa
- Controle de custo da produção
- Implantação da contabilidade industrial

**2) Consultoria Financeira**

- Análise das formas de financiamento mais adequadas à empresa

Esses tipos de consultorias são muito utilizados por alianças estratégicas do tipo Consórcio (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1998). Como exemplo clássico, a região da *Emilia Romagna*, na Itália, possui diversos consórcios empresariais nas áreas de agrobusiness e artesanato. Neste caso, duas associações prestam os mais diversos serviços de assistência, entre eles, o financeiro, para essas entidades, a

saber: *Associazone Piccole Medie industrie* (API) e a *Confederazione Nazionale dell Artegianato* (CNA)[6].

Como nos alerta CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 145) "essas associações, em comparação com o Brasil, cumprem o somatório de papéis que hoje são desenvolvidos por organismos estatais, paraestatais e privados, como os Sebrae's estaduais, associações de classe, sindicatos patronais, empresas de contabilidade, programas de emprego etc".

A partir dessas análises, pode-se supor que o papel desempenhado pelo gerente do GVI, torna-se muito parecido com o papel desempenhado pelo Gerente Geral de empresas, pois os gerentes, sejam eles responsáveis pela coordenação de empresas, alianças estratégicas e outras formas de organização empresarial, utilizam-se de relatórios, baseados nas mais diversas ferramentas gerenciais, entre elas as informações financeiras, para tomarem decisões acerca do desenvolvimento da empresa onde estão inseridos.

Para tanto, o processo de análise econômica/financeira necessitará de um agente, que seja preferencialmente independente da Organização Virtual e que, portanto, não possua vínculos de qualquer ordem com as empresas que intencionem integrar uma Organização Virtual ou mesmo com as que já estejam integradas nessa organização. Esse procedimento visa eliminar qualquer procedimento de favorecimento ou motivos de quebra de confiança por partes das empresas integrantes da Organização Virtual.

---

[6] Para maiores informações, ver CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H . (1998). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Ed. Atlas.

Nesse sentido, a criação do Gerente do Grupo Virtual de Indústrias se torna de grande relevância, no que concerne a manutenção da neutralidade de um agente no processo de análise econômica/financeira dessas empresas.

A configuração das funções que podem ser desempenhadas pelo Gerente do Grupo Virtual de Indústrias pode ser visualizada na Figura 8.

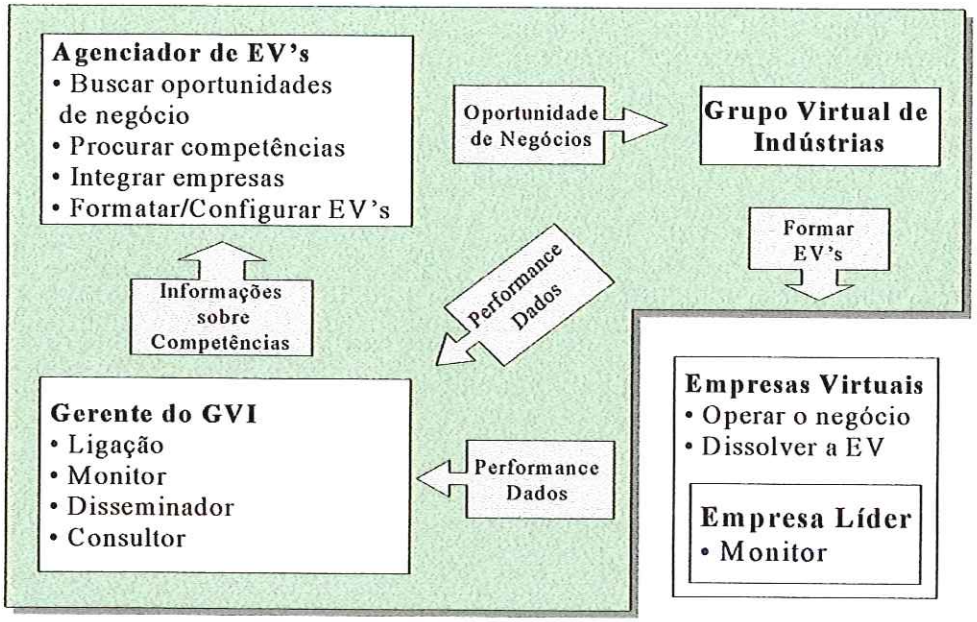


**Figura 8 – Representação do papel exercido pelo Gerente do GVI**

Como visto anteriormente, a partir da definição dos papéis desempenhados por um gerente no cotidiano das empresas, pode-se pressupor que o Gerente do GVI assuma as seguintes funções:

- **Ligação:** O gerente do GVI procurará estimular a união e o aumento da cooperação entre as empresas membros. Pode-se notar que esse papel está intimamente relacionado com o papel de disseminador.
- **Monitor:** O gerente do GVI avaliará as empresas, no aspecto econômico/financeiro, que pretendem ingressar em uma OV e, posteriormente,

ingressas na OV, monitorará financeiramente as mesmas. Deve-se ressaltar que esse papel também será estendido às Empresas Virtuais.

- **Disseminador:** O gerente do GVI fomentará a troca de informações entre as empresas membros.
- **Consultor:** Talvez um dos papéis mais importantes dentre os citados anteriormente, pois é através dessa função que o gerente do GVI prestará serviços, na forma de palestras, seminários, consultoria interna, etc que auxiliem os empresários na tomada de decisões e que conseqüentemente contribua para o desenvolvimento da Organização Virtual e das Empresas Virtuais.

