

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SISTEMÁTICA DE APOIO À FORMAÇÃO DE PARCERIAS NO
SEGMENTO DE MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

DIRCEU MATTOZO

FLORIANÓPOLIS

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DIRCEU MATTOZO

**SISTEMÁTICA DE APOIO À FORMAÇÃO DE PARCERIAS NO
SEGMENTO DE MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ORIENTADOR :

**PROF. DR. ÁLVARO GUILLERMO ROJAS
LEZANA**

FLORIANÓPOLIS

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DIRCEU MATTOZO

SISTEMÁTICA DE APOIO À FORMAÇÃO DE PARCERIAS NO
SEGMENTO DE MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE MESTRE EM ENGENHARIA, ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, E
APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor doutor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela pronta receptividade e pela orientação competente e segura;

Aos professores doutores Antônio Diomário de Queiroz e Nelson Casarotto Filho, pela participação e pelas contribuições como componentes da banca examinadora;

Aos empresários, gerentes, executivos e demais profissionais que participaram voluntariamente da pesquisa efetuada para subsidiar o presente trabalho;

Ao colega e amigo Paulo Otolini Garrido pela pronta e valiosa colaboração espontânea;

À minha esposa Isolete e aos meus filhos Tiago e Marina, bem como a Victor Hugo e Victória, pela compreensão, companheirismo e incentivo;

À minha irmã Vânia pela grande colaboração, ânimo e apoio, ao longo desta jornada;

Aos meus pais Gustavo e Alice, e às minhas irmãs Dirce e Valkíria, pelo amor e valorização dedicados a minha pessoa;

Aos amigos que me estimularam a assumir o desafio de retornar à UFSC depois de muitos anos;

Aos professores e colegas de pós-graduação do PPGEPS que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento intelectual e pessoal.

“Unir-se é um começo,
manter-se juntos é um progresso,
trabalhar juntos é o sucesso.”

Henry Ford

“Nas próximas décadas, os gerentes estarão tomando
parte de uma aliança ou competindo com uma”.

Paul Lawrence, Harvard Business School

RESUMO

Esta dissertação trata de questões relacionadas com o processo de formação de parcerias - desde a idealização até a formulação como negócio, projeto ou iniciativa semelhante -, as quais constituem empreendimentos estruturados por empresários ou organizações interagentes que necessitam da ação compartilhada para a obtenção de alguma forma de intercomplementaridade. O objetivo deste trabalho é propor uma sistemática de suporte ao desenvolvimento do processo compartilhado envolvido na construção de uma parceria. Para estruturar a proposta foi efetuada uma pesquisa com empreendedores, gerentes e profissionais liberais, os quais forneceram subsídios para análise e formulação da “Sistemática de Apoio à Formação de Parcerias no Segmento de Micro e Pequenos Empreendimentos”, auxiliando na elaboração dos termos referenciais de apoio aos empreendedores em iniciativas de caráter cooperativo para agregação mútua de valor. A sistemática proposta foi testada, aplicando-se os conceitos decorrentes da pesquisa, em três situações características do mundo de negócios para verificar a validade dos termos sugeridos. Observou-se que a proposta é plenamente aplicável ao contexto dos micro e pequenos empreendimentos, onde comumente proliferam as parcerias.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Parceria, Aliança, Acordo, Cooperação.

ABSTRACT

This dissertation deals with matters related to partnership structuring processes – from their conception to their design as a business, a project or similar enterprises -, which are developed by entrepreneuring or interacting organizations, which need shared actions to obtain any way of intercomplementarity. The objective of this study is to suggest a systematic as a support tool to the development of shared processes, involved in a partnership development. To formulate this proposal a research has been done with entrepreneurs, managers and professionals, who brought important information to the analysis and formulation of “Systematic for the Partnership Conception Support in the Micro and Small Enterprises Framework”, aiding in the elaboration of a support systematic for the entrepreneurs, in cases of cooperative character to mutually add value. The proposed systematic has been tested through the application of concepts from applied research, on three characteristic situations, in the business world, to verify the validity of suggested terms. It was observed that the proposal is really applicable in the context of micro and small enterprises where the partnerships possibilities more frequently occurs.

Keywords: entrepreneurs, partnership, alliance, agreement, cooperation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
Tema.....	11
Problematização.....	11
Objetivos.....	12
Metodologia Adotada.....	12
Estrutura do Trabalho.....	13
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
1.1 Empreendedorismo.....	14
1.2 Alianças Estratégicas e Alianças de Negócios.....	22
1.3 Parcerias.....	26
2 PESQUISA, COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
2.1 Formulação do pressuposto.....	35
2.2 Definição da Amostra para a Pesquisa.....	36
2.3 Execução da Pesquisa.....	39
2.4 Tabulação e Análise da Pesquisa.....	40
3 SISTEMÁTICA PROPOSTA.....	50
4 APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA.....	54
CONCLUSÕES	67
RECOMENDAÇÕES	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXO I	74
LISTA DE SIGLAS REFERIDAS NO TRABALHO	75
LISTA DE EXPRESSÕES E TERMOS UTILIZADOS NO TRABALHO	76

INTRODUÇÃO

O contexto mundial, na atualidade, é cada vez mais multifacetado em suas características, possibilidades e conseqüências exigindo crescentemente formas variadas de interação entre pessoas, empresas ou grupos empresariais, entidades governamentais e outras organizações da sociedade humana.

A pessoa humana, sendo um ser essencialmente sócio-político, passa a maior parte de sua vida exercitando relacionamentos, quer no lar, o seu ambiente mais íntimo, quer na escola, o seu ambiente de formação e extensão cultural, quer na sua atividade profissional ou nos círculos sócio-recreativos, e assim, de forma decidida ou espontânea, estabelece parcerias de acordo com suas necessidades, preferências, interesses e, evidentemente, conforme as circunstâncias que se apresentam no seu campo de percepção.

Atualmente, pode-se encontrar, todos os dias, novas articulações entre diferentes atores do cenário local, nacional e internacional, buscando atuação conjunta, somando visões, recursos e energias, através de estratégias definidas para o atendimento de necessidades que individualmente seriam muito mais difíceis de satisfazer e provavelmente muito mais onerosas, exigindo eventualmente também muito mais tempo.

O revolucionário desenvolvimento técnico-científico verificado nas últimas décadas, especialmente a fantástica evolução e a crescente integração dos sistemas de telecomunicação e informática, ou seja a telemática, propiciou espantosa expansão nos recursos e sistemas de informação o que, por sua vez, trouxe incontáveis facilidades para a comunicação entre as pessoas, empresas e nações.

A disponibilidade dessas condições técnicas permitiu enorme avanço no processo de negociação de interesses entre os mais diferentes agrupamentos humanos, sob as mais diversas modalidades e, muitas vezes, entre agentes tão remotos entre si quanto as dimensões do próprio planeta.

Tal fenômeno evolutivo tem se acelerado mais e mais, oportunizando inclusive, com sua força impulsora, que concorrentes ou competidores se vejam compelidos a estabelecer alianças de negócios ou acordos de parcerias de forma que essas ações, sejam mútuas, operacionais ou estratégicas, possam gerar benefícios oriundos da sinergia provocada por tais processos.

Observa-se, inclusive, que questões relativas ao ambiente natural são cada vez mais tratadas em nível global, não mais isoladamente por uma ou outra nação, mesmo

considerando-se os direitos de soberania, cada vez mais relativa, pois as conseqüências de algumas posturas, ainda que assumidas unilateralmente por quem quer que seja, podem afetar todo o ecossistema terrestre de maneira irreversível causando danos de grandes proporções, muitas vezes imprevisíveis em toda a sua extensão.

Evidentemente, a própria complexidade dos problemas sócio-políticos emergentes tem exigido maior participação coletiva dos cidadãos e das comunidades e também tratativas não convencionais com amplo e crescente envolvimento e comprometimento de tais agentes, provocando decisões e ações compartilhadas no encaminhamento dos processos de solução.

No campo dos negócios, as potencialidades têm se revelado mais e mais promissoras para iniciativas cuja execução exija a experiência, o conhecimento e os recursos de parceiros, em especial aqueles projetos que possibilitam a soma de talentos e especialidades diferenciadas, muitas vezes até de segmentos totalmente distintos, porém igualmente interessados no mesmo objetivo.

Entretanto, a formulação de muitos desses empreendimentos nem sempre apresenta definição clara e consistente das premissas da parceria, o que pode prejudicar tanto a orientação geral, em seus princípios norteadores, como a descrição dos procedimentos funcionais necessários, e ainda a projeção dos resultados da iniciativa. As conseqüências decorrentes de uma definição inadequada ou incompleta, especialmente dos pressupostos essenciais dos parceiros envolvidos no projeto que se pretende desenvolver e/ou implementar, podem ser até fatais para o negócio.

Supõe-se que o conhecimento explícito concernente aos conceitos básicos e metodológicos seja fator essencial para a instituição adequada de um processo de parceria. Por isso mesmo que, na elaboração da sistemática proposta, fundamentou-se a importância de adotar posturas, conceitos e definições consistentes, caracterizando de maneira recuperável os elementos indispensáveis em todo e qualquer processo de construção de uma verdadeira parceria. A sistemática proposta constitui uma forma ordenada de documentar as bases dos compromissos de um empreendimento em qualquer área de atividade humana, quer se tenha em mente uma finalidade lucrativa, quer os seus propósitos se direcionem ao desenvolvimento sócio-comunitário.

A proposta apresentada foi subsidiada por dados obtidos em pesquisa realizada com empreendedores e dirigentes de entidades setoriais que responderam questões relacionadas com o conceito e com os fatores impulsores e repulsores de parcerias, relatando o seu conhecimento sobre parcerias implementadas, exitosas ou fracassadas, e sua opinião sobre a

importância e necessidade de estabelecer um conjunto de termos de referência especialmente definido para reportar o acordo básico da empreitada na sua fase pré-operacional.

A compilação e análise dos dados coletados demonstrou que, nos aspectos gerais, o assunto é largamente conhecido e até relativamente familiar nos círculos empresariais, porém, percebe-se que o conhecimento específico para a estruturação consistente de parcerias carece de grande reforço técnico nos aspectos conceituais e metodológicos.

A presente abordagem não contempla especificamente os aspectos legais, como legislação e contratos, tampouco a implementação e o gerenciamento do empreendimento, pois essas são as fases de formalização e operacionalização que não fazem parte do escopo desta pesquisa e seriam temas para futuros trabalhos, conforme propõe-se nas conclusões e recomendações.

Tema

Este trabalho trata de questões relacionadas com o processo de formação de parcerias, especialmente na fase de sua idealização ou concepção como empreendimento compartilhado.

Problematização

Ao longo da história, pode-se encontrar inúmeros exemplos de algum tipo de ação que, de forma genérica, poderia ser denominada parceria ou aliança. De fato, tais designações têm sido intensamente repetidas nos dias atuais por homens de negócios, consultores especializados, políticos, articulistas, entre outros. A mídia, em geral, refere-se com frequência à expressão “parceria” para comunicar alguma iniciativa empreendida por duas ou mais organizações ou pessoas.

Como idéia geral, o termo “parceria”, de tão propalado, tornou-se de uso coloquial, transformando-se em jargão popular. Com isso, de certa maneira não somente vulgarizou-se a idéia, mas desqualificou-se o conceito, a sua real importância, o significado e a contribuição decorrente em muitas situações no cotidiano dos negócios e das atividades das pessoas como cidadãos.

O presente trabalho de pesquisa se destina a investigar e analisar a utilização do conhecimento explícito disponível na concepção e estruturação de parcerias, por parte dos empreendedores do segmento dos micro e pequenos empreendimentos.

Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho é formular uma sistemática de apoio à formação de parcerias no segmento de micro e pequenos empreendimentos.

Os objetivos específicos são:

- 1) Absorver o conhecimento relacionado com a estruturação e implementação de alianças e parcerias disponível na literatura, que será utilizado como referencial teórico;
- 2) Conhecer a opinião de empresários, gerentes e executivos, ou seja profissionais empreendedores, sobre questões associadas ao tema para identificar o nível de compreensão, a visão sobre o assunto e o grau de importância atribuído pelos pesquisados aos recursos metodológicos relacionados com a formação de parcerias;
- 3) Identificar conceitos simples e práticos, e fatores impulsores e repulsores, que sirvam de parâmetros básicos norteadores do processo de concepção de uma parceria.

Metodologia Adotada

A metodologia científica utilizada para o desenvolvimento do trabalho consistiu dos seguintes passos principais :

- realização de uma pesquisa exploratória, através de consulta e estudos da literatura e publicações existentes, visando conhecer o pensamento dos estudiosos sobre os assuntos relacionados com o tema escolhido dentro do âmbito do empreendedorismo;
- realização de pesquisa qualitativa, utilizando o método do questionamento aplicado através de instrumento formatado com perguntas pré-definidas; como critério de seleção dos participantes utilizou-se a amostra intencional; a pesquisa foi efetuada com empreendedores e dirigentes de entidades setoriais que responderam questões relacionadas com o conceito, com os fatores impulsores (motivadores) e repulsores (desmotivadores) de parcerias, bem como relataram seu conhecimento sobre parcerias implementadas, os resultados obtidos e a opinião sobre a importância e necessidade de uma sistemática de apoio especialmente direcionada à formação de parcerias; efetuada a coleta de dados, procedeu-se à tabulação dos mesmos, bem como a análise das informações obtidas;
- associando-se os fundamentos teóricos apreendidos pela consulta às fontes bibliográficas disponíveis, ou seja, o conhecimento explícito sobre o tema, ao

conhecimento tácito proveniente dos empreendedores participantes da pesquisa, elaborou-se a sistemática proposta para o apoio à concepção de parcerias no âmbito dos micro e pequenos empreendimentos;

- buscando testar a aplicabilidade da sistemática proposta foram elaborados três casos genéricos que configuram diferentes situações possíveis de parcerias, ilustrando a aplicação da estrutura genérica sugerida em casos práticos que envolvem interagentes diversos;
- finalizando o trabalho, foram reunidas as conclusões a que se chegou na execução do projeto de pesquisa, bem como as recomendações propostas para futuros estudos e pesquisas relacionados com o tema abordado.

Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

O capítulo 1 trata da fundamentação teórica sobre empreendedorismo, alianças e parcerias e sua evolução histórica.

No capítulo 2 é abordado o processo de pesquisa exploratória visando a coleta de dados relevantes sobre o conhecimento explícito do tema pelos entrevistados.

O capítulo 3 discorre sobre a proposta elaborada para servir como instrumento de apoio à concepção de parcerias no segmento de micro e pequenos empreendimentos.

O capítulo 4 contempla a aplicação prática da proposta com atores reais da sociedade, porém descaracterizadas para evitar eventuais constrangimentos, no intuito de testar a funcionalidade da sistemática desenvolvida.

Ao final, são apresentadas as conclusões resultantes dos estudos e análises efetuados e as recomendações finais, sob a forma de sugestões para futuros trabalhos sobre o tema aqui tratado.

O formulário utilizado na pesquisa realizada em campo está apresentado no Anexo I.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Empreendedorismo, Alianças e Parcerias

Para se chegar ao âmbito das parcerias, tema central deste trabalho, torna-se necessário incursionar pelas bases funcionais e pela dinâmica do ambiente de negócios, que é movido e alimentado pelo processo denominado empreendedorismo, em cujo universo se desenvolvem todo tipo de acordos e alianças que, em muitos casos são tidos e assumidos como parcerias, especialmente em virtude de seu caráter de ação compartilhada visando a promoção da sinergia requerida a um empreendimento qualquer. Para pesquisar os conteúdos sobre o tema deste trabalho buscou-se apoio na metodologia definida por Salvador (1982) que constitui ferramenta indispensável no ordenamento de atividades e dados.

