

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

**Confiança em Consórcio Empresarial:
Confiabilidade e prestação de contas no
SERVTEC/PE**

Aluno: Eder Bruno Cavalcanti do Nascimento

Orientadora: Lilian Soares Outtes Wanderley

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2014

Sumário

1.	Apresentação.....	03
2.	Objetivos da pesquisa.....	03
3.	Base teórica.....	04
4.	Resultados achados.....	06
5.	Conclusões.....	07
6.	Recomendações Gerenciais.....	10

1. Apresentação

O relatório executivo ora apresentado tem por finalidade divulgar a pesquisa “Confiança em Consórcio Empresarial: Confiabilidade e prestação de contas no SERVTEC/PE”, resultado de um estudo realizado em um consórcio empresarial na Cidade do Recife, estado de Pernambuco. Nele foram extraídos os pontos principais da pesquisa, visando permitir o seu acesso a um público mais amplo, fora da área acadêmica, com atenção aos empresários que exercem atividades por meio de consórcio empresarial ou que à este último tenham interesse.

Este relatório está estruturado em cinco partes principais, sendo elas, 1. objetivos da pesquisa, 2. base teórica do estudo, 3. resultados e achados da pesquisa de campo, 4. Conclusões e 5. recomendações gerenciais.

2. Objetivos da pesquisa

Este trabalho teve por objetivo entender melhor o relacionamento da confiança entre os participantes do consórcio SERVTEC-PE. A definição de Confiança é: *Esperança ou expectativa em alguém a partir do julgamento de características pessoais demonstradas pelos comportamentos e atitudes cotidianas. Um crédito de fé. Tal definição foi adaptada dos textos identificados nos dois dicionários de referência (AURÉLIO, 2009; HOUAISS, 2009).*

Os objetivos específicos foram:

1. Identificar principais atributos de confiança que precisam ser levados em consideração para os relacionamentos entre os participantes do consórcio SERVTEC-PE de maneira a facilitar o alcance de seus objetivos, considerando o tempo de relacionamento dos consorciados, a competência, a honestidade, o respeito mútuo, a reciprocidade, a confiabilidade, a *accountability* (prestação de contas) e mecanismo de controle, o cumprimento da palavra, a incerteza ambiental e a confiança nas relações familiares.
2. Descrever eventuais características distintas da relação de confiança em um consórcio empresarial das relações de confiança em outros ambientes.

3. Base teórica

A base teoria utilizada para o estudo considerou a perspectiva de diversos autores que abordam a coopetição e a confiança.

Autores	
<p>COOPETIÇÃO</p> <p>Dahl, (2014) Dagnino e Padula, (2002)</p>	<p>Coopetição são interações cooperativas e competitivas mútuas entre duas ou mais empresas envolvidas numa na mesma linha de negócios onde os objetivos e experiências dos indivíduos dentro das empresas são percebidos como elementos centrais para explicar o processo de interação interorganizacional.</p> <p>A coopetição é a nova forma de conceituar a dinâmica da interdependência entre empresas, onde existe uma estrutura que converge parcialmente de interesses e objetivos comuns, criando um sistema coopetitivo de criação de valor.</p>
<p>CONFIANÇA</p> <p>O'Neill, (2013) Sobral, (2010) Pirani, (2010) Zanini, 2009</p>	<p>A confiança deve basear-se numa relação de honestidade e competência, contudo para que se haja mais transparência nessas relações torna-se necessário a criação de mecanismos de controle, através da prestação de contas e divisão das responsabilidades. A presença de confiança pode reduzir a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros.</p> <p>As pessoas com maior predisposição à confiança julgam a moralidade das práticas eticamente ambíguas com mais rigor e intolerância</p> <p>A evolução da confiança é estabelecida pelo conhecimento prévio dos atores estudados e que resulta em um relacionamento mais estreito entre essas organizações.”</p> <p>Para empresas que operam na Nova Economia a relativa alta de incerteza ambiental limita consideravelmente o desenvolvimento de níveis de confiança dentro dessas organizações, sendo assim, um aumento nos níveis de incerteza ambiental afeta diretamente os níveis de confiança, devido ao futuro se tornar mais imprevisível.</p>

Tabela 01 – Perspectivas de Coopetição e Confiança

Fonte: O autor, 2014

As considerações para análise dos resultados consideraram os atributos de confiança e a coopetição por meio dos relacionamentos entre os consorciados do SERVTEC-PE.

