

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Lameira Peixoto

**Comportamento Competitivo no Seio de
Alianças Estratégicas Horizontais**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Lameira Peixoto

Comportamento Competitivo no Seio de Alianças Estratégicas Horizontais

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Doutor Vasco Eiriz, por toda a disponibilidade, atenção, paciência e motivação que me deu e demonstrou em todos os momentos ao longo da realização desta dissertação, sempre com sugestões e comentários pertinentes.

A toda a minha família pelo apoio incondicional, em especial à minha Mãe, ao meu Pai e ao meu irmão André por tornarem possível a realização desta tese e principalmente pela força e carinho que sempre me deram, especialmente nos momentos mais difíceis.

Aos entrevistados e às suas respectivas empresas que me dispensaram o seu tempo, conhecimento e perspectivas, bem como pela confiança demonstrada.

Aos meus amigos e colegas que contribuíram direta e indiretamente na conclusão desta tese e que tornam todos os meus dias especiais.

A todos que de uma maneira ou de outra participam na minha vida o meu sincero obrigado.

TÍTULO

Comportamento Competitivo no Seio de Alianças Estratégicas Horizontais

RESUMO

A cooperação empresarial é um tema bastante discutido e cada vez mais importante na vida das empresas. As alianças estratégicas revelam-se um modo de cooperação bastante eficaz. No entanto, mostram ser muito mais do que uma simples cooperação entre empresas. Por trás da cooperação obrigatoriamente existente na aliança podem existir estratégias que visam tornar uma empresa mais competitiva do que as empresas parceiras envolvidas na aliança. É sobre este aparente paradoxo envolvendo cooperação e rivalidade que se debruça a presente dissertação. Pretende-se analisar a forma como as empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais conseguem adaptar a sua estratégia conciliando o seu comportamento competitivo baseado na rivalidade com a necessidade de cooperação que obrigatoriamente tem que estar presente numa aliança estratégica. O estudo realizado junto de empresas do sector da construção civil e obras públicas permite identificar a importância da cooperação e a forma como as empresas recorrem à cooperação para vingar num mercado tão competitivo e complexo. A cooperação torna-se imprescindível para a sobrevivência das empresas, mas existem riscos implícitos, como a cultura, aspetos legais e políticos, entre outros, que influenciam fortemente a decisão de cooperar. São vários os fatores que afetam a gestão do comportamento competitivo no seio duma aliança estratégica. As várias características da aliança estratégica, como é o caso dos seus objetivos e clareza desses objetivos, a escolha do parceiro, nível de risco da aliança, quantidade de poder, relação entre empresas e as vantagens e desvantagens da aliança juntamente com a situação económica do país são os principais fatores que vão definir o comportamento competitivo adotado pela empresa no seio da aliança. É a conjugação destes fatores que favorece a cooperação ou a rivalidade entre empresas parceiras. No estudo deste tema, adoptamos uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas semi-estruturadas. Foram realizadas um total de vinte entrevistas junto de dez empresas e procedeu-se à análise de dados tendo por base os objetivos anteriormente enunciados bem como um conjunto de seis proposições que efectuaram sobre o tema. Constatou-se que seis proposições encontraram suporte empírico nas empresas estudadas tendo-se concluído que existe sempre cooperação e rivalidade no seio das alianças estratégicas em que estão envolvidas as referidas empresas. Verificou-se, contudo, que a intensidade com que essa rivalidade e cooperação está presente varia em função dos fatores mencionados.

Palavras-chave: *Alianças estratégicas horizontais; Comportamento competitivo; Empresas de construção civil e obras públicas; Cooperação; Rivalidade; Coopetição.*

TITLE

Competitive Behavior in Sinus of Horizontal Strategic Alliances

ABSTRACT

The business cooperation is a widely discussed and increasingly important topic in corporate life. Strategic alliances proved to be a very effective way of cooperation. However, they seem to be much more than a simple cooperation between companies. Behind the natural existing cooperation in the alliance, there may be strategies that aim to make one of the companies more competitive than the others involved in the alliance. This dissertation focuses on this apparent paradox involving cooperation and rivalry. The aim is to examine how companies involved in horizontal strategic alliances can adapt their strategy reconciling their competitive behavior with the need of cooperation that has to be present in a strategic alliance. This survey of companies in the construction sector demonstrates the importance of cooperation and how companies appeal to it to succeed in such a competitive and complex market. Cooperation becomes indispensable to the survival of companies, but there are implicit risks involved, such as culture, legal and political aspects, among others, which strongly influence the decision to cooperate. There are several factors affecting the management of competitive behavior within an alliance. The various features of the strategic alliance, as is the case of its goals and the clarity of these goals, the choice of partner, the alliance level of risk, amount of power, the relationship between companies and the advantages and disadvantages of the alliance along with the economic situation of the country are the main factors that will define the competitive behavior adopted by the company within the alliance. It is the combination of these factors that favors either cooperation or rivalry between partner companies. In the study of this issue, we adopted a qualitative methodology based on semi-structured interviews. We performed a total of twenty interviews with ten companies and proceeded to analyze data based on the set out above goals as well as a set of six propositions made on the subject. It was found that six propositions found empirical support in the studied companies which led to the conclusion that there is always cooperation and rivalry within the strategic alliances. It was found, however, that the intensity of this rivalry and cooperation vary depending on the factors mentioned above.

Keywords: *Horizontal strategic alliances; Competitive behavior; Construction companies; Cooperation; Rivalry; Coopetition.*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE TABELAS	xvii
PARTE I – INTRODUÇÃO.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	3
1.1. Introdução	3
1.2. Apresentação e relevância do tema	3
1.3. Objetivos e metodologia	6
1.4. Estrutura da dissertação	9
1.5. Síntese e conclusão	11
PARTE II – REVISÃO DE LITERATURA	13
2. COMPORTAMENTO COMPETITIVO	15
2.1. Introdução	15
2.2. Competitividade e comportamento competitivo	16
2.3. Cooperação estratégica	18
2.4. Rivalidade estratégica	21
2.5. Cooperar e competir em simultâneo	23
2.6. Síntese e conclusões	25
3. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	27
3.1. Introdução	27
3.2. Conceito e objetivos.....	28
3.3. Tipos de alianças estratégicas	33
3.4. Escolha e confiança no parceiro.....	35
3.5. Construção civil e obras públicas.....	36
3.6. Síntese e conclusões	41
PARTE III – CONTEXTO E METODOLOGIA	43
4. SECTOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PUBLICAS EM PORTUGAL.....	45

4.1. Introdução	45
4.2. Estrutura de mercado	45
4.3. Indústria da construção civil e obras públicas em números	49
4.4. Síntese e conclusão	51
5. METODOLOGIA	53
5.1. Introdução	53
5.2. Síntese da revisão literatura e proposições	54
5.3. População e amostra.....	61
5.4. Recolha de dados	63
5.5. Análise de dados	66
5.6. Síntese e conclusão	67
PARTE IV - RESULTADOS.....	69
6. CARACTERÍSTICAS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA	71
6.1. Introdução	71
6.2. Análise de conteúdo das entrevistas.....	72
6.3. Análise das proposições	79
6.4. Síntese e conclusões	81
7. COMPORTAMENTO COMPETITIVO ENTRE AS EMPRESAS.....	83
7.1. Introdução	83
7.2. Análise de conteúdo das entrevistas.....	84
7.3. Análise das proposições	95
7.4. Síntese e conclusões.....	96
8. PAPEL DA CRISE NA CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS.....	99
8.1. Introdução	99
8.2. Análise de conteúdo das entrevistas.....	99
8.3. Análise das proposições	103
8.4. Síntese e conclusões.....	104
PARTE V - CONCLUSÃO	107
9. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	109
9.1. Introdução	109
9.2. Principais conclusões	109
9.4. Contributos da dissertação	113

9.5. Limitações da investigação e sugestões de investigação futura.....	114
9.6. Síntese e conclusões.....	114
PARTE VI – APÊNDICES	117
Apêndice I – Guião de entrevista.....	119
Apêndice II – Entrevista enviada por correio electrónico	121
Apêndice III – Principais objetivos das alianças estratégicas horizontais.....	123
Apêndice IV- Escolha do parceiro numa aliança entre concorrentes.....	146
Apêndice V - Principais fatores que afetam a cooperação e/ou a rivalidade	167
Apêndice VI - Rivalidade entre parceiros de uma aliança	190
Apêndice VII - A crise económica na construção de alianças	256
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	269

LISTA DE ABREVIATURAS

ABB – Alexandre Barbosa Borges, S.A

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas

ANEOP - Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas

Britalar – Britalar, Sociedade de Construções, s.a.

Casais – Casais, Engenharia e Construção, S.A

DST - Domingos da Silva Teixeira, S.A

Eusébios - Eusébios & Filhos, S.A.

FDO – FDO - Construções, S.A

FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

INE – Instituto Nacional de Estatística

J. Gomes – J. Gomes, Sociedade de Construções do Cavado, S.A.

R&N – Rodrigues & Névoa lda.

UE – União Europeia

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Problema de investigação	6
Figura 2 - Metodologia adoptada	8
Figura 3 - Estrutura da dissertação	11
Figura 4 - Tipos de concorrência.....	18
Figura 5: Panorama mundial como impulsionador de alianças estratégicas	29
Figura 6: Tipos de alianças estratégicas	34
Figura 7: A dinâmica exógena e endógena de redes interorganizacionais.....	39
Figura 8: Proposições e objetivos	61
Figura 9 – Melhores relações entre as empresas	87
Figura 10 – Fatores do comportamento competitivo no seio de alianças	109

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Empresas de construção civil e obras públicas em Portugal	46
Tabela 2: Vinte maiores empresas de construção em Portugal	47
Tabela 3: Áreas de negócio (% de empresas presentes nos setores)	48
Tabela 4: Evolução da produção do setor em análise.....	50
Tabela 5: Síntese da revisão de literatura	55
Tabela 6: Informações básicas sobre a amostra	62
Tabela 7 – Entrevistas realizadas pessoalmente	65
Tabela 8 – Entrevistas realizadas por correio electrónico	65
Tabela 9 – Proposições para análise no capítulo 6	72
Tabela 10 – Tópicos da entrevista e objetivo específico correspondente (a)	72
Tabela 11 – Proposições para análise no capítulo 7	83
Tabela 12 – Tópicos da entrevista e objetivo específico correspondente (b)	84
Tabela 13 – Proposições para análise no capítulo 8	99
Tabela 14 – Tópicos da entrevista e objetivo específico correspondente (c)	100

PARTE I – INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

Neste primeiro capítulo é introduzida e contextualizada a presente dissertação. Começa-se pelo ponto fulcral de qualquer trabalho, a apresentação e relevância do tema em estudo.

Posto isto, são revelados os objetivos da investigação e a metodologia adotada, seguidos de uma explicação sucinta da organização escolhida para esta dissertação.

Neste sentido, a secção 1.2 contextualiza o estudo justificando a pertinência do tema. Em seguida, na secção 1.3 são expostos os objetivos do estudo e a metodologia usada, bem como as empresas e pessoas envolvidas que foram fonte de recolha de dados. Por fim, a secção 1.4 foca a organização da dissertação, bem como os tópicos tratados em cada capítulo e secção de capítulo de uma forma sucinta.

1.2. Apresentação e relevância do tema

A vida de qualquer ser vivo requer sobrevivência, subsistência. Para sobreviver, qualquer ser vivo, qualquer entidade tem de ser capaz de encontrar meios que lhe concedam vantagens em relação aos seus similares.

Num meio cada vez mais competitivo apenas os melhores podem sobreviver. Todavia, cada vez mais é ultrapassado o pensamento de individualidade e independência e com a globalização, percebemos que dependemos mais dos outros do que aquilo que desejamos. Empreendedores percebem cada vez mais que a união, por vezes com os seus próprios concorrentes, pode vir a revelar-se bastante lucrativa.

Nesta linha, a cooperação tem estado na moda, é a nova tendência, talvez não tão nova quanto isso mas de facto muito atual. Pois bem, esta pode ser feita de diversas formas e recorrendo a vários instrumentos, no entanto, sendo eu uma pessoa dada à área económica e estratégica vejo o exemplo das alianças estratégicas anunciarem-se enquanto uma interessante forma de cooperação e cada vez mais relevante no meio empresarial. Estas permitem obtenção de vantagens cooperativas e/ou competitivas que podem ser adquiridas através, por exemplo, da troca de conhecimento e tecnologia e também da possibilidade de diluírem os seus custos com as empresas pertencentes à união.

Daqui nasce a ideia de escrever sobre alianças estratégicas entre um grupo especial de empresas, empresas concorrentes. Estas alianças, também conhecidas como alianças horizontais, trazem em si um elemento de cooperação e competição simultâneos, criando um aparente paradoxo deveras aliciante.

Compreender como os gestores lidam com essa dualidade é uma tarefa interessante que nos leva a conduzir num espectro de posições estratégicas que vão desde a rivalidade extrema até a absoluta cooperação, passando por uma visão onde as relações de mercado podem ser, ao mesmo tempo, de rivalidade e de cooperação. É neste preciso ponto que me pretendo focar, emergindo o tema “Comportamento Competitivo no Seio de Alianças Estratégicas Horizontais”.

Pretende-se perceber como é que empresas envolvidas em alianças estratégicas conseguem adaptar a sua estratégia conciliando o seu comportamento competitivo (por exemplo, negociando preços com clientes/fornecedores) com a necessidade de cooperação obrigatoriamente existente. A sua importância dá-se justamente em tentar compreender as relações estratégicas sob uma nova perspectiva, indo além dos tradicionais conceitos de rivalidade, onde o aumento da força de um “jogador” reduz a rentabilidade dos demais, como sugere o modelo das cinco forças de Michael Porter (1980).

A indústria da construção civil e obras públicas tem uma importância considerável na economia portuguesa. Para além disto é um sector onde se praticam alianças estratégicas muito frequentemente, especialmente sobre a forma de consórcios e ACEs (agrupamento complementar de empresas). Um consórcio não cria uma nova pessoa jurídica, não tem património próprio, nem rendimentos próprios; os "seus" proveitos e custos são, na verdade, proveitos e custos dos seus membros. Traduzido na ótica contabilística, significa isto que os consórcios "não emitem faturas", são os seus membros individualmente que o fazem. Pelo contrário o ACE cria uma nova pessoa jurídica, e é o nome que se dá ao desenvolvimento de atividades permanentes, nomeadamente a comercialização de bens e a prestação de serviços de *back office*. O facto de o Consórcio ser detentor de personalidade jurídica e o ACE não a ter, constitui a principal distinção entre os dois tipos de cooperação e muitas das vezes o motivo principal pelo qual as empresas escolhem um ou o outro tipo. Assim sendo o consórcio é usado normalmente para uma obra ou serviço e no fim deste termina enquanto o ACE

leva à criação de uma nova empresa composta pelas empresas parceiras e visa a obtenção de mais obras e/ou serviços a longo prazo.

Para uma melhor compreensão da evolução do sector da construção e obras públicas, considera-se importante realçar a pertinência do seu papel na economia.

A indústria da Construção e Obras Públicas tem sido, desde sempre, um sector extremamente importante para um país. Inicialmente, este sector não só era visto como uma indústria que poderia melhorar a qualidade de vida dos habitantes, mas também como um elemento indispensável na economia. Atualmente tem uma relevância muito maior para a economia porque ajuda a mobilizar todos os dias milhões de pessoas e porque sem ele a atividade de muitas empresas fica comprometida.

Assim, o sector da construção e obras públicas tem uma notória influência numa cadeia de outras empresas de outros sectores, quer a montante (empresas projetistas, consultoras, fornecedores de materiais de construção e instituições financeiras) como também a jusante (equipamentos mobiliários e serviços), tornando-se este sector num dos principais motores da economia.

Posto isto, e sabendo que este sector é um dos mais afetados pela crise que vivemos em Portugal, entendi que este seria o melhor sector a ser analisado neste trabalho. A crise, a meu ver, é um grande incentivo às alianças estratégicas, principalmente a nível de fusões e aquisições e penso ser também interessante aceder à visão das empresas sobre esta situação. Em Braga estão sediadas uma grande parte das maiores empresas deste sector do país, contudo a líder Mota-Engil é significativamente maior que qualquer uma das empresas de Braga. Nesta situação vejo a fusão como uma grande estratégia e possível ajuda para estas oito maiores empresas de Braga (FDO, DST, ABB, Casais, Britalar, J.Gomes, Rodrigues e Névoa e Eusébios), juntas poder-se-iam tornar a maior e mais forte empresa de construção civil e obras públicas portuguesa.

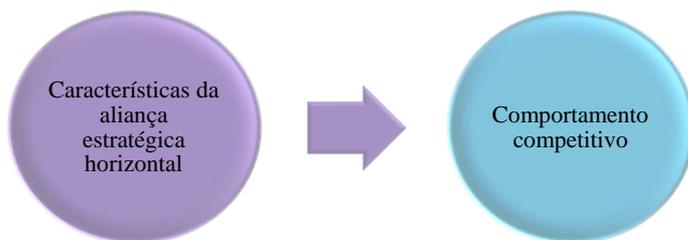
O problema delimitado para este estudo - ***Como é gerido o comportamento competitivo no seio de alianças estratégicas horizontais entre empresas de construção civil e obras públicas?*** - associa duas variáveis, definidas operacionalmente da seguinte forma:

Variável independente – ***Características da aliança estratégica:*** organização, nível de confiança entre as partes; objetivos; independência e autonomia das partes; grau

de risco e conflito existentes; semelhança entre parceiros; ganhos mútuos; comprometimento, etc.

Variável dependente – **Comportamento competitivo** (com vista na obtenção de vantagem competitiva): fortalecimento da empresa a partir do estabelecimento da parceria; grau de eficiência no uso de recursos; elevação do conhecimento de gestão, agilidade, flexibilidade e potencial de inovação; melhor aproveitamento da informação; ganhos de escala e escopo; grau de transferência de capacidades e imitabilidade dos recursos; elevação e partilha de conhecimento; estabelecimento de posição no mercado.

Figura 1: Problema de Investigação



Fonte: Elaboração própria

A figura 1 traduz a relação entre as duas principais variáveis em estudo, as características da aliança estratégica e o comportamento competitivo entre as empresas envolvidas na aliança. Através da sua análise percebe-se que será de interesse esclarecer o modo como as várias características de uma aliança estratégica, como por exemplo o seu objetivo ou parceiros envolvidos, irá afetar o comportamento competitivo das empresas.

1.3. Objetivos e metodologia

Como referem Menegolla e Sant'anna (1993), a elaboração dos objetivos deve ser feita de forma clara e direta, pois estes devem indicar as linhas, os caminhos e os meios de toda a ação a ser desenvolvida. Um objetivo pode ser definido como um propósito ou alvo que se pretende atingir. Tudo aquilo que se deseja alcançar através de uma ação

clara e explícita, pode ser chamado de objetivo. Estes objetivos podem ser gerais e/ou específicos (Menegolla e Sant'anna 1993).

Os objetivos gerais são entendidos como aqueles que são comuns à maior parte do todo. São ideias vagas e genéricas nos seus conteúdos, na sua comunicação e expressão. Os objetivos gerais traduzem a grosso modo, onde se quer chegar, sem se preocupar em como o fazer. São amplos, abrangentes e são observáveis a longo prazo. Os objetivos específicos expressam uma ideia particular, que estabelece e indica objetivamente as características e particularidades de algo. Todos os objetivos específicos são o desdobramento de objetivos gerais. São objetivos mais concretos e bem explícitos para que possam ser observados e avaliados com mais segurança. São concretos, delimitados e observáveis a médio e a curto prazo (Menegolla e Sant'anna 1993).

Assim sendo, o presente estudo tem como objetivos gerais:

- Compreender como é gerido o comportamento competitivo das empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais no sector em estudo;
- Utilidade prática das alianças para as empresas, empreendedores, economistas, gestores e qualquer outro indivíduo ligado ao mercado de trabalho.

E tem como objetivos específicos:

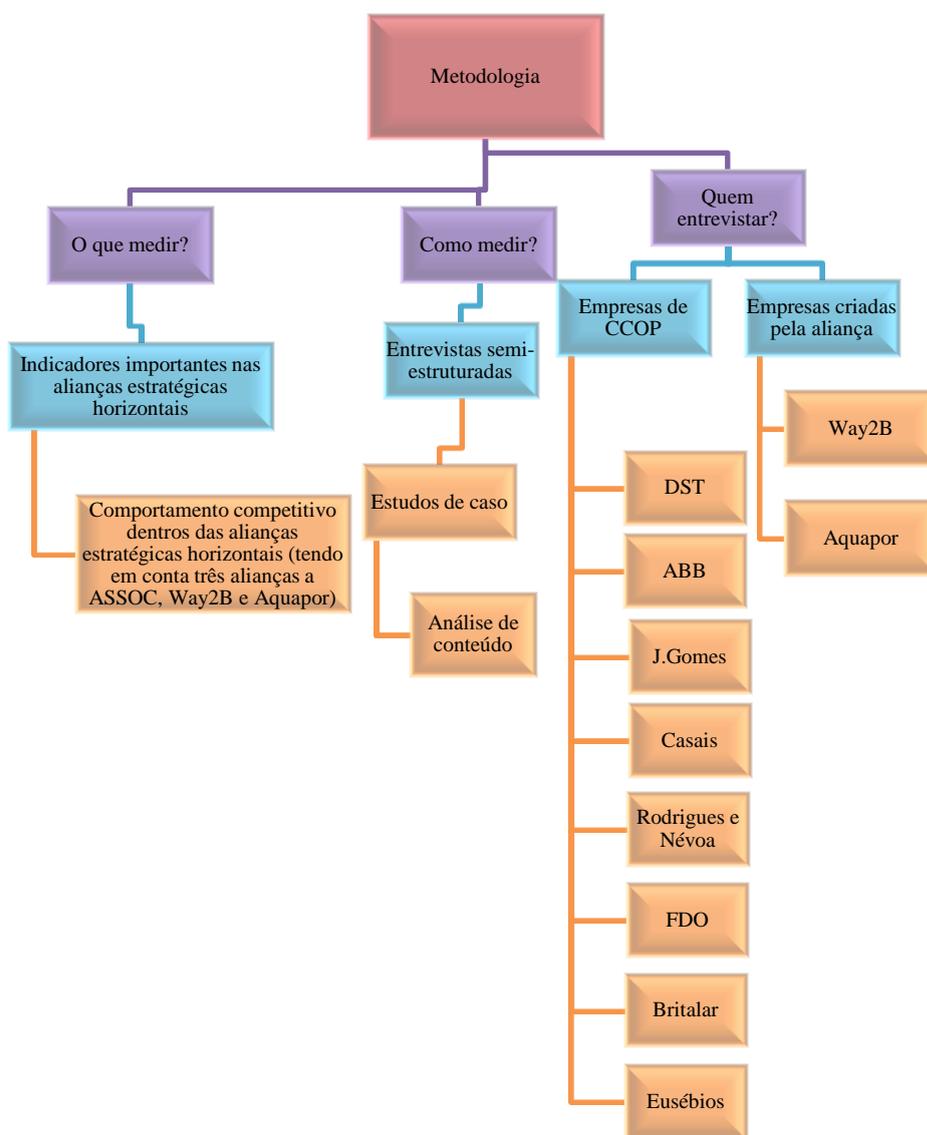
- Entender quais os principais objetivos das alianças horizontais realizadas;
- Verificar se existe rivalidade entre parceiros de uma aliança estratégica horizontal;
- Verificar quais os principais fatores que afetam a cooperação e/ou a rivalidade entre as empresas parceiras concorrentes;
- Entender como é feita a escolha do parceiro numa aliança entre concorrentes;
- Perceber o papel da atual crise económica que vivemos na construção destas alianças.

Para atingir estes objetivos o método escolhido foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2003) o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, sendo desenvolvido especialmente quando as fronteiras entre contexto e o fenómeno não são claras. Este tipo de investigação pode ser caracterizado por um desenho de pesquisa que se foca num caso único ou em

múltiplos casos, tendo este uma ou várias unidades de análise no seu contexto. A presente pesquisa foca-se em múltiplos casos e a unidade de análise deste estudo é a empresa, tendo sido estudada em dez casos. Foram abordadas oito empresas de construção civil e obras públicas de Braga e duas empresas resultantes de alianças estratégicas entre algumas destas empresas.

A figura 2, representada em baixo, apresenta uma breve explicação da metodologia adotada, onde podemos ver o que se pretende medir, como medir e através de quem.

Figura 2 – Metodologia adotada



Fonte: Elaboração própria

Analisando a figura 2, verificamos que se pretendem entender como alguns indicadores importantes nas alianças estratégicas levam à alteração do comportamento competitivo dentro destas. Pretende-se entender, como já referido anteriormente, quais os fatores que levam a um comportamento competitivo mais cooperativo ou mais rival dentro de uma aliança estratégica horizontal. Para isto será utilizado o método de estudo de caso, onde foram realizadas, ao todo, vinte entrevistas (dezoito pessoalmente às oito empresas referidas e duas por correio electrónico às outras duas empresas resultantes de alianças estratégicas) e analisadas através da análise de conteúdo.

É importante referir que o guião de entrevista difere ligeiramente entre as entrevistas realizadas pessoalmente e as entrevistas realizadas através do correio electrónico (ver apêndice I e II). Contudo em ambos é dada relevância a uma parte da entrevista onde são realizadas questões sobre três casos específicos de alianças estratégicas realizadas entre algumas das oito empresas, esta parte visa ser possível ter uma visão do que acontece na realidade, na prática, de modo a ser possível comparar com as respostas dadas a nível mais genérico.

Sobre estas três alianças é importante salientar o seguinte:

- A Way2B é um ACE (Agrupamento complementar de empresas) fruto da aliança entre cinco das oito empresas analisadas, a DST, ABB, J.Gomes, Rodrigues e Névoa e Britalar;
- A Aquapor resultou de uma aquisição entre três, a DST, a ABB e a Rodrigues e Névoa (em específico a Bragaparcos);
- A ASSOC é um ACE (Agrupamento complementar e empresas) realizado entre sete das oito empresas, DST, ABB, FDO, J.Gomes, Rodrigues e Névoa, Eusébios e Casais e teve como principal atividade a realização do estádio municipal de Braga. Sendo esta obra de elevada dimensão a ASSOC realizou uma aliança com a empresa Soares da Costa com um peso de 50/50.

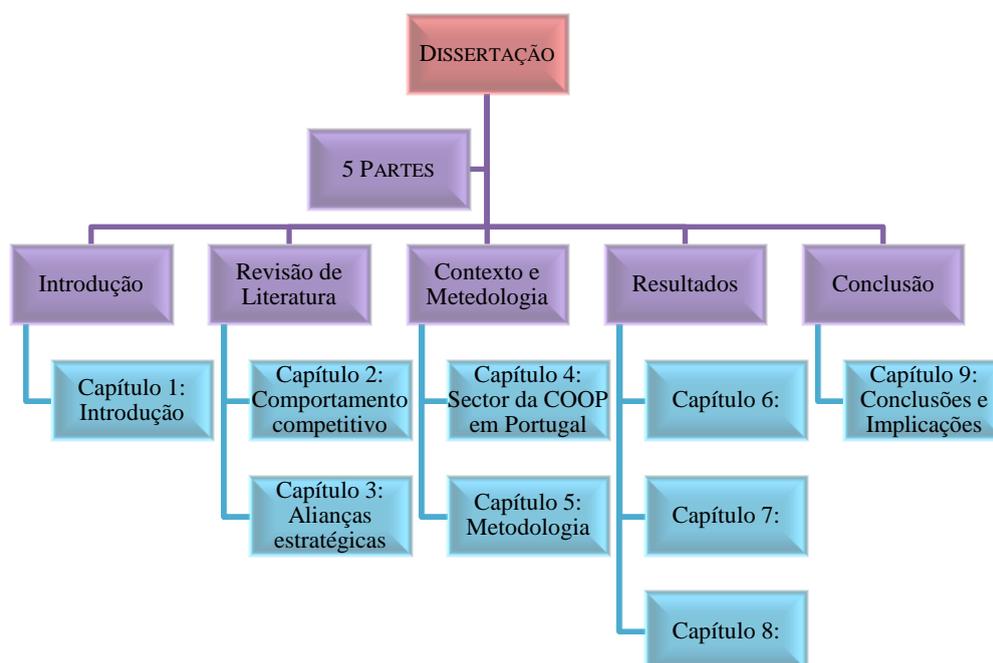
1.4. Estrutura da dissertação

Com o objetivo de organizar de forma lógica a dissertação e estruturar a informação nela apresentada, esta foi dividida em capítulos e secções: nove capítulos, tendo cada capítulo cerca de cinco a seis secções.

A primeira secção de cada capítulo (introdução) explica qual é o objetivo do capítulo, expondo de forma sucinta o que vai ser abordado em cada secção, enquanto a última secção de cada capítulo (síntese e conclusões) sintetiza aquelas que foram as principais ideias ou conclusões apresentadas no capítulo onde se encontra.

Deste modo, tal como podemos verificar na figura 3 apresentada mais a baixo, a dissertação é constituída por cinco partes e nove capítulos. Na primeira parte é feita uma introdução à dissertação, começando por justificar o tema e a sua relevância, apresentar os objetivos e a metodologia de investigação e indicar a estrutura da dissertação (Capítulo 1). Na segunda parte é realizado o estudo teórico, onde é feita uma revisão de literatura sobre o tema. Nesta parte é discutido o conhecimento já existente sobre este tópico de investigação e explicitado o problema e questão de investigação (Capítulo 2 e 3). Avançando para a investigação empírica, surge a terceira parte, onde se começa por contextualizar o sector de análise (capítulo 4) e se avança para a metodologia de investigação (capítulo 5), este capítulo é o elo de ligação entre a teoria recolhida e a investigação realizada. Aqui, é apresentado o método de estudo, a população e amostra bem como o método de recolha e tratamento de dados. Os capítulos 6, 7 e 8 apresentam e discutem os resultados da investigação (quarta parte). Por fim a quinta parte apresenta as conclusões da investigação e finda a dissertação (capítulo 9). Após os nove capítulos, são apresentadas em apêndice ilustrações e tabelas de tratamento de dados que, devido à sua extensão, não foram incorporadas no corpo principal da dissertação. As referências bibliográficas terminam com os conteúdos da dissertação.

Figura 3 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria

1.5. Síntese e conclusão

Este capítulo introdutório começa por abordar a escolha e a relevância do tema da dissertação passando por realçar a importância que as alianças estratégicas têm na vida empresarial e a necessidade de entender como as empresas se comportam dentro destas. O sector da construção civil está a sofrer alterações profundas. É um dos sectores mais afetados pela crise económica que atravessamos e por outro lado é um dos sectores mais importantes na economia de um país, nomeadamente em Portugal. As alianças estratégicas são, provavelmente, vistas como uma possível “garrafa de oxigénio” para algumas destas empresas. Neste sentido, a conjugação destes vários fatores explica a relevância desta dissertação.

Neste capítulo podemos também ver os objetivos que se pretendem alcançar e a metodologia adotada para este fim. Neste caso, será adotado o método do estudo de caso aplicado sobre oito das maiores empresas de Braga e duas das empresas nascidas de alianças entre algumas destas empresas.

No primeiro capítulo é feita uma apresentação do trabalho a realizar. Nos capítulos seguintes faz-se uma abordagem à literatura sobre alianças estratégicas e comportamento competitivo. O capítulo quarto contextualiza o sector de análise, o sector da construção civil e obras públicas. No capítulo cinco apresenta-se a questão de investigação e a metodologia a utilizar. Segue-se o estudo empírico no capítulo seis, sete e oito e finalmente no capítulo nove evidenciam-se as conclusões do estudo.

PARTE II – REVISÃO DE LITERATURA

2. COMPORTAMENTO COMPETITIVO

2.1. Introdução

É a possibilidade de alguma empresa, em qualquer lugar do mundo, em qualquer momento, conseguir produzir a custos menores e/ou com diferentes qualidades o mesmo produto, ou produtos substitutos, aos dos seus concorrentes que faz com que as estratégias de negócios representem uma significância marcante em todos os mercados.

Diante da estrutura de mercado, as empresas assumem um comportamento, através de ações, onde são tomadas decisões estratégicas. Nessa estrutura de mercado podemos considerar o número de empresas, o nível de diferenciação de produtos, e o grau de integração vertical como defendem Ferguson e Ferguson (1994), ou como Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam, a estrutura da indústria determina o comportamento dos agentes económicos, que determina a *performance* das empresas.

Esse comportamento competitivo pode tomar diferentes formas tal como poderemos ver neste capítulo, contudo a cooperação e a rivalidade são os dois comportamentos que representam mais relevância nesta investigação, sendo que se pretende analisar o comportamento competitivo em alianças estratégicas entre empresas concorrentes. Existem várias pesquisas realizadas sobre cooperação e rivalidade entre empresas concorrentes em diferentes campos teóricos. A literatura que aborda as redes empresariais defende que as relações horizontais são indiretas, aqui estas relações são vistas como uma consequência das relações com os compradores, fornecedores, etc (por exemplo). Já a teoria económica entende que a interação entre os concorrentes é direta, contudo o foco é colocado sobre a estrutura e não nos relacionamentos (Bengtsson e Kock, 2000).

De qualquer modo, perante um mercado cada vez mais competitivo, compreender o processo geral de funcionamento de uma empresa é algo extremamente complexo. As diversas etapas do processo produtivo estão inter-relacionadas com o ambiente social e institucional, na qual as empresas atuam.

Assim, como forma de tentar compreender melhor como é gerido o comportamento competitivo das empresas, este capítulo apresenta-se organizado em mais 4 secções. Na secção 2.2 é feita uma revisão de conceitos relevantes, como é o caso da competitividade e do comportamento competitivo. Depois, na secção 2.3 e 2.4 faz-se uma abordagem mais específica aos dois tipos de comportamento competitivo

mais relevantes para esta investigação, a cooperação e a rivalidade estratégica. Na secção seguinte unem-se as duas anteriores e analisa-se a existência de cooperação e competição em simultâneo. Finalmente, na secção 2.6 faz-se uma síntese dos aspetos principais abordados no capítulo.

2.2. Competitividade e comportamento competitivo

A competitividade é um dos princípios da economia liberal que teve como principais precursores David Ricardo e Adam Smith (Andrioli, 2003). De acordo com Smith, a ideia básica da concorrência é que, uma vez competindo entre si, os atores envolvidos automaticamente estariam a contribuir para o progresso geral da sociedade. Ricardo aborda a competitividade através da análise das vantagens comparativas que se baseiam no estabelecimento de um processo de intercâmbio, onde os envolvidos nas transações são mutuamente beneficiados nas relações.

Por outro lado, a competitividade pode ser vista como a possibilidade de uma empresa, em qualquer lugar do mundo em qualquer altura, produzir a custos menores e com diferentes qualidades o mesmo produto colocando a empresa numa posição vantajosa em comparação com as suas empresas concorrentes (Casarotto Filho e Pires, 1998). No fundo a competitividade é traduzida na capacidade em gerar e manter uma posição de vantagem competitiva com desempenho superior aos concorrentes. Implica, consequentemente, a existência de uma capacidade que permite que a organização tenha este desempenho superior.

Esta competitividade pode gerar diferentes comportamentos competitivos. No entanto, as empresas estão longe de ser livres para poderem empreender qualquer tipo de ação competitiva dentro dos seus recursos. Estas estão incorporadas numa rede de relações que influencia o comportamento competitivo (Granovetter, 1985).

Assim sendo, o comportamento competitivo pode ser visto como o grau em que as empresas concorrem umas com as outras na sua atividade. E para o examinarmos é necessário concentrarmo-nos no volume de ação, uma construção ao nível da empresa, que caracteriza a relação de recorrência de ações de uma empresa contra os seus rivais ao longo do tempo e em diferentes tipos de movimentos (Chen *et al*, 2009).

Para melhor compreendermos o conceito de comportamento competitivo é importante termos presente o argumento-chave da imersão que nos diz que as ações

intencionais dos atores estão embutidas nas concretas e duradouras relações estratégicas que impactam as ações e os seus resultados (Granovetter, 1985). Dos quatro aspetos da imersão identificadas na literatura - cognitiva, cultural, política e estrutural - a imersão estrutural é a que revela mais importância na compreensão do conceito em estudo porque nos permite ver como a rede inter-firmas influencia o comportamento competitivo (Gnyawau e Madhavan, 2001). De facto a influência da imersão estrutural sobre o comportamento económico é reconhecida na literatura (Granovetter, 1985) e é um precedente importante para o tratamento de posições estruturais nas redes e como recursos sobre os quais a empresa pode desenhar nas suas ações estratégicas (Gnyawau e Madhavan, 2001). Assim sendo a perspetiva da imersão estrutural, com o seu foco nas redes, permite explicar como o modelo de recursos externos influencia o comportamento competitivo, como acontece por exemplo, quando uma posição superior na rede de relações de cooperação se traduz numa vantagem de recursos e, dali, numa maior probabilidade de ação competitiva. Para além disto, a rede serve como um mecanismo de pesquisa e de monitorização para cada outra estratégia e ação, aumentando, no processo, a relevância cognitiva de alguns concorrentes em relação aos outros (Gnyawau e Madhavan, 2001).

Assim sendo a abordagem de Gnyawau e Madhavan (2001) que defende que o comportamento competitivo é significativamente influenciado pela ação da imersão estrutural fornece uma nova integração teórica de duas correntes importantes na literatura referente à estratégia, a dinâmica competitiva e a perspetiva de rede estratégica.

Este comportamento competitivo desenvolvido por uma entidade num espaço competitivo (concorrência) pode ser de 5 tipos distintos tal como se pode ver através da análise da figura 4:

Figura 4: Tipos de concorrência



Fonte: Elaboração própria com base em Easton e Araujo (1992)

Neste trabalho interessa analisar o comportamento competitivo, em especial dois destes tipos de concorrência e ver como eles se inter-relacionam no seio de uma aliança estratégica, a rivalidade ou competição e a cooperação. Estes conceitos serão abordados de forma mais profunda nas secções seguintes.

2.3. Cooperação estratégica

Considerando que um negócio pode ser dividido em várias funções essenciais, como as apresentadas na cadeia de valor proposta por Porter, um problema muitas vezes verificado nas empresas é que elas não detêm as competências necessárias para dominar todas as etapas da cadeia de valor, inclusive a capacidade de gerir todas as suas etapas (Casarotto Filho e Pires, 1998). Dada essa carência de competência, à medida que o seu processo produtivo se vai tornando complexo, advém a opção de cooperação com outras empresas para compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor, quando cada empresa desempenha a sua função, de acordo com a sua competência essencial ou optam por alianças estratégicas. As alianças que daqui resultam, variam em objetivos e formas de cooperação, dependendo da posição das funções compartilhadas com parceiros dentro da cadeia de valor, segundo Casarotto Filho e Pires (1998).

Relações cooperativas ocorrem quando duas ou mais partes possuem objetivos mutuamente dependentes e partilham recursos para os atingir (Eiriz e Areias, 2006). E as alianças estratégicas apresentam-se então uma forma de cooperação (e.g. Ybarra et al, 2011).

Uma cooperação estratégica implica que as empresas trabalhem em conjunto, no sentido de atingir um objetivo partilhado (Hitt et al, 2003). Neste âmbito, excluem-se os relacionamentos nos quais a interação é assumidamente de mercado, na medida em que não existe um “trabalhar em conjunto”, nem “um objetivo partilhado” da parte das empresas.

A cooperação e o conflito coexistem como duas faces da mesma moeda. Se é necessária cooperação para a existência de uma relação construtiva e benéfica, por outro lado, existe um permanente conflito para aceder aos benefícios da relação (Hakansson e Snehota, 1995).

Os riscos, tanto os financeiros como os competitivos, que se encontram subjacentes às alianças estratégicas podem ser compartilhados por ambas as empresas envolvidas, reduzindo o nível geral de risco de cada uma. A existência de riscos mostra a existência de uma razão para cooperar, caso não haja nada em risco, o incentivo para permanecerem juntas é muito reduzido, criando uma ameaça à continuidade da aliança (Brouthers et al, 1995).

Relações de cooperação entre atores verticais são mais fáceis de compreender visto que geralmente são visíveis e construídas sobre uma distribuição das atividades e recursos entre os atores de uma cadeia de suprimentos. Já as relações horizontais são mais informais e invisíveis, nestas as trocas de informações são mais comuns no intercâmbio económico. Normalmente as empresas estão informadas sobre os movimentos dos seus concorrentes, muitas vezes através dos próprios compradores, outras vezes através de feiras, folhetos, reuniões, compra de produtos concorrentes, etc (Bengtsson e Kock, 2000).

Contudo, a literatura sobre alianças estratégicas contribuiu para uma compreensão mais ampla da concorrência, apontando que os concorrentes em muitas ocasiões procuram cooperar uns com os outros (Bengtsson e Kock, 2000).

A aliança numa empresa concorrente pode ter duas consequências: se por um lado pode fortalecer ambas as empresas contra as restantes, por outro pode enfraquecer

um dos parceiros da aliança e melhorar substancialmente a posição da outra empresa envolvida (Hamel et *al*, 1989). Podemos assim ver que competição e cooperação são as duas forças centrais do mundo empresarial de hoje, revelam um enorme dilema no caso específico da elaboração de alianças entre empresas concorrentes. Para Hinterhuber e Hirsch (1998) cada vez mais a concorrência terá lugar na selva e não numa sociedade onde os indivíduos, grupos e organizações dependem uns dos outros e precisam de se servir uns aos outros. Estes autores acreditam que a cooperação revela uma importância de tal ordem fundamental que fomenta o fim da rivalidade.

Neste contexto tão cooperativo deparamo-nos com um problema, como podemos confiar que a outra empresa também pretende cooperar da mesma maneira conosco? Para isso temos então a ajuda da justiça. Tem sido muito o tempo e a energia dispendidos pelo sistema jurídico destinado a definir os limites da ação permissível e proibida (Murphy, 1988). Aquando da formação de uma aliança estratégica, as partes envolvidas não dispõem de informações substancialmente eficazes que lhes garantam a confiança do seu parceiro nem que lhes permitam averiguar os ganhos que irão obter. A justiça processual serve como um pilar da cooperação entre as empresas e é uma maneira de decidir a medida em que elas se comprometem a atividades conjuntas. Enquanto a justiça processual contribui diretamente para o resultado operacional, contribui também indiretamente na medida em que melhora o resultado financeiro através da elevada confiança interpessoal e interorganizacional (Luo, 2007).

Embora a área da cooperação entre empresas seja ainda um território cheio de inseguranças jurídicas, há uma pressão crescente sobre as empresas para que estas adotem iniciativas coletivas como instrumento de ação estratégica. Juizes, legisladores, decisores políticos e participantes das empresas devem continuar a melhorar a sua compreensão da cooperação entre empresas do modo a separar os efeitos desejáveis das suas características destrutivas Murphy (1988).

Para diminuir o risco que as empresas correm ao tentarem a cooperação, podem ser seguidas três estratégias estruturantes: a definição dos domínios sócio-tarefa específica; a definição de domínios de conhecimentos específicos do parceiro; e definição de domínios específicos do parceiro comercial. (Faems et *al*, 2010).

2.4. Rivalidade estratégica

A cooperação tem limites e este caminho que a persegue excluindo a rivalidade não é apoiado por muitos autores. Hamel et al (1989) acreditam que a “*collaboration is competition in a different form*” ou seja “a colaboração é a competição de uma forma diferente” e que as empresas se devem defender do compromisso competitivo. Uma aliança estratégica é um negócio em constante evolução, cujos termos reais ultrapassam o contrato legal ou os objetivos de gestão de topo. Para eles é importante que as empresas nunca se esqueçam que os seus novos parceiros podem desarmá-los a qualquer momento. A empresa tem de entrar na aliança com objetivos estratégicos bem estruturados e claros, e também entender como os objetivos dos seus parceiros irão afetar o seu sucesso. Nesta mesma perspectiva, Brouthers et al (1995) referem que a gestão das empresas envolvidas deve reconhecer a importância da cooperação mas deve assegurar que a sua participação se baseie nos seus próprios objetivos. Creem que os parceiros da aliança estratégica devem estar dispostos a dar e a tirar um do outro.

A competição ou rivalidade é descrita como a rivalidade direta entre empresas que se desenvolve devido à dependência que as condições estruturais originam dentro da indústria. E a intensa rivalidade entre as empresas é muitas vezes vista como a interação mais benéfica e a cooperação é vista como um obstáculo a uma interação competitiva eficaz (Bengtsson e Kock, 2000).

Muitas empresas bem-sucedidas ainda vêm cada aliança apenas como uma possibilidade de ultrapassar as capacidades dos seus parceiros, usando a aliança para desenvolver capacidades em áreas fora do acordo formal e sistemático, difundindo o novo conhecimento nas suas organizações (Hamel et al, 1989).

Contudo, são cada vez menos os que defendem que as relações entre os agentes de mercado deveriam ser sempre pautadas pela extrema rivalidade: clientes a tentarem pagar menos e fornecedores a tentarem cobrar mais pelos seus produtos ou serviços; concorrentes a tentarem roubar fatias de mercado uns dos outros, muitas vezes em busca de uma situação de monopólio, onde poderiam ficar com todos os lucros de um determinado mercado, sendo essa, inclusive, a essência da formulação estratégica (Brouthers et al, 1995).

A competição é um processo interativo, onde o individual, organizacional, a percepção e a experiência afetam as ações organizacionais e, portanto, afetam as

interações entre os concorrentes (Bengtsson e Kock, 2000). Para entender as relações que se desenvolvem através de processos interativos, uma perspectiva de rede sobre a concorrência pode ser fundamental. A perspectiva da rede é, no entanto, na maioria das vezes aplicada a relações verticais, entre compradores e vendedores, e as relações entre concorrentes não têm sido estudados na mesma medida. Contudo, alguns investigadores mostraram que os concorrentes estão envolvidos em relações diretas uns com os outros, que as relações horizontais podem ser formadas de muitas maneiras diferentes, e que estas são diferentes de relações verticais. Bengtsson e Kock (2000) argumentam que as relações entre concorrentes diferem, dependendo dos motivos das empresas e do grau de distância entre os concorrentes. O grau de distância pode estar relacionado com o grau de dependência entre os concorrentes. Os mesmos autores apontam que a concorrência dentro dos grupos estratégicos é menos intensiva entre as empresas envolvidas nesses grupos. Eles argumentam que os concorrentes dentro de um grupo estratégico tendem a evitar a rivalidade, porque a dependência mútua pode ser mais facilmente compreendida por empresas do mesmo grupo estratégico e que esses grupos normalmente são criados por empresas localizadas na mesma região.

Ao comparar as relações verticais e horizontais, pode-se fazer sobressair que as relações verticais são muitas vezes construídas em cima de um interesse mútuo para interagir, enquanto os concorrentes muitas vezes são forçados a interagir uns com os outros, dando origem a rivalidade e a dependência mútua entre eles. Ao contrário das relações verticais, as relações entre os concorrentes muitas vezes são conflitantes visto que os seus interesses muitas vezes não podem ser satisfeitos simultaneamente. Os concorrentes tentam, portanto, evitar a interação, ao passo que os compradores e os vendedores tentam manter a interação (Bengtsson e Kock, 2000).

Os efeitos da inserção de rivalidade na formação da aliança estão também dependentes do nível de coespecialização. A aliança com rivais é favorecida quando as alianças por parte dos rivais envolvem baixa coespecialização e evitada quando as alianças por parte dos rivais são muito coespecializadas. A coespecialização da aliança determina que tipo de concorrência entre as redes vai predominar (Gimeno, 2004).

A competição apresenta-se então como um elemento central que pressiona e estimula as empresas a inovar e a melhorar a sua vantagem competitiva. Na presença de muitos competidores locais, a pressão para criar melhorias e inovações nas operações

em relação aos concorrentes torna-se maior. Concorrentes próximos são capazes, num curto espaço de tempo, de observar as ações e reações, permitindo-lhes rapidamente que se imitem uns aos outros. Fatores psicológicos, tais como o prestígio e o orgulho, também estimulam as empresas a competir ativamente e a serem inovadoras nas suas ações. Desta forma, a rivalidade aguça a "luta" entre os concorrentes e, portanto, aumenta a dinâmica dentro de uma indústria (Bengtsson e Kock, 2000).

2.5. Cooperar e competir em simultâneo

Bengtsson e Kock (2000) defendem que as teorias e pesquisas existentes sobre as relações entre os concorrentes concentram-se na relação de competição ou de cooperação, há pouca pesquisa que tem considerado que duas empresas podem estar envolvidas e beneficiar da cooperação e competição em simultâneo, e, portanto, que ambos os tipos de relacionamentos precisam de ser enfatizados, ao mesmo tempo. Estes autores argumentam que o mais complexo, mas também a relação mais vantajosa entre os concorrentes, é a denominada "*coopetição*", onde dois competidores competem e cooperam uns com os outros ao mesmo tempo.

Como vimos, para muitos a rivalidade e a cooperação são vistas como polos opostos. Sob essa ótica, quando um aumenta o outro tem uma diminuição correspondente, no entanto isso não é necessariamente o caso. A atividade de cooperação pode aumentar a concorrência, bem como diminuí-la. Todos os participantes devem concordar e aderir a um determinado conjunto de regras e regulamentos (Murphy, 1988).

Para além disso, é necessário sabermos se estamos perante uma relação vertical ou horizontal pois apesar de existirem semelhanças, as relações verticais e horizontais são, em muitos sentidos, tipos de relacionamentos totalmente diferentes, e é óbvio que os *trade-offs* entre a cooperação e rivalidade nas relações verticais e horizontais, respetivamente, são de diferentes naturezas e, conseqüentemente, têm de ser geridos de forma diferente (Bengtsson e Kock, 2000).

Muitas vezes as empresas envolvem-se em complexas relações entre si, onde se verifica competitividade e colaboração em simultâneo como é o caso das alianças estratégicas entre concorrentes (Brandenburger e Nalebuff, 1996).

Através de relações de cooperação, as empresas trabalham em conjunto para melhorar o desempenho coletivamente através da partilha de recursos e de se comprometerem com metas comuns em alguns domínios (por exemplo, o produto do mercado ou da cadeia de valor de atividade) (Gnyawau e Madhavan, 2001). Ao mesmo tempo, os parceiros também competem por meio de ações independentes em outros domínios para melhorar o seu próprio desempenho. É importante notar que a concorrência e a cooperação podem ter lugares distintos em diferentes contextos (eg, cooperar num mercado de determinado produto e competir noutros; cooperar numa atividade da cadeia de valor e competir noutras) e que as influências estruturais podem variar de acordo com a situação (Gnyawau e Madhavan, 2001). Por exemplo, há uma ampla evidência de que a extensão do contato com múltiplos mercados influencia o comportamento competitivo (Chen, 2009). Da mesma forma, diferentes modos de cooperação (como programas conjuntos contra *joint ventures*) também definem um outro contexto.

Tem sido demonstrado que a cooperação e a competição são necessárias em relações verticais, por um lado, os atores têm de competir, em certa medida, caso contrário, a rede de negócios não será eficaz. Por outro lado, há uma procura para a cooperação, em que os atores devem investir em títulos e fazer adaptações para criar relacionamentos de longo prazo. Os atores devem-se conhecer uns aos outros através desses títulos e, assim, vir a saber o que o parceiro é capaz de fazer (Bengtsson e Kock, 2000). Os mesmos autores argumentam que a cooperação e a competição também são necessárias em relações horizontais, onde as diferentes relações proporcionam à empresa vantagens diferentes. Os dois tipos de interações podem, no entanto, ser responsáveis por criar o progresso de um modo ligeiramente diferente em relações horizontais em comparação com relações verticais.

Os parceiros da aliança baseiam-se muitas vezes nos mecanismos estruturais e nos relacionais para fins diferentes. Em particular, os mecanismos estruturais são utilizados para reduzir os riscos competitivos e os mecanismos relacionais são adotados para reforçar a cooperação. A combinação destes dois tipos de mecanismos contribuiu bastante para abordar o dilema de cooperação/competição (Faems et al, 2010).

Perante este dilema, Murphy (1988) compara a atuação das empresas a um jogo de futebol em que numa primeira fase as empresas cooperaram com o objetivo de

determinarem como irão competir. Na segunda fase, vão criando um jogo caracterizado por duas equipas que se envolvem num conflito tentando passar a bola para o campo “adversário”. Na próxima fase aparece de novo a cooperação visto que cada equipa tenta coordenar as atividades dos onze membros da equipa com o propósito comum de marcarem golos. A nível individual encontramos mais uma vez a competição, que revela uma luta de “todos contra todos” em que o jogador pretende obter um destaque em relação aos restantes jogadores de ambas as equipas (Murphy, 1988).

A complexidade que está por trás da “*coopetição*” deve-se fundamentalmente às diferentes lógicas e às interações contraditórias que a competição e a cooperação revelam. É crucial conseguir separar as duas partes diferentes do relacionamento para gerir a complexidade e, assim, tornar possível beneficiar do relacionamento (Bengtsson e Kock, 2000).

Os mesmos autores concluíram que os indivíduos dentro da empresa só podem agir de acordo com uma das duas lógicas de interação de cada vez e, portanto, que, ou as duas partes se dividem entre os indivíduos dentro da empresa, ou então uma parte precisa de ser controlada e regulada por um ator intermediário, como uma associação coletiva. Assim sendo a possibilidade de combinar a cooperação e a competição para receber vantagens proporcionadas pela “*coopetição*” não é possível.

No entanto, outro autor defende que as empresas envolvidas numa aliança estratégica devem cooperar para produzir ganhos conjuntos enquanto agem de forma competitiva para maximizar os benefícios líquidos de sua própria empresa (Parkhe, 1993).

Concluindo, a implicação importante é que a estratégia de cooperação não elimina a necessidade de proteção dos próprios interesses. A cooperação é boa e a concorrência não é necessariamente negativa (Tiessen e Linton, 2000). E muitas vezes o conflito ocasional pode ser a melhor prova da colaboração mutuamente benéfica (Hamel et al, 1989).

2.6. Síntese e conclusões

Neste capítulo foram abordados conceitos relativos ao estudo do comportamento competitivo de empresas, em especial, empresas concorrentes. Este comportamento varia dependendo de diversos fatores e necessidades de cada empresa. As relações entre as empresas podem tomar essencialmente duas vertentes, a cooperação e/ou a

competição. Para que estas relações, por exemplo em alianças estratégicas, frutifiquem é necessário que exista um certo grau de cooperação, confiança, colaboração e rivalidade entre os atores.

Os conceitos abordados neste capítulo dão-nos uma visão geral sobre o comportamento competitivo e o dilema de cooperar competindo. O próximo capítulo está focado na literatura existente sobre as alianças estratégicas, em particular alianças estratégicas horizontais, ou seja entre empresas concorrentes.

3. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

3.1. Introdução

No atual ambiente de mudanças, em que estão sempre presentes a concorrência e a competitividade, exige-se das empresas uma procura cada vez maior de aumento de eficiência operacional e de desenvolvimento de novas competências. Neste contexto, a capacidade de se aprender em alianças com outras empresas e parceiros constitui um diferencial importante. O crescente impulso pela cooperação não se limita à alta tecnologia ou a empresas globais, pois também se verifica em empresas locais, quando submetidas às pressões de custos e qualidade. As empresas têm percebido o valor dessas associações para obtenção de vantagens competitivas, bem como o desenvolvimento de inovação (Lewis, 1992).

Neste capítulo serão abordados aspectos ligados a ações praticadas por empresas para se manterem competitivas, culminando com a necessidade estratégica de formação de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas podem ocorrer para contrariar diversas dificuldades que a empresa possa enfrentar, como a falta de recursos, a necessidade de troca de conhecimento, a diminuição de concorrência entre outros.

A formação de uma aliança estratégica depara-se com várias dificuldades de acordo com o tipo de aliança que se deseja formar. Essas dificuldades são diferenciadas como, por exemplo, quando é formada uma aliança internacional os seus líderes terão que ter especial cuidado com a cultura nacional da empresa que se unirá. Além disso, as alianças em geral sofrem restrições governamentais, por meio de leis e regulamentos. Outros fatores, como por exemplo, os conflitos gerados na administração de pessoal, bem como a manutenção e os cuidados na união de duas empresas, avaliações financeiras e tecnológicas, processos de formação, tipos de alianças, entre outros. Neste capítulo será dada especial importância às alianças estratégicas horizontais, alianças realizadas entre empresas concorrentes, visto que são estas que constituem o cerne desta pesquisa.