O empreendedorismo, segundo Dornelas (2001), sempre traz no seu bojo possibilidades de iniciativas inovadoras para os negócios, o que na realidade é a sua essência, promovendo um infinito campo de oportunidades de trabalho e renda, e por isso mesmo, constitui um fator altamente impulsionador de parcerias. Esse fato impõe naturalmente a necessidade de discorrer sobre os aspectos mais importantes do movimento do empreendedorismo ao longo da história.

Hisrich (1986) ordena cronologicamente os eventos do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo, reunindo informações e registros que possibilitam compreender a sua evolução histórica.

Segundo esse autor, atribui-se a Marco Polo, navegador veneziano que viveu entre meados do século XIII e princípio do século XIV, a primeira iniciativa caracterizada como empreendedorismo, o qual, ao se lançar como navegador em expedições da Europa para o Oriente visando estabelecer rotas comerciais, tornou-se um empreendedor que assumia riscos, utilizando recursos de um negociante que possuía os recursos financeiros necessários para tal.

A partir do século XVI a economia mundial e, em particular a ocidental, experimentou grande impulso empreendedor provocando expansão econômica sem precedentes até então, nas principais nações européias, que foram as economias dominantes durante vários séculos após o descobrimento das Américas.

Desde a Idade Média, o empreendedor era visto como a pessoa que assumia a gerência de grandes projetos de produção, confundindo-se assim o significado do papel do empreendedor com a função natural do administrador, que não assumia riscos com recursos

próprios, simplesmente administrava os empreendimentos de terceiros, governamentais ou particulares.

Richard Cantillon (apud, Dornelas 2001) importante escritor e economista do século XVII, é considerado um dos precursores no uso do termo empreendedorismo, tendo inclusive diferenciado o empreendedor, aquele que assumia desafios e corria riscos até pessoais, do capitalista, que possuía recursos e fornecia o capital para um empreendimento gerido pelo empreendedor .

O século XVIII despontou como divisor de águas na história do empreendedorismo, tornando clara a diferenciação entre o empreendedor e o capitalista, o que se cristalizou devido às transformações provocadas pela Revolução Industrial.

Thomas Edison, cientista experimental e inventor do século XIX, é citado como exemplo clássico de empreendedor que teve suas pesquisas financiadas por capitalistas que apostaram em seus experimentos.

Em fins do século XIX e princípio do século XX, surgiram muitas interpretações que confundiam o papel dos empreendedores com a função dos gerentes ou administradores, situação que ainda se observa nos dias atuais, em parte devido a certas similaridades entre as atividades exercidas por tais profissionais em todos os ramos de atividade humana.

Embora diversos autores, como D. R. Hampton (1991), R. Steward, H. Mintzberg, J. P. Kotter (apud Dornelas 2001), tenham identificado muitos pontos em comum entre as funções do administrador e do empreendedor, não há interesse em aprofundar esse debate neste trabalho, tendo em vista o escopo da pesquisa.

Sabe-se, porém, segundo os mesmos autores, que o empreendedor possui algumas características adicionais e próprias que o diferenciam do administrador, seja por atributos pessoais, por perfil sociológico e ambiental e atitude inovadora, que o projetam como gerador de novas oportunidades de trabalho, negócios e empreendimentos semelhantes.

Dornelas (2001), no esforço para distinguir o empreendedor de sucesso, alinha as características que o destacam das pessoas comuns:

- São visionários;
- Sabem tomar decisões;
- São indivíduos que fazem a diferença;
- Sabem explorar ao máximo oportunidades;
- São determinados e dinâmicos;
- São dedicados;

- São otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- São independentes e constroem o próprio destino;
- Ficam ricos;
- São líderes e formadores de equipes;
- São bem relacionados (networking) e organizados;
- São planejadores obstinados (planejam, planejam, planejam);
- Possuem conhecimento de negócios;
- Assumem riscos calculados;
- Criam valor para a sociedade.

Na visão de Kao e Kets de Vries (apud Dornellas 2001), os empreendedores, dada a sua percepção incomum e capacidade de visualizar potencialidades e antecipar o futuro em suas mentes, transformam em realidade concreta o que parecia ser de difícil concepção ou abstração pura e simples. Ou seja, eles sabem agregar valor ao que produzem ou realizam.

Schumpeter, economista e sociólogo, um ilustre estudioso sobre a teoria econômica e do desenvolvimento, especialmente na primeira metade do século XX, tonou-se um dos mais destacados críticos não marxistas do capitalismo. Em sua obra *Theorie der Wirtschaftliche Entwicklung*, ou Teoria do Desenvolvimento Econômico, editada em 1912, formulou o conceito de que o empreendedor é a pessoa que promove a ruptura de uma seqüência de eventos ou uma cadeia rotineira de fluxos de trabalho, procedimentos ou serviços e inova, criando nova condição ou realidade. Schumpeter atribui fundamental importância aos empreendedores, os quais, na condição de inovadores, promovem o desenvolvimento dos ciclos econômicos.

Austin (2001) ressalta o alinhamento entre as concepções de Drucker (Administração) e Schumpeter (Economia) sobre *entrepreneur* e *entrepreneurship*, coincidindo em parte com o que dizem Stonner e Freeman (1992), os quais apregoam que o empreendedor é sempre um provocador de mudanças, vistas e exploradas como oportunidades para produzir algo novo através da ação de empreendedorismo (*entrepreneurship*).

Kirzner (apud Dornellas, 2001) ressalta que o empreendedor é aquele que promove equilíbrio num ambiente de caos e confusão, através de uma nova ordem ou novo arranjo da situação até então reinante.

Filion (apud Dornellas, 2001) observa que o empreendedor é voltado para a definição de contextos, ou seja, sempre direciona sua visão para um futuro que imagina possível de ser alcançado ou construído.

Para Stonner e Freeman (ibidem), o *entrepreneurship*, que é o termo utilizado por eles, ou empreendedorismo refere-se a “um processo aparentemente descontínuo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços” e os *entrepreneurs* ou empreendedores são pessoas com capacidade para combinar fatores de produção e usá-los para gerar inovação na cadeia produtiva.

Pode-se observar, pelas colocações e expressões dos autores e estudiosos da pessoa e do papel do empreendedor, que este é um indivíduo dotado de um conjunto de atributos, que promove ações, cria circunstâncias novas e muda a ordem corrente como algo que lhe é muito natural até pela sua habitual inquietação e impulso na direção de realizações inovadoras.

Tendo sido conceituado o empreendedor como o agente catalisador do movimento denominado de empreendedorismo, torna-se necessário abordar empreendedorismo como contexto de expressão do empreendedor, o qual atua, exerce influência e promove transformações, através de sua interação na sociedade.

Voltando-se o foco para o processo de desenvolvimento do empreendedorismo, observou-se que, no período imediatamente após a Segunda Guerra Mundial, o **mercado** que até então no Brasil, era largamente **comprador ou de demanda**, no intervalo surpreendentemente curto de mais ou menos quatro décadas, com o desenvolvimento tecnológico entre outros fatores, transformou-se radicalmente em **vendedor ou de oferta**, tornando-se rapidamente mais e mais competitivo com uma significativa explosão de oferta de bens e serviços proliferando em todos os setores da economia nacional. Essa transformação provocou, especialmente nas últimas quatro décadas, uma verdadeira reviravolta no mundo dos negócios.

Impulsionado pelo fenômeno da evolução científica e tecnológica, proporcionando forte e rápida expansão econômica mundial, o processo de empreendedorismo passou a exigir maior preparo das pessoas envolvidas na gestão de qualquer segmento de atividades, agregando a necessidade de formulação de novas estratégias tendo em vista a crescente competitividade.

Neste novo contexto as empresas têm procurado incessantemente, por todos os meios criar vantagens que lhe assegurem competitividade e sustentabilidade no mercado (Porter, 1993). Uma das formas atuais, inclusive, de ganhar vantagem competitiva nas organizações mais avançadas em termos de visão é o desenvolvimento de esforços para a

gestão do conhecimento, postulado por Nonaka & Takeushi (1997) como um novo caminho para as organizações, o que também é corroborado por Sveiby (1998) e Klein (1998).

Santos (2000) qualifica a gestão do conhecimento como o mais novo fator preponderante em tempos de produção customizada, ou “puxada” pelos clientes substituindo a produção “empurrada” pelo fabricante.

Mello e Burlon (1999) ressaltam que a tarefa de criar e conduzir empreendimentos foi deixando de ser quase que somente uma questão de intuição ou inclinação natural, passando a exigir mais conhecimentos técnico-profissionais, incluindo os mercadológicos, e a necessária visão estratégica de um negócio ou de uma atividade sócio-econômica.

Terra (2000) entende por visão estratégica o posicionamento assumido pela organização através da reflexão e definição da estratégia de atuação que lhe permita operar enfrentando as cinco forças competitivas¹, segundo o modelo de Porter (1989).

Portanto, o empreendedorismo passou a ter nova configuração com características contemporâneas que vieram agregar novos elementos condicionantes ao seu processo de concepção, desenvolvimento e gestão, através de novas práticas empresariais indispensáveis em todos os ambientes de negócios, inclusive aos profissionais liberais e empregados de carreira motivados para ascensão profissional a níveis mais altos na escala de posições funcionais, gerenciais e diretivas.

Assim, o empreendedorismo que até meados do século XX vinha se desenvolvendo como processo natural, movido pelos avanços tecnológicos e econômicos, especialmente nas nações economicamente mais adiantadas, tornou-se nas últimas décadas uma área de estudos especializados em muitas universidades ao redor do mundo, particularmente nos Estados Unidos, Canadá, Europa e Japão, segundo os registros dos estudiosos consultados, especialmente Dornelas (ibidem), Birley e Musika (2001) e Farrel (1993).

Entre muitas universidades e centros de estudos, em nível mundial, que se distinguem pela ênfase adotada no desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre empreendedorismo pode-se destacar o Centro de Empreendedorismo do Canadá, no Canadá, Universidade de Twente na Holanda, *Massachusetts Institute of Technology – MIT*, Universidade de Harvard, *Kauffman Center*, *National Commission on Entrepreneurship*, *National Foundation for Teaching Entrepreneurship*, *Babson College*, nos Estados Unidos, Clube Franco-Britânico de Educação Superior sobre Empreendedorismo, na França e Inglaterra, *Imperial College of Science, Technology and Medicine de Londres*, *INSEAD, de Fontainebleau, França* .

¹ Ameaça de entrada de novos concorrentes, pressão dos fornecedores, competição interna no setor, pressão dos clientes, ameaça de entrada de substitutos.

O *Entrepreneurship Centre de Ottawa*, Canadá, possui em seu site na internet um sistema de atendimento virtual denominado *Virtual Starting Your Business Tutorial* para orientação de empreendedores interessados em pesquisar informações sobre empreendedorismo, que apresenta vantagens e desvantagens do processo, entre outros dados relevantes. A mesma fonte destaca que “o fator mais importante para o sucesso do empreendedor é a sua capacidade de identificar uma oportunidade, implementar uma idéia ou prestar um serviço”.

Dentro do contexto do empreendedorismo, Howard Stevenson (apud Birley & Musika, 1997), reportando-se às dimensões da capacidade empreendedora, afirma que ela “não é nem um conjunto de características da personalidade nem uma função econômica, mas um padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial”. Assim a aplicação desta capacidade está intimamente ligada à exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se possui.

Um exemplo que comprova a extraordinária evolução que o empreendedorismo alcançou na Europa é o testemunho de Spangenberg-Carlier (1996), da Shell Nederland B.V., que se reporta às iniciativas tomadas por essa organização holandesa em estreita colaboração com a Universidade de Twente, também da Holanda, para estimular o exercício da capacidade empreendedora e apoiar novas atividades empreendedoras, processo no qual grandes corporações apoiam novos empreendedores como agentes terceirizados, oferecendo facilidades para impulsionar novas oportunidades de negócios, participando inclusive com suporte financeiro, comercial, técnico e gerencial para que os novos empreendimentos possam ter condições de crescer de forma mais rápida e sustentável. Tais operações eram provenientes também de solicitações do governo e de entidades empresariais para criar novas possibilidades de trabalho e renda, ajudando assim a reduzir o elevado e preocupante índice de desemprego na Holanda, especialmente na década de 1980.

No Brasil, essa realidade é bem mais recente, ou seja, iniciativas associadas ao movimento do empreendedorismo surgiram, conforme Dornelas (ibidem), em fins do século XX, mais precisamente na década de 70, quando foram criadas entidades como CEAG e posteriormente SOFTEX, que se constituíram em organismos dedicados ao apoio e fomento de ações empreendedoras. O SEBRAE, através de consultorias e treinamento, presta seus serviços para o segmento de micro e pequenas empresas, em estreita ligação com entidades de classe representativas desse universo de negócios. Já a SOFTEX voltou-se ao mercado de exportação de softwares, criando cursos de computação e informática que foram disseminados

por muitas universidades e incubadoras de empresas que já operavam em muitas regiões do Brasil .

A partir de então, vários programas de capacitação de empreendedores foram criados e implementados no país, tais como o EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE e o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, direcionado ao treinamento de muitos milhares de empreendedores. Também nas universidades brasileiras diversos cursos e eventos destinados ao ensino do empreendedorismo foram organizados, como é o caso do programa Engenheiro Empreendedor, na UFSC e o programa REUNE, institucionalizado pela Confederação Nacional da Indústria - CNI, e orientado à difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior do País, o qual tem sido ministrado em mais de 200 instituições (REVISTA SEBRAE, 1999).

Mais recentemente, em função da grande expansão de empresas brasileiras atuando na Internet, na modalidade de e-commerce e outras, foram criadas entidades como o Instituto e-cobra para apoio às empresas ponto.com através de cursos, seminários e eventos para divulgação e motivação do empreendedorismo nesse segmento empresarial.

Paralelamente verificou-se grande e rápido surgimento de incubadoras de empresas, tanto no campo dos empreendimentos convencionais quanto naqueles voltados às tecnologias mais avançadas. Segundo registros da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec) até o ano 2000 havia no Brasil 135 incubadoras de empresas, além das incubadoras de empresas ponto.com.

Como os dados demonstram, o empreendedorismo ganhou grande impulso no Brasil, o que é corroborado pelos dados do Global Entrepreneurship Monitor – GEM'2000 (Dornelas, 2001), segundo os quais o Brasil é o país com melhor relação entre empreendedores iniciantes e total da população, atestando o elevado nível empreendedor dos brasileiros.

Essa onda emergente de empreendedorismo mais qualificado enraizou-se em todos os relacionamentos humanos, não somente nas atividades remuneradas, mas também no seu entorno, ou seja, até em ações voluntárias.

Com o empreendedorismo alastrando-se intensamente no ambiente sócio-econômico atual e, ao mesmo tempo, moldando contornos novos ao ambiente mercadológico, tanto quanto exigindo adequações e esforços dos empreendedores para dominar os desafios que enfrentam para construir realidades bem sucedidas, torna-se necessário cada vez mais buscar e definir estratégias e instrumentos que sirvam de apoio às iniciativas emergentes num contexto cada vez mais globalizante de oferta de bens e serviços (Birley e Muzika, 1997).

Consultando a Internet, através do site de busca Altavista, verificou-se que no princípio do ano em curso havia 1.672.970 referências (títulos, *papers*, entidades, etc) dedicadas ao empreendedorismo, sugerindo que há grande interesse sobre o assunto no ambiente da internet.

Considerando que os empreendedores, geralmente, possuem espírito prático e, em certos aspectos, notória impulsividade para logo sair para a ação, mesmo antes de realizar uma análise mais apurada dos componentes estratégicos relacionados ao seu empreendimento (FARRELL, 1993), torna-se ainda mais importante investigar e reunir conhecimento explícito que auxilie a definir a estratégia de ação, especialmente nas questões básicas, como elementos norteadores do curso de ação, bem como para servir de instrumento referencial em qualquer processo de parceria.

Tanto Peter Drucker (ibidem) quanto Dornelas (ibidem), entre outros, apregoam a crescente necessidade de atuar através de alianças e parcerias em todos os níveis de negócios e atividades como a melhor forma de obter resultados mais eficazes.