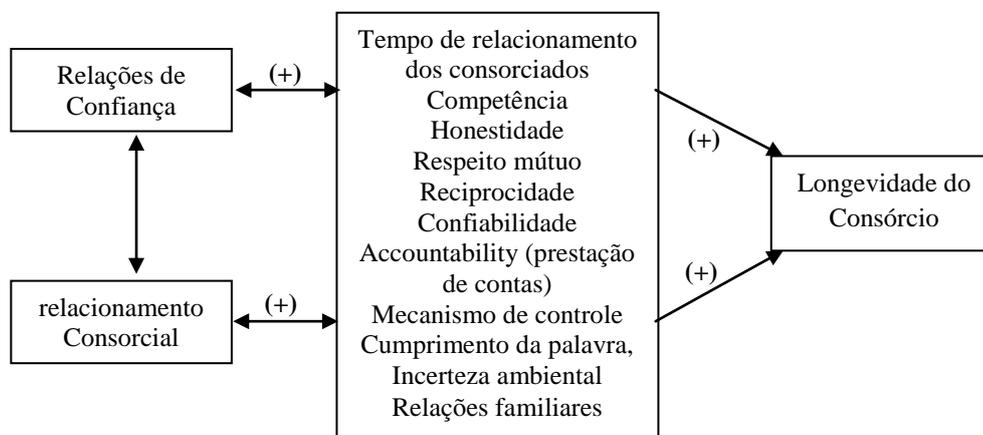


Figura 01 – Base Teórica do Estudo

Fonte: O autor, 2014

A figura 01 ilustra características de confiança numa relação de consórcio. Essa relação baseia-se numa estrutura empresarial na qual os participantes são competidores e cooperadores entre si, através da coopetição. Entende-se que essas características são essenciais para operacionalização dos objetivos do consórcio e, quanto positivas, podem gerar resultados que assegurem a longevidade do consórcio para outros projetos empresariais. Assim, com base na literatura tem-se que a confiança é decisiva nas atividades empresariais visando a longevidade do consórcio.

4. Resultados e Achados

CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS			
CATEGORIAS DE ANÁLISE	Conceito de Confiança	A confiança é conceituada como a esperança em outrem, um crédito de fé. É acreditar que o profissional através de seu comportamento e atitudes fará o melhor para empresa.	Principais autores: Ripperger (1998), Locke (2001) e Rousseau, (1998); La Taille (2006).
	Atributos de Confiança	O principal atributo de confiança no SERVTEC-PE é tempo de relacionamento, o cumprimento da palavra, a competência, e o respeito às informações estratégicas de cada empresa. Questões como honestidade a, formação profissional, reciprocidade, proatividade pessoal, também foram citados como atributos de confiança.	Principais autores: Barney e Hansen (1994); Giddens (1997); Luhmann, (1979); Peyrefitte (1999); O'Neill (2013).
	Ambiente Econômico	O ambiente econômico exerce influência sobre as empresas de forma igualitária uma vez que todas são de base tecnológica e participam da mesma indústria. A confiança pode sofrer influência desse ambiente devido à capacidade de resiliência de cada empresa frente às situações de contingência da nova economia.	Principais autores: Zanini (2009)
	Accountability /Mecanismo de Controle	A divisão das responsabilidades leva a uma prestação de contas eficiente e maior nível de confiança no SERVTEC-PE. Ela é demonstrada pelos relatórios sistemáticos apresentados nas reuniões. Os mecanismos de exercem pouca influência na geração de confiança uma vez que, antes de decidirem pela constituição do SERVTEC-PE, os consorciados já se relacionavam no mercado. O contrato e o termo de consórcio podem ser geradores de confiança, porém não é o caso do SERVTEC-PE, uma vez que já existia relacionamento anterior.	Principais autores: O'Neill, (2013), Principais autores: O'Neill (2013), Zanini (2009), Fernandes (2008) Gregory e Hicks (1999).
	Confiança - Relações Familiares	Interações familiares entre indivíduos com finalidade de estabelecer um processo interativo. Autoridade do pai e da mãe através, senso de justiça e disciplina, ensino princípios morais	Principais autores: Barney e Hansen, (1994); Giddens, (1997); Luhmann, (1979); Peyrefitte, (1999).
	Confiança no SERVTEC-PE	Fortemente evidenciado pelo resultado financeiro do consórcio. Questões em como estimar ganhos e perdas nas relações de troca, cumprimento da palavra, o consenso nas reuniões para resolução de problemas, transparências e competição de velada também foram citados como exemplos de confiança no SERVTEC-PE..	Principais autores: O'Neill (2013); Zanini (2009); Porter (1990); Marioti, Swirski e Souza (2005), Luhmann (1979).