Um aspecto que deve ser observado é que as funções exercidas pelo Gerente do GVI possuem algum grau de relação com as funções exercidas pelo Agenciador de Empresas Virtuais. Por outro lado, deve-se tomar cuidado para que não ocorra uma sobreposição de papéis entre esses agentes.

Um outro aspecto relevante é a respeito da capacitação profissional do Gerente do Grupo Virtual de Indústrias. Os papéis assumidos por ele, exigem pessoas altamente qualificadas e treinadas constantemente, pois mudanças ocorrem, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização. Para BROWN (2000) o uso de pessoas treinadas para avaliar a performance e registrar os dados é um dos melhores caminhos em termos de eficácia e objetividade.

É possível identificar, na bibliografia, diversos métodos de avaliação de performance de empresas, porém, em sintonia com o foco desse trabalho, será dada ênfase ao processo de análise econômica/financeira de empresas.

## 4.3 A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES E DADOS FINANCEIROS PELO GERENTE DO GVI COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE ECONÔMICA/FINANCEIRA

A partir do *framework* de Relacionamento no Ambiente de Negócios Virtuais Globais, apresentado na Figura 2 (página 45) é possível identificar quatro momentos no qual a avaliação econômica/financeira traria benefícios para as Organizações Virtuais e Empresas Virtuais: 1) No processo de formação de uma Organização Virtual, 2) No processo de manutenção de uma Organização Virtual, 3) No processo de configuração de uma Empresa Virtual e 4) No desenvolvimento dos processos de negócio de uma Empresa Virtual.

Considerando os roteiros de avaliação econômica/financeira apresentados no Capítulo 3, uma das possibilidades seria a utilização de índices financeiros pelo gerente do Grupo Virtual de Indústrias. Deve-se ressaltar que a utilização de índices financeiros é uma das ferramentas, dentre um rol delas, que aliadas a outras formas de controle, podem auxiliar no processo de tomada de decisões do Grupo Virtual de Indústrias e das Empresas Virtuais.

### 4.3.1 A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES FINANCEIROS NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

A formação de uma Organização Virtual é caracterizada pela integração de competências inerentes de empresas, sejam elas, recursos financeiros, tecnológicos ou humanos. Essa forma de organização visa basicamente explorar oportunidades de mercado por empresas que, outrora sozinhas, não teriam condições de atender.

Para tanto, nesse processo, a utilização de dois grupos de índices financeiros dentre os quatro grupos citados neste trabalho, poderá ser relevante: os índices de liquidez e os índices de endividamento.

Como explicitado anteriormente, os índices de liquidez medem a capacidade de uma empresa em honrar suas obrigações no curto prazo, ou seja, medem a facilidade com que essa empresa pode pagar suas contas e os índices de endividamento indicam o montante de recursos de terceiros que está sendo usado pela empresa, na tentativa de gerar lucros.

Nesse sentido, esses índices podem auxiliar o gerente do GVI a identificar o potencial financeiro de uma empresa que intencione integrar um GVI, de maneira a não comprometer o relacionamento com um futuro parceiro em uma Empresa Virtual.

Sendo assim, o papel do gerente do GVI seria o de impedir o ingresso no GVI, de empresas que não apresentem potencial financeiro compatível com os objetivos da OV. No entanto, nada impede que essa empresa, ao solucionar os problemas detectados, possa vir a integrar o GVI futuramente.

### 4.3.2 A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES FINANCEIROS NO PROCESSO DE MANUTENÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

A manutenção de uma Organização Virtual pressupõe uma estabilidade, nas suas mais diversas formas, pelos seus membros a partir do momento de inclusão das empresas nessa entidade. No aspecto financeiro, essa estabilidade pode ser entendida como "saúde financeira" condizente com as características de cada empresa.

Para o processo de manutenção de uma Organização Virtual, poderiam ser utilizados os quatro grupos citados no Capítulo 3: os índices de liquidez, os índices de endividamento, os índices de atividade e os índices de lucratividade.

A justificativa da utilização dos índices de liquidez e dos índices de endividamento é semelhante ao processo de formação de uma OV. Entretanto, deve ser feito uma ressalva, pois enquanto a utilização desses índices no item anterior visavam impedir a entrada no GVI de empresas que não apresentassem potencial financeiro compatível com os objetivos da OV, agora a utilização desses índices visa monitorar o desempenho dessas empresas, garantindo sua permanência no GVI. Caso sejam constatados índices abaixo do ideal, o gerente do GVI pode auxiliar essas empresas a solucionar seus problemas por meio de consultorias.

A utilização dos índices de atividade (utilizados para medir a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa) e dos índices de lucratividade (relacionam os retornos financeiros da empresa em relação a suas vendas, a seus ativos e ao seu patrimônio líquido) visa detectar indícios que levem a empresa a incorrer em problemas financeiros. Nesse caso, o gerente do GVI também pode vir a trabalhar como um consultor, auxiliando o membro a solucionar a deficiência apresentada.

### 4.3.3 A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES FINANCEIROS NO PROCESSO DE CONFIGURAÇÃO DE UMA EMPRESA VIRTUAL

Uma Empresa Virtual é criada quando uma oportunidade de negócio é detectada pelo Agenciador de Empresas Virtuais e este seleciona, a partir do Grupo

Virtual de Indústrias, os membros que detenham as competências apropriadas e que deverão constituir a nova entidade.

Durante a fase de avaliação financeira que precede a abertura de uma empresa, a principal preocupação é com a determinação da rentabilidade do empreendimento. Nesse estágio, as atenções voltam-se primordialmente para os ativos permanentes (máquinas, equipamentos, imóveis, etc), com estimativas de longo prazo que envolvem sua vida útil, custos e receitas gerados (SANTOS, 2001).