O processo de estruturação de ações compartilhadas pode inclusive contribuir para reduzir substancialmente as estatísticas divulgadas através do SEBRAE (REVISTA SEBRAE, 2002) sobre o índice de fechamento de novas empresas, especialmente as micro e pequenas, segundo as quais cerca de setenta e três por cento (73%) desses empreendimentos não alcançam os três anos de existência. De acordo com os estudiosos, essa realidade, muito preocupante, tem suas causas principais identificadas basicamente na deficiência de dois recursos principais: capital e conhecimento.

As questões relacionadas com deficiência de capital geralmente estão associadas à escassez de recursos próprios do empreendedor ou à incapacidade de obter financiamentos e empréstimos que possam ser incorporados no empreendimento (CHIAVENATO, 1999). Entretanto, esse aspecto não será objeto de análise.

Na esteira da evolução do empreendedorismo que o mundo dos negócios tem experimentado, muitos problemas têm solução através de processos compartilhados denominados de alianças de negócios, alianças estratégicas ou ainda parcerias, os quais passam a ser abordados mais especificamente a seguir .

1.2 Alianças Estratégicas ou Alianças de Negócios

O Profeta Amós, que viveu muitos séculos antes de Cristo, incluiu nos seus escritos que vieram a fazer parte da Bíblia, a seguinte indagação: “Andarão dois juntos sem que haja entre eles acordo?”

Tal enunciado, por simples que seja, reflete o cerne de uma questão que tanto pode ser aplicada a uma união matrimonial quanto a um processo compartilhado de negócios ou atividades sem fins lucrativos, seja numa sociedade comercial ou entre entidades de diferentes setores como organismos governamentais e ONGs, o qual seja: o acordo para andar juntos ao longo de uma jornada.

Aprofundando a reflexão sobre esse processo (andar juntos), fatalmente depara-se com o fator comunicação, que é desenvolvido com base nos relacionamentos dos interagentes². A eficácia dessa interação está intimamente ligada à clareza das definições essenciais validadas pelo consenso entre os parceiros associados no empreendimento. Porém, não há qualquer dúvida sobre a complexidade de um processo que envolve uma ação compartilhada por duas ou mais pessoas ou entidades, pois embora os interagentes possam ter interesses em comum, suas diferenças em termos de experiência de vida, visão de negócios, pressuposições, valores, cultura de origem, postura, atitude podem tornar incompatível o relacionamento entre eles. Neste sentido Stacey (1996), abordando a teoria da complexidade explica quão difícil é a combinação de espaços de interação num grupo humano qualquer, concebendo uma organização como um sistema adaptativo complexo. Tal fenômeno pode se observar semelhantemente num processo de formação de parceria, como fator de restrição ao seu surgimento e/ou desenvolvimento.

Castells (2001) enfocando, do ponto de vista sociológico, a evolução mundial durante o último século, influenciada pelo desenvolvimento científico-tecnológico refere-se com ênfase à intensificação da atuação “em rede” largamente aplicada aos fluxos de informação que cruzam instantaneamente todas as fronteiras geográficas. Tais processos, agilizando a tomada de decisão e ação de autoridades e corporações por todo o globo terrestre, influenciam indiscutivelmente as grandes e rápidas transformações sociais, econômicas, políticas, ambientais, culturais e tecnológicas que a civilização humana está vivenciando neste período denominado Pós Industrial, Era da Informação ou Era do Conhecimento.

² Interagentes são entendidos neste trabalho como as partes ou membros integrantes de uma parceria.

A abordagem de Castells analisa profundamente a complexidade das interações entre entidades e sistemas, especialmente nos aspectos relacionados com o ambiente virtual, tornado disponível pelas ferramentas tecnológicas crescentemente inovadoras trazidas à tona pelos avanços técnico-científicos.

Esse autor busca interpretar as mudanças e os efeitos sobre as pessoas e os processos de trabalho e suas relações com os fluxos de capital, de trabalho, e de informações, especialmente através do exercício denominado “*networking*”³, que está induzindo alterações drásticas em todos os relacionamentos desenvolvidos na sociedade humana. A percepção e análise da realidade da sociedade contemporânea apresentada por ele, na qual desponta a interconectividade como característica preponderante, ressalta a intensificação das ações compartilhadas no equacionamento de muitas questões tanto nos empreendimentos públicos quanto nas iniciativas do setor privado.

Sob essa ótica, pessoas e organizações e empresas têm incorporado o relacionamento cooperativo nas práticas cotidianas, buscando incrementar produtividade, obter ganhos operacionais e usar a efetividade como fator de sustentabilidade num ambiente decisivamente competitivo.

Embora se possa dizer que sempre houve casos de alianças no curso de toda história humana, o que se pode indagar, entre outras questões, é se há uma boa visão e compreensão do conceito, e quais são as formas e funções de uma iniciativa dessa natureza?

No sentido enciclopédico (Ferreira, 1988), a palavra aliança é entendida como “ato ou efeito de aliar-se”, traduzido em termos como : ajuste, pacto ou acordo celebrado entre duas ou mais partes.

As iniciativas desenvolvidas no contexto das grandes organizações, denominadas alianças estratégicas ou alianças de negócios, correspondem às ações ligadas a grandes corporações nacionais e transnacionais, cuja interação requer um extenso conjunto de definições, iniciado pelas intenções estratégicas e pelos posicionamentos das empresas participantes do processo de cooperação em rede. Dentro dessa perspectiva, Lorange e Roos (1996), Ohmae (1985), Lewis (1990) e o próprio Roos (1987), que já se antecipavam aos novos adventos, desenvolveram suas considerações e análises em torno da formação, implementação e evolução de alianças estratégicas como parte da estratégia corporativa de negócios internacionais, resultando, em fator diferencial para obtenção de vantagem

³ Networking: trabalho desenvolvido em rede.

competitiva em ambientes locais, porém dentro de uma visão globalizante de negócios que se expandem ao redor do mundo.

Essa visão destaca o caráter de tais alianças como propulsor estratégico, do gênero “joint ventures” que surgiram nos últimos tempos, configurando um recurso utilizado especialmente pelas grandes corporações como forma de ação mais avançada de atuação em relação aos processos estratégicos convencionais, justamente por oferecerem respostas mais adequadas às necessidades emergentes no mundo cada vez mais interconectado.

Nessa esfera de conhecimento, também Linch (1994) é um referencial sobre alianças de negócios de grande envergadura que envolvem operações muito abrangentes e complexas, desenvolvidas como “arma secreta” para conquistar novos mercados ou capturar uma fatia maior em segmentos já conhecidos e também como suporte para promover mudanças ou ainda alcançar objetivos diferentes em novas incursões estratégicas.

Linch focaliza a criação de sinergia como uma das tarefas mais difíceis de implementar devido à propensão ao processo analítico, recomendando por isso mesmo a busca da síntese antes da análise para facilitar a tomada de decisão por parte dos interagentes.

Linch também fornece uma ferramenta de decisiva importância para o processo de estabelecimento de alianças, qual seja a “Declaração de Princípios”, que representa, na realidade, os termos de referência de uma aliança e que reporta as questões essenciais a serem definidas entre os responsáveis pela negociação.

O modelo de Declaração de Princípios proposto por Linch é apresentado com a seguinte estrutura :

1. Espírito do Empreendimento;
2. Propósito, Meta, Missão Estratégica e Valor;
3. Âmbito de Atividades;
4. Principais Objetivos, Responsabilidades e Marcos de Referência;
5. Método de Tomada de Decisões;
6. Contribuições de Tecnologia; Compromissos e Necessidades de Recursos;
7. Filosofia Financeira;
8. Assuntos Específicos de Projetos;
9. Estrutura Prevista da Aliança;
10. Transformação.

Esse autor alerta para a importância de descobrir a formulação adequada na construção da aliança de forma a proporcionar relacionamento saudável entre os interagentes e permitir o

gerenciamento eficaz dos conflitos, evitando litígios que acarretem na inoperância ou inviabilidade do processo cooperativo.

Voltando a atenção para o ambiente brasileiro, os autores Batista da Silva Júnior e Puga Ribeiro (2001), tratando de alianças e parcerias conceituam tais processos como “importante opção estratégica na busca de agregação mútua de valor”. Esses autores defendem que a dinâmica da economia globalizada, exigindo rápida adaptação ao contexto extremamente competitivo, está impondo novas formas de interação cooperativa entre empresas independentes.

Assumem que essa tendência, na realidade, gera uma inversão do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1989), que contempla :

- Pressão dos fornecedores;
- Ameaça da entrada de novos concorrentes;
- Competição interna no setor;
- Pressão dos clientes;
- Pressão do governo.

Esses estudiosos destacam os fatores essenciais que contribuem para o sucesso das alianças, como comprometimento e confiança mútuos, classificando-as em três tipos, a saber :

- Complementaridade – aliança desenvolvida para cobrir atividades que se complementam na cadeia de valor; exemplo : GM e Toyota;
- Co-integração – processo cooperativo para desenvolver as mesmas atividades na cadeia de valor, objetivando ganhos de escala, tais como a aliança entre bancos na prestação de serviços Banco 24 Horas;
- Aditiva – integração de atividades de empresas participantes de consórcios, como no caso das aquisições das operadoras brasileiras de telecomunicações.

Conforme já referido anteriormente, as designações alianças estratégicas e alianças de negócios geralmente são utilizadas para caracterizar processos de cooperação estabelecidos entre grandes corporações e grupos empresariais e também entre nações, os quais envolvem negociações complexas, exaustivos mecanismos de trabalhos e intrincados dispositivos jurídicos.

Como o escopo deste trabalho não se direciona a processos tão abrangentes como as referidas alianças, porém originam-se dessas abordagens os princípios, conceitos e procedimentos adaptáveis ao contexto mais restrito das micro e pequenas empresas,

estendendo-os também ao âmbito de associações comunitárias, por entender-se que a abrangência, em termos de complexidade, teria equivalência nos empreendimentos enfocados.

1.3 Parcerias

Nas consultas às publicações com abordagem específica sobre parcerias, buscou-se apreender tanto uma visão geral quanto especificidades sobre o pensamento existente e seus enfoques.

Na definição enciclopédica (FERREIRA, 1988), a palavra parceria significa “reunião de pessoas para um fim de interesse comum”, que é o entendimento corrente ouvido, visto e lido, tanto na mídia como nas referências utilizadas em conversas cotidianas.

Adentrando nesse campo específico, efetuou-se a análise dos enfoques existentes segundo a sua abordagem (tipos de processos cooperativos como alianças ou parcerias). Nesse aspecto, verificam-se abordagens com ênfase específica no terceiro setor, outras centrando-se nas possibilidades geradas pela utilização de tecnologias oferecidas como ferramentas baseadas em internet, outras ainda apresentando visão mais aberta a situações convencionais de negócios.

Embora a menção a parcerias tenha ocorrido de maneira mais freqüente nas últimas décadas do século XX, em nível mundial, constatou-se, através da pesquisa bibliográfica, que os estudos e a literatura a respeito são, na sua maioria, bem mais recentes, pois as publicações que tratam mais especificamente da formação, do desenvolvimento e da implementação de parcerias no campo dos negócios datam dos quinze últimos anos, sendo que até o fim da década de 1990 muito poucas eram as fontes disponíveis com abordagens tecnicamente mais específicas.

Uma instituição conhecida em nível mundial em função da importância do seu mentor, a Peter F. Drucker Foundation, através de James E. Austin (2001), refere-se aos fundamentos e benefícios da parceria para empresas privadas e entidades do terceiro setor, destacando essa tendência como um instrumento de ação compartilhada entre iniciativa privada, governos e ONGs na busca de solução para problemas que exigem participação e colaboração de amplo espectro entre diferentes segmentos interagentes.

Dentre os pontos mais importantes do enfoque de Austin, voltado ao pensamento estratégico sobre o processo evolutivo de cooperação, destacam-se as quatro principais dimensões estratégicas de uma parceria, quais sejam :

1. A mentalidade da cooperação – refere-se à potencialidade contida na postura e atitude dos atores do processo no que tange aos relacionamentos interpessoais. Segundo o autor, essa dimensão é a mais “sensível”, pois são as pessoas que constroem, mantêm e possibilitam o avanço, o retardo e até o fracasso de uma parceria;
2. O alinhamento estratégico – abrange o grau de compatibilidade das definições e dos valores estratégicos assumidos por cada organização interagente na rede cooperativa, por exemplo princípios norteadores, diretrizes gerais e outros elementos que comunicam o perfil de atuação do parceiro no seu ambiente. Essa dimensão trata do estabelecimento de uma base sólida nos aspectos essenciais de organização da parceria. Assim sendo, a adequada afinidade entre os parceiros nas questões estratégicas constitui o alicerce fundamental para o funcionamento seguro do processo cooperativo;
3. Valor da cooperação – como podem ser avaliados os esforços de cada parceiro, mobilizados no sentido de maximizar as competências para agregar valor ao conjunto de participantes da parceria? O senso da importância vital da atuação sinérgica é um fator determinante para obter resultados significativos e, conseqüentemente, para alcançar objetivos melhores para os parceiros;
4. Administração do relacionamento – envolve os aspectos ligados às responsabilidades do gerenciamento da parceria que incluem acompanhamento da comunicação, desempenho, motivação etc. Trata-se, portanto, da gestão do processo de ação compartilhada, que exige o acompanhamento dos fluxos de atividades definidos, a manutenção dos mecanismos de ação e a motivação das equipes para o incremento dos resultados, ampliados pela força sinérgica dos esforços unificados e coordenados dos parceiros.

Austin (ibidem) refere-se a uma vasta quantidade de parcerias estabelecidas nos Estados Unidos da América, nas últimas décadas, por empresas privadas de todos os portes com entidades governamentais, comunitárias e/ou conservacionistas, que realizaram importantes projetos conjuntos, produzindo significativas contribuições sociais, além da obtenção de benefícios econômicos para si próprias.

Outro enfoque substancialmente diferenciado dos anteriores é o de Melohn (2000), que expressa a visão de parceria estabelecida entre o pessoal interno da empresa, clientes e fornecedores como “um novo conceito de parceria”, baseado em valores como honestidade, dignidade, igualdade, respeito mútuo, trabalho em equipe, reconhecimento e responsabilidade.

Concentra-se, portanto, na agregação de valor contida, segundo o próprio autor, nos relacionamentos interpessoais e intergrupais adequadamente gerenciados como processos de compromisso duradouro e transparente, ou seja, uma parceira permanente entre todos os atores envolvidos no âmbito de atuação da empresa.

Melohn relata muitos casos de experiência pessoal, especialmente na empresa North American Tool & Die, a qual desenvolveu como estratégia de ação “uma nova parceria” com empregados, clientes e fornecedores, cuja essência está baseada na responsabilidade assumida de forma efetiva por tais interagentes diretamente associados à atuação da empresa.

O desenvolvimento científico e tecnológico acelerado no final do século XX proporcionou grandes avanços das tecnologias de informática e telecomunicações, cujo nível crescente de integração abriu grande leque de oportunidades para interconexão de pessoas, organizações e sistemas, possibilitando o aparecimento e a rápida disseminação da rede mundial de computadores conhecida como Internet. Esse fenômeno amplamente analisado e debatido por Castells e Watts (2003) originou nova modalidade de empresa, as assim chamadas “pontocom”, que utilizam intensamente as facilidades e os recursos tecnológicos proporcionados pela Internet, referidos por Cunningham (2001). Esse autor destaca a utilidade das ferramentas tecnológicas como apoio ao desenvolvimento de estratégias de parcerias bem como o seu uso criativo como auxílio aos parceiros na tomada de decisões e na busca de soluções, mesmo à distância. Cunningham apregoa que essas parcerias inovadoras constituem o novo “código genético” dos negócios no século XXI.