Assim, na secção 3.2 é feita uma introdução do conceito e dos objetivos destas alianças estratégicas. Na secção seguinte, 3.3 encontra-se uma abordagem aos diferentes tipos de alianças estratégicas. Na secção 3.4 analisa-se a relevância da escolha e da

confiança no parceiro da aliança. A secção 3.5 apresenta a situação do sector de análise em relação a estas alianças. Por fim o capítulo será resumido e concluído na secção 3.6.

3.2. Conceito e objetivos

É indiscutível a importância e a complexidade que está subjacente às alianças estratégicas. A nível literário é consensual entender que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar os seus esforços de modo a lutarem por um objetivo estratégico comum e que quando isso acontece os parceiros tentam desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo (Eiriz, 2001).

No fundo, as alianças são ações estratégicas com base nas atividades de cooperação de duas ou mais empresas de outra maneira independentes. As alianças estratégicas permitem que as empresas adquiram ou usem capacidades ou capacidades que lhes faltam ao focalizarem os seus recursos nas suas capacidades e competências essenciais (Ybarra et al, 2011).

Pode-se dizer que uma aliança estratégica é uma cooperação estratégica no âmbito da qual as empresas combinam recursos e atividades, mantendo a sua autonomia, mas com um nível de dependência bilateral (Grant e Baden-Fuller, 2004). As *joint-ventures*, cuja formação implica que duas ou mais empresas combinem uma parte dos seus recursos numa organização legal comum, estão enquadradas no âmbito das alianças estratégicas (Gulati, 1998). As alianças estratégicas incluem ainda diversas formas de cooperação, como por exemplo: acordos de aprovisionamento, acordos de colaboração técnica, projetos de investigação, acordos de distribuição e franquias (Grant e Baden-Fuller, 2004).

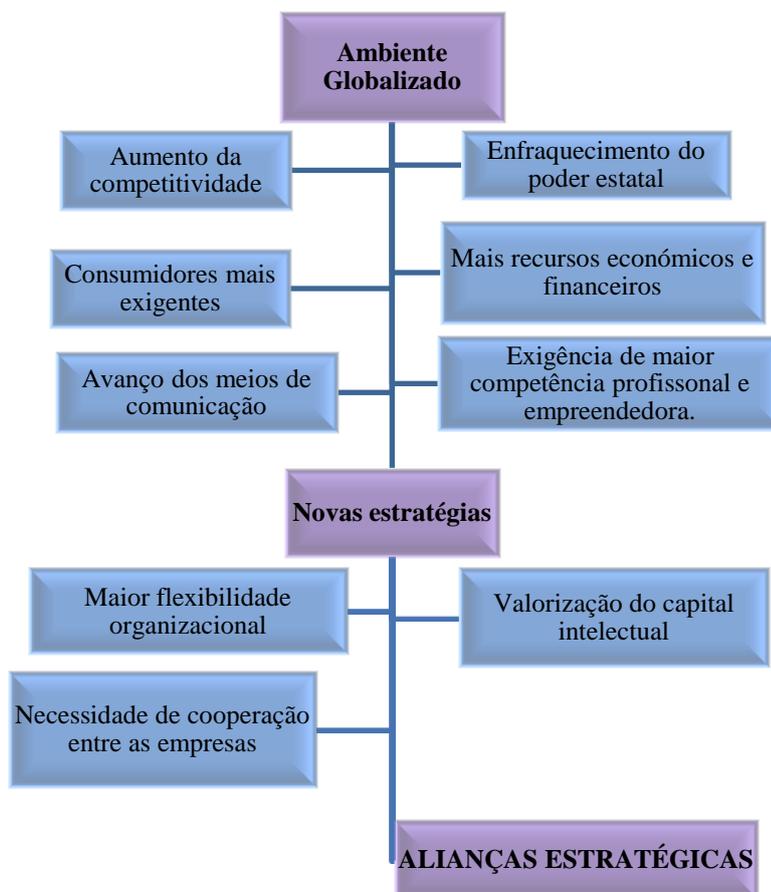
As empresas têm vindo a descobrir que é difícil lidar com ambientes de negócios cada vez mais turbulentos e competitivos e estão a ser forçadas a tornarem-se mais eficientes, inovadoras e flexíveis (Ybarra et al, 2011). É então cada vez mais importante para as empresas adotarem estruturas mais flexíveis, tais como as alianças estratégicas, enquanto alternativas viáveis e de baixo custo para pesquisas e desenvolvimentos internos (Harrigan, 1988).

De facto, vários investigadores encontram-se em conformidade ao afirmar que este meio cooperativo tem sido cada vez mais utilizado (e.g. Faems et al, 2010). Esta atração para empreendimentos cooperativos pode ser explicada por diversas e múltiplas

razões, Murphy (1988) apresenta três: as pressões de mercado exercidas pelas empresas estrangeiras; o facto dos recursos necessários para realizar muitos dos projetos de alta tecnologia dos dias de hoje, tanto financeiros como humanos, tornaram-se tão grandes que poucas empresas individuais podem abraçar estes projetos como entidades independentes; e devido às alterações das proibições contra certos tipos de ações cooperativas que diminuiriam algumas das incertezas jurídicas em torno das atividades conjuntas entre empresas concorrentes.

Do mesmo modo, Culpan (2008) diz que são as diversas alterações que têm ocorrido no mundo, como a pressão da globalização, os avanços tecnológicos, as expectativas dos clientes e as mudanças nos regulamentos que têm levado a que as empresas sejam obrigadas a encontrar parceiros que disponham de recursos e capacidades complementares aos seus (ver figura 5).

Figura 5: Panorama mundial como impulsionador de alianças estratégicas



Fonte: Elaboração própria

Assim, com o intuito de se tornarem competitivas neste mercado globalizado, as empresas procuram uma maior flexibilidade organizacional, absorvendo a sua estrutura organizacional, valorizando o seu capital intelectual e criativo, e criando laços/relações de cooperação interempresarial. Além desses aspetos, em relação às variáveis sociais, o avanço tecnológico dos meios de comunicação têm vindo a causar mudanças nos valores culturais das pessoas, de modo que os consumidores nacionais se tornem mais exigentes e forcem, conseqüentemente, a satisfação das suas necessidades por parte das empresas. Além disso, percebe-se uma convergência nas necessidades e desejos dos consumidores relativas a serviços e produtos, independentemente do espaço físico onde residem ou da cultura do seu país. A globalização da economia também cria uma maior concorrência no mercado do capital humano, exigindo uma maior amplitude de competências profissionais. A ênfase agora está no poder cognitivo, como forma de agregar valor à economia. Procura-se o profissional com postura empreendedora, estratégica, que toma rápidas e coerentes decisões, com inteligência competitiva (Culpan, 2008).

Podemos então entender que, devido a diversos fatores, as empresas estão cada vez mais a formar alianças, com os seus clientes, com os seus fornecedores e até mesmo com os seus rivais (Doz e Hamel, 1998). As alianças estratégicas têm o potencial de permitir às empresas criar novos produtos, reduzir os seus custos, penetrar em mercados adicionais, prevenir novos concorrentes prevenir, gerar mais receita e, portanto, criar valor. De facto, as evidências sugerem que uma aliança efetivamente estruturada e gerida pode criar valor para a empresa (Ybarra et al, 2011).

Além disso nos casos em que existem relacionamentos de cooperação estratégica, a rede de relacionamentos estabelecida possui um objetivo claramente estratégico para os atores envolvidos (Grant e Baden-Fuller, 2004).

Apesar das alianças oferecerem o potencial benefício de permitir às empresas aceder a uma base maior de recursos, a estratégia que a empresa decide adotar pode suportar riscos acessórios a ambas as empresas: em troca desta vantagem, a empresa renuncia à sua capacidade de controlar o seu próprio destino no mercado. Especificamente, o sucesso de uma empresa torna-se dependente da vontade dos seus parceiros em comprometerem os seus recursos no empreendimento (Amaldoss et al, 2000). Neste sentido, Brouthers et al (1995) afirmam que a não ser que a escassez de

recursos seja realmente grave, seja ela profissional, tecnológica ou financeira, as alianças estratégicas devem ser evitadas.

Contrapondo essa ideia, e apesar de todos os riscos que estão envolvidos nas alianças estratégicas, para muitos estas são poderosos instrumentos que as empresas podem e devem usar como forma de obtenção de vantagens competitivas (Culpan, 2008). Ainda no trabalho de Culpan (2008) é revelada a posição da *Resource-Based View (RBV)* que sugere que apenas as empresas com recursos valiosos, raros, imitáveis e não substituíveis têm a capacidade de alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991; Peteraf 1993). Neste contexto Refik Culpan (2008) assume o conhecimento como o recurso mais importante das empresas e afirma-o capaz de estabelecer vantagem competitiva e distinção em relação às demais empresas.

No entanto as alianças não têm sempre o mesmo valor (Das et al, 1998). E este valor pode depender de três fatores fundamentais, a natureza da aliança estratégica, os parceiros envolvidos e a relação de dependência de recursos que a empresa tem em relação ao seu parceiro (Das et al, 1998). Para além disso o grau da aliança estratégica difere de empresa para empresa e apresenta diferentes características (Eiriz, 2001). Nem todas as alianças estratégicas proporcionam as mesmas oportunidades, certos tipos de alianças poderiam ser mais apropriados para determinados tipos de ganhos de conhecimento por exemplo (Culpan, 2008). Além disso, alianças com diferentes proporções de benefícios privados e comuns, apresentam diferentes padrões de alocação ótima de recursos (Khanna et al, 1998).

As alianças estratégicas entre concorrentes também têm vindo a proliferar nos últimos anos. De acordo com alguns relatos, cerca de 50 por cento das novas alianças criadas são entre empresas concorrentes (Gnyawau e Madhavan, 2001). E de facto, mesmo depois de as empresas estabelecerem tais relações de cooperação, estas continuam a concorrer fortemente entre si em muitas áreas (Brandenburger e Nalebuff, 1996).

As vantagens provenientes da cooperação entre concorrentes são discutidas na literatura. Mason (1993) argumenta que as empresas através da cooperação em alianças estratégicas se podem complementar e melhorar umas às outras em diferentes áreas como a produção, introdução de novos produtos, entrada em novos mercados, etc. Flanagan (1993) inclui vantagens relacionadas com a redução de custos e riscos das

empresas através da formação de alianças estratégicas. Uma terceira vantagem apontada na literatura é a possibilidade de transferência tecnológica e capacidade que aparece nas alianças (Hamel et al, 1989).

Para Doz e Hamel (1998) existem pelo menos três motivos diferentes para se formarem alianças. Primeiro, a intenção de desenvolver novos negócios, transformando atuais ou potenciais concorrentes em aliados. Em segundo o desejo das empresas em compartilharem conhecimentos, capacidades, recursos ou posições no mercado. E um outro motivo é que as alianças podem representar um caminho alternativo para aprenderem e internalizarem novas capacidades, que além de serem utilizadas no parceiro, podem ser úteis para outros negócios de uma organização. As capacidades tácitas e internalizadas não são fáceis de ser adquiridas, e a convivência entre pessoas de diferentes empresas que estão associadas pode ser um caminho para adquirir diferentes capacidades.

Através da formação de alianças estratégicas entre concorrentes, as empresas podem cumprir muitas finalidades diferentes, mas a formação de uma aliança estratégica bem-sucedida não é fácil, e muitos investigadores têm apontado características de importância para o sucesso. A distribuição de controlo e poder entre os parceiros é de elevada importância para o desempenho de uma aliança (Bengtsson e Kock, 2000). Outra explicação para o sucesso é a mutualidade ou a equidade entre os parceiros. Mason (1993) argumenta que a equidade no risco e contribuição é importante para o sucesso, e Lewis (1992) destaca que os objetivos mútuos, as necessidades complementares, o risco compartilhado, e a confiança são fatores importantes, necessários para a eficácia da aliança.

A literatura sobre alianças estratégicas dá dicas importantes sobre as vantagens que podem ser obtidas através da cooperação e dos pré-requisitos necessários para uma aliança, mas é principalmente a dimensão cooperativa da relação que é enfatizada. Rivalidades e conflitos são vistos como uma ameaça, pois eles podem dificultar o desempenho de uma aliança estratégica (Bengtsson e Kock, 2000).

Na teoria económica a cooperação é vista como um entrave à concorrência e as leis de concorrência são vistas como necessárias para garantir uma concorrência sã (Bengtsson e Kock, 2000).

3.3. Tipos de alianças estratégicas

A classificação de alianças estratégicas encontra-se muito presente na literatura académica. Baseando-se no grau de formalização dos acordos, Aaker (1995), conclui que as alianças estratégicas podem assumir diversas formas, desde acordos informais até *joint-ventures* formais. Enquanto isso, Murto-Koivisto et al (1996) identificam cinco tipos básicos de redes interempresas com base no seu grau de formalidade, intensidade estratégica e motivos para estabelecer a cooperação: círculo de desenvolvimento, círculo cooperativo ligeiro, grupo de projeto, *joint venture* e *joint unit*.

No que concerne à colaboração entre concorrentes, Douglas e Craig (1995), apresentam três formas de colaboração que têm por base as fases da cadeia de valor dos cooperantes. Através delas torna-se possível distinguir entre projetos de colaboração para I&D de novos produtos, colaboração na produção e logística e colaboração no marketing e distribuição.

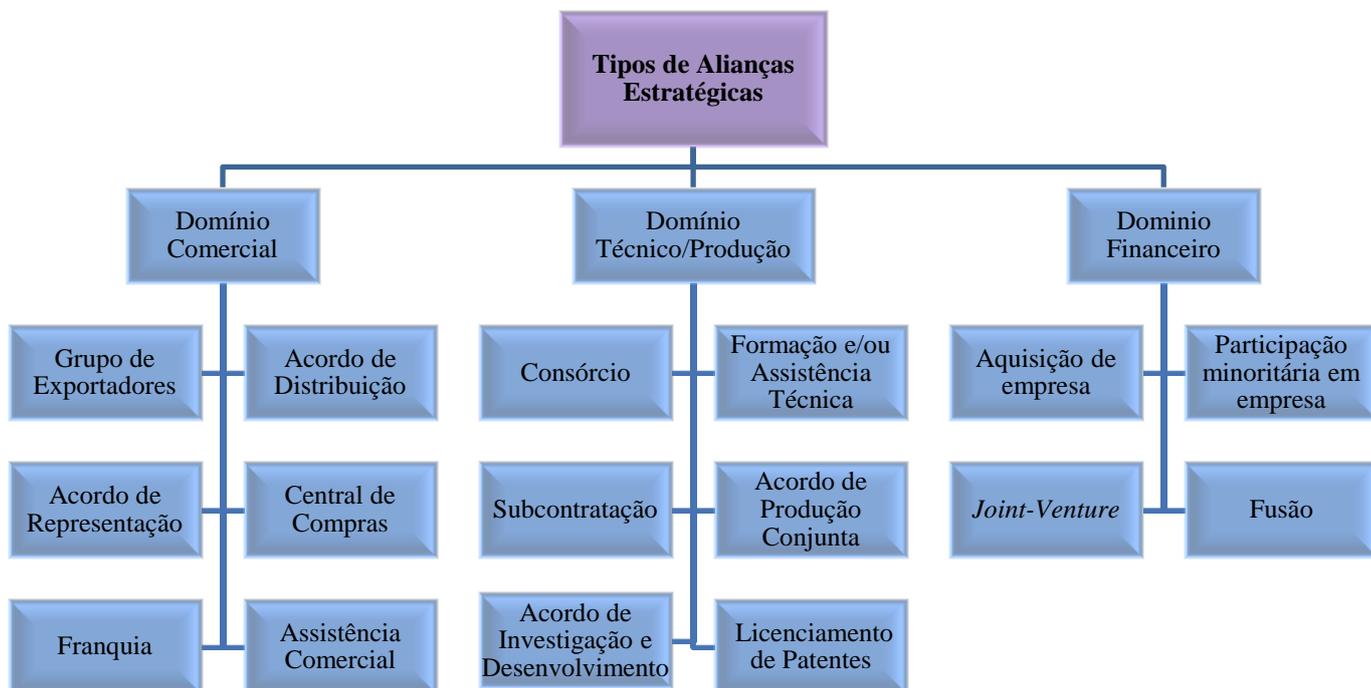
Faulkner (1992) socorre-se de três dimensões de classificação das alianças estratégicas. A primeira tem em conta as atividades desenvolvidas pelos parceiros, que podem ser focalizadas ou complexas; a segunda (*joint-venture versus non-joint venture*) refere-se ao capital e forma jurídica da aliança; a última dimensão (dois parceiros *versus* consórcio) respeita ao número de parceiros envolvidos. Por seu lado, Nassimbeni (1998) distingue três categorias distintas de redes/relações de cooperação. Estas podem ser acordos com sinergias que pretendem alcançar relações de fornecimento; acordos/*joint-ventures* que visam atingir sinergias funcionais ao nível da I&D, Marketing, Distribuição, etc.; ou sistemas industriais regionais que exploram os benefícios da proximidade geográfica entre empresas ligadas ao nível técnico-produtivo, instituições públicas e associações industriais locais e têm como objetivo alcançar sinergias estratégicas no que respeita a iniciativas de Marketing, esforços tecnológicos ou estrutura comum de serviços.

Uma grande parte das tipologias de alianças estratégicas propostas pela literatura assenta, sobretudo, em critérios jurídicos e económicos (Eiriz, 2001). As que assentam em critérios jurídicos baseiam-se, geralmente, no grau de formalização dos acordos, tipos de acordos relativamente à sua forma jurídica (tipo de contratos), e constituição ou não de uma entidade juridicamente autónoma. As tipologias que envolvem critérios económicos referem-se, por norma, às atividades objeto de cooperação, envolvimento

de capital, objetivos da aliança, tipo de administração dos ativos e contexto da aliança (nacional, internacional ou outro).

Eiriz (2001) classifica as alianças estratégicas de acordo com uma tipologia que, sem descurar os aspetos teóricos, privilegia características práticas e tangíveis para as empresas. Assim, propõe uma primeira divisão das alianças estratégicas em função dos domínios de cooperação empresarial que se estabelecem. Deste modo, as alianças estratégicas podem ser de três tipos distintos: comercial, técnico ou de produção e financeiro. No domínio comercial incluem-se as alianças estratégicas desenvolvidas para as atividades de compras, *marketing* e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas; no domínio técnico ou de produção, as alianças estratégicas orientam-se fundamentalmente para atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico; no domínio financeiro classificam-se as alianças estratégicas em função do capital envolvido e grau de integração dos parceiros.

Figura 6: Tipos de alianças estratégicas



Fonte: Elaborado com base em Eiriz (2001)

A figura 6, acima apresentado, sintetiza os diferentes tipos de alianças estratégicas inseridos em cada um dos três domínios de cooperação.

3.4. Escolha e confiança no parceiro

Eiriz (2001) mostra que as alianças estratégicas podem ser feitas verticalmente (com fornecedores e clientes, por exemplo) ou horizontalmente (com concorrentes). Este estudo pretende focar-se nas alianças horizontais, por estas terem especificidades bastante aliciantes.

Em qualquer uma das situações a seleção do parceiro parece ser sempre um fator muito relevante no sucesso da aliança estratégica. Apesar da falta de clareza e de evidência empírica sólida, Geringer (1991) e outros (Glaister, 1996; Ariño e Torre, 1998) defendem que a seleção do parceiro é uma variável importante na formação e operação das alianças. O desempenho de uma aliança é determinado, em parte, pelas características do parceiro selecionado, pela confiança e pela combinação de competências e recursos que este traz para a colaboração, combinados com os objetivos estratégicos gerais da aliança.

A confiança entre as partes é uma condição necessária para existir empenho na relação. Dado que esta requer tempo para ser desenvolvida, significa que as relações demoram tempo para se estabelecerem (Hakansson e Snehota, 1995). A confiança é um conceito com uma dimensão mais afetiva que cooperação ou colaboração, que têm uma dimensão mais cognitiva (Holm et al., 1996). No entanto, pode ser definida como o nível de certeza percebido por uma empresa, de que a empresa parceira vai procurar interesses mutuamente compatíveis na aliança, em vez de agir de forma oportunista (Das e Teng, 1998). Um baixo nível de confiança desencoraja a formação de alianças estratégicas e promove a desconfiança entre os parceiros, afetando negativamente os relacionamentos (Das e Teng, 1998).

Deste modo, a escolha do parceiro da aliança deve ser executada com tempo e de forma devidamente ponderada. A inadequada escolha de um parceiro pode tornar-se mais “cara” e arriscada do que tentar atuar sozinho. E para além da escolha do parceiro, para ter sucesso, a aliança deve ser utilizada quando as capacidades complementares são oferecidas pelos parceiros, existem culturas de cooperação entre as empresas, se as

empresas tiverem objetivos compatíveis e níveis proporcionais de risco envolvido (Brouthers et al., 1995).

O comportamento oportunista destrói a reputação rapidamente e a reputação possui um elevado valor económico quando são estabelecidos os relacionamentos, na medida em que promove a confiança (Jarillo, 1993). Um dos elementos de base para que seja possível desenvolver a confiança passa por ter uma abordagem de longo prazo sobre o relacionamento, na medida em que esta abordagem transmite uma noção de continuidade da relação, diminuindo a eventual existência de comportamentos oportunistas (Jarillo, 1993). A confiança não pode ser uma imposição, mas uma conquista. Nesta perspetiva, desenvolver a confiança implica provavelmente um relacionamento a longo prazo, desenvolvido de forma gradual, através de relacionamentos pessoais e do reconhecimento da confiança. Por conseguinte, não é de estranhar que muitas redes estratégicas possuam uma forte componente geográfica ou cultural (Jarillo, 1993).

A confiança entre os atores contribui para facilitar a vontade de desenvolver esforços de coordenação para suportar a cooperação (Jap, 1999). Quando existe confiança entre os actores, estes estão mais dispostos a trabalhar em conjunto para responder às suas necessidades e encontrar formas sinérgicas de desenvolver negócios em conjunto, contribuindo para diferenciar o relacionamento das trocas comerciais baseadas apenas no mercado e permitindo alcançar resultados estratégicos (Jap, 1999).

Contudo, a questão relativa ao como e ao porquê uma empresa seleciona um determinado parceiro para formar uma aliança tem merecido pouca atenção na literatura. Conforme referido por Nielsen (2003) e outros, a pesquisa empírica ainda tem que se debruçar sobre a questão fundamental da relação entre a seleção do parceiro e o desempenho nas alianças estratégicas internacionais.

3.5. Construção civil e obras públicas

A competitividade no sector de construção civil e obras públicas tem suscitado junto das empresas uma maior procura pela eficiência nos seus processos de produção e gestão, para reduzir custos e incrementar qualidade nos produtos. Este sector é, por vezes, considerado, na literatura, como praticante de técnicas artesanais de produção e lento na adoção de inovações tecnológicas. Neste sentido, a inovação mostra-se como uma das

alternativas para as empresas se manterem competitivas, desenvolvendo novas capacidades e conhecimentos, isoladamente ou em parcerias com outras empresas. Estas inovações e adaptações implicam a participação das pessoas nos processos de implantação, requerendo um verdadeiro processo de aprendizagem nas organizações (Castro *et al.*, 2009).

Neste sentido, a realização de alianças estratégicas neste sector é um método cada vez mais adotado e pode ser explicado por fatores exógenos ou endógenos (Castro *et al.*, 2009).

Por norma os recursos escassos constituem uma das razões mais importantes para as empresas estabelecerem relações de colaboração. A dependência de certas organizações no seu ambiente de negócios (Pfeffer e Salancik, 1978) é justificada principalmente por dois conjuntos de considerações: por um lado, o acesso a recursos e capacidades e, por outro lado, a redução do risco ou incerteza. Assim, as organizações formam relações de cooperação, a fim de aceder os recursos e capacidades que são essenciais para alcançar os seus objetivos, mas que estão sob o controlo de outras organizações no seu ambiente ou inter-organizacional de rede (Gulati e Gargiulo, 1999). De acordo com esta abordagem ou teoria da interdependência estratégica na formação de alianças, as empresas aliam-se a outras empresas com as quais compartilham uma maior interdependência (Gulati, 1998). Numa revisão da literatura, Oliver (1990) identificou seis grupos de contingências no ambiente de negócios que deu origem a um elevado nível de interdependência e que, portanto, estimula inter-relações nas empresas: necessidade (exigências legais ou regulamentares), assimetria, reciprocidade, estabilidade, eficiência e legitimidade. Alguns estudos têm procurado medir essa interdependência estratégica, usando a origem nacional e o segmento industrial ou subsector como as suas dimensões. Eles observaram um impacto significativo de interdependência estratégica sobre a formação de alianças (Gulati e Gargiulo, 1999).

Assim sendo a investigação sobre a formação de alianças relevantes no campo da gestão estratégica e, sobretudo, na indústria da construção e obras públicas, é frequentemente explicada em termos de interdependência e complementaridade, ou seja, fatores exógenos (Castro *et al.*, 2009).

Contudo, certos investigadores (Gulati, 1998; Gulati e Gargiulo, 1999) defendem a ideia de que a interdependência (fator exógeno), quando considerado de

forma independente, não é suficiente em si para explicar os motivos ou as forças que levam uma organização a cooperar com o outro. A informação que circula através de redes sociais também pode constituir um fator crítico para as organizações gerirem ou para enfrentarem os riscos associados à construção de alianças ou relações de cooperação.

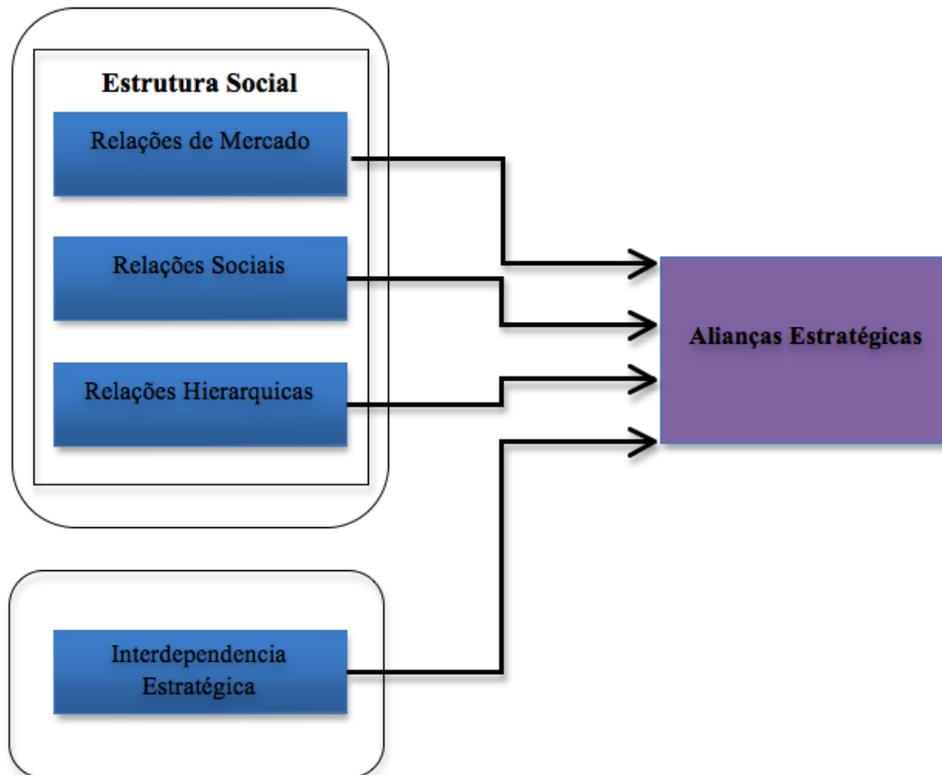
De qualquer das formas as empresas estabelecem uma grande variedade de laços interorganizacionais no desenvolvimento da sua atividade empresarial, que podem ser classificados da seguinte forma (Adler e Kwon, 2002): as relações de mercado (caracterizado por trocas de produtos e serviços por dinheiro ou vantagem mútua); as relações hierárquicas (em relações em que a obediência à autoridade é negociado fora para segurança material e espiritual), e as relações sociais (através do qual favores e presentes são trocados). É precisamente este último que estas relações formam a estrutura ou a rede social das empresas. Alguns autores (Adler e Kwon, 2002) consideram que qualquer empate em particular, provavelmente implica uma combinação dos três laços. Além disso, na prática, é geralmente o mercado e os laços hierárquicos que dão origem aos laços sociais. Granovetter (1985) afirmou que a ação económica é geralmente embutida em redes sociais, por esta razão, todos os laços, até um certo ponto pode ser considerados essencialmente sociais e as diferenças no seu conteúdo são secundárias à sua natureza social comum. Estes aspetos entre os laços económicos e sociais são bastante comuns para Granovetter (1985), como os laços de mercado e as hierarquias são uma fonte de laços sociais, é inevitável que quando as ações se incluem nestes laços estas se repitam ao longo do tempo (Adler e Kwon, 2002).

Estes argumentos estão de acordo com a ideia de apropriabilidade descrita por Coleman (1988), segundo a qual as organizações utilizam as relações sociais que foram geradas para um fim particular, para fins que não os originais, e com o mesmo conceito de integração introduzida por Granovetter (1985), que estabelece as relações sociais ou económicas ou vínculos integração.

Em suma, o modelo proposto por Adler e Kwon (2002) (ver figura 7) identifica três tipos de relações na estrutura social de uma empresa (mercado, hierárquicas e sociais), onde as relações económicas são determinadas pelas relações sociais e vice-versa. Assim sendo, estas relações revelam uma certa interdependência estratégica

dentro destas redes interorganizacionais que levam à formação de alianças estratégicas tal como mostra a figura 1 em baixo.

Figura 7: A dinâmica exógena e endógena de redes interorganizacionais



Fonte: Adler e Kwon (2002), traduzido pela autora

A formação de alianças neste sector pode agregar à flexibilidade e agilidade dessas organizações, vantagens em atividades da sua cadeia de valor (como logística, tecnologia, comercialização, fabricação) e assim, as empresas aliadas podem ganhar escala, e vir a competir por grandes obras com grandes empresas. As parcerias entre estas empresas, que geralmente são na forma de consórcios, atuando regionalmente, podem aumentar a competitividade destas e, conseqüentemente, gerar mais empregos na região. A área de edificações é composta em grande parte por pequenas e médias empresas, que não têm escala para competir com grandes empresas nos negócios mais lucrativos (Cassarotto, 2002).

Em caso de necessidade, as construtoras optam por uniões pontuais, agrupando-se por exemplo em consórcios para executar determinada obra ou parte dela. Nestes casos trata da união de esforços para um projeto concreto. Deste modo, as empresas ganham dimensão ou complementam as atividades em que cada uma é mais experiente, de modo a concretizar o empreendimento ou mesmo a explorá-lo. É o caso dos consórcios formados para a construção das infraestruturas da linha de comboio de alta velocidade, como por exemplo, o liderado pela empresa espanhola FCC que engloba diversas empresas entre as quais a Conduril, ou o consórcio liderado pela Brisa na qual as empresas Soares da Costa e Edifer fazem também parte integrante. Neste último caso, verifica-se um consórcio em que duas empresas construtoras, entre outras, se unem para executar as obras das infraestruturas e uma terceira, a Brisa, entra na exploração do negócio (Sanches, 2010).

Os consórcios, cujo objetivo é estabelecer padrões tecnológicos com contribuições contínuas entre os parceiros, representam alianças estratégicas, pois envolvem empresas independentes que compartilham o controlo dessas tarefas. Têm sido utilizados para adquirir vantagens competitivas duradouras como, inovação em tecnologia de produto e processo, modernização na gestão empresarial, internacionalização, etc. A formação de consórcios não precisa estar restrita às empresas concorrentes e complementares de determinada área geográfica, podendo ser realizado entre as empresas e os seus fornecedores de matérias-primas, de equipamentos e tecnologia, ou até com alguns clientes locais (Casarotto Filho e Pires, 1998).

Resultados empíricos confirmam que as empresas de construção civil e obras públicas formam alianças, principalmente com base em alianças passadas. Membros de associações empresariais e grupos também é um fator-chave, embora a influência de proximidade geográfica seja o resultado mais discutível. Nesta indústria, a formação de alianças é condicionada, entre outros fatores, pelas anteriores relações sociais e económicas que podem gerar as necessárias informações e confiança, para a seleção de qualquer sócio é considerado o mais adequado para o desenvolvimento do projeto comum (Castro *et al*, 2009).

Para além disto, como é sabido, a crise económica que atravessamos tem afetado muitos sectores, entre os quais a construção civil e obras públicas (Nistorescu e Ploscaru, 2008). Este é um dos sectores mais importantes a nível de rendimento em

toda a Europa, totalizando cerca de 1,650 mil milhões de euros, o que é mais do que o PIB da Itália, constitui sem dúvida uma percentagem significativa no PIB de qualquer país europeu (Nistorescu e Ploscaru, 2008).

Neste sentido, as alianças estratégicas têm sido vistas muitas vezes como uma solução, uma ferramenta alternativa para as empresas sobreviverem num momento de crise e obterem lucro num ambiente de incerteza económica (Thechatakerng, 2003).

3.6. Síntese e Conclusões

Neste capítulo foram abordados conceitos relativos a alianças estratégicas entre empresas. Começou por se definir as alianças como uma forma de cooperação cada vez mais utilizada, sendo que esta ocorre quando duas ou mais empresas se unem em torno de um objetivo comum. De seguida, foram abordados os diferentes tipos de alianças estratégicas existentes. Sendo que estas podem ser de três tipos distintos: comercial, técnico ou de produção e financeiro. Tal como referido anteriormente, no domínio comercial incluem-se as alianças estratégicas desenvolvidas para as atividades de compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas; no domínio técnico ou de produção, as alianças estratégicas orientam-se fundamentalmente para atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico; no domínio financeiro classificam-se as alianças estratégicas em função do capital envolvido e grau de integração dos parceiros.

Em seguida foi discutida a importância da escolha do parceiro tendo-se concluído que este apresenta um papel crucial para a eficácia da aliança. O mesmo aconteceu relativamente ao papel da confiança entre as empresas envolvidas.

Por fim foi analisada a situação das alianças estratégicas no sector da construção civil e obras públicas. Aqui conclui-se que a formação de alianças é frequentemente explicada em termos de interdependência e complementaridade, ou seja, fatores exógenos e que estas são formadas principalmente com base em alianças passadas.

PARTE III – CONTEXTO E METODOLOGIA

4. SECTOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS EM PORTUGAL

4.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo enquadrar a indústria em que foi efetuado o estudo empírico. A indústria da Construção e Obras Públicas tem sido, desde sempre, algo extremamente importante para um país. Inicialmente, este sector não só era visto como uma indústria que poderia melhorar a qualidade de vida dos habitantes, mas também como um elemento indispensável na economia. Atualmente tem uma relevância muito maior para a economia porque ajuda a mobilizar todos os dias milhões de pessoas, e porque sem ele a atividade de muitas empresas fica comprometida (Sanches, 2010).

Assim, o sector da construção e obras públicas tem uma notória influência numa cadeia de outras empresas de outros sectores, quer a montante (empresas projetistas, consultoras, fornecedores de materiais de construção e instituições financeiras), quer a jusante (equipamentos mobiliários e serviços), tornando-se este sector num dos principais motores da economia (Sanches, 2010).

Em Portugal este facto não é exceção uma vez que o sector é responsável pela criação de uma elevada percentagem de postos de trabalho, correspondente a 11% no ano de 2008, e possui ainda um efeito multiplicador no qual se considera que, por cada emprego direto gerado na construção, têm origem mais três empregos indiretos na economia geral (FEPICOP, 2010). É assim evidente a importância do sector na economia de um país.

Este capítulo é então responsável por tornar possível a melhor compreensão da situação atual desta indústria. Assim sendo o capítulo estará dividido em mais três secções. Na 4.2 será feita uma abordagem à estrutura de mercado de forma a ser possível conhecer melhor a indústria da construção civil e obras públicas em Portugal. Na secção 4.3 são apresentados dados que demonstram a relevância da indústria no país. Na secção 4.4 faz-se um sumário focando os aspetos mais relevantes abordados no capítulo.

4.2. Estrutura de Mercado

O sector da construção civil e obras públicas é um sector muito diferente dos outros sectores de atividade, quer em termos produtivos, quer em termos de mercado de trabalho. Trata-se de um sector que apresenta uma cadeia de valor muito extensa, porque recorre a uma ampla rede de *inputs*, proporciona o aparecimento de

externalidades positivas às restantes atividades e gera efeitos multiplicadores significativos a montante e a jusante.

A construção é uma atividade económica com especificidades próprias, caracterizada por uma grande diversidade: de clientes, de projetos, de produtos e de tecnologias. Os clientes podem ir desde o Estado ou Autarquias a clientes particulares, desde grandes empresas multinacionais a pequenos promotores tradicionais. Os projetos podem apresentar características muito distintas, o que dificulta o desenvolvimento de produtos e processos de fabrico standardizados. Os produtos cobrem tanto a habitação tradicional como obras mais complexas, por exemplo, estradas, edifícios inteligentes ou barragens. E as tecnologias, em que empresas com grandes meios, capacidades e tecnologicamente evoluídas trabalham a par de empresas com um aproveitamento limitado das tecnologias disponíveis e com utilização abundante do fator mão-de-obra.

Como podemos ver através da análise da tabela 1 (em baixo) no ano de 2009, o sector da construção civil e obras públicas era constituído por 107 536 empresas. Neste sector, a proporção do número de sociedades face ao total de empresas foi significativamente superior ao do total da economia, sendo que 47 637 unidades (44,3%) encontravam-se constituídas sob a forma de sociedades.

Tabela 1: Empresas de construção civil e obras públicas em Portugal

1.7 - Principais variáveis, 2009										
	Empresas (N.º)		Pessoal ao serviço (N.º)		Volume de negócios (10 ³ Euros)		Produção (10 ³ Euros)		VAB _{pm} (10 ³ Euros)	
	2009	Tx. var. 2008/09 (%)	2009	Tx. var. 2008/09 (%)	2009	Tx. var. 2008/09 (%)	2009	Tx. var. 2008/09 (%)	2009	Tx. var. 2008/09 (%)
Total do sector empresarial	1 060 906	-3,2	3 717 920	-3,7	335 887 312	-8,8	226 992 918	-9,5	82 736 082	-3,8
Construção	107 536	-8,1	472 730	-7,9	34 581 352	-3,9	32 523 223	-8,3	9 500 759	-7,9
Sociedades	47 637	-2,9	389 463	-7,3	32 821 065	-3,2	31 035 801	-7,8	8 845 389	-7,7
Empresas individuais	59 899	-11,8	83 267	-10,7	1 760 287	-14,8	1 487 422	-17,4	655 369	-11,3

Fonte: INE (2011)

O mercado da construção é constituído essencialmente por quatro segmentos principais, designadamente: o da engenharia civil, que engloba todo o tipo de obras especiais como, por exemplo, pontes, estádios, barragens, entre outras; o das vias de comunicação e transportes, que engloba as infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, entre outras; o de edifícios residenciais e o de edifícios não residenciais. Este último geralmente está dividido em edifícios não residenciais públicos, tais como hospitais e

escolas, e edifícios privados como são os casos dos edifícios de escritórios. Atualmente, todos os segmentos do sector estão em crise com exceção dos edifícios não residenciais públicos, devido ao programa vigente de reabilitação de edifícios escolares (Sanches, 2010).

Perante a situação no sector, as empresas sentiram necessidade de delinear novas estratégias. Se na década de 90 as empresas portuguesas estavam mais viradas para o mercado nacional, atualmente a internacionalização é um fator chave nas suas estratégias. Segundo alguns dados disponibilizados pela Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (ANEOP) sobre o estudo “O Poder da Construção em Portugal – Impactos 2009/2010”, cerca de 70% das 50 maiores empresas do sector estão presentes fora de Portugal, sendo que 86% de volume de negócios internacionais é realizado apenas pelas 10 maiores empresas (ver Tabela 2 em baixo).

Tabela 2: Vinte maiores empresas de construção em Portugal

Classificação por volume de vendas	Empresas
1	Mota-Engil
2	Teixeira Duarte
3	Soares da Costa
4	Opway
5	ZAGOPE
6	Somague
7	Edifer
8	Monteadriano
9	MSF
10	Conduril
11	Lena
12	Casais
13	CME
14	FDO
15	Ensul Mecil
16	Construtora Abrantina
17	Contacto
18	Avelino F. & Agrela
19	Tecnovia
20	Construtora San José

Fonte: Exame (2009)

A tabela 2 acima representada pretende indicar as empresas de maior dimensão no sector, com as 20 maiores empresas, em termos de volume de negócios, a atuar no mercado Português.

Cada vez mais as empresas sentem necessidade de optarem também por tomar medidas relativamente à diversificação das atividades. Neste campo, as empresas estão mais focadas na integração de atividades ao longo do ciclo de vida do produto, desde os materiais de construção até à exploração dos ativos edificados (Deloitte e Aneop, 2010). Assim, analisando as 20 maiores empresas escolhidas pela Revista Exame “Maiores e Melhores 2009” apresentadas na tabela 1, e dividindo as atividades das construtoras em quatro áreas de negócio consideradas mais relevantes chegou-se à seguinte tabela:

Tabela 3: Áreas de negócio (% de empresas presentes nos sectores)

Engenharia e Construção	Concessões e Serviços	Indústria e Energia	Imobiliário
100%	83%	72%	89%

Fonte: Sanches (2010)

Ao analisar a tabela 3, acima apresentada, é possível verificar que para além da área de negócio engenharia e construção, que naturalmente todas têm, 83% das empresas em estudo desenvolvem atividades na área de concessões e serviços, 72% têm projetos ao nível de indústria e energia e 89% estão inseridas no mercado imobiliário.

No que diz respeito à área de concessões e serviços, é comum a utilização do modelo das parcerias público-privadas (Sanches, 2010). Assim, as empresas não fazem apenas os investimentos necessários para a realização de determinada infraestrutura, como também executam as obras e ficam encarregues da sua exploração, prestando os serviços públicos para os quais, as infraestruturas estão destinadas. Esta exploração decorre durante um período de tempo, geralmente longo, de maneira a que no fim do período acordado seja possível restituir o dinheiro investido, bem como a margem de lucro apropriada.

Quanto à área da indústria e energia, verifica-se que grande parte das empresas do sector têm participações em negócios relacionados com produtos a aplicar na construção como, por exemplo: carpintarias, construções metálicas, fabrico de produtos betuminosos, painéis solares, entre outros. No que concerne ao imobiliário, a generalidade das empresas aproveita o seu *know-how* adquirido ao longo do tempo na realização de obras para terceiros, e aplica-o em favor de si próprias, promovendo empreendimentos imobiliários, obtendo as margens geradas pela atividade da

construção e ainda do negócio da promoção imobiliária (Sanches, 2010).

Ao incluir nos seus portefólios este tipo de atividades, as empresas de construção conseguem suavizar os seus picos de receitas resultantes das variações das encomendas ao longo do tempo, dado que o sucesso das outras atividades não depende diretamente das encomendas de obras efetuadas à empresa “mãe”.

Contudo, se por um lado muitas empresas optam por diversificar as suas atividades, por outro lado, verifica-se também a existência de empresas no mercado português, que para ganharem quota de mercado, especializam-se apenas numa área da engenharia. Assim, a estratégia destas empresas passa por aumentar a probabilidade de serem contratadas para executar obras de determinado tipo específico, pelo facto de ser a sua especialidade e permitir a diferenciação das restantes. Isto deve-se ao facto de haver menos empresas especializadas nesse serviço específico e mais empresas que, apesar de executarem esse serviço, não são apenas especializadas nele.

Assim sendo, através da internacionalização e da diversificação de atividades, as empresas portuguesas conseguiram evidenciar um forte crescimento das suas atividades, a par de uma redução dos quadros de pessoal, o que se traduziu em ganhos significativos de produtividade (Sequeira, 2006).

Além de tudo isto, dada a dimensão do território Português e apesar das empresas já se expandirem além-fronteiras, verifica-se uma certa concentração e consolidação nas empresas de construção portuguesas. Tem-se verificado que para ganharem quotas de mercado, algumas empresas de construção em Portugal, à semelhança do que tem vindo a acontecer noutros sectores, recorrem a fusões e aquisições (Sanches, 2010).

4.3. Indústria da construção civil e obras públicas em números

O sector da construção civil e obras públicas está em recessão contínua desde 2002, resultado do défice de investimento que se tem verificado e que é uma das principais causas pela falta de dinamismo da economia portuguesa. Este sector é, sem dúvida, mais afetado por esta situação, atravessando a mais profunda e prolongada crise de que há registo. Uma crise que não decorre da recessão económica global que estamos a enfrentar, mas que está a ser seriamente agravada por esta (FEPICOP, 2010).

Através da análise da tabela 4, em baixo representada, pode concluir-se que o sector registou um forte decréscimo de atividade em 2009. Este decréscimo, fruto do

impacto negativo da crise económica, foi sentido com grande intensidade nos primeiros seis meses do ano, verificando-se um ligeiro abrandamento desses impactos no segundo semestre do ano.

Tabela 4: Evolução da produção do sector em análise

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009(E)
EDIFÍCIOS	2,0%	-4,1%	-8,3%	-1,9%	-2,6%	-5,5%	-0,3%	-6,4%	-17,4%
Residenciais	0,8%	-6,2%	-13,0%	-3,0%	-3,0%	-6,0%	-4,0%	-10,3%	-22,0%
Não Residenciais	5,4%	1,3%	2,8%	0,4%	-1,9%	-4,5%	6,8%	0,2%	-10,5%
Particulares	4,9%	1,5%	3,0%	0,0%	-2,5%	0,0%	13,0%	2,6%	-17,0%
Públicos	6,4%	1,0%	2,5%	1,0%	-1,0%	-12,0%	-5,0%	-5,4%	5,5%
Engenharia Civil	7,4%	-1,5%	-8,0%	-3,0%	-4,0%	-6,0%	-1,0%	3,0%	5,0%
Sector	3,9%	-3,1%	-8,2%	-2,3%	-3,1%	-5,7%	-0,5%	-3,1%	-9,0%

Fonte: FEPICOP (2010)

Este forte decréscimo da atividade consubstancia-se tanto nos indicadores macroeconómicos, como na evolução dos indicadores qualitativos apurados no inquérito mensal à atividade realizado pela FEPICOP, em colaboração com a UE, destacando-se os seguintes indicadores (FEPICOP, 2010):

- O investimento (FBCF) em Construção e VAB do sector desceram respetivamente 11,6% e 10,2%, em 2009, face ao ano anterior;
- O consumo de cimento diminuiu 15,2%, em 2009 face a 2008;
- O emprego do sector, segundo os resultados do Inquérito ao Emprego do INE, baixou 8,7%, em termos homólogos, para 505.575 postos de trabalho, o que traduz uma perda de 62.475 empregos face a 2008 e de 131.100 face a 2002;
- O número de desempregados oriundos do sector da Construção, registou um forte aumento de 67%, atingindo em Dezembro 68.788 pessoas inscritas nos centros desemprego;
- As opiniões dos empresários, expressas através do Inquérito à Atividade FEPICOP/ UE e relativas à atividade do Sector revelaram-se mais desfavoráveis do que no ano anterior (saldos médios de -7,1%);
- o Índice da Carteira de Encomendas FEPICOP/UE registou um decréscimo de 13,7%, face ao registado em 2008.

Acresce que a crise atual tem fortes restrições à atividade das empresas não só por via da redução do investimento, ou seja, da procura orientada para os produtos da

construção, mas também pela degradação da situação financeira das empresas em consequência da conjugação de diversos fatores, entre os quais se destacam o constrangimento no acesso ao crédito, o esmagamento das margens de negócio e os atrasos nos pagamentos por parte do Estado. Efetivamente, de acordo com os dados do inquérito mensal feito ao sector, o *spread* praticado pelos bancos às empresas de construção quase quadruplicou, situando-se, em muitos casos, bem acima dos 4%, contrariando assim a redução que a "Euribor" conheceu ao longo de 2009 (FEPICOP, 2010).

Por fim, após a apresentação dos números anteriores, pode-se compreender que o sector da construção e obras públicas é, realmente, muito importante para a economia de Portugal. Posto isto, dado ser evidente a existência de uma crise no sector, com relevância para a crise económica num país, considera-se que seria importante criar medidas que sejam sustentáveis e que estimulem o crescimento deste sector, de modo a influenciar também, de forma positiva, a restante economia.

4.4. Síntese e conclusão

Este capítulo tornou possível conhecer o sector da construção civil e obras públicas de modo mais aprofundado. Ficou bem explícita a importância que o sector tem em Portugal e a crise que atravessa.

Perante a concorrência existente e apesar de se tratar de uma indústria muito complexa e adversa a mudanças, nos dias de hoje (para ultrapassar estes tempos de crise), as empresas devem utilizar como ferramentas importantes, os indicadores da diversificação da área de negócio e da internacionalização, de modo a aligeirarem os picos de receitas e diminuïrem a exposição à economia portuguesa. De facto através da internacionalização e da diversificação de atividades, as empresas portuguesas já conseguiram evidenciar um forte crescimento das suas atividades, a par de uma redução dos quadros de pessoal, o que se traduziu em ganhos significativos de produtividade (Sequeira, 2006).

Para além disto, torna-se evidente, que as empresas de construção devem preocupar-se com o facto de se orientarem para o cliente. Afinal, é o cliente que tem de estar satisfeito com o resultado do serviço e do produto realizado. Por outro lado, as questões de segurança dos trabalhadores e as rentabilidades operacionais são também aspetos não menos importantes.

5. METODOLOGIA

5.1. Introdução

O presente capítulo apresenta os elementos determinantes da investigação e enquadra as opções metodológicas com os objetivos da investigação.

O problema em estudo nesta dissertação consiste em perceber como empresas envolvidas em alianças estratégicas conseguem adaptar a sua estratégia conciliando o seu comportamento competitivo (por exemplo, negociando preços com clientes/fornecedores) com a necessidade de cooperação obrigatoriamente existente. Pretende-se contribuir para a compreensão de:

Como é gerido o comportamento competitivo no seio de alianças estratégicas horizontais em empresas de construção civil e obras públicas?

Quivy e Campenhoudt (1998) revelam que existem hipóteses teóricas que devem ser confrontadas com dados de observação ou de experimentação e que, para isto, o investigador deve seguir três princípios fundamentais: a conquista, a construção e a verificação. Tal como é citado por estes autores, Gaston Bachelard resumiu o processo científico em: “O facto científico é conquistado, construído e verificado”, sendo que é conquistado sobre os preconceitos, construído pela razão e verificado nos factos.

Com base na revisão da literatura efetuada, descreveu-se neste capítulo uma metodologia válida para responder à questão de investigação.

A escolha de uma investigação sobre a forma de estudo de casos e a apresentação dos casos selecionados são alguns dos tópicos explicados neste capítulo. Este descreve ainda os meios usados para recolher e tratar a informação necessária para responder à pergunta central da dissertação.

Assim, na secção 5.2 faz-se uma referência a pontos-chave abordados na revisão da literatura que conduzem à formulação das preposições tendo em conta os objetivos apresentados no início da dissertação. A secção 5.3 é referente à população e à amostra desta investigação. Na secção 5.4 e 5.5 é revelada e justificada a metodologia adotada nesta investigação. Na primeira é exposta a escolha do método utilizado na recolha de dados assim como o seu planeamento/procedimentos adotados. Na segunda é apresentado e justificado o método de análise e tratamento dos dados. Por fim, na secção 5.6 faz-se um sumário do capítulo, focando os pontos mais relevantes.

5.2. Síntese da revisão literatura e proposições

O primeiro problema com que se depara o investigador é o de saber como iniciar corretamente o seu trabalho. Uma investigação é algo que se procura, é um percurso até à superação do conhecimento, e por isso há que aceitar todas as suas implicações, dúvidas, desordens. O investigador, desde o início, deve escolher o primeiro fio condutor o mais claro possível, de modo a começar de imediato o seu trabalho, estruturando-o de uma forma coerente (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Neste sentido o problema delimitado para este estudo - *Como é gerido o comportamento competitivo no seio de alianças estratégicas horizontais?* - associa as duas variáveis analisadas, definidas operacionalmente da forma que podemos verificar no gráfico 3 abaixo representado.

A figura 1 mostrada no capítulo 1 traduz a relação entre as duas principais variáveis em estudo, as características da aliança estratégica horizontal e o comportamento competitivo entre as empresas envolvidas na aliança. Através da sua análise percebe-se que será de interesse perceber como as várias características de uma aliança estratégica horizontal, como por exemplo, o seu objetivo ou parceiros envolvidos, irá afetar o comportamento competitivo das empresas. A tabela 5 representada em baixo mostra uma síntese da revisão de literatura. Através desta síntese consegue-se definir melhor a variável dependente e independente deste estudo, tal como veremos de seguida. Os tópicos das entrevistas realizadas tiveram em conta esta síntese, tentando fazer questões que tivessem verdadeira relevância para o estudo.

Tabela 5: Síntese da revisão de literatura

Conceito	Indicador	Literatura	
<p><u>Alianças Estratégicas Horizontais</u></p> <p><i>Duas ou mais organizações concorrentes decidem conjugar os seus esforços de modo a lutarem por um objetivo estratégico comum (Eiriz, 2001).</i></p>	<u>Causa:</u>	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - alternativas viáveis e de baixo custo para pesquisas e desenvolvimentos internos (Harrigan, 1988). - recursos necessários para realizarem muitos dos projetos de alta tecnologia dos dias de hoje, tanto financeiros como humanos, são tão grandes que poucas empresas individuais podem abordar estes projetos como entidades independentes (Murphy, 1988); - Expectativas dos clientes (Culpan, 2008)
		Jurisdição	- alterações das proibições contra certos tipos de ações cooperativas diminuíram algumas das incertezas jurídicas em torno das atividades conjuntas entre empresas concorrentes (Murphy, 1988).
		Competição	<ul style="list-style-type: none"> - pressões de mercado exercidas pelas empresas estrangeiras (Murphy, 1988); - forma de obtenção de vantagens competitivas (Culpan, 2008)
		Resistência	<ul style="list-style-type: none"> - Criar valor para a empresa (Ybarra et al, 2011). - Redução de custos e riscos Flanagan (1993);
	<u>Objetivo:</u>	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Aquirir novas habilidades ou competências, criar novos produtos, reduzir custos (Ybarra et al, 2011); - Desejo das empresas em compartilharem conhecimentos, habilidades, recursos ou posições no mercado (Doz e Hamel, 1998)
		Expansão	<ul style="list-style-type: none"> - Penetrar em novos mercados (Ybarra et al, 2011); - Internalização de novas habilidades, que além de serem utilizadas no parceiro, podem ser úteis para outros negócios de uma organização (Doz e Hamel, 1998)
		Competitividade	- Gerar mais receita e criar mais valor (Ybarra et al, 2011);
		Competição	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir novos concorrentes (Ybarra et al, 2011); - Intenção de desenvolver novos negócios, transformando atuais ou potenciais concorrentes em aliados (Doz e Hamel, 1998)
	<u>Principal vantagem:</u>	Inovação/competitividade	- Oferecerem o potencial benefício de permitir às empresas aceder a uma base maior de recursos (Amaldoss et al, 2000).
	<u>Principal desvantagem:</u>	Riscos	- Riscos acessórios a ambas as empresas: a empresa renuncia à capacidade de controlar o seu próprio destino no mercado. Especificamente, o sucesso de uma empresa torna-se dependente da vontade dos seus parceiros em comprometerem os seus recursos no empreendimento (Amaldoss et al, 2000).
	<u>Sucesso:</u>	Controle	- A distribuição de controle e poder entre os parceiros é de elevada importância para o desempenho de uma aliança (Bengtsson e Kock, 2000).
		Equidade	- Outra explicação para o sucesso é a mutualidade ou a equidade entre os parceiros (Mason, 1993)
		Objetivos e Confiança	- Lewis (1992) destaca que os objetivos mútuos, as necessidades complementares, o risco compartilhado, e a confiança são fatores importantes, necessários para a eficácia da aliança.
	<u>Tipos:</u>	Comercial	- Alianças estratégicas desenvolvidas para as atividades de compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas (Eiriz, 2001).
Técnica		- Alianças estratégicas orientam-se fundamentalmente para atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico (Eiriz, 2001).	
Financeira		- Classificam-se as alianças estratégicas em função do capital envolvido e grau de integração dos parceiros (Eiriz, 2001).	
<p><u>Comportamento Competitivo</u></p> <p><i>Grau em que as empresas concorrem umas com as outras na sua atividade (Chen et al, 2009).</i></p>	<u>Cooperação:</u>	Definição	<ul style="list-style-type: none"> - Relações cooperativas ocorrem quando duas ou mais partes possuem objetivos mutuamente dependentes e partilham recursos para os atingir (Eiriz e Areias, 2006). - Empresas trabalham em conjunto, no sentido de atingir um objetivo partilhado (Hitt et al, 2003).
		Entre concorrentes	- Os concorrentes em muitas ocasiões cooperam uns com os outros (Bengtsson e Kock, 2000).
	<u>Competição:</u>	Definição	- Rivalidade direta entre empresas que se desenvolvem devido à dependência que as condições estruturais originam dentro da indústria (Bengtsson e Kock, 2000).