Para o processo de configuração de uma Empresa Virtual, poderiam ser utilizados os índices de lucratividade, pois esses relacionam os retornos financeiros da empresa em relação às suas vendas, ativos e patrimônio líquido.

Deve ser destacado que a utilização desses índices deverão levar em conta o tipo de negócio que será explorado, em especial no que diz respeito ao montante de recursos necessários para a sua efetivação.

Dessa forma, indicadores que demonstrem a capacidade de pagamento de uma empresa, mediante uma possível captação de recursos financeiros, compatíveis com o negócio em questão, é de vital importância para o processo de configuração da EV. Para tanto, podem ser utilizados os índices de atividade, que servem para medir a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa. Ainda, no momento de configuração de uma Empresa Virtual também poderiam ser utilizados os índices que medem a liquidez financeira das empresas.

### 4.3.4 A UTILIZAÇÃO DE DADOS FINANCEIROS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA VIRTUAL

A necessidade de representatividade de uma Empresa Virtual perante os agentes externos a uma Organização Virtual, fez com que surgisse o papel da Empresa Líder. Assumir esse papel significa aparecer como fornecedor, respondendo pela qualidade do produto e continuidade de fornecimento de peças e manutenção, dentre outras responsabilidades.

A partir dessa constatação, de que a Empresa Líder é aquela que deve representar a Empresa Virtual no mercado onde está inserida e que, portanto, deverá responder por qualquer problema que ocorra, parece sensato que essa empresa assuma o controle financeiro do projeto através da utilização de dados financeiros.

De acordo com SANTOS (2001, p.15) "quando a empresa entra em operação, o gestor financeiro transfere sua prioridade para o capital de giro, entidade representada pelos ativos circulantes. Essa alteração de foco acontece porque o capital de giro é bastante suscetível às mudanças que acontecem continuamente no ambiente econômico em que a empresa atua".

A partir daí pode-se concluir que grande parte do tempo do gestor financeiro é destinada a solução de problemas de capital de giro. Esses problemas podem ser minimizados ou mesmo evitados por meio de uma administração de capital de giro eficiente, baseados nos objetivos definidos por ocasião da configuração da Empresa Virtual.

Vale lembrar que a administração de caixa de uma empresa abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que é a

parcela do ativo circulante representada pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata, pois a atividade do controle de caixa lida com as questões referentes à sobra ou insuficiência de caixa, além de buscar a distribuição adequada dos saldos dentro do prazo de ocorrência (SANTOS, 2001).

Nessa linha de raciocínio ZIMMERER & SCARBOROUGH (1994, p. 220) colocam que "é freqüentemente dito que o caixa é muito importante, contudo o ativo menos produtivo que as pequenas empresas possuem. Os negócios devem ter caixa suficiente para honrar suas obrigações, senão podem ser declarados falidos".

Para tanto, a utilização de ferramentas de análise financeira adequadas para o desenvolvimento das relações entre os parceiros e amparadas pelo contrato firmado na constituição da Empresa Virtual, será de grande importância no intuito de manter a Empresa Virtual constituída e, focada nos objetivos que nortearam sua criação.

Nessa etapa, além do papel que a Empresa Líder exercerá frente à Empresa Virtual, o Gerente do Grupo Virtual de Indústrias deverá assumir o papel de consultor ou mesmo de negociador entre as partes envolvidas, na possibilidade de ocorrência de problemas financeiros em um dos parceiros.

## 4.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS

A tensão entre o gerenciamento profissional e o gerenciamento de micro e pequenas empresas ocorre freqüentemente à medida que a empresa cresce, através da conquista de novas fatias de mercado. No entanto, o estilo gerencial liberal das

pequenas empresas precisa dar espaço a uma abordagem mais sistemática, ou em outras palavras, mais profissional.

Muito se discute as vantagens e as desvantagens inerentes às micro e pequenas empresas. Entre as vantagens, a que mais se destaca é a liberdade e a agilidade na tomada de decisões que podem auxiliar essas empresas na conquista de novas oportunidades de negócio. Entretanto, uma fraqueza muito presente nessas empresas é a falta de administradores profissionais que tenham experiência em áreas vitais em qualquer tipo de organização, sejam elas, financeira, planejamento estratégico, marketing, entre outras.

LONGENECKER *et al.* (1997, p.420) destacam que "os gerentes de pequenas empresas, particularmente empresas novas e em crescimento, são limitados pelas condições que não constituem problema ao executivo médio de uma empresa. As pequenas empresas não têm dinheiro suficiente nem pessoas suficientemente talentosas. Precisam enfrentar a dura realidade das pequenas contas bancárias e do *staff* gerencial limitado".

Alguns empreendedores são profissionais em sua abordagem do gerenciamento, e alguns gerentes corporativos adotam uma postura empreendedora, no sentido de serem inovadores e dispostos a assumir riscos. No entanto, um empreendedor com estilo gerencial que não chega a ser profissional, freqüentemente atua como um entrave ao crescimento da empresa. Idealmente, o fundador acrescenta uma medida de gerenciamento profissional sem sacrificar o espírito empreendedor e os valores básicos que deram à empresa um início bem-sucedido. A Figura 9 procura diferenciar as características que permeiam os gerentes de PME's (empreendedores) e os gerentes profissionais.