Como se observa nos seus postulados, o autor defende o uso efetivo da tecnologia como componente fundamental de suporte para o desenvolvimento rápido do processo de parceria, enfatizando que os poderosos elos existentes entre confiança, tecnologia, parceiros e práticas de trabalho nunca foram tão apreciados e valorizados.

Em consulta efetuada na Internet em outubro de 2003, para verificar o uso da expressão “parceria” no contexto mundial, foram encontradas 7.198.261 referências registradas, em língua inglesa e 296.807 referências em língua portuguesa, demonstrando utilização freqüente do termo em trabalhos, acordos, títulos, negócios etc., o que reflete a atualidade e abrangência do assunto no trato cotidiano.

Noletto (2000), através de uma abordagem sintética, refere-se a aspectos básicos e essenciais associados à parcerias, focalizando especificamente as relações entre entidades governamentais e as organizações da sociedade civil de interesse público - OSCIPs, e à legislação própria que rege os processos empreendidos de forma compartilhada entre organismos públicos e o setor privado brasileiro.

A legislação referida por Noletto (ibidem) é tida como o novo marco legal sobre parcerias no contexto próprio. Trata-se da lei federal n. 9.790 de 23/03/1999 que, ao mesmo tempo, qualifica tais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs – e institui e disciplina o Termo de Parceria como instrumento norteador das relações entre tais organizações e entidades governamentais em iniciativas de caráter cooperativo.

Noletto adota um conceito de parceria que traduz de forma objetiva o seu significado, o qual seja: “A concepção de parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros” (2000, pag. 13).

Com efeito, essa colocação resume com simplicidade o espírito de uma parceria, representado pela sinergia obtida da atuação cooperativa entre os parceiros.

Além disso, outro aspecto relevante mencionado por Noletto é que uma parceria consiste numa construção erigida pelos participantes do processo, significando que o caráter do processo cooperativo é formado pelas características de postura e atitude dos parceiros.

Outros pontos importantes citados por Noletto, relacionam-se aos princípios fundamentais de uma parceria que servem de alicerce no apoio ao desenvolvimento, consolidação e evolução do processo cooperativo (2000, pag. 21) :

- Optar pelo equilíbrio de forças entre os parceiros;
- Concentrar-se no valor somatório das forças, não apenas de cada parceiro unilateralmente;
- Construir relacionamentos gradualmente, por meio de aproximações sucessivas;
- Ser adaptável estruturalmente, ou seja, é preciso ceder para construir parcerias.

Também no âmbito das relações de organismos governamentais e iniciativa privada, o governo federal encaminhou, em 2003, ao Congresso Nacional o Projeto de Lei n. 2546/03, que dispõe sobre Parcerias Público-Privadas, cuja matéria encontra-se em tramitação no parlamento nacional e, tem sido amplamente discutida pelos parlamentares federais sob o título simplificado de PPP. Essa nova proposição do Poder Executivo Federal surge como estratégia governamental para suprir as necessidades de investimentos em obras e serviços públicos, para os quais o governo não possui capacidade financeira e a agilidade suficiente, especialmente em projetos ligados à infra-estrutura de transportes, energia, telecomunicações, educação e segurança. A iniciativa revela que o Estado exauriu a sua capacidade econômico-financeira para atender as crescentes necessidades sócio-econômicas, bem como se

conscientizou da ineficácia dos seus sistemas de gestão de investimentos em obras e serviços exigidos pela sociedade moderna. Por outro lado, ainda que de forma compulsória, também o governo brasileiro está aderindo aos processos de cooperação para a agregação de valor à sociedade.

Consolidando as várias contribuições dos autores pesquisados, pode-se concluir que, em essência, os princípios basilares, necessários ao bom desenvolvimento e crescimento de uma parceria qualquer, independentemente da sua amplitude, também considerados fatores impulsores de um empreendimento cooperativo, são:

- Postura favorável à marcha progressiva do processo de parceria;
- Atitude proativa para facilitar entendimentos e negociações;
- Relacionamento de confiança e cooperação entre os parceiros e seus prepostos;
- Transparência em todas as ações desenvolvidas pelos parceiros;
- Busca incessante do interesse coletivo, prioritariamente;
- Visão compartilhada de trabalho conjunto;
- Firmeza nos propósitos assumidos e flexibilidade para adaptação aos requisitos exigidos pela ação sinérgica ao longo do tempo;
- Simplicidade, objetividade e clareza na comunicação entre parceiros, com terceiros, internos e externos;
- Valorização da efetividade como busca permanente.

Também compilou-se dos vários estudiosos pesquisados os fatores repulsores que podem comprometer o estabelecimento de um processo de parceria e até facilmente inviabilizá-la :

- Adoção de agenda secreta (planos, ações, etc) por um ou mais parceiros;
- Indefinição dos parceiros sobre o que é essencial e o que é acessório, gerando confusão, desperdício de energia e recursos, e desmotivação;
- Perda ou abandono da consciência sobre a importância do objeto e dos ideais da parceria;
- Receptividade à influência negativa de terceiros, ainda que de grupos familiares ou de amigos, no processo de desenvolvimento da parceria;
- Aceitação de mentalidade ou atitude negativista, derrotista, que interfere, desmotiva, tolhe o entusiasmo e impede avanços da parceria;
- Adoção de atitude altiva e arrogante, visando locupletar-se perante os parceiros, especialmente quando a parceria é estabelecida entre partes, contratante e contratada,

a qual muitas vezes pressupõe falsa relação de subordinação, com nível ou status diferenciado entre parceiros;

- Exacerbação de individualismo e imediatismo.

Dentre os tipos de parceria que têm surgido nos tempos mais recentes, ou seja, a partir das últimas décadas do século XX, aquelas que têm sido mais intensamente praticadas, segundo os meios de comunicação, são aquelas que envolvem uma ou mais interfaces entre as profissões ou áreas de atividade humana, tanto as mais tradicionais, como: medicina/engenharia, engenharia/direito, educação/saúde, administração/sociologia, economia/educação, quanto as áreas de estudo e trabalho com interatividade mais recente, através de elos de ligação crescentemente mais fortes, como exemplo: design/meio ambiente, informática/desenvolvimento social, agronomia/ciências sociais, esporte/cultura, política/desenvolvimento científico e tecnológico.

Pode-se mencionar uma interminável lista de situações que são consideradas, no jargão popular, parcerias. Exemplificando, pode-se tomar uma pequena amostra geral de organizações que cotidianamente utilizam processos de parceria formais e/ou informais para promoções de marketing, atividades de fomento à produção, atividades sociais, atividades educacionais, atividades de comunicação/divulgação, atividades comerciais, entre outras, tais como:

- Distribuidores de combustíveis e Postos de Abastecimento de Combustíveis e Serviços;
- Veículos de Comunicação (mídia) e Entidades Sociais e Filantrópicas;
- Entidades de Classe Profissional e Prestadores de Serviços de Saúde e/ou outros;
- Universidades e Empresas;
- SEBRAE e Entidades de Classe;
- Clubes de Serviços e Comunidades;
- Entidades Governamentais e ONGs;
- Agentes de Turismo e Empresas de Transportes, Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares;
- Entidades Públicas/Privadas e Organizadoras/Promotoras de Eventos;
- Empresas e Organizações Comunitárias e Entidades Governamentais.

Porém, para a finalidade desta pesquisa, tornou-se fundamental definir um segmento do universo de negócios e das atividades humanas como foco de atenção principal, visando

facilitar a caracterização e a compreensão, bem como o âmbito, tanto de análise quanto de aplicabilidade da proposta formulada.

Nesse sentido, adotou-se a ênfase voltada ao segmento de micro e pequenos negócios, ou seja, empreendimentos de pequeno porte com abrangência restrita.

Em função da familiaridade adquirida pela experiência, contata-se que esse é um nicho que, em geral, apresenta grande discrepância entre os requisitos estratégicos e funcionais de uma parceria, incluindo a sua condição conceitual e metodológica, em comparação com a realidade de muitos casos tidos como parceria. Muitas vezes, iniciativas anunciadas e referidas na mídia de fato constituem uma versão desvirtuada de parceria pela precariedade na caracterização dos elementos básicos requeridos pelo processo.

Embora os princípios para a implementação de uma parceria ou de uma aliança estratégica, de modo geral, sejam os mesmos, a formatação e operacionalização de alianças implica em intrincados mecanismos técnicos, comerciais e jurídicos, acompanhados por equipes profissionais geralmente muito experimentadas para orientar a definição dos requisitos exigidos pelos processos cooperativos, que no âmbito das grandes corporações são normalmente denominados *Joint Venture* (BARROS, 2001; LYNCH, 1994; LORANGE & ROOS, 1995).

Em realidade, a razão para focar a atenção no nicho dos micro e pequenos negócios ou iniciativas de pequena amplitude é a percepção de que eles têm grande participação no campo das oportunidades de trabalho e renda que ainda não têm sido aproveitadas com racionalidade e técnicas de organização e gestão exigidas pela conjuntura atual do empreendedorismo contemporâneo .

Segundo o SEBRAE Nacional (REVISTA SEBRAE, 2002), o universo brasileiro das micro e pequenas empresas está estimado em cerca de quinze milhões, entre empreendimentos formais e informais. Esse extraordinário volume de negócios apresenta, ainda segundo a mesma fonte, forte potencial empreendedor, expresso pela intuição natural, automotivação, iniciativa e visão de encaixe mercadológico, porém, muito deficiente de conhecimento explícito para a exploração mais racional das oportunidades de negócio, trabalho e renda requeridas pelo mercado.

De acordo com a pesquisa mais recente realizada pelo SEBRAE (2004) em todo o País, quarenta e oito por cento (48%) das pequenas e micro empresas criadas não alcançam o segundo ano de operação e cinquenta e nove por cento (59%) não chegam ao terceiro ano de existência. A mesma pesquisa aponta os fatores que mais contribuem para o insucesso de tais empreendimentos: falta de planejamento, de conhecimento, de experiência com negócios e de

capital. Lezana (1999) ressalta a importância do conhecimento para o empreendedor, enfatizando especialmente as fases do ciclo de vida das organizações. A relevância de conhecer tais fases reside na possibilidade de se antecipar as dificuldades emergentes em determinados períodos ao longo da existência de uma organização.

Muito embora o nicho dos micro e pequenos negócios apresente, em geral, grande simplificação no exercício das funções componentes da cadeia de valor de uma organização, torna-se necessário destacar a importância da sua consideração no processo de concepção de uma parceria. Na própria operação de uma empresa de pequeno porte a responsabilidade pelo desempenho de uma ou mais funções recai sobre uma mesma pessoa, dada a exigência de estrutura enxuta e ainda a reduzida valorização da especialização técnica. Ainda assim, entende-se que é de fundamental importância observar o que apregoam Casarotto (2002) e Zaleski (2000) sobre a definição do encaixe dos negócios compartilhados na cadeia de valor, que compreende as etapas da cadeia produtiva de uma empresa. Os autores se referem a redes flexíveis de empresas, cujo conceito, em essência, tem as mesmas características básicas de uma parceria ou de uma aliança.

Uma criteriosa análise prévia, utilizando-se os instrumentos de Casarotto e Pires referidos por Casarotto (2002), para melhor focalizar a cooperação na cadeia de valor, e otimizar a complementaridade exigida pelo processo de parceria, pode ser fator decisivo para alcançar os objetivos definidos pelos interagentes do empreendimento. A Figura 1 apresenta as funções principais de uma organização e a cadeia de valor, segundo os autores citados .

SETOR	FUNÇÕES DA ORGANIZAÇÃO				
INFRA-ESTRUTURA	TECNOLOGIA DE GESTÃO : RH QUALIDADE, PLANEJAMENTO, GESTÃO FINANCEIRA				
OPERAÇÃO	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO Atualização Setorial Desenvolvimento de Produtos Tecnologia de Processos	LOGÍSTICA DE AQUISIÇÕES Compras Estocagem de materiais Transporte de Materiais	PRODUÇÃO Produção Interna Custos Flexibilidade Logística de Produção Produção Externa	LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO Estocagem de Produtos Transporte de Produtos Redes de Distribuição	MARKETING Atualização Setorial Marca Vendas Atendimento Assistência

Figura 1: CADEIA DE VALOR GENÉRICA EM NEGÓCIOS INDUSTRIAIS. FONTE: CASAROTTO E PIRES (2001)

Casarotto (2002) apresenta também um quadro adaptado de Lewis (1992) por Casarotto e Pires, no qual são exemplificadas as maneiras de obtenção de resultados melhores na cadeia de valor através da cooperação, segmentando os objetivos a serem alcançados e formas de interação, enquadrando-os nas etapas: inicial, intermediária, de gestão e final.

Tais instrumentos metodológicos são dispositivos importantes, utilizados como ferramenta de suporte ao processo de definição das redes flexíveis de empresas, referidos pelos autores acima, cujos elementos podem também se constituir em parâmetros orientativos para a determinação dos termos de referência de uma parceria, podendo inclusive determinar o caráter de sua duração.

O referencial teórico, obtido das consultas efetuadas na literatura técnica específica, constitui a base necessária para orientar a investigação da realidade através da pesquisa descrita no capítulo seguinte.

2. PESQUISA, COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa qualitativa efetuada no campo foi executada, utilizando-se o método de questionamento referido por Hübner (1998), o qual também é preconizado por Gil (2002) e pela Metodologia de Pesquisa do UFSC/PPGEPS/LED (2001), tendo sido aplicado através de entrevistas “ao vivo” ou de contatos pela internet, nos casos de muita dificuldade de agendamento para conversa direta com o participante.

A adoção da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento deste trabalho baseou-se no postulado de Hagegge (1992), a qual pondera que tal modalidade de investigação permite aprofundar melhor a análise e compreensão dos fenômenos sociais devido ao caráter subjetivo de tais processos.

Como critério de seleção da população participante da pesquisa optou-se por utilizar a amostra intencional referida na metodologia da UFSC/PPGEPS/LED (2001), a qual atende satisfatoriamente aos requisitos exigidos pelo processo de investigação por se caracterizar como amostra que representa o “bom julgamento” do universo pesquisado (ibidem, p. 32). Tal critério assemelha-se conceitualmente à amostra por julgamento mencionada por Barbetta (1999).

2.1 Formulação do pressuposto

A revisão bibliográfica efetuada através de pesquisa exploratória na literatura específica demonstrou com grande ênfase a importância da concepção estruturada dos processos cooperativos, como as parcerias, acentuando-se a relevância da conceituação técnica e dos procedimentos metodologicamente organizados. Isto significa, na prática, que uma idéia sempre necessita de um plano estruturado para se transformar em empreendimento com condições de ser implementado, gerenciado e levado a bom termo.

Evidentemente que o tratamento metodológico aplicado à concepção de um empreendimento compartilhado não deve implicar na burocratização do processo, o que significaria para os empreendedores desperdício de tempo, energia e recursos sem resultados.

Rememorando situações vivenciadas em negócios e projetos de parcerias, observou-se empiricamente a tendência dos empreendedores partirem de uma idéia preliminar sobre um novo negócio, direta e imediatamente para a operacionalização do empreendimento. Agindo

assim, os empreendedores dispensavam qualquer tipo de reflexão sobre implicações técnicas, administrativas, operacionais e/ou mercadológicas, lançando-se a ação sem a necessária definição dos requisitos funcionais básicos. Entendem-se tais requisitos como o ajuste dos conceitos dos parceiros e a observância de procedimentos metodológicos dentro de técnicas e métodos orientativos, como é o caso do desenvolvimento de trabalhos de natureza científica.

Admitindo-se que a postura de tais empreendedores decorre da utilização exclusiva do conhecimento tácito, em função da deficiência do conhecimento explícito necessário a estes processos, e que esta é uma tendência generalizada nos segmentos do micro e pequenos empreendimentos, decidiu-se por investigar a realidade para verificar a validade deste pressuposto.