5. Conclusões.

Este estudo concluiu que a confiança no SERVTEC-PE é definida pela expectativa que os consorciados não agirão de forma oportunista, tendo como importante característica o cumprimento das obrigações e responsabilidades de cada empresa perante a execução do serviço. A confiança no ambiente consorcial é demonstrada através das atitudes e comportamentos dos consorciados, seja no ambiente do consórcio ou fora dele, nos quais podem ser verificados pelos atributos da confiança.

Os atributos analisados – tempo de relacionamento, a competência, o cumprimento da palavra, o respeito mútuo, a honestidade e a reciprocidade – são importantes para que o SERVTEC-PE mantenha um ambiente propício para que seja desenvolvido um investimento de confiança nos parceiros, em que interesses mútuos sejam valorizados.

O principal atributo para obtenção de maiores níveis de confiança é o tempo de relacionamento entre as empresas. A pesquisa demonstrou que o tempo é fator indissociável para o fomento da confiança. Quanto mais tempo passa na relação consorcial, mais transações são realizadas e são criados modelos de observação através dos atributos de confiança.

A pesquisa evidenciou que os resultados financeiros do projeto contribuem, significativamente, para que haja confiança entre os consorciados. Baseando-se nos resultados, pode-se afirmar que a existência da cooperação no SERVTEC-PE, em sua grande parte, é sustentada pelos resultados financeiros auferidos por cada consorciado. Neste sentido os resultados são sinônimos que os serviços estão sendo executado eficientemente de parte a parte o que assegura confiança no desempenho das atividades dos consorciados. A confiabilidade representa para o SERVTEC-PE a alocação da confiança em aspectos particulares de cada consorciado. Os resultados da pesquisa demonstraram que determinadas competências dos empresários são melhores visualizadas pelos consorciados, por isso, são enaltecidas suas peculiaridades. Isto posto, o julgamento dos aspectos particulares perpassam por dois atributos que são a competência e a honestidade. A competência está ligada a demonstrações, na prática, através dos resultados e a honestidade às atitudes e comportamentos do cotidiano do consórcio fortemente relacionado ao do cumprimento da palavra e respeito mútuo. O cumprimento da palavra corresponde em cumprir os acordos tácitos realizados no consórcio, é o ato de cumprir os acordos à jusante e à montante. O respeito mútuo considera as informações estratégicas de cada empresa, dado que a cooperação

ressalta a cooperação e a competição, cada consorciado protege suas informações dentro do consórcio e todos respeitam esse comportamento.

Este estudo demonstrou que a democracia nas reuniões é fator relevante de confiança no qual cada consorciado, independente de seu percentual financeiro no consórcio, participam igualmente e diretamente das decisões do consórcio. A participação ativa dos consorciados nas reuniões contribui para um consenso nas decisões e na resolução de problemas do consórcio. A questão da *accountability* (prestação de contas) demonstrou-se importante ferramenta para o fomento a confiança uma vez que clarifica através dos relatórios de cada consorciado o desenvolvimento de suas atividades e, por consequência, os resultados gerados para o SERVTEC-PE. A pesquisa também evidenciou que a divisão de responsabilidades de cada consorciado traz consigo a uma prestação de contas eficiente e maior nível de confiança uma vez que cada empresa torna-se responsável por parte do projeto. Ainda na questão da *accountability* a pesquisa demonstrou que quanto mais transparentes forem as reuniões o nível de confiança aumenta. Importante ressaltar que a transparência não está ligada a intensidade das discussões entre os consorciados, mas sim na demonstração da real situação das atividades de cada empresa perante o consórcio.

Quanto aos mecanismos de controle, tais como os contratos de prestação de serviço junto ao Governo do Estado de Pernambuco e o termo particular de consórcio, ficou evidente que no SERVTEC-PE esses mecanismos não têm muita relevância como instrumento gerador de confiança. Verificou-se que esses mecanismos de controle são visto como um meio regulador das atividades dos consorciados em determinar possíveis punições caso essas atividades não sejam cumpridas. Vale ressaltar que os mecanismos de controle para o SERVTEC-PE não foram registrados como tendo impacto na confiança devido aos parceiros já se conhecerem antes da formação do consórcio e possuírem uma boa relação, nesse caso a confiança está intrinsecamente nos parceiros. No caso do em ambiente ser desconhecido, onde as empresas ainda não conhecem seus consorciados, o contrato e o termo de consórcio é único instrumento que norteia as obrigações e, por isso é visto como instrumento potencial para gerar a confiança, entretanto, não representa o caso do SERVTEC-PE.