| Gerentes de Pequenas Empresas | Gerentes Profissionais |
|---|---|
| Orientados em direção à criação, construção. | Orientados para a consolidação, sobrevivência crescimento. |
| Orientados para a realização. | Orientados para o poder e a influência. |
| Auto-orientados, preocupados com a própria imagem. | Orientados para a organização, preocupados com a imagem da empresa. |
| Necessidade de grande autonomia. | Interessados em desenvolver a organização e os subordinados. |
| Leais com a própria empresa. | Leais com a profissão de gerentes. |
| Dispostos e capazes de assumir riscos moderados com a própria autoridade. | Capazes de assumir riscos, porém mais cuidadosos e precisando de apoio. |
| Primariamente intuitivos, confiando nas próprias intuições. | Basicamente analíticos, mais cuidadosos com as intuições. |
| Horizonte de tempo de longo prazo. | Horizonte de tempo de curto prazo. |
| Holísticos, capazes de ver o quadro como um todo. | Específicos, capazes de ver detalhes e suas conseqüências. |

**Figura 9 – Diferenças entre Gerentes de Pequenas Empresas e Gerentes Profissionais**

Fonte: Adaptado de LONGENECKER *et al.* (1997).

A partir da Figura 9, onde são apresentadas as diferenças básicas existentes entre pessoas que gerenciam uma pequena empresa e aquelas que gerenciam uma grande empresa, pode-se supor que independente do porte da empresa onde esses administradores trabalham, é necessário que essas pessoas tenham acesso a informações precisas e significativas, se quiserem tomar boas decisões e conseqüentemente, permanecer no mercado onde atuam. Isso é particularmente verdadeiro, principalmente quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa.

Gerenciar os ativos financeiros de pequenos negócios é uma das tarefas e um dos desafios mais difíceis para os empresários. Estabelecer os registros financeiros da empresa requer conhecimentos sobre princípios contábeis, uma habilidade que

muitos administradores de pequenas empresas freqüentemente não possuem (ZIMMERER & SCARBOROUGH, 1994).

Para esses autores (1994, p. 190) "para gerenciar pequenos negócios com sucesso, é importante entender as ferramentas básicas de gerenciamento financeiro, e ser um gerente financeiro de sucesso, requer relatórios financeiros bem organizados (Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado) e técnicas para analisar esses relatórios (índices, comparativo de demonstrações contábeis). Essas ferramentas providenciam um mapa financeiro para as pequenas empresas e permite aos gerentes diagnosticar cedo os problemas e tomar ações corretivas antes que eles se desenvolvam em ameaças mais sérias".

Complementando esse raciocínio LONGENECKER *et al.* (1997, p. 515) destacam que "a experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas. Muitas empresas pequenas que se defrontam com problemas financeiros possuem registros contábeis inadequados. Os administradores e proprietários dessas empresas parecem pensar que têm menos necessidade de informações financeiras pelo fato de estarem envolvidos em todas as fases das operações do dia-a-dia. Esse tipo de convicção não só é incorreto, como é também perigosamente enganoso".

Ninguém espera que os administradores ou responsáveis pelo gerenciamento de pequenas empresas se tornem peritos ou *experts* em análise financeira. Entretanto, todo administrador deve ter conhecimentos suficientes sobre o processo contábil de suas empresas, para poder reconhecer quais métodos contábeis poderão funcionar de forma mais vantajosa e apropriada em suas empresas.

No contexto da formação e manutenção de Organizações Virtuais, a inserção de pequenas empresas é uma realidade. O mínimo de controle gerencial, especificamente o controle financeiro, será de vital importância para a manutenção da confiança entre os parceiros envolvidos, sejam eles participantes de uma Organização Virtual ou inseridos em Empresas Virtuais.

Para LONGENECKER *et al.* (1997) a maioria das pequenas empresas necessita ter pelo menos demonstrativos financeiros mensais e que independentemente de seu nível de sofisticação, qualquer sistema contábil para uma pequena empresa deve cumprir os seguintes objetivos:

1. O sistema deve produzir um quadro exato e completo dos resultados operacionais.
2. Os registros deveriam permitir comparações rápidas de dados correntes com resultados operacionais de anos anteriores e com metas orçamentárias.
3. Os registros devem fornecer demonstrativos financeiros para uso de seus administradores, bancos e credores potenciais.
4. O sistema contábil deve facilitar o preenchimento imediato de relatórios e declarações de imposto para órgãos governamentais normativos e de arrecadação de impostos.
5. O sistema deve revelar fraudes, roubos, desperdícios e erros de lançamentos contábeis ocasionados por funcionários.

Vale aqui ressaltar que, através de uma extensa revisão bibliográfica foi constatada a ausência de modelos de análise financeira ou mesmo de uma metodologia de aplicação de sistemas contábeis para micros e pequenas empresas, e como é notório, a formação de Organizações Virtuais e a constituição de Empresas Virtuais por micro e pequenas empresas é mais freqüente do que por empresas de

grande porte. Fica demonstrada, portanto, uma lacuna em termos de pesquisa acadêmica em torno desse assunto e, de certa maneira, explicado o fato desses empreendedores continuarem trabalhando de forma equivocada, no que concerne à estrutura financeira dessas empresas.

# CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da crescente importância das alianças estratégicos a partir da década de 90, pouquíssimos estudos relacionados à formação e à consolidação de parcerias nacionais e internacionais têm sido desenvolvidos no Brasil. Um dos motivos para tal deficiência é a ausência de um referencial teórico consistente, que sirva como base para o desenvolvimento de estudos empíricos, sobretudo no que se refere aos aspectos financeiros. Esta deficiência pode ser estendida às Organizações Virtuais, tendo em vista que se trata de um assunto relativamente recente nos meios acadêmicos brasileiros e pela constatação de poucos casos em relação a esse tipo de aliança no Brasil.

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.