2.2 Definição da amostra para a pesquisa

O âmbito enfocado pela pesquisa, ou seja, o universo do micro e pequenos negócios, é um campo de atuação no qual, segundo observações empíricas, predominam pragmatismo, intuição, improvisação e praticidade em virtude da exigência de agilidade e versatilidade típicas do referido segmento.

Observa-se que qualquer iniciativa que requeira o envolvimento dos empreendedores, como é o caso de uma pesquisa com tais pessoas, deve ser simples e objetiva para não comprometer a qualidade da sua participação e, por consequência, os próprios resultados do projeto que se pretende executar.

Levando em conta as características desse perfil setorial, conforme a linha de ação preconizada por Ferrari (1982) buscou-se definir um conjunto de questões, observando também aspectos relevantes tais como simplicidade, objetividade, praticidade e clareza, no sentido de proporcionar aos pesquisados facilidade na manifestação de suas opiniões e interesse de expressar os seus pensamentos sobre o assunto com comentários que poderiam enriquecer o conteúdo destinado à análise posterior.

O instrumento definido para a pesquisa (Anexo I) buscou preencher alguns requisitos básicos tais como:

- As questões devem abranger o âmbito conceitual sobre o tema, o conhecimento relativo a casos eventualmente conhecidos pelos pesquisados e a importância dada à existência de metodologia orientativa aplicada no processo de formação de parcerias;

- A pesquisa deve conter questões discursivas para provocar uma rápida reflexão do pesquisado sobre aspectos relevantes relacionados ao tema;
- A pesquisa também deve apresentar questões pontuais com resposta fechada (afirmativa ou negativa);
- A pesquisa deve possibilitar, adicionalmente, aos participantes emitir comentários e observações pessoais complementares ao conjunto de questões formuladas.

Assim sendo, as variáveis de análise selecionadas para instrumentalizar o processo de pesquisa e conhecer o perfil do conhecimento explícito dos participantes sobre processos de formação de parcerias, foram as seguintes:

- Importância do conhecimento conceitual e metodológico para a formação de parcerias;
- Conhecimento de recursos metodológicos de suporte a formação de parcerias.
- Conhecimento de casos reais de parceria implementados;
- Conhecimento de resultados de casos reais de parceria;
- Conhecimento das causas que levaram aos resultados da parceria;
- Conceito pessoal de parceria;
- Palavras chave que representam impulsores de uma parceria;
- Dificuldades principais que representam repulsores de uma parceria.

As variáveis definidas para a realização da pesquisa exigiram explanação introdutória para facilitar a contextualização dos participantes no tema e auxiliá-los a entender os propósitos do trabalho.

A amostra selecionada privilegiou o setor de serviços (ver Quadro 1), em função das características da economia local, especialmente do município de Florianópolis, pólo da região, onde predomina o setor público, e também o turismo, hotelaria, e eventos de natureza diversificada. Os demais setores tiveram a representatividade aproximada da sua participação no valor do PIB de Florianópolis, segundo dados fornecidos pelo Documento de Informações Econômico-Fiscais – DIEF da Secretaria Estadual da Fazenda de Santa Catarina (2001).

Setor de Atividade	Frequência	Percentual
Agricultura	3	6
Indústria	6	12
Comércio	11	22
Serviços	30	60
TOTAL	50	100

QUADRO 1: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ENTREVISTADOS POR SETOR DE ATIVIDADE, EM 50 PESQUISADOS, NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.

A amostra adotada para selecionar os participantes da pesquisa envolveu na sua maioria empresários, (quadro 2) que, como homens de negócio possuem natural familiaridade no estabelecimento de empreendimentos, muitas vezes de forma compartilhada com terceiros. Os demais profissionais foram incluídos no grupo entrevistado devido a sua interação com homens de negócio e empreendimentos no cotidiano de suas atividades, muitas vezes tomando decisões importantes sobre tais processos e também assumindo funções de liderança dos mesmos.

Profissão	N de Participantes	Percentual
Empresários	25	50
Executivos	3	6
Gerentes	8	16
Advogados	2	4
Administradores	2	4
Contadores	2	4
Economistas	2	4
Engenheiros	2	4
Jornalistas	2	4
Professores	2	4
TOTAL	50	100

QUADRO 2: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ENTREVISTADOS POR PROFISSÃO, EM 50 PESQUISADOS, NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.

Tempo de Experiência	N de Participantes	Percentual
Até 3 Anos	3	6
De 4 A 10 Anos	12	24
De 11 A 20 Anos	27	54
Mais de 20 Anos	8	16
TOTAL	50	100

QUADRO 3: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ENTREVISTADOS POR TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL, EM 50 PESQUISADOS, NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.

Embora os pesquisados não tenham sido selecionados em virtude da idade ou tempo de experiência profissional, a amostra pesquisada apresentou um perfil muito consistente devido à concentração maior de entrevistados com maior tempo de atuação profissional, o que pode indicar maior gama de conhecimentos acumulados em suas carreiras, possibilitando com isso a contribuição mais apropriada no fornecimento dos dados e nos depoimentos adicionais. Convém esclarecer que o dado sobre tempo de experiência não estava inicialmente previsto, porém foi incluído como dado extraquestionário.

2.3 Execução da Pesquisa

A pesquisa foi realizada entre março e abril de 2003, em diferentes locais e horários, respeitando sempre a conveniência dos pesquisados para possibilitar ambiente mais favorável à livre manifestação dos participantes.

Participaram da pesquisa 50 pessoas, que responderam as questões contidas nos questionários de forma completa, e cujas respostas e opiniões foram consideradas para efeito de compilação, tabulação e análise do conjunto de dados levantados.

A pesquisa foi executada através de contato pessoal com os pesquisados e também por meio da internet, sendo que, na grande maioria, os próprios participantes responderam as questões diretamente no formulário.

Em função da natureza da pesquisa e do perfil dos participantes, cada contato requereu, em média, 45 minutos, o que se poderia considerar um tempo excessivamente longo para uma coleta de dados, porém, além dos esclarecimentos iniciais necessários, os contatados sempre provocaram um diálogo para debater o assunto e colocar detalhes sobre suas

percepções pessoais, o que também resultou na obtenção de mais subsídios, especialmente sobre os aspectos cognitivos e a cultura empreendedora dos entrevistados.

2.4. Tabulação e Análise da Pesquisa

Os dados obtidos pela pesquisa efetuada foram compilados e são apresentados em quadros com a respectiva distribuição das frequências das respostas apresentadas pelos entrevistados.

Os quadros elaborados são apresentados e analisados nesta seção, na mesma ordem seqüencial das perguntas do questionário elaborado para as entrevistas.

Conforme pode ser observado no quadro 4, os conceitos emitidos pelos participantes apresentam enunciados coloquiais, destituídos do caráter técnico apropriado ao processo que envolve a formação de parcerias.

Conceito	Freqüência	Percentual
É a união de pessoas com objetivos comuns	20	40
É a junção de empresas com objetivos comuns	17	34
Duas ou mais pessoas se unem para compartilhar benefícios	3	6
È a união de dois ou mais indivíduos com o objetivo de produzir ou criar algo	2	4
É o desenvolvimento de operações conjuntas em prol de um objetivo comum, que é a maximização dos resultados	2	4
É a união de dois ou mais indivíduos com o objetivo de produzir ou criar algo	1	2
Não conceituaram	5	10
Total	50	100

QUADRO 4: ESTATÍSTICA SOBRE CONCEITOS DE PARCERIA EMITIDOS PELOS PESQUISADOS.

A grande concentração das respostas nos dois valores superiores do Quadro 4, somando setenta e quatro por cento (74%) do total de respondentes, sinaliza que os mesmos possuem uma noção genérica, porém tecnicamente muito limitada, senão na percepção, com certeza na expressão do conceito de parceria.

Nas observações efetuadas pelos empreendedores, executivos e profissionais liberais entrevistados no processo de pesquisa desenvolvido, pode-se perceber que o termo “parceria”, na atualidade, tornou-se corriqueiro para caracterizar qualquer tipo de ação

compartilhada por duas ou mais pessoas ou organizações com a finalidade de atender interesses comuns.

O empreendedor, como homem de negócios ou técnico especialista, muitas vezes carece de treinamento técnico básico necessário para a concepção clara, simples e precisa, requerido por iniciativas empreendedoras típicas de uma parceria. Aparentemente, esse aspecto faz parte de um perfil ou característica cultural, em processo de mudança, mas ainda predominante em muitos segmentos empresariais.

A literatura especializada aponta que a capacidade de concepção deficiente pode acarretar sérios problemas ao processo tais como: comunicação interpessoal e intergrupar truncadas, imprecisão na execução de avaliações e influência negativa nos resultados e no alcance dos objetivos do empreendimento.

A realidade indicada pelos dados apresentados no Quadro 4 demonstra a necessidade de buscar formas de aprimoramento dos empreendedores nas questões relacionadas a conceitos e recursos metodológicos ligados à gestão de processos cooperativos.

Por outro lado, observa-se que cinco (5) participantes, ou seja, dez por cento do total entrevistado, sequer emitiu alguma expressão que pudesse retratar o seu pensamento sobre o que é uma parceria, o que acentua mais as carências existentes já referidas.

Observando-se o Quadro 5, a primeira constatação resultante é a coincidência total dos dois impulsores mais indicados pelos pesquisados com a postulação de Batista da Silva Jr. e Puga Ribeiro (2001), que atribuem aos fatores comprometimento e confiança a condição de pilares que contribuem decisivamente para o sucesso do relacionamento cooperativo. Convém esclarecer que as variáveis indicadas pelos entrevistados como impulsores foram fornecidas por livre escolha dos mesmos, podendo ainda ser apontados dois ou mais fatores por respondente da pesquisa.

Palavras-chave (impulsores)	Freqüência
Confiança	17
Comprometimento	13
Objetivos comuns	12
Honestidade	8
Conhecimento	7
Espírito de equipe	7
Cooperação	7
Responsabilidade	5
Resultados	5
Dedicação	3
Amizade	2
Outras (afinidade, ética, vontade de vencer, respeito, receitas).	1
TOTAL DOS PESQUISADOS: 50	

QUADRO 5: ESTATÍSTICA DE PALAVRAS-CHAVE (IMPULSORES) PARA A FORMAÇÃO DE PARCERIAS, ELENCADAS PELOS PESQUISADOS.

Além do referido anteriormente, as demais indicações consistem numa mescla de aspectos de real importância para um empreendimento qualquer, notadamente os casos dos

impulsores: cooperação, conhecimento, espírito de equipe, objetivos comuns, com outros valores associados ao caráter humano tais como: honestidade, responsabilidade, amizade, respeito, ética, que, obviamente, têm papel relevante também no conceito social de cidadão.

Esse conjunto de palavras-chave, conforme designado no Quadro 5, espelha uma condição dos pesquisados perfeitamente sintonizada com os fatores apontados pelos estudiosos do tema, o que revela contraste em relação ao apresentado no Quadro 4.

Sintetizando, percebe-se que há, por parte dos entrevistados, uma boa noção dos fatores que motivam a adoção de uma parceria.

O Quadro 6 apresenta a lista dos fatores repulsores que, segundo os entrevistados, restringem, dificultam ou inviabilizam a formação e o desenvolvimento de um empreendimento compartilhado, comprometendo todo o andamento dos relacionamentos e a implementação de ações, próprios de uma parceria. A exemplo dos fatores motivadores (impulsores), também os desmotivadores (repulsores), foram apresentados por indicação dos entrevistados, tendo sido apontados dois ou mais fatores por pesquisado.

Palavras-chave (repulsores)	Frequência
Desconfiança	18
Desalinhamento da visão do negócio	15
Incompatibilidade de critérios	15
Conflitos de interesses	10
Individualismo	10
Desconhecimento do conceito de parceria	8
Irresponsabilidade	8
Dificuldade de encontrar o parceiro certo	7
Falta de espírito de equipe	6
Falta de recursos financeiros	5
Desconhecimento de aspectos legais, fiscais, trabalhistas	3
Outras (falta de conhecimento específico, funções indefinidas, problemas de organização).	1
TOTAL DE PESQUISADOS: 50	

QUADRO 6: ESTATÍSTICA DE RESTRIÇÕES (REPULSORES) PARA A FORMAÇÃO DE PARCERIAS, ELENCADAS PELOS PESQUISADOS.

Visualizando as indicações e respectivas freqüências, constata-se substancial dispersão das variáveis (repulsores) e parcial concordância dos fatores elencados com os critérios apontados por autores como Melohn (2000), Dupas (apud Barros, 2001) e Cunnighamm (2001), entre outros já referenciados anteriormente, o que pode sinalizar para possível aprendizado proveniente de experiências próprias ou de terceiros com oportunidades fracassadas.

Comparando com os impulsores indicados, tem-se a percepção de colocações mais coincidentes com a visão assumida pelos estudiosos do tema. .

Os dados mostrados no quadro 7 atestam elevado nível de conhecimento, por parte dos pesquisados, sobre casos de parcerias implementadas.

Conhecimento de Parcerias Implementadas	Freqüência	Percentual
Muitas	17	34
Poucas	31	62
Nenhuma	2	4
TOTAL	50	100

QUADRO 7: ESTATÍSTICA DO CONHECIMENTO DECLARADO PELOS PESQUISADOS, SOBRE PARCERIAS IMPLEMENTADAS.

Pelos dados supõe-se que os pesquisados possuem suficiente familiaridade com casos de parcerias, através de muitos ou poucos contatos com situações implementadas. Porém isso contrasta acentuadamente com o conhecimento conceitual indicado no Quadro 4, o que demonstra carência de conhecimento explícito dos pesquisados, ou ainda noção meramente superficial do que seja de fato uma parceria.

Conforme pode ser constatado pelos dados do Quadro 8, é altamente significativo o conhecimento de processos bem sucedidos de parceria, levando a crer que há uma forte

tendência para adoção de relacionamentos de cooperação, uma vez que tais iniciativas têm proporcionado, na sua grande maioria, bons frutos aos parceiros.

Resultados de Parcerias Implementadas	Frequência	Percentual
Sucesso	36	72
Fracasso	12	24
Não sabe	2	4
TOTAL	50	100

QUADRO 8: ESTATÍSTICA DO CONHECIMENTO DECLARADO PELOS PESQUISADOS SOBRE OS RESULTADOS DE PARCERIAS IMPLEMENTADAS.

A realidade apontada pelo Quadro 8, tomada isoladamente, poderia motivar a utilização intensa de processos cooperativos, os quais, segundo Cunningham (2001), Batista Silva Júnior e Puga Ribeiro (apud Barros, 2001), apresentam dinâmica mais adequada em resposta ao acelerado ritmo de mudanças e às exigências de adaptação às necessidades do ambiente globalizado.

Pelas respostas constantes do Quadro 9, retratando a opinião dos pesquisados sobre a importância do conhecimento conceitual e metodológico sobre o tema proposto, observa-se estreita relação com as postulações dos estudiosos quanto às exigências de conhecimento explícito como suporte ao conhecimento tácito adquirido pelo empreendedor, no sentido de instrumentalizar o desenvolvimento ordenado de atividades na formatação da parceria.

Importância do conhecimento Conceitual e/ou Metodológico	Frequência	Percentual
Sim	47	94
Não	3	6
TOTAL	50	100

QUADRO 9: ESTATÍSTICA DA DECLARAÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO CONCEITUAL E METODOLÓGICO PARA A FORMAÇÃO DE PARCEIRAS.

A quase totalidade dos entrevistados deve ter, em maior ou menor grau, a consciência do relevante papel do “saber fazer”, pelo menos em tese.

Os dados contidos no Quadro 10 mostram que é muito reduzido o conhecimento dos pesquisados sobre ferramentas e dispositivos metodológicos orientativos para apoiar a formação de processos cooperativos, em flagrante contraste se compararmos ao valor atribuído pelos mesmos à importância de tal conhecimento.