<p><u>Coopetição</u></p> <p><i>Dois competidores competem e cooperam uns com os outros ao mesmo tempo dentro da aliança (Bengtsson e Kock, 2000)</i></p>	<u>Causa:</u>	Competitividade	- Melhorar seu próprio desempenho (Gnyawau e Madhavan, 2001);
		Novas vantagens	- Diferentes relações proporcionam à empresa vantagens diferentes (Bengtsson e Kock, 2000).
	<u>Sucesso:</u>	Possível/ Impossível	- Para Bengtsson e Kock (2000) os indivíduos dentro da empresa só podem agir de acordo com uma das duas lógicas de interação de cada vez e, portanto, que, ou as duas partes se dividem entre os indivíduos dentro da empresa, ou então uma parte precisa de ser controlada e regulada por um ator intermediário, como uma associação coletiva. Assim sendo a possibilidade de combinar a cooperação e a competição para receber vantagens proporcionadas pela “coopetição” não é possível. - No entanto, outro autor defende que as empresas envolvidas numa aliança estratégica devem cooperar para produzir ganhos conjuntos enquanto agem de forma competitiva para maximizar os benefícios líquidos de sua própria empresa (Parkhe, 1993).

Fonte: *Elaboração própria*

Assim sendo, a variável independente consiste nas **Características da aliança estratégica horizontal**: organização e fatores de realização de alianças (Causa); objetivos; principal vantagem; independência e autonomia das partes, semelhança entre parceiros; ganhos mútuos; comprometimento, etc (sucesso); grau de risco e conflito existentes (principal desvantagem); e diferentes tipos de alianças.

A variável dependente é o **Comportamento competitivo** (coopetição): Os fatores que levam a sua existência (causa), e ao sucesso do comportamento adotado (sucesso), tal como o fortalecimento da empresa a partir do estabelecimento da parceria, grau de eficiência no uso de recursos, elevação do conhecimento de gestão, agilidade, flexibilidade e potencial de inovação, melhor aproveitamento da informação, grau de transferência de capacidades e imitabilidade dos recursos, elevação e partilha de conhecimento; estabelecimento de posição no mercado.

Toda a investigação é assente em hipóteses ou proposições. No caso de um estudo como este, de carácter qualitativo são utilizadas proposições que visam responder aos objetivos de pesquisa (apresentados em cima). Estas são proposições que prevêm

uma relação entre dois termos, que podem ser conceitos ou fenómenos (Quivy e Campenhoudt, 1998).

As hipóteses/proposições poderão gerar novas hipóteses/proposições; ser testadas e classificadas como verdadeiras ou falsas; ser comprovadas ou negadas, independentemente dos valores e convicções pessoais e, por fim, conduzir a investigação, apontando ao investigador o que procura ou pesquisa (Marconi e Lakatos, 2003).

Tendo em conta a minha questão central e tendo em conta a síntese de literatura realizada formulei as seguintes proposições:

1ª Proposição:

Para autores como Hinterhuber e Hirsch (1998), a cooperação revela uma importância tal, que a rivalidade deixa de fazer sentido, muito menos numa aliança estratégica. Contrapondo esta ideia, outros investigadores, como Brouthers et al, (1995) e Hamel et al, (1989) referem que é importante que uma empresa se certifique que a sua participação numa aliança deve ter como base os seus próprios objetivos, revelando que existe sempre rivalidade em alianças horizontais. Para além disso Hamel et al, 1989 afirma mesmo que muitas empresas bem-sucedidas ainda vêm cada aliança apenas como uma possibilidade de ultrapassar as capacidades dos seus parceiros. Elas usam a aliança para desenvolver habilidades em áreas fora do acordo formal e sistemático, difundindo o novo conhecimento nas suas organizações.

Tendo por base estas ideias serão testadas as seguintes proposições:

Proposição la: Empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais são rivais entre si.

Proposição Ib: Empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais não são rivais entre si.

2ª Proposição:

Bengtsson e Kock (2000) argumentam que as relações entre concorrentes diferem dependendo dos motivos das empresas e o grau de distância entre os concorrentes. O grau de distância pode estar relacionado com o grau de dependência entre os concorrentes. Os mesmos autores apontam que a concorrência dentro dos

grupos estratégicos é menos intensiva entre as empresas envolvidas nesses grupos. Eles argumentam que os concorrentes dentro de um grupo estratégico tendem a evitar a rivalidade, porque a dependência mútua pode ser mais facilmente compreendida por empresas do mesmo grupo estratégico e que esses grupos normalmente são criados por empresas localizadas na mesma região. Contudo Bengtsson e Kock (2000) afirmam que concorrentes próximos são capazes, num curto espaço de tempo, de observar as ações e as reações, permitindo-lhes rapidamente imitar uns aos outros, o que os torna mais competitivos.

Esta ideia permite formular as seguintes proposições:

Proposição 2a: Empresas semelhantes, localizadas numa área geográfica próxima são mais competitivas.

Proposição 2b: Empresas semelhantes, localizadas numa área geográfica próxima são menos competitivas.

3ª Proposição:

Geringer (1991) e outros (Glaister, 1996; Ariño e Torre, 1998) defendem que o desempenho de uma aliança é determinado, em parte, pelas características do parceiro selecionado e pela combinação de competências e recursos que este traz para a colaboração, combinados com os objetivos estratégicos gerais da aliança.

Esta ideia permite formular as seguintes proposições:

Proposição 3a: A combinação de competências e recursos que uma empresa leva para a aliança tornam a sua parceira mais cooperativa.

Proposição 3b: A combinação de competências e recursos que uma empresa leva para a aliança tornam a sua parceira menos cooperativa.

4ª Proposição:

Castro *et al*, (2009) argumenta que a investigação sobre a formação de alianças relevantes no campo da gestão estratégica e, sobretudo, na indústria da construção e obras públicas, é frequentemente explicada em termos de interdependência e complementaridade, ou seja, fatores exógenos. Contudo, certos investigadores (Gulati, 1998; Gulati e Gargiulo, 1999) defendem a ideia de que a interdependência (fator

exógeno), quando considerado de forma independente, não é suficiente em si para explicar os motivos ou as forças que levam uma organização a cooperar com o outro.

Isto permite criar a seguinte proposição:

Proposição 4a: A complementaridade entre as empresas é o fator mais importante na escolha do parceiro.

Proposição 4b: A complementaridade entre as empresas é o fator menos importante na escolha do parceiro.

5ª Proposição:

Vários autores, como é o caso de Eiriz (2001), afirmam que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar os seus esforços de modo a lutarem por um objetivo estratégico comum.

Deste modo a própria definição de aliança estratégica permite formular as seguintes hipóteses que apresentam um carácter muito importante nesta investigação:

Proposição 5a: O objetivo estratégico comum existente numa aliança estratégica horizontal é mais importante para a empresa do que os seus objetivos específicos individuais.

Proposição 5b: O objetivo estratégico comum existente numa aliança estratégica horizontal é menos importante para a empresa do que os seus objetivos específicos individuais.

6ª Proposição:

As alianças estratégicas têm sido vistas muitas vezes como uma solução, uma ferramenta alternativa para as empresas sobreviverem num momento de crise e obterem lucro num ambiente de incerteza económica (Thechatakerng, 2003), esta ideia permite formular as seguintes proposições:

Proposição 6a: A crise mundial que vivemos é um incentivo à realização de alianças, nomeadamente fusões e aquisições.

Proposição 6b: A crise mundial que vivemos não é um incentivo à realização de alianças, nomeadamente fusões e aquisições.

Estas proposições visam corresponder aos objetivos específicos deste trabalho e, consequentemente, aos objetivos gerais. Como já foi explicado anteriormente no primeiro capítulo desta dissertação, relembremos que este estudo tem os seguintes objetivos:

Objetivos gerais:

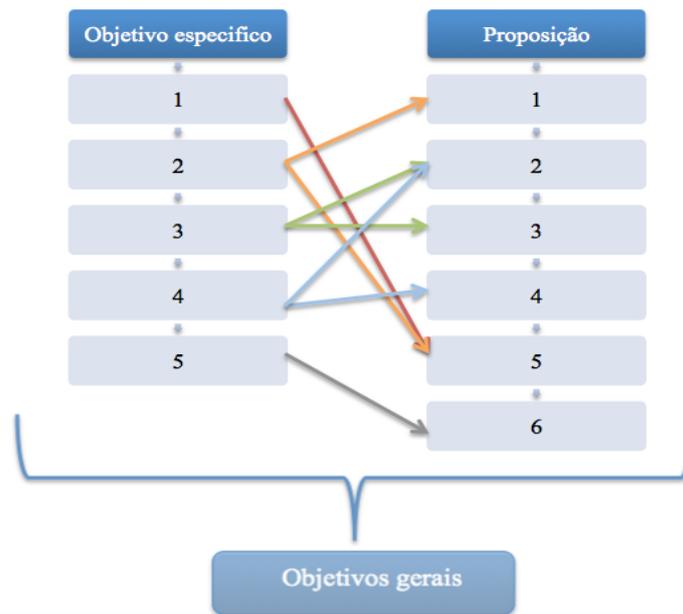
1. Compreender como é gerido o comportamento competitivo das empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais no sector em estudo;
2. Utilidade prática das alianças para as empresas, empreendedores, economistas, gestores e qualquer outro indivíduo ligado ao mercado de trabalho.

Objetivos específicos:

1. Entender quais os principais objetivos das alianças horizontais realizadas;
2. Verificar se existe rivalidade entre parceiros de uma aliança estratégica horizontal;
3. Verificar quais os principais fatores que afetam a cooperação e/ou a rivalidade entre as empresas parceiras rivais;
4. Entender como é feita a escolha do parceiro numa aliança entre concorrentes;
5. Perceber o papel da atual crise económica que vivemos na construção destas alianças.

Assim sendo, podemos ver as relações entre as proposições e os objetivos específicos da seguinte forma:

Figura 8: Proposições e objetivos



Fonte: Elaboração própria

5.3. População e amostra

Como afirma Fortin (2000), a população-alvo ou universo pode definir-se como a “população particular que é submetida a um estudo”, esta é “constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações”.

A grande crise que hoje atravessamos tem vindo a refletir-se em todos os sectores em Portugal, contudo as empresas de engenharia civil e obras públicas são das que mais têm sofrido no país. O fim das obras públicas e a falta de investimento estão a asfixiar o sector. E acredito agora, mais que nunca, as empresas necessitam de procurar novos meios de alcançar mais eficiência nos seus processos de produção e gestão, para reduzir custos e incrementar qualidade nos produtos. E neste sentido, as alianças estratégicas mostram-se como uma das alternativas para as empresas se manterem competitivas, obtendo novas capacidades e conhecimentos. E visto que este sempre foi um sector que aposta bastante em alianças estratégicas horizontais, em especial sobre a forma de consórcios, foi o sector escolhido nesta investigação.

Desta forma a população deste estudo recaí sobre as empresas de construção civil e obras públicas que realizam alianças estratégicas entre si, ou seja, alianças estratégicas horizontais.

Tendo em conta que a probabilidade de realização de alianças estratégicas horizontais é mais provável entre empresas de grande e semelhante dimensão e sendo que em Braga existem oito das maiores empresas de construção civil e obras públicas nacionais (Casais, J.Gomes, FDO, DST, ABB, Britalar, Rodrigues e Névoa e Eusébios e Filhos, S.A) a amostra foi recolhida entre indivíduos destas empresas.

São conhecidas três principais alianças estratégicas entre estas empresas:

1. O consórcio Way2B na Líbia entre DST, Britalar, J.Gomes, R&N e ABB;
2. Consórcio DST, ABB e R&N na privatização da Aquapor;
3. Construção do estádio municipal de Braga entre ABB, DST, Casais, Eusébios, FDO, J.Gomes e Rodrigues e Névoa.

Tabela 6: Informações básicas sobre a amostra

EMPRESA	SITE	CONCELHO	PRINCIPAL GESTOR	MORADA	TELEFONE
Casais - Engenharia e Construção, S.A	www.casais.pt	Braga	António Fernandes da Silva	Rua do Anjo, 27 - Mire de Tibães Apartado 2702 4700-565 BRAGA - PORTUGAL	Tel.: +351 253 305 400 Fax: +351 253 305 499
Domingos da Silva Teixeira, S.A (DST)	www.dstsgps.com	Braga	Domingos Silva Teixeira	Rua de Pitancinhos, apartado 208 - Palmeira Braga - Portugal 4711-911	Tel.: + 351 253 307 200 /+ 351 931 548 350 Fax: + 351 253 307 210
Alexandre Barbosa Borges, S.A (ABB)	http://www.abborges.pt	Braga	Gaspar Barbosa Borges	R. do Labriosque, 70 - Martim, 4755-353 BCL, Portugal	Tel.: + 351 253 142 000 Fax:+ 351 253 142 001 / + 351 253 142 002
J. Gomes - Sociedade de Construções do Cavado, S.A.	http://www.jgobras.com	Braga	João Gomes de Oliveira	Quintã - Esporões, Apart. 227 4711 - 959 BRAGA - PORTUGAL	Tel.: +351 253 689 600 Fax: +351 253 689 689
FDO - Construções, S.A	www.fdo.pt	Braga	Manuel Agostinho C.Ferreira Dias	Rua do Barrio de Cima,1 Apartado 272 4705-629 Sequeira Braga - Portugal	tel + 351 253 304 190 + 351 931 609 041
Eusébios & Filhos, S.A.	http://www.eusebios.pt/	Braga	Manuel Pereira Lopes	Eusébios & Filhos S.A. Casa da Renda Av. Sá de Miranda, nº. 301 4720-280 Carrzedo	telf. (+351) 253 900 200 fax. (+351) 253 900 209

				AMR Portugal	
Britalar - Sociedade de Construções, s.a.	http://www.britalar.pt/	Braga	Antonio Salvador Costa Rodrigues	Av. da Liberdade, 459, 2º 4710-251 Braga Portugal	Tel +351 253 204 010 Fax +351 253 204 019
Rodrigues & Névoa lda.	www.rodriguesenevoa.pt	Braga	Manuel Rodrigues de Sá Serino e Domingos Gonçalves Névoa	Av. Da Liberdade, N.º 459 Apartado 139 4711-910 Braga	Tel.: + 351 253 278 170 / + 351 253 612 883 Fax: + 351 253 611 078 Tlm + 351 962 748 130 e-mail: geral@rodriguesenevoa.pt
Way2B, ACE	http://www.way2b-ace.com	Braga	Domingos Silva Teixeira	Edifício da Estação Largo da Estação, nº6, 6º 4700-223 Braga, Portugal	Tel + 351 253 689 280 Fax + 351 253 689 289 Email geral@way2b-ace.com
Aquapor	http://www.aquaporservicos.pt	Lisboa	José Teixeira	Av. Marechal Gomes da Costa, 33 - 1ºA 1800-255 Lisboa	Tel: 21 792 86 70 Fax: 21 797 46 49 e-mail: geral@aquaporservicos.pt http: www.aquaporservicos.pt

Fonte: Elaboração própria com base nos sites apresentados

Na tabela 6 acima representada podemos ver as informações básicas que permitiram iniciar o acesso à amostra. A maioria das entrevistas realizadas foram conseguidas através de um processo de bola de neve, ou seja, aquando de uma entrevista era pedida a ajuda do entrevistado para conseguir outras entrevistas e assim sucessivamente até conseguir todas as pretendidas. Às oito empresas foram realizadas dezoito entrevistas, cerca de duas por empresa, sendo que na Rodrigues e Névoa apenas foi realizada uma entrevista e na DST foram realizadas quatro. Às duas restantes empresas foram realizadas, através de correio electrónico, duas entrevistas, uma a cada um dos seus diretores gerais.

5.4. Recolha de dados

Não há métodos melhores do que outros: tudo depende dos objetivos, do modelo de análise e das características do campo de análise. E só é possível conhecermos corretamente um método de investigação depois de o termos experimentado por nós próprios (Quivy e Campenhoudt, 1998).

O método de investigação apresenta-se como o mecanismo específico de recolha e análise das informações para testar as hipóteses/preposições (Quivy e Campenhoudt,

1998). Este método pode assumir várias formas desde uma abordagem intensiva, quando a população é pouco ampla, a uma abordagem mais extensiva, com uma população ampla.

Quivy e Campenhoudt (1998) enunciam no seu livro quatro formas de recolha da informação: inquérito por questionário, entrevista, observação direta e recolha de dados preexistentes. Tendo em consideração estes métodos e reparando no problema de investigação deste estudo, foi escolhida, como principal fonte de dados, a entrevista, assim sendo, procedeu-se a uma recolha de dados qualitativos. Pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspeções, produções e artefactos culturais, interações, etc (Quivy e Campenhoudt, 1998). No caso desta investigação são realizados estudos de caso através de entrevistas semiestruturadas às empresas apresentadas na secção anterior.

A entrevista distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Quando corretamente valorizados, permitem retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Este método apresenta um conjunto de vantagens muito relevantes nesta investigação: oferece maior flexibilidade ao investigador, maior grau de profundidade e possibilita captar a expressão corporal do entrevistado (Quivy e Campenhoudt, 1998). Por estas razões e principalmente por ser caracterizada por um contato direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte destes últimos, e dada a elevada delicadeza do problema de investigação deste estudo, foi este o método escolhido para recolha de informação.

Assim a recolha de dados deste estudo teve como base duas fontes: a consulta dos sítios oficiais na internet das empresas em estudo e as entrevistas realizadas. A consulta dos sítios oficiais na internet das empresas teve por objetivo a obtenção de informação formal, para que uma contextualização do estudo fosse melhor conseguida. As entrevistas permitiram chegar ao cerne da questão. Deste modo, entrevistas foram realizadas da seguinte forma (ver tabela 7):

Tabela 7 – Entrevistas realizadas pessoalmente

Empresa	DST	DST	DST (Bysteel)	DST (Bysteel)	Britalar	Britalar	ABB	ABB	FDO	FDO	FDO	Casais	Casais	Eusébios	R&N	R&N	J.Gomes	J.Gomes
Nome entrevistado	Eng. Américo Vaz	Eng. Ricardo Carvalho	Eng. Jorge Carneiro	Eng. Rodrigo Araújo	Eng. Lopes da Silva	Eng. Américo Reis	Eng. Paulo Ferreira	Dr. Leonel Rodrigues	Eng. Rui Teixeira	Eng. António Veloso	Eng. Nuno Almeida	Eng. Hélder Silva	Eng. António Araújo	Dr. Rui Peixoto	Dr. Luis Filipe	Eng. Cristina Vilaça de Sá	Dr. Luis Filipe	Dr. Ricardo Maia
Função	Diretor comercial	Administrador	Diretor comercial	Administrador	Diretor comercial	Administrador	Administrador	Diretor de produção	Diretor comercial	Administrador	Diretor comercial (chefe)	Diretor comercial	Administrador	Administrador	Diretor comercial	Administrador	Diretor comercial	Diretor de produção
Ano Nascimento	1979	1974	1969	1973	1952	1960	1966	1974	1976	1963	1966	1971	1964	1976	1975	1978	1974	1968
Habilitações	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior
Nº anos na empresa	10	15	4	10	4	10	8	12	5	18	16,5	6	20	12	14	10	8	20
Nº anos no sector	10	15	19	10	33	27	22	12	13	18	22	18	25	12	10	10	3	20
Data	20.04.2012	26.04.2012	20.04.2012	20.04.2012	26.04.2012	31.07.2012	15.05.2012	22.06.2012	01.06.2012	03.07.2012	12.06.2012	11.06.2012	18.07.2012	18.07.2012	11.05.2012	11.05.2012	22.05.2012	22.05.2012
Duração	00:40:58	00:50:40	00:25:27	00:43:26	00:27:32	00:41:12	00:20:19	00:35:13	00:33:56	00:38:20	00:52:24	00:52:55	00:58:48	00:58:14	00:35:14	00:38:28	00:33:59	00:53:53
Nº de palavras	4912	6367	3048	4617	4274	4684	2517	3231	3996	3913	6399	6084	3802	5876	3955	4551	4310	7038

Fonte: Elaboração própria

Foram então realizadas dezoito entrevistas, no local de trabalho do entrevistado, tendo a duração média de 40 minutos e 08 segundos, havendo oscilações no tempo da entrevista devido à interrupção por motivos externos, assim como ao desenvolvimento do discurso do entrevistado. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio, existindo um guião de entrevista com os tópicos a analisar durante a entrevista, bem como as perguntas a realizar dentro de cada tema (Apêndice I e II). A média de idades dos dezoito entrevistados foi de aproximadamente 42 anos como podemos ver através da análise da tabela 7, a média de anos na empresa foi de aproximadamente 11 e de anos no sector de aproximadamente 17 o que revela um nível de experiência relativamente alto. Por fim podemos ver que a média do número de palavras foi de 4643 mil palavras.

Para além disto foram ainda realizadas duas entrevistas complementares aos diretores gerais de duas das alianças criadas por algumas destas empresas, a Way2B e a Aquapor.

Tabela 8 – Entrevistas realizadas por correio electrónico

Empresa (Aliança estratégica)	Way2B	Aquapor
Nome entrevistado	Eng. Paulo Neves	Eng. Diogo Faria Oliveira
Função	Diretor geral	Diretor geral
Ano de nascimento	1968	1967
Habilitações	Ensino superior	Ensino superior
Nº anos na empresa	5	15
Nº anos no sector	19	0
Data (recepção de respostas)	02.05.2012	29.06.2012
Nº de palavras	2956	1075

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da tabela 8 podemos ver que a média de número de palavras das entrevistas (enviadas por correio electrónico) foi de 2016 o que é bastante inferior à média do número de palavras obtidas nas entrevistas realizadas pessoalmente tal como já seria espectável. A idade média dos dois entrevistados foi de aproximadamente 45 anos, número de anos na empresa de 10 e número de anos no sector de aproximadamente 10 anos o que também revela um nível alto de experiencia.

No que diz respeito às entrevistas, a escolha do método mostrou-se adequada aos objetivos do estudo de casos, pois este proporcionou um contacto direto com o agente envolvido no fenómeno e através do qual foi possível obter informações mais aprofundadas sobre alianças estratégicas entre empresas concorrentes e perceber melhor como estas funcionam. Os tópicos analisados nas entrevistas foram construídos com base na Tabela 5 apresentada na primeira secção deste capítulo e são os seguintes (ver apêndice I):

- Comportamento competitivo com principais rivais;
- Alianças estratégicas horizontais;
- Coopetição;
- Identificação entrevistado.

5.5. Análise de dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) os métodos agrupam-se em duas categorias: métodos quantitativos e métodos qualitativos. Os primeiros são extensivos e baseiam-se na frequência do aparecimento de certas características de conteúdo ou de correlação entre elas. Os segundos são intensivos e baseiam-se na presença ou ausência de uma característica ou modo segundo o qual os elementos do “discurso” estão articulados. Esta investigação envervou pelo método qualitativo.

Os mesmos autores apresentam dois métodos possíveis para a análise de informação: a análise por conteúdo e a análise estatística de dados. Nesta investigação o método usado foi a análise por conteúdo. Esta incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco diretivas. A

escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do “discurso” e o seu desenvolvimento são fontes de informações a partir das quais o investigador tenta construir um conhecimento. Este pode incidir sobre o próprio locutor ou sobre as condições sociais em que este discurso é produzido (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Tendo em conta que o problema central do presente trabalho é bastante delicado e subjetivo, a utilização de uma análise estatística de dados não parece ser o método mais adequado dada a exigência da realização, por exemplo através do inquérito por questionário, de questões muito diretas e objetivas. E visto que a recolha de dados será efetuada através de entrevistas, a análise de conteúdo é, tendo em conta Quivy e Campenhoudt (1998) o melhor método a ser implementado. Obriga o investigador a manter uma grande distância em relação a interpretações espontâneas, em particular às suas próprias e permite um controlo posterior.

Foi feita uma análise associada a um quadro teórico que se sustém e do qual se formulam as questões da entrevista (tabela 5). A informação obtida nas entrevistas foi depois trabalhada de modo a tornar a informação em algo que seja interpretável, que tenha significado para o investigador: as chamadas categorias de análise.

O primeiro passo após a recolha de dados consiste em organizar todo o material de modo a facilitar a sua consulta. A etapa seguinte caracteriza-se pela estruturação do material em unidades de dados. As unidades de dados tanto podem ser constituídas por um parágrafo, como uma frase, ou um conjunto de parágrafos. Muitas vezes há uma sobreposição de unidades de dados, uma vez que os dados cabem em mais do que uma categoria. Estas ideias-chaves retiradas permitem desenvolver a análise do conteúdo necessária.

5.6. Síntese e conclusão

Com o objetivo de apresentar e justificar a metodologia adotada nesta investigação, o presente capítulo apresentou a síntese do enquadramento teórico da investigação, que serviu de base para os determinantes e opções metodológicas, com base no problema de investigação e apresentou as escolhas metodológicas realizadas. O capítulo estabeleceu ainda os elementos determinantes para o acesso, recolha, análise e tratamento dos dados e expôs os critérios de avaliação da investigação.

Assim, procurando entender o comportamento competitivo de empresas de um sector onde são realizadas alianças estratégicas horizontais frequentemente (construção civil e obras públicas), este trabalho de investigação adota um método qualitativo através de estudos de caso. A análise da informação foi realizada através da análise de conteúdo e os dados recolhidos através de entrevistas.

PARTE IV - RESULTADOS

6. CARACTERÍSTICAS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Como já foi referido na secção 5.3., os indivíduos que participaram nas entrevistas realizadas no âmbito deste estudo, pertencem a oito diferentes empresas de Braga que, nos últimos anos, têm realizado várias alianças entre si. Para além disto foram também realizadas duas entrevistas aos diretores gerais da Way2B e da Aquapor (duas das alianças realizadas entre algumas das oito empresas). Neste sentido, e tendo em consideração os objetivos gerais e específicos, assim como as proposições desta investigação e ainda a revisão teórica que a sustenta, proceder-se-á à análise dos dados recolhidos pelo método da entrevista obedecendo ao seguinte esquema: O capítulo 6 incidirá sobre a questão das “características da aliança estratégica”; o capítulo 7 corresponderá ao “comportamento competitivo entre as empresas estudadas”; e, finalmente, contar-se-á ainda o capítulo 8 destinado ao “papel da crise na construção de alianças”.

Importa referir que, para cada uma destas secções, serão tidos em consideração os momentos em que, em cada uma das entrevistas, os sujeitos se referiram aos aspetos referenciados em cada uma das secções apontadas.

6.1. Introdução

Uma vez que as características que revestem qualquer aliança entre diferentes empresas cumprem um papel fundamental no seu sucesso, na sua continuidade e no próprio comportamento competitivo da aliança, importa neste capítulo corresponder aos seguintes objetivos específicos:

Objetivo 1: Entender quais os principais objetivos das alianças horizontais realizadas;

Objetivo 4: Entender como é feita a escolha do parceiro numa aliança entre concorrentes.

Para isto será realizada inicialmente uma análise de conteúdo das entrevistas, de seguida serão testadas as proposições 2, 4 e 5 (ver tabela 9 em baixo).

Tabela 9 – Proposições para análise no capítulo 6

Proposição 2	Proposição 4	Proposição 5
Proposição 2a: Empresas semelhantes, localizadas numa área geográfica próxima são mais competitivas.	Proposição 4a: A complementaridade entre as empresas é o fator mais importante na escolha do parceiro.	Proposição 5a: O objetivo estratégico comum existente numa aliança estratégica horizontal é mais importante para a empresa do que os seus objetivos específicos individuais.
Proposição 2b: Empresas semelhantes, localizadas numa área geográfica próxima são menos competitivas.	Proposição 4b: O objetivo estratégico comum existente numa aliança estratégica horizontal é menos importante para a empresa do que os seus objetivos específicos individuais.	Proposição 5b: O objetivo estratégico comum existente numa aliança estratégica horizontal é menos importante para a empresa do que os seus objetivos específicos individuais.

Fonte: Elaboração própria

Sendo que, como referido anteriormente, a proposição 5 se encaixa no objetivo 1, pois ao vermos se o objetivo estratégico da aliança é mais importante que o objetivo individual da empresa podemos perceber se o principal objetivo da empresa passa por cooperar ou preocupar-se com os seus próprios interesses, e a proposição 2 e 4 no objetivo 4, pois através da destas proposições podemos ver a importância que a complementaridade e a localização geográfica têm na escolha do parceiro.

6.2. Análise de conteúdo das entrevistas

Para dar resposta aos dois objetivos que se pretendem analisar neste capítulo, foram analisados os seguintes tópicos, apresentados na tabela em baixo, em cada uma das entrevistas realizadas:

Tabela 10 – Tópicos da entrevista e objetivo específico correspondente (a)

Objetivo específico	Tópicos da entrevista
1. Entender quais os principais objetivos das alianças horizontais realizadas	1.1. Principais motivos e objetivos na realização de AEH
	1.2. Principais motivos e objetivos na realização da aliança (nos casos específicos: Way2B, Aquapor e ASSOC)
4. Entender como é feita a escolha do parceiro numa aliança entre concorrentes.	4.1. Escolha do parceiro
	4.2. Escolha do parceiro (nos casos específicos:

	Way2B, Aquapor e ASSOC)
	4.3. Opções corretas a nível das parcerias (nos casos específicos: Way2B, Aquapor e ASSOC)

Fonte: *Elaboração própria*

Uma das questões colocadas aos sujeitos entrevistados consistia em aferir quais, do ponto de vista de cada um deles, são os principais motivos e objetivos que subjazem à realização de alianças. O material recolhido que releva para o teste dos objetivos e das proposições elencados neste capítulo 6 constam no apêndice III, onde são analisados os tópicos referentes ao objetivo 1, e no apêndice IV onde são analisados os tópicos referentes ao objetivo 4 (ver tabela 10).

Após uma análise das respostas dos indivíduos, rapidamente se conclui que há três aspetos que são apontados por quase todos os entrevistados enquanto objetivos das alianças que são realizadas entre as empresas: i) a complementaridade, ii) a dimensão ou a escala e iii) a dispersão ou partilha do risco.

No que concerne à complementaridade, de facto as alianças são frequentemente vistas como algo que confere à empresa a possibilidade de reunir um conjunto de elementos que não sendo partilhados por todos o passam a ser em razão da aliança. Esta ideia pode ser confirmada nas palavras do Engenheiro Ricardo Carvalho quando afirma, por referencia a uma aliança que já realizada, *“Houve aqui um conjunto de sinergias que foram conseguidas, por serem empresas completamente diferentes com filosofias completamente diferentes, juntando-se tiveram mais possibilidade em ter sucesso. Acho que foi bastante bem sucedido”*. Esta convergência de sinergias permite então que cada uma das empresas envolvidas na aliança reúna um conjunto de *“competências que a empresa sozinha não tem... valências que a empresa não tem”* (de acordo com as palavras do Engenheiro Rodrigo Araújo) que se podem traduzir, por exemplo, na possibilidade de *“reunir os esforços, reunir as máquinas, de forma a que tenha capacidade técnica, capacidade financeira, todo o tipo de capacidades que se exigem”* (Engenheira Cristina Sá). Na prática trata-se de uma forma simples naquilo a que o Engenheiro Nuno Almeida se referiu como *“Eu ajudo-te aqui e tu ajudas-me ali”*, isto é, na entreaajuda que as empresas proporcionam umas às outras pela partilha de recursos.

Relativamente ao objetivo da dimensão e da escala, este é de facto um elemento também muito frequentemente referenciado pelos entrevistados. De facto, a própria complementaridade permite às empresas ganhar a escala de que muitas vezes necessitam para participarem em determinados concursos, nomeadamente, de cariz internacional, como é possível ler nas palavras do Engenheiro Leonel Rodrigues que diz que as alianças permitem “*concorrer a grandes obras, não só nacionais, como também internacionais*”. Por vezes acontece também que esta necessidade de escala surge de uma obra em concreto, ou seja, “*pela dimensão de uma obra, que justifica ter mais de uma empresa*” (Engenheiro Nuno Almeida), as empresas aliam-se.

A dispersão e/ ou a partilha do risco consiste também num dos principais objetivos das alianças, encontrando-se uma referencia a este aspeto nas palavras de quase todos os entrevistados. Isto é, se uma empresa concorrer sozinha a uma empreitada ficará com todos os lucros, mas correrá também todos os riscos sozinha, enquanto que se o fizer aliada a outras empresas, está a partilhar todos os riscos que esse projeto acarreterá, “*portanto, o risco é sempre a dividir por duas ou três empresas*”, como refere o Engenheiro Paulo Ferreira.

Para além destes objetivos que são, como já foi referido, aqueles que quase todos os entrevistados referem, há ainda um vasto conjunto de outros apontados como importantes na realização de alianças. Desde logo, como já foi atrás referido nas palavras do Engenheiro Ricardo Carvalho, ao objetivo da “*complementaridade*”, é associa-se o da possibilidade de ganhar mais obras que esta mesma “*complementaridade*” permite às empresas. Isto é, para alguns, como diz o Engenheiro Ricardo Carvalho, “*o principal objetivo é ganhar obra*” e a realização de alianças pode “*criar capacidade para ter a obra em determinado espaço no tempo*” (Engenheiro Nuno de Almeida). Ou seja, a aliança, ao fomentar a complementaridade torna aptas as empresas para o ganho de obras que antes, pela sua pequena dimensão, seriam quase inatingíveis se as empresas concorressem sozinhas. E desde objetivo decorre um outro que é o de a aliança trazer consigo uma vantagem financeira quer porque em aliança as empresas ficam com mais capacidade financeira mas também porque dessa aliança podem resultar situações mais vantajosas financeiramente.

Uma outra questão muito referenciada é também o da eliminação da concorrência. Como refere o Engenheiro António Araújo “*é melhor estarmos juntos*

para eliminar a concorrência”, com isto previne-se que haja muitos candidatos para as obras que atualmente são já escassas. Ou então, simplesmente fazer maior concorrência aos próprios concorrentes.

Aliadas as empresas podem ainda tornar-se mais competitivas, por exemplo, a *“nível de preços”* porque aliam aquilo que têm de mais positivo e empenham-se em ser mais competitivas para conquistarem mais mercados. De facto, também a conquista de mercados, é um dos grandes objetivos das alianças, como refere o Engenheiro Jorge Caneiro, *“Quando queremos entrar em mercados novos, no estrangeiro, por exemplo, aliamos-nos a uma empresa que já lá trabalha que nos dão feedback e informação que nós não temos até certo ponto”*, portanto, também é vantajoso aliar-se a empresas que estejam já situadas nos mercados que se quer explorar. E, segundo a Engenheira Cristina Sá, o mercado deve estar sempre bem presente no intuito das empresas *“Nós temos de pensar que o mercado...por vezes, surgem oportunidades em que uma empresa sozinha não consegue ter, se calhar, acesso a esse tipo de mercados”*.

Esporadicamente, há ainda como referências a objetivos das alianças a questão de se tratar de um interesse estratégico, ou seja, quando uma empresa mais fraca para sobreviver se procura aliar a uma mais forte, por exemplo. Esta ideia está presente nas palavras do Engenheiro Jorge Carneiro *“Uma pessoa aliar-se a uma empresa forte e portanto, aliando-nos partimos do princípio que é “opah, não vamos fazer tudo, fazemos metade mas temos mais garantias de fazer metade do que de fazer tudo” (Contudo não acontece muito até porque pode ser visto pelo dono da obra como uma forma de manipular o mercado) - quando acontece uma coisa dessas, a empresa que propõe a aliança tende a ser a empresa que tá mais fraca, portanto, aquela que sente mais necessidade de se aliar a outra empresa mais forte e portanto, por isso mesmo, a outra empresa que é mais forte também sente que não tem necessidade de se aliar porque é a mais forte”*.

E, finalmente, para além de tudo o que uma aliança acrescenta a uma dada empresa, importa referir a capacidade técnica que ela também acrescenta a quem a integra.

Estes objetivos apontados pelos entrevistados são aqueles que, teoricamente, eles consideram como os mais importantes no estabelecimento de uma aliança, porém, será que na prática são mesmo estes os objetivos que pautam a realização de alianças? Os

indivíduos para a questão sobre quais os principais motivos e objetivos na realização de alianças, responderam tendo por referência três alianças em que as suas empresas participaram (não significa que todas as empresas tenham participado em todas as alianças, porém todas elas participaram em alguma): ASSOC, Way2b e Aquapor. Assim, importa então ver quais os argumentos que os entrevistados apresentaram para a criação destas alianças.

A ASSOC foi então *“um consórcio criado pelas empresas de Braga... para criar capacidade técnica, financeira e corporativa para ganhar a obra de construção do estádio de Braga”*, segundo o Engenheiro Américo Vaz. Assim, tenho por objetivo principal a construção do estádio de Braga, várias empresas de Braga decidiram aliar-se para *“ganhar escala”*, para *“ganhar dimensão”*, para *“reduzir a concorrência”* e para, como foi tão frequentemente dito pelos entrevistados se complementarem. Ou seja, como aponta o Engenheiro Nuno Almeida, as empresas *“Perceberam que sozinhos não conseguiriam ombrear com as grandes empresas que seriam os grandes candidatos a fazer o estádio, e então resolveram associar-se, ganhando dimensão, ganhando músculo, e ao mesmo tempo, criando as competências todas”*. Portanto, com esta aliança rapidamente se percebe que os objetivos não se afastam muito daquilo que foi dito acima em abstrato, porém a questão do ganho de dimensão e de complementaridade foi a mais importante. Importa referir que este foi um consórcio *“criado exclusivamente para fazer a obra do estádio e extinguiu-se depois”*, como referiu o Engenheiro Américo Vaz. Para esta extinção, o Engenheiro Leonel Rodrigues justifica com o seguinte *“É difícil conciliar certas empresas, todas elas com lideranças muito fortes, com interesses, algumas das vezes... Que colidem uns com os outros e, portanto não é fácil conciliar e penso que foi isso que acabou por minar...”* e o Engenheiro António Araújo diz que uma das empresas tirou partido de outras e as outras dela própria. Ou seja, estamos aqui perante um clima de rivalidade que se pode ter instalado e dado origem à não continuidade do projeto ASSOC.

No caso da Way2b, ela foi como vários entrevistados afirmam, *“criada para a internacionalização”*, o Engenheiro Jorge Carneiro é mais específico e esclarece que o *“principal objetivo era conseguir concorrer a obras no estrangeiro de dimensão bastante grande”*. Portanto, a este objetivo de internacionalização surgem imediatamente outros associados: *“criar músculo financeiro”*, *“ganhar dimensão”*,

“*ganhar capacidade técnica*”. Esta necessidade de internacionalização, também fez com que as empresas rapidamente percebessem que sozinhas não teriam a capacidade de ganhar obras sozinhas e que mais uma vez, o objetivo da complementaridade deveria estar presente nos seus planos. O Dr. Ricardo Maia refere que “*Mercado deixou de ter tanta oferta para estas empresas e por isso o mercado exterior é fundamental*”, mais uma vez esta ideia de que o mercado começava a ficar esgotado também criava nas empresas uma necessidade de diminuir o risco que era atenuada com a criação desta aliança.

Finalmente, no que respeita à Aquapor, os entrevistados não falam muito, no entanto, é dito que o principal objetivo era diversificar a área de negócio (segundo Engenheiro Paulo Ferreira, “*aumentar o leque, diversificar numa nova área de negócio*”). E como nas alianças anteriores, também havia como objetivos “*criar músculo*”, *ganhar capacidade técnica e financeira*”.

Portanto, a partir da forma como os entrevistados caracterizaram estas alianças, é possível perceber que os seus objetivos não se afastam muito daqueles que eles tinham apontado anteriormente como sendo os objetivos de qualquer aliança. Desde logo, a escolha do parceiro recai sobre “*os objetivos que se pretende com aquela aliança em particular*”, isto é, como refere o Engenheiro Jorge Carneiro, “*Se se pretender uma mais-valia técnica, vamos procurar empresas que nos seus quadros tenham técnicos melhores Se estamos a tentar entrar num mercado, vamos procurar empresas que já estejam nesse mercado, depende dos objetivos*”, portanto, importa desde logo estabelecer os próprios objetivos da aliança para se procurar os parceiros certos, “*o parceiro que nos pareça indicado*”, como refere o Engenheiro Ricardo Carvalho.

Uma outra coisa muito frequentemente apontada pelos entrevistados é a questão da relação que existe entre as empresas, o facto de as pessoas se conhecerem, o facto de haver “*maior identificação entre as administrações e uma relação relativamente pacífica*”, neste sentido o Engenheiro Rodrigo Araújo fala mesmo numa “*empatia entre as lideranças*”. Também a confiança é frequentemente apontada como um elemento fundamental na escolha do parceiro, é importante que haja confiança entre todos e que as empresas selecionadas “*merecem a confiança do mercado e trazem valor acrescentado*”, isto é, a empresa deve estar bem cotada junto dos clientes e ao mesmo tempo tem que complementar a aliança e trazer vantagens ao grupo. Ou seja, como diz o

Engenheiro António Veloso, *“tem de trazer vantagens: capacidade técnica, empresa ser da região da obra (localização e importante), especialidade que nós não temos, ganhar dimensão”*. Portanto, a aliança não pode se feita à toa, sem se ter em consideração estes aspetos porque como já acima foi referido os objetivos das alianças passam frequentemente pelo ganho de dimensão, de complementaridade, de competitividade. Portanto, cada empresa, dependendo dos seus objetivos procura, no mercado, as empresas que melhor cotadas para ajudar a atingir esses mesmos objetivos.

No que concerne à localização dos parceiros, de um modo geral, os entrevistados consideram que é importante, perdendo um pouco de relevância no nosso país pela sua pequena dimensão. Porém, se as empresas forem próximas, segundo a Engenheira Cristina Sá, *“a comunicação é mais fácil”*, ideia que o Engenheiro Jorge Carneiro corrobora. Uma outra perspetiva dada a esta questão é a de que importa escolher um parceiro que geograficamente se localiza próximo da obra se as condições da obra o exigirem e para que essa empresa local acrescente à aliança o conhecimento que tem do terreno. Outra questão é a da *“cultua dos empresários”* que é partilhada em alianças cujas empresas se localizam geograficamente perto umas das outras.

Porém, há entrevistados, Engenheiro Diogo Faria Oliveira e Engenheiro Paulo Neves que consideram que a questão da localização geográfica não tem importância *“sempre que a distância não retire competitividade à oferta”* e que *“Atualmente, no mundo globalizado onde vivemos, não creio que a questão geográfica se constitua como um fator relevante na escolha do parceiro. Mas como em tudo na vida, nada é determinístico! Este fator poderá ser relevante, por exemplo, se se tratar de um projeto de internacionalização e estivermos a eleger um parceiro local”*. Portanto, a questão da localização não é simples e deve também ser contextualizada para se perceber se, efetivamente, num determinado caso ela é ou não importante. Há ainda um outro entrevistado, o Engenheiro Rui Teixeira que acrescenta que uma vez que o país é pequeno a questão da localização geográfica não é fundamental na escolha do parceiro, porém, *“se já é alguém que se conhece, é muito mais fácil fazer um consórcio com uma empresa de Braga do que com uma empresa de Lisboa, mas também já o fizemos...”*.

Na prática quando são questionados sobre as escolhas que são feitas de parceiros, nota-se que nas respostas dos indivíduos há uma questão importante que é a partilha de objetivos entre os mesmos parceiros, tal como tinha sido acima referido. De

facto, se se pretendem envolver numa aliança, é fundamental que as empresas partilhem objetivos. Por exemplo, no caso da Way2b é dito pelo Engenheiro Rodrigo Araújo que as empresas “*tinham vontade de ir para determinadas geografias, tinham vontade de se internacionalizar*” e o facto de as empresas que integraram a Way2b não serem as mesmas prende-se sobretudo com a questão de as duas alianças não partilharem os mesmos objetivos e de por isso haver empresas que não pretendiam integrar as duas. Isto ainda por cima porque a Way2b exigia uma saída para fora do país, exigia um risco que nem todas as empresas estavam dispostas a correr, como se depreende das palavras do Engenheiro Nuno Almeida.

Finalmente quando se questiona os sujeitos sobre se as opções sobre os parceiros ara as alianças – ASSOC, Way2b e Aquapor – foram ou não acertadas, respondem maioritariamente que sim uma vez que os objetivos principais foram alcançados. Porém referem frequentemente que haveria sempre coisas a alterar, porém o Engenheiro António Araújo apresenta uma ideia que resume bem o conjunto de opiniões dos outros entrevistados: “*Eu acho que a posteriori faríamos sempre coisas diferentes, é normal, quando você faz uma coisa... Menos gente porque número tão grande, era demasiada gente e isso torna mais complicado. Mesmo a priori havia dúvidas, a posteriori houve a certeza disso, que era demasiado*”. Ou seja, para finalizar, é sempre possível pensar em alterar algo que foi feito mas o que importa reter é que provavelmente a ambição em alguns destes consórcios, nomeadamente na Way2b com a internacionalização, pensou-se demasiadamente “*em grande*” e dever-se-ia ter agido com mais cautela e cuidado. E a ideia de que se “se tivesse feito a aliança com outra empresa, tinha resultado melhor” é algo que pode invadir os empresários, porém jamais terão a certeza disso.

6.3. Análise das proposições

Relativamente à proposição 2, das palavras dos entrevistados é possível concluir que as empresas geograficamente próximas são competitivas na medida em que o mercado é pequeno e o desejo de obras é grande. Portanto, as poucas obras têm que ser partilhadas sendo que para isso, a solução da aliança é muitas vezes viável e apresenta-se como uma boa forma de “*reduzir a concorrência*”.

As empresas mais próximas partilham formas comuns de pensar, objetivos semelhantes que, nas palavras do Engenheiro Leonel Rodrigues “*que colidem uns com*

os outros e, portanto não é fácil conciliar”. A partir daqui podemos entender que a proposição 2a se verifica enquanto não existe evidência que suporta a proposição 2b. Implicitamente, através das respostas dos entrevistados podemos ver que, por vezes, o facto das empresas se conhecerem melhor acaba também por acentuar a sua rivalidade por serem conhecidos os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Mas por outro lado é mais fácil criar relações com empresas que se conhecem melhor e de quem sabemos o que esperar, tal como dizem vários entrevistados, como é o caso, por exemplo, do Engenheiro Américo Vaz que afirma *“que se faz uma aliança estratégica com uma empresa que a gente já conhece”*, o Engenheiro António Araújo diz mesmo que *“se no mercado houver empresa com os meios necessários dentro da nossa simpatia, é essa a preferência”*, *“não é o critério principal, mas é o critério que depois decide”*.

Quanto à proposição 4, a complementaridade é claramente um dos fatores mais mencionados pelos entrevistados como sendo fundamentais na escolha do parceiro e na realização de alianças. Porém, também os objetivos da aliança são determinantes nesta mesma escolha e o fator principal apontado por todos é a relação que as empresas têm umas com as outras, pois tal como diz o Engenheiro Rui Teixeira, *“Primeiro, quando se escolhe um parceiro é porque se tem uma relação, ou comercial, ou parceria em algum lado...”*, ou seja, o ponto de partida é a relação entre as empresas e depois vêm os outros fatores. Deste modo a proposição 4b é a correta nesta situação.

Finalmente, sobre a proposição 5, importa referir que não há dúvidas, segundo as palavras dos entrevistados que teoricamente o objetivo comum ou os objetivos definidos para a aliança sobrepõem-se a quaisquer objetivos que as empresas possam ter. Isto é, quando passam para a aliança, as empresas deixam de lutar pelos seus próprios objetivos para passarem *“a remar todas no mesmo sentido”*. Contudo verifica-se que na prática isto nem sempre acontece. Por exemplo o Engenheiro António Araújo sentiu que a sua empresa foi injustiçada na ASSOC, disse mesmo que *“as empresas da ASSOC, algumas, acabaram por tirar partido da Casais. Quando fizeram o Estádio do Braga precisavam da Casais, precisavam da Casais e da Soares Da Costa. E depois a Casais já não era precisa. E quando é para ser assim não vale a pena”*. Neste sentido, podemos concluir que na prática a empresa pensa sempre primeiro em si e depois no interesse comum. Assim sendo não existe evidência que suporte a proposição 5b e aceita-se a 5a.

6.4. Síntese e conclusões

As alianças surgem frequentemente com objetivos bem definidos: a necessidade de complementaridade, de ganhar dimensão, escala e de partilhar o risco. Esses três elementos surgem como aqueles que de facto orientam grandemente a formação de alianças. Por outro lado, surgem outros objetivos como o ganhar obras, diminuir a concorrência, ganhar competitividade, conquistar mercado, aliar interesses estratégicos e adquirir capacidade técnica. Neste sentido, com as alianças, as empresas pretendem adquirir, junto de outras, mais-valias que as coloquem em posições de relevo no mercado e na procura de obra.

Na prática, efetivamente, estes objetivos mantêm-se. Por exemplo, no caso do ASSOC esteve bem presente que a união entre as empresas de Braga pretendia dar aos aliados dimensão através da complementaridade que uns causavam aos outros. No caso da way2b foi sobretudo a questão de ganhar um novo mercado, sendo fundamental a aliança para que as empresas ganhassem a dimensão e a escala necessárias para se aventurarem em tal projeto. E no caso da Aquapor foi também uma necessidade de diversificar o mercado de abrangência das empresas, complementando o saber e as técnicas de umas com as das outras.

Quanto às escolhas dos parceiros para integrar as alianças, estas são feitas tendo essencialmente por base nos objetivos das alianças, a relação entre as diferentes empresas e a localização geográfica de cada uma delas, sendo que este último ponto gera discussão sobretudo num país tão pequeno como Portugal em que está tudo muito próximo.

Na prática, é exatamente isto que acontece: os parceiros escolhem-se uns aos outros tendo por base primeiro na relação que mantêm com a empresa (ou pessoas da empresa) e depois nos objetivos que querem atingir e a complementaridade que cada empresa pode trazer a outra. Isto é, numa aliança interessa integrar aqueles parceiros que conhecemos e sabemos que podemos confiar e que introduzam novos e úteis elementos para o desenvolvimento da obra.

7. COMPORTAMENTO COMPETITIVO ENTRE AS EMPRESAS

7.1. Introdução

Uma vez que as alianças se debruçam frequentemente sobre o paradoxo da rivalidade *versus* cooperação, neste capítulo pretende-se corresponder aos seguintes objetivos específicos

Objetivo 2: Verificar se existe rivalidade entre parceiros de uma aliança estratégica horizontal;

Objetivo 3: Verificar quais os principais fatores que afetam a cooperação e/ou a rivalidade entre as empresas parceiras rivais.

Para isto será realizada uma análise de conteúdo das entrevistas e posteriormente serão testadas as proposições 1 e 3 (ver tabela 11 em baixo).

Tabela 11 – Proposições para análise no capítulo 7

Proposição 1	Proposição 3
<i>Proposição 1a:</i> Empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais são rivais entre si.	<i>Proposição 3a:</i> A combinação de competências e recursos que uma empresa leva para a aliança tornam a sua parceira mais cooperativa.
<i>Proposição 1b:</i> Empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais não são rivais entre si.	<i>Proposição 3b:</i> A combinação de competências e recursos que uma empresa leva para a aliança tornam a sua parceira menos cooperativa.

Fonte: Elaboração própria

Para além disto serão tidas em conta as proposições 2 e 5 já testadas anteriormente, devido à sua relevância para alcançar os objetivos propostos neste capítulo.

Assim sendo, como referido anteriormente, as proposições 2 e 3 encaixam-se no objetivo 3, pois através destas proposições podemos entender de que modo a combinação de competências e recursos que uma empresa leva para a aliança e a localização geográfica das empresas parceiras tornam as empresas envolvidas na aliança mais ou menos rivais.

A proposição 1 encaixa-se diretamente no objetivo 2, pois vai direto ao cerne da questão: empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais são rivais entre si? E a proposição 5 também permite entender se existe rivalidade entre parceiros de uma aliança estratégica horizontal, pois se o objetivo estratégico da aliança é menos importante que o objetivo individual da empresa podemos verificar que nesta situação a aliança é feita com interesses ocultos e logo mostra a rivalidade camuflada existente dentro da aliança.

7.2. Análise de conteúdo das entrevistas

Para dar resposta aos dois objetivos que se pretendem analisar neste capítulo, foram analisados os seguintes tópicos, apresentados na tabela em baixo, em cada uma das entrevistas realizadas:

Tabela 12 – Tópicos da entrevista e objetivo específico correspondente (b)

Objetivo específico	Tópico da entrevista
2. Verificar quais os principais fatores que afetam a cooperação e/ou a rivalidade entre as empresas parceiras rivais.	2.1. Relação entre principais empresas de CCOP de Braga
	2.2. Empresa(s) com quem realiza mais alianças estratégicas
	2.3. Poder dentro da aliança
3. Verificar se existe rivalidade entre parceiros de uma aliança estratégica horizontal;	3.1. Clareza entre os parceiros relativamente aos objetivos
	3.2. Objetivos comuns e partilhados desde início entre parceiros (nos casos específicos: Way2B, Aquapor e ASSOC)
	3.3. Risco em realizar alianças com empresas concorrentes
	3.4. Vantagens e desvantagens
	3.5. Relação entre os parceiros (interação, troca de informação, confiança) (nos casos específicos: Way2B, Aquapor e ASSOC)
	3.6. Relação entre os funcionários (nos casos específicos: Way2B, Aquapor e ASSOC)
	3.7. Obtenção de sucesso na aliança
	3.8. Sucesso da aliança estratégica (nos casos específicos: Way2B, Aquapor e ASSOC)

Fonte: Elaboração própria

Ao longo das entrevistas realizadas foi possível recolher um conjunto de informações que permitem responder aos objetivos e às proposições elencados neste

capítulo 7 que constam nos apêndices V (tópicos referentes ao objetivo 2) e VI (tópicos referentes ao objetivo 3).

Quando os indivíduos são questionados sobre como é que é a relação entre as principais empresas de CCOP de Braga, a resposta mais comum é a de que existe uma grande concorrência entre elas, sendo de facto esta uma ideia veiculada para grande parte dos entrevistados. Segundo o Engenheiro Ricardo Carvalho, a concorrência entre estas empresas deve-se ao facto de todas elas obedecerem a um ritmo de desenvolvimento muito semelhante: são *“empresas que cresceram, mais ou menos, todas ao mesmo tempo, mais ou menos da mesma forma. E portanto, há muitas coisas em que eram concorrentes”*. No entanto, *“a concorrência na construção civil é sempre muito feroz independentemente de aqui ou não”*, portanto segundo as palavras do Engenheiro Américo Vaz, não é por ser em Braga que as empresas de construção civil manifestam maior concorrência, mas sim porque é algo que as caracteriza independentemente do contexto em que estão situadas.

Apesar de tudo, o Engenheiro Rodrigo Araújo diz que, não obstante a concorrência, *“também quando é possível juntarem-se”*, fazem-no. Por outro lado, o Engenheiro Nuno Almeida refere que há uma certa dificuldade em fazerem o que atrás foi referido, isto é, juntarem-se: *“há uma mentalidade, desde que vim para Braga de quererem sempre ser líderes, de quererem salvaguardar muito o seu domínio e não há, realmente, uma grande abertura para uma forma estendida de se juntarem”*.