Com intuito de entender o mecanismo de cooperação entre empresas e seus aspectos financeiros, este trabalho concentrou-se em estudar dois tipos de alianças estratégicas, pela sua importância e representatividade: os Consórcios e as *Joint Ventures*. Constatou-se, a partir da literatura, que estes dois tipos de alianças estratégicas apresentam similaridades em diversos graus com a Organização Virtual e com as Empresas Virtuais. Tais similaridades envolvem desde o aumento aparente da empresa perante clientes e fornecedores até o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Observou-se que a determinação e a formação de uma estrutura jurídica, financeira ou produtiva, assume grande importância na manutenção de alianças estratégicas em mercados dinâmicos e competitivos. Desse modo, os Consórcios e *Joint Ventures* estão sujeitos a uma permanente avaliação de desempenho por parte de seus associados, público, agentes financeiros, governo, concorrência, clientes e fornecedores.

Assim, a Organização Virtual enquanto entidade que realiza transações, a partir da formação de Empresas Virtuais, com agentes internos e externos também precisa de uma estrutura jurídica, financeira e produtiva que garanta sua permanência no mercado; e de instrumentos de avaliação de desempenho que suportem esta estrutura.

O reconhecimento de que a cooperação é capaz de aumentar a capacidade de concorrência atua como um grande estímulo à adoção da Organização Virtual. A cooperação e a confiança consistem no fundamento sobre o qual se encontram as Organizações Virtuais. Para tanto, a suposição de que a utilização de ferramentas financeiras que auxiliem na manutenção da confiança entre as empresas membros de

uma Organização Virtual e os parceiros envolvidos na formação de Empresas Virtuais torna-se de grande importância para a manutenção de tal propósito.

Considerando os processos de integração entre empresas em alianças estratégicas, é importante salientar que deve existir uma relação positiva entre a complementaridade e a similaridade de recursos dos parceiros envolvidos em tal aliança e o seu desempenho. Deve-se destacar que a análise do desempenho financeiro, aliado a outras formas de análise de desempenho, contribuem para que haja otimização dos recursos e competências totais da aliança, aumentando com isso a sua eficiência e eficácia.

O processo de formação de uma aliança estratégica não termina com a escolha da estrutura. Este deve ser visto como um processo contínuo, sujeito a alterações ditadas pela reavaliação de seus membros, com o intuito de atender às expectativas geradas. A avaliação de uma Organização Virtual e de uma Empresa Virtual normalmente envolve empresas com vários negócios, cujo desempenho depende da administração das diferentes unidades de negócio sobre sua égide.

As decisões estratégicas da maioria das empresas com diversas áreas de atuação ocorrem no nível da unidade de negócio. Para tanto, um conhecimento detalhado da empresa requer uma análise cuidadosa das ameaças e oportunidades enfrentadas pelas diferentes unidades. Nesse sentido, a realização de avaliação isolada das unidades de negócio, pode contribuir para uma compreensão muito mais profunda, com caráter de complementaridade, do que uma avaliação feita para a organização como um todo.

Portanto, o sucesso de uma entidade virtual dependerá da sua capacidade para coletar e integrar um grande fluxo de informações em todos os seus componentes

organizacionais e agir de forma inteligente em função dessas informações. Com isso, as organizações, através da utilização de índices financeiros em seus processos de avaliação (*scorecards)* podem fornecer um quadro de sua performance organizacional.

Como visto no capítulo 3, para que as empresas ofereçam uma maior segurança e garantia aos administradores, proprietários, fisco e financiadores do patrimônio, a proteção que o processo de avaliação econômica/financeira oferece à riqueza patrimonial, deve abordar vários aspectos que passam necessariamente por aspectos administrativos, aspectos patrimoniais, aspectos fiscais, aspectos técnicos, aspectos financeiros, aspectos econômicos e por fim aspectos éticos.

No que se refere ao processo de avaliação dos aspectos econômicos e financeiros, a utilização de índices financeiros pelos acionistas atuais e potenciais de uma empresa são usados para medir o risco e o retorno das empresas.

Durante a fase de revisão bibliográfica constatou-se que no processo de formação e manutenção de alianças estratégicas do tipo Consórcio e, principalmente, nas *Joint Ventures,* a análise dos aspectos econômicos/financeiros busca exatamente traçar um panorama da real situação financeira das empresas envolvidas, evitando assim algum tipo de problema que acarrete o desmantelamento dessas alianças. Deve-se ressaltar que em nenhum momento foram identificados relatos sobre a utilização de índices financeiros como ferramenta para esse tipo de análise. Aliás, não foi possível identificar sugestões de nenhum tipo de ferramenta de análise econômica/financeira, propriamente dita.

A aplicação de ferramentas de análise econômica/financeira pode ocorrer em quatro fases dentro do processo de configuração de uma Organização Virtual até o

processo de desenvolvimento de uma Empresa Virtual. Deve ser destacado que, em cada fase dentro deste processo de análise, serão empregadas determinadas ferramentas (índices financeiros ou análise de fluxo de caixa) que deverão ser aplicadas por determinado agente (Gerente do GVI ou Empresa Líder).

Os papéis que o Gerente do GVI e a Empresa Líder assumem dentro do Grupo Virtual de Indústrias e nas Empresas Virtuais foram explicitados no capítulo 4, no entanto, deve ser ressaltado que os papéis de ambos agentes ainda estão sendo definidos e merecem estudos mais aprofundados com o objetivo de delimitar melhor o escopo de atuação de cada um.