Conhecimento de Metodologia Orientativa	Frequência	Percentual
Sim	8	16
Não	42	84
TOTAL	50	100

QUADRO 10: ESTATÍSTICA DA DECLARAÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE SEU CONHECIMENTO DE METODOLOGIA ORIENTATIVA PARA A FORMAÇÃO DE PARCERIAS.

O Quadro 10 comprova a grande deficiência da maioria dos pesquisados acerca de informações exigidas para a adequada estruturação de empreendimentos cooperativos, entre os quais a parceria.

Reportando-se ao conjunto da pesquisa, como um retrato da realidade de um grupo significativo de pessoas envolvidas em algum tipo de empreendimento nos segmentos anteriormente referidos, pode-se assumir que a noção de parceria é amplamente disseminada, porém pouco entendida no seu potencial de compensações, tanto econômico-financeiras, quanto sócio-políticas, culturais e ambientais.

Os resultados da pesquisa apontam uma condição cultural ainda muito carente de conhecimento específico no trato de situações nas quais o senso coletivo deve predominar sobre posições individuais.

A pesquisa, de modo geral, corroborou o principal pressuposto levantado na execução do presente trabalho, qual seja: a grande carência de conhecimento explícito necessário aos empreendedores na adoção de ações cooperativas, como é o caso das parcerias.

Concluindo as observações provenientes da análise da pesquisa efetuada, infere-se que há um longo caminho a ser percorrido para aprimorar os processos de formação e implementação de parcerias.

A consciência dos efeitos resultantes da sinergia de empreendimentos compartilhados ainda é incipiente, dada a visão muito limitada da agregação mútua de valor proporcionada por iniciativas bem concebidas, já em suas premissas.

Em função dos requisitos necessários à formação de uma parceria, recomendados pelos estudiosos referenciados e das carências apontadas pela pesquisa efetuada no contexto dos empreendedores elaborou-se a proposta apresentada, como forma de contribuição para o adequado ordenamento do processo compartilhado na fase de sua concepção. A proposição que é detalhada na seqüência tem o escopo de atender essa finalidade.

3 SISTEMÁTICA PROPOSTA

Conforme exposto anteriormente, a formação de uma parceria que, especialmente para o micro e pequeno empreendedor acostumado a lidar com empreendimentos, poderia ser muito simples e rápida, tanto na idealização como na sua estruturação, na verdade comprovou-se tanto pela literatura específica quanto pela pesquisa que a realidade é mais complexa. Ao contrário, para chegar ao simples, muitas vezes são necessários muito esforço, reflexão, dedicação, paciência e, ao mesmo tempo, competência, objetividade, agilidade, coragem e persistência. Por isso é muito importante lembrar a frase de William Lever, fundador da Unilever na Grã Bretanha, ainda no século XIX, que entrou para a história como um dos grandes mestres do espírito empreendedor: “Fazer as coisas de maneira simples, fazê-las regularmente, mas nunca se esquecer de fazê-las” (FARRELL, 1993, pág.31).

Uma análise criteriosa para avaliar especialmente os fatores essenciais, como a potencialidade da iniciativa, os riscos, os recursos envolvidos e o tempo estimado para alcançar os resultados pretendidos são condicionantes indispensáveis ao processo de formulação de uma parceria qualquer.

Isso seria, por si só, razão suficiente para recomendar-se a utilização de procedimentos metodologicamente sistematizados que orientem o fluxo de atividades envolvidas no atendimento da funcionalidade adequada do processo, tanto na sua iniciação e estruturação, e eventualmente necessários também na implementação e no seu desenvolvimento.

Sintetizando os principais momentos ou etapas genéricas do processo de constituição de uma parceria, segundo aspectos referidos por alguns dos principais estudiosos dedicados ao tema como Farrell, Melohn, Austin e Cunningham, se poderia ordená-los na seguinte seqüência cronológica:

- Inspiração - idealização da iniciativa, através de processo de origem volitiva com expressão de visões e sonhos;
- Determinação – decisão de fazer acontecer, passar do plano das idéias, para formulação de um plano, o que implica num processo de caráter cognitivo;
- Transpiração – processo de criar ou construir as bases, rumo, e alvo para o empreendimento e o seu próprio desenvolvimento.

Ainda segundo a ótica dos especialistas abordados, o processo de formação de uma parceria, visualizado como uma construção erigida por várias mãos, onde os elementos vão sendo definidos gradual e progressivamente considerando-se uma situação genérica qualquer, consiste basicamente nos seguintes passos principais :

1. Identificação da necessidade de estabelecer uma parceria;
2. Sondagem sobre o interesse de eventuais parceiros;
3. Negociação dos termos gerais e específicos de referência da parceria;
4. Composição do Acordo de Parceria;
5. Formalização da parceria;
6. Implementação ou operacionalização das atividades envolvidas na parceria.

Percebe-se que, pela intuição, que é um recurso intensamente utilizado pelo empreendedor de forma natural, no qual os pretensos parceiros habitualmente costumam discutir, negociar, decidir, progredindo na direção de “acertar os pontos e fechar o contrato”. Porém, muitas vezes o empreendedor age atropelando as etapas, andando em zigue zague, avançando e retrocedendo, e assim gastando tempo e energia num processo tumultuado de conceber a parceria, sem foco, sem critérios agregadores de valor; enfim comprometendo o empreendimento pela forma como decide suas estratégias (FARRELL, 1993).

Destituído de estratégias que lhes possibilite objetividade nas definições e segurança nos avanços, o empreendedor quase sempre tem a percepção intuitiva de que falta algo, que algo não foi adequadamente considerado ou ainda que alguma coisa não está devidamente concatenada com os planos subjetivamente idealizados; isto é, a noção de que o negócio não foi tratado de forma completa nos aspectos essenciais (GIMENEZ, 2000 e MINTZBERG, 2000).

Em muitas discussões entre tomadores de decisão, a dificuldade de diálogo resulta de conceitos que não são conhecidos pelas partes ou não são precisos, implicando mais em confusão do que comunicação produtiva. Por isso, um nivelamento básico para prover elementos sistematizados é um facilitador indispensável à boa gestão do empreendimento, cujos parâmetros foram amplamente pesquisados e analisados por Likert (1979) e Odiorne (1976), ao se referirem a novos padrões de administração adotados por gerentes e executivos com mentalidade proativa pesquisados em estudos desenvolvidos em centenas de empresas nos Estados Unidos da América e Europa.

Assim, o conhecimento e a equalização do que significam elementos como Missão, Visão, Diretriz geral e Estratégia geral são condicionantes fundamentais que devem ter um enunciado suficientemente claro capaz de transmitir sentido prático e idêntico para todas as partes envolvidas no processo, sob pena de haver interpretações inclusive de valor muito diferenciadas para uma mesma expressão.

Consolidando-se o conteúdo extraído dos especialistas e consideradas as necessidades apreendidas na pesquisa de campo realizada, sintetizou-se os elementos que foram delineados

como essenciais para o processo de formação de parcerias, estruturando-se assim o conjunto denominado “Sistemática de Apoio à Formação de Parcerias no Segmento de Micro e Pequenos Empreendimentos” que consiste na proposta do presente trabalho, o qual também poderia ser designado como um acordo de parceria, cuja composição é descrita a seguir:

Sistemática de Apoio à Formação de Parcerias no Segmento de Micro e Pequenos Empreendimentos

(estrutura genérica da proposta)

A negociação entre os parceiros deve, segundo esta proposta, cobrir os requisitos essenciais que compõem um Acordo de Parceria, entendendo-se isto como um instrumento de formalização dos compromissos assumidos, que serve também de suporte documental permanente para o desenvolvimento do processo.

Esses fundamentos devem servir de ferramenta de apoio à implementação e à ação gerencial sobre a parceria, dentro do contexto de elementos definidos entre as partes, e também de parâmetros básicos recuperáveis em casos de eventuais e naturais alterações e aperfeiçoamentos.

Convém salientar que o conjunto descrito abaixo tem como fonte principal de inspiração a Declaração de Princípios, componente do Apêndice de Porter Linch (1994), cuja composição também está baseada nos postulados de Odiorne (1976), Chiavenato (1999) e Austin (2001), que foi simplificada e adaptada, em função de o âmbito das parcerias entre micro e pequenos empreendimentos ser bem mais restrito do que os casos de alianças enfocadas por Linch (*ibidem*).

Trata-se, assim, basicamente dos seguintes conceitos e termos referenciais:

I- Missão da parceria

A missão da parceria é o conceito que configura, de forma estruturada, resposta às seguintes questões:

- qual necessidade, no sentido amplo, será atendida pela atuação da parceria ?
- através de que procedimento geral ?
- e para alcançar que benefício geral ?
- e a quem se destina?

A missão é a expressão clara, objetiva e simples que comunica a razão maior de ser da parceria, assim como o é também para uma empresa na condição de agente de transformação social.

Como aplicação prática do conceito, pode-se tomar a missão definida para uma clínica dedicada à saúde auditiva, qual seja: “Apoiar o desenvolvimento integral do ser humano através da detecção e do tratamento de problemas auditivos contribuindo para a melhoria da comunicação e da expressão das pessoas”.

Para testar a estrutura do texto e verificar a sua coerência com o conceito adotado neste trabalho, pode-se efetuar o desdobramento do enunciado da missão obtendo resposta às questões pertinentes, quais sejam:

- Qual é a necessidade ? Solução de deficiências auditivas;
- Qual é o procedimento geral ? Diagnóstico e tratamento;
- Qual é o benefício geral proposto ? Melhoria na comunicação e expressão;
- De quem ? Das pessoas.

II- Visão da parceria

A visão define a posição a que se pretende chegar no contexto de atuação da parceria, ou seja, reflete a projeção no plano futuro e está associada à imagem ou marca que incorpora e transmite valor, confiabilidade e segurança.

Aplicando-se o conceito a uma situação do cotidiano, no contexto do exemplo anterior (clínica da saúde auditiva), tem-se o seguinte enunciado: “Tornar-se um centro regional de referência da saúde auditiva”. Essa é a projeção definida como alvo a ser atingido pela parceria.

III- Diretriz geral da parceria

A diretriz é uma linha de ação geral a ser tomada como parâmetro para formular o planejamento de um empreendimento, ou seja, é o elemento norteador de um plano de ação ou plano de metas de uma organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio para esse conceito, propõe-se a seguinte diretriz geral, usando ainda o exemplo anterior: “A clínica deverá privilegiar a qualidade na prestação dos seus serviços, mantendo a sua equipe sempre atualizada com as mais modernas técnicas e tecnologias de diagnóstico e tratamento de problemas auditivos”.

IV- Estratégia geral da parceria

Adotou-se como estratégia geral o conceito oriundo da maior parte da literatura que trata de administração estratégica e também referido por Mintzberg (2000), que é um curso de ação ou plano para atingir as metas da alta direção e dar pleno cumprimento da missão da empresa. A estratégia exige consistência na postura ao longo do tempo.

Mantendo-se a clínica de saúde auditiva como entidade para aplicação prática do conceito de estratégia geral, a formulação teria o seguinte enunciado: “A clínica adota proposta de abordagem completa de todos os procedimentos necessários à detecção e solução de problemas auditivos, exclusive intervenção cirúrgica”.

V - Caracterização da Parceria

Descreve, em linhas gerais, a participação ou contribuição específica que cada um dos parceiros propõe para concretizar negócios ou realizar atividades que contemple todas as partes;

VI - Definição do âmbito da parceria

Define simples e objetivamente os produtos e/ou serviços envolvidos por parte de cada parceiro na operacionalização dos negócios ou das atividades abrangidas no empreendimento. Refere-se também à configuração da área geográfica, o segmento de atividades, o período abrangido, as condições e restrições, exclusividade de atuação.

VII - Recursos envolvidos no empreendimento

Compõe-se da previsão dos recursos técnicos, materiais e financeiros, equipamentos, instalações físicas e profissionais requeridos pelo empreendimento.

VIII - Forma de gestão e decisão

Define o sistema de gestão do processo em todas as fases do empreendimento desde a negociação até a operacionalização, estabelecendo os tomadores de decisão por área de atuação (administrativa, financeira, técnica, produção, vendas).

IX - Forma de participação nos resultados

Estabelece a remuneração do investimento aplicado pelas partes, inclusive participação com serviços e tecnologia que contribuirão para a obtenção dos resultados projetados para o empreendimento.

X - Forma de encerramento ou dissolução da parceria

Estabelece a forma de encerramento e liquidação da parceria, em caso de desinteresse ou desistência dos parceiros na continuidade do empreendimento conjunto.

A sistemática apresentada não pretende abranger todos os detalhes requeridos para a formação de uma parceria, o que seguramente exigiria que este trabalho tivesse uma amplitude muito maior. Porém, os estudiosos pesquisados, de um modo geral, oferecem farta gama de informações e até minúcias sobre processos cooperativos, motivo pelo qual evitou-se repetir referências existentes, concentrando-se, a propósito, nos aspectos considerados essenciais para uma iniciativa de tal natureza.

O roteiro adotado consiste no que se poderia designar de termos referenciais ordenados para as definições pertinentes a um empreendimento compartilhado. O seu conteúdo visa apoiar os empreendedores típicos do segmento do micro e pequenos negócios, os quais por formação ou cultura de origem não são afeitos a estruturas metodológicas de organização e métodos, algumas vezes exaustivas, próprias da racionalidade técnica. Por isso, a postura adotada nesta proposta busca, de certa forma, se identificar com o perfil do empreendedor encontrado no ambiente da pesquisa realizada, objetivando facilitar o processo de transferência de informações julgadas importantes ao contexto dos seus negócios cotidianos.

Adicionalmente torna-se importante destacar, para a aplicação da sistemática genérica apresentada, alguns critérios que poderão contribuir para definições suficientemente claras, precisas e orientativas ao processo de formação de uma parceria, quais sejam:

- Interpretação de cada conceito e demais itens da sistemática para que a sua utilização seja, de fato um elemento norteador;
- Adaptação dos conceitos e enquadramento às necessidades reais de cada caso de parceria, para que a sua aplicação produza os efeitos benéficos requeridos pelos parceiros;
- Aprimoramento das definições adotadas sempre que houver necessidade de revisar a base, o rumo, e o alvo da parceria.

Para testar a aplicabilidade da sistemática proposta, estruturou-se casos genéricos baseados em negócios reais e que representam a grande maioria de situações que sugerem ou requerem o estabelecimento de parceria no âmbito do micro e pequenos empreendimentos.

4. APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA

A proposta apresentada se constitui numa sistemática para facilitar o processo de concepção de uma parceria. Baseando-se na referida proposta construiu-se três casos destinados a testar os conceitos e a metodologia adotada para situações comuns de processos cooperativos praticados no ambiente do empreendedorismo atual, quais sejam:

- Parceria entre duas empresas, ou entidades, ou seja, constituída por duas pessoas jurídicas;
- Parceria entre uma empresa ou entidade e um profissional, ou seja, constituída por uma pessoa jurídica e uma pessoa física;
- Parceria entre duas pessoas físicas, ou seja, constituída por dois profissionais liberais ou autônomos.

Os três casos selecionados têm origem em situações reais de negócios, os quais foram adaptados e apresentados com dados fictícios para descaracterizar pessoas e entidades, visando evitar possíveis constrangimentos.

4.1 Caso 1 - Proposição de acordo de parceria entre uma organizadora de eventos e marketing e uma entidade de classe profissional

A parceria estabelecida entre a Associação XPTOPAR (entidade de classe profissional) e a XPTOMARKARE (entidade de consultoria e assessoria de marketing e eventos) trata de um caso adaptado de uma situação real de um empreendimento compartilhado.

A proposição do acordo que segue foi precedida de um planejamento expedito para orientar o trabalho que seria desenvolvido na programação definida para a implementação do processo de parceria.

Este exemplo refere-se à parceria instituída entre duas pessoas jurídicas, a qual teria a seguinte configuração:

I - Missão:

Contribuir para o desenvolvimento estratégico da Associação XPTOPAR através da estruturação de eventos direcionados ao debate e divulgação de informações sobre marketing e vendas.