A grande concorrência que há entre as empresas de Braga promove também elevados níveis de competitividade. Como refere o Engenheiro António Veloso, *“infelizmente, no mercado, elas concorrem entre elas e os preços acabam por se refletir, ou seja, a baixa de preços acaba por refletir esta competitividade extrema que a maior parte das empresas fomentam no tecido empresarial, na área da construção”*. Porém, no contexto atual, em que continuam a existir múltiplas empresas de construção civil e cada vez menos obras para realizar, a competitividade é uma forma de procurar ganhar obras, como afirma o Engenheiro Rui Teixeira quando diz que *“a competitividade vai hoje em dia muito de encontro aos riscos que as empresas têm porque os concursos são escassos, as empresas são muitas e hoje em dia tanto temos uma grande empresa, como uma empresa média ou uma empresa pequena a concorrer às mesmas obras”* Esta ideia de que existe uma forte competitividade é ainda reafirmada

por outros entrevistados e até vista como “normal” fruto de todas estarem no mercado à procura de obras. Porém, o Dr. Luís Filipe é um pouco contrário à maioria das opiniões, dizendo que não vê que *“haja muita competição específica entre elas. Há competição normal com as outras e agora, particularmente neste momento do mercado há uma competição se calhar mais a sério, pela escassez de obras, portanto a competição é mais notada do que noutros tempos”*. Portanto, acaba mais uma vez por corroborar a ideia segundo a qual os atuais níveis de competitividade resultam em grande parte da conjuntura atual que retirou ao setor da construção civil um grande volume de obras.

No que concerne à questão da rivalidade, alguns entrevistados afirmam que esta existe também entre as principais empresas de Braga. Segundo O Engenheiro Ricardo Carvalho são *“empresas com um cariz muito familiar. Empresas que, desde sempre, são muito concorrentes, são rivais digamos, aqui no mercado de Braga”*, acabando mais uma vez por se referir à estrutura familiar como um entrave para o estabelecimento de mais acordos entre as empresas, como já foi vindo a ser referido ao longo de outras questões das entrevistas. No entanto, mais um vez se constata que esta rivalidade não é um exclusivo da cidade de Braga, segundo as palavras de alguns entrevistados.

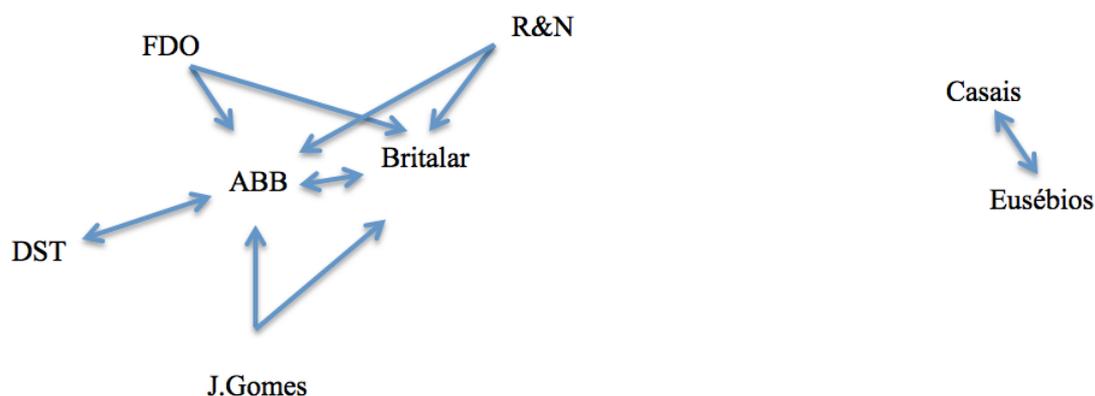
Por último há vários indivíduos que dizem que a relação que existe entre as diferentes empresas é positiva e até boa. Como refere o Engenheiro Lopes da Silva, são *“concorrentes muitas vezes associadas”*. Isto é, apesar das relações de rivalidade e de concorrência entre as diferentes empresas, acabam por se relacionar bem que levam a que o Engenheiro Leonel Rodrigues afirme mesmo *“na nossa cidade vêm-se imensas parcerias em negócios específicos – reflexo da relação entre elas saudável. Vão-se ajudando umas às outras e vão-se complementando em diversas obras”*. Isto leva a que frequentemente se dê *“preferência às empresas cá de Braga”* quando é necessário estabelecer parcerias, segundo a Engenheira Cristina Sá. E, segundo o Engenheiro Paulo Neves, o facto de a relação ser boa, *“terá sido o catalisador para as impulsionar da escala regional, à nacional e nalguns casos à internacional”*.

Apesar de tudo isto, o Dr. Ricardo Maia acredita que esta noção de que existe uma boa relação entre as empresas existe teoricamente, no entanto, não se reflete na prática, para isto, veja-se aquilo que referiu: *“É uma relação difícil... difícil porque, apesar de uma forma global potenciarem o entendimento, depois na prática isso não se*

verifica. Há muitas vezes uma posição que não é condizente com esta vontade de entendimento, de criar escala e criar entendimento e de cruzar know-how, as empresas tão muito centralizadas no período que não muito discursivo, um período em que o patrão era uma figura importante e em que havia alguma vaidade a nível do desempenho das suas empresas, do crescimento e isso foi-se enraizando ao longo de anos, uma situação que não é obviamente muito condizente com o tempo atual”. Portanto, vemos que há aqui uma grande dualidade de visões: por um lado aqueles que consideram que as empresas de Braga têm boas relações por si e um outro lado que discorda disto, pelo menos na aplicação prática deste entendimento.

No que se refere à interrogação sobre com quem realizam mais alianças, os entrevistados responderam de um modo tal que permitiu construir a seguinte figura:

Figura 9 – Melhores relações entre as empresas



Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados referem que estabelecem mais parcerias com as empresas que indicaram porque já as conheciam de contactos ou alianças anteriores, porque têm com elas boas relações ou porque as vêem como complementares à sua própria empresa.

Já no que concerne à questão se alguém tem mais poder dentro da aliança, de um modo geral, os entrevistados respondem que não, principalmente quando as lideranças são rotativas, como aconteceu no caso do ASSOC e da Way2b, segundo o Engenheiro Américo Vaz, ou seja a presidência da aliança vai rodando, vai “*passando por todos*”. Neste sentido, o “*que é mais normal é dividir em partes iguais a participação de cada*

uma das empresas” (Engenheiro Ricardo Carvalho), isto é, como refere o Dr. Luís Filipe, *“Está estatutariamente prevista a rotação dos mandatos, portanto isso é profundamente igualitário”*. Porém, se houver diferenças na distribuição do poder, isto tem que estar claramente definido. Neste sentido, o Engenheiro Rodrigo Araújo afirma que *“pode ser uma percentagem diferente, só tem que estar claramente definido”*. Numa aliança as decisões são sempre tomadas com conhecimento de todos, pelo que o Engenheiro Leonel Rodrigues refere que *“nenhuma decisão é tomada sem o consentimento e a decisão das partes”*. No caso de empate de decisões ou votações, são sempre criados *“mecanismos de desempate”* (Engenheiro Hélder Silva) para evitar que estas situações criem mau ambiente entre os parceiros.

Quanto à escolha do líder, normalmente ele é rotativo, porém o Engenheiro Rui Teixeira diz que *“normalmente, chamamos para nós a liderança, não é? Isso é normal, os outros também chamam. Para ter uma posição ligeiramente superior, para ter uma posição de liderança sobre os outros...”*, ou seja, no fundo, todos aspiram a que sejam eles os líderes. Por sua vez, o Engenheiro António Veloso diz que *“quem é líder é porque, apesar de tudo, ou porque tem mais capacidade de empreitada, até pode ser empresa mais pequena do que a outra, mas domina o tipo de obra. Normalmente quem é líder tem de dominar”*. Finalmente, o líder, na opinião do Engenheiro António Veloso *“acaba sempre por dar pelo menos mais protagonismo”* à empresa que lidera a aliança.

Assim, pode-se dizer que a relação que as empresas têm entre si e o poder que é manifestado nas lideranças, são dois fatores fundamentais que afetam a cooperação ou a rivalidade que existe entre as empresas.

No que concerne aos objetivos que são estabelecidos para uma aliança, quando questionados sobre a sua clareza, os entrevistados afirmam, quase todos, que estes objetivos são definidos no início de uma aliança e que devem ser sempre claros, desde o início, para todos os parceiros. Isto, apesar de poder haver alguns pontos que merecem mais atenção dos parceiros, como refere o Engenheiro Jorge Carneiro, *“quando se faz uma aliança com outra empresa, claro que pode haver alguns pontos a discutir com a empresa, ou seja, pode ser por um motivo em vez de ser por outro...”*. No entanto, as empresas devem debater os seus objetivos, para que se procure uma reposta que os concilie na maior medida possível. Como refere o Engenheiro Leonel Rodrigues *“importa conciliar, digamos, os vários interesses naturalmente. Se se avançar para*

esses projetos há naturalmente reuniões, para definir estratégias". Apesar das diferenças, as empresas procuram complementar-se e definir objetivos comuns pelos quais possam lutar em aliança. Isto, porque como é visível nas palavras da Engenheira Cristina Sá, *"nós não queremos ser concorrentes de nós próprios. Desde que fique definido, nós não podemos ser concorrentes de nós próprios"*. Ou seja, é necessário deixar bem claro os objetivos a atingir para que todos reünam esforços nesse sentido.

Em modo de resumo desta questão sobre o modo como os objetivos são claros entre os parceiros, é possível enunciar as palavras do Dr. Rui Peixoto *"de uma maneira geral quando vão para consórcio as empresas vão com o objetivo de ganhar, obviamente, dinheiro cada uma mas não com o intuito de prejudicar a outra diretamente. Claro que depois disso não quer dizer que ao longo da execução do consórcio ou ACE não vão surgindo divergências, não vão surgindo depois necessidade de discussões e necessidade de chegar a consensos, de chegar a abdicar de uma outra coisa, alguma coisa que não está bem. São relacionamentos ao longo do projeto"*. Portanto, embora os objetivos se definam no início, vão surgindo ajustamentos ao longo do processo de aliança.

Quando questionados sobre se os objetivos são comuns a todas as empresas numa aliança, desde o início da mesma, na prática, todos os entrevistados concordam que efetivamente, houve uma definição de objetivos no início pelos quais todos deveriam trabalhar. Isto no caso da ASSOC que definiu como principal objetivo a construção do estádio de Brada, da Way2b a internacionalização e da Aquapor, a extensão para o mercado das águas. Como refere a Engenheira Cristina Sá sobre os consórcios que foram integrando as alianças, *"se não tivessem o mesmo objetivo, não se tinham junto. O objetivo é crescer, foi aquilo que eu disse, é a visão."* Isto é, mais uma vez aqui se reitera a importância que as alianças podem ter no crescimento das empresas que a integram.

No que concerne ao risco que pode envolver uma aliança, mais precisamente os parceiros que a constituem, há nas opiniões dos entrevistados claramente aqueles que não vêm no processo de aliança qualquer risco e os que vêm.

Os que consideram que não há risco apontam essencialmente duas razões para tal: o facto de atualmente todos saberem o que todos estão a fazer e a forma como trabalham, nas palavras do Engenheiro Rodrigo Araújo *"eu acho que há muito poucos*

segredos e as empresas não se diferenciam pelos segredos... Hoje as coisas estão muito conhecidas, testadas...”; e por isto “muitas vezes a situação é mais tomada n sentido de diminuir o risco” (Engenheiro Leonel Rodrigues). Por outro lado, o avançar para uma aliança implica que já se tenha um certo grau de confiança e um certo relacionamento com as empresas com quem se pretende trabalhar (“Eu, em princípio não me vou associar a uma empresa com a qual não tenha qualquer afinidade”, Engenheiro António Veloso). Por outro lado, apesar de poder haver riscos, os entrevistados, dizem que as vantagens da aliança superam as suas desvantagens, o que poderá anular quaisquer riscos a elas associadas. Como refere o Engenheiro Diogo Faria Oliveira “As empresas só constituem alianças se, perspetivarem que dessa associação beneficiarão mais do que individualmente e que ambas ganharão com esse facto”. Neste mesmo sentido, o Engenheiro António Veloso afirma que “É um risco por um lado, e é uma vantagem por outro. É um risco para uma empresa porque pode perder bons elementos, mas também para os trabalhadores de uma empresa, é uma oportunidade para se dar a conhecer a outras empresas, porque o mercado funciona...e individualmente as pessoas podem vir a tirar partido dessa situação”. Portanto, situamo-nos aqui ao nível da dualidade entre risco e, simultaneamente, vantagem que pode resultar da aliança.

Por outro lado, há entrevistados que consideram claramente que estabelecer alianças é correr um risco e este risco pode ser a vários níveis: i) *“o risco também das empresas se tornarem incompatíveis durante a execução da empreitada e aquilo poder não chegar a bom porto”* (Engenheiro Américo Vaz); ii) *“risco financeiro de irmos para mercado diferente, há sempre um risco da aprendizagem do novo mercado, não conhecemos as coisas. E resulta num risco de negócio maior”* (Engenheiro Lopes da Silva) e também se uma das empresas declarar insolvência, todas as outras podem ser arrastadas consigo; iii) *“risco de expor as nossas competências”* (Dr. Luís Filipe), *“estamos a explicar os nossos truques”* (Engenheiro António Araújo), podendo isto culminar até na passagem de pessoal de uma empresa para outra que à partida seria sua aliada.

No que concerne às vantagens e desvantagens das alianças, os entrevistados apontam vários aspetos. Quando às vantagens, é possível elencar o seguinte conjunto:

- A complementaridade (Engenheiro Américo Vaz);

- *“Aumentar a probabilidade de ganhar a obra”* (Engenheiro Ricardo Carvalho, Engenheiro Rodrigo Araújo) e *“concorrer a obras de maior dimensão”* (Engenheira Cristina Sá);
- *“Acréscetar valor”* com os contributos de cada empresa (Engenheiro Ricardo Carvalho);
- *“Ganhar mais competitividade, eventualmente mais algum conhecimento técnico em alguma área, ganhar mais algum cliente”* (Engenheiro Jorge Carneiro);
- *“As parcerias que se estabelecem”* (Engenheiro Leonel Rodrigues);
- *“A diminuição do risco”* (Engenheiro Leonel Rodrigues, Engenheiro António Veloso);
- *“A troca de experiências”* (Engenheiro Nuno Almeida);
- *“Maior capacidade de resposta”* (Engenheiro António Araújo)

Como desvantagens é de referir o seguinte:

- Dar conhecimento à outra empresa (Engenheiro Américo Vaz, Engenheiro Jorge Carneiro, Engenheiro Nuno Almeida);
- *“É aumentar os custos por causa da fiscalização que é feita por ambas as partes”* (Engenheiro Ricardo Carvalho);
- *“Partilhar o resultado”* (Engenheiro Jorge Carneiro);
- *“Trabalhar com alguém que se possa conhecer menos”* (Engenheiro António Veloso);
- *“Conflitualidade”* (Engenheiro António Veloso);
- Falta de poder de decisão (Engenheiro Américo Reis);
- Possibilidade de ser necessário fazer ajustamentos na empresa como o despedimento de colaboradores (Dr. Luís Filipe)

O facto de nem todos os entrevistados terem aqui a sua opinião presente prende-se com o facto de apresentarem frequentemente opiniões semelhantes.

Relativamente ao modo como os parceiros se relacionam entre si, importa ter em conta três aspetos fundamentais: a interação, a troca de informação e a confiança.

No que concerne à interação, de um modo geral, tendo por referência as alianças que realizaram, os entrevistados consideram-na positiva, “boa”. No entanto, por vezes acontecem disputas, o que resulta do confronto de diferentes formas de pensar e de trabalhar todas numa mesma aliança. Como refere o Dr. Ricardo Maia, *“A interação é como lhe disse... A nível das administrações é cordial, há de facto pelo menos um bom entendimento entre as administrações. Depois há aquelas disputas normais de protagonismo que quase sempre se metem e isso deriva um bocado do perfil de cada administrador e cada presidente das empresas. Mas tirando essa ingerência do perfil, no conteúdo, a relação acaba por ser perfeita”*. Portanto, numa aliança há pequenos aspetos discordantes que resultam do próprio processo de aliança, no entanto, isso não impede um bom entendimento. A interação entre as diferentes empresas resulta positivamente se forem promovidas reuniões e se houver transparência entre todos os envolvidos (*“também aí creio que a solução está em reuniões, de produção, reuniões de consórcios, mas não segui isso de perto... havia bastante transparência, no fundo reside o facto de ser estrutura independente”*) refere o Dr. Rui Peixoto em alusão ao ASSOC.

Também a troca de informação parece ter corrido bem nas três alianças. De facto, todos os entrevistados afirmam que houve uma boa troca de informação. Embora o Dr. Luís Filipe afirme que *“podiam ter corrido um bocadinho melhor... às vezes não flui... muitas reuniões de administração às vezes não chegam, as pessoas estão muito ocupadas e os tempos estão difíceis... muitas vezes atrasam-se um bocadinho na divulgação dessa informação”* a verdade é que *“ninguém esconde informação”*. Mais uma vez, os entrevistados apontam a existência de reuniões periódicas para facilitar esta troca de informação entre todos. Apesar de tudo isto, o Engenheiro Leonel Rodrigues afirma que *“Na prática quem se chega mais a frente obviamente acaba por ter mais conhecimento do que os outros. Agora que quando há 5 ou 6 ou 7 há sempre algumas mais à frente e outras mais atrás”* ou seja, é possível que na prática haja empresas que por serem mais poderosas ou simplesmente mais ativas acabem por possuir mais informação do que as outras.

No que diz respeito à confiança, esta tem nas palavras do Engenheiro Leonel Rodrigues *“de ser total”*. Os indivíduos apontam a existência de confiança como uma das principais razões para existirem alianças, caso contrário, seriam impossíveis de

realizar. Entre parceiros, “*a confiança deriva da lealdade que falei... Da questão nada abertura e da transparência com que as coisas se põem*”, como diz o Dr. Luís Filipe. Finalmente, o Engenheiro António Veloso aponta um aspeto curioso e divergente daquele que os seus colegas referiram: *É um bocadinho anti-espírito do empresário. Convém estarmos sempre de olhos bem abertos. Mas, estar atento faz parte das competências de quem tem responsabilidades. Confiar, desconfiando*”. Ou seja, todos devem confiar uns nos outros, no entanto, o espírito de atenção do empresário, exige que ele desconfie, ainda que saudável e controladamente.

No que toca à relação entre funcionários, o Engenheiro Leonel Rodrigues refere que “*No ambiente das obras, dos consórcios... Há as mais variadas situações... Há trabalhadores que são subcontratados pelas suas empresas, há funcionários novos que convivem com os empreiteiros, há funcionários de um novo parceiro. Agora, a direção de obra normalmente conjunta e no fundo faz a distribuição das tarefas*”. Numa obra, quando estão várias empresas aliadas, as coisas normalmente correm bem, essencialmente, pelo facto “*as regras serem definidas à partida*”, isto é, desde o início que fica decidido quem lidera, quem faz o quê e isto impede que depois haja mal-entendidos ao longo da obra. Daqui resulta a necessidade de tudo estar bem definido desde o início. No caso do ASSOC; da Aquapor e da Way2b, houve momentos em que os funcionários trabalharam em conjunto e outros em que os funcionários não se misturavam entre si. Porém, também isto estava já definido à partida. e no caso da Way2b, ela tinha “*funcionários próprios*” como refere a Engenheira Cristina Sá. Quando os funcionários se misturam, levantam-se duas questões: se não surgem rivalidades e se não se incomodam de receber ordens de superiores que não sejam da sua própria empresa. Relativamente à primeira questão é a de que não, não há rivalidade porque cada um tem bem definido o seu papel na aliança e no que toca à segunda questão, o Dr. Luís Filipe explica bem com as suas palavras este ponto: “*Normalmente quando há um consórcio ou uma ACE... Normalmente vai um administrador de cada empresa... Depois o que corresponde ao diretor de função de cada uma das empresas e depois daí para baixo mantêm-se a reunir em equipas. O encarregado é desta empresa, o diretor é daquela...*”. Isto é, embora seja preferível estar ao abrigo de ordens e de comandos de superiores da própria empresa, a questão é que os funcionários percebem

que naquela aliança, o que importa é o todo e portanto o individual, as chefias individuais cedem lugar obrigatoriamente ao coletivo.

Uma das questões fundamentais de uma aliança é a sua obtenção de sucesso. Quando os entrevistados são abordados no sentido de apresentar que fatores são considerados determinantes para que uma aliança obtenha o tão desejado sucesso, apontam os seguintes aspetos:

- “*Remar todas para o mesmo sítio*” (Engenheiro Américo Vaz, Engenheiro Rui Teixeira, Engenheiro António Veloso, Engenheira Cristina Sá);
- “*Confiança*” (Engenheiro Ricardo Carvalho; Engenheiro Nuno Almeida, Engenheiro Américo Reis, Dr. Luís Filipe, Engenheiro António Araújo);
- Definição clara dos objetivos da aliança desde o início (Engenheiro Jorge Carneiro, Engenheiro Leonel Rodrigues, Engenheiro Hélder Silva);
- “*Lealdade*” (Engenheiro Jorge Carneiro; Dr. Ricardo Maia); “*entrega e reciprocidade*” (Engenheiro Leonel Rodrigues);
- “*Cooperação*” entre as diferentes aliadas (Engenheiro Paulo Ferreira);
- “*Boa relação entre os parceiros*” (Engenheiro Américo Reis, Engenheiro António Araújo);
- Empenho de todos, de todas as empresas (Engenheiro Lopes da Silva)

Na prática, questionados sobre o sucesso das alianças em que participaram – ASSOC, Aquapor e Way2b – de um modo geral, os entrevistados consideram que estas alianças atingiram o sucesso que era pretendido. Quanto à ASSOC, ela serviu o fim para o qual foi constituída, a construção do estádio de Braga e ainda “*ajudou à criação de outras parcerias*” (Engenheiro Ricardo Carvalho). Neste sentido, como refere o Engenheiro António Araújo, “*a ASSOC teve sucesso na medida em que os projetos a que os projetos a que se tinha proposto fizeram-se bem, as coisas correram bem, aprendemos muitas coisas*”.

Sobre a Aquapor, também é referido que “*nos negócios das águas... está a funcionar*” (Engenheiro Rodrigo Araújo) e “*está a correr muito bem*” (Engenheiro Paulo Ferreira)

Sobre a Way2b há quem considere que ela não cumpriu bem os objetivos para que foi constituída, a internacionalização, devido ao facto de os seus planos terem sido

interrompidos na Líbia pelas questões que naquele país se vivem em termos de conflito. A Engenheira Cristina Sá diz mesmo que esta aliança não foi um sucesso porque ainda não foi concluído, mantém-se, nomeadamente com as obras que conseguiu nos Açores. Também neste sentido, o Engenheiro Américo Reis diz que *“neste momento não posso dizer que seja um ACE com sucesso, até porque o sucesso mede-se com resultados, e neste momento não há resultados”*. O Dr. Luís Filipe diz mesmo que a Way2b *“não foi um sucesso... devia ter tido mais ideias”* para garantir o seu sucesso.

Um dos entrevistados cuja empresa participou nas três parcerias afirma que *“Foram sem dúvida excelentes parceiros, não tenho dúvidas relativamente a isto”*, mostrando-se por isto muito agradado com estas parcerias estabelecidas com as empresas de Braga. Finalmente, fica também a ideia de que as coisas poderiam ter corrido melhor, mas como refere o Engenheiro Rui Teixeira, *“isso faz parte da aprendizagem”*.

7.3. Análise das proposições

Ficou claro que as empresas de construção civil e obras públicas mantêm uma relação de muita rivalidade na medida em que competem para conseguirem melhores preços, mais conhecimento no sentido de conseguirem mais obra. São empresas muito competitivas, e no caso das empresas analisadas, tratando-se de empresas próximas geograficamente, e através do teste realizado anteriormente à proposição 2, ficou perceptível que a proximidade entre as empresas ainda as torna mais competitivas e com cede de alcançar as poucas obras existentes. Deste modo a localização geográfica é um dos fatores que condiciona o comportamento competitivo das empresas dentro da aliança, empresas mais próximas tendem a ser mais competitivas e consequentemente mais rivais entre si.

Já no que concerne à preposição três, efetivamente aquilo que as empresas procuram numa aliança é reunirem recursos e competências que lhes permitam tornarem-se mais fortes e, neste sentido, promovem a cooperação entre si. Tudo isto, para que seja possível atingir os objetivos a que se propõem precisamente em aliança. Este é mais um dos fatores preponderantes que revela se as empresas são mais ou menos cooperativas/rivais dentro da aliança.

Relativamente à primeira proposição, como vimos é unânime entre os entrevistados que, na teoria, quando se trata de se unirem para ganharem dimensão, diminuir os riscos e, acima de tudo, conseguir as tão desejadas obras, as empresas têm de deixar de lado as suas rivalidades muito fruto de se localizarem num mercado tão pequeno e tão desgastado como é o da construção civil e passam a aliar esforços para se unirem numa aliança e fazerem com que ela funcione. Só desta forma conseguem ganhar a dimensão e a escala necessárias para se conseguirem manter ativas no mercado. No entanto, diversos fatores apontados pelos entrevistados como desvantagens, riscos, fatores de insucesso existentes nas alianças estratégicas levam a reconsiderar a existência de uma cooperação cega e leal dentro de uma aliança. Para além disto, analisando a proposição cinco, já testada anteriormente, importa referir que mais uma vez, teoricamente, segundo as palavras dos entrevistados os objetivo comum ou os objetivos definidos para a aliança sobrepõem-se a quaisquer objetivos que as empresas possam ter. Isto é, quando passam para a aliança, as empresas deixam de lutar pelos seus próprios objetivos para passarem “*a remar todas no mesmo sentido*”. Em suma, esta ideia defende que quando se decide partir para um obra em concurso, todas as capacidades individuais são canalizadas para um objetivo comum, mesmo que para isso tenham que ser colocadas de parte pequenas rivalidades que existem entre as empresas habitualmente. Contudo verifica-se que na prática isto não acontece sempre. Na verdade existem problemas fruto de diversos fatores como é o caso das mentalidades da empresa, da sua cultura e da sua dificuldade em se aliarem a concorrentes diretos que revelam a rivalidade constante mesmo dentro da aliança estratégica. Deste modo aceita-se a proposição 1a e rejeita-se a 1b.

7.4. Síntese e conclusões

Em tom de conclusão, importa então fazer uma pequena síntese daquilo que foi referido e analisado neste capítulo. No que concerne aos principais fatores que afetam a cooperação ou a rivalidade entre aliados, a relação e o poder são os dois elementos chave no entendimento desta relação. Em Braga, a relação entre as principais empresas pauta-se pela existência de muita concorrência e de rivalidade por serem empresas essencialmente de cariz familiar. Apesar disto, quando é necessário, são capazes de estabelecer parcerias fruto da boa relação que pelo menos teoricamente mantêm entre si.

Já no que toca ao poder, dentro de uma aliança, é dito frequentemente que ninguém tem mais poder do que nenhum outro. Esta assimetria no poder apenas se verifica se houver algum parceiro com mais percentagem, mas isso é sempre definido no início. Contudo existe sempre um líder dentro da aliança, e foram vários os entrevistados que admitiram que a empresa busca sempre essa liderança.

Relativamente à realização de alianças, deve haver clareza quanto aos objetivos a que se propõem, desde o início e estes devem sobrepor-se a quaisquer interesses individuais que as empresas possam possuir.

No que toca ao risco que um parceiro corre ao integrar uma aliança, as respostas divergem no sentido em que há quem considere que não existe qualquer risco, há ainda quem aponte variados riscos desde financeiros à perda de pessoal para outra empresa e, finalmente, há quem considere que apesar dos riscos, as vantagens que uma aliança traz, sobrepõem-se à possibilidade de correr riscos. Num cenário de crise igual aquele que vivemos é também apontado o risco que a empresa corre ao aliar-se a uma empresa e à possibilidade desta poder entrar em insolvência, nessa situação teria de acarretar com todos os custos.

As vantagens e desvantagens das alianças são múltiplas e distintas. Quanto às primeiras, variam entre ganhar obra, dimensão, trocar experiências ou partilhar o risco; já o segundo grupo é constituído por aspetos como dar conhecimento que seria pertença daquela empresa a outro parceiro, partilhar os resultados e a possibilidade de existirem conflitos entre os diferentes constituintes da aliança. Quanto às relações entre os parceiros, é importante que haja uma boa interação, boa troca de informação e, sobretudo confiança, para que a aliança consiga triunfar com sucesso.

Finalmente, no que à questão do sucesso diz respeito, para que este surja, é fundamental que “*remem todos no mesmo sentido*”, que haja cooperação, confiança, lealdade, boa relação entre todos e muito empenho nos objetivos que a todos são comuns. Quando às alianças realizadas nos últimos anos, todas parecem estar a caminhar no caminho do sucesso, embora o caso da Way2b mereça especial atenção devido a fatores relacionados com o contexto do principal destinatário das suas obras – a Líbia.

Em suma importa então referir que no mercado da construção civil, atualmente tão pouco repleto de obras, importa que as empresas se aliem no sentido de ganhar

dimensão, de partilham riscos e competências. Uma vez que apenas deste modo conseguirão chegar a mercados que sozinhas não conseguem atingir. Acima de tudo, importa que haja clareza e definição de objetivos e de papéis para que o sucesso seja um hábito nas alianças estabelecidas entre empresas que, sozinhas, são rivais entre si. Contudo existem diversos fatores que dificultam a cooperação entre estas empresas.

8. PAPEL DA CRISE NA CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS

8.1. Introdução

Finalmente, e porque a conjuntura atual assim o obriga, como já foi referido ao longo deste trabalho, o papel da crise nas sociedades atuais desempenha um papel quase central, nomeadamente, quando se incide de modo particular sobre os mercados económicos. E, como também já foi referido a crise apresenta-se em simultâneo como uma ameaça à saúde das empresas e, por outro lado, uma oportunidade para o estabelecimento de alianças entre as mesmas empresas. Neste sentido, considerou-se pertinente abordar num capítulo independente o seguinte objetivo específico:

- Perceber o papel da atual crise económica que vivemos na construção destas alianças.

Para isto será realizada uma análise de conteúdo das entrevistas e testada a proposição 6 (ver tabela 13 em baixo).

Tabela 13 – Proposição para análise no capítulo 8

<i>Proposição 6</i>
<i>Proposição 6a:</i> A crise mundial que vivemos é um incentivo à realização de alianças, nomeadamente fusões e aquisições.
<i>Proposição 6b:</i> A crise mundial que vivemos não é um incentivo à realização de alianças, nomeadamente fusões e aquisições.

Fonte: Elaboração própria

8.2. Análise de conteúdo das entrevistas

Para dar resposta aos dois objetivos que se pretendem analisar neste capítulo, foi analisado o seguinte tópico, apresentado na tabela em baixo, em cada uma das entrevistas realizadas:

Tabela 14 – Tópicos da entrevista e objetivo específico correspondente (c)

Objetivo específico	Tópico da entrevista
5. Perceber o papel da atual crise económica que vivemos na construção destas alianças.	5.1. A crise como incentivo às alianças (fusões, aquisições, etc.).

Fonte: Elaboração própria

O material recolhido, ao longo das entrevistas, que releva de um modo particular para o teste do objetivo e das proposições elencados neste capítulo 8 consta do apêndice VII onde é analisada a informação referente ao tópico 5.1., tendo em vista alcançar o objetivo 5.

As entrevistas realizadas junto dos diferentes indivíduos das várias empresas permitem obter uma resposta comum entre os entrevistados: de um modo geral respondem que a crise que se vive atualmente “*influencia*” as alianças que são feitas, atuando frequentemente como um “*incentivo*” a essas mesmas alianças.

A realização de alianças é apontada como de especial relevo em tempo de crise na medida em que uma vez que os mercados atualmente estão abertos a um conjunto de concorrentes, frequentemente estrangeiros - “*concorremos com o mundo*” (palavras do Engenheiro Rodrigo Araújo) - que se apresentam mais poderosos em relação às empresas portuguesas, fazer alianças pode ser encarado como uma espécie de resposta que, em conjunto, as empresas procuram dar ao mercado. Neste sentido, o Engenheiro Ricardo Carvalho refere “*ter o mercado aberto a empresas estrangeiras e têm de se associar para conseguir fazer frente a essa invasão pacífica*” e ainda que esta é a “*melhor maneira das empresas portuguesas se defenderem... ganharem alguma escala para que consigam fazer frente a estas multinacionais*”.

De facto, esta questão da internacionalização das obras, dos concursos está muito patente no discurso dos entrevistados. As alianças relevam na medida em que, segundo a Engenheira Cristina Sá permitem “*Juntar esforços para conseguirmos, lá fora...mesmo porque cá dentro as obras são muito poucas. Muita gente a juntar-se para ir para fora. Acho que faz todo o sentido*”; as alianças também impedem que diferentes empresas desperdicem recursos e rentabilizem os que têm, “*se se juntassem duas ou três poupavam um conjunto de dinheiro*”, como refere o Dr. Luís Filipe. Finalmente, o

Engenheiro Hélder Silva aponta mesmo as alianças como um caminho obrigatório para quem procura a internacionalização uma vez que sozinhas as empresas não o conseguem fazer, ao dizer que *“Neste momento as empresas que estamos a falar não têm a capacidade financeira para se poderem internacionalizar”*.

Assim, enquanto resposta às *“invasões pacíficas”*, as alianças permitem que *“cada uma das partes acrescente valor, às vezes é a única forma de conseguir ter resultados numa empreitada”*, que as empresas se valorizem umas às outras porque uma vez juntas, tornam-se mais fortes. Esta ideia é também reafirmada com as palavras do Engenheiro Rodrigo Araújo *“reunirem um maior número de consenso e para ganhar mais força e acho que aí as alianças estratégicas são determinantes”*.

Por outro lado, o papel dado às alianças em época de crise também releva pelo facto das *“obras escassearem”*, uma vez que em *“épocas de crise... o negócio tem de ser dividido por muito menos”*. Assim, uma vez que há menos obras, menos concursos, a possibilidade de aliança pode ser vista também como uma forma de diminuir a concorrência entre as empresas, como afirma o Engenheiro Lopes da Silva *“como é cada vez mais difícil obter contratos, se eu me associar, estou a diminuir a concorrência por um lado e por outro lado também estou a potenciar de alguma forma a vantagem. É melhor eu partilhar uma percentagem de qualquer coisa do que ter a totalidade de zero que é zero”*. De facto, a possibilidade de aliança pode potenciar o acesso às obras que são, por si só, diminutas.

Por outro lado, o Engenheiro Jorge Carneiro afirma que a crise *“devia ser um incentivo à aliança, mas não tem acontecido”*, *“teoricamente devia ser”* (segundo o Dr. Luís Filipe). De facto, quando os indivíduos são questionados sobre se em tempo de crise se faz mais alianças, há quem responda que efetivamente *“não”*, sendo para isto apontados principalmente dois motivos. O Engenheiro Américo Vaz refere que esta não realização de alianças se deve à constatação de que atualmente *“não há concursos”*, *“na crise não há obras”*, como também refere o Engenheiro Paulo Ferreira; por outro lado, o Engenheiro Leonel Rodrigues introduz uma outra questão, segundo a sua perspetiva, esta época de crise não é uma altura de fazer alianças *“Porque os poucos que estão bem, estão razoáveis... isto é contagioso... empresa que está saudável, minimamente saudável, é evidente que neste momento não se vai tentar associar à maioria das empresas que está doente”*, trata-se, segundo ele, de uma *“questão de olhar*

para o teu umbigo” o que portanto levará as empresas, nesta altura, a pensarem mais em como resistirem do que em se aliarem a outras concorrentes. Esta última ideia é ainda reiterada pelo Engenheiro António Veloso que afirma que “As pessoas devem-se ligar quando estão bem, o problema são as questões financeiras, porque as pessoas têm de partir para projetos quando estão bem de saúde... Quando estamos mal de saúde nós temos é de olhar para dentro, olhar para nós, para curar a doença” acrescentando ainda que “todos os dias o objetivo é sobreviver”. O Engenheiro Jorge Carneiro também corrobora esta ideia ao afirmar que “o desespero de algumas empresas é tanto que tentam a todo o custo ganhar obras... tentam tudo menos alianças”.

No caso particular de Braga, os entrevistados mostram sérias dúvidas relativamente à possibilidade de alianças e fusões entre as empresas. E atribuem esta dificuldade quase em exclusivo a uma especial característica destas empresas: o facto de serem *“marcadamente familiares”*. Vários são os entrevistados que apresentam respostas que remetem para isto, por exemplo:

- O Engenheiro Leonel Rodrigues afirma que *“É difícil juntar duas famílias ou três e alterar o perfil de uma empresa...É difícil juntar duas famílias ou três e alterar o perfil de uma empresa”*
- O Engenheiro Rui Teixeira também apresenta dúvidas sobre se em Braga daria para as empresas estabelecerem alianças, *“Sinceramente não acredito nisso”... “por causa da mentalidade”, “O caminho poderia passar por aí, agora não sei se os empresários de Braga estarão com essa mentalidade. Ou seja, pôr à frente das empresas deles outra pessoa a mandar”*
- O Engenheiro Américo Reis diz que *“Nas empresas de Braga eu vejo isso com mais dificuldade pelo carácter muito familiar que elas têm”*.

Os entrevistados apresentam, várias vezes uma outra ideia: a de que esta noção da importância de as empresas realizarem alianças é algo que já devia existir nos mercados há bastante tempo. Ou seja, não é a mera situação de crise que deve impulsionar a realização de alianças, devendo isso fazer parte integrante do modo de agir das empresas. Porém, isto nem sempre aconteceu e o representante da Way2b diz que as empresas não avançaram para soluções deste tipo *“a meu ver por questões sentimentais, de orgulho próprio e, nalguns casos, a inexistência de uma gestão profissional... é necessário olhar um pouco para a génese da maioria das empresas de*

construção em Portugal e não só para as da região de Braga. A verdade é que a maioria das empresas de construção em Portugal é de origem familiar e uma parte importante delas não optou por uma gestão profissional... gera uma carga sentimental e emotiva em torno do negócio que por vezes não permite avaliar cada situação que se apresenta com a necessária clarividência e objetividade. Por outro lado, como é que alguém pode fazer crer a um empresário que com o seu esforço individual construiu o seu caso de sucesso empresarial com base na sua própria filosofia, que tem de partilhar as decisões de gestão com terceiros (outros empresários). Difícil não?”

Finalmente, poder-se-ia recorrer a uma afirmação do Dr. Luís Filipe para se falar do papel da crise na realização de alianças: *“É um estímulo para que se realizem alianças ou fusões no sentido de encurtar as estruturas das próprias empresas”*. A crise veio colocar em evidência vários problemas dos mercados, nomeadamente, da construção civil quer no âmbito de obras públicas, quer obras particulares, e no que concerne às empresas de Braga, o Dr. Ricardo Maia afirma o seguinte: *“ou as empresas de Braga ganham consciência de que se querem efetivamente procurar novos mercados, novos desafios, ou ganham dimensão através de fusões, consórcios ou ganham dimensão para poder concorrer com empresas e igual nível ou então efetivamente somos muito suscetíveis e dependentes desta crise que efetivamente não tem mercado para as empresas todas”*.

8.3. Análise das proposições

Relativamente à proposição 6, é possível concluir que, efetivamente, a crise mundial que vivemos é um incentivo à realização de alianças, nomeadamente fusões e aquisições. Como foi possível constatar através do discurso dos entrevistados, quase todos reconhecem a pertinência da realização das alianças em tempo de crise, quer pela escassez de obras, quer pela necessidade de resposta a empresas multinacionais concorrentes, quer pela necessidade de procurar mercados fora de Portugal que acarretam uma dimensão e uma estrutura que, dificilmente, será possível de encontrar nas empresas portuguesas a nível individual.

Porém, embora reconhecem a crise enquanto *“incentivo”*, constatam que, efetivamente, este não tem sido um caminho tão seguido em Portugal quanto seria desejado. E isto essencialmente por dois aspetos: i) as empresas procuram a todo o custo conseguir mercado e aceder às poucas obras ainda disponíveis, ideia bem patente nas

palavras do Engenheiro Jorge Carneiro também corrobora esta ideia ao afirmar que “*o desespero de algumas empresas é tanto que tentam a todo o custo ganhar obras... tentam tudo menos alianças*”; ii) e, por outro lado, há ainda alterações necessárias ao nível da mentalidade dos empresários portugueses e, no caso específico de Braga, cujas empresas são marcadamente de índole familiar. Esta característica impede que os empresários pensem na ideia de aliança como um caminho indubitavelmente a ser seguido. Como refere o Engenheiro Rui Teixeira sobre a possibilidade de se estabelecerem alianças em Braga “*Sinceramente não acredito nisso*”... “*por causa da mentalidade*”, “*O caminho poderia passar por aí, agora não sei se os empresários de Braga estarão com essa mentalidade. Ou seja, pôr à frente das empresas deles outra pessoa a mandar*”.

Neste sentido, é reconhecido o papel da realização de alianças enquanto resposta ao atual panorama de crise instalada, todavia, falta ainda implementar, na prática, esta constatação teórica.

8.4. Síntese e conclusões

Em suma, é então possível concluir que efetivamente a crise influencia a realização de alianças, sendo frequentemente vista como um “*incentivo*” à sua realização.

Este papel de relevo que é dado à criação de alianças resulta sobretudo do facto de os mercados estarem cada vez mais abertos a investimentos estrangeiros e a empresas que vindas de fora possuem maior dimensão e estrutura comparativamente às nacionais. Neste sentido, apenas a aliança fomenta um crescimento junto das empresas nacionais, todas juntas é possível apresentarem-me como mais fortes, como possuidoras de uma maior escala, juntas reúnem os seus recursos, rentabilizando-os e impedido que sejam desperdiçados por vezes nas mesmas coisas, repetindo os erros que outras concorrentes repetiram. Fazer alianças significa acrescentar valor a uma concorrente e ao mesmo tempo crescer com ela.

Em tempo de crise acontece ainda um outro grave problema: a escassez de obras. Se há menos obras, as empresas devem ser capazes de perceber que, aliando-se, têm maior probabilidade de conseguir o pouco que ainda resta. Ou seja, as alianças contribuem ainda para uma diminuição da concorrência, uma vez que os concorrentes se tornam parceiros nos concursos. Porém esta escassez de obras pode provocar um outro fenómeno, o de receio pela realização de alianças, parecendo isto um pouco paradoxal.

Isto é com a crise diminui a carga de obras e a aliança surge então como um meio de as empresas se fortalecerem e diminuírem a concorrência, porém as empresas também começam a pensar segundo um ponto de vista mais egoísta e a desejar tudo para si. Tornam-se receosas de ser contaminadas pelas empresas que já estão doentes do ponto de vista económico-financeiro e sua luta diária passa a ser por sobreviver, acabando a possibilidade de aliança por, por vezes, nem sequer constar dos seus planos uma vez que a prioridade é apenas lutar pela sobrevivência da empresa.

Finalmente, o cariz familiar das empresas pode ainda contribuir para a dificuldade de se estabelecerem alianças, uma vez, que estas podem ser levadas a concluir que estabelecer-se enquanto parceiro de outra empresa, pode conduzir à perda da sua própria identidade.

Em suma e apesar de tudo o que foi referido, a crise deve ser encarada como um “*estímulo*” à realização de alianças entre as empresas.

PARTE V - CONCLUSÃO

9. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

9.1. Introdução

O presente capítulo encerra a dissertação, apresentando e sintetizando as grandes conclusões do trabalho de investigação realizado sobre o comportamento competitivo no seio de alianças estratégicas horizontais no setor da construção civil e obras públicas.

Começa-se, na secção 9.2., por apresentar e discutir as principais conclusões desta investigação que permitem levar à resposta da questão de investigação desta dissertação. De seguida na secção 9.3. são apresentados os contributos da dissertação e na secção 9.4. as limitações e sugestões de investigação futura.

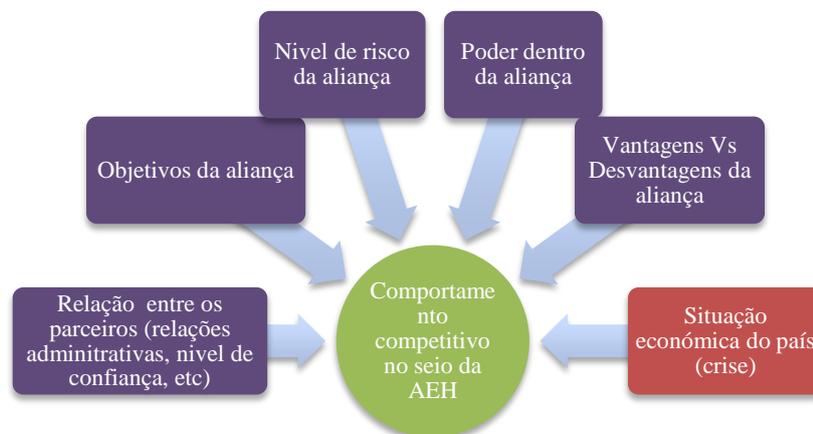
Findando a dissertação na secção 9.5. podemos ver as principais conclusões que se retiram deste capítulo.

9.2. Principais conclusões

Relembremos que um dos objetivos gerais deste trabalho passou por compreender como é gerido o comportamento competitivo das empresas envolvidas em alianças estratégicas horizontais no sector da construção civil e obras públicas.

Com a realização desta investigação conclui-se que o comportamento competitivo que a empresa adota dentro da aliança depende de diversos factores (ver figura 10).

Figura 10 – Fatores do comportamento competitivo no seio de alianças



Fonte: Elaboração própria

Através da análise da figura 10 podemos ver as várias características da aliança estratégica horizontal que afetam o comportamento competitivo dentro da aliança, juntamente com a situação económica do país. Dependendo destes fatores o comportamento competitivo pode-se tornar mais cooperativo ou pelo contrario mais rival.

Conclui-se que os principais fatores que afetam a cooperação ou a rivalidade entre aliados, são a relação entre as empresas e o poder que detêm na aliança. Em Braga, a relação entre as principais empresas pauta-se pela existência de muita concorrência e de rivalidade por serem empresas essencialmente de cariz familiar. Apesar disto, quando é necessário, são capazes de estabelecer parcerias fruto da boa relação que pelo menos teoricamente mantêm entre si. É importante que haja uma boa interação, boa troca de informação e, sobretudo confiança, para que a aliança consiga triunfar com sucesso.

Neste sentido a escolha do parceiro torna-se crucial. Concluiu-se que estas são feitas tendo essencialmente por base os objetivos das alianças, a relação entre as diferentes empresas e a localização geográfica de cada uma delas, sendo que este último ponto gera discussão sobretudo num país tão pequeno como Portugal em que está tudo muito próximo. Os parceiros escolhem-se uns aos outros tendo por base primeiro na relação que mantêm com a empresa (ou pessoas da empresa) e depois nos objetivos que querem atingir e a complementaridade que cada empresa pode trazer a outra. Isto é, numa aliança interessa integrar aqueles parceiros que conhecemos e sabemos que podemos confiar e que introduzam novos e úteis elementos para o desenvolvimento da obra.

Já no que toca ao poder, dentro de uma aliança, é dito frequentemente que ninguém tem mais poder do que nenhum outro. Esta assimetria no poder apenas se verifica se houver algum parceiro com mais percentagem, mas isso é sempre definido no início. Contudo existe sempre um líder dentro da aliança, e foram vários os entrevistados que admitiram que a empresa busca sempre essa liderança.

Deste modo conclui-se que a empresa tende a ser mais cooperativa dentro da aliança quanto maior for o poder que a empresa detém na aliança e/ou quando esta tem uma relação próxima e de confiança com o seu parceiro.

Para além disto os objetivos da aliança e clareza quanto a eles são um fator também bastante importante no que concerne ao comportamento competitivo. Concluiu-se que deve haver clareza quanto aos objetivos a que se propõem, desde o início e estes devem sobrepor-se a quaisquer interesses individuais que as empresas possam possuir. Verificou-se ainda que a necessidade de complementaridade, de ganhar dimensão, de partilha de risco, de ganhar obras, diminuir a concorrência, ganhar competitividade, conquistar mercado, aliar interesses estratégicos e adquirir capacidade técnica, são os principais motivos que levam à realização de uma aliança. E que quantas mais vantagens a aliança trazer à empresa mais esta tende a cooperar. É necessário que as vantagens ultrapassem as possíveis desvantagens existentes em qualquer aliança e verificou-se que em alguns casos estas desvantagens criam grandes riscos que inibem as empresas de se aliarem. Embora haja quem considere que não existe qualquer risco na realização de uma aliança, há ainda quem aponte variados riscos desde financeiros à perda de pessoal para outra empresa. Quanto maior for o risco maior é a desconfiança e consequentemente menor é a cooperação entre as empresas.

Para além de tudo isto, a situação económica do país e consequentemente das empresas é também um grande fator que condiciona o comportamento competitivo das empresas dentro da aliança estratégica.

A crise económica que vivemos influencia a realização de alianças, sendo frequentemente vista como um “*incentivo*” à sua realização. Os mercados estão cada vez mais abertos a investimentos estrangeiros e as empresas vindas de fora possuem maior dimensão e estrutura comparativamente às nacionais.

Neste sentido, apenas a aliança fomenta um crescimento junto das empresas nacionais, todas juntas é possível apresentarem-me com mais força, como possuidoras de uma maior escala, juntas reúnem os seus recursos, rentabilizando-os e impedido que sejam desperdiçados por vezes nas mesmas coisas, repetindo os erros que outras concorrentes repetiram. Fazer alianças significa acrescentar valor a uma concorrente e ao mesmo tempo crescer com ela. Para além disto foi unânime entre os entrevistados a ideia de que com a falta de obras, as empresas devem ser capazes de perceber que, aliando-se, têm maior probabilidade de conseguir o pouco que ainda resta. Ou seja, as alianças contribuem ainda para uma diminuição da concorrência, uma vez que os concorrentes se tornam parceiros nos concursos. Porém esta escassez de obras nalguns

casos pode provocar um outro fenómeno, o de receio pela realização de alianças. Isto é com a crise diminui a carga de obras e a aliança surge então como um meio de as empresas se fortalecerem e diminuírem a concorrência, porém as empresas também começam a pensar segundo um ponto de vista mais egoísta e a desejar tudo para si. Tornam-se receosas de ser contaminadas pelas empresas que já estão doentes do ponto de vista económico-financeiro e sua luta diária passa a ser por sobreviver, acabando a possibilidade de aliança por, por vezes, nem sequer constar dos seus planos uma vez que a prioridade é apenas lutar pela sobrevivência da empresa.

Quanto às empresas analisadas, verificou-se ainda que o seu cariz familiar pode ainda contribuir para a dificuldade de se estabelecerem alianças, uma vez, que estas podem ser levadas a concluir que estabelecer-se enquanto parceiro de outra empresa, pode conduzir à perda da sua própria identidade. O risco decorrente da possibilidade de alguma das empresas parceiras entrar em insolvência também é um fator de inibição de alianças em contexto de crise.

Assim sendo conclui-se que a crise económica deveria incentivar à realização de alianças contudo na prática não é isso que tem acontecido. No caso das empresas de Braga, são vários os entrevistados que entendem a fusão como uma salvação e uma enorme solução para todas, contudo é de opinião de todos que essencialmente devido à mentalidade e cultura destas empresas, esta situação torna-se impensável. O comportamento competitivo dentro da aliança estratégica, nesta situação, tende a tornar-se mais rival e menos cooperativo, devido aos receios e desconfianças existentes.

Por fim, concluiu-se que para haver sucesso numa aliança estratégica é fundamental que *“remem todos no mesmo sentido”*, que haja cooperação, confiança, lealdade, boa relação entre todos e muito empenho nos objetivos que a todos são comuns. Especialmente no mercado da construção civil e obras públicas, atualmente tão pouco repleto de obras, importa que as empresas se aliem no sentido de ganhar dimensão, de partilham riscos e competências. Uma vez que apenas deste modo conseguirão chegar a mercados que sozinhas não conseguem atingir.

Porém também se conclui que a empresa nunca confia a 100% na sua parceira, tal como disse o Engenheiro António Veloso *“é um bocadinho anti-espírito do empresário. Convém estarmos sempre de olhos bem abertos. Mas, estar atento faz parte das competências de quem tem responsabilidades. Confiar, desconfiando”*. Este aspeto

mostra que apesar de todos acreditarem que o sucesso existe de mãos dadas com a confiança, entre empresas diretamente rivais esta teoria se torna impossível de realizar na prática.

É necessário que haja clareza e definição de objetivos e de papéis para que o sucesso seja um hábito nas alianças estabelecidas entre empresas que, sozinhas, são rivais entre si. No entanto, como vimos existem ainda diversos fatores que dificultam a cooperação entre estas empresas que apenas poderão ser ultrapassados com tempo e mudanças de mentalidades.

9.4. Contributos da dissertação

O outro objetivo geral desta dissertação passava por esta vir a ter utilidade prática para as empresas, empreendedores, economistas, gestores e qualquer outro indivíduo ligado ao mercado de trabalho.

De facto este objetivo foi com concluído com sucesso. O presente estudo vem alertar as empresas a pensarem nas alianças estratégicas de uma forma mais estruturada e como potencial fonte de vantagem competitiva, essencialmente no momento de conjuntura económica com que nos deparamos.

As empresas podem ainda refletir sobre os diversos fatores apontados como influenciadores do comportamento competitivo dentro da aliança estratégica, de modo a conseguirem tornar os seus parceiros mais confiáveis e mais cooperativos. Podem e devem também refletir sobre as suas próprias atitudes e entender que o que têm a ganhar pode abafar por completo aquilo que pensam poder perder dentro da aliança estratégica.

Também é necessário entender que para que a cooperação possa trazer vantagens realmente competitivas para a empresa é necessário saber cooperar, reconhecer e conhecer os mecanismos que lhe estão associados e desenvolver uma forma de o conseguir.

Para além destes contributos para as empresas, a presente dissertação revela também ter um grande contributo a nível da teoria e investigação. A revisão de literatura efetuada neste trabalho permitiu entender que a informação sobre alianças estratégicas é gigantesca, que também é possível encontrar muitas investigações sobre comportamento competitivo, contudo não existem assim tantos estudos sobre a dualidade entre cooperação/rivalidade existente dentro de uma aliança estratégica horizontal. Ainda mais num setor tão abalado pela situação atual de crise que o mundo atravessa.

9.5. Limitações da investigação e sugestões de investigação futura

Ao longo da realização de qualquer investigação é comum encontrarem-se alguns entraves, algumas limitações que dificultam a conclusão daquilo que é pretendido. Esta dissertação não é uma exceção.

De facto foram encontradas limitações em várias etapas ao longo da realização da dissertação.

Inicialmente, deparei-me com a falta de informação disponível sobre o tema. Depois a nível metodológico, tinha sido escolhido o método quantitativo, mas devido à crise que o sector apresenta e ao grande número de empresas que fecha diariamente, este tornou-se impossível de realizar. Por outro lado a escolha de um método qualitativo impossibilitou a generalização dos resultados do estudo de modo a possibilitar a apresentação de um quadro representativo da realidade portuguesa ou até mesmo sectorial, e para além disso o acesso a dados torna-se difícil devido à pouca disponibilidade que as pessoas apresentam nestas situações.

A grande limitação existente nesta investigação prendeu-se na recolha e tratamento dos dados. Uma recolha de dados deste tipo requer muito tempo e muita insistência. Por vezes o simples agendamento de uma única entrevista pode levar semanas fruto da indisponibilidade dos entrevistados pretendidos. E a dependência que se cria sobre os entrevistados é uma grande limitação que pode vir a ter consequências graves numa investigação deste tipo.

Para uma investigação futura poder-se-ia aplicar um estudo quantitativo com uma amostra representativa de modo a ser possível generalizar os resultados obtidos e criar um panorama português ou sectorial. Ou então poder-se-iam analisar, através do método do estudo de caso, algumas alianças estratégicas realizadas de modo a se obterem resultados mais práticos sobre esta temática.

9.6. Síntese e conclusões

Este trabalho evidenciou diversos aspetos fundamentais, que estão relacionados com a capacidade competitiva das empresas. Entre os diversos aspetos em causa, salienta-se a capacidade de uma empresa cooperar e competir em simultâneo.

Foram analisadas as características das alianças estratégicas entre empresas concorrentes, o seu comportamento competitivo e o papel que a crise económica desempenha na realização de alianças estratégicas horizontais.