No que concerne a função financeira, o Gerente do GVI irá exercer as atividades de análise econômica/financeira e monitoração nas três primeiras fases: 1) Processo de formação de uma Organização Virtual, 2) Processo de manutenção de uma Organização Virtual, 3) Processo de configuração de uma Empresa Virtual, através da utilização de índices financeiros: Índices de Liquidez, Índices de Atividade, Índices de Endividamento e Índices de Lucratividade. Cabe destacar que durante esses processos de análise, o Gerente do GVI também pode exercer a função de consultor financeiro.

Em relação à quarta fase, que corresponde ao desenvolvimento dos processos de negócio de uma Empresa Virtual, o papel de monitoração econômica/financeira será exercido pela Empresa Líder, por meio do acompanhamento do Orçamento e do fluxo de caixa do projeto. Eventuais problemas financeiros detectados poderão implicar, desde a correção desses pelas empresas problemáticas até a dissolução da Empresa Virtual, evitando maiores problemas tanto para os membros participantes, como para os agentes externos envolvidos com essa Empresa Virtual.

Como contextualizado durante este trabalho, a formação e manutenção de Organizações Virtuais e Empresas Virtuais, prevê a participação de pequenas empresas. Gerenciar os ativos financeiros de pequenos negócios é uma das tarefas e um dos desafios mais difíceis para os empresários. Para tanto, o estabelecimento de registros financeiros requer conhecimentos sobre princípios contábeis e financeiros, visto que muitos administradores de pequenas empresas freqüentemente não possuem tais requisitos.

Portanto, para gerenciar pequenos negócios com sucesso é importante entender as ferramentas básicas de gerenciamento financeiro e, possuir mecanismos que suportem as tomadas de decisão cotidianas. Tais ferramentas proporcionam um mapa financeiro para os administradores de pequenas empresas e permite aos gerentes diagnosticar problemas e tomar ações corretivas, antes que eles se tornem mais sérios.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o desenvolvimento deste trabalho foram encontradas várias limitações que contribuíram para a não realização de um estudo empírico, que comprovasse a aplicabilidade de um modelo de análise econômica/financeira.

Tal constatação originou-se a partir da revisão bibliográfica nacional e internacional sobre o assunto, no qual foi possível observar que estudos em relação aos aspectos econômicos/financeiros, tanto em Organizações Virtuais como em Empresas Virtuais, são inexistentes.

Também foram realizadas duas entrevistas com pessoas ligadas ao tema, sendo uma ligada à área financeira de um banco nacional e a outra com um ex-sócio de uma empresa integrante da Organização Virtual VIRTEC, em São Carlos.

A primeira entrevista realizada com a pessoa da área financeira de um banco procurou-se identificar a relevância da realização de análise financeira em empresas. Também, através dessa entrevista, procurou-se verificar procedimentos de análise financeira para a concessão de crédito, o que não foi possível, por alegação de sigilo empresarial. Como é notório, os bancos, ao concederem créditos às empresas solicitantes, realizam uma análise financeira, com o objetivo de quantificar a capacidade de pagamento e nível de risco.

Em relação à segunda entrevista, que foi realizada com um ex-sócio de uma empresa integrante da Organização Virtual VIRTEC em São Carlos, procurou-se entender os mecanismos de funcionamento entre as empresas parceiras de tal organização. Nesse sentido, foi dado ênfase aos aspectos financeiros por se tratar de assunto inerente ao escopo do trabalho. Foi relatado, e ressaltado pelo entrevistado, a importância de se realizar estudos dessa natureza nas empresas que intencionem integrar a Organização Virtual e compor Empresas Virtuais. Deve-se salientar que, pelo pouco tempo de existência da VIRTEC, nunca houve problemas de ordem financeira entre os membros, o que pode ser justificado pela baixa atividade, no que se refere à criação de EV's, pelos membros de tal organização.

Portanto, a escassez de literatura científica sobre o tema, aliada à dificuldade de realização de estudos empíricos, que ajudariam na comprovação de que a existência de métodos de análise econômica/financeira para Organizações Virtuais e

Empresas Virtuais podem contribuir na sua eficiência e eficácia, resultaram no desenvolvimento de um trabalho apenas teórico.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em continuidade a este trabalho sugere-se um aprofundamento teórico sobre os modelos de análise econômica/financeira existentes e a forma como são utilizados. Além disso, parece importante a criação de um modelo de análise econômica/financeira composto por diversas ferramentas, adaptadas à realidade das Organizações Virtuais e Empresas Virtuais, e sua aplicação a uma situação real, de maneira a avaliar a operacionalidade e as possíveis contribuições para o desenvolvimento desse tipo de aliança estratégica no Brasil, com especial atenção às micro e pequenas empresas.

Parece ser interessante também o desenvolvimento de um sistema de avaliação dos valores tangíveis e intangíveis inerentes ao processo de configuração, e principalmente do processo de manutenção de Empresas Virtuais gerados a partir de uma oportunidade de mercado explorada.

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ALMEIDA, M. C. (1996). *Auditoria: Um curso moderno e completo.* São Paulo: Ed. Atlas.

AMATO NETO, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.* São Paulo: Ed. Atlas.

ATTIE, W. (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações.* São Paulo: Ed. Atlas.

BREMER, C. F.; MUNDIM, A. P. F.; MICHILINI, F. V. S.; SIQUEIRA, J. E. M.; ORTEGA, L. M. (1999). A brazilian case of VE coordenation. In: *Infrastructures for Virtual Enterprises*: Networking Industrial Enterprises, Camarinha-Matos, L.M, Afsarmanesh, H. (Eds.), Kluwer Academic Publishers, p.377-386.

BREMER, C. F., MOLINA, A., PONGUTA, S., EVERSHEIM, W. (1998). *Framework for Global Virtual Business.* Agility & Global Competition. Vol.2, n.3, p. 56-69.