A junção das empresas para constituição do consórcio considerou aspectos tais como conhecimento prévio das empresas participantes, suas competência, a localização, e tempo de mercado dos consorciados. Porém ficou demonstrado na pesquisa que essa junção representou, primeiramente, uma oportunidade de negócio na qual se estabeleceu maior

barreira de entradas de novos concorrentes na licitação e, primordialmente, a partilha do risco visto que o projeto do Governo do Estado é de alto investimento inicial e cada consorciado, isoladamente, não teria condições de assumir tal investimento. Outro aspecto importante evidenciado nos resultados considera a confiança calculável através da estimativa de perdas e ganhos na relação de consórcio. Nesse aspecto havia expectativa das empresas de menor porte trocar informações e práticas de gestão com as empresas de maior porte. Nesse sentido que a confiança no SERVTEC-PE faz parte relação de negócio enquanto se gera bons resultados para os consorciados.

Para SERVTEC-PE o ambiente econômico exerce influência sobre as empresas de forma igualitária uma vez que todas são de base tecnológica e participam da mesma indústria. A pesquisa demonstrou que confiança pode sofrer influência desse ambiente devido à capacidade de resiliência de cada empresa frente às situações de contingência da nova economia, isso. Nesse sentido, caso uma das consorciados esteja passando por dificuldades, uma atitude aceitável seria bem demonstrada por um pedido de ajuda ao consórcio ou ainda pelo pedido de alijamento do grupo. Contudo verificou-se que o ambiente econômico não representa grandes preocupações ou para o consórcio e não exerce forte influência na confiança.

Por fim, a pesquisa identificou forte tendência pela continuidade do consórcio SERVTEC-PE, quando questionados sobre a possibilidade de outros projetos serem realizados pelo consórcio as respostas foram positivas e unânimes. Os relatos ilustram que mesmo no ambiente de coopetição, a confiança no SERVTEC-PE é determinante para a assunção de outros projetos considerando os resultados do projeto atual.

Em tempo, na fase de conclusão deste estudo foi publicada no Diário Oficial do Estado de Pernambuco a extensão do contrato do consórcio junto ao Governo do Estado de Pernambuco pelo período de mais doze meses (DOE-PE, 05/11/2014). A figura 02 abaixo apresenta a publicação.

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E ESPORTES
SUPERINTENDÊNCIA DE CONTRATOS

EXTRATO

2º TERMO ADITIVO AO CONTRATO Nº 203/2012.
CONTRATADA: CONSÓRCIO SERVTEC-PE CNPJ Nº
14.633.342/0001-53. Objeto: Prorrogação contratual por mais
12 meses, referente ao período 01/11/2014 a 31/10/2015. **Valor**
Global: 21.868.990,00. **Data de Assinatura:** 01 de novembro
de 2014

(F)

6. Recomendações Gerenciais.

O estudo mostrou como se dá o relacionamento da Confiança no SERVTEC-PE, o resultado desta pesquisa considerou que a confiança contribui positivamente na dinâmica das atividades dos consorciados. Entretanto, algumas recomendações gerenciais são indicadas com objetivo de fomentar a confiança no ambiente do consórcio com vistas a atingir melhores resultados e longevidade do consórcio.

Demonstrou ser consenso, para os entrevistados, que o tempo é o principal atributo para construção da confiança, porém, em situações onde o tempo não se mostre favorável, principalmente em decisões de curto prazo, recomenda-se que sejam analisadas as experiências anteriores e os resultados praticados pelas empresas parceiras. Sugere-se que essa análise ajudará a alocar confiança em aspectos particulares dos consorciados.

Ficou evidente que o resultado financeiro de um projeto é critério primordial no desenvolvimento das relações de confiança no ambiente SERVTEC-PE. Entende-se que o projeto desenvolvido pelo SERVTEC-PE para o Governo do Estado de Pernambuco é o primeiro de possíveis outros negócios. Nesse sentido é possível que este argumento não se mostre coerente em futuros projetos auferidos pelo consórcio. Recomenda-se que resultado financeiro não represente forte influência ou ainda prioridade nas relações de confiança no SERVTEC-PE, porém sem desconsiderá-lo. Sugere-se que sejam considerados outros atributos que demonstrem mais relevantes, tais como: Cumprimento da palavra e dos acordos realizados no consórcio e o respeito mútuo.

Por mais otimista que alguém seja, é importante reconhecer que não se pode confiar em tudo e em todos, arbitrariamente. Ao mesmo tempo, por mais otimista que o cenário mercadológico se apresente ao consórcio, é preciso cautela e responsabilidade nas decisões que interferem numa relação de negócio. Recomenda-se que nas reuniões periódicas sejam analisados os possíveis cenários e o impacto das decisões nas atividades do consórcio com finalidade de estabelecer um ambiente mais democrático e coeso, que crie subsídios para se atingir maior nível de confiança afim que sejam conquistados resultados ainda melhores.