Esta investigação foi concluída com sucesso visto que permitiu responder à questão de investigação: Como é gerido o comportamento competitivo no seio de alianças estratégicas horizontais entre empresas de construção civil e obras públicas?

De factos são vários os fatores que afetam a gestão do comportamento competitivo dentro duma aliança deste tipo, e as várias características da aliança estratégica, como é o caso dos seus objetivos e clareza, da escolha do parceiro, nível de risco da aliança, quantidade de poder, relação entre empresas e as vantagens e desvantagens da aliança juntamente com a situação económica do país são os principais fatores que vão definir o comportamento competitivo adotado pela empresa dentro da aliança. É a conjugação destes fatores que leva à maior cooperação ou rivalidade da empresa dentro da aliança com o seu rival.

PARTE VI – APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice I – Guião de entrevista

Início do diálogo, com a minha apresentação, referindo o tema da dissertação e a importância da entrevista. (duração: 5 minutos)

Início da entrevista

1. Comportamento competitivo com principais rivais

- 1.1. Relação entre as empresas de construção civil aqui de Braga.
- 1.2. Empresas com quem se dá melhor e pior dentro das maiores de Braga.
- 1.3. Frequência com que a empresa costuma realizar alianças estratégicas.

2. Alianças estratégicas horizontais

- 2.1. Principais motivos e objetivos que levam a empresa a realizar alianças estratégicas.
- 2.2. Clareza nos objetivos da aliança e seu conhecimento nas primeiras fases por todas as empresas envolvidas.
- 2.3. O risco de realizar alianças entre empresas concorrentes.
- 2.4. A crise como incentivo às alianças (fusões, aquisições, etc.).
- 2.5. Vantagens e desvantagens na realização de uma aliança com um concorrente.
- 2.6. Fatores relevantes na escolha do parceiro.
- 2.7. Importância da localização geográfica na escolha do parceiro.
- 2.8. Fatores relevantes para obter sucesso numa aliança com um concorrente.
 - 2.9. Políticas e/ou regras adotadas pela empresa na elaboração de uma aliança deste tipo.
 - 2.10. Aliança (s) horizontais realizada(s) pela empresa neste momento.

3. Coopetição

Relativamente aos consórcios Way2B, DST/ABB na privatização da Aquapor e construção do estádio Braga (ASSOC):

- 3.1. Principais motivos e que levaram à realização destas alianças e os seus objetivos.
- 3.2. Partilha dos objetivos entre as empresas envolvidas desde início.
- 3.3. Semelhança dos objetivos entre as empresas parceiras.

- 3.4. Interação entre os parceiros.
- 3.5. Troca de informação entre as empresas.
- 3.7. Poder das empresas envolvidas tendo em conta a presidência.
- 3.8. Ambiente entre os funcionários aquando da realização das obras.
- 3.9. Confiança entre os parceiros.
- 3.10. Satisfação com a escolha dos parceiros.
- 3.11. Sucesso da aliança.

Fim da entrevista.

Agradecimento pela disponibilidade e entrega para preenchimento do seguinte documento (duração: 5 minutos):

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Ano de Nascimento:

2. Escolaridade:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

3. Nº de anos na empresa:

4. Nº de anos no sector da construção civil e obras públicas:

Obrigada pela disponibilidade.

Apêndice II – Entrevista enviada por correio electrónico

Antes de mais obrigada pela sua disponibilidade. O meu nome é Ana Peixoto, sou licenciada em economia pela Universidade do Minho e estou a terminar o mestrado em economia industrial e da empresa na mesma universidade. A minha tese recai sobre o estudo das alianças estratégicas (consórcios, aquisições, fusões, etc) entre algumas das principais empresas de construção civil e obras públicas de Braga (Casais, FDO, Britalar, J.Gomes, Rodrigues e Névoa, DST, ABB e Eusébios). É muito importante que seja o mais sincero possível e que tente sempre desenvolver ao máximo a sua ideia

1. Questões genéricas que pretendem saber a sua opinião em relação às alianças estratégicas em geral:

- Do que conhece como pensa ser a relação entre as empresas de construção civil aqui de Braga?
- Quais pensa serem os principais motivos que levam uma empresa a realizar alianças estratégicas com empresas concorrentes?
- Considera um risco realizar alianças com empresas do mesmo sector e de dimensões semelhantes? Porque?
- Acha que a atual crise que vivemos é um incentivo às alianças (fusões, aquisições, etc.)? Porque?
- Que vantagens e desvantagens vê na realização de uma aliança com um concorrente?
- Normalmente como é feita a escolha dos parceiros para a aliança?
- A localização geográfica é um fator importante na escolha do parceiro? Que outros fatores considera mais relevantes?
- O que acha que é necessário para obter sucesso numa aliança com um concorrente?

2. Relativamente à Way2B/Aquapor:

- O que pensa que levou à realização desta aliança e quais os seus principais objetivos?
- Esses objetivos foram partilhados entre todas as empresas envolvidas desde início? Pensa que eram semelhantes em todas as empresas envolvidas na

aliança?

- Como foi a interação entre os parceiros, tendo em conta que serem empresas muito rivais e da mesma zona do país?
- Alguma empresa detinha ou detém mais poder que as restantes na aliança?
- Tendo em conta que as empresas são concorrentes diretas a troca de informação entre as empresas parceiras é fácil? E a confiança entre os parceiros, é ou sempre foi total?
- Como era/é o ambiente entre os funcionários das diferentes empresas? Não existe nenhum atrito? (*esta questão não foi utilizada para o caso da Aquapor, visto que numa aquisição não faria sentido*).
- Pensa que se tivesse sido possível, alguma das empresa teria trocado de parceiro (s)? Porque?
- Considera que a aliança foi concluída com sucesso?

Para terminar gostaria que preenche-se o seguinte documento:

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Ano de Nascimento:

2. Escolaridade:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

3. Nº de anos na empresa:

4. Nº de anos no sector da construção civil e obras públicas:

Muito obrigada pela disponibilidade.

Apêndice III – Principais objetivos das alianças estratégicas horizontais

1.1. Principais motivos e objectivos na realização de alianças			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“Entrevistador – exatamente. Então por que é que realiza alianças normalmente, é por questões financeiras. Entrevistado – É assim, todas estas organizações têm que tirar lucro financeiro, portanto essa pergunta... Entrevistador – Sim, mas normalmente... Entrevistado – Normalmente é porque nos traz vantagens para a empresa, neste caso <u>vantagens financeiras</u>. Eu se me alio a determinada empresa né porque ela me <u>acrescenta valor, tem qualquer coisa que eu não tenho, me complementa, me uno porque eu sozinha não tenho força para ir, com ela tenho mais força ou me uno para eliminar concorrência</u>. Isto tem tudo lógica, isto.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Vantagens financeiras; Complementaridade – <i>tem qualquer coisa que eu n tenho</i>; Ganho de dimensão; Eliminar concorrência.
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“Entrevistador: E nas alianças em geral, sem ser essas que falámos. Quais acha que são os motivos que levam à formação de uma aliança?</p> <p>Entrevistado: Eu acho que o principal objectivo é criar condições para <u>ganhar a obra</u>. Questões em que cada uma das empresas por si <u>teria mais dificuldades em conseguir ganhar a obra, juntando-se essa probabilidade aumenta</u>.</p> <p>Entrevistador: Ganhar dimensão.</p> <p>Entrevistado: <u>Ganhar dimensão</u>. A questão do lobby também. Em Portugal é um bocado tabu falar disso, mas nos outros países há lobbistas, e isso é profissionalizado, digamos. <u>E é muito natural que determinadas empresas tenham mais...se identifiquem mais com determinados donos de obra. Quer sejam privados, quer sejam públicos, trabalham mais que os outros e à partida há uma facilidade maior em trabalhar com esses clientes</u>. Juntando-se conseguem trabalhar um bocado...na DST fizemos uma aliança com a (?), um consórcio com a (?) para o aeroporto, para a ANA Aeroportos. E eu acho que é um bom exemplo do que deverá ser um consórcio e do que deverão ser os motivos para realizar um consórcio. A (?) é uma empresa pequenina de Lisboa, que tem uma filosofia completamente contrária ou diferente do grupo DST. É uma empresa só com quadros técnicos – não tem operacionais, só tem equipas de gestão e tem numa escala pequena. <u>Mas é uma empresa que trabalhava já há muitos anos para a ANA Aeroportos e tinha uma relação privilegiada com esse cliente</u>. Por sua vez, a DST não costumava trabalhar para a ANA Aeroportos, e sozinha era difícil conseguir ganhar a obra para a DST, e formou-se um consórcio que foi bom para ambas as partes. Ao mesmo tempo, <u>ganhámos a obra muito por ajuda da (?) que nos ajudou a entrar para esse cliente, digamos. Mas por outro lado, a (?) só conseguiu os resultados de produção que aquela obra teve, porque depois a DST levou, por exemplo, metalomecânica – em que albergámos completamente o projecto para o otimizar, foi a nossa equipa de projectos de metalomecânica, depois fizemos os exteriores com as nossas equipas. Houve aqui um conjunto de sinergias que foram conseguidas, por serem empresas completamente diferentes com filosofias completamente diferentes, juntando-se tiveram mais possibilidade em ter sucesso. Acho que foi bastante bem sucedido.</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Principal objectivo é ganhar a obra: Ganho de dimensão; Relações com os clientes – <i>Uma empresa que tenha uma boa relação com o cliente que pretendemos atender é uma boa parceira</i>. Complementaridade – <i>Eles tinham a relação com o cliente e nós o material e know-how necessário; por serem empresas completamente diferentes com filosofias completamente diferentes, juntando-se tiveram mais possibilidade em ter sucesso</i>.

	<p>Eng. Jorge Carneiro (DC)</p>	<p>“...Foi uma obra para um estádio num país estrangeiro em que nós vamos conhecer parceiros designados de uma outra empresa com quem já trabalhamos e que nos pôs neste negócio... Pronto, normalmente há um bom relacionamento com aquele cliente, ele reconheceu em nós <u>competência técnica</u>. Neste caso não se pedia, eventualmente, preços mas mais competência técnica porque é um estádio, portanto... Perguntou-nos se nós queríamos ir para esta obra com eles. Nós dissemos que sim... Neste caso, estamos a ganhar uma obra que de outra forma não teríamos conseguido. Nem tínhamos conhecimento de que ela existia num mercado onde nós não estamos.”</p> <p>“Entrevistador – Quais é que são os motivos que levam normalmente à realização de uma aliança?” Entrevistado – Eu acho que o motivo principal que leva a fazer uma aliança é <u>ganhar competitividade</u>. Esse é que é o objetivo. Mas também pode ser, por exemplo... Pode ser <u>ganhar obras e tornar-se mais competitivo no preço</u> para ganhar obras como pode ser nichos de mercado que normalmente não temos e então aliamos-nos a empresas que normalmente fazem esse tipo de trabalho e normalmente permite-nos receber esse tipo de obra. Também pode ser, já fizemos isso... <u>Quando queremos entrar em mercados novos, no estrangeiro, por exemplo, aliamos-nos a uma empresa que já lá trabalha que nos dão feedback e informação que nós não temos até certo ponto</u>. E portanto acho que fundamentalmente é ganhar competitividade em termos de preço e ganhar acesso a obras ou a mercados onde normalmente não estamos.</p> <p>Entrevistador – Quanto aos objetivos, é mais ou menos isso, não é, é igual? Entrevistado – Não é bem igual, não é... Há alianças que se fazem pra nos tornarmos mais competitivos em termos de preço e há alianças que se fazem para acedermos a obras que normalmente não teríamos acesso ou a mercados que não teríamos acesso, ou seja, não é necessariamente para se ser competitivo, também pode ser para aceder a obras ou a mercados onde normalmente não temos acesso.</p> <p>Entrevistador – Também pode ser um bocado para diminuir a concorrência. Porque se se aliar a um concorrente está a diminuir... Entrevistado – Também pode... Em alguns casos também pode ser estratégico... <u>Uma pessoa aliar-se a uma empresa forte e portanto, aliando-nos partimos do princípio que é “opah, não vamos fazer tudo, fazemos metade mas temos mais garantias de fazer metade do que de fazer tudo”</u>. Portanto, só ter 50% de alguma coisa é melhor do que ter 0%, nada. Também...</p> <p>Entrevistador – Costuma acontecer? Entrevistado – <u>Não, por acaso acho que não...</u> não me ocorre nenhum caso em que... Até porque esse tipo de aliança é sempre um tipo de aliança... Há muitas empresas que não... É complicado... Porque pode ser visto como... <u>Até pelo dono da obra como uma tentativa de manipular o mercado...</u> E, portanto, eu que me lembre, não me recordo das vezes que isso foi pensado, mas que eu me lembre que tenha resultado alguma coisa dessa experiência, não tou a ver... Porque também regra geral, <u>quando acontece uma coisa dessas, a empresa que propõe a aliança tende a ser a empresa que tá mais fraca, portanto, aquela que sente mais necessidade de se aliar a outra empresa mais forte e portanto, por isso mesmo, a outra empresa que é mais forte também sente que não tem necessidade de se aliar porque é a mais forte. E portanto depois não chega a acontecer</u>, portanto eu nem me estou a lembrar de nenhum caso em que tenha acontecido isso. E, por outro lado, as empresas têm que ter cuidado porque isto pode ser visto como manipulação do mercado, não é? Há consenso, mas tem que ser transparente.”</p>	<p>• Porque realizar alianças: Competência técnica; Propostas de outras empresas envolvidas noutros mercados diferentes; Motivo principal é o ganho de competitividade; Ganhar obras; Ganhar entrada em novos mercados – <i>Aliarem-se a empresas de outros mercados para conquistar esse mercado;</i> Diminuir concorrência; Interesse estratégico - <i>Uma pessoa aliar-se a uma empresa forte e portanto, aliando-nos partimos do princípio que é “opah, não vamos fazer tudo, fazemos metade mas temos mais garantias de fazer metade do que de fazer tudo”</i> (Contudo não acontece muito até porque pode ser visto pelo dono da obra como uma forma de manipular o mercado) - <i>quando acontece uma coisa dessas, a empresa que propõe a aliança tende a ser a empresa que tá mais fraca, portanto, aquela que sente mais necessidade de se aliar a outra empresa mais forte e portanto, por isso mesmo, a outra empresa que é mais forte também sente que não tem necessidade de se aliar porque é a mais forte. E portanto depois não chega a acontecer,</i></p>
--	---------------------------------	--	--

	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – Então, normalmente, o que leva à realização de uma aliança é, neste caso, esta empresa é mais internacionalização?” Entrevistado – Vamos lá ver, eu se tivesse que me... mesmo para uma obra em Portugal, se tivesse que me ligar, já liguei, já liguei a outras empresas. Por exemplo, temos aqui uma empresa na área das caixas de.. com a qual temos uma excelente relação e também já nos ligaram para fazer alguns, que é a Facal, e portanto, os negócios complementam-se. Enquanto a Bysteel faz.. em aros, estruturas, faz isso tudo, não tem a competência a caixilharia no fim. É que, às vezes, quem contrata um negócio esquece-se realmente que o pacote seja oferecido e portanto, é o que fazemos, sendo que há empresas com quem temos uma relação especial e como temos alguns subempreiteiros que trabalham para nós, com quem temos também uma aliança. A aliança estratégica, vamos lá ver... isto não é só num sentido, <u>eu ligo-me a construtores para ganhar negócios e para construir as obras e portanto aí, ligo-me a outros fornecedores</u>. Mas também temos a questão dos <u>sub empreiteiros que estão comigo há anos e que prestam serviços à Bysteel e que eu muitas vezes ganho negócios porque tenho uma participação com eles e posso contar com a participação deles quando estou a preparar propostas</u>, quando preciso de chegar a determinados valores...só assim é que... Eu resumo no seguinte: as empresas só existem... Estas alianças estratégicas só... Eu não sei... Isto consegue-se a vários níveis... Nós temos ligações com <u>subempreiteiros com quem temos relações muito especiais</u>... E temos alianças afetivas com eles... Como temos com concorrentes, como temos com empreiteiros gerais que às vezes até são meus clientes... Eu tenho empreiteiros gerais que são meus clientes mas com quem já me juntei para negócios próprios.</p> <p>Entrevistador – E quais são os objetivos que normalmente são... Entrevistado – o objetivo é essencialmente <u>ganhar dimensão, incorporar competências que a empresa sozinha não tem, incorporar valências que a empresa não tem, é dispersar risco... É uma forma de nós não correremos o risco sozinhos...</u> Julgo que basicamente é isto, não é? <u>É alargar o espectro de competências, dispersar risco e ganhar dimensão.</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças (nesta empresa): São usadas principalmente para a internacionalização; Complementaridade; Ganhar negócios e obras – <i>nesta empresa de especialização (Bysteel) faz sentido aliar-se a outros fornecedores;</i> Fidelidade de alguns subempreiteiros com quem trabalha à muito tempo; Ganhar dimensão; Alargar as competências; Partilha de risco.
ABB	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“Entrevistado: Do ponto de vista geral concretamente a que se faz vamos chamar as sinergias que cada empresa ganha em fazer aliança com outras empresas, não é. <u>Faz a diminuição de risco, portanto o risco é sempre a dividir por duas ou três empresas conforme a sociedade ou associação que está a fazer.</u></p> <p>Entrevistador: Está a falar dos motivos, não é? Entrevistado: Concretamente. <u>Consegue abranger muito mais mercado digamos assim, estando aliadas a outras empresas porque têm uma capacidade muito maior a chegar a outros sítios, provavelmente a obras onde não conseguiam chegar quer em volume quer em Know-how, não é?</u> Vou dar um exemplo de uma empresa mais vocacionada para a construção civil e outra mais vocacionada para a área de infra-estruturas, se, se interligarem conseguem digamos em conjunto irem a quase totalidade de todas as obras que existem, porque abrangem já muitas coisas. Esteve formada em?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Partilha de risco; Alcançar novos mercados; Alargar competências/conhecimentos;
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“Entrevistador – Agora relativamente às alianças que tem feito. Na sua opinião, quais são os objetivos que levam à realização de alianças?” Entrevistado – Penso que não é só, mas é fundamental... Bem, aquelas que nós temos feito tem a ver com economias de mercado, ou seja, o caso concreto da ASSOC foi provavelmente <u>juntar a fonte produtiva de 7 empresas do mercado...</u> Todas elas já com alguma dimensão nacional mas que não tinham a força, nem a capacidade para concorrer a outras infraestruturas, nomeadamente em meios urbanos e portanto a constituição da ASSOC era, era uma excelente ideia...<u>permitia concorrer a grandes obras, não só nacionais, como também internacionais..</u> Pena foi tenha restringido a sua atividade à construção do estádio do Braga... A ASSOC albergava já uma grande capacidade...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Ganho de produtividade; Ganho de dimensão; Ganhos de economias de escala;

		<p>Entrevistador – Era já de uma grande dimensão... Entrevistado – Era... Económica e produtiva de grande dimensão.</p> <p>Entrevistador – Mas então no geral pensa que é para agarrar economia de escala? Entrevistado – <u>Exatamente.</u>”</p>	
FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“Entrevistador: E o que é que acha que...quais são os principais motivos que levam à realização de uma aliança, e os seus objectivos? Normalmente...</p> <p>Entrevistado: É assim, as alianças surgem por vários motivos. Tanto pela <u>dimensão de uma obra, que justifica ter mais de uma empresa</u>. Pode surgir <u>pela especificidade da obra</u> – ou seja, por haver uma obra que tenha uma forte componente de informações especiais e uma forte componente de especialização e, depois também uma forte componente na parte de edifícios. E pode uma empresa muito vocacionada para edifícios, faltar-lhe a componente de geotecnia por exemplo. Quando digo geotecnia falo de operações especiais como armação de estacas, etc, etc. Em termos de equipamento, de tecnologia e alvará próprios. E às vezes nós não temos alvará para determinadas obras. Portanto, a insuficiência de alvará, dependendo da especificidade dos trabalhos da obra. Pode ser a capacidade de, vamos supor que vamos fazer uma escavação, enfim, de milhares e milhares de metros cúbicos. Pode interessar ir junto com uma empresa que tem N equipamentos – giratórias, dumpers, camiões - em que é preciso num curto espaço de tempo resolver. Portanto, falo da <u>necessidade de criar capacidade para ter a obra em determinado espaço no tempo, e pode ser por competências das próprias empresas</u>. Uma não está tão vocacionada para processos eólicos. Nos últimos anos integrou neste grupo, a GEOU que é uma empresa de relações sociais. Mas, por exemplo, nós concorremos com a OPUEI também na nova sede da EDP em Hong-Kong, em que tinha uma componente de geotecnia brutal. Portanto, toda a gente se apercebeu rapidamente que tinha que haver alguma das empresas de geotecnia, porque que era um dos pontos que valia muito dinheiro. E onde era preciso aplicar números específicos. E portanto, uma empresa que não se associasse logo a um destes elementos fortes do sector partia um bocadinho atrás. Portanto tem haver com isso, tem haver com a necessidade de cada obra e tem haver com <u>complementaridade de competências</u>. Naturalmente também tem haver com outra coisa...tem haver, às vezes também tem haver, por exemplo, com o lobby. O lobby. <u>Acho que todos temos noção que há lobby, portanto pode haver um concurso onde hajam, por exemplo, sete empresas com competências para poder concorrer ao concurso, em que duas são fortíssimas, são os candidatos digamos, com mais competência e mais apetência e talvez sejam eventualmente preferidos para fazer aquela obra, e em vez de estarem a guerrear, decidem logo apresentar uma proposta conjunta, eventualmente colocando todo o resto já, teoricamente, mais para o fundo da fila e ganharem logo ali uma certa vantagem, sem se estarem a bombardear um ao outro, porque pode ser esse o interesse. Quando...não se juntam por simpatia, ou seja para apanharem uma boleia</u>. Porque, por exemplo, eu posso, porque estou a entrar numa área que não é a minha – como por exemplo uma obra marítima. <u>Eu posso dar uma boleia a uma empresa muito habilitada e praticamente com um material focado na obra marítima, mas que é importante entrar na habitação ou edifícios escolares</u>. E eu posso dar uma boleia nos edifícios escolares, como eles não têm currículo, por eles no concurso exigirem quem tem obras feitas, com determinados benefícios com determinado valor – eu dou-lhes boleia nos edifícios escolares e eles dão-me boleia numa obra marítima, em que também vão ao currículo eu não tenho nada disso – não tenho alvará, e não tenho classe nem maneira de concorrer. Portanto, não é por simpatia – <u>eu ajudo-te aqui e tu ajudas-me ali, é um bocado por isso.</u>”</p>	<p>• Porque realizar alianças: Ganho de dimensão - <i>pela dimensão de uma obra, que justifica ter mais de uma empresa.</i> Ganho de competências/conhecimentos - <i>Pode surgir pela especificidade da obra; necessidade de criar capacidade para ter a obra em determinado espaço no tempo, e pode ser por competências das próprias empresas;</i> Complementaridade - <i>eu ajudo-te aqui e tu ajudas-me ali, é um bocado por isso;</i> Conveniência - <i>...sete empresas com competências para poder concorrer ao concurso, em que duas são fortíssimas, são os candidatos digamos, com mais competência e mais apetência e talvez sejam eventualmente preferidos para fazer aquela obra, e em vez de estarem a guerrear, decidem logo apresentar uma proposta conjunta, eventualmente colocando todo o resto já, no fundo da fila e ganharem logo ali uma certa vantagem, sem se estarem a bombardear um ao outro, porque pode ser esse o interesse.</i></p>

	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“Entrevistador – Agora relativamente às alianças que a FDO faz, o que é que acha que leva à realização de alianças... os principais fatores, os objetivos... o que leva a e porquê? Entrevistado – Eu acho que é assim, <u>o principal objetivo é tentar aproveitar as energias de ambas as empresas ou das várias empresas no sentido de permitir maior competitividade a nível de preços.</u> Porque hoje em dia como sabe, o importante é o preço, não é? Porque temos várias técnicas e capacidades técnicas, todas as empresas hoje ao nível da FDO têm... estão habilitadas para fazer qualquer tipo de obra... No entanto, a FDO é mais específica, tem um <i>know-how</i> mais específico na área da construção civil pura, edifícios, hotéis, centros comerciais... construções de habitação, escritórios... aceitou um portfólio mais a esse nível, pavilhões, ginnodesportivos, piscinas, escolas, portanto. Depois, quem entrar no mercado das infraestruturas, nas pontes ou nas estradas, na reabilitação de pontes... <u>para se conseguir entrar numa obra dessas tem que ir á procura de um parceiro, que dado ao <i>know-how</i>, que faça com que a empresa consiga correr a esse tipo obras. E ganhando-a, tenha sempre um parceiro que tenha um conhecimento com mais detalhe da obra...</u></p> <p>Entrevistador – No caso destas empresas cá de Braga, são todas muito semelhantes elas não se complementam... Entrevistado – No caso das obras, <u>elas complementam-se</u>, porque a ABB tem uma grande componente de infraestruturas.</p> <p>Entrevistador – Que a FDO... Entrevistado – Que a FDO tem menos... apesar de ter uma empresa no grupo, de início até eram duas... a parte das infraestruturas até possa ser uma empresa de construções, mas são coisas de pequena escala, arruamentos, movimentos de terras... muitas vezes mais até dentro do próprio grupo do que pra fora, mas a ABB tem um grande <i>know-how</i> ao nível das infraestruturas.</p> <p>Entrevistador – E acha que é esse o principal motivo que leva a... Entrevistado – Sim, eu acho que o principal motivo é mesmo <u>aproveitar as sinergias de empresas que são parceiros numa determinada área de negócio</u>, no caso de infraestruturas, e nós vamos atrás aprendendo também um bocadinho como é que se trabalha e no fundo ir para um mercado que ainda vai havendo que são as infraestruturas, não é?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Ganhar competitividade a nível de preços; Complementaridade – <i>juntar os diferentes conhecimentos das empresas que são parceiros numa determinada área de negócio;</i>
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“Entrevistador – Na sua opinião quais são os principais motivos que levam à realização de uma aliança? Uma aliança estou a falar de consórcio, ACEs... Entrevistado – Para dividir risco, aumentar capacidade, <i>know-how</i>, criar valências, experiências. No fundo, para dividir o risco e aumentar a capacidade financeira e capacidade técnica.</p> <p>Entrevistador – E os objetivos pensa que são os mesmos entre as empresas? Entrevistado – O objetivo é aumentar a possibilidade de um bom resultado, porque as empresas vivem para <u>ganhar dinheiro, para puderem concorrer a uma empreitada, ou negócio, e depois têm o resultado desse negócio. Dividem o risco para aumentar a margem de lucro.</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Divisão de risco; Aumento de capacidade para conseguir o negócio; Obtenção de competências/conhecimentos (<i>know-how</i>); Troca de experiências; Divisão de risco; Ganhar a obra/negócio
Britalar	Américo Reis (AD)	<p>“Entrevistador – Agora relativamente às alianças em geral, sem ser a Way2b especificamente, na sua opinião quais são os principais motivos e objetivos que levam à realização de uma aliança? Entrevistado – Ora bem, os principais motivos, às vezes, nem sempre é o que presidem, nem sempre é o que devia ser, como é <u>o caso da sinergia que facilita aquilo para o qual tendem as empresas ou os parceiros.</u> Nem sempre é este, mas este devia ser um dos principais fatores. Outro fator tem a ver com o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Complementaridade; Partilha de risco.

		<p><u>risco, com a partilha do risco</u> do volume do negócio, divisão do risco. Não assumir o risco por inteiro, também tem a ver com isso. Acho que estes são os dois grandes motivos.</p> <p>Entrevistador – E na prática são esses? Entrevistado – São, mesmo que o primeiro... Por exemplo, o ACE que temos com a ABB, o ACE está a funcionar como uma empresa, como uma nova empresa. Foram adstritas pessoas para tratarem da contabilidade, para tratarem das contas. Apesar de serem técnicos das duas empresas que estão nas obras desse ACE, mas existe uma estrutura própria da ACE, embora continuem a pertencer a cada uma das empresas e tudo se reporta ao ACE. Digamos que conjugamos aqui atividades, <u>a ABB está mais direcionada na parte de infraestruturas, vias de comunicação, estradas, etc., nós mais para a parte de edifícios, tanto uma como outra tem alguma coisa na outra área, mas complementamo-nos nesta perspectiva.</u></p> <p>Entrevistador – Está a falar do ACE...? Entrevistado – ACE... com a ABB.</p> <p>Entrevistador – Com a ABB que.... Entrevistado – Estou a dar como exemplo duas empresas, em duas áreas de atividade complementares.</p> <p>Entrevistador – Para a realização do parque... Entrevistado – Do parque escolar, exato.</p> <p>Entrevistador – Em todo o caso a Way2b também é com a ABB. Entrevistado – Também, com a DST, com a J. Gomes e com Rodrigues & Névoa.”</p>	
Lopes da Silva (DC)		<p>“O que é que acha que leva à realização de alianças... os principais motivos? Os principais motivos é <u>apresentar uma proposta que é mais concorrencial, portanto como disse há bocado é uma questão de uns têm uma valência, outros têm outra e portanto achamos que...</u> Por exemplo, para o mercado externo achamos que se formos juntos para o mercado externo, <u>juntos num investimento maior, o que implica à partida um maior risco se calhar sobre os associados... estamos por um lado a potenciar novas hipóteses de ganhar algumas obras por outro lado também estamos de certa forma a partilhar o risco e portanto se a coisa não correr tão bem como estamos à espera também já não gastamos aquele valor que gastaríamos se fossemos sozinhos.</u> Já fizemos parcerias por exemplo para Moçambique, temos parceria com uma empresa; para o mercado francês temos parceria... francês ou francófono, não é, a gente está a ir para o norte de África, temos com outra... Nós estamos sempre dispostos, estamos sempre abertos a parcerias... uma pessoa que venha ter connosco a dizer que queremos uma parceira e aí nós analisamos, se acharmos... <u>se for vantajosa aí não há nada de mal.</u></p> <p>E os objetivos são um bocadinho diferentes dos motivos? Os objetivos... os objetivos é aquilo que eu disse há pouco. <u>O objetivo é entrar em determinado mercado que poderá ser um mercado em que nós ainda não estejamos implementados ou no caso de já estarmos implementados, como é o caso do mercado nacional, ganhar a obra.</u></p> <p>Também ganhar dimensão, por exemplo? <u>Também, ganhar dimensão.</u></p> <p>No caso de estrangeiros... No caso do exterior sim.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: <ul style="list-style-type: none"> Ganhar a obra/negócio; Complementaridade; Partilha de risco; Tem de trazer vantagem para a empresa; Conquistar novos mercados; Ganhar dimensão; Aliam-se a concorrentes dentro do país para ganhar obras pontuais, se se aliarem permanentemente é para o mercado externo - <i>Mas que nos associamos pontualmente para algo específico ou então mais permanentemente para o mercado externo.</i>

		<p>E os objectivos... Se for ver por exemplo à internet relativamente à Britalar vai encontrar as parcerias todas e o que estamos a fazer... o mercado para aqui e para acolá e portanto temos parcerias com diferentes empresas com as quais normalmente até somos concorrentes dentro do país. <u>Mas que nos associamos pontualmente para algo específico ou então mais permanentemente para o mercado externo.</u>”</p>	
R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador: Relativamente às alianças no geral, sem ter nada haver com casos específicos. Diga-me o que é que acha que são os motivos que levam à realização de uma aliança? Os motivos e os objectivos?</p> <p>Entrevistado: Os motivos que levam à aliança, é <u>conseguir ganhar nome</u>. Por algum motivo, eles não fazem sozinhos...o objectivo é ganhar nome.</p> <p>Entrevistador: Tanto a nível de dimensão? Como financeiro?</p> <p>Entrevistado: Sim.</p> <p>Entrevistador: Ou para complementar?</p> <p>Entrevistado: Não. <u>Não vejo uma aliança como um objectivo complementar</u>. “Tu és mais, tu sabes disto, eu sei disto”, acho que esse não é o principal objectivo. Não tem sido. É o volume quer financeiro, quer real e com isso há novos negócios, não é? Depois os ganhos financeiros directos.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Ganhar popularidade/nome; Ganhar dimensão; Ganhar poder financeiro; Ganhos financeiros directos; A complementaridade não é um factor que leve à realização de alianças.
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“Entrevistador: Agora relativamente às alianças estratégicas em geral. Diga-me, qual acha que são os motivos que podem levar à realização de uma aliança. Nesta empresa, principalmente.</p> <p>Entrevistado: É uma oportunidade de mercado, não é? <u>Nós temos de pensar que o mercado...por vezes, surgem oportunidades em que uma empresa sozinha não consegue ter, se calhar, acesso a esse tipo de mercados. Mas se juntar, se unir forças, não é? Normalmente são isso, oportunidades de mercado que levam à realização da aliança.</u></p> <p>Entrevistador: Para ganhar dimensão?</p> <p>Entrevistado: Sim. <u>Para ganhar dimensão, para conseguir atingir certo tipo de obras. Nesse caso falamos construção civil. Novas obras, não é? É uma questão de unir esforços, de juntar sinergias, por forma a que consiga tirar o melhor proveito da obra.</u></p> <p>Entrevistador: E os objectivos? Os principais objectivos que pensa ter uma aliança? No sector da construção civil.</p> <p>Entrevistado: Os principais objectivos de uma aliança.. O objectivo principal é juntar esforços para conseguir alcançar, <u>o objectivo é sempre a obra</u>, quer seja uma obra pública, uma obra privada, uma obra no estrangeiro, mas é sempre a obra, não é? <u>Reunir os esforços, reunir as máquinas, de forma a que tenha</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Entrar em novos mercados que sozinhos não conseguiam; Agarrar certas oportunidades; Ganhar dimensão - união de esforços e sinergias; Ganhar a obra; Ganhar capacidades necessárias, financeira, técnica... Complementaridade;

		<p><u>capacidade técnica, capacidade financeira, todo o tipo de capacidades que se exigem. Porque há mais exigência, não é? É mesmo uma complementaridade entre todos. Porque um é especialista mais numa coisa, outro noutra e todos juntos conseguimos chegar, alcançar o que não alcançaríamos sozinhos..”</u></p>	
J.Gomes	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“No fundo é o ganhar economias de escala, o acumular de <i>know-how</i> das empresas. Hoje em dia os rácios são fundamentais e as empresas, se não se juntarem em condições, os rácios vão concorrer nas grandes empreitadas. As coisas ganham-se com aumento de escala, isso é fundamental.”; “<u>O principal objetivo é ganhar dimensão para que se possa no futuro ser mais competitivo. Muitas vezes é possível acrescentar capacidade técnica com as alianças. Imagine numa obra que tem um cariz muito de infraestruturas, por exemplo, obviamente que nós não somos muito especificados, podemos unirmo-nos a outro parceiro que tenha essa componente, maior capacidade e poder fazer a obra. Por isso, a dimensão... Os consórcios nem sempre prestam apoio integral. Ou por uma obrigatoriedade de volume, de rácio porque há muitos concursos em que para se fazer um consórcio é preciso ter volumes de faturação que nós por si próprios não atingimos. Ou ___ há sempre uma necessidade de aumentar dimensão, quer no que diz respeito ao corpo técnico, muitas vezes, quer pela necessidade de indicar quadros que nós possamos não ter em número suficiente, quer em termos de rácio de obras que é fundamental; faturação nos últimos anos, o volume de faturação nos últimos anos, cumprimento de requisitos que a empresa por si própria não... No fundo isto é a grande vantagem não é? Depois normalmente há a tática do risco, não é? Nós nunca podemos esquecer que é fundamental.. A partir do momento em que se vai a uma obra de uma forma competitiva, de uma forma arriscando um bocado... Obviamente se tivermos um parceiro, o risco aqui é partilhado. Obviamente outros fatores que derivam da proximidade, desse parceiro ou um determinado cliente, ou um determinado sector da construção ou uma localização da obra e muitas vezes há um risco. Nós na J.Gomes repare, nós muitas vezes... Ela pode... Pode ter combinado com outro parceiro uma obra desta região, é uma região que a gente domina bem. Precisamos de dimensão, precisamos de dar aqui alguma... Algo mais... E se conseguirmos, acaba por todas essas parcerias... Mas o fundamental é o cumprimento de facto de uma... Tanto de uma empresa que é pequena, tanto de uma maior, o cumprimento, partilhar o risco e competir com empresas normalmente de maior dimensão do que a nossa.”</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: <ul style="list-style-type: none"> Ganhar economias de escala; Juntar os conhecimentos das empresas (know-how); Ganhar dimensão; Tornar-se mais competitiva; Acréscimo de capacidade técnica e financeira; Partilha de risco;
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador – Agora relativamente à aliança realizadas pela empresa quais acha que são os principais motivos que levam à realização de uma aliança? Entrevistado – Penso que só faz sentido, o facto de realizar as alianças para criar sinergias para <u>lhe aproveitar complementaridades entre essas empresas.</u> Uma que é da área de infraestruturas outra que é da área de acabamentos, complementadas... abrangem diversas áreas. Basicamente são essas... e a questão das fusões que é um assunto que aqui em Braga ainda não se verificou nenhuma, mas que irá por... muito necessariamente irá acontecer no futuro ou estimular os próprios empresários ou fomentar as políticas dos investidores, ou determinados sectores, nomeadamente a banca.</p> <p>Entrevistador – Também tem que haver fusão de trabalho, não é? Entrevistado – Sim... mas isso virá da fusão... Entrevistador – E os objectivos normalmente da aliança... são um bocadinho diferentes...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: <ul style="list-style-type: none"> Complementaridade (existe mesmo dentro das empresas de dimensão semelhante – umas são mais especializadas por ex na habitação e outras nas infraestruturas.); Criar sinergias; Partilha de risco; Ganhar músculo financeiro; Ganhar competitividade face aos concorrentes maiores.

		<p>Entrevistado – É um bocado. As que todos normalmente fazemos têm a ver com a criação de sinergias, a partilha do risco, ou ganhar músculo, ganhar a capacidade, às vezes, face à dimensão dos concorrentes...</p> <p>Entrevistador – Aumentar a capacidade financeira e dimensão... Entrevistado – Normalmente são esse tipo de questões, basicamente. ”</p> <p>“Entrevistador – Diz que a complementaridade é um dos factores mais relevantes numa aliança, mas no caso destas empresas, tão semelhantes, em que é que elas se complementam?” Entrevistado – As empresas são semelhantes no sector. <u>As empresas não são propriamente tão semelhantes como isso de raiz, ou seja, pensamos e adaptamos consoante o mercado.</u> Mas se formos à génese, por exemplo, à ABB com a J. Gomes, a ABB é claramente uma empresa de estruturas, de betão, de estradas, muito menos habitação e equipamentos. A J. Gomes é uma empresa tradicionalmente de habitação, de equipamentos menos, das portagens, das escolas... Nos últimos anos se calhar convergiram. Porque entretanto, se calhar com Parque Escolar... O Parque escolar foi determinante para isso porque todas as empresas acabaram por se juntar à Parque Escolar. E portanto, quem dava orçamentos para todas as escolas tinham que estar direccionado para todas as escolas porque era o que havia e se calhar isso dá uma ideia aparente de que as empresas estão muito próximas e são muito parecidas, mas na génese delas essencialmente não são, muitas delas são muito diferentes... A ABB é uma empresa tradicionalmente de estruturas. Hoje em dia, têm negócios e concessões em várias áreas, nós temos concessões nas 3 scuts, a Casais tem concessões nas (____). Isto... As coisas mudam muito... <u>As empresas não são tão parecidas por se terem virado para o mesmo tipo de construção...</u>”</p>	
Casais	Eng. António Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – O que é que acha que leva à realização de uma aliança entre empresas?” Entrevistado – O principal que está por trás de uma aliança é juntar, a soma das partes, para ter um todo que é melhor do que a soma das partes, é melhor que individualmente. Depois, juntar empresas, por várias razões. Uma é para <u>aumentar a capacidade de trabalho. Existe um projeto e é demasiado grande para uma empresa individualmente de pequena ou média dimensão. Outras vezes é a questão da competitividade. Juntos, são mais competitivos...</u> Outras vezes por causa dos concorrentes, por exemplo, <u>é melhor estarmos juntos para eliminar concorrência.</u> Outras vezes são mais competitivos porque temos valências numa área e juntamos com empresa que tem valências de outra área. (___)</p> <p>Entrevistador – E acha que a questão financeira...? Entrevistado – <u>Também tem a ver, com hipoteca, créditos bancários...</u> “</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Aumentar capacidade de trabalho; Ganhar dimensão; Tornar-se mais competitivo; Eliminar concorrência; Complementaridade; Ganhar músculo financeiro (pedir dinheiro ao banco torna-se mais fácil)
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“Entrevistador – Quando é decidido fazer uma aliança, as empresas juntam-se e discutem com cada uma? Como é que é feito?” <u>Temos feito algumas parcerias mais por clientes,</u> ou seja, num determinado país há um determinado que tem programa de investimento muito grande nas estruturas, edifícios, ou numa coisa qualquer. <u>Uma vez que se tem de criar ali uma relação com o cliente, para desenvolver essas obras, aí sim, fazem-se alianças para aquele cliente. Todas as obras daquele cliente que são necessárias, nos próximos 3 ou 4 anos, faz-se parceria com empresa que nos dá a tal complementaridade, com partilha de risco e durante aquele ano e meio, dois anos, nós concorremos a todas as obras em parceria.</u> No mercado nacional, em termos de construção civil, as alianças permitem fazer obras acima de 15 milhões de euros, sensivelmente, depois posso-lhe dar o valor mais correto. Em Portugal <u>só há 3 empresas com capacidade para fazer qualquer tipo de obra. Portanto, não faz muito sentido estarmos aqui a juntar empresas como a CASAIS para concorrer a obras que sozinhos conseguiríamos fazer, ou como outros também as conseguem fazer.</u> E portanto, também aqui <u>no mercado nacional as alianças são feitas com objetivo de uma obra</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porque realizar alianças: Fidelidade do cliente; Complementaridade; Partilha de risco; Ganho de obra; Eliminação de concorrência; Ganho de dimensão; Estratégia.

		<p><u>especificamente, para complementaridade, a tal partilha de risco, ou até, também, na eliminação da concorrência. Se as empresas se juntarem 3 a 3, eliminam concorrentes, em vez de estarem a competir umas contra as outras, porque só uma iria ganhar. E portanto também no sentido de diminuir o número de concorrentes, as alianças fazem sentido. Sempre numa lógica de uma obra, não há parcerias cá em Portugal, que eu tenha conhecimento, com objetivos mais vastos. ”</u></p> <p>“Entrevistado – Quando se pretende fazer uma empreitada de uma determinada natureza, seja ela pela dimensão, por vários motivos, <u>ou para ter maior dimensão ou para também não haver concorrência, ou a sua diminuição. Quando se faz um consórcio para uma obra específica os trabalhos são divididos, cada um tem responsabilidade. Se um falhar, o outro tem de assumir as responsabilidades também. Num ACE é diferente permite gerir a obra de forma melhor e permite também dividir melhor as responsabilidades de toda a gente. Em que medida? Num consórcio se uma empresa falhar, o outro é responsável. O que é que isto quer dizer? Se quem fez a obra pega no dinheiro e foge e depois a outra tem que ir pagar aos fornecedores e aos funcionários todos. Numa empresa não é assim, numa empresa que faz um ACE as responsabilidades estão contidas dentro daquela empresa. Todos os esforços financeiros, as despesas, são sempre em comum acordo entre todas as partes, não há o elo mais fraco da cadeia. Daí o interesse de se fazer os ACES para determinadas empreitadas, ou por razões estratégicas, ou por razões de obra, ou por ser obra de maior dimensão.”</u></p>	
Eusébios	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“Entrevistador – Em relação agora a alianças estratégicas em geral, na sua opinião quais são os principais motivos e objetivos que levam à realização de uma aliança (normalmente aliança é consórcio e ACE, nas empresas de construção civil, mas também podem ser aquisições, fusões)?</p> <p>Entrevistado – Nós aqui, o histórico que temos, a experiência, se calhar prende-se mais com a questão <u>dos concursos, dos consórcios, dos ACES. O caso da ASSOC foi também uma situação deste tipo, havia realmente uma empreitada de um volume muito superior àquilo que é o normal e obviamente obrigaria as empresas a procurarem o lucro. E portanto, o que as motiva é claramente acederem a projetos que de outra maneira não conseguiriam, claro com o intuito que estes projetos lhes consigam mais margens do que obras de empreitada assim mais reduzidas, o que às vezes nem sempre se verifica, mas o objetivo claro que nós pretendemos será esse. Portanto, nós aqui não temos propriamente assim uma situação de parceria noutras áreas que não seja o consórcio. Agora há empresas que têm ido para estrangeiro fazer/desenvolver atividades em parceiras com modelos específicos, mas não é aqui o nosso caso. Em termos de desenvolvimento de projetos temos feito sozinhos e as parcerias que temos feito é ao nível das empreitadas e dos concursos, e os consórcios e ACES. ”</u></p>	<p>• Porque realizar alianças: Ganhar a obra/concurso; Ganho de dimensão.</p>
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Quais pensa serem os principais motivos que levam uma empresa a realizar alianças estratégicas?</p> <p>- <u>Do ponto de vista do negócio: Partilha de risco, aumento das referências curriculares, ampliação das competências e da oferta ao cliente (quando as empresas são complementares na atividade, p.e. empresas metalúrgicas com empresas de betão);</u></p> <p>- <u>Do ponto de vista da gestão: multiplicação da capacidade de oferta, aumento da capacidade financeira e de tesouraria, partilha de meios humanos, técnicos e materiais alocados aos projetos, partilha na gestão de stocks.</u></p>	<p>• Porque realizar alianças: Partilha de risco; Aumento de currículo; Aumento das competências; Complementaridade; Aumento da capacidade financeira e técnica; Partilha de trabalhadores e outras capacidades das empresas</p>

Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Alianças Estratégicas:</p> <p>a. Visão Global: Independentemente do sector de atividade abordado, a constituição de uma aliança entre empresas (Consórcio, ACE, entre outros modelos) surge tipicamente para dar resposta a questões às quais as empresas individualmente não poderiam dar resposta, como por exemplo:</p> <p>i. <u>Dimensão para responder às condições exigidas num dado concurso, sejam elas de carácter técnico, operacional ou financeiro;</u></p> <p>ii. <u>Complementaridade, ou seja, a necessidade de garantir a cobertura de áreas de conhecimento e/ou experiencia não totalmente detidas por uma das empresas para garantir condições de acesso a um dado concurso;</u></p> <p>iii. <u>Concorrência, ou seja, criação de alianças para prevenir que apareça um número demasiado elevado de candidatos a concurso, que não só limita a probabilidade de êxito, como origina que o principal driver do concurso seja o preço/margem;</u></p> <p>iv. <u>Divisão de Risco, isto é, há projetos que pela sua dimensão ou riscos associados, aconselham a que seja promovida a constituição de uma aliança para a divisão dos riscos. Em linguagem corrente o mesmo será dizer que “não se podem por todos os ovos no mesmo cesto”. Casos típicos do referido são projetos de PPP’s (rodoviários, TGV, etc.) ou projetos de internacionalização.</u></p> <p>v. <u>Boa Relação dos Gestores e/ou Modelos de Gestão Semelhantes</u></p> <p>Pelo exposto, as alianças estratégicas surgem quando, perante uma dada oportunidade e na impossibilidade de uma só empresa assumir um dado empreendimento, se procura um formato que permita uma relação win-win, às empresas envolvidas.</p>	<p>• Porque realizar alianças:</p> <p><i>As alianças estratégicas surgem quando, perante uma dada oportunidade e na impossibilidade de uma só empresa assumir um dado empreendimento, se procura um formato que permita uma relação win-win, às empresas envolvidas.</i></p> <p>Ganhar dimensão; Complementaridade; Diminuir concorrência; Partilha de risco; Boa Relação dos Gestores e/ou Modelos de Gestão Semelhantes</p>
-------	---	--	--

1.2. Principais motivos e objectivos na realização da aliança (na prática)			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave

<p>DST (ASSOC; Aquapor; Way2B)</p>	<p>Eng. Américo Vaz (DC)</p>	<p>“Entrevistado - Estava eu a dizer, dos 3 consórcios que a DST fez foi o ASSOC para a construção do estádio, foi a Way2B e a parceria com a ABB para a aquisição da Aquapor. Os dois primeiros são consórcios que foram formados para a ingestão de empreitadas, <u>o ASSOC, foi consorcio criado pelas empresas de Braga, foi a DST, a ABB, a J. Gomes, os Eusébios, os Casais, Rodrigues e Névoa – que se juntaram para criar capacidade técnica, financeira e corporativa para poder concorrer à obra da construção do estádio de Braga.</u> Mesmo assim, estas seis empresas, em que uma delas não tinha componente corporativa directa, ou seja não executava trabalho - a Rodrigues e Névoa não executou, fazia parte do consórcio mas não participou directamente na construção – mesmo assim, juntou-se à Soares da Costa. O ASSOC é um ACE – um Agrupamento Complementar de Empresas – ou seja, é a criação de uma empresa em que estão associadas um número de pessoas, em que essa empresa herda a capacidade financeira e o alvará de todas. E pode criar um ACE de duas formas ou para concorrer a empreitadas, que é o caso da Way2Be. <u>A Way2Be foi criada para a internacionalização de mercados.</u> Começou primeiro com a Líbia, fez-se muito investimento e depois acabou por não evoluir pela revolução contra o Khadafi, chegou a ser designada para uma universidade, mas depois não avançou. Praticamente não avançou. <u>Depois, houve uma estratégia de reabilitação da Way2Be que passou a concorrer, quem fazia parte de forma genérica da Way2Be concorrer a obras de uma determinada, decidi...os accionistas, neste caso, que fazem parte da Way2Be – a DST, a ABB, a J. Gomes, a Britalar e a Rodrigues e Névoa – decidiram que iam passar também a concorrer a obras para os Açores. Então as empresas em vez de concorrerem individualmente para os Açores, concorrem todas juntas e fruto dessa experiência já ganharam uma obra que está em execução no Hospital da Horta, e é outra na Madeira. Uma na Ilha do Faial e outra na Ilha do Pico.</u></p> <p>Entrevistador - Então acha que o principal objectivo para a realização do ACE... Entrevistador - Para a realização do ACE? Como lhe disse, <u>para criar músculo financeiro e diminuir o risco. A razão para a criação do consórcio foi criar músculo financeiro – juntos estamos mais fortes e preparados – e a internacionalização envolve muito risco: não conhecemos os mercados, não sabemos qual é o poder de compra, e assim fazemos um investimento inicial, e em vez de ser feito individualmente é feito por um todo.</u>”</p> <p>“ Entrevistador - Mas neste caso estamos a falar de empresas que são semelhantes. São todas da construção civil e obras públicas. Têm dimensão semelhante, não é? Entrevistador - Sim, mas fazem trabalhos diferentes, no caso específico da Way2Be. <u>Tanto na Way2Be como no ASSOC o objectivo foi mesmo criar um misto financeiro e técnico.</u> Fazer com que: “eu sozinho não é suficiente, mas junto sou maior e mais forte”. O objectivo tanto num cluster como no outro foi esse. <u>Na Aquapor foi diferente, foi um negócio financeiro. Foi para a aquisição, a compra de uma empresa que detém a exploração e gestão do abastecimento de águas e tratamento das colunas (?), que é a Aquapor.</u> E quem concorreu efectivamente a essa compra, foi uma empresa que se chama Geswater. A Geswater é que é a dona a Aquapor, e a Geswater é detida pela DST, a ABB e pela Rodrigues e Névoa. Que foi também quem comprou a Agere. A primeira experiência foi a compra, aquisição da Agere. <u>E mais uma vez juntaram-se para criar músculo financeiro.</u> Porque nós somos – a DST e a ABB, principalmente – são empresas muito mais viradas para um determinado tipo de trabalho na construção civil. Nasceram ambas como empresas de infraestruturas – ao nível de escoamento, abastecimentos de água, etc. São muito equivalentes e eram concorrentes em Braga. O resultado, para comprar uma participação de 49% da empresa que faz estes trabalhos, que é a Agere. E parte dessa experiência de aquisição, e aos resultados que se foram tendo, depois quando foi colocado à mesa a questão da Aquapor, voltou o mesmo grupo de empresas. Neste caso, a Geswater – como empresa - voltou a concorrer. A Geswater é uma que foi empresa criada de raiz em que os accionistas são estas três. A ASSOC é um modelo de um ACE – um Agrupamento Complementar de Empresas – que não tenha...tenha um número de contribuinte próprio, pode ter uma duração só exclusivamente enquanto dura a obra, ou a empreitada ou o negócio. No caso da Way2Be foi criado para fazer obras grandes na Líbia, foi este o objectivo. <u>O ASSOC, não. O ASSOC foi criado exclusivamente para fazer a obra do estádio, e extinguiu-se depois. O ASSOC nunca mais apareceu.</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Era ideia ser criado por empresas locais (de Braga); Criar capacidade técnica, financeira e corporativa para ganhar a obra. Criar um misto financeiro e técnico; Foi criado exclusivamente para fazer a obra do estádio. • Way2B: Principal objectivo era a internacionalização; Como correu mal devido à situação do país escolhido (Líbia) têm concorrido a algumas obras nacionais juntas devido à experiência que ganharam em trabalhar juntas (já vinda anteriormente do ASSOC). Criar músculo financeiro; Diminuir/partilhar o risco – fundamental na internacionalização; Criar um misto financeiro e técnico; • Aquapor: Negócio financeiro; Criar músculo
--	------------------------------	---	---

	<p>Eng. Ricardo Carvalho (AD)</p>	<p>“ Entrevistador: Primeiro o que é que acha da relação entre as empresas cá de Braga, entre os principais concorrentes? DST, ABB, FDO, Casais...</p> <p>Entrevistado: Acho que, por exemplo, no caso da ASSOC e da Way2b. Qual é a outra relação?</p> <p>Entrevistador: Aquapor.</p> <p>Entrevistado: Aquapor, não estou muito por dentro do assunto. No caso das relações das empresas cá de Braga, eu acho que, de facto, a certa altura foi – <u>mais ou menos próxima do estádio de Braga - percebeu-se que as empresas poderiam ganhar escala se se juntassem. Nomeadamente para um projecto que era aqui da cidade e um projecto emblemático como é o estádio de Braga.</u> E houve, de facto, a necessidade de se juntarem, eu creio que foram seis empresas. Seis ou sete...</p> <p>Entrevistador: Foram sete.</p> <p>Entrevistado: Seis operacionais, digamos, e a Rodrigues e Névoa dava só mais o nome. Não tinha vertente operacional, digamos. Eu acho que a parceria foi boa. Na questão de ter conseguido fazer a obra...de repente, não sei qual era a percentagem da obra, por acaso. Sei que a ASSOC ficou com a bancada nascente, e a Soares da Costa ficava com a poente. Agora, se era dividido 50/50, isso não tenho a certeza. Mas, de qualquer forma, acho que foi vantajosa porque...<u>primeiro, porque fazer este projecto: e acho que nenhuma das empresas individualmente conseguia fazer uma parceria com a Soares da Costa. Portanto, ganharam escala para conseguir participar na obra. Outra vantagem que eu vejo é que, de facto, as empresas fizeram cada uma, aquilo para que estão mais habilitadas.</u> Por exemplo, a DST e ABB trabalharam mais ao nível dos arranjos exteriores, porque é um bocado quem faz isso. As outras empresas: FDO, Casais, Eusébios...qual é a outra? J. Gomes e...está-me a falhar uma...</p> <p>Entrevistador: FDO?</p> <p>Entrevistado: FDO, Casais, J. Gomes...</p> <p>Entrevistador: Britalar?</p> <p>Entrevistado: E Britalar. Portanto, essas quatro são empresas mais do campo da construção civil. Associaram-se para fazer a bancada. Uma das bancadas. E a DST e a ABB dividiram a parte de arranjos exteriores. Portanto, acho que nesse aspecto também correu bem, porque cada uma fez aqueles trabalhos para os quais está mais habilitada.</p> <p>Entrevistador: Então seria mais lógico aliarem-se mais a outras empresas que não fossem de Braga, não é? Se há uma grande rivalidade. Porque é que fizeram com as de Braga?</p> <p>Entrevistado: É assim, eu acredito que <u>no caso do ASSOC e dos estádio de Braga era importante arranjar uma forma das empresas de Braga participarem num projecto emblemático na cidade de Braga. E só conseguiriam fazer se se juntassem, elas próprias, umas às outras.</u> Porque, imagine se os Casais se juntam à Teixeira Duarte, e se a DST se junta à FCC ou a outra grande empresa, nunca iria ser conseguido que todas participassem no projecto. Porque uns iriam ganhar e outros iriam perder,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: <p>Ganhar escala; Obra importante para a cidade; Complementaridade – cada uma fez aquilo para que estava mais habilitada; <i>E acho que aí, até foi um dos exemplos em que os interesses comuns se sobrepuseram aos interesses particulares de cada um.</i> <i>E acho que este projecto teve o mérito de se ter conseguido chegar a essa conclusão: que a união faz a força. E que era mais proveitoso e diminuiu o risco de algumas delas ficarem de fora, terem-se juntado todas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquapor: <p><i>Aquapor, não estou muito por dentro do assunto.</i></p>
--	-----------------------------------	--	---