II - Visão:

Tornar-se uma entidade mais dinâmica no apoio ao crescimento da visão estratégica do segmento associado.

III - Diretriz geral:

Buscar permanentemente a inovação na disseminação de informações técnicas estratégicas de interesse dos associados.

IV - Estratégia geral:

Promover eventos regionalizados para facilitar a participação dos associados.

V – Caracterização da parceria

A caracterização desta parceria se expressa pelas atribuições conjuntas e específicas dos parceiros, definindo os produtos e serviços envolvidos, quais sejam:

Atribuições conjuntas:

1. Participar do planejamento para definir o Plano de Trabalho da Parceria;
2. Disponibilizar condições para o perfeito funcionamento da Parceria;
3. Definir e ativar as ações estratégicas da Parceria;
4. Acompanhar o processo de desenvolvimento da Parceria, introduzindo correções ou ajustes que se fizerem necessários;
5. Avaliar o andamento da Parceria como forma de verificar se os interesses e negócios dos parceiros estão sendo bem atendidos;

Os produtos e serviços contemplados no desenvolvimento da parceria são os seguintes:

XPTOPAR

- A. Desenvolvimento de ações estratégicas para apoio institucional e viabilização política e financeira do Plano de Trabalho da Parceria;
- B. Alocação de recursos da sua estrutura administrativa para o desenvolvimento da Parceria;

- C. Disponibilização de recursos para a cobertura financeira de despesas diretas necessárias realizadas pela Secretaria Executiva de Eventos.

XPTOMARKARE

- A. Disponibilizar metodologia própria para a promoção e organização de eventos;
- B. Executar estudo de viabilidade técnico-econômica dos eventos;
- C. Disponibilizar sistema técnico para a operacionalização de eventos;
- D. Disponibilizar sistema de registro e acompanhamento de gastos e receitas de eventos, ao longo do processo de organização e realização;
- E. Providenciar a contratação de profissional responsável pela estruturação e funcionamento da Secretaria Executiva de eventos;
- F. Prestar assessoria orientativa à Secretaria Executiva dos eventos;
- G. Prestar assessoria orientativa na elaboração de projetos de comunicação visual dos eventos;
- H. Disponibilizar informações sobre fornecedores e prestadores de serviço, especializados para eventos.

VI - Definição do âmbito da parceria

Essa parceria abrange ações estratégicas que serão implementadas através da estruturação e execução de um programa de eventos, os quais serão promovidos em diferentes regiões da área de jurisdição da associação, ao longo dos próximos dois anos.

VII – Recursos envolvidos no empreendimento

Os recursos envolvidos no empreendimento objeto da parceria são os seguintes:

XPTOPAR

- Estrutura de apoio administrativo;
- Recursos financeiros do orçamento da Associação para cobrir custos iniciais da programação definida;
- Patrocínios a serem obtidos de fornecedores e prestadores de serviços.

XPTOMARKARE

- Estrutura física para reuniões e contatos necessários aos eventos programados;

- Metodologia de planejamento, organização e realização de eventos;
- Sistema de apropriação de custos relativos aos eventos programados.

VIII – Forma de gestão e decisão

A parceria adotará os seguintes procedimentos de gestão e decisão:

A gestão estratégica da parceria será desenvolvida pelos parceiros de forma conjunta. A gestão operacional será de responsabilidade da XPTOMARKARE com o acompanhamento da XPTOPAR. Todos os projetos em desenvolvimento serão avaliados quinzenalmente pelos parceiros. As decisões serão tomadas pelo gestor responsável pelas atividades que está afeto ao problema, conforme definição acima, exceto nos casos de delegação formal ou informal, comunicada aos envolvidos.

IX – Forma de participação nos resultados

A participação dos parceiros nos resultados terá a seguinte composição:

- A XPTOPAR terá direito a 70% dos valores de todas as inscrições registradas na Secretaria Executiva dos eventos, acrescido de 40% do total líquido arrecadado de patrocínios e expositores participantes dos eventos, depois de deduzidos todos os gastos inclusive tributos;
- A XPTOMARKARE terá direito a 30% do valor das inscrições registradas na Secretaria Executiva dos eventos, acrescido de 60% dos valores de patrocínios e de expositores participantes dos eventos.

Em caso de resultado negativo ou prejuízo ocorrido em alguma promoção, a cobertura da insuficiência financeira será efetuada nos mesmos parâmetros definidos para os resultados positivos.

X – Forma de encerramento ou dissolução da parceria

A parceria será encerrada após o cumprimento de toda a programação de eventos prevista no calendário dos próximos dois anos. Em caso de interesse dos parceiros, o processo poderá ser renovado, respeitando-se sempre o período de mandato da atual diretoria da associação. Nenhum compromisso será assumido pelos parceiros que implique em ônus para a futura diretoria da Associação, quando não for o caso de recondução dos dirigentes atuais.

4.2 Caso 2 - Proposta de Acordo de Parceria entre a Mercanet e um Consultor

Trata-se de parceria constituída entre uma pessoa jurídica (prestadora de serviços) e um profissional autônomo, o qual passará a atuar como consultor, assessor e gerente dos negócios da Mercanet em todo o Estado de Santa Catarina.

I - Missão:

Atuar no suporte às empresas operadoras de serviços públicos de água e energia, monitorando a coleta e processamento de informações sobre consumo, com pontualidade e exatidão.

II - Visão:

Contribuir para que a prestadora de serviços torne-se referência empresarial na prestação de serviços de campo no segmentos de água e energia.

III - Diretriz geral:

Expandir os negócios abrangidos na parceria por todo o Estado de Santa Catarina.

IV - Estratégia geral:

Supervisionar a integração do sistema operacional de serviços de campo da Mercanet com o sistema administrativo-gerencial adotado para prestar serviços em Santa Catarina.

V – Caracterização da parceria

Com base nos critérios, parâmetros e na sistemática, já utilizados pela Mercanet, organizar os procedimentos técnicos e administrativos necessários para dar suporte à prestação de serviços aos clientes da Mercanet;

VI – Âmbito da Parceria

A parceria deverá cobrir as áreas administrativa, financeira e operacional exigidas pelas atividades desenvolvidas através da Mercanet junto às empresas concessionárias de água e energia no Estado de Santa Catarina.

VII – Recursos envolvidos no empreendimento

O orçamento de investimentos e despesas deverá considerar as seguintes áreas de gastos iniciais:

- Escritório de representação da Mercanet em Santa Catarina na cidade de Florianópolis, o qual será denominado Pólo Operacional de Santa Catarina;
- Equipes administrativa, financeira e operacional, necessárias ao atendimento das atividades da Mercanet;
- Local para armazenamento de produtos, materiais e equipamentos utilizados na prestação de serviços pela Mercanet aos seus clientes.

Os gastos mensais serão cobertos pelas receitas provenientes da prestação dos serviços pelo sistema Mercanet. Os materiais e equipamentos serão fornecidos pela Mercanet Paraná, em regime de locação ao polo operacional de Santa Catarina.

VIII – Formas de Gestão e Decisão

A gestão operacional dos serviços abrangidos pela parceria será de responsabilidade do gerente parceiro que implantará o sistema Mercanet de prestação de serviços públicos, sendo supervisionado pelo diretor de gestão empresarial da Mercanet.

As decisões operacionais serão de responsabilidade do gerente parceiro ou de seus coordenadores, por delegação daquele.

As decisões estratégicas serão tomadas em conjunto pelo gerente parceiro e pelo diretor de gestão empresarial da Mercanet, ou pela diretoria colegiada da Mercanet.

IX – Forma de participação nos resultados

A Mercanet destinará verba semestral correspondente a 5% do resultado líquido do período para distribuição a título de participação nos lucros, cabendo 15% do montante ao gerente parceiro e o restante a ser concedido conforme avaliação de produtividade por equipe.

X – Forma de encerramento ou dissolução da parceria:

A parceria da Mercanet com o gerente parceiro será encerrada ou dissolvida ocorrendo as seguintes situações:

- Encerramento das operações da Mercanet no Estado de Santa Catarina;
- Inviabilidade financeira provocada por má gestão local;

- Acordo mútuo para finalizar o processo de parceria;
- Irregularidades comprovadas no trato dos negócios da Mercanet pelo gerente parceiro.

Em todos os casos será elaborado balanço contábil especial para apuração da situação dos negócios abrangidos pela parceria, com acerto dos valores pendentes e devidos por cada parceiro.

4.3 Caso 3 - Proposta de Acordo de Parceria entre Dois Profissionais Autônomos

Esse caso trata de um acordo para atuação conjunta em projetos de consultoria e assessoria, nas atividades relativas a marketing, comercialização, lançamento de produtos ou serviços e planejamento, organização e implantação de instalações ligadas à hotelaria e ao turismo.

I - Missão:

Apoiar o processo de concepção e execução de projetos de consultoria e assessoria através da soma de conhecimentos e esforços, para o aprimoramento técnico-comercial e a obtenção de melhores resultados para os clientes.

II - Visão:

Tornar-se uma equipe técnica com reconhecida excelência no segmento dos pequenos e médios empreendimentos.

III - Diretriz geral:

Atuar na prospecção de negócios emergentes do processo de evolução tecnológica.

IV - Estratégia geral:

Desenvolver projetos, através da estruturação de equipes multidisciplinares, para propiciar a intercomplementaridade técnico-profissional.

V - Caracterização da parceria:

A parceria definida destina-se a disciplinar os relacionamentos profissionais e de negócios entre os Parceiros Thomas Edison e George Washington para atuarem conjuntamente nos serviços abrangidos neste Acordo de Parceria.

Os termos desse Acordo serão assumidos pelos Parceiros como compromisso e para todos os fins e efeitos também como instrumento legal; sendo que cada projeto a ser desenvolvido pelos Parceiros, deverá ser precedido por um documento específico, no qual constará, basicamente:

- Escopo do projeto;
- Responsabilidades de cada Parceiro;
- Prazos de execução dos serviços abrangidos;
- Valores financeiros negociados, forma de pagamento pactuado, e o valor a que cada Parceiro receberá, como remuneração, pelo seu trabalho.

VI – Definição do âmbito da Parceria

O âmbito da parceria está configurado pela atuação dos parceiros no desenvolvimento dos serviços abaixo descritos:

a) Atuação do Parceiro Thomas Edison

Participação em projetos de consultoria geral, especialmente nos módulos de Planejamento, Organização, Recrutamento e Seleção de Pessoal, Treinamento Introdutório, Comportamental e Gerencial, e Auditoria Executiva;

Participação no desenvolvimento de novos produtos, especialmente no planejamento, estruturação e organização de material de apresentação, manuais e instrumentos de uso e divulgação;

Estruturação de parcerias de interesse do Parceiro George Washington tendo em vista o desenvolvimento de novos negócios, desde o documento básico até o Acordo de Parceria, e o respectivo gerenciamento do projeto, se assim pactuado.

b) Atuação do Parceiro George Washington:

Comercialização dos serviços de Consultoria;

Formulação de propostas, negociação e formalização do contrato;

Comercialização de produtos gerados no âmbito da Parceria;

Recebimento e repasse de todos os valores devidos ao Parceiro Thomas Edison, conforme ajustado.

VII - Recursos envolvidos:

O Parceiro Thomas Edison utilizará, preferencialmente, os seus próprios equipamentos e espaço físico na realização dos serviços sob sua responsabilidade. Tal condição poderá ser alterada, se houver conveniência para a parceria;

O Parceiro George Washington utilizará os seus recursos próprios, tais como: espaço físico, sistemas, equipamentos e utensílios, na execução dos serviços pactuados.

VIII - Forma de gestão e tomada de decisão:

- A gestão política e mercadológica será feita em conjunto pelos parceiros, baseada nos procedimentos estabelecidos para avaliação de cenários e perspectivas;
- A gestão técnica será efetuada pelo Parceiro designado como responsável executivo pelo módulo do projeto, o que abrange a coordenação de equipes técnicas de projeto e o acompanhamento de ações contratadas e/ou terceirizadas;
- As decisões deverão ser sempre tomadas em conjunto pelos Parceiros quando os efeitos tiverem influência no projeto em desenvolvimento. As decisões eminentemente técnicas, com efeito, restrito ao módulo em execução por um dos parceiros, poderão ser tomadas somente pelo responsável.

IX - Forma de participação nos resultados:

Para cada serviço contratado, dentro do âmbito da parceria, deverá ser ajustada a participação financeira nos valores recebidos pela prestação de serviços, adotando-se, porém, como princípios norteadores, os seguintes parâmetros:

1. Ao responsável técnico diretamente envolvido nos aspectos executivos caberá parcela maior do valor a ser recebido pela conclusão/entrega do módulo;
2. Ao Parceiro co-responsável direto na execução do módulo do projeto caberá fração igual ao outro Parceiro, na mesma condição;
3. Ao Parceiro responsável pela contratação/venda de serviços ou produtos caberá participação percentual definida em cada caso;
4. A disponibilização de metodologia ou conceito ao projeto dará ao parceiro autor ou proprietário da informação uma participação percentual nos resultados ou um valor fixo ajustado na estruturação do projeto.

X - Forma de encerramento ou dissolução da parceria:

A parte interessada na dissolução da parceria deve:

Quando for o Parceiro Thomas Edison: Entregar todos os serviços/produtos relativos aos módulos sob sua responsabilidade, concluídos e acabados, que tiverem sido contratados no âmbito desta Parceria.

Quando for o Parceiro George Washington: Completar o cumprimento de todos os compromissos assumidos na concretização da parceria até a conclusão dos trabalhos já negociados/contratados.

Em qualquer dos casos acima ou outro qualquer, todos os valores a serem cobrados de terceiros deverão ser devidamente liquidados, de modo a não restar pendência financeira alguma entre as partes, incluindo terceiros.

Os direitos ou a propriedade sobre marcas, patentes e licenças adquiridas antes da constituição da parceria permanecem com o detentor original, se tal condição não for negociada.

A propriedade e os direitos sobre marcas, patentes e licenças obtidos durante o período de vigência da parceria permanecerão nas mesmas bases estabelecidas no respectivo registro, salvo quando houver negociação a respeito.

Os casos omissos nesse Acordo serão resolvidos conjuntamente pelos Parceiros e, se necessário, com a colaboração de um mediador aceito pelas partes; não se resolvendo dessa maneira divergências surgidas entre as partes, os mesmos elege, desde já, exclusivamente o foro de Florianópolis – SC, para tratar de conflitos emergentes.

Os três casos apresentados como aplicação prática da sistemática foram desenvolvidos com base em situações reais de negócios, tendo sido formuladas proposições estruturadas para discussão com os então pretensos parceiros. Os conteúdos das três propostas reais elaboradas originalmente ainda não continham todos os conceitos iniciais que foram posteriormente incluídos na sistemática referida neste trabalho. Dentre as três parcerias negociadas que utilizaram a metodologia adotada, duas foram efetivamente implementadas por terceiros, funcionaram por um período de tempo e foram dissolvidas em função de transição de equipe de gestão e de dificuldades (administrativas e financeiras) enfrentadas. A outra proposta de parceria foi apreciada e até aceita inicialmente, não tendo sido implementada em virtude de mudanças adotadas nas estratégias de uma das partes interagentes por influência de fator político associado ao processo.

A utilização da metodologia apresentada como sistemática nos casos referidos foi facilitada por relacionamentos profissionais pré-existentes que possibilitaram o aproveitamento de oportunidades favoráveis ao encaminhamento das discussões de negócios, orientadas pelo roteiro estabelecido pela sistemática. Inclusive observou-se no processo de aplicação da metodologia maior rapidez nas definições, maior visibilidade sobre a participação de cada parceiro no processo compartilhado e melhor integração de ações na organização do processo de parceria. Essas observações foram colhidas nos depoimentos dos negociadores das citadas parcerias, os quais se referiram comparativamente a processos semelhantes vivenciados anteriormente, que demonstraram grandes dificuldades na fluência dos entendimentos especialmente pela falta de ordenamento nas discussões.