BREMER, C. F.; EVERSHEIM, W.; KAMPMEYER, J. (1996). *Requirements for Virtual Enterprise Management in Developing Countries.* IEMC 96. Vancouver, Canada.

BREMER, C. F.; KAMPMEYER, J.; ERB, M.; CORRÊA, G. N. (1995). *Global Virtual Enterprise – A worldwide network of small and medium sized production companies.* Anais do XV ENEGEP. Setembro 1995, p. 759-764.

BROWN, M. G. (2000). *Winning Score: How to design and implement organizational scorecards.* Productivity Press. 315 p.

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.

CAMARINHA-MATOS, L.M; AFSARMANESH, H. (1999a). The Virtual Enterprise Concept. In: *Infrastructures for Virtual Enterprises*: Networking Industrial Enterprises. Camarinha-Matos, L.M, Afsarmanesh, H. (Eds.), Kluwer Academic Publishers, p.3-14.

CAMARINHA-MATOS, L.M; AFSARMANESH, H. (1999b). Tendecies and general requirements for virtual enterprises. In: *Infrastructures for Virtual Enterprises*: Networking Industrial Enterprises. Camarinha-Matos, L.M, Afsarmanesh, H. (Eds.), Kluwer Academic Publishers, p.15-29.

CAMARINHA-MATOS, L.M; AFSARMANESH, H. (1997). Virtual Enterprises: Life cycle supporting tools and technologies. In: *Handbook of Life Cycle Engineering*: Concepts, Tools and Techniques. A. Molina, J. Sanchez, A. Kusiak (Eds.), Chapman and Hall.

CAMPIGLIA, A. O.; CAMPLIGLIA, O. R. P. (1995). *Controles de gestão: Controladoria financeira das empresas.* São Paulo: Ed. Atlas.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H . (1998). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.* São Paulo: Ed. Atlas.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (1996). *Metodologia científica.* São Paulo, Makron Books do Brasil.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (1983). *Metodologia científica.* 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. (2000). *Avaliação de empresas: Calculando e gerenciando o valor das empresas.* São Paulo: Makron Books.

CORRÊA, G. N. (1999). *Proposta de otimização da integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais* (Tese de doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos – USP.

DAMODARAN, A. (1996). *Investment valuation.* Ed. John Wiley & Sons. 519 p.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. (1993). *A Corporação Virtual: Estruturação e revitalização da corporação para o século 21.* Ed. Pioneira: São Paulo.

DRUCKER, P. F. (1997). *Administração de Organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas.* São Paulo: Ed. Pioneira.

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.

FALCINI, P. (1995). *Avaliação econômica de empresas: Técnica e Prática.* São Paulo: Ed. Atlas.

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.

FRANCO, H; MARRA, E. (1992). *Auditoria Contábil.* São Paulo: Ed. Atlas.

GITMAN, L. (1997). *Princípios de Administração Financeira.* São Paulo: Ed. Harbra.

GOLDMAN, S. L., NAGEL, R. N., PREISS, K. (1995) *Agile competitors: Concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente.* Ed. Érica.

GORANSON, H. T. (2001). Infrastructure for the advanced virtual enterprise: A report using a brazilian-based example. 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.47-62.

HAMEL, G; DOZ, Y. L. (1999). Formatos Multilaterais. *HSM Management*, 15 jul-ago, p. 66-72.

HUNT, I.; CASKEY, K.; BROWNE, J. (1999). SMES in the virtual enterprise – LOGSME enables it support. In: *Infrastructures for Virtual Enterprises*: Networking Industrial Enterprises, Camarinha-Matos, L.M, Afsarmanesh, H. (Eds.), Kluwer Academic Publishers, p.333-342.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. (1999). *Curso de Contabilidade para não contadores.* São Paulo: Ed. Atlas.

IUDÍCIBUS, S.(1998). *Contabilidade Gerencial.* São Paulo: Ed. Atlas.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. (1995). *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.* São Paulo: Ed. Atlas. MARION, J. C. (1998). *Contabilidade Empresarial.* São Paulo: Ed. Atlas.

KAPLAN, R. S. (1990). *Measures for manufacturing excellence.* Boston: Harvard Business School Press.

KLOTZLE, M. C. (2002). Alianças estratégicas: Conceito e Teoria. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v.6, n.1, p. 85-104, Janeiro/Abril.

LÉON, M. E.; SALAMONI, R.; AMATO NETO, J. (2001). Linking SME's clusters: A view of the information infrastructure. 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.63-70.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. (1994). *Redes de informações.* São Paulo: Ed. Makron Books.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas.* São Paulo: Ed. Makron Books.

LORANGE, P.; ROOS, J. (1996). *Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução.* São Paulo: Ed. Atlas.

MARION, J. C. (1998). *Contabilidade Empresarial.* São Paulo: Ed. Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). *Introdução à administração.* São Paulo: Ed. Atlas.

MOLINA, A.; FLORES, M. (2001). Exploitation of business opportunities: The role of the virtual enterprise broker. 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.269-280.

MOLINA, A. (1999). Clusters Virtuales Industriales. http://tamayo.mty.itesm.mx/clustersvirtuales (21/05/2000).

MONIZ, A. B.; URZE, P. (1999). Socio-organizational requirements for a VE. In: *Infrastructures for Virtual Enterprises*: Networking Industrial Enterprises, Camarinha-Matos, L.M, Afsarmanesh, H. (Eds.), Kluwer Academic Publishers, p.77-94.

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.