		<p>não é?</p> <p>Entrevistador: O objectivo era...</p> <p>Entrevistado: O objectivo era que participassem todas neste projecto. Havia a ambição de todas as empresas de participar neste projecto. <u>E acho que aí, até foi um dos exemplos em que os interesses comuns se sobrepuseram aos interesses particulares de cada um.</u> Porque, de facto, podia ter acontecido cada uma das empresas se ter juntado a uma ou duas grandes empresas. Mas, lá está, inevitavelmente não se teria conseguido que todas estivessem presentes neste projecto.</p> <p>Entrevistador: E qual é a vantagem para a empresa, que realmente fossem todas de Braga? Havia mais probabilidades de ganhar em união a obra?</p> <p>Entrevistado: Eu acho que foi um bocado a união faz a força. Percebeu-se...aquilo que eu acabei de dizer: se cada uma concorresse por si, podia correr bem, e ganhar e até as outras ficarem sem essa obra. Mas havia sempre um risco e era inevitável que algumas ficassem fora do projecto. E cada uma pensou: “se calhar e melhor juntarmo-nos do que nós não irmos”. Acho que cada uma delas pensou mais nisso, do que “eu vou-me aliar a um de fora, e vou ganhar e vou deixar as outras de Braga todas de fora”. Acho que isso não aconteceu “vamo-nos juntar porque, só se nos juntarmos nós entre nós, é que conseguimos ganhar corpo e vamos participar neste projecto”. <u>E acho que este projecto teve o mérito de se ter conseguido chegar a essa conclusão: que a união faz a força. E que era mais proveitoso e diminuía o risco de algumas delas ficarem de fora, terem-se juntado todas.</u>”</p>	
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	<p>“ Entrevistado – Aquilo que eu sei é que <u>a way2b foi um consórcio que se formou com as empresas aqui de Braga para conseguir concorrer a obras no estrangeiro de dimensão bastante grande.</u> E ganharam portanto uma obra na Líbia que na altura era a maior obra ganha por uma empresa portuguesa... Já não sei o valor, mas tinha um valor muito grande que era um campus universitário... Mas com tudo o que aconteceu lá, aquilo que parou... Nem sei muito bem o ponto em que isso está. Julgo que a DST é o líder do grupo, da way2b e não sei muito mais do que isso...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Way2B: <p>Principal objectivo era concorrer a obras no estrangeiro de grande dimensão;</p>
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Agora, relativamente aos consórcios que realizam, a way2b, a Aquapor e à ASSOC. Diga-me o que é que acha que levou a fazer estes consórcios em especial?</p> <p>Entrevistado – Eu não domino os consórcios das ligações entre estas empresas... Posso-lhe dizer é aquilo que eu acho. <u>A way2b foi porque realmente as empresas queriam ganhar mercado em determinadas geografias que sozinhas não o podiam fazer e decidiram realmente juntar-se, reuniram-se empresas com características próximas,</u> o caso da Way2b, a DST, a ABB, a J.Gomes, a Casais, portanto... Casais...é capaz de estar... <u>Portanto, concluíram que sozinhas não conseguiam a dimensão necessária para atacar determinados negócios porque a concorrência era uma concorrência de uma dimensão que era incomparável à dimensão de cada uma destas empresas nacionais. O que fizeram foi... Temos que ganhar dimensão e só conseguimos se nos juntarmos, precisamos de reunir um perfil de competências que todas não temos internamente.</u>”</p> <p>“ Entrevistador – No caso do estádio, foi para...?</p> <p>Entrevistado – <u>O estádio foi para ganhar dimensão, foi essencialmente para ganhar dimensão...</u> Elas isoladas não conseguiam competir com uma Mota ou com a Soares da Costa, juntas têm a dimensão de uma Mota, não sei se terão... Mas 7 empresas juntas... Eu acho que as 7 empresas se tornaram na segunda maior empresa de construção do país logo a seguir à Mota. Enquanto sozinhas se calhar tão, agora tou a inventar, mas se calhar tão na posição 50, outras nas 60 e nas 70, ao juntarem-se são</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: <p>Ganhar dimensão.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Way2B: <p>Entrar em novos mercados; Ganhar dimensão; Tornarem-se mais competitivas; Juntar competências.</p>

		a segunda maior empresa de construção do país. E nisto se vê a dimensão das empresas, não é? ”	
ABB (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Mas e quando se alia normalmente a empresas tipo a DST não é, no caso da privatização da Aquapor, ASSOC, são todas muito semelhantes, de construção civil, de grande dimensão, de cá de Braga.</p> <p>Entrevistado: Sim, essa aliança digamos foi, e agora que tal não estamos digamos, nem na origem nem na géneses em termos coincidentes mas obviamente que uma aliança porque das conversas que os partidos tiveram <u>obviamente que identificaram digamos o sector das águas como potencial negócio, e querendo eles intensificar digamos na área de negócios portanto como potencial negocio para o futuro.</u> Á pouco falava para mim da frequência da atribuição de valores, não é. Esse o consórcio que concorreu primeiro aqui há privatização da Agere e depois avançou para a compra da Aquapor. foi um passo obviamente na sequencia em aumentar o que tivemos que ter um leque de maior dimensão dentro do negocio das águas.</p> <p>Entrevistador: E no caso do estádio? O que é que acha que foi feito?</p> <p>Entrevistado: O estádio foi mais uma vez postulado do que é uma forma genérica, numa óptica de consumo, <u>foi a única forma que as empresas cá de Braga, e são muitas não é, portanto Braga tem muitas empresas de média dimensão e nenhuma grande não é, portanto são grandes empresas mas não têm dimensão, como é o caso da Soares da Costa, Mota Engil. Portanto foi a única hipótese de ganharem massa crítica para poderem concorrer neste caso conjuntamente com a Soares da Costa, há um concurso 50-50, portanto meio/meio, não é? E portanto foi a hipótese que se teve e a forma também para vá lá, também reduzem a concorrência, não é. As empresas associadas reduzem a concorrência e ganham massa crítica, ganham volume, ganham dimensão, e portanto aí com essa dimensão conseguiram-se aliar. Há um parecer estatístico, na altura uma das grandes empresas a Soares da Costa e ganharam o estádio de Braga, não é.</u></p> <p>Entrevistador: A Way2B é uma espécie de continuação da ASSOC.</p> <p>Entrevistado: <u>A Way2B tem os mesmos parceiros, dois deles não entraram, não são todos não é, mas é mais vocacionado para o estrangeiro.”</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Única forma das empresas de Braga (que não têm a dimensão necessária) entrarem na construção do estádio da cidade. Reduzir a concorrência; Aumento da dimensão; E ao aliarem-se à Soares da Costa sabiam que estava ganho. • Way2B: Alguns parceiros da ASSOC; Vocacionado para o estrangeiro; • Aquapor: Aumentar o leque, diversificar numa nova área de negócio (as águas);
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – Relativamente a estas três parcerias, Aquapor, way2be e ASSOC... O que é que levou à realização destas parcerias... Quais é que foram os principais objetivos?</p> <p>Entrevistado – A ASSOC foi essencialmente <u>para ganhar músculo, economia de escala e que nos permitiu chegar a obra de grande dimensão.</u> Neste caso, praticamente acabou por termos concretizado o estádio de Braga, <u>mas teria todas as condições para concorrer a outras obras, mas pelas demais razões, não se concretizou.</u></p> <p>Entrevistador – Mas como é que acha que isso se explica?</p> <p>Entrevistado – Eu acho que tem a ver principalmente com aquilo que eu disse... <u>É difícil conciliar certas empresas, todas elas com lideranças muito fortes, com interesses, algumas das vezes... Que colidem uns com os outros e, portanto não é fácil conciliar e penso que foi isso que acabou por minar...</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Ganhar músculo financeiro; Ganhar economias de escala; Ganhar dimensão Tinha condições para ganhar outras obras mas isso n aconteceu. Porque? Difícil juntar tantas empresas com lideranças tão fortes, e com interesses muitas vezes divergentes (rivalidade existente aqui) • Way2B: Algo semelhante à ASSOC mas

		<p>Entrevistador – A way2be... Entrevistado – <u>A way2b é algo semelhante...</u> São 7 empresas, uma delas não estava na ASSOC, a Britalar... <u>Foi claramente constituída para uma ação no mercado externo...</u></p> <p>Entrevistador – Na altura foi para a Líbia... Entrevistado – Foi para a Líbia... Foi uma aposta muito grande com uma estrutura independente, contratam técnicos... Teve uma estrutura autónoma... Aqui a abordagem foi um pouco diferente. Enfim... o projeto da Líbia... Por causa de questões políticas não correu assim tão bem mas o projeto em si continua a ser válido... <u>Penso que tem pernas para andar.</u></p> <p>Entrevistador – No caso da Aquapor, quais foram os principais objectivos que... Entrevistado – No caso da Aquapor há aqui dois objetivos fundamentais: <u>por um lado era importante entrar em outro tipo de negócios que nós achamos mais interessante... Que têm boas rentabilidades...</u> Foi uma aposta clara com empresas em diversificar a nossa área de negócio... <u>Que ao mesmo tempo também nos permite carteira de obras, porque são concessões que têm muitas obras de abastecimento de água...</u> Há outras estruturas que a ABB estará muito bem preparada para executar e portanto, <u>tanto na componente de negócio como na competição, também há a componente de execução de obras...</u> Também foi um dos aspetos muito importantes para tomar a decisão. ”</p>	<p>constituída para o mercado externo; Tem pernas para andar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquapor: Diversificar área de negócio; Entrar num tipo de negócio rentável e interessante (águas); ABB esta preparada para este novo negocia.
FDO (ASSOC)	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Relativamente às ASSOC agora. O que é que o levou à realização deste ACE e quais os seus objectivos?</p> <p>Entrevistado: Eu diria assim...quando Portugal ganhou a candidatura para o Euro 2004 – não estou a dizer mal, pois não? 2004, não é? -, <u>todos os construtores tiveram a plena noção que haviam X estádios para construir, e é evidente que os construtores que tinham a certeza que dado o seu know how, a sua competência, a sua dimensão, capacidade financeira, etc. iriam-se manifestar.</u> E depois havia os outros que não iam perder uma oportunidade de ouro de entrarem, assegurarem negócios, de participarem em algo que promove, que os leva a outro patamar, etc. <u>E em Braga, sabendo-se que ia haver a construção do estádio de Braga, acho que as empresas aí foram muito inteligentes e actuaram juntos rapidamente.</u> Ou seja, <u>aí perceberam que sozinhos não conseguiriam ombrear com as grandes empresas que seriam os grandes candidatos a fazer o estádio, e então resolveram associar-se, ganhando dimensão, ganhando músculo, e ao mesmo tempo, criando as competências todas.</u> Porque as empresas que se associaram, eram empresas altamente vocacionadas para infra-estruturas, altamente vocacionadas para movimentação de terras, muito vocacionadas para estruturas de betão. Houve também uma situação interessante como...pronto, acabou por ser interessante porque sendo uma pedreira, juntou-se aqui um conjunto de negócios, quer dizer, desde os produtos da pedreira, à transformação do produto proveniente da pedreira através das britadeiras na matéria prima do próprio betão. Portanto, as empresas situaram-se ali à volta, e naquele espaço é que estava tudo. <u>E portanto, por outro lado, as empresas estavam todas aqui à beira e era fácil juntarem-se, e os seus estaleiros todos aqui nos estaleiros da própria obra, mas os estaleiros das empresas mais os lotes todos das britadeiras, etc. foi possível organizar.</u> Eu diria que, <u>para não arriscarem com dúvidas nenhuma...eu não sei se aceitaram, se não deixaram de aceitar, porque eu não sei de quem partiu essa vontade ou essa ideia de se juntarem, mas ao juntarem empresas do núcleo de Braga com a Soares da Costa para um ACE, então aí já ficou o músculo, há a dimensão e acho que então mataram tudo...</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Algumas empresas já sabiam que iriam estar envolvidas nas construções dos estádios; Obra de grande importância que eleva as empresas envolvidas; Empresas de Braga são inteligentes ao juntarem-se para poderem se tornar competitivas; Ganhar dimensão; Ganhar músculo; Ganhar competências necessárias; Juntas, com a vantagem de estarem próximas da obra e com a Soares da Costa acabaram com a concorrência. Alimentou a atividade local.

		<p>Entrevistador: A concorrência...</p> <p>Entrevistado: De uma forma ideal, mas quer dizer, tudo se juntou para que as sete empresas visíveis de Braga que foram ao ASSOC.</p> <p><u>Acho que no fundo também se garantiu para a região, para as empresas veio toda - carpintaria, pintura, etc – que depois acabou por também, alimentar toda a actividade...faz algum sentido."</u></p>	
	Eng. Rui Teixeira (DC)	Sem informação	
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“ Entrevistador – Da cidade de Braga, exatamente. Só que, primeiro houve a ASSOC, a Way2b veio depois. Dá um pouco a impressão que a Way2b foi uma continuidade da ASSOC.</p> <p>Entrevistado – Não tem as empresas todas, não tem os EUSÉBIOS, não tem a FDO, não tem os CASAIS.</p> <p>Entrevistador – Pensa que não tem assim nenhuma relação?</p> <p>Entrevistado – Não. Não sei... Não sei se o conjunto de empresas que forma a Way2b, na altura, sei que foi numa altura, depois do Euro, <u>com a finalização do Estádio do Braga, em que o ASSOC não estava com mais projeto nenhum, em que as empresas tiveram a necessidade de se juntar.</u> Foi numa altura em que a crise começa... <u>isto foi em 2004, onde se começa a notar claramente sintomas de que a atividade económica ia abrandar, e havia a necessidade de ir para fora se queriam manter os seus ativos, os seus quadros, os seus equipamentos, e o seu volume de construção e de crescimento.</u> E portanto, houve um conjunto de empresas que se juntaram e tentaram ir para Angola. Enfim, <u>a Way2b juntou-se aí.</u></p> <p>Entrevistador – Então, relativamente à ASSOC, quais foram os principais objetivos que levaram à realização da ASSOC?</p> <p>Entrevistado – Era construir o Estádio do Braga.</p> <p>Entrevistador – E porque é que escolheram estas empresas e não outras?</p> <p>Entrevistado – Quais?</p> <p>Entrevistador – As que fizeram parte...</p> <p>Entrevistado – <u>Por serem todas da cidade de Braga...</u></p> <p>Entrevistador – Por serem de Braga?</p> <p>Entrevistado – <u>Sim, por serem regionais, porque as pessoas se conheciam todas e porque entendiam que era extremamente importante que se aliassem, lá está, maior capacidade estratégica de visão para perceber que poderiam apresentar um projeto vencedor. Porque as empresas seriam mais competitivas, no mesmo projeto, não iriam competir uns com os outros.</u> E portanto...</p> <p>Entrevistador – Eliminação de concorrência...</p> <p>Entrevistado – <u>Exato, por serem todos de Braga teriam mais capacidade. Maior não digo de competência técnica, porque foram buscá-la à SOARES DA COSTA, que foi o parceiro que eles escolheram, mas de competitividade, pelo facto de serem locais. Todas juntas seriam mais competitivas que outras empresas.”</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Way2B ASSOC estava parada e havia necessidade de ir para fora; • ASSOC: <p>Principal objetivo era construir o estádio; Entraram estas empresas por serem de Braga; Juntas foram mais competitivas; Eliminação da concorrência.</p>
Britalar	Eng. Américo Reis (AD)	“ Entrevistador – Agora relativamente à Way2b. Objetivos relativamente à realização deste	

(Way2B)		<p>ACE? Entrevistado – <u>Fundamentalmente ganhar dimensão. O grande objetivo quando o ACE foi criado era a internacionalização e, portanto, foi fundamentalmente para ganhar dimensão.</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Way2B: Ganhar dimensão; Internacionalizar.
	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“ Agora relativamente ao “way2b”... o que é que levou à realização desta aliança? A “way2be” é anterior à minha entrada aqui, quando cheguei já havia... não sei exactamente, mas penso que foram as possibilidades que existiram relativamente ao mercado externo, concretamente <u>penso que estavam a falar na abertura de estaleiro na Líbia</u>, depois com essas confusões, não é que tenha acontecido alguma coisa ao nosso estaleiro local a não ser parar a obra, penso que chegou a avançar... é uma faculdade, um campus universitário. Começou-se a produzir alguma coisa mas entretanto aquilo tinha um projecto e depois demorou algum tempo, se calhar por um lado ainda bem senão o dinheiro estaria lá investido. E portanto, eu penso que foi essa a ideia de quem fundou a way2be, mas isso aí poderá falar com alguém da way2be que lhe poderá explicar isso, talvez melhor ele pode-o dizer. Portanto, relativamente à way2be, eu penso que foi essa ideia, foi devido à criação daquele ACE. No entanto, também deve ter passado pela mente das pessoas que criaram o ACE que se calhar <u>podiam ter algo mais lato do que só aquele mercado de origem, tanto é que depois se começou a concorrer a outras... pensar em várias hipóteses... no TGV, nessas coisas todas...</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Way2B: Internacionalizar. Concretamente a obra na Líbia; Talvez mais tarde a construção de outras grandes obras que iriam ser feitas como é o caso do TGV.
R&N (ASSOC; Aquapor, Way2B)	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador: Agora em relação à Way2b, à privatização da Aquapor e ao estádio, não é? Isso acho que já respondeu a quase tudo. O que é que levou à realização destes consórcios? Entrevistado: <u>O estádio foi o presidente de Braga que quis. Todos incorporaram um ACE, que por acaso foi um concorrente, e juntaram-se a uma empresa grande nacional que foi a Soares da Costa.</u> Portanto, o estádio foi repartido: 50% para a Soares da Costa e os outros 50 pelos sete. E foi por aí...O consórcio vencedor foi um consórcio entre a Soares da Costa e um ACE chamado ASSOC/ACE que são as tais empresas de Braga. No estádio foi isso. Todos fomos, a Rodrigues e Névoa também foi. Na Way2b a experiência foi derivada do ASSOC, mais a relação que a ABB e a Rodrigues Névoa que também lá se integrou. <u>Na Way2B os outros, os outros que saíram, já estavam cunhados, e já tinham sofrido internacionalização.</u> Penso eu. Isto é a minha percepção. Quer a Casais, quer a Eusébios.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Opção do próprio presidente de Braga que queria que o estádio fosse feito por empresas locais; • Way2B: Empresas que estavam na ASSOC e não foram para a Way2B não foram por já estarem a internacionalizar-se e não precisavam tanto;

	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“(…) Entrevistado: Portanto, posso dizer que a Rodrigues e Névoa faz parte de um ACE – um Agrupamento Complementar de Empresas – que se chama Way2b. Que, como o próprio nome indica, são empresas que se complementam umas às outras. <u>Essas empresas associaram-se pensando em obras no estrangeiro. Nomeadamente na Lfibia.</u></p> <p>Entrevistador: Para se diversificarem, não é?</p> <p>Entrevistado: <u>Exactamente. No entanto, está também a fazer obras aqui em Portugal. Não no Continente, está a fazer nas Ilhas.(…)</u>”</p> <p>“ Entrevistador: Agora relativamente à Way2b e ao estádio de Braga - se souber alguma coisa - queria saber o que é que levou à realização desse consórcio. Da Way2b já falou...</p> <p>Entrevistado: Quanto ao estádio de Braga, eu não estava cá e não faço a mínima ideia.”</p> <p>“ Entrevistador: Não fazem parte...foram as três então?</p> <p>Entrevistado: Foi. Começou com a Agere. Quando começou com a privatização de 49% da AGERE, em que entraram em igual parte de sócios da Rodrigues e Névoa, ABB e DST.</p> <p>Entrevistador: Eram iguais?</p> <p>Entrevistado: Sim. Um 1/3, 1/3, 1/3. E depois, o modelo da AGERE foi retocado para Aquapor.”</p> <p>“ Entrevistado: No estádio foi diferente. <u>No estádio, penso que, foi toda a gente. Foi geral. Foi por obras políticas. Toda a gente de Braga assistiu à cena. Toda a gente ficou no ACE. Mas depois, a parceria para as Águas ou a parceria da Way2b para internacionalização, foi um bocado de quem tinha capacidade financeira e técnica.</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: A ideia era ir todas as empresas de Braga com capacidade; • Way2B O objectivo era obras no estrangeiro. Nomeadamente na Lfibia; Também têm obras em Portugal; Ganhar capacidade técnica e financeira; • Aquapor: Ganhar capacidade técnica e financeira;
--	-----------------------	--	---

J.Gomes (ASSOC; Way2B)	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“Entrevistador – Então agora relativamente à Way2b e à ASSOC, o que é que levou à realização destas parcerias?”</p> <p>Entrevistado – O ASSOC foi um projeto particular como sabe associado à construção do Estádio de Braga, foi um projeto que nasceu em várias fases, entre elas, como envolvia construção de estádio, numa primeira fase, infra-estruturas, depois mais tarde ___ e depois os acabamentos do estádio. <u>Isso a ASSOC foi um projeto que nasceu para este projeto em particular.</u> Apesar de que eu não estive na fase do nascimento do ASSOC, tenho presente aquilo que vi. <u>A Way2be já nasceu para uma continuidade, como um projeto mais abrangente, não em particular uma obra, mas potenciando uma continuidade e a oportunidade de mais do que uma empreitada, desde...</u> Além destas parcerias totalmente privadas que nasceram aqui com potencial... No âmbito hospitalar, as plataformas logísticas de que se falou em aberto, o mercado internacional, a Way2b com o projeto na Líbia, o investimento neste mercado... Por isso há um conjunto de... <u>A Way2b tinha se calhar mais dimensão, 5 empresas, um volume considerável, passa de uma empresa que fatura 50 milhões para uma que fatura 350 milhões e com um volume de vendas muito maior e potenciar mercados, concorrência, mercados muito mais agressivos e não só...</u> Possam pensar... <u>Por isso a Way2b surge sim por uma questão de dimensão e escala, o ASSOC surge um bocado por opção de uma empreitada, há aí uma empreitada para se fazer, uma empreitada importante e então as empresas pensam em juntarem-se para poder ganhar aqui uma componente que permita ir a concurso de forma agressiva e até foi...”</u></p> <p>“ Não necessariamente... A Way2b veio efetivamente porque as empresas em determinada altura viram que havia um aumento de escala, uma fusão, somente aqui um entendimento ou então estaríamos fora de empreitadas que estariam disponíveis na altura. E teve a ver com os últimos anos porque o próprio mercado deixou de ter tanta oferta para estas empresas e por isso o mercado exterior é fundamental. A diferença é que a Way2b não nasce... obviamente... A ASSOC correu bem, podemos dizer que na generalidade as empresas tiveram um entendimento bom, participei... Neste caso no ASSOC participei até de uma forma muito direta, porque estive ligado ao estádio de Braga como responsável da J.Gomes e notei que efetivamente houve um bom entendimento, houve objetivos que foram traçados, as administrações entenderam-se, não houve... E por isso, potenciou-se até mais fácil o entendimento na Way2b, mas não necessariamente porque um desistiu e foi um projeto de continuidade. Foi efetivamente porque o mercado assim o exigia. O número de projetos que foram surgindo em determinada altura, foram projetos que obrigaram a fazer parcerias com maior escala, que se faziam fora e por uma questão de oportunidade as administrações acabaram por se unir. ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Realizado só para a construção do estádio em particular; • Way2B Ideia de continuidade; Ganho de dimensão e escala; Ganhar novos mercados; Poder concorrer em mercados mais competitivos/agressivos; Falta de obras no mercado interno leva à necessidade de ir para o mercado externo;
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“... Também temos exemplos positivos: no caso da Way2b, um conjunto de empresas... <u>o objectivo da Way2be é genericamente, é a internacionalização. Portanto, entrar em mercados... colocarem-se no mercado livre... tem a ver com a conjectura do país.</u> Neste momento estamos a lançar uma acção no Peru e paralelamente a isto temos obras nos Açores em que as empresas foram para os Açores fruto termos a equipa da Líbia... <u>surgiram as obras nos Açores e acabamos por optar por concorrer e ganhamos duas delas...”</u></p> <p>“ Entrevistador – Agora relativamente ao estádio do Braga e à Way2b... O que é que o levou a fazer a participação nesta ação?”</p> <p>Entrevistado – <u>O do estádio do Braga tem a ver com uma obra, uma grande obra que se verificou com as obras de construção do estádio para o euro 2004 e que é uma obra de grande envergadura e também havia um fator com uma certa, como é que eu hei-de dizer... certa... <u>Orgulho, um certo brio dessas empresas para construir um estádio desta dimensão na nossa cidade... Elas tinham que</u></u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Obra muito importante; Força de vontade das empresas querem entrar na obra da sua cidade; Ganhar dimensão; • Way2B O objectivo é internacionalizar; Alcançar novos mercados; Algumas obras nos Açores;

		<p>investir... E eu acho que isso foi um fator de união. Depois, alargou-se também para outros como é o caso da Soares da Costa, dada a dimensão do acontecimento, porque mesmo para as empresas de Braga era demasiado grande para o tempo em que era necessário executar tinha exigências técnicas muito complexas na construção do edifício, era um estádio, uma obra de arte de muita dimensão. Este fator fez com que acabássemos por nos associar a empresas que realizaram outro estádio e acabamos por conseguir ganhar a obra e realiza-la. No caso da Way2b é um pouco diferente, mais se calhar um seguimento da ASSOC com representantes completamente diferentes, alguns são comuns mas outros são diferentes. Diretamente a Casais e a FDO... No caso da Way2b...”</p> <p>“ Entrevistador – Então, à pouco estava a falar da Way2b...</p> <p>Entrevistado – A Way2b, numa perspectiva da internacionalização, eu tenho um objetivo que concertamos, tenho necessidade de sair porque o nosso mercado está manifestamente curtos para a capacidade de se instalar. Ir para o mercado da América do Sul é difícil para empresas... Para qualquer uma que essa hoje Way2b sozinha, são mercados de grande investimento, mercados muito emergentes, mercados que têm obras de dimensão. E por isso entendeu-se, as pessoas entenderam-se, que se calhar era um investimento que fazia mais sentido partilharmos o risco, tínhamos capacidade para ir à banca financiar os processos desta internacionalização, tínhamos capacidade de suportar custos nestes países que, de outra forma, qualquer uma das empresas não iria conseguir...”</p>	<p>Necessidade de ir para fora devido à situação do país; Partilha de risco; Ganho de músculo financeiro;</p>
Casais (ASSOC)	Eng. António Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Quais foram os objetivos que levaram à realização da ASSOC?</p> <p>Entrevistado – A ASSOC lá está, foi aquilo que já falamos aqui, ajudar a dimensão. Somos de Braga, vamos lutar, juntos somos a maior empresa portuguesa, às tantas, temos dimensão, podemos concorrer a obras que jamais poderíamos concorrer individualmente.”</p> <p>“Entrevistador – Eu vejo a Way2b como uma continuação da ASSOC. A ASSOC tinha sido mais para a questão do Estádio foi a obra mais importante.</p> <p>Entrevistado – Foi a mais relevante. Mas eu julgo até que a primeira obra que nós juntamos foi o aeroporto Sá Carneiro. Já há uns anos valentes, em 2004, por isso julgo que terá sido em 2002, portanto, já há 10 anos. Julgo que foi essa a razão de ter juntado. Juntamo-nos para o aeroporto Sá Carneiro, que era obra muito grande. E perdemos aquilo por uma tangente, uma coisa ridícula, uma obra na altura de 6 milhões de contos, nós perdemos para aí por 100 contos, ou algo do género.</p> <p>Entrevistador – Eu estava a dizer que tinha a ideia que a ASSOC tinha sido mais para a construção do Estádio e que a Way2b teria sido uma espécie de continuação da ASSOC.</p> <p>Entrevistado – Não, a Way2b foi muito depois, muito depois da ASSOC ter sido dissolvida. Dissolveu-se... E a Way2b tinha objetivos diferentes da ASSOC.</p> <p>Entrevistador – Era mais internacionalizar...</p> <p>Entrevistado – É. A CASAIS foi e continua a ser uma das maiores empresas, de longe, de Braga, mas de longe, e a ASSOC acabou por tirar partido, as empresas da ASSOC, algumas, acabaram por tirar partido da CASAIS. Quando fizeram o Estádio do Braga precisavam da CASAIS, precisavam da CASAIS e da SOARES DA COSTA. E depois a CASAIS já não era precisa. E quando é para isso não vale a pena.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Localização das empresas e ganho de dimensão; Primeira obra foi o aeroporto; Casais sentiu-se usada (rivalidade aqui presente) • Way2B Objetivos diferentes da ASSOC;
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“ Entrevistador – E relativamente à ASSOC agora. O que é que levou à realização da ASSOC e quais foram os seus principais objetivos?</p> <p>Entrevistado – O ASSOC foi uma associação das empresas de Braga no sentido de ganhar dimensão para fazer uma obra que, pela sua natureza, era altamente complexa. Enquanto outros Estádios projetados em Portugal seriam mais numa perspetiva da pré-fabricação, um Estádio é uma coisa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Ganho de dimensão numa obra muito complexa; Juntar empresas que têm bons operários,

		<p>muito simples de se fazer, é uma coisa redonda, que é igual em qualquer sítio, onde você vai tem bancadas em toda a volta. É muito repetitivo este processo de pré-fabricação para fazer um Estádio. <u>O Estádio de Braga não é assim, o Estádio de Braga é uma obra muito complexa em termos de engenharia.</u> Não sei se conhece o Estádio do Braga...</p> <p>Entrevistador – Sim...</p> <p>Entrevistado – Nós temos um relvado. Tem parque de estacionamento raro, no Estádio do Braga, é parque subterrâneo. E depois tem umas bancadas em que uma está ancorada na antiga pedreira, outra está () e tem conjunto de () que dão cobertura (). Toda a complexidade exigiu muita mão-de-obra. <u>Há muita capacidade construtiva em Braga, é o caso dessas empresas que tinham e têm muitos operários bons, encarregados bons, engenheiros bons.</u> E também da gestão do projeto, da gestão da engenharia. Obra muito complexa, daí a necessidade de juntar as empresas de Braga todas, aquelas que tivessem dimensão, sob uma forma qualquer, na altura foi em ACE, com uma empresa externa também que pudesse dar alguma garantia de engenharia que nós sozinhos, por nós próprios não conseguíamos. Na altura a SOARES DA COSTA apareceu primeiro. E portanto aliámos as duas empresas para fazer o Estádio do Braga. O que juntou a SOARES DA COSTA e o ASSOC foi a construção do Estádio. <u>A ASSOC em si não foi só esse objetivo mas outros trabalhos. Quando saiu o concurso do Estádio, na altura, fizeram-se mais duas ou três empreitadas, com o ASSOC já constituído, fizeram-se mais umas duas ou três empreitadas. Não foi só o Estádio do Braga.</u></p> <p>Entrevistador – E porque é que não continuou depois do Estádio?</p> <p>Entrevistado – Não havia necessidade, ou seja, não havia mais nenhum objeto que justificasse manter essa união. Não havia nenhuma obra com dificuldades extrema, acrescida, nem com um determinado valor, porque é preciso também o valor da empreitada ser muito grande. Convém <u>partilhar o risco</u>, não estar só uma empresa a prestar essas garantias. Não houve mais nenhuma obra que o justificasse. Há algumas obras em Vieira do Minho. O caso das barragens estão a ser feitas em consórcios de várias empresas que estão habituadas a trabalhar no âmbito das barragens. <u>Partilham o risco da execução dos trabalhos e partilham o risco financeiro também.</u>”</p>	<p>encarregados, engenheiros; Antes do estádio já existia o ASSOC e já tinha feito algumas obras; Partilha de risco na execução dos trabalhos e a nível financeiro;</p>
Eusebios (ASSOC)	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“ Entrevistador – Falando agora da ASSOC. O que levou à realização deste ACE?</p> <p>Entrevistado – A ASSOC é uma ACE. O ACE é figura que está regulada e que normalmente tem início e um fim, simplesmente adquire uma forma jurídica mais evoluída daquilo que é um consórcio já que é constituída por uma medida jurídica própria, tem contabilidade própria, tem um fiscal próprio. E portanto, quando o ASSOC foi constituído e idealizado, se calhar procurava, apesar de ter forma jurídica de ACE, procurava ir um bocadinho mais além, que era exatamente potenciar as capacidades das empresas no sentido de, através de um modelo, ou melhor, através de uma figura – através do ASSOC –, poderem juntas, acederem a projetos, fosse cá dentro de Portugal, fosse no exterior. <u>Claro que na prática a ASSOC se calhar acabou só por ficar restringida ao concurso que foi na altura da construção do Estádio, que depois foi consórcio ASSOC e SOARES DA COSTA, e acabou por, na prática, não ter mais continuidade a não ser isso, que eu tenha conhecimento nunca mais potenciou outros projetos, outras empreitadas, outras atividades, qualquer coisa.</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ASSOC: Criado com o intuito de ganhar obras dentro e fora de Portugal mas na prática cingiu-se à construção do estádio.

Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>A título introdutório convém referir que as empresas acionistas da WAY2B já tinham tido algumas experiências conjuntas, de entre as quais se destaca a ASSOC, responsável pela construção do Estádio do Sporting Club de Braga.</p> <p>Dito isto, o que motivou os acionistas da WAY2B a avançar para a constituição do ACE, assentou nos seguintes princípios gerais:</p> <p>i. <u>A capacidade instalada e o vasto património de conhecimento adquirido pelos seus acionistas, aliada a um mercado interno de pequena dimensão, fez despertar a vontade partilhada de apostar no mercado global;</u></p> <p>ii. <u>A WAY2B surge assim como a solução adequada para dar resposta à necessidade de ganho de dimensão, aproveitando as sinergias decorrentes da complementaridade das empresas e partilhando o risco;</u></p> <p>iii. Tem como missão ser um parceiro global especializado no sector da construção, que procura participar na concretização dos objetivos dos seus clientes, com uma clara postura de responsabilidade cívica, social e ambiental. O objetivo é que a WAY2B se constitua como veículo na criação de um “pipeline” de projetos e obras para os seus acionistas;</p> <p>iv. <u>A WAY2B, ACE, é um agrupamento complementar de empresas vocacionado para a execução, coordenação e gestão de obras públicas e particulares, em Portugal e no Estrangeiro.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Way2B <p><i>Empresas acionistas da WAY2B já tinham tido algumas experiências conjuntas, de entre as quais se destaca a ASSOC;</i></p> <p>Currículo das empresas envolvidas alicia aliança; Ganho de dimensão; Complementaridade entre as empresas; Partilha de risco; Vocacionado para obras públicas em Portugal e no Estrangeiro.</p>

Apêndice IV– Escolha do parceiro numa aliança entre concorrentes

4.1. Escolha do parceiro			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador - Então acha que a localização geográfica é um fator muito importante? Entrevistador - <u>Eu julgo que se faz uma aliança estratégica com uma empresa que a gente já conhece. Que nos complementam de alguma forma.</u> Pode-se fazer uma aliança estratégica com uma empresa que faz um tipo de trabalho que eu não faço. Naquele momento...”</p> <p>“ Entrevistador – Muito bem. Como é que é feita a escolha do parceiro? Entrevistado – O currículo. Entrevistador – O currículo... Entrevistado – <u>O currículo, a experiência, a experiência que tem com o cliente, a capacidade financeira. O currículo da empresa, qual o nome que essa empresa tem no mercado.</u> O currículo do cliente eu sei, o volume de negócios. E tem um nicho de trabalho que sei como é que se faz mas recorro ao meu subemprego. <u>Mas vou ver qual é a empresa que me vai credibilizar a minha pra eu mostrar ao cliente.</u> “olhe, tá a ver, ele faz isto, eu faço aquilo”. Porque é o que tem em lógica. Eu posso-me juntar porque simplesmente sozinho não consigo ou posso-me juntar como já tem acontecido que eu sozinho consigo, mas junto fico mais forte. Entrevistador – Tem a ver também com a competição entre as empresas... Entrevistado – Conta sempre. O mercado da construção é sempre muito competitivo, há sempre muita concorrência, muita pressão, muita gente, muitas empresas a concorrer ao mesmo concurso, no mínimo 10, pequenas, grandes e a média é para subir porque como há menos trabalho, o número de empresas é o mesmo _____. É como os animais, não há tetas para todos não é, depois no fim sobrevivem aqueles que conseguem mamar mais nas tetas. _____ Isto é muito parecido com o reino animal. ”</p>	<p>Escolhem-se empresas que: Com uma empresa que a gente já conhece Que nos complementam de alguma forma O currículo, a experiência, a experiência que tem com o cliente, a capacidade financeira o nome que essa empresa tem no mercado Mas vou ver qual é a empresa que me vai credibilizar a minha pra eu mostrar ao cliente</p> <p>(Relação entre as empresas é fundamental)</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: A DST e a ABB fazem muitas alianças antigas. Privatizaram a Aquapor. Porque é que acha que foi a ABB e não outra empresa qualquer?</p> <p>Entrevistado: <u>Porque acho que há uma identificação maior entre as administrações.</u> São empresas, embora com filosofias diferentes, que encaixam um pouco uma na outra. O Gaspar Borges e o Engenheiro Teixeira são pessoas que têm os seus problemas, têm as suas “rivalidades”. Porque até são empresas relativamente parecidas, embora a DST seja um bocadinho mais diversificada. <u>Acho que, perceberam que podiam ganhar se se juntassem. E como há alguma identificação entre administrações e uma relação relativamente pacífica, eu acho que se juntaram por isso.</u> Também, era preciso, para fazer esses negócios, era preciso juntarem-se. <u>Cada uma sozinha também não conseguiria - nem ter capital, provavelmente - para atingir esses objetivos. E também a ideia da divisão do risco, não é?</u> Também é importante haver alguma divisão do risco, e não haver demasiado protagonismo ou exposição de uma ou outra empresa numa situação dramática.</p> <p>“ Entrevistador: E relativamente à escolha do parceiro, como é que acha que é feita?</p> <p>Entrevistado: A escolha do parceiro tem haver com dois objetivos principais. <u>Primeiro escolher um parceiro que nos pareça indicado para...porque esse casamento,</u> digamos, começa com o namoro. Com o namoro é na fase de orçamentação as empresas fazerem o orçamento e cada uma...desde essa fase cada uma orçamentam parte da obra. O que acontece normalmente é que cada uma orçamenta parte da obra, que é a parte que supostamente se ganharem a obra, vai depois fazer. Mas ao mesmo tempo, antes do</p>	<p>Escolhem-se empresas que: Porque acho que há uma identificação maior entre as administrações Perceberam que podiam ganhar se se juntassem Identificação entre administrações e uma relação relativamente pacífica Divisão do risco</p> <p>(Relação entre as empresas é fundamental)</p> <p>Escolher um parceiro que nos pareça indicado E depois há a parte da produção, em que se de facto, cada uma fizer bem aquilo em que é especialista, os custos são mais afinados e os resultados obviamente também são melhores.</p> <p>Portugal é um país muito pequeno e não tem grande</p>

		<p>fecho da proposta global, cada uma das partes vai fiscalizar a outra parte. Há uma fiscalização positiva, e à partida a proposta será mais afinada e será mais competitiva. <u>Depois, há a parte da produção. Há a parte de ganhar a obra, depois, no fim. E é claro que cada empresa tem a suas ligações e tem os seus clientes, e às vezes se se juntarem podem...uma empresa que, supostamente não teria grandes condições para trabalhar com um determinado cliente, passa a ter por estar associada a uma empresa que tem essa possibilidade. E depois há a parte da produção, em que se de facto, cada uma fizer bem aquilo em que é especialista, os custos são mais afinados e os resultados obviamente também são melhores.</u></p> <p>Entrevistador: Acha que a localização geográfica é um fator importante? Entrevistado: <u>Em Portugal não. Portugal é um país muito pequeno e não tem grande expressão se a obra é em Faro ou se é em Braga, ou se é...facilmente as pessoas se deslocam.</u> E às vezes até em obras deslocadas, em que supostamente poderá haver mais dificuldade, as pessoas até têm mais disponibilidade: as pessoas deslocadas não vão a casa todos os dias, e vivem um bocado para aquilo. Portanto, compensa um bocado por aí também, às vezes, parecendo que não. Por exemplo obras fora da área geográfica, mas dentro do país porque também tem de se ter alguma escala, porque se for para França já é completamente diferente. Agora com os low-costs e não sei quê, a situação também já não é tão diferente quanto isso. Se calhar já é mais fácil vir de França aqui ao Porto do que vir do Algarve ao Porto. Mas isso é uma situação relativamente nova. <u>Mas eu acho que, dentro de Portugal a questão geográfica não é importante.</u>”</p>	<p>expressão se a obra é em Faro ou se é em Braga, ou se é...facilmente as pessoas se deslocam - A localização geográfica não é importante em Portugal;</p>
Eng. Jorge Carneiro (DC)		<p>“ Entrevistador – Quando uma empresa se quer aliar a outra, como é que é feita a escolha do parceiro? Entrevistado – <u>Depende primeiro dos objetivos que se pretende para aquela aliança em particular. Se for uma questão de competitividade, convém procurar as empresas no mercado que fazem preços mais competitivos... Se se pretender uma mais valia técnica, vamos procurar empresas que nos seus quadros tenham técnicos melhores... Se estamos a tentar entrar num mercado, vamos procurar empresas que já estejam nesse mercado, depende dos objetivos...</u></p> <p>Entrevistador – Talvez o currículo da empresa... Se a empresa... Como é que é vista no mercado. Entrevistado – Hoje em dia a concorrência é tão grande que toda a gente conhece muito bem os concorrentes... Procura-se dados sobre as empresas, procura-se ver quais as obras que elas estão a fazer, como é que correram as obras... Quais são os resultados no fim do ano. <u>Portanto, nós monitorizamos os nossos rivais, entre aspas, para perceber o que é que eles estão a fazer... E pra saber, depois em função daquilo que queremos, já sabemos mais ou menos aquele que temos que escolher...</u></p> <p>Entrevistador – E acha que a localização geográfica é um fator importante? Entrevistado – <u>No ramo da metalo-mecânica eventualmente não...</u> Vou-lhe explicar. Nós estamos a fazer obras, por exemplo, em Angola em que fabricamos a estrutura metálica toda aqui, compramos e fabricamos, vendemos lá e montamos, não é? Vamos imaginar que temos um consórcio com outra empresa... Nós fabricamos aqui e mandamos pelo porto de Leixões e outra empresa manda pelo porto de Sines e depois chega tudo ao mesmo tempo a Angola ou mais ou menos... <u>É evidente que se as empresas tiverem perto, porque numa aliança tem que haver muito diálogo, é melhor. Mas diria que não é fundamental.</u>”</p>	<p>Escolha do parceiro: Depende primeiro dos objetivos que se pretende para aquela aliança em particular Se se pretender uma mais valia técnica, vamos procurar empresas que nos seus quadros tenham técnicos melhores Se estamos a tentar entrar num mercado, vamos procurar empresas que já estejam nesse mercado, depende dos objetivos Monitorizamos os nossos rivais, entre aspas, para perceber o que é que eles estão a fazer... E pra saber, depois em função daquilo que queremos, já sabemos mais ou menos aquele que temos que escolher...</p> <p>A localização geográfica não é relevante; Contudo é evidente que se as empresas tiverem perto, porque numa aliança tem que haver muito diálogo, é melhor. Mas diria que não é fundamental.</p>
Eng. Rodrigo Araújo (AD)		<p>“ Entrevistador – A escolha de parceiro como é que feita? Tem a ver com as necessidades da empresa no momento ou com o currículo da empresa, como é que é vista no mercado, a parceira...? Entrevistado – <u>Eu acho tem que haver com a empatia entre as lideranças... Depois também tem que haver confiança e os estilos</u></p>	<p>Escolha do parceiro: Empatia entre as lideranças ~ Haver confiança e os estilos também não podem ser</p>

		<p>também não podem ser assim tão diferentes. Claro que não é como aquela máquina e quase que por mágica agrupam-se. Isto é condição, as pessoas têm que... <u>Tem que haver alguma sintonia, os estilos não podem ser muito diferentes e depois tem que haver... Temos que nos complementar, sempre que possível complementarmo-nos com as mais-valias, com as vantagens, com os pontos fortes das empresas. As empresas juntam-se porque acrescentam-se, uma acrescenta a outra. Neste caso, o todo fica maior. E o que faz a diferença é isto...</u></p> <p>Entrevistador – E a localização geográfica é importante na escolha do parceiro? Entrevistado – <u>sim, temos que estar próximos</u></p> <p>Entrevistador – Mas se a empresa está em Angola... Entrevistado – Temos que querer estar na mesma geografia... E isso tem que ser. Eu ao liderar... Por exemplo, a Edifer tem uma boa relação em Portugal e tem uma boa relação em Angola, enquanto a Bysteel, quem está em Portugal e Angola são as mesmas pessoas ou os estilos são muito próximos, no caso da Edifer os estilos são diferentes, as administrações em Portugal são diferentes das administrações em Angola, as lideranças em Portugal são diferentes das lideranças em Angola, e os estilos da liderança em Angola... É uma equipa muito jovem, (___), há muito sangue novo, são muito determinados, são inteligentes e portanto são tudo características que eu acho que se refletem aqui na Bysteel. A ideia neste caso, a Edifer estava lá e foi porque lá estava, não a convidai aqui... Se não lá estivesse, eu julgo que não os conseguia mobilizar a partir de Portugal, mas lá está... <u>As empresas têm que ter vontade para ir para essas geografias ou juntar-se a quem lá está.</u>”</p>	<p>assim tão diferentes Complementarmo-nos com as mais-valias, com as vantagens, com os pontos fortes das empresas. As empresas juntam-se porque acrescentam-se, uma acrescenta a outra</p> <p>A localização é muito importante na escolha do parceiro.</p>
	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Acha que a localização geográfica é um fator importante a ter em atenção? Entrevistado: É. Obviamente que quem trabalha no país todo e vai concorrer a uma obra de um determinado ponto pode não ter isso em conta, admito que não seja, pode não ser um critério em todas as empresas, mas é uma mais-valia aliar-se a alguma empresa que seja local, não é. Aquela que conhece melhor o mercado do que se está ali pela 1ª vez a associar-se, o mesmo acontece com o estrangeiro, houve muitas empresas a irem lá para fora para o estrangeiro têm algum interesse em poderem aliar-se a alguma empresa local, não é. De lá porque já conhece, não temos que estar a fazer tudo de novo.”</p>	<p>Escolha do parceiro: Aliar-se a uma empresa local é uma mais valia; Conhecimento do mercado principalmente no estrangeiro é importante.</p>
ABB	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – Relativamente à escolha do parceiro com quem vai realizar a aliança, como é que é feita essa escolha? É dar-se bem com a empresa, tem a ver com a obra...? Entrevistado – Sim, de uma forma geral tem a ver com o historial, já, com os relacionamentos que já temos no mercado. Pontualmente pode surgir alguma proposta de alguém que nos convida para determinado situação. Mas de uma forma geral tem a ver com o historial... Para determinada obra vamos falar com a empresa b e vamos sugerir uma parceria... É mais ou menos isso...</p> <p>Entrevistador – É com a relação? Entrevistado – É com a relação e tudo o que já se fez antes...</p> <p>Entrevistador – A localização geográfica, acha que é importante? Entrevistado – Poderá ser, não é determinante, mas... No caso das nossas parcerias até nem é... Aliás <u>são quase tudo empresas locais, mas tem a ver com a proximidade...</u></p> <p>Entrevistador – Locais... Está a falar cá de Braga? Entrevistado – Sim.</p> <p>Entrevistador – Mas, por exemplo, se estivesse no Algarve, seria talvez vantajoso aliar-se a uma empresa que fosse do Algarve...? Entrevistado – Não necessariamente. ”</p>	<p>Escolha do parceiro: De uma forma geral tem a ver com o historial, já, com os relacionamentos que já temos no mercado</p> <p>Aliás são quase tudo empresas locais, mas tem a ver com a proximidade... - normalmente aliam-se a empresas de Braga (conhecem-se melhor têm uma relação mais próxima)</p>

FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“Entrevistador: Como é que normalmente é feita a escolha do parceiro, da outra empresa? Tem haver com a obra em si ou com relação que se tem com a outra empresa? Quais são os principais fatores que decidem qual vai ser a empresa escolhida?” Entrevistado: É assim...eu diria isto em dois tempos. <u>A escolha é feita sempre no sentido do negócio. Ou seja, eu quero-me aliar aquela empresa que me traz mais vantagens. Sejam as vantagens, lá está, que surjam logo, sejam as vantagens em termos curriculares em que a situação é controlada ao selecionar as várias propostas. Capacidade técnica, financeira, etc. Portanto, queremos sempre um parceiro muito forte. Embora quanto mais forte o parceiro, depois menos participação temos. Mas, a participação de uma empresa numa aliança, deve ser teoricamente proporcional aquilo que pode trazer para essa mesma aliança. Uma das seleções é ir ao melhor, ao que tem os melhores equipamentos, ou os melhores técnicos, tem um currículo mais forte, está mais habituada, é mais experiente, etc. Às vezes também é um pagamento de um favor – entre aspas, que este favor não tem sentido pejorativo. É alguém que nos tenha ajudado em outras situações. Portanto, por simpatia até, já nos ajudou numa situação qualquer, e nós, às vezes, é uma oportunidade de retribuir. Isso também acontece, mas primeiro é a capacidade empresarial e depois vem esta parte de...às vezes, enfim...compensar um bocado algo que uma empresa tem feito por nós, um gesto que teve, algum pedido que nos fez para ajudar num determinado negócio. Às vezes, tem haver com o pagar um favor com isso.</u></p> <p>Entrevistador: Acha que a localização geográfica da empresa – a parceira – é importante? Entrevistado: <u>Pode ser e pode não ser. Também é um dos fatores que pode levar a tornar-nos parceiros. Muitas vezes, por exemplo, uma empresa que tenha uma pedreira, tenha uma central de betão num determinado local, nós vamos lá...Eu vou-lhe dar um exemplo, a (?) que lançou dezenas de concursos, e em muitos deles, uma das exigências era a empresa ter uma central de topo que não fosse afastada, não ficasse a mais de seis km do local da obra. Logo, torna-se um fator estratégico preponderante. Mas, mesmo não sendo uma exigência como nos concursos...há a vantagem...eu posso ir fazer uma obra para o Algarve, e aí tenho uma concorrente que está num lugar brutal, e aí se eu me associar a uma empresa que tenha uma central de betões ali perto, o que é que eu consigo? Consigo betão a um preço extremamente competitivo e consigo que essa central de betões vá conseguir um preço muito superior aqueles que nós vamos praticar. Portanto, a localização naturalmente que é muito estratégica.</u></p> <p>Entrevistador: Mas no caso das empresas cá de Braga, não acha que se aliam mais entre elas por serem de cá? Por se conhecerem melhor? Entrevistado: <u>Não, não. Eu acho que houve...não, quer dizer estamos a falar nos últimos anos. Naturalmente que as primeiras parcerias foram com empresas de cá, mas rapidamente qualquer uma dessas empresas já fez muitas parcerias com empresas de Lisboa e arredores, e Algarve e centro do país, etc. Eu diria que a FDO, nos últimos tempos, é capaz de ter tido mais associações com empresas sem serem de Braga do que de Braga.”</u></p>	<p>Escolha do parceiro: A escolha é feita sempre no sentido do negócio aliar aquela empresa que me traz mais vantagens Capacidade técnica, financeira, etc Aliar-se à empresa que traga mais vantagens: capacidade técnica, financeira, etc. Uma das seleções é ir ao melhor, ao que tem os melhores equipamentos, ou os melhores técnicos, tem um currículo mais forte, está mais habituada, é mais experiente, etc. Por simpatia até, já nos ajudou numa situação qualquer, e nós, às vezes, é uma oportunidade de retribuir</p> <p>A localização geográfica pode ser e pode não ser importante; É um dos fatores que pode levar a sermos parceiros; Há vantagens; A localização é muito estratégica. Contudo não é por serem de Braga que se aliam mais entre si.</p>
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“ Entrevistador – E acha que... por que é que escolheria a ABB e não a Casais, a J.Gomes, qualquer outra?” Entrevistado – É assim, <u>primeiro a FDO já tem um relacionamento próximo por causa da internacionalização que feita com a ABB como parceiro para esse tipo de investimento. E porque os outros também não têm... aqui de Braga... à exceção da DST, mas a DST não é tanto de infraestruturas, a ABB é aquela empresa que é mais vocacionada para esse tipo de trabalho. Portanto, como é a Gabriel Couto, também temos parcerias como a Gabriel Couto, também trabalhos de infraestruturas...”</u></p> <p>“Entrevistador – Agora relativamente à escolha de parceiro... quando escolhe uma empresa para fazer determinada obra, isso tem a ver com a obra, lá está, já falamos um bocadinho disto, mas tem a ver com a relação que a empresa tem? Quais é que acha que são os fatores?” Entrevistado – <u>Primeiro, quando se escolhe um parceiro é porque se tem uma relação, ou comercial, ou parceria em algum lado...</u></p> <p>Entrevistador – É o ponto de partida...? Entrevistado – <u>Sim. Não vou fazer uma parceria com alguém com que nós não tenhamos nenhuma relação comercial.</u></p>	<p>Escolha do parceiro: Primeiro, quando se escolhe um parceiro é porque se tem uma relação, ou comercial, ou parceria em algum lado... Não vou fazer uma parceria com alguém com que nós não tenhamos nenhuma relação comercial. Potencialidade desse parceiro vir a trazer algum know-how ou sinergia que permita ser mais competitivo</p> <p>Localização Não, porque o país é muito pequeno e o trabalho como escasseia... hoje em dia como já há uns anos a</p>