Assim sendo, considerou-se satisfatório o nível de adequação e validade dos termos referenciais que compõem a sistemática adotada como suporte para o processo de formação de um empreendimento cooperativo, como é o caso de uma parceria.

CONCLUSÕES

Retomando-se objetivamente as etapas percorridas no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, torna-se necessário ponderar, de forma conclusiva, alguns aspectos mais importantes que devem ser realçados.

O levantamento do referencial teórico e os estudos efetuados com base na literatura especializada indicaram que o empreendedorismo, surgido de maneira empírica pelo despertar do espírito realizador, tornou-se uma grande mola impulsora do desenvolvimento sócio-econômico, avançando fortemente na esteira da evolução científica e tecnológica vivenciada pela humanidade, especialmente a partir da segunda metade do século XIX.

Nesse contexto surgiram novas condições técnicas impostas pelo mercado consumidor crescentemente mais exigente e sofisticado, configurando um ambiente altamente competitivo. Esses fenômenos sócio-econômicos têm gerado a necessidade de melhoria contínua nos processos produtivos de bens e serviços à sociedade, forçando a busca permanente de maior qualidade e produtividade empresarial.

A disponibilização de novas condições técnicas possibilitou enorme avanço no processo de negociação de interesses entre os mais diferentes agrupamentos humanos nas mais diversificadas modalidades e, muitas vezes, entre agentes tão remotos entre si quanto as dimensões do próprio planeta.

Tal fenômeno evolutivo tem se acelerado continuamente propiciando, inclusive, com sua força impulsora, que concorrentes ou competidores sejam compelidos a estabelecer relacionamentos cooperativos com enfoques operacionais ou estratégicos, visando obter benefícios da sinergia produzida pela ação compartilhada dos interagentes.

Observa-se, inclusive, que as questões relativas ao ambiente natural são cada vez mais tratadas em nível global e não mais isoladamente por uma ou outra nação, mesmo considerando-se as questões de soberania, cada vez mais relativa, pois os efeitos de posturas assumidas de forma unilateral podem afetar o ecossistema de maneira irreversível, causando danos de grandes proporções, muitas vezes imprevisíveis na sua real extensão.

Os próprios estudiosos e consultores especializados têm se debruçado mais intensamente, nos últimos anos do século XX, sobre o processo de desenvolvimento de empreendimentos cooperativos, atualmente conhecidos como alianças estratégicas, alianças de negócios e parcerias.

Esse contexto crescentemente multifacetado, característico da sociedade conectada em rede, exige constante inovação nas formas de interação, seja entre pessoas, empresas ou grupos empresariais, entidades governamentais e outras organizações sociais.

Muitos enfoques, reportando-se aos processos de conectividade operantes entre pessoas (*networking*) e sistemas no mundo globalizado, abordam as novas relações multilaterais articuladas entre diferentes atores de cenários próximos ou remotos, visando atuação conjunta para somar visões, condições e energias na implementação de estratégias definidas para atendimento de necessidades comuns.

A própria complexidade dos problemas sociais, econômicos e políticos emergentes na atualidade recomenda tratativas não convencionais. A busca de novas formas de solução impõe responsabilidades e decisões compartilhadas, exigindo maior nível de participação individual e coletiva, com maior envolvimento e comprometimento, objetivando resultados que proporcionem benefícios comuns e mais abrangentes.

No campo dos negócios, grandes potencialidades têm sido aproveitadas em empreendimentos que possibilitam a soma de talentos e especialidades diferenciadas, muitas vezes de segmentos muito diversificados entre si. Essas oportunidades têm provocado, com muita frequência, o surgimento de relacionamentos compartilhados através do estabelecimento de alianças estratégicas, alianças de negócios e parcerias.

As abordagens técnicas atuais apresentam diferentes enfoques de cooperação, sendo que algumas se concentram no âmbito das alianças de negócios instituídas entre grandes corporações, também denominadas alianças estratégicas, enquanto outras enfatizam as parcerias, conceituadas como relacionamentos cooperativos formalizados entre empresas privadas, entidades governamentais e ONGs, em empreendimentos inovadores de amplo espectro sócio-econômico e/ou comunitário.

Os estudiosos tratam de conceitos e metodologias elaboradas especificamente para disciplinar e sistematizar o processo de estruturação, implementação e gerenciamento de alianças e parcerias, destacando a importância desse conhecimento para o ordenamento técnico adequado das ações concernentes aos empreendimentos dessa natureza.

Nesta pesquisa, com base na literatura consultada, levantou-se o pressuposto de que o contexto do micro e pequenos empreendimentos apresentam grande deficiência de conhecimento explícito relativo a conceitos e metodologia específica para a formação de parcerias, não obstante constatar-se a prática intensiva de processos de cooperação nesse segmento de atividades.

Efetuada-se pesquisa com empreendedores e executivos atuantes em diferentes áreas de negócios e atividades públicas confirmou-se plenamente o pressuposto levantado quanto à carência de conceitos e métodos como também a importância atribuída pelos pesquisados à utilização de recursos metodológicos específicos. O grupo, quase integralmente, demonstrou que a associação entre o conhecimento tácito dos participantes e os requisitos de conhecimento explícito exigidos para o estabelecimento de parcerias é fator fundamental para o bom andamento do empreendimento e o alcance do sucesso.

A proposta para composição estruturada de um acordo de parceria é uma sistemática destinada a contribuir para a definição técnica e objetiva dos termos de referência, os quais devem servir como parâmetros facilitadores recuperáveis no desenvolvimento das ações abrangidas por um negócio cooperativo. A finalidade central da proposta desenvolvida é ressaltar a objetividade dos recursos técnicos em substituição a exacerbada inclinação ao uso da subjetividade, observadas freqüentemente nos processos de geração de empreendimentos e de gestão empresarial.

Pela aplicação efetuada, através dos casos apresentados, entende-se que o instrumento proposto é uma ferramenta de aplicação genérica, que serve tanto para facilitar a visualização da iniciativa idealizada, quanto para auxiliar no gerenciamento da parceria e ainda como ferramenta de gestão do conhecimento no âmbito do empreendimento.

Confrontando-se os resultados obtidos, pode-se concluir que os objetivos traçados para esse trabalho foram alcançados de forma plenamente satisfatória, em função da sólida base fornecida pelo material consultado e da substantiva contribuição dos participantes do processo de pesquisa.

RECOMENDAÇÕES

È evidente que instrumentos como o proposto necessitam ser continuamente aprimorados ou substituídos por novas metodologias que atendam melhor aos requisitos que são exigidos pelas demandas emergentes.

Como se pode constatar, pelo conteúdo da literatura que expressa o pensamento e o conhecimento dos estudiosos do assunto e pela observação e investigação da realidade, o tema abordado é muito complexo e abrangente, especialmente em decorrência dos relacionamentos humanos envolvidos em tais processos.

Outro aspecto a ser ressaltado é que o tema “Parcerias” ainda é pouco explorado no Brasil, do ponto de vista do conhecimento explícito, nos ambientes acadêmicos,

particularmente nos aspectos conceituais e metodológicos direcionados a segmentos de empreendimentos de pequeno porte. Assim, entende-se que há inúmeras possibilidades a serem desenvolvidas em futuros trabalhos, dentre os quais propõem-se abordagens específicas sobre:

- O processo de negociação de parcerias;
- O planejamento de processos de parcerias;
- O gerenciamento de parcerias;
- A avaliação de processos de parceria;
- A comunicação interpessoal e intergrupar no processo de parceria.

Finalmente, ressalta-se que é imprescindível considerar os contextos sócio-econômicos e culturais onde se desenvolvem os processos de parcerias, buscando-se sempre estimular o caráter inovador com vistas a obter soluções criativas para os problemas que envolvem empresas, entidades e pessoas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AUSTIN, James E. Parcerias. Editora Futura, 2001.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. **Editora da UFSC, 1999.**

BARROS, Betania Tanure de (org). Fusões, Aquisições & Parcerias. Editora Atlas S/A, 2001.

BIRLEY, Sue e MUZYKA, Daniel F. . Desafios do Empreendedor . Makron Books, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes. Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

CASAROTTO, Rosangela Mauzer. Redes de Empresas na Indústria da Construção Civil: definições de funções e atividades de cooperação. UFSC/PPGEPS. Florianópolis, 2002.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. São Paulo: Editora Paz e Terra S/A, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Campus, 1999.

CUNNINGHAM, Michael J. Parcerias Inovadoras. Editora Campus Ltda. 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo. Editora campus, 2001. Rio de Janeiro.

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA DO BRASIL. Enciclopédia Mirador Internacional, São Paulo, 1976.

FARRELL, Larry C. . Entrepreneurship. Editora Atlas – São Paulo, 1993.

FERRARI, Alfonso Trujillo. Metodologia da pesquisa científica. Mcgraw-Hill, São Paulo, 1982.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Editora Nova Fronteira S/ A - Rio de Janeiro – RJ, 1995.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. O Estrategista na pequena empresa. BRUHMER CESAR FORONE CANONICE, 2000.

HAGUETTE, Tereza Maria Frota. Metodologias Qualitativas na Sociologia. Vozes, Rio de Janeiro, 1992.

HAMPTON, D. R. . O Trabalho do Administrador. Makron Books. São Paulo, 1991.

HISRICH, P . Entrepreneurship, intrapreneurship and venture capital ; the foundations of economic renaissance. Lexington Books .

- HÜBNER, Maria Marta.** Guia para Elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação. Editora Mackenzie, 1998.
- KLEIN, D. A.** A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LEWIS, J. D. .** Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances. New York, The Free Press, 1990.
- LEZANA, Álvaro G. R.** Apontamentos de aulas ministradas na disciplina “Empreendedorismo e Ciclo de Vida das Organizações”. UFSC/PPGEPS, Florianópolis, 1999.
- LIKERT, Rensis.** Novos padrões de administração. McGraw-Hill Book company, Inc.. São Paulo, 1979.
- LINCH, Robert Porter.** Alianças Estratégicas de Negócios. Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1994.
- LORANGE, Peter ; ROOS, Johan.** Alianças Estratégicas. Atlas, 1996.
- MELLO, A. M.V., e Burlon, R..** Gestão do Conhecimento na Perspectiva de Negócios. In: Revista Developer’s CIO Magazine, no. 39, nov/1999.
- MELOHN, Tom.** Um novo conceito de Parceria. São Paulo. Makon Books do Brasil Editora Ltda., 2000.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. .**Safári de Estratégias. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- NOLETO, Marlova Jovchelovitch.** Parcerias e alianças estratégicas: Uma abordagem prática. Instituto Fonte, 2000.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.** Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4^a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OHMAE, K. .** The coming shape of global competition. New York Free Press, 1985.
- ODIORNE, George S. .**Administração por objetivos. Livros Técnicos e Científicos Editora S. A, Rio de Janeiro, 1976.
- PODER EXECUTIVO FEDERAL.** Projeto de Lei n. 2546/03. Congresso Nacional, Brasília, 2003.
- PORTER, Michel .** Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Editora Campus, 1989.
- REVISTA SEBRAE.** Pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”. Outubro de 1999, Brasília.
- REVISTA SEBRAE.** Edição de novembro/dezembro de 2002. SEBRAE Nacional, Brasília.

- ROOS, J.** . The chalenge of cooperative ventures. Stockholm : Institute of International Business, 1993.
- SALVADOR, Angelo Domingos.** Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. Editora Sulina, Porto Alegre, 1982.
- SANTOS, Neri dos.** Apontamentos realizados em sala de aula, na disciplina “Gestão Estratégica do Conhecimento”. UFSC/EPS, 3º. tri/2000, Florianópolis, 2000.
- SEBRAE NACIONAL.** Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília, 2004.
- SPANGENBERG-CARLIER, M.I.** The role of large companies in stimulating new entrepreneurial activities: A Shell Nederland Example. Conference “Entrepreneurial Activity and the Co-operation Process” at the University of Twente, Netherlands, 1996.
- STACEY, R. D.** Complexity and Creativity in Organizations. San Francisco: Run Publishing Services, 1996.
- SVEIBY, K. E.** A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E..** Entrevista a Revista HSM Management sobre gestão do conhecimento. setembro/outubro, 2000.
- TERRA, J.C.C.** Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial. São Paulo: Negócio Ed., 2000.
- UFSC/PPGEP/LED.** Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação. PPGEPS/LED, Florianópolis, 2001.
- WATTS, Duncan.** Os Seis Degraus de Separação e Ciência das Redes. Físico Australiano em entrevista a Jorge Pontual do canal de televisão Globonews, em Programas Milênio, 2003.
- WWW.entrepreneurship.mit.edu . site do MIT, um dos mais importantes centros de ensino de empreendedorismo dos Estados Unidos.
- WWW.entrepreneurship.com . site do Centro de Empreendedorismo do Canadá.
- ZALESKI NETO, João.** Formação e Desenvolvimento de Redes Flexíveis no Contexto do Progresso Regional. UFSC/PPGEP. Florianópolis, 2000.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ASSUNTO: FORMAÇÃO DE PARCERIAS

Muito se tem comentado sobre todo tipo de parceria, tanto no campo dos negócios, como de atividades sem fins lucrativos. Estou interessado em conhecer a opinião de empresários ou empreendedores, para formular uma proposição baseada no contexto atual. Sua opinião pessoal será uma importante contribuição para os estudos do tema, e quem sabe, para muitos no futuro. Pela sua colaboração, antecipo agradecimentos. Responda, por obséquio, de forma clara e objetiva as questões abaixo:

Ramo de Atividade:

1. O que é uma parceria? Cite três palavras chave para a formação de uma parceria.
2. Cite, pelo menos três dificuldades principais para a formação de uma parceria.
3. Você tem conhecimento de alguma parceria em funcionamento?
Muitas () Poucas () nenhuma ()
4. A maioria das parcerias que você conhece obteve:
Sucesso () Fracasso ()
5. As causas dos resultados de tais parcerias são conhecidas?
Sim () Não () Quais ?
6. Você acha necessário/importante conhecimento conceitual e metodológico básico para orientar a formação de parcerias ?
Sim () Não () Por que ?
7. Você conhece algum roteiro ou sistemática padrão que oriente o processo de negociação e formatação de uma parceria ?
Sim () Não () Pode citar o nome e a autoria/fonte ?

P.S. Se achar necessário, faça observações/complementos no verso.

LISTA DE SIGLAS REFERIDAS NO TRABALHO

- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
- SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software;
- UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina;
- CNI - Confederação Nacional da Indústria;
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas;
- EMPRETEC - (Programa de treinamento destinado a novos empreendedores);
- FIESC - Federação das Indústrias de Santa Catarina;
- AEMFLO - Associação Empresarial da região da Grande Florianópolis;
- Instituto e-cobra - Entidade de apoio a empresas baseadas na Internet.

LISTA DE EXPRESSÕES E TERMOS UTILIZADOS NO TRABALHO

- Networking - Forma de interação desenvolvida entre entidades e pessoas com finalidades de interesses pessoais e/ou profissionais. (cientistas, consultores, empreendedores, estudantes, etc);
- Start-ups - Empreendedores iniciantes;
- Entrepreneurship - Empreendedorismo (em inglês);
- Entrepreneur - Empreendedor (em inglês);
- Internet - Rede mundial de comunicação entre computadores com a utilização de provedores de conexão;
- Partnership - Parceria (em inglês);
- MIT Entrepreneurship Center – Centro de Empreendedorismo do Instituto de Tecnologia de Massachussets (Estados Unidos da América);
- E-commerce - Comércio eletrônico (realizado por usuários da Internet);
- Joint Venture - Empreendimento compartilhado (espécie de aliança ou parceria estabelecida entre duas ou mais corporações);
- Papers - Trabalhos escritos sobre um tema para apresentação e/ou publicação;
- Pontocom - Empresa ou negócio orientado para utilização das ferramentas oferecidas pela Internet.