PIRES, S. R. I.; BREMER, C. F.; SANTA EULALIA, L. A.; GOULART, C. P. (2001). Supply Chain and Virtual Enterprises: Comparisons, migration and a case study. In: *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 4, n.3, p. 297- 311.

PORTER, M. (1999a). *Clusters e Competitividade.* HSM Management. Número 15 ano 3 julho-agosto. p. 100-110.

PORTER, M. (1999b). *Competição.* São Paulo: Ed. Campus.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1998). A Competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (org.). A. *Estratégia:* a busca da vantagem competitiva. Ed. Campus.

RASMUSSEN, U. W. (1991). *Holdings e Joint Ventures: Uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais.* São Paulo: Ed. Aduaneiras.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. (1997). *Administração Financeira*. São Paulo: Ed. Atlas.

SAN DIEGO REGIONAL TECHNOLOGY ALLIANCE. *Financial Structure and Sustainability.* A guide to principles and best practices. http://sdrta.org/sdrta/aboutsdrta/media/best%20practices%20guide.pdf (21/05/2000).

SANTOS, E. O. (2001). *Administração financeira da pequena e média empresa.* Ed. Atlas.

SEBRAE SÃO PAULO. *As micro e pequenas empresas no Brasil.* http://www.sebraesp.com.br (24/06/2000).

SEBRAE SÃO PAULO. *O estudo da mortalidade das empresas paulistas.* http://www.sebraesp.com.br (24/06/2000).

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação.* São Paulo, Atlas.

WILDEMAN, L. (1999). *Organização Virtual*. HSM Management. Número 15, ano 3, julho-agosto. p. 74-80.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, S. (1996). *Alianças estratégicas*. Ed. Makron Books.

ZIMMERER, T. W.; SCARBOROUGH, N. M. (1994). *Essentials of small business management*. Ed. Macmillan Publishing Company.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

AUSTIN, R. D. (1996). *Measuring and managing performance in organizations*. New York: Ed. Dorset House Publishing.

BERNUS, P. (2001). *Some thoughts on enterprise modelling*. Production Planning & Control. Número 2, vol. 12, p. 110-118.

BUCKLEY, P. J.; CARTER, M. J. (2000). Knowledge management in global technology markets. In: *Long Range Planning 33*, p. 55-71.

BULGARELLI, W. (1965). *Regime jurídico das Sociedades Cooperativas*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Estudos Cooperativos.

EGGERT, A. (2001). The role of communication in virtual teams. *Electronic Journal of Organizational Virtualness,* vol.3, n.2, p. 1-7.

ESCHENBÄCHER, J; KÜCK, N.; WEISER, B. (2001). Business and legal issues in enterprise collaborations: a German perspective. *Production Planning & Control,* vol.12, n. 5, p. 488-503.

FRANKE, U. J. (2001). The Concept of Virtual Web Organisations and its Implications on Changing Market Conditions. *Electronic Journal of Organizational Virtualness,* vol.3, n.4, p. 43-64.

GALLIVAN, M. J. (2001). Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies. *Info Systems Journal*. n.11, p. 277-304.

GIL, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas.

JAGDEV, H. S.; THOBEN, K. D. (2001). Anatomy of enterprise collaborations. *Production Planning & Control,* vol.12, n.5, p. 437-451.

LAUBACHER, R. J., MALONE, T. W. (1997). Two scenarios for the 21st century organization: Shifting networks of small firms or All-encompassing "Virtual

countries", *MIT Sloan School of Management, Working Paper 21C WP #001*, Jan.

LEIMEISTER, J. M; WEIGLE, J.; KRCMAR, H. (2001). Efficiency of Virtual Organisations – The case of AGI. *Electronic Journal of Organizational Virtualness.* Vol. 3, n. 3, p. 13-43.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. (1994). *Rede de Informações.* São Paulo: Ed. Makron Books.

MANUAL de cooperativismo para a defesa do consumidor. Secretaria de defesa do consumidor. Governo de São Paulo.

NORONHA, A. V.; TAVARES, A. B.; KUGELMAS, A. L.; MOTTA, D. T. (1976). *Cooperativismo.* Curso ministrado nas Faculdades Integradas de Guarulhos – 1976.

OLIVEIRA JR., C. C. (1991). *Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas.* Curitiba: OCEPAR.

ORTEGA, L. M. (2001). *Proposta de infra-estrutura sócio-cultural essencial em Organizações Virtuais.* São Carlos. 212p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

POLONIO, W. A. (1998). *Manual das sociedades cooperativas.* São Paulo: Ed. Atlas.

RUIZ, J. A. (1992). *Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos.* São Paulo: Ed. Atlas.

SIQUEIRA, J. E. M. (2000). *Formação de Grupos Virtuais de Indústria: O caso prático VIRTEC - Organização Virtual de Tecnologia.* São Carlos. 225p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

STRADER, T. J.; LIN, F. R.; SHAW, M. J. (1998). Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems,* n.23, p. 75-94.

SWAGERMAN, D. M.; WASSENAAR, D. A. (2001). Business reporting in a virtual environment based on the semiotic framework. *Electronic Journal of Organizational Virtualness,* vol.3, n.7, p. 80-106.

THE COOPERATIVE LEAGUE OF THE USA. (1973). *Administración Moderna de Cooperativas.* Chicago, Illinois.

WEISENFELD, U; FISSCHER, O; PEARSON, A; BROCKHOFF, K. (2001). Managing technology as a virtual enterprise. *R &D Management,* n.31, v.3, p. 323-334.

ZHOU, Q; RISTIC, M; BESANT, C. B. (2000). An Information Management Architecture for Production Planning in a Virtual Enterprise. *Journal of Advanced Manufacturing Technology.* n.*16,* p. 909-916.