		<p>Entrevistador – Mas se for vantajoso, se calhar... Entrevistado – Não, não me parece... o que acontece principalmente na escolha do parceiro é a <u>potencialidade desse parceiro vir a trazer algum know-how ou sinergia que permita ser mais competitivo</u>. Quer ao nível da proposta, quer depois, em caso de sucesso, ao nível da obra. Portanto, ou seja, não... não nos movemos de muitas formas diferentes desta. Sinceramente, eu acho que o ponto de partida é este.</p> <p>Entrevistador – A localização é um fator importante? Entrevistado – Hum?</p> <p>Entrevistador – Se a empresa está localizada próxima da outra ou não? Entrevistado – <u>Não, porque o país é muito pequeno e o trabalho como escasseia... hoje em dia como já há uns anos a esta parte, as parcerias são em todo o lado porque no concelho de Braga...</u></p> <p>Entrevistador – No caso de ser de Braga, o que torna a relação mais próxima? Entrevistado – A política em termos de gestão, quer ao nível da parte orçamental, quer depois em obra... <u>há sempre um relacionamento de forma... se já é alguém que se conhece, é muito mais fácil fazer um consórcio com uma empresa de Braga do que com uma empresa de Lisboa, mas também já o fizemos...</u> já fizemos com a Mota-Engil, já fizemos com a (). Por isso... já fizemos com a Obrecol... no parque escolar, o consórcio com a Obrecol, é tudo Obrecol...</p> <p>Entrevistador – Mas no caso de Portugal acha que não... Entrevistado – Não, não... “</p>	<p>esta parte, as parcerias são em todo o lado porque no concelho de Braga... há sempre um relacionamento de forma... se já é alguém que se conhece, é muito mais fácil fazer um consórcio com uma empresa de Braga do que com uma empresa de Lisboa, mas também já o fizemos...</p>
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“ Entrevistador – A escolha do parceiro, da empresa com que nos vamos aliar, normalmente como é que é feita? Tem a ver com a obra em si? Entrevistado – <u>Tem a ver, muitas das vezes, com o projeto, é preciso que a aliança seja com alguém com quem nos possamos entender e que tem vantagens em relação a nós, ou seja, muitas vezes não temos plano de alvará com determinado tipo de conhecimento, ou capacidade técnica para um determinado tipo de obra, e vamos buscar empresa que tenha. Ou é porque é daquela região, ou porque tem capacidade especialidade interna que nós não temos. E portanto... Ou porque somos pequenos e só com empresa da mesma dimensão é que vamos conseguir chegar àquela empreitada e ter capacidade para a fazer.</u> Depende da obra, depende do negócio, depende da circunstância...</p> <p>Entrevistador – Depende da relação, também... Entrevistado – <u>Da relação e depois, para além disso, haver pessoas ou empresas com quem, com quem conheçamos, com quem tenhamos empatia a trabalhar.</u></p> <p>Entrevistador – Acha que a localização da empresa da empresa, da parceira, é importante na escolha do parceiro? Entrevistado – <u>E, normalmente escolhemos empresas que conhecemos, que são próximas a nós, muitas das vezes escolhe-se empresas que não conhecemos mas que são de locais que, pela circunstância do facto de serem locais, conhecem melhor a realidade local. Dependendo do tipo de parceria que estejamos a equacionar, a localização geográfica do nosso parceiro é importante.</u>”</p>	<p>Escolha do parceiro: Depende do projeto; Tem de trazer vantagens: capacidade técnica, empresa ser da região da obra (localização e importante), especialidade que nós não temos, ganhar dimensão; Relação entre empresas e pessoas da empresa é fundamental; São escolhidas empresas que já se conhecem e que normalmente são próximas; São escolhidas empresas de outras zonas quando a obra é dessa zona e isso nos traz vantagem.</p>
Britalar	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“Entrevistador – A escolha do parceiro para a aliança tem a ver com a obra em si, tem a ver com a relação que se tem com a empresa... Quais são os principais fatores? Entrevistado – <u>Tem mais a ver com a relação que se tem com a empresa.</u></p> <p>Entrevistador – A relação... E a localização, acha que é importante, também? Entrevistado – Não, não.</p>	<p>Escolha do parceiro: Tem mais a ver com a relação que se tem com a empresa A localização não é importante contudo as vezes traz vantagens (ao ir para o Algarve é bom que a parceira esteja lá, conheça melhor a zona).</p>

		<p>Entrevistador – Nem no sentido de, por exemplo, vai fazer uma obra no Algarve, não tem interesse em ter uma empresa do Algarve, que já conhece o mercado, que está lá inserida?</p> <p>Entrevistado – Hum... Não, isso não é equacionado quando se coloca a questão de uma eventual parceria. Devem ser equacionados outros fatores.</p> <p>Entrevistador – Outros fatores, como assim?</p> <p>Entrevistado – Por exemplo, tem a ver com o conhecimento já... Vou dar um exemplo. Um concurso em que uma empresa para casa no Algarve. Está uma empresa algarvia já envolvida na obra, ao nível de ter desenvolvido já alguns contactos e etc. Aqui há outro interesse em que essa empresa se associe à aliança.</p> <p>Entrevistador – Mais uma vez tem a ver também com a relação...</p> <p>Entrevistado – Também, exatamente. “</p>	
Eng. Lopes da Silva (DC)		<p>“ E como é que feita normalmente a escolha do parceiro? Tem a ver com a obra em si?</p> <p>Tem a ver com a obra em si, tem a ver com a localização, tem a ver com o tipo de trabalho, tem a ver com as melhores relações que temos com a, b ou c. Tem a ver com um sem número de coisas que nós, na altura, diante da situação concreta analisamos. Uma vez somos nós vamos convidar... ou por exemplo se não temos todos os requisitos para concorrermos na área, eles têm alguns, nós temos outros. Portanto, numa associação, no conjunto nasce a possibilidade de fazer, a... possibilidade de arranjar uma proposta. <u>Se eu sozinho não consigo e se ele eventualmente sozinho também não consegue, se nos juntarmos já conseguimos preencher os requisitos mínimos e conseguimos.</u> Portanto, há várias situações.</p> <p>E a localização geográfica é importante?</p> <p><u>Também, também.</u> se for uma obra... dou-lhe um exemplo: nós temos concorrido aí a algumas obras para, por exemplo, para a Madeira, concorremos a algumas em que nos associamos... por acaso não chegamos a apresentar proposta porque entretanto o concurso foi anulado. Era um porto, um terminal... um terminal de passageiros no Funchal. <u>Mas deve ser alguém que conhece o local melhor do que nós.</u> Também tínhamos concorrido a obras para lá, mas uma coisa é eu ser do continente e estar a concorrer, outra coisa é da aliança atlântica e estar associado a uma empresa do continente e portanto, só aí... para os Açores temos concorrido a diversas coisas com empresas locais. ”</p>	<p>Tem a ver com a obra em si, tem a ver com a localização, tem a ver com o tipo de trabalho, tem a ver com as melhores relações que temos com a, b ou c. Tem a ver com um sem número de coisas que nós, na altura, diante da situação concreta analisamos</p> <p>A localização também é importante - Mas deve ser alguém que conhece o local melhor do que nós</p>
R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador: E quando uma empresa decide fazer uma aliança, como é que é feita a escolha do parceiro?</p> <p>Entrevistado: É assim, não lhe sei responder. <u>Eu acho que é por contactos pessoais. Os contactos pessoais e conversas informais, almoços, determinam muito. A rede de contactos, entre eles.</u> Porque há malta que não vê...imaginando que no grupo dos cinco da Way2b. Imagine, a Rodrigues e Névoa costuma almoçar com a Britalar e com a ABB, todos juntos e não sei quê...</p> <p>Entrevistador: E isso cria uma relação?</p> <p>Entrevistado: <u>E isso cria uma relação...</u>“olha vamos fazer o TGV”. Nunca ninguém sozinho por si...o TGV nem pensar, isso é para a Teixeira Duarte ou para a Mota Engil. Mas em conversa, “vamos então, se calhar...se calhar até temos hipótese. Nem que seja depois de entrar em contacto com outros já temos capacidade de uns consórcios(?)”. Há um concurso do TGV, aquilo será para a Mota Engil ou para a Teixeira Duarte, e por aí. Porque depois pode haver limitações num concurso que impeçam que cada empresa a esse nível ou média (?). Essa rede de contactos informais, acho que é por isso que se associam. É tudo por acaso.</p> <p>Entrevistador: Então, a localização geográfica é um fator importante para a escolha?</p> <p>Entrevistado: <u>É.</u></p>	<p>Escolha do parceiro:</p> <p>Eu acho que é por contactos pessoais</p> <p>Os contactos pessoais e conversas informais, almoços, determinam muito</p> <p>A rede de contactos</p> <p>A localização geográfica é importante.</p>

	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“ Entrevistador: E disse então que a Rodrigues e Névoa essencialmente escolhe empresas cá de Braga? ” Entrevistado: Sim. Normalmente.</p> <p>Entrevistador: Porque é que acha que isso acontece? Entrevistado: <u>A política da empresa, é que nós normalmente queremos dar trabalho a pessoas aqui da zona, não é? Portanto, até porque há boas relações comerciais, entre as empresas. São pessoas que nós conhecemos. E acho que temos um bom relacionamento. Acho que é bom, que é importante. E criar riqueza para o Minho, para o Norte, não é? Acho que devemos ter sempre essa preocupação.</u>”</p> <p>“ Entrevistador: Como é que é feita a escolha da empresa? Do parceiro da aliança? Depende da obra que se quer, ou assim? ” Entrevistado: <u>Exactamente.</u> Depende daquilo que esteja em visão num futuro próximo.</p> <p>Entrevistador: Mas poderá também haver com a própria relação que se tem... Entrevistado: Sim. Normalmente, com <u>relações comerciais. Com relações de amizade.</u></p> <p>Entrevistador: E acha que a localização geográfica é um fator importante na escolha do parceiro? Serem empresas cá de Braga por exemplo. Entrevistado: <u>É.</u></p> <p>Entrevistador: Até porque é mais fácil a comunicação, talvez? Entrevistado: <u>Sim, sim.</u></p> <p>Entrevistador: Embora, o que me falou no caso de internacionalizar, normalmente as empresas não são muito próximas. Porque, se vão para fora, nesse caso estão muito distantes. Não é mais fácil, comunicar? Entrevistado: Distantes, como assim?</p> <p>Entrevistador: Às vezes é uma de Lisboa, a outra é do Porto, outra de Braga e juntam-se e vão... Entrevistado: Sim, sim. Mas...o que é que pode acontecer? Em relação ao Way2b, neste caso concreto, as empresas têm uma sede própria, um escritório próprio. Certo? Se fazem alguma obra, tem o pessoal próprio. Acaba por ser uma empresa independente, autónoma, não é? É como trabalhar com a Bragaparkes, mas a Bragaparkes tanto tem aqui escritórios, mas também tem em Lisboa. A Rodrigues e Névoa tem aqui e tem em Lisboa.”</p>	<p>Escolha do parceiro: Principal fator é a relação entre as empresas; Prioridade a empresas de Braga por terem relações mais próximas e melhores; Relações comerciais e de amizade. Depende da obra; A localização é importante, a comunicação é mais fácil.</p>
J.Gomes	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“Isso... Não é... Obviamente que não é uma função minha, é a nível estratégico uma decisão tomada pela administração. Mas pode... <u>A escolha do parceiro tem em conta mais do que a experiência de uma aliança anterior, tem a ver com a zona, o local da empreitada, a zona onde esse parceiro está inserido porque os parceiros acabam por criar raízes num país ou... As relações que esse cliente, esse parceiro tem já com esse cliente, com esse mercado e isso faz com que muitas vezes...</u> Eu tenho... Tou aqui a trabalhar na área de Lisboa, nesta zona, tou... Preciso de ganhar dimensão, opah querem...? Isto é um bocado... Depois uma outra relação, uma outra escolha por uma questão de técnica, quer dizer, nós eventualmente temos uma obra de cariz que nós enfim... Se nos for adjudicada uma obra entre nós inesperada, as coisas vão ser inesperadas, não temos a componente técnica, mas não podemos deixar de ir a uma obra, como foi o caso dos projetos ligados às SCUT’s, por exemplo, em que nós tivemos uma fase inicial na participação. Nós podemos integrar um consórcio numa empreitada desta natureza, nós faremos uma parte da obra técnica ligada à construção civil, os nossos parceiros fariam uma parte técnica ligada às transmissões, às linhas de comunicação... <u>Muitas vezes, a associação também se faz por isto, para criar dentro do consórcio know-how técnico das várias especialidades.</u>”</p> <p>“Entrevistador – Então acha que por serem empresas cá de Braga, se aliam mais?”</p>	<p>Escolha do parceiro: A escolha do parceiro tem em conta mais do que a experiência de uma aliança anterior, tem a ver com a zona, o local da empreitada, a zona onde esse parceiro está inserido porque os parceiros acabam por criar raízes num país ou... As relações que esse cliente, esse parceiro tem já com esse cliente, com esse mercado e isso faz com que muitas vezes...</p> <p>Muitas vezes, a associação também se faz por isto, para criar dentro do consórcio know-how técnico das várias especialidades</p>

		<p>Entrevistado – <u>Há essa tendência...</u> Desde logo pela <u>proximidade que existe entre as administrações</u>, os anos e anos que foram cercando <u>relações entre as outras empresas, depois entre os conselhos de administração e agora as assembleias gerais. Há aqui uma relação próxima por essa atividade. Braga é uma cidade pequena, são poucos os empreiteiros que tem e acabam por se cruzar em diversos projetos...</u>”</p> <p>“Entrevistador – Mas não é por estarem tão próximos que não deviam ser mais competitivos?”</p> <p>Entrevistado – E são... Acabam por ser...por isso é que disse há bocado que o consórcio poderia não ser tão perfeito porque há aquela disputa interna, apesar de eu estar num consórcio, depois ver outro consórcio... <u>Muitas vezes não conseguem estar todos unidos para o mesmo fim e acaba por haver uma disputa... E depois em paralelo continuam a disputar as mesmas empreitadas nos concursos...</u> Isso acaba por... Tem que ser... As empresas não vivem só das parcerias e têm que manter o mercado se querem continuar a trabalhar e precisam de arranjar novas soluções entre elas, novos projetos. Quando há transparência, não tem havido esses melindres que efetivamente afastaram muitas empresas durante muitos anos efetivamente sob o ponto de vista competitivo, sob os pontos de vista atuais não podem desistir senão não há caminho, quer dizer... Fica o patrão, ou como eu disse no início, o dono na empresa que inveja o outro por ter mais empreitadas. Isso não acontece. As empresas são o que são, eu faço esta, tu fazes aquela e não pode haver... E isso tem que se afastar... Estou neste consórcio com esta empresa no sentido em que estou a roubar uma obra porque em outra obra estou em disputa com ele.... Tem que ser visto desta forma serena porque senão não há iniciativa que chegue... E tem-se conseguido isso porque já há nível de escala efetivamente, nós temos tado em consórcio com algumas empresas e ao mesmo tempo associados a obras de uma forma, diria acutilante, saudável e não tem havido problemas.”</p>	<p>Aliança entre Empresas de Braga</p> <p>Proximidade que existe entre as administrações</p> <p>Relações entre as outras empresas, depois entre os conselhos de administração e agora as assembleias gerais</p> <p>Muitas vezes não conseguem estar todos unidos para o mesmo fim e acaba por haver uma disputa... E depois em paralelo continuam a disputar as mesmas empreitadas nos concursos... – competitividade entre empresas locais</p> <p>Tenho mais facilidade, não pela questão geográfica por si, mas, sobretudo porque a cultura dos empresários da nossa zona, daqui da Braga, é muito mais próxima, há muito mais empatia do que pelos empresários de Lisboa ou do Algarve. E isso é determinante quando se faz uma aliança. Em termos de confiança, as pessoas daqui conhecem-se bem, portanto confiam umas nas outras, com as empresas com as quais nunca tivemos relações terão muita dificuldade em confiar e a confiança é muito importante numa aliança – a confiança</p>
	<p>Dr. Luís Filipe (DC)</p>	<p>“ Entrevistador – E a escolha do parceiro, como é que é feita? Tem a ver com a obra?”</p> <p>Entrevistado – Neste preciso momento, nas ACE’s, nos consórcios basicamente <u>têm a ver com as circunstâncias dos negócios, da complementaridade necessária, da capacidade para determinado negócio e tem a ver depois com a própria propensão desses parceiros ()</u> de tar com outro em concreto e têm algo que... ou estão interessados ou o outro não estava... não acha a obra interessante, não gosta da câmara XPTO, não quer ir lá com o outro... não tem propriamente um alinhamento estratégico para. Tudo será uma fusão, desde já será muito diferente. <u>Depende das pessoas, depende da apetência que elas têm para tal, depende, depende da própria maturação que têm da cultura da empresa, haverá mais rapidamente aqui no mercado de Braga empresas mais fáceis de fundir do que outras por diversas razões: pela complementaridade de atividades, ()</u>, em muitas empresas é diferente. ”</p> <p>“ Entrevistador – E a localização geográfica é um fator para escolher o parceiro? Acha que tem mais facilidade em escolher uma empresa cá de Braga ou escolher uma empresa Lisboa ou...?”</p> <p>Entrevistado – <u>Tenho mais facilidade, não pela questão geográfica por si, mas, sobretudo porque a cultura dos empresários da nossa zona, daqui da Braga, é muito mais próxima, há muito mais empatia do que pelos empresários de Lisboa ou do Algarve. E isso é determinante quando se faz uma aliança. Em termos de confiança, as pessoas daqui conhecem-se bem, portanto confiam umas nas outras, com as empresas com as quais nunca tivemos relações terão muita dificuldade em confiar e a confiança é muito importante numa aliança.</u>”</p>	
<p>Casais</p>	<p>Eng. António Araújo (AD)</p>	<p>“ Entrevistador – Mas falou, por exemplo, que a CASAIS fazia mais alianças com empresas parecidas consigo.</p> <p>Entrevistado – Acabamos por ter mais, sim.</p> <p>Entrevistador – Mas qual é a vantagem de fazer com empresa que é parecida consigo?</p> <p>Entrevistado – Por causa da <u>complementaridade</u>. Tem a ver com aquelas três questões. Tem a ver com... por vezes a obra <u>tem uma dimensão tal que precisamos de unir forças</u>. Tem a ver, muitas vezes, com o cliente. E tem a ver também com questões financeiras.”</p> <p>“ Entrevistador – Mas o que quero dizer é que essa boa relação que têm é fundamental para as alianças.</p> <p>Entrevistado – Sim, <u>a boa relação é muito importante</u>. As parcerias pressupõem <u>uma relação que é de confiança</u>. A <u>relação de confiança</u> permite uma parceria.”</p> <p>“ Entrevistador – A escolha do parceiro, quando a CASAIS decide que vai fazer uma aliança, como é feita a escolha da outra empresa?</p> <p>Entrevistado – Se pudermos usar o critério de <u>empresa com quem gostamos de trabalhar</u>, é o melhor. Embora várias empresas</p>	<p>Escolha do parceiro:</p> <p>Tem uma dimensão tal que precisamos de unir forças</p> <p>Tem a ver com o cliente</p> <p>Tem a ver também com questões financeiras</p> <p>A boa relação é muito importante</p> <p>A relação de confiança permite uma parceria</p> <p>Empresa com quem gostamos de trabalhar</p> <p>Se no mercado houver empresa com meios necessários dentro da nossa simpatia, é essa a preferência</p> <p>Em termos financeiros, precisamos de financiamento, vamos buscar as empresas financeiras, e escolhemos quatro que são melhores, e é por aí que começamos.</p>

	<p>possam fazer a mesma coisa, cada empresa tem uma filosofia própria, quer queiramos, quer não. E algumas têm filosofias próximas da nossa e outras têm filosofias completamente opostas. Não é o critério principal, mas é o critério que depois decide. <u>É preciso eu gostar de ti e tu de mim, senão não nos vamos entender, assim não vale a pena.</u> Portanto, primeiro é fazer o projeto, pesquisar, vamos ver o mercado e as empresas. <u>Se no mercado houver empresa com meios necessários dentro da nossa simpatia, é essa a preferência. Em termos financeiros, precisamos de financiamento, vamos buscar as empresas financeiras, e escolhemos quatro que são melhores, e é por aí que começamos.</u></p> <p>Entrevistador – Então a relação é o mais importante. Entrevistado – <u>É o mais importante. Não é o que está na base da parceria, mas é o que ajuda a decidir.</u></p> <p>Entrevistador – E a localização do parceiro, acha que é importante? Entrevistado – <u>Não é importante.</u></p> <p>Entrevistador – Não? Nem, por exemplo, se estivesse a fazer uma obra no Algarve, seria talvez mais vantajoso ter uma empresa do Algarve. Entrevistado – Pronto. <u>Se naquele concurso houver alguém local, então dá-se preferência ao local,</u> e acaba por ser parceria que tem a ver com a necessidade da parceria. Acontece muitas vezes em Portugal na área de Lisboa. <u>É uma vantagem.</u></p> <p>Entrevistador – Exato, até porque a empresa já conhece o mercado... Entrevistado – <u>Sim, na prática pode ser, mas o país é muito pequeno.</u> Fazer obra no Algarve, temos lá uma delegação, nós temos vários centros logísticos, o país é pequeno. Lá fora já seria diferente. Mas pode ser importante, pode ser uma mais-valia, uma mais-valia para o cliente. Vamos imaginar que preciso de materiais e alguém tem uma pedreira, é uma mais-valia. Por exemplo, preciso de um recurso que vai ser decisivo na obra e há uma empresa local que tem, tenho de fazer parceria com quem tem esse recurso. Quem está ali no local e tem esse recurso vai ter vantagem competitiva.”</p>	<p>Localização não é importante, porém Se naquele concurso houver alguém local, então dá-se preferência ao local N prática pode ser, mas o país é muito pequeno</p>
<p>Eng. Hélder Silva (DC)</p>	<p>“ Entrevistador – Quando é decidido fazer uma aliança, as empresas juntam-se e discutem com cada uma? Como é que é feito? Entrevistado – Sim, posso falar mais nos consórcios internacionais. Há particularidades... Ao nível do mercado exterior, mercado internacional, temos feito parcerias, neste caso, nos países específicos. Ou seja, na internacionalização, qualquer coisa que seja fora de Portugal, mas cada caso é um caso. Cada país é um país. Tem regras próprias, tem legislação própria, tem valores próprios, tem métodos próprios. E portanto, não vale a pena estar a fazer parcerias para Marrocos com empresas de França. <u>Deve-se fazer com empresas já implementadas no mercado marroquino. Não vale a pena porque vai-se começar do zero e não se ganha nada. É mais fácil e benéfico fazer parcerias com empresas já implementadas no mercado.</u>”</p> <p>“ Entrevistador – Estava a falar dos parceiros. Ia perguntar como é que a empresa escolhe o parceiro, tem a ver com a obra em si, ou com a relação que tem com a empresa? Entrevistado – Estamos a falar de empresas de construção?</p> <p>Entrevistador – Sim... Entrevistado – Nós também fazemos parcerias com empresas de fornecedores, com empresas contratadas, com subempreiteiros. Relativamente aos concorrentes, <u>tem mais a ver com a empresa onde nós trabalhamos, com a filosofia, com os princípios de cada empresa e com a complementaridade.</u> Ou seja, dentro do nosso negócio de atividade, concorremos a construção civil, engenharia, edifícios. Ou seja, trabalhamos de baixo para cima, não de cima para baixo. Infraestruturas, túneis. <u>Portanto, as alianças com empresas do nosso ramo, do nosso segmento, tem de ser empresas que tenham a mesma filosofia que nós.</u> É o caso da EUSEBIOS, <u>tem métodos de trabalho semelhantes, tem processos semelhantes, características, em termos de organigrama, funcionam da mesma maneira que nós funcionamos. Em termos de trabalho, tem a mesma estrutura, organização da obra que nós temos. Em termos de contabilidade e gestão do trabalho, tem os mesmos procedimentos que nós temos. E por isso é que é fácil encaixar as duas</u></p>	<p>Escolha do parceiro: É mais fácil e benéfico fazer parcerias com empresas já implementadas no mercado.” Tem mais a ver com a empresa onde nós trabalhamos, com a filosofia, com os princípios de cada empresa e com a complementaridade</p>

	<p><u>empresas, porque são semelhantes.</u> Com outras empresas já não é tão fácil. E por isso temos más experiências também do passado, não porque o trabalho não correu bem, mas porque foi muito difícil articular as duas organizações. Não é que tenhamos nada uns contra os outros, mas é difícil trabalhar porque organizações são diferentes e nesse sentido não faz sentido fazer outras alianças a seguir, outras parcerias a seguir, quando as anteriores correram mal. <u>Também as alianças de complementaridade, falamos do caso das estradas, das infraestruturas, que complementem a nossa atividade, também aí temos mais facilidade em trabalhar com alguns do que com outros.</u> Há 4 ou 5 com que costumamos juntar pontualmente, e destas 4 ou 5 há duas que preferimos não juntar, preferimos trabalhar com as outras porque é mais fácil trabalhar com uns, em todos os aspetos. Não quer dizer que o produto final seja melhor ou pior, são obras como outras quaisquer, das 5 que estamos a falar, todos trabalham igual, com produto igual. Mas a maneira de chegar ao produto final é que é diferente e <u>por isso nós adaptamos melhor a nossa máquina produtiva, a nossa estrutura toda, a determinadas empresas do que nos adaptamos a outras.</u> E isso é que condiciona mais a escolha dos parceiros. ”</p> <p>“ Entrevistador – A localização geográfica do parceiro é importante?</p> <p>Entrevistado – <u>É, sem dúvida.</u> Já tivemos casos de obras no Algarve em que privilegiamos parcerias locais. Porquê? Não só por motivo das infraestruturas, é um deles, para fazer estradas há uma coisa que é importante que é partir a pedra. Porque a partir a pedra faz a gravilha, evidente que pode vir de rios, mas é preciso pedra para fazer areias britas que é o que compõe essas várias camadas e depois existe o betume que faz a mistura daquilo tudo. O betume não se faz em Portugal, é importado. Tem a ver com as possibilidades e os recursos. <u>Quando estamos a concorrer a obras que necessitam de materiais locais, temos de privilegiar as parcerias com empresas locais que consigam fornecer esses materiais.</u> Claro que se pode fazer aliança com empresa cá de Braga e depois comprar os materiais lá a um fornecedor qualquer, neste exemplo que estamos a dar. <u>Mas claro que se for empresa que também tenha a pedreira, terá vantagens consorciais de participar no consórcio mais vantajosas do que ter de comprar os materiais todos fora.</u> Objetivo principal que se pretende é ganhar a obra. Aliás, é preciso ter obra em vista, a obra só se concorre depois da aliança estar constituída. Em conjunto as duas empresas concorrer a obra, se ganharem é que a aliança passa à prática para realização dos trabalhos. Portanto, logo no início, a aliança já tem de estar formada, tem de estar criada. <u>E portanto, nesse sentido privilegiamos em determinado tipo de obra, parcerias com empresas locais, seja em Portugal, seja no estrangeiro.</u> ”</p>	<p>Localização geográfica é importante</p> <p>Quando estamos a concorrer a obras que necessitam de materiais locais, temos de privilegiar as parcerias com empresas locais que consigam fornecer esses materiais</p>
--	--	---

Eusébios	Dr. Rui Peixoto (AD)	<p>“ Entrevistador – Normalmente, como é feita escolha do parceiro? Entrevistado – É uma área onde tenho dificuldade em responder porque não participo nela. De uma maneira geral o que se faz é <u>criar um histórico de relacionamentos que se tem com o parceiro, e isso é uma condição que se calhar influencia bastante.</u> Se calhar numa primeira abordagem vamos perguntar se eles querem entrar. Quanto ao resto, sinceramente tenho dificuldade em explicar, porque neste caso normalmente é o departamento comercial que a cada momento vai definindo a quem convidar, a quem sugerir e <u>passa muito, se calhar pelas relações pessoais dos diretores comerciais com as empresas. Estes diretores normalmente lidam com os orçamentos, e sabem que aquela empresa está a preparar trabalho naquela área, conhecem aquelas pessoas.</u> Muitas vezes as tais relações pessoais que existem facilitam, numa primeira fase, são os principais facilitadores dos primeiros contactos. <u>Se o diretor de produção ou o diretor comercial de uma empresa tem uma boa relação, se calhar é a primeira razão para estabelecer esse contacto e a partir daí desenvolve-se tudo o resto.</u></p> <p>Entrevistador – Acha que a localização geográfica da empresa parceira é importante quando se escolhe o parceiro? Entrevistado – Dependendo realmente dos projetos. Obviamente que estar a fazer uma obra aqui em Braga não iríamos se calhar <u>procurar uma empresa de Lisboa para fazer isso.</u> Concretamente, quando estamos a fazer, falar de parceiras relacionados com a execução de uma obra, consórcio ou ACE, obviamente <u>se forem próximas uma da outra facilita, porque há deslocções entre empresas, há reuniões, tudo isto, havendo uma relação de proximidade, será mais fácil.</u> Se estivéssemos a fazer empreitada em Coimbra, e fizéssemos consórcio com empresa de Lisboa, não quer dizer que não se fizesse, mas havia sempre muitos mais gastos de deslocções, de reuniões, de telefonemas...</p> <p>Entrevistador – No caso de obra ser em Coimbra tinha preferência por empresa de Braga ou de Coimbra? Entrevistado – É conforme. Hoje em dia a capacidade e a forma como as empresas de pequena dimensão estão implementadas pelo país, se calhar não era impeditivo fazer um consórcio em Coimbra, com uma empresa de Braga, em relação a fazer um com uma de Coimbra. <u>É tudo uma questão do que é que uma traz ou não para o consórcio. A de Coimbra conhece melhor os mercados, conhece melhor os fornecedores, tem mais capacidade negocial, ou não.</u> É sempre difícil, nesta área, ao contrário de outras áreas de negócios, é difícil padronizar um bocado as coisas. Hoje em dia, realmente, os fornecedores estão espalhados pelo país todo. Não é muita a distância, temos obras aqui com pessoas de Chaves. É longe, há deslocções, mas conseguem, há capacidade negocial, há uma relação antiga. <u>A distância hoje em dia, são fatores que tendem a... obviamente que haverá, terá o seu impacto, mas não será aquele fator assim...</u></p> <p>Entrevistador – Como falou de fatores de relação de empresas, se calhar por serem todas de Braga conhecem-se melhor e tem uma relação melhor, e aí a localização já seria importante. Entrevistado – <u>Sim, sim.</u>”</p>	
----------	----------------------	--	--

Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Normalmente como é feita a escolha dos parceiros para a aliança?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depende de muitos fatores. Estes são só alguns deles: - <u>Tipo de negócio</u>: a minha empresa cobre todas as competências do negócio? Tenho de me associar a alguém para ir buscar outras competências? Tenho essas competências em empresas participadas no Grupo a que pertença? Tenho relações contratuais com essas empresas (por exemplo, são minhas fornecedoras?) - <u>Critérios de qualificação das oportunidades de negócio</u>: cumpro com as exigências solicitadas pelo Cliente? - <u>Dimensão do negócio</u>: É muito grande para mim? Se sim, a minha empresa fica muito dependente daquele Cliente caso eu ganhe? Se não, há espaço para um parceiro? - <u>Tipo de risco</u>: Tenho de alocar elevados meios ao negócio? Tenho risco financeiro? Tem risco de tesouraria? Tem risco jurídico (estou a assumir um contrato desequilibrado na partilha de riscos)? <p>Seguidamente, e em função dos fatores de decisão é feita a escolha do parceiro. Estes são só alguns critérios de escolha:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Dentro das empresas do grupo</u> - <u>Fora das empresas do grupo e entre as empresas parceiras com quem já se trabalhou com sucesso e se tem confiança.</u> - <u>Fora das empresas do grupo e entre as empresas fornecedoras com quem já se trabalhou com sucesso e se tem confiança.</u> - <u>Fora das empresas do grupo e entre as empresas que merecem a confiança do cliente.</u> - <u>Fora das empresas do grupo e entre as empresas que merecem a confiança do mercado e que trazem valor acrescentado (curricular) à minha empresa.</u> <p>A localização geográfica é um fator importante na escolha do parceiro? Que outros fatores considera mais relevantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não, sempre que a distância não retire competitividade à oferta. - Os referidos na resposta anterior. 	<p>Escolha do parceiro:</p> <p>Depende de muitos fatores: tipo de negócio, Critérios de qualificação das oportunidades de negócio, Dimensão do negócio, Tipo de risco</p> <p>Dentro das empresas do grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fora das empresas do grupo e entre as empresas parceiras com quem já se trabalhou com sucesso e se tem confiança. - Fora das empresas do grupo e entre as empresas fornecedoras com quem já se trabalhou com sucesso e se tem confiança. - Fora das empresas do grupo e entre as empresas que merecem a confiança do cliente. - Fora das empresas do grupo e entre as empresas que merecem a confiança do mercado e que trazem valor acrescentado (curricular) à minha empresa <p>Localização geográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não, sempre que a distância não retire competitividade à oferta.
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Fatores Relevantes para a Escolha do Parceiro:</p> <p>Esta questão não é de fácil resposta na medida em que depende em grande medida do projeto em apreço. Cada projeto tem as suas próprias exigências e/ou particularidades e só perante elas se pode definir o perfil das empresas que é necessário reunir para satisfazer os requisitos concursais. No entanto, e sem pretender ser exaustivo, indicarei alguns dos que usualmente se utilizam para a definição do “parceiro ideal”:</p> <p>i. <u>Dimensão da empresa</u>: De uma maneira geral é desejável que a dimensão das empresas seja idêntica, dado que dimensões demasiado desiguais conduzem quase sempre a incompatibilidades, por capacidade de gestão, técnica, financeira e <i>know-how</i> desiguais, mas também porque se essa assimetria for demasiado cavada, a empresa de maior dimensão tenderá a subjugar a de menor dimensão. Há no entanto exceções a este princípio, como as seguidamente exemplificadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perante um concurso para a Concessão, Construção e Exploração de uma ETAR (Estação de Tratamento de Águas Residuais), <u>dificilmente se reunirá numa única empresa todas as competências para o efeito</u>. Há pois que identificar uma empresa Projetista, um Construtor e um Operador, para o efeito. Naturalmente que a dimensão do projetista será, em princípio, muito menor que os demais. No entanto, o seu aporte ao consórcio, está salvaguardado pelo <i>know-how</i>. O mesmo não aconteceria se ambos se dedicassem exatamente ao mesmo sector de atividade (por exemplo construção). 2. Num processo de internacionalização é também aconselhável ter um parceiro local, o qual pode ser da mesma área de atividade mas, com frequência é uma empresa ou indivíduo detentor de 	<p>Escolha do parceiro:</p> <p>Depende em grande medida do projeto em apreço</p> <p>Para definir o parceiro ideal:</p> <p>Dimensão da empresa seja idêntica</p> <p>Dificilmente se reunirá numa única empresa todas as competências para o efeito</p> <p>Num processo de internacionalização é também aconselhável ter um parceiro local</p> <p>Capacidade Técnica e Financeira - Assim eleger um parceiro de consórcio sólido sob este ponto de vista, reveste-se de capital importância.</p> <p>Complementaridade</p> <p>Alinhamento e Visão Estratégica Partilhada</p>

		<p>contatos e canais privilegiados para a introdução no mercado de uma empresa estrangeira. Também neste caso a diferença de dimensão pode ser muito significativa, mas a complementaridade e o <i>know-how</i> específico da empresa de menor dimensão, confere-lhe alguma “proteção”.</p> <p>ii. <u>Capacidade Técnica e Financeira</u>: Este é também um dos pontos relevantes dado que geralmente, decorre da constituição dos consórcios o imperativo de responsabilidade solidária. Quer isto dizer que, se uma das partes no consórcio deixar de ter condições de cumprir com as suas obrigações, os demais tem de assumir a sua posição de forma a não fazer perigar o contrato. Naturalmente que à posteriori poderão exercer o direito de regresso recorrendo aos mecanismos legais aplicáveis. No entanto, e no imediato tem de assumir a sua posição. Ora em projetos de capital intensivo, uma situação deste tipo pode gerar nos demais consorciados problemas de financiamento e tesouraria dificilmente sanáveis (porque não previstos). <u>Assim eleger um parceiro de consórcio sólido sob este ponto de vista, reveste-se de capital importância.</u></p> <p>iii. <u>Complementaridade</u>: Como já vimos anteriormente a complementaridade de atividades corresponde a um dos “drivers” mais importantes para a constituição deste de consórcios, seja ela técnica, de conhecimento de mercado ou de lobby. A título de exemplo atente-se na iniciativa da AIMinho, denominada Minho Internacional – Cluster da Construção, no qual se procurou juntar empresas de todas as dimensões da fileira da construção, para uma atuação conjunta de penetração em mercados externos.</p> <p>iv. <u>Alinhamento e Visão Estratégica Partilhada</u>: Se não se verificar uma coincidência relativamente a estes temas, o mais provável é que ao primeiro problema com o qual o consórcio se venha a defrontar, as posições de cada um dos consorciados se vai extremar.</p> <p>v. <u>Confiança entre os Órgãos de Gestão das Consorciadas</u>: Para além de tudo o que foi referido, é naturalmente relevante a existência de confiança entre os órgãos de gestão de cada uma das consorciadas. Esta confiança permite ultrapassar com muito maior facilidade situações de divergência e promove “brain-stormings” construtivos.</p> <p>vi. <u>Localização Geográfica</u>: Atualmente, no mundo globalizado onde vivemos, não creio que a questão geográfica se constitua como um fator relevante na escolha do parceiro. Mas como em tudo na vida, nada é determinístico! Este fator poderá ser relevante, por exemplo, se se tratar de um projeto de internacionalização e estivermos a eleger um parceiro local.</p>	<p>Confiança entre os Órgãos de Gestão das Consorciadas - Esta confiança permite ultrapassar com muito maior facilidade situações de divergência e promove “brain-stormings” construtivos.</p> <p>Localização Geográfica: Atualmente, no mundo globalizado onde vivemos, não creio que a questão geográfica se constitua como um fator relevante na escolha do parceiro. Mas como em tudo na vida, nada é determinístico! Este fator poderá ser relevante, por exemplo, se se tratar de um projeto de internacionalização e estivermos a eleger um parceiro local.</p>
--	--	--	--

4.2. Escolha do(s) parceiro(s) (na prática)			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador -E porque acha que escolheram estas empresas?” Entrevistador - Eu acho que são empresas, os vários acionistas que se juntaram a empresas aqui de Braga. Empresas que estão próximas. Embora seja bocado um paradoxo aqui na cidade, uma tensão entre empresas com uma concorrência muito direta e vêm isto de uma forma muito emocional. É muito complicado.”</p>	Os vários acionistas que se juntaram a empresas aqui de Braga. Empresas que estão próximas Tensão entre empresas com uma concorrência muito direta e vêm isto de uma forma muito emocional
	Eng. Ricardo Carvalho	<p>“ Entrevistador: E porque é que não ficaram com as outras empresas constituintes da ASSOC?” Entrevistado: Isso tem um bocadinho haver com a parte menos boa da ASSOC. De facto, as empresas de Braga têm filosofias de gestão muito diferentes umas das outras, e há uma tendência para cada uma olhar para o seu umbigo e há alguma dificuldade em</p>	Nem todos da ASSOC na Way2b: As empresas de Braga têm filosofias de gestão muito diferentes umas das outras, e há uma tendência para

(AD)		<p><u>tentar juntar empresas com tão pouco em comum. São empresas familiares, empresas onde há alguma rivalidade. Concorrentes directos. Nuns casos mais, noutros menos, havia alguma falta de identificação com valores comuns. E houve algumas coisas que não correram tão bem, e acho que as empresas que mais se identificaram e que conseguiram trabalhar melhor em conjunto depois desenvolveram uma nova parceria. E deixaram de fora as outras que eventualmente não estivessem interessadas. Estou a pensar...quem não entrou na Way2b foi a Casais, FDO. J. Gomes está lá. Casais, FDO...</u></p> <p>Entrevistador: Acho que a Britalar. Entrevistado: Britalar também está. Portanto, pelo menos foram Casais e FDO. Que também são empresas que – que também mudaram um bocadinho, mas todos mudámos -, mas na altura em que se formou a Way2b eram empresas com alguma escala. Eram as duas maiores dentro da ASSOC. <u>Não tinham, se calhar, tanta necessidade – além das diferenças de identificação para um objetivo comum -, também não tinham tanta necessidade de se agrupar para que conseguissem chegar a determinados objetivos. Nomeadamente, a Way2b tem uma componente forte de ter sido criada para a internacionalização, e tanto a FDO como a...e mais até os Casais, entraram muito mais cedo no processo de internacionalização e portanto não tinham essa necessidade de se agrupar para irem trabalhar lá para fora.”</u></p> <p>“ Entrevistador: Se a Rodrigues e Névoa não era produtiva, como disse, qual era o objetivo? Entrevistado: É assim, <u>é um parceiro estratégico, digamos. É um parceiro que tem poder financeiro. Não tem estrutura de fiador, mas tem algum poder financeiro. E não se devia deixar de fora um colega da cidade. Embora seja uma empresa um bocadinho diferente das outras, mas é um colega da cidade. E não fazia sentido deixá-lo de fora, digamos.”</u></p>	<p>cada uma olhar para o seu umbigo e há alguma dificuldade em tentar juntar empresas com tão pouco em comum</p> <p>E tanto a FDO como a...e mais até os Casais, entraram muito mais cedo no processo de internacionalização e portanto não tinham essa necessidade de se agrupar para irem trabalhar lá para fora – para integrar a Way2b</p> <p>Parceiro estratégico - tem poder financeiro - E não se devia deixar de fora um colega da cidade</p>
Eng. Jorge Carneiro (DC)		Sem resposta	
Eng. Rodrigo Araújo (AD)		<p>“ Entrevistador – por que é que acha que foram estas empresas? Entrevistado – Porque eram aquelas que estavam realmente... <u>Tinham vontade de ir para determinadas geografias, tinham vontade de se internacionalizar... Sozinhas não conseguiam, o risco era demasiado, não tinham dimensão, não tinham estruturas necessárias e foi essencialmente isso.</u> E portanto quando ganham os negócios na Líbia das cidades universitárias, julgo que eram 300 milhões para fazer em 2 anos ou em 86 meses, já não sei... Nenhuma delas tinha estado na Líbia a fazer alguma coisa... <u>Portanto uma empresa sozinha não conseguiria ou o risco era desproporcional...isto foi no caso da way2b. No caso da Aquapor, eu acho que aí, julgo que aí foi uma aquisição na casa dos 75 milhões de euros e acho que aí era preciso ter os 75 milhões e julgo que sozinhos não conseguiriam realmente...”</u></p> <p>“ Entrevistador – Escolheu a ABB porque era a que tinha melhor relação? Entrevistado – Eu nesse caso, julgo que a escolha da ABB, da Aquapor e da Bragaparque resultaram do facto de <u>já essas empresas, já se terem ligado quando</u> compraram a parte da Braval, da Agere (penso que seja esta a designação) aqui de Braga, já estavam no negócio das águas só que com acionistas estrangeiros. <u>Então decidiram manter a ligação quando compram a Aquapor, faz sentido, não é? O que faz algum sentido...</u> Porque a competência que as 3 empresas ganham no setor das águas, ganham-na... Ganham competência no setor das águas quando compram parte da Agere em que está a engenharia da Agere, em que está toda a experiência da Agere no tratamento e no abastecimento da água e começa aí e foi isso que depois os levou, realmente, a fazerem união quando adquiriram a ASSOC.”</p> <p>“ Entrevistador – Porque acha que algumas empresas da ASSOC não permaneceram na Way2B? Entrevistado – <u>Eu acho que foi porque não se justificou mais...</u> Eu acho que a way2b é uma ASSOC mais pequeno... Porque a way2b são empresas da ASSOC, <u>não estão todas, mas parte, portanto, as outras decidiram que não seria o melhor para elas ligarem-se na way2be. Acho que a way2b é um ASSOC mais pequeno.”</u></p>	<p>No caso da Way2b Tinham vontade de ir para determinadas geografias, tinham vontade de se internacionalizar Sozinhas não conseguiam, o risco era demasiado, não tinham dimensão, não tinham estruturas necessárias e foi essencialmente isso O risco era desproporcional</p> <p>No caso da Aquapor Era preciso ter os 75 milhões e julgo que sozinhos não conseguiriam realmente</p> <p>Nem todos da ASSOC na Way2b: Não se justificou mais</p>
ABB (ASSOC;	Eng. Paulo Ferreira	“Entrevistador: Porquê que acha que esses dois ficaram de fora? Entrevistado: Não faço a mínima ideia. Não sei mesmo.”	

Aquapor; Way2B)	(DC) Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – O que é que pensa... Por que é que nem todas as empresas que estavam na ASSOC não estão na way2b? ” Entrevistado – Não sei... Isso não lhe sei dizer. A maioria delas, 4 das empresas que estão na way2b eram empresas que estavam na ASSOC, as outras não lhe sei dizer... Se tem a ver com o parceiro, com o relacionamento mais próximo ou não... Não lhe sei explicar. Não me parece que tenha havido a intenção de retirar este ou aquele, as coisas puramente aconteceram e existe essa diferença...”</p>	<p>Nem todas da ASSOC na Way2b: Não lhe sei explicar. Não me parece que tenha havido a intenção de retirar este ou aquele, as coisas puramente aconteceram e existe essa diferença...”</p>
FDO (ASSOC)	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Porque é que a FDO não continuou na lista da ACE? ” Entrevistado: Não passou...enfim, não foi do meu conhecimento. Não sei, não sei porque é que a FDO não esteve.</p> <p>Entrevistador: Talvez porque não teve uma necessidade de se internacionalizar. Tanto como as outras cinco, se calhar. Entrevistado: Não, até porque...a necessidade de é de todos...</p> <p>Entrevistador: Nos outros estava mais encaminhada. Entrevistado: A FDO há 10 anos começou a sua caminhada por Angola, o que já é enfim...o que já é um barco muito grande. Provavelmente não teve necessidade. Provavelmente anda não anda a concordar com alguns países destino. Há a questão do risco, etc. Da distância, da cultura. Tem um bocado haver com opções e, eventualmente alguma, enfim, não identificação...com alguns dos elementos pronto. Perante um grupo de empresas não temos a mesma relação com todos.”</p>	<p>Nem todos da ASSOC na Way2b: Provavelmente não teve necessidade Provavelmente anda não anda a concordar com alguns países destino Há a questão do risco Da distância, da cultura</p>
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“ Entrevistador – Tem conhecimento da Way2b? ” Entrevistado – Tenho.</p> <p>Entrevistador – Não acha que é tipo uma continuação da ASSOC? ” Entrevistado – Não, não, eu não diria que seja uma continuação da ASSOC. Apesar da Way2b já ter participado em concursos de nível nacional, estratégicos... muito pontuais. E vi um ou outro concurso que eles concorreram nos Açores, a Way2b foi criada mais para o mercado externo... uma experiência que tiveram correu mal porque tinha-lhes sido adjudicado um polo universitário, segundo me lembro, de 300 milhões de euros e na altura em que iam começar com a obra... já tinham se estabelecido lá... quando iam pra começar, começou esta confusão toda, primavera árabe e vieram embora...”</p>	<p>Way2b foi criada mais para o mercado externo</p>
	Eng. António Veloso (AD)	Sem resposta	
Britalar (Way2B)	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“ Entrevistador – Porque é que a Britalar na altura não concorreu? ” Entrevistado – A Britalar na altura concorreu associada com a ENGIL, julgo que na altura ainda era Engil só, ainda não era Mota Engil, mas tenho dúvidas, talvez já fosse Mota Engil. Mas o ASSOC foi um ACE que foi criado, na altura a Britalar não tinha a dimensão que tem agora, era mais pequena do que as empresas que estavam envolvidas no ASSOC, que eram sete.</p> <p>Entrevistador – E talvez por isso é que... ” Entrevistado – E talvez por isso...</p> <p>Entrevistador – Mas lá está, depois entrou na Way2b. Eu vejo talvez a Way2b como uma continuação do ASSOC, talvez mais..., terá algumas diferenças mas acho que sim. E a Britalar entrou na Way2b, lá está, se calhar por ter aumentado... ” Entrevistado – Também, também, também. A importância da Britalar no tecido de Braga, e no tecido nacional também, ao nível de empresas de construção, é natural que seja vista como parceiro. ”</p> <p>“Entrevistador – E porque é que foram escolhidas estas empresas (Way2B)? ” Entrevistado – Não estive envolvido na altura, mas o que sei por conversa entre as empresas, já havia conversas trocadas de outras</p>	<p>Porquê irem para a Way2b? Já havia conversas trocadas de outras situações e portanto colocou-se a questão da internacionalização, explorar o mercado árabe na altura, e portanto</p>

		situações e portanto colocou-se a questão da internacionalização, explorar o mercado árabe na altura, e portanto...”	
	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“ Porque é que a Britalar não participou no ASSOC? <u>Não participou no estádio, simplesmente porque arranjou um outro consorcio.</u> Eu penso que nós fomos com a Mota Engil ou qualquer coisa assim. Não sei como é que nasceu esse consórcio, mas está a ver, na altura em que soube que se ia fazer a construção de estádios, houve empresas que se tentaram logo associar, <u>porque dada a dimensão das obras, era difícil sozinhas chegar a que lhe fosse entregue uma obra.</u> Tinha que haver alguma dimensão por trás de um novo estádio. Portanto, conforme a Britalar se foi associar a umas, <u>as de aqui de Braga acabaram por se associar a outras e portanto arriscando-se a sair, não é?</u> Eu na altura trabalhava numa empresa que fez uma determinada associação, aqui fizeram outras, enfim... tem a ver com o momento e até com a altura em que se decide partir para estas associações <u>porque às vezes esperamos algum tempo quando formos falar com uma empresa já tá tudo ligado uns aos outros e já vai ser difícil conseguir entrar, não é?”</u></p>	<p>Nem todos da ASSOC na Way2b: Não participou no estádio, simplesmente porque arranjou um outro consorcio Porque às vezes esperamos algum tempo quando formos falar com uma empresa já tá tudo ligado uns aos outros e já vai ser difícil conseguir entrar, não é?</p>
R&N (ASSOC; Aquapor, Way2B)	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador: Foi por isso que não se juntaram... ” Entrevistado: Os cinco que ficaram na Way2b foi a FDO...</p> <p>Entrevistador: A FDO, não. Entrevistado: Não. A FDO não, exatamente. A DST, Britalar, ABB, J.Gomes e Rodrigues e Névoa. Cinco. Saiu a Casais, saiu a Eusébios e saiu a FDO.</p> <p>Entrevistador: Saiu tanta gente. Entrevistado: Saíram esses 3 e entrou um quarto. Exatamente, saíram 3 e entrou o (?).</p> <p>Entrevistador: Saíram porque já se estavam a internacionalizar? Entrevistado: <u>Pelo menos um ou dois, eu acho que sim. Ou que já tinham parcerias.</u> Por exemplo há uma das coisas que está no estatutos numa das reuniões que diz: <u>“Não vamos aquele país, porque eu já estou com outra empresa com uma das ofertas que saiu nesse mercado”.</u> Uma das reuniões. Depois na definição do mercado que protege o alvo, vão concorrer, e dizem: <u>“Olhe, aí você não vai concorrer com...porque eu não vou estar a concorrer comigo próprio. Porque faz parte integrante”.</u> Portanto, aí não vale. O ACE não se aplica aí. Não se vai por aí. Portanto...a Rodrigues e Névoa penso que integrou o ACE mesmo com esse objetivo da diversificação. Porque, principalmente um dos administradores, tem mesmo vontade de...não é de crescer, mas quer e tem muito – às vezes passa-se um bocado – mas é isso...quer tudo. <u>Tem fome de novas coisas, novos negócios.”</u></p>	<p>Nem todos da ASSOC na Way2b: Pelo menos um ou dois, eu acho que sim. Ou que já tinham parcerias. – já se estavam a internacionalizar</p>
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“ Entrevistador: No caso do estádio de Braga, a Rodrigues e Névoa não se meteu mesmo na obra, pois não? ” Entrevistado: <u>Muito pouco. Fez muito pouco.</u></p> <p>Entrevistador: Então porque é que continuou para a Way2B? Porque algumas empresas não continuaram... ” Entrevistado: É uma empresa sólida, certo? E portanto, continuou. Nós estamos no mercado. <u>Sólida financeiramente. Tem uma posição segura.</u></p> <p>Entrevistador: Nesse caso, porque é que escolheram a DST e a ABB? Porque é que não foi outra empresa qualquer? ” Entrevistado: <u>É uma questão de capacidade financeira.</u> Foram valores muito grandes. Foi valores stupidamente elevados. Foram buscar muito dinheiro à banca.</p> <p>Entrevistador: Mas, se calhar, também um bocadinho a relação que se tem com as empresas? ” Entrevistado: <u>Sim, mas as relações da Bragaparcos ou do grupo Rodrigues e Névoa com a ABB sempre foram mais fortes, do que com a DST. A DST tinha relações com a ABB que vinham do estádio, de terem feito bancadas só os dois. A ABB foi o elo que ligou os três, não é?</u> Penso eu...isto é a minha impressão. Todos se conhecem de há muito tempo... Já há muitos anos. Portanto, e chega-se a um ponto em que a crise que nós estamos a viver agora, já se vinha adivinhando há algum tempo. E é aquilo que eu estava a dizer</p>	<p>Foi para a Way2b porque: Porque nós se nos juntamos, conseguimos ter uma capacidade superior para fazer obras muito maiores. Obras internacionais, que foi o caso.</p>

		há bocadinho, não é? Nós não temos capacidade para ir mais longe, mas se nos unirmos conseguimos essa capacidade, em termos de capacidade de obras, volume de obra. <u>Porque nós se nos juntarmos, conseguimos ter uma capacidade superior para fazer obras muito maiores. Obras internacionais, que foi o caso.</u> ”	
J.Gomes (ASSOC; Way2B)	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“Entrevistador – Porquê que foram essas empresas e não foram outras?” Entrevistado – Por uma questão de... Aí dá para perceber... O ASSOC no fundo era um consórcio de várias empresas de Braga, estão lá várias empresas de Braga. Depois havia um parceiro considerável, na altura era a Soares da Costa <u>que tinha boas relações com várias empresas noutros projetos e acabou por se criar aqui uma...</u> O ASSOC no fundo estamos a falar de 7 empresas de Braga, quase todas empresas de Braga da mesma dimensão e uma empresa do Porto. <u>Por isso estamos a falar de um número considerável...</u> Não havia muitas mais... Constituir um grande agrupamento com as empresas de Braga para a construção do próprio estádio, podia <u>submeter-se outra, mas...</u></p> <p>Entrevistador – As empresas de Braga para fazerem o Estádio de Braga... Entrevistado – Esse foi o objetivo... Sabendo as empresas de Braga no âmbito do Euro 2004 que seria para fazer um estádio em Braga, marco importante, <u>por que é que as empresas de Braga não se haveriam de potenciar para serem o principal concorrente a esse estádio? E fizeram um esforço anormal, atípico para que a obra não fosse rejeitada e isso só se se faz porque as empresas de Braga apresentaram um preço muito competitivo relativamente ao resto dos consórcios que concorreram.</u> Essa foi a... Foi uma questão de monopólio das empresas de Braga que tinham que estar na primeira linha para fazer o Estádio do Braga, não quer dizer que tivessem que o fazer mas uma vez que possível fazer e tá feito.”</p> <p>“Entrevistador – Nesse sentido, por que é que foram as de Braga e não foram outras empresas...?” Entrevistado – Repare, um dos nossos consorciados, ou melhor, <u>as empresas que estão lá, têm menos conhecimento das empresas de outra região.</u> Quer dizer, é sabido que a Casais se entende muito com a MotaEngil.. A questão aqui é que criou-se a Way2b por serem empresas de Braga, mas certos que as outras empresas... <u>Há entendimentos com outras empresas, por isso... Não se pode dizer que só existem estas empresas.</u> Nos neste momento temos parceria com a Segebel e a _____ e não estão na Way2b, são parcerias em paralelo que vão surgindo. Estamos a falar da Way2b mas todos eles, as empresas de menor dimensão, <u>nomeadamente a Casais e a FDO tinha parcerias com agrupamentos noutro local numa dimensão semelhante à Way2b.</u> Por isso, <u>as empresas querem estar em todo o lado, querem ter alternativas e foi isso que foi surgindo.</u> Nós estamos na Way2b mas também estamos noutro lado e vice-versa. ”</p>	<p>ASSOC porque: Que tinha boas relações com várias empresas noutros projetos e acabou por se criar aqui uma Por que é que as empresas de Braga não se haveriam de potenciar para serem o principal concorrente a esse estádio?</p>
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador – Porque é que isso aconteceu?” Entrevistado – Porque se calhar é <u>aquelas questões mais de índole pessoal...</u>, porque a Casais se calhar não se identifica... é uma pergunta que terá que pôr aos que saíram, porque os que estão garante-lhe que...</p> <p>Entrevistador – Tem razões para a saída? Entrevistado – Não tenho. Tento dar razões (_____) ou também, no caso da Casais houve mudança de papéis, mas já tínhamos essa informação da Casais há muito tempo, rapidamente (_____) <u>responsabilidade em termos de vários mercados em concreto e provavelmente surgiu a oportunidade em juntar-se às outras empresas com as quais já tínhamos um projecto de consolidação e já estava no mercado...</u> Provavelmente porque <u>já tinham sido concorrentes da Way2b.</u> E achei que não teria grande interesse nisso. Podia ter algum lucro com isso, mas não sei em concreto... mas também <u>tem a ver com questões de entendimentos entre as pessoas,</u> eu não tenho nenhum problema em partir com os outros, mas se calhar era capaz de ter algum ou algum com ela, essa parte terá que perguntar alguém que lhe possa esclarecer.”</p> <p>“Entrevistador – No caso da ASSOC, a R&N não participou na construção, pois não?” Entrevistado – Participou na mesma no agrupamento complementar, não executou ativamente papéis porque não tinha estrutura para isso... Participou como um parceiro...</p> <p>Entrevistador – Mais a nível financeiro? Entrevistado – <u>Mais ao nível financeiro, mais ao nível se ganhar... Se ganhar corpo financeiro.... ”</u></p>	

Casais (ASSOC)	Eng. António Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Por continuaram juntos sem a CASAIS? Entrevistado – Não, opá... <u>Tínhamos determinado objetivos, que não era só Estádio de Braga, tínhamos determinados objetivos, inclusivamente o Estádio do Braga. Quando era precisa, era importante a ASSOC. Quando já não era precisa, deixou de ser. E assim não vale a pena.”</u></p> <p>“ Entrevistador – A CASAIS já estava em processo de internacionalização, foi por isso que não entrou na Way2B? Entrevistado – A nossa empresa hoje estamos ao nível das grandes empresas e temos realmente bastantes negócios fora do país. Mas não é por isso. <u>Nós temos imensa dificuldade em juntar as empresas portuguesas. O que é uma pena porque precisávamos imenso de ter empresas portuguesas, e fazemos parcerias com portuguesas, mas está difícil porque os portugueses infelizmente não querem a fazer isso..”</u></p>	<p>Tínhamos determinado objetivos, que não era só Estádio de Braga, tínhamos determinados objetivos, inclusivamente o Estádio do Braga. Quando era precisa, era importante a ASSOC. Quando já não era precisa, deixou de ser</p> <p>Não na Way2b Nós temos imensa dificuldade em juntar as empresas portuguesas. O que é uma pena porque precisávamos imenso de ter empresas portuguesas, e fazemos parcerias com portuguesas, mas está difícil porque os portugueses infelizmente não querem a fazer isso</p>
	Eng. Hélder Silva (DC)	Sem resposta	
Eusébios (ASSOC)	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“ Entrevistador – A Eusébios não participou na Way2b? Entrevistado – <u>Não especificamente, na área de mercado não era projeto que se considerasse relevante e não consigo acrescentar muito mais.</u> Foi uma decisão que foi tomada.</p> <p>Entrevistador – Não sentia tanta necessidade de internacionalizar? Entrevistado – <u>efetivamente já estava com uma campanha para vários mercados.</u> Em Angola já se estava a negociar muito bem. Também começou-se na altura, ainda se estava relativamente a começar, em Marrocos e na Argélia, e também não havia capacidade financeira e recursos para tudo e não motivou essa situação. Mas creio que sim. Não havia a capacidade de financiar e os projetos acabaram por ficar um pouco no papel.”</p> <p>“ Entrevistador – A única empresa que digamos que faltou foi exatamente a BRITALAR. Entrevistado – <u>Se calhar na altura ainda não estava tão implementada no mercado como está hoje em dia.</u></p> <p>Entrevistador – Porque ela faz parte da Way2b, não é? Entrevistado – Estamos a falar do Estádio, o Euro foi em 2004, começou-se a fazer em 2002 por aí, ou seja, há 10 anos. E a BRITALAR começou a ter mais projetos, se calhar, nos últimos 6, 5 anos, em que realmente ganhou outra dimensão e outra exposição. Na altura era por isso, na altura se calhar ainda estava numa fase inicial, não tinha projeção que hoje tem, é uma das empresas principais aqui da zona e há que tirar o chapéu porque em poucos anos cresceu bastante.”</p>	<p>Não na Way2b Não especificamente, na área de mercado não era projeto que se considerasse relevante e não consigo acrescentar muito mais</p>
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	

4.3. Opções corretas a nível das parcerias (na prática)

Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador – E neste caso, acha que se pudesse a DST tinha trocado algum parceiro?” Entrevistado - <u>Não lhe sei dizer...</u> No caso da ASSOC, <u>o objetivo principal foi alcançado</u>, que era angariar o negócio. E isso foi conseguido. <u>No caso da Way2Be, foi feita uma estratégia válida que resultou</u>, e agora neste momento está-se a ir para novos mercados – nomeadamente o Perú – e espera-se ainda que haja retorno para o investimento que já está a ser feito.”</p>	<p>ASSOC O objetivo principal foi alcançado Way2b Foi feita uma estratégia válida que resultou</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: E acha que, se a DST pudesse teria trocado algum parceiro, agora que já sabe como tudo correu? Talvez esses que saíram. Entrevistado: <u>Acho que não se trata de poder trocar. A obra foi feita, foi ganha porque foi feita essa associação. E as coisas vão sendo incorporadas e vão sendo ajustadas no tempo, e se calhar essa questão de nem todas as que participaram na ASSOC participarem na Way2b, foi um afinar das coisas.</u> De um projecto que houve, as coisas foram afinadas. <u>Se houver agora associação de outro ACE mais para a frente, se calhar em vez de cinco – da Way2b - fica a três ou até poderá chegar-se à conclusão que uma das duas, ou as duas que saíram da ASSOC entretanto, passou a fazer sentido reintegrá-las.</u> É tudo muito volátil. Cada caso é um caso, não é fácil generalizar.”</p>	<p>Se calhar essa questão de nem todas as que participaram na ASSOC participarem na Way2b, foi um afinar das coisas É tudo muito volátil.</p>
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	Sem resposta	
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – No caso dos consórcios, acha que a DST se pudesse tinha trocado algum parceiro?” Entrevistado – <u>Isso não sei, não faço ideia...</u>”</p>	Não sei, não faço ideia
ABB (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Para terminar só queria que disse-se se acha que nalguma destas situações a ABB se soubesse o que sabe hoje, tinha trocado algum parceiro?” Entrevistado: <u>Não, não estou a ver.</u>”</p>	Não, não estou a ver
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – Relativamente a estas 3 ACE’s, a ABB se soubesse o que sabe hoje, teria mudado algum parceiro, alguma coisa de especial?” Entrevistado – <u>Talvez. Talvez.</u> Entrevistador – Talvez. Pra que lado, trocava ou não...? Entrevistado – <u>Sim, hoje teríamos eventualmente feito... Não é uma decisão que me cabe a mim, mas da experiência que eu tenho e daquilo que me apercebo, eventualmente podíamos ter feito algumas coisas diferentes, mas... Faz tudo parte de um processo de aprendizagem e é como tudo na vida.</u>”</p>	<p>Talvez. Talvez Sim, hoje teríamos eventualmente feito... Não é uma decisão que me cabe a mim, mas da experiência que eu tenho e daquilo que me apercebo, eventualmente podíamos ter feito algumas coisas diferentes</p>
FDO (ASSOC)	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Correu alguma coisa mal que fizesse mudar algum parceiro na ASSOC? Se pudesse, tinha trocado algum parceiro? Não teria tido um parceiro e teria tido outro?” Entrevistado: No decorrer da daquela obra, mais uma vez digo, não participei diretamente. <u>Não tive feedback.</u>”</p>	
	Eng. Rui Teixeira (DC)	Sem resposta	
	Eng. António Veloso	<p>“ Entrevistador – A FDO, no caso da FDO, se soubesse o que sabe hoje, tinha trocado algum parceiro, ou tinha feito alguma coisa de maneira diferente, no ASSOC?” Entrevistado – <u>No ASSOC? Eu pessoalmente... aquilo teria sido... nós chegamos a dizer isto, eu defendia a fusão das empresas,</u></p>	<p>Eu defendia a fusão das empresas, acho que teria sido uma boa ideia</p>

	(AD)	acho que teria sido uma boa ideia...”	
Britalar (Way2B)	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“ Entrevistador – A BRITALAR, se soubesse o que sabe hoje, acha que teria mudado alguma coisa, por exemplo, relativamente a algum parceiro, ou maneira de agir, não sei?</p> <p>Entrevistado – Hum. É difícil estar a dizer, <u>há sempre coisas que havia a necessidade de mudar</u>, há sempre coisas que havia necessidade de mudar. <u>Enquanto parceiros acho que não, não era pela questão dos parceiros.</u> Se calhar, o tipo de abordagem do negócio que se fez poderia ter ido por outro caminho, não sei, talvez, mas...</p> <p><u>Quando se pensou num determinado volume de construção, se calhar começar a não pensar em tão grandes números.</u></p> <p>Entrevistador – Começar mais pequeno...</p> <p>Entrevistado – <u>Começar mais pequeno.</u> Se calhar procurar atingir mais negócio, à custa de pensar num volume mais pequeno. Embora, nós não escolhemos aquele negócio, ele apareceu, portanto... Eu estive uma vez na Líbia e os valores que falaram lá, eram tipo autoestradas de 1000 Kms, eram assim coisas que... Construir, não era construir um prédio, era construir cidades. Portanto, a dimensão e a escala que lá falaram era sempre essa. Os 300 milhões que ganhamos de obra lá, era a essa escala. Era sempre deste tipo.</p> <p>Entrevistador – E pensa que isso pode ter dificultado?</p> <p>Entrevistado – Acho que poderá ter dificultado, e depois dificultou, efetivamente, e a prova disso foi as obras não terem começado. Tivemos alguns de relações com a parte Líbia...</p> <p>Entrevistador – E não se tentou outros mercados, porque lá está, está agora a trabalhar cá em Portugal.</p> <p>Entrevistado – Eu não sei como está agora, mas julgo que ainda estão lá, no mercado sul-americano e na América ”</p>	Há sempre coisas que havia a necessidade de mudar Enquanto parceiros acho que não, não era pela questão dos parceiros. Quando se pensou num determinado volume de construção, se calhar começar a não pensar em tão grandes números
	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“Então... e acha que se a empresa soubesse o que sabe hoje teria trocado algum parceiro?</p> <p><u>Não sei, não faço ideia.</u> Não estava cá na altura em isso foi escolhido...</p> <p>(...)</p> <p>Neste momento? Eu não fiz parte desse conselho de administração e portanto não sei, mas julgo que não. Se calhar, <u>eventualmente, há outra empresa qualquer de outra valência diferente que se tivesse entrado inicialmente era capaz de nos dar jeito. Mas isso acontece... quando se faz um consórcio com uma determinada empresa e depois acaba por ganhar outra é capaz de se pensar se tivesse feito o consórcio com aquela é que era bom, se calhar tinha ficado com a obra.</u> Ou não, se calhar se tivesse participado, se tivesse concorrido com aquele preço e se calhar ganhava outra e ia ficar chateada comigo. Portanto isso é sempre...</p> <p>É relativo.. É relativo.”</p>	Não sei, não faço ideia. Eventualmente, há outra empresa qualquer de outra valência diferente que se tivesse entrado inicialmente era capaz de nos dar jeito. Mas isso acontece... quando se faz um consórcio com uma determinada empresa e depois acaba por ganhar outra é capaz de se pensar se tivesse feito o consórcio com aquela é que era bom, se calhar tinha ficado com a obra.
R&N (ASSOC; Aquapor, Way2B)	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador: Trocaria de parceiro, em alguma das situações?</p> <p>Entrevistado: <u>Não.</u></p> <p>Entrevistador: Alguma empresa assim que...</p> <p>Entrevistado: A vontade ali, é a questão de isto não ser aquilo que eu achava que estrategicamente poderia ter sido. <u>Com outros parceiros seria a mesma coisa. As pessoas não abdicam de poder, portanto.”</u></p>	Não Com outros parceiros seria a mesma coisa. As pessoas não abdicam de poder, portanto
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“ Entrevistador: Se pudesse, tinha trocado algum parceiro?</p> <p>Entrevistado: <u>Nas águas acho que não havia outra hipótese de fazer o negócio. Mesmo por capacidades financeiras. Nos outros, também acho que não, chega-se sempre a consenso.</u> Nunca há nada, assim, altivo, não há aquelas vedetas.”</p>	Nas águas acho que não havia outra hipótese de fazer o negócio

J.Gomes (ASSOC; Way2B)	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“ Entrevistador – Acha que a J.Gomes, se soubesse o que sabe hoje teria trocado algum parceiro? Ou não teria trocado nenhum?</p> <p>Entrevistado – Sabe, com a experiência que tenho, penso que não posso dizer que nenhum dos projetos foi, podem dizer que foi, não foi por falta da produtividade, por isso estaria... todos eles se calhar não sei como é que entraria com outros, mas por isso é que nenhum dos projetos que tivemos deu trabalho mais àquela empresa ou... Porque todos eles cumpriram com os objetivos, não é?!”</p>	
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador – Acha que a empresa tirava algum parceiro ou acha que tá bem?</p> <p>Entrevistado – Dos que tenho nos últimos 3 anos, não tenho razão... <u>Se me dissesse há parceiros melhores do que estes? Claro. Há por aí muitos parceiros disponíveis para fazer parcerias... Só que as coisas nem sempre... Voltamos sempre à questão da noiva pra casar... Posso gostar da minha esposa, mas também quero que ela goste de mim para casar...</u>”</p>	Se me dissesse há parceiros melhores do que estes? Claro. Há por aí muitos parceiros disponíveis para fazer parcerias... Só que as coisas nem sempre
Casais (ASSOC)	Eng. António Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Se soubesse o que sabe hoje, para acabar, teria mudado alguma coisa na ASSOC? Trocava algum parceiro? Ou tido menos parceiros?</p> <p>Entrevistado – <u>Eu acho que a posteriori</u> faríamos sempre coisas diferentes, é normal, quando você faz uma coisa... nós aprendemos sempre com os erros, errar é humano e aprendemos sempre com os erros. Mas <u>a priori</u> se calhar faríamos a mesma coisa, mas <u>a posteriori</u> faríamos certamente coisas diferentes.</p> <p>Entrevistador – Por exemplo, ter menos empresas...</p> <p>Entrevistado – Tivemos algumas dúvidas <u>a priori</u>. <u>Menos gente porque número tão grande, era demasiada gente e isso torna mais complicado. Mesmo a priori havia dúvidas, a posteriori houve a certeza disso, que era demasiado.</u></p> <p>Entrevistador –Então mudaria alguma coisa...</p> <p>Entrevistado – <u>Algumas coisas certamente que sim...</u>”</p>	Eu acho que <u>a posteriori</u> faríamos sempre coisas diferentes, é normal, quando você faz uma coisa Menos gente porque número tão grande, era demasiada gente e isso torna mais complicado. Mesmo <u>a priori</u> havia dúvidas, <u>a posteriori</u> houve a certeza disso, que era demasiado.
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“ Entrevistador – Só para terminar, a CASAIS, na ASSOC, se soubesse o que sabe hoje teria trocado algum parceiro?</p> <p>Entrevistado – <u>Não.</u>”</p>	Não
Eusebios (ASSOC)	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“ Entrevistador – Sabendo o que sabe hoje, na sua opinião, no caso da ASSOC teria mudado trocado parceiro ou feito alguma coisa de maneira diferente?</p> <p>Entrevistado – <u>Não sei responder, não tenho elementos...</u>”</p>	
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	

Apêndice V - Principais fatores que afetam a cooperação e/ou a rivalidade

2.1. Relação entre principais empresas de CCOP de Braga			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“Entrevistador – Agora uma pergunta em relação às empresas cá de Braga. Não tem nada haver com este consórcio. Acha que se dão bem? As empresas tem relação umas com as outras?” Entrevistado - Sim, têm relação. Mas sempre com muita tensão. Entrevistador – É? Entrevistado - <u>É. Existe muita concorrência... a concorrência na construção civil é sempre muito feroz – independentemente de aqui ou não. O certo é que por estar mais próximos a concorrência é ainda maior. E há sempre muita tensão entre as empresas e é uma coisa estranha, porque não devia ser assim. Mas, é uma coisa que...nem chega a ser racional, é algo emocional.</u> Entrevistador – Mas por um lado é bom. A concorrência positiva. Entrevistado - Sim, não. É bom a concorrência positiva. Mas, as reações das empresas por vezes não são racionais, são emotivas. Por serem tão próximas acabam por...faz-me lembrar aquela história de quando os irmãos se separam: Estão juntos, e depois separam-se, e têm negócios equivalentes ___ exceto o irmão concorrente. E aqui, a ideia que tenho é, pode ser qualquer um desde que não seja o meu vizinho. <u>É verdadeiramente português isto.</u> Esta reação é mesmo portuguesa. Eu não estou cá a morar, trabalho cá, estudei durante uns anos, mas não moro cá. Mas não/eu sou daqui, e sinto-me mais como se fosse mais de fora, mais ou menos. <u>É giro porque há coisas...a ciumeira, tipo “o vizinho tem um carro melhor que o meu e tenho de ter um igual ao dele ou melhor”. Sente-se um pouco isso que eu acho que é genuíno. Tem é de ser feito de forma a que não prejudique a organização, não se prejudique a ela própria por ter uma reação emotiva. Desde que ela seja emotiva mas não se prejudique a ela própria. O que pode é a minha reação emotiva fazer com que eu prejudique a minha própria organização.</u> Entrevistador - Exatamente. Entrevistado - Eu não gosto de uma pessoa que vem conversar comigo de uma Universidade ou de uma empresa. E eu, porque não gosto da pessoa pessoalmente, não posso tomar uma decisão pela minha opção de...que é a minha opção de vista: “não, não quero, não gosto dele”. <u>Mas os números, e a realidade dos documentos dizem que é o parceiro para se juntar a mim. E é necessário haver uma separação entre o emocional e o racional. Por causa de postos de trabalhos, e das próprias empresas e do crescimento das mesmas.”</u></p>	<p>Existe muita concorrência A concorrência na construção civil é sempre muito feroz – independentemente de aqui ou não. Por estar mais próximos a concorrência é ainda maior. Há sempre muita tensão entre as empresas e é uma coisa estranha, porque não devia ser assim. Mas, é uma coisa que...nem chega a ser racional, é algo emocional – concorrência, tensão, reação emotiva Ciumeira Tem é de ser feito de forma a que não prejudique a organização, não se prejudique a ela própria por ter uma reação emotiva.</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“Entrevistador: E porque é que não ficaram com as outras empresas constituintes da ASSOC?” Entrevistado: Isso tem um bocadinho haver com a parte menos boa da ASSOC. De facto, <u>as empresas de Braga têm filosofias de gestão muito diferentes umas das outras, e há uma tendência para cada uma olhar para o seu umbigo e há alguma dificuldade em tentar juntar empresas com tão pouco em comum. São empresas familiares, empresas onde há alguma rivalidade. Concorrentes diretos.</u> Nuns casos mais, noutros menos, havia alguma falta de identificação com valores comuns. E houve algumas coisas que não correram tão bem, e acho que as empresas que mais se identificaram e que conseguiram trabalhar melhor em conjunto depois desenvolveram uma nova parceria. E deixaram de fora as outras que eventualmente não estivessem interessadas. Estou a pensar...quem não entrou na Way2b foi a Casais, FDO. J. Gomes está lá. Casais, FDO... Entrevistador: Acho que a Britalar.</p>	<p>As empresas de Braga têm filosofias de gestão muito diferentes umas das outras, e há uma tendência para cada uma olhar para o seu umbigo e há alguma dificuldade em tentar juntar empresas com tão pouco em comum São empresas familiares, empresas onde há alguma rivalidade - rivalidade Concorrentes diretos – concorrência Empresa com um cariz muito familiar. Empresas que, desde sempre, são muito concorrentes, são rivais digamos, aqui no mercado de Braga – rivalidade Empresas que cresceram, mais ou menos, todas ao</p>

	<p>Entrevistado: Britalar também está. Portanto, pelo menos foram Casais e FDO. Que também são empresas que – que também mudaram um bocadinho, mas todos mudámos -, mas na altura em que se formou a Way2b eram empresas com alguma escala. Eram as duas maiores dentro da ASSOC. Não tinham, se calhar, tanta necessidade – além das diferenças de identificação para um objetivo comum -, também não tinham tanta necessidade de se agrupar para que conseguissem chegar a determinados objetivos. Nomeadamente, a Way2b tem uma componente forte de ter sido criada para a internacionalização, e tanto a FDO como a...e mais até os Casais, entraram muito mais cedo no processo de internacionalização e portanto não tinham essa necessidade de se agrupar para irem trabalhar lá para fora.”</p> <p>“Entrevistador: Porque é que acha que foi assim? Por causa da localização?”</p> <p>Entrevistado: <u>Tem haver mesmo com a questão de, por um lado serem empresa com um cariz muito familiar. Empresas que, desde sempre, são muito concorrentes, são rivais digamos, aqui no mercado de Braga. Empresas que cresceram, mais ou menos, todas ao mesmo tempo, mais ou menos da mesma forma. E portanto, há muitas coisas em que eram concorrentes. Por exemplo, uma que tenha ficado em segundo, reclamou do concurso e queria anular o concurso. Há coisas que é inevitável quando se trabalha muitos anos em concorrência direta. A DST pode ganhar uma obra, e os Casais ficarem em segundo e por uma razão qualquer reclamarem. E sem terem razões para o fazer, mas como é a DST é que ficou em primeiro, isso depois cria algum desgaste. Se acontecer com uma empresa de Lisboa, isso toma contornos mais formais e menos pessoais. Aqui as pessoas também se conhecem muito. Os presidentes das empresas conhecem-se bem. E portanto, às vezes é difícil estabelecer um equilíbrio entre manter as boas relações e cada uma das empresas não fazer o que está ao seu alcance para atingir determinados objetivos, não é?</u></p> <p>Entrevistador: Sim.</p> <p>Entrevistado: Por exemplo, nós se calhar concorremos a um concurso e a Graviner, por exemplo – com quem já estivemos associados em alguns projetos - ficar em primeiro, e nós percebermos que há uma irregularidade qualquer no processo. Nós reclamamos e é avaliado de uma determinada forma. Se for entre empresas aqui de Braga, de facto, as coisas tomam contornos mais pessoais, mais entre famílias e é um bocado isso que acontece, na minha opinião. <u>Depois é aquela rivalidade também, de cada um querer ser maior, de querer mostrar mais poder. Pronto, são empresas que cresceram mais ou menos ao mesmo tempo, mais ou menos da mesma forma, e às vezes para crescer é preciso atropelar – entre aspas – a concorrência. É impossível não haver pontos de conflito. Conflitos de interesses.</u></p>	<p>mesmo tempo, mais ou menos da mesma forma. E portanto, há muitas coisas em que eram concorrentes. – concorrência</p> <p>Por exemplo, uma que tenha ficado em segundo, reclamou do concurso e queria anular o concurso. Se acontecer com uma empresa de Lisboa, isso toma contornos mais formais e menos pessoais. – proximidade na concorrência</p> <p>Depois é aquela rivalidade também, de cada um querer ser maior, de querer mostrar mais poder</p>
Eng. Jorge Carneiro (DC)	<p>“Entrevistador – Vamos começar por falar um bocadinho da relação que as empresas têm com as suas concorrentes... Como é que acha que é aqui em Braga, na construção civil?”</p> <p>Entrevistado – Em Braga acho que <u>é o oposto daquilo que deveria ser</u> porque há um cluster de construção civil mas daquilo que eu vejo, <u>as empresas não criam grandes sinergias... É mais a concorrência que fazem umas às outras do que propriamente...</u> Tirando o caso da way2b que é um grupo de empresas que está lá fora, não vejo alianças entre as empresas. Pelo menos, isto é a minha perspectiva... Cada uma combina um negócio independentemente do outro. <u>É do género, é concorrência leal, mas é concorrência levada a extremo.</u></p> <p>Entrevistador – Esta empresa, também acha que é assim que age?</p> <p>Entrevistado – Esta empresa é uma empresa que eu acho que é muito aguerrida e portanto as apostas que faz sempre, tenta sempre ser o mais profissional possível e estudar as coisas ao limite e dar também, ou seja, dar os preços para o que o cliente nos pede mas fazendo uma análise mais profunda para saber se é possível de uma forma mais económica e, se for o caso, desistimos ou investimos. E temos tentado algumas coisas com algumas empresas, umas com sucesso, outras sem sucesso, mas temos tentado algumas coisas.”</p>	<p>É o oposto daquilo que deveria ser (...)as empresas não criam grandes sinergias</p> <p>É mais a concorrência que fazem umas às outras do que propriamente... – concorrência</p> <p>É do género, é concorrência leal, mas é concorrência levada a extremo.</p>
Eng. Rodrigo	<p>“Entrevistador - Vamos começar... vamos falar um bocadinho da relação que há entre as empresas cá de Braga. O que é que acha sobre isso... das empresas de construção civil, que são várias... ?”</p>	<p>Eu acho que a relação é boa – rel boa</p> <p>São concorrentes mas também há aqui um efeito...</p>

Araújo (AD)	<p>Entrevistado - <u>Eu acho que a relação é boa. São concorrentes mas também há aqui um efeito... também quando é possível juntarem-se</u>, como foi o caso do ASSOC. E uma coisa é certa, ou melhor, o facto de haver... ou melhor, houve aqui um conjunto de empresas que em poucos anos cresceram muito, como, das quais a DST tá incluída <u>e hoje são altamente competitivas, conseguem realmente provocar esse efeito umas nas outras...</u> Ao nível da concorrência é uma relação de alta competitividade, não é e portanto, o que fez com que elas hoje quando vão a Lisboa ou quando descem lá baixo, ao Algarve, <u>assustam qualquer construtora da região centro-sul, exatamente porque acabaram altamente competitivas, dada a relação de proximidade e bom... mas o que se nota é que também têm capacidade de se unir</u>, o exemplo da ABB, com a DST e com a Braga Parques, o caso da ABB que se juntou à FDO em Angola, o caso da Europa-amorim ou do novo modelo europa com a Britalar em Moçambique, portanto, <u>também têm essa capacidade de se unir para ganhar dimensão, dispersar riscos e atacarem novos mercados</u>. No caso da DST fez uma aliança com a ABB e com a Bragaparques no tema das águas comprou a Aquapor e ficaram assim com o <i>pack</i> do ACE em Braga e agora a DST em Angola, a DST que não é a DST... a Aquapor em Angola já com uma aliança estratégica com uma empresa que é a Edifer na área do ambiente e depois as alianças estratégicas que entretanto começou com o filho da DST, com o filho da construtora que começam a aparecer em Angola. Não é uma aliança em sentido formal, mas é uma aliança no sentido do princípio com a Edifer, com a qual temos uma relação e temos estado a fazer várias obras, nós com a construção metálica e a Edifer sendo uma empresa da construção civil, não tendo a valência da construção metálica adotou a Bysteel com uma empresa no grupo Edifer para a componente das super estruturas, a fazer pontes com eles, portanto a concorrer a mais obras de construção metálica, não é?</p> <p>Entrevistador – Então acha que esta empresa tem uma boa relação com...? Entrevistado – <u>Sim. Eu acho que esta empresa, lá está... formalmente, avaliando a estratégia que agora está a fazer</u>, não exatamente aquele sentido formal da aliança, tal como tem a DST, a ABB, a Braga Parques, que se juntaram e compraram uma empresa e portanto são todos acionistas, donos de uma empresa que é a Aquapor. Neste caso, é uma aliança estratégica para, realmente, conseguir dar resposta a uma obra, que tem uma obra de arte, uma ponte, que tem eventualmente trabalhos de fundações sociais, que por exemplo, em Angola, a Edifer tem uma empresa especialista em fundações sociais que é a Tecnasol. Portanto, essa empresa faz as fundações sociais e depois a Edifer...eu digo sempre a Edifer, porque é com quem temos, com quem estamos a construir uma aliança, uma verdadeira aliança estratégica ainda que não contratualizada.”</p> <p>“Entrevistador – Mas enquanto são parceiras acha que é só amizade...?” Entrevistado – Uma pessoa acha que, vamos lá ver, quer se dizer, <u>quando as empresas se ligam não é as pessoas que se ligam, não é por amizade, as empresas ligam-se porque querem, as empresas ligam-se para rentabilizar produtos e para aumentar...</u> neste caso foi entrar num negócio diferente, num negócio das (___), que não é um negócio e conseguiram por essa via alargar o espectro de ação dessas empresas. <u>Mas também se se ligaram é porque também se dão bem, senão não se ligavam, mas mais do que amizade, os três reuniram-se com intenções e alguém entendeu que estes três reuniam as condições. Quando eu digo condições é em termos financeiros, em termos de montagem, em termos de relação, portanto reuniram ali, um conjunto de condições que permitiram que a ligação não fosse tão fugaz.</u>”</p>	<p>também quando é possível juntarem-se – concorrência Ao nível da concorrência é uma relação de alta competitividade</p> <p>Quando as empresas se ligam não é as pessoas que se ligam, não é por amizade, as empresas ligam-se porque querem, as empresas ligam-se para rentabilizar produtos e para aumentar Mas também se se ligaram é porque também se dão bem, senão não se ligavam, mas mais do que amizade, os três reuniram-se com intenções e alguém entendeu que estes três reuniam as condições. Quando eu digo condições é em termos financeiros, em termos de montagem, em termos de relação, portanto reuniram ali, um conjunto de condições que permitiram que a ligação não fosse tão fugaz</p>
ABB	<p>“Entrevistador: Portanto agora vamos falar um bocadinho sem ter nada a ver com estas alianças. Como é que acha que é o comportamento das empresas aqui em Braga, a rivalidade, há muita rivalidade nas empresas de construção civil?” Entrevistado: <u>A rivalidade penso que não há só nas empresas de Braga.</u></p> <p>Entrevistador: Mas acha que há mais por serem próximas. Acha que a localização é um fator de influência? Entrevistado: Braga é efectivamente, ou a região de Braga é efectivamente um sítio onde há muita concentração de empresas de construção civil, isso não há dúvida. <u>E ao haver uma concentração muito grande é evidente que pode haver alguma picardia maior, mas não noto que seja de picardia entre as empresas de Braga, isso não.</u></p> <p>Entrevistador: Esta empresa tem boa relação com as demais? Entrevistado: Com todas.”</p> <p>“Entrevistador – Como é que acha que é a relação entre as empresas?” Entrevistado – <u>Eu acho que é uma relação de parceria entre elas... Portanto eu penso que o relacionamento entre elas é perfeitamente</u></p>	<p>A rivalidade penso que não há só nas empresas de Braga – rivalidade</p> <p>E ao haver uma concentração muito grande é evidente que pode haver alguma picardia maior, mas não noto que seja de picardia entre as empresas de Braga, isso não</p> <p>Eu acho que é uma relação de parceria entre elas... – rel de parceria</p>
Eng. Leonel		

	Rodrigues (AD)	<p>saudável e... Aquilo que se constata que é na nossa cidade vêm-se imensas parcerias em negócios específicos... Em determinados setores e isso acho que é o reflexo da relação entre elas saudável. Portanto, penso que há um clima saudável entre elas.</p> <p>Entrevistador – Mas pensa que há mais parecerias por serem de Braga? Entrevistado – Sem dúvida.</p> <p>Entrevistador – E não vê mais competitividade por serem tão próximas, semelhantes... Entrevistado – São diria que são semelhantes...</p> <p>Entrevistador – Semelhantes em termos de dimensão... Entrevistado – Sim, em termos de dimensão sim, mas eu diria que há um ramo comum que é o da construções, mas elas quase que se complementam umas às outras... Determinadas empresas são mais vocacionadas para infraestruturas, enquanto outras empresas são mais vocacionadas para a construção civil e isso permite depois estabelecer mais parcerias de forma a que umas vão-se ajudando às outras e vão-se complementando em diversas obras.”</p>	<p>Perfeitamente saudável Na nossa cidade vêm-se imensas parcerias em negócios específicos - reflexo da relação entre elas saudável</p> <p>São semelhantes - elas quase que se complementam umas às outras...</p> <p>Vão-se ajudando às outras e vão-se complementando em diversas obras.</p>
FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“Entrevistador: Para começar gostaria de falar sobre o comportamento competitivo das empresas cá de Braga. Para começar temos uma espécie de cluster da construção civil. Como é que que é acha a relação entre elas? Acha que são mais competitivas por serem cá de Braga ou menos competitivas?”</p> <p>Entrevistado: <u>É assim, muito sinceramente acho que as empresas de Braga ou a realidade de Braga têm uma mentalidade que faz com que este cluster acabe por não ter a resposta é o efeito pretendido pelo facto estarem a vir para metrópole e as pessoas meterem-se também. Há uma mentalidade, desde que vim para Braga de quererem sempre ser líderes, de quererem salvaguardar muito o seu domínio e não há, realmente, uma grande abertura para uma forma estendida de se juntarem. Naturalmente que já fizeram várias experiências, nós particularmente já fizemos experiências com várias empresas de Braga e sem ser de Braga. O que, no caso da ASSOC foi o estádio de Braga, portanto o acto da ASSOC foi a decisão das empresas de Braga, que fizeram uma ACE com a Soares da Costa para fazer o estádio de Braga. Um ACE é um agrupamento complementar entre empresas. E havia na altura, quando se formou a ASSOC, o grande objetivo era sim o estádio do Braga, que era uma obra, podemos-lhe chamar megalómana para a dimensão do nosso país, e a ideia era que a ASSOC se mantivesse e fosse dando resposta a grandes obras que foram avançadas, entretanto foram avançadas, para poder ombrear com empresas...com as maiores como a Teixeira Duarte, a Mota-Engil, a Soares da Costa, etc. O facto, não era obrigatório que as sete empresas fossem sempre juntas, mas tendo em conta o tipo de obra, as infraestruturas, movimentos com terras, edifícios, obras de arte, pontes, viadutos, etc, podiam juntar-se três, quatro, duas ou cinco, conforme. Que eu saiba, nunca aconteceu – houve agora, passados estes anos, uma pequena réplica que foi o Way2B que acabou por ser dividido talvez por entre cinco destas empresas. “</u></p> <p>“Entrevistador: Claro. E no caso da FDO? Que relação é que tem com essas empresas?”</p> <p>Entrevistado: <u>São concorrentes.”</u></p>	<p>Há uma mentalidade, desde que vim para Braga de quererem sempre ser líderes, de quererem salvaguardar muito o seu domínio e não há, realmente, uma grande abertura para uma forma estendida de se juntarem</p> <p>São concorrentes – concorrência</p>
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“Entrevistador – Pra começar queria falar um bocadinho do comportamento competitivo aqui em Braga, como é que acha que as empresas se relacionam?” Entrevistado – É assim, nesta fase da conjuntura que vivemos, algumas vão-se agrupando, vão fazendo consórcios dependendo do valor das obras, mas na maioria das situações concorrem umas contra as outras, não é?, Como concorrem com todas as empresas... hoje em dia as empresas...</p> <p>Entrevistador – Acha que é diferente a atuação... acha que são mais competitivas com as cá de Braga do que com as restantes empresas nacionais? Entrevistado – Isto hoje em dia... Tem a ver um pouco com a estrutura da empresa, não é? E com o risco que as empresas têm ao fazer um orçamento, por exemplo, ou uma proposta. A competitividade vai hoje em dia muito de encontro aos riscos que as empresas</p>	<p>Na maioria das situações concorrem umas contra as outras</p> <p>A competitividade vai hoje em dia muito de encontro aos riscos que as empresas têm porque os concursos são escassos, as empresas são muitas e hoje em dia tanto temos uma grande empresa, como uma empresa média ou uma empresa pequena a concorrer às mesmas obras – competitividade</p> <p>Há grandes rivalidades aqui em Braga entre as</p>

	<p><u>têm porque os concursos são escassos, as empresas são muitas e hoje em dia tanto temos uma grande empresa, como uma empresa média ou uma empresa pequena a concorrer às mesmas obras. Ou seja, a empresa grande tem um know-how, tem uma retaguarda muito grande mas tem um custo de estrutura elevadíssimo. A média tem também já muito know-how porque hoje em dia as empresas médias e as empresas grandes concorrem e fazem obras... o caso da Mota-Engil, a Soares da Costa, são sempre essas as de referência portuguesas. Mas hoje já se veem confrontadas com a entrada das empresas mais pequenas para concorrer às mesmas obras com preços muito mais competitivos com estruturas muito mais pequenas que lhes permite ser competitiva ao nível da estrutura, dos encargos...</u></p> <p>Entrevistador – Então acha que as empresas cá de Braga competem muito umas com as outras, comparativamente a outras que não são de Braga? Ou acha que é igual? Entrevistado – É assim... eu acho que, portanto, <u>há grandes rivalidades aqui em Braga entre as empresas que ainda são as maiores de Braga, não é... e eu quero ser sempre o melhor, não é? Há assim uma certa rivalidade... aqui e existem 7 ou 8 empresas e elas todas estão a concorrer ao mesmo, mas concorrem para nível nacional porque hoje o tem que se ir ao mercado a nível interno...</u> estamos a concorrer a todo o tipo de obras a nível nacional, como estamos a avançar a nível internacional <u>Ou seja, há aquela concorrência entre empresas, no norte, geograficamente, se formos a ver, temos as empresas de Braga, temos a Soares da Costa no Porto, a Mota Engil também é Amarante, Porto, mas a sede mesmo é em Lisboa e depois temos as empresas de Lisboa, temos, tínhamos uma em Coimbra, uma nas Caldas da Rainha... estou a falar de nomes que me estou a lembrar, temos uma ali também na região centro, depois temos outras em Lisboa e pouco mais... e depois temos outras pequeninas.. Estou a falar das empresas, da dimensão da FDO. E depois temos as outras pequenas que elas andam... concorrem em todo o lado.”</u></p>	<p>empresas que ainda são as maiores de Braga – rivalidade Ou seja, há aquela concorrência entre empresas, no norte, geograficamente, se formos a ver,</p>
<p>Eng. António Velooso (AD)</p>	<p>“Entrevistador – Para começar, as empresas cá de Braga, de construção civil, gostava que me dissesse, na sua opinião, como é que é a relação entre essas empresas, pensa que há mais cooperação, mais competitividade por serem empresas que estão próximas? E que são semelhantes?” Entrevistado – <u>Não, isso tem a ver com o mercado português, há muito pouca partilha de risco, muito pouca dimensão, muito poucas coisas. Infelizmente, no mercado, elas concorrem entre elas e os preços acabam por se refletir, ou seja, a baixa de preços acaba por refletir esta competitividade extrema que a maior parte das empresas fomentam no tecido empresarial, na área da construção.</u> Portanto, não existe.</p> <p>Entrevistador – Não existe cooperação? Entrevistado – <u>Não existe de todo. Há casos pontuais, existiu um caso aqui há tempos, quando foi a construção do Estádio do Braga, em que... quando foi a ASSOC. Esse foi um dos exemplos que poderia ter vingado, até mesmo no mercado internacional, onde a capacidade financeira das empresas é muito importante, elas todas juntas poderiam ter uma maior capacidade que não têm isoladamente, mas continuam à parte de alianças, há alianças entre uma, duas empresas, de forma muito pontual, muita pouca capacidade de entajuda e cooperação entre as empresas.</u></p> <p>Entrevistador – Mas nota diferença por serem de Braga? Da mesma zona? Ou... Entrevistado – <u>Não, acho que é o mercado. Se calhar em Braga nota-se mais isso porque é meio onde há muitas empresas. Nota-se mais pelo facto de as empresas serem todas relativamente pequenas. Mas isso nota-se ao nível das grandes empresas em Portugal que... tanto para projetos nacionais como internacionais. Faz parte da cultura portuguesa, não tem a ver com Braga, tem a ver com Portugal.</u></p> <p>Entrevistador – No caso da FDO, pensa que tem tanta competitividade com empresas cá de Braga como com empresas de Lisboa, por exemplo? Ou é igual? Entrevistado – <u>Quer dizer, as empresas têm competitividade interna entre elas próprias. Seja a FDO, seja o caso da ASSOC, ou outras, mas é natural é que a ligação entre as empresas tem que ser baseada na confiança. Ou seja, elas não conseguem funcionar se não confiarem uma na outra, se não houver empatia entre as empresas. Obviamente que isso é mais fácil de conseguir entre empresas da mesma dimensão, entre empresas que são vizinhas, entre pessoas que se conhecem, e portanto, e no caso de Braga esse potencial é</u></p>	<p>Há muito pouca partilha de risco, muito pouca dimensão, muito poucas coisas Infelizmente, no mercado, elas concorrem entre elas e os preços acabam por se refletir, ou seja, a baixa de preços acaba por refletir esta competitividade extrema que a maior parte das empresas fomentam no tecido empresarial, na área da construção – competitividade, concorrência</p> <p>Não existe de todo (cooperação)</p> <p>ASSOC. Esse foi um dos exemplos que poderia ter vingado, até mesmo no mercado internacional, onde a capacidade financeira das empresas é muito importante, elas todas juntas poderiam ter uma maior capacidade que não têm isoladamente, mas continuam à parte de alianças, há alianças entre uma, duas empresas, de forma muito pontual, muita pouca capacidade de entajuda e cooperação entre as empresas.</p> <p>Faz parte da cultura portuguesa, não tem a ver com Braga, tem a ver com Portugal</p> <p>Quer dizer, as empresas têm competitividade interna entre elas próprias</p>

		<p>maior, é mais potenciador de que as parcerias pudessem resultar. A realidade é que o espírito do empresariado português, e da forma, do estilo do português, já não só do empresariado, isto vê-se na vida real. Se conhece um pouco os países mais nórdicos, ou os EUA, as pessoas fazem casas e juntam os (___) todos. Nós fazemos casas e não temos um grupo de (___), nós não partilhamos nada. <u>Somos muito individualistas, não sabemos trabalhar em equipa, e é por isso que isto funciona muito mal, tem a ver com a mentalidade.</u></p> <p>Entrevistador – Pensa que não terá a ver como facto de as empresas serem familiares, as empresas cá de Braga pertencem a uma família, não é? Entrevistado – Também. Fomenta um pouco... Quando as empresas são mais estruturadas, organizadas...</p> <p>Entrevistador – Nesse caso é mais fácil fazer alianças... Entrevistado – Exatamente. Quando há estrutura acionista mais distante da família, uma estrutura de gestão mais distante da estrutura acionista, naturalmente isso fomenta outro tipo de mentalidade na gestão dos negócios.”</p>	
	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“Entrevistador – Para começar queria que me falasse um bocadinho do comportamento competitivo que existe entre as empresas cá de Braga, há aqui muitas empresas de construção civil, que são de dimensão semelhante, muito concorrentes. Queria saber se acha que a relação entre estas empresas é diferente da relação com empresas de construção civil do país, se acha que há alguma diferença por serem próximas, por estarem na mesma localização. Entrevistado – Há algumas diferenças devido ao facto de serem da mesma região, nos últimos anos tem-se vindo a acentuar uma procura de parcerias, procura de acordos, entre empresas de Braga.</p> <p>Entrevistador – Mais por serem de Braga? Entrevistado – Mais por serem de Braga. E portanto, temos concorrido já em vários sítios, também tem a ver com o facto de o mercado estar mais pequeno, haver menos obras, e, portanto, <u>também procuramos enfim, unir esforços no sentido de não andarmos a guerrear uns com os outros. Tem sido fomentado, tem sido melhorado e ajudado as pessoas aqui de Braga e principalmente as empresas, de uma forma geral.”</u></p>	
Britalar	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“Queria que me dissesse qual é que acha que é a relação entre as empresas de construção civil cá de Braga porque temos aqui muitas empresas externas, algo concorrentes, não é? Huum...concorrentes muitas vezes, associadas outras ...</p> <p>Associadas outras vezes... queria que me explicasse na sua opinião como é que acha que é a relação? Repare, não vou falar em meu nome pessoal mas em nome da empresa.... Vamos lá ver. As associações surgem pela necessidade de se fazer ouvir relativamente a uma determinada obra, de se juntar as valências das várias empresas, ou seja, eu se quero concorrer sozinho a uma determinada empreitada não me vou associar a alguém. <u>Agora se vir que no caso de estar associado ganho mais vantagens, nem que seja porque reduz a concorrência, portanto em vez de aparecerem 10 a concorrer, se se associarem 2 a 2 apareciam 5 e portanto juntamo-nos fazendo um acordo para uma determinada... para concorrer em conjunto para uma determinada obra. Quando as obras têm uma determinada dimensão ou são muito grandes ou uma empresa tem uma determinada valência e nós temos outra acabamos por nos associar a apresentar essa proposta porque pensamos ter mais hipóteses.</u> <u>No caso concreto aqui de Braga, normalmente somos todos concorrentes mas muitas vezes associamo-nos. O caso recente de que falamos há pouco da Way2be estão lá empresas que normalmente são concorrentes, nós, a DST, a ABB, a JGomes.</u></p> <p>Essas pessoas dão-se bem ou têm algum...? As pessoas dão-se sempre bem. Repare, uma coisa é as relações pessoais entre as pessoas, outra coisa é as relações institucionais entre as empresas. <u>Como empresas comos concorrentes, continuamo-nos a dar bem uns com os outros, mas somos concorrentes naquilo. E se eu poder ganhar uma obra ao meu amigo A da empresa X, claro que ganho e ele fará exatamente a mesma coisa. Se estamos associados a coisa é diferente, aí temos que participar para tentar ganhar uma determinada empreitada, para chegar a um determinado negócio e portanto aí atuamos de outra forma.”</u></p>	<p>Concorrentes muitas vezes, associadas – concorrentes, associadas No caso concreto aqui de Braga, normalmente somos todos concorrentes mas muitas vezes associamo-nos E se eu poder ganhar uma obra ao meu amigo A da empresa X, claro que ganho e ele fará exatamente a mesma coisa</p> <p>Se estamos associados a coisa é diferente, aí temos que participar para tentar ganhar uma determinada empreitada, para chegar a um determinado negócio e portanto aí atuamos de outra forma</p>

R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador: Para começar queria que me falasse sobre o comportamento competitivo das empresas cá de Braga. Como são as de construção civil. Das maiores.</p> <p>Entrevistado: A minha não há dúvida nenhuma. E há bastante competitividade entre elas. São todas muito...no caso das maiores, as pessoas que lideram, geralmente são uma pessoa ou duas, que dirigem as empresas, são muito ativas : <u>querem fazer, não querem continuar dentro da média. Todas querem crescer. A nível competitivo acho que são competitivas, procuram negócios, são proactivos. Portanto, acho que sim.</u></p> <p>Entrevistador: No caso da Rodrigues e Névoa, como é que acha que ela se dá com as outras empresas?</p> <p>Entrevistado: A Rodrigues e Névoa...mas não é uma ameaça para as outras empresas. Muito pelo contrário. Porque o sector onde a Rodrigues e Névoa tradicionalmente operou é um <u>bocado objetivo</u>. Tradicionalmente operou, é um sector que as empresas de construção civil e obras públicas não...nunca fizemos obra pública. <u>Nunca foi muito uma ameaça, por isso acho que sempre se deu bem com as outras empresas de construção.”</u></p>	<p>Há bastante competitividade entre elas – competitividade</p> <p>A nível competitivo acho que são competitivas, procuram negócios, são proactivos</p>
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“Entrevistador: Vou começar então por falar um bocadinho. Qual é que acha que da relação entre as empresas cá de Braga? Como são todas grandes empresas de construção civil, qual é que acha que é a relação entre elas?</p> <p>Entrevistado: A relação...eu só posso falar do caso concreto da Rodrigues e Névoa. Rodrigues e Névoa, Bragaparque, as nossas empresas do grupo. <u>Relativamente a outras empresas do sector da construção civil, quanto às nossas empresas o relacionamento é bom...”</u></p> <p>“Portanto, posso dizer que a Rodrigues e Névoa faz parte de um ACE – um Agrupamento Complementar de Empresas – que se chama Way2b. Que, como o próprio nome indica, são empresas que se complementam umas às outras. Essas empresas associaram-se pensando em obras no estrangeiro. Nomeadamente na Líbia. ”; “No entanto, está também a fazer obras aqui em Portugal. Não no Continente, está a fazer nas Ilhas. Portanto, nesse campo juntamo-nos à DST, à Britalar, à ABB e à J. Gomes. Normalmente, como nós somos uma empresa de construção civil que anda com uma máquina relativamente pequena. Nós normalmente recorremos a empresas também para nos prestarem alguns tipos de trabalhos. Empresas de construção civil. Costumamos trabalhar com a Britalar, com a ABB, com a DST. Depende, mas normalmente com estes três temos algum estofa já de algumas obras. Em que eles trabalham connosco, com os nossos empreiteiros. Com os nossos empreiteiros, digamos assim. Muitas das vezes, quando nós fazemos negócios com dimensão – estou-me a lembrar dos parques de estacionamento – que é outra empresa do grupo, faz parte do grupo Rodrigues e Névoa, a Bragaparkes. Em que a Britalar fez uma grande parte dos parques de estacionamento. A DST fez obras de contenção. Portanto, obras específicas tipo, Geotecnia, parte técnica. <u>Normalmente, consultamos...damos sempre preferência a empresas cá de Braga. Portanto, é um bom relacionamento.”</u></p>	<p>Relativamente a outras empresas do sector da construção civil, quanto às nossas empresas o relacionamento é bom...- bom relacionamento</p> <p>Normalmente, consultamos...damos sempre preferência a empresas cá de Braga. Portanto, é um bom relacionamento</p>
J.Gomes	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p><u>É uma relação difícil... difícil porque, apesar de uma forma global potenciarem o entendimento, depois na prática isso não se a. Há muitas vezes uma posição que não é condizente com esta vontade de entendimento, de criar escala e criar entendimento e de know-how, as empresas tão muito centralizadas no período que não muito discursivo, um período em que o patrão era uma figura ante e em que havia alguma vaidade a nível do desempenho das suas empresas, do crescimento e isso foi-se enraizando ao longo de uma situação que não é obviamente muito condizente com o tempo atual. As empresas foram crescendo no sentido contrário a este. am-se mais competitivas, criaram maior possibilidade da administração ter um papel importante, os quadros, o corpo técnico, n... Optaram por caminhos de diretores gerais, de funções executivas, de presidentes de conselhos de administração e isso fez com que presas pudessem eventualmente criar maior capacidade de empreendimento e... Potenciando isso, obviamente a crise no setor, que nos 5 anos se tem verificado também fez com que eles de maneira inconsciente se juntavam... criavam uma parceria em termos de escala e são, podendo potenciar novos contratos, novas obras ou então as empresas não tinham, por si próprias não tinham capacidade de se no mercado tão competitivo. E essa evolução efetivamente devia ter sido muito mais rápida e tem-se verificado aqui, em Braga, esta <u>agem um pouco... Que é de uma vez por todas, em definitivo, passaram a ser uma empresa global, um conjunto de empresas com um imento global, com uma estratégia global e isso efetivamente foi pioneiro o ASSOC, a Way2b, esses grupos, esses ACE's foram os a isso mas verifica-se na prática efetivamente.. É tudo muito efémero ainda, não há grandes contratos, a situação ainda é uma o ainda frágil... Em paralelo, os nossos sócios também têm negócios em dificuldades, o que torna mais difícil no seio do ACE, dos</u></u></p>	<p>É uma relação difícil... difícil porque, apesar de uma forma global potenciarem o entendimento, depois na prática isso não se verifica. Há muitas vezes uma posição que não é condizente com esta vontade de entendimento, de criar escala e criar entendimento e de cruzar know-how, as empresas tão muito centralizadas no período que não muito discursivo, um período em que o patrão era uma figura importante e em que havia alguma vaidade a nível do desempenho das suas empresas, do crescimento e isso foi-se enraizando ao longo de anos, uma situação que não é obviamente muito condizente com o tempo atual – rel difícil, diferença entre o que se quer e o que se faz</p>

		mentos, a empresa, eles serem um grupo forte, não é? Há um bocado essa dificuldade... <u>Devido um bocado desse enraizar das empresas durante muitos anos centralizadas muito nas pessoas, nos familiares, nessa cultura e essa cultura efetivamente é difícil de mudar... a dificuldade é difícil... E penso que vão conseguir, mas não tem sido tão rápido...</u> (toca o telefone e o entrevistado atente). <u>Essa tem sido a dificuldade</u> , efetivamente as empresas... Há muito esse caminho... Praticamente têm essa noção de empresarial, de dimensão, de ou então não têm hipótese de sobreviver. Pelo menos neste tipo de mercado e na concorrência que é colocado ao nível da construção. Efetivamente, a dimensão é fundamental e as empresas em Braga, por si próprias são pequenas para efetivamente andarem nos grandes os, nos grandes... É que o desafio que neste momento se põe em termos de construção civil, quer aqui, quer no mercado internacional, a é fundamental. A escala, as sinergias, o <i>know-how</i> acumulado, tudo isto... Porque depois as empresas em Braga, todas elas têm... Na cidade, são empresas de construção civil... Depois algumas delas têm <i>know-how</i> , mais sei lá, empresas de infraestruturas...	Devido um bocado desse enraizar das empresas durante muitos anos centralizadas muito nas pessoas, nos familiares, nessa cultura e essa cultura efetivamente é difícil de mudar... A mentalidade é difícil...
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador – São empresas de construção civil e todas de grande dimensão. Como é que é a relação entre as empresas? Elas são competitivas? Relacionam-se bem?” Entrevistado – <u>As empresas globalmente em Braga relacionam-se... aliás, existem vários fatores de união, Associações em que fazem parte das mesmas empresas, agrupamentos complementares de empresas para as mesmas obras. <u>Vulgarmente as empresas funcionam bem.</u> Por vezes segmentadas, ou seja, não são todas e tudo, ou seja, ACE’s com umas, ACE’s com outras, associações com umas, mas globalmente o relacionamento é positivo. <u>Mesmo assim bastante competitivo, estamos todos no mercado, é normal...</u></u></p> <p>Entrevistador – Acha que são mais competitivos por estarem aqui próximos? Entrevistado – Mas vendo as empresas de Braga ou relativamente a outras empresas do país?</p> <p>Entrevistador – Não. É em relação às de Braga. Entrevistado – Entre elas não há muito... não vejo que haja muita competição específica entre elas. <u>Há competição normal com as outras e agora, particularmente neste momento do mercado há uma competição se calhar mais a sério, pela escassez de obras, portanto a competição é mais notada do que noutros tempos.</u></p> <p>Entrevistador – Ok. E esta empresa tem alguma relação social com alguém cá dentro? Entrevistado – Nós temos relações pontuais com várias. Nós estamos a fazer apoio complementar às empresas a todas que contactam a Way2b. Depois estivemos na ação com outras empresas, temos obras em consórcio com outras empresas, quer dizer, <u>nós temos particularmente uma empresa com quem tenhamos relações privilegiadas</u>, temos genericamente com todas e pontualmente associamo-nos em função das obras em função do próprio conhecimento em determinados municípios em que há interesses comuns e, portanto, <u>é natural que se juntem quando existe algum, entretanto, em vez de estar a competir por uma determinada obra em que todo... é frequente, fazermos consórcios. Vamos lá ver...</u>”</p>	<p>As empresas globalmente em Braga relacionam-se... aliás, existem vários fatores de união boa relação Mesmo assim bastante competitivo, estamos todos no mercado, é normal... competitividade</p> <p>Não vejo que haja muita competição específica entre elas. Há competição normal com as outras e agora, particularmente neste momento do mercado há uma competição se calhar mais a sério, pela escassez de obras, portanto a competição é mais notada do que noutros tempos. Não muita competitividade no caso de Braga</p>
Casais	Eng. António Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – Primeiro queria que me falasse um bocadinho do comportamento competitivo entre as empresas cá de Braga, de construção civil. Como são várias, e de dimensão semelhante... São mais concorrentes, são menos concorrentes, por serem próximas?” Entrevistado – Tem nicho de mercado que é empresas com infraestruturas, e depois outro nicho de mercado, que é onde a CASAIS está, que é obras públicas, engenharias. Portanto, não infraestruturas, não estradas. <u>Portanto, pode-se dizer que por um lado são empresas muito competitivas entre si, portanto, mas por outro lado são também empresas que se entendem bem umas com as outras.</u></p> <p>Entrevistador – Então acha que isso é motivado por serem próximas? Por exemplo, a relação que a CASAIS tem com uma empresa cá de Braga é diferente da relação que tem com uma empresa do Porto ou de Lisboa? Entrevistado – É, é. <u>Braga é uma cidade mais pequena que o Porto, as pessoas vêm-se no dia-a-dia e acabam por ter uma relação maior. Há um ambiente de proximidade.</u></p> <p>Entrevistador – Mas acha que isso faz com que haja mais alianças estratégicas? Entrevistado – Não. Aliás, na construção civil em geral, por incrível que pareça, <u>é uma área em que as empresas dificilmente fazem</u></p>	<p>Portanto, pode-se dizer que por um lado são empresas muito competitivas entre si, portanto, mas por outro lado são também empresas que se entendem bem umas com as outras. – Boa relação, competitividade</p> <p>É uma área em que as empresas dificilmente fazem alianças... E quando fazem é mais por causa das circunstâncias atuais do país</p>

		<p>alianças... E quando fazem é mais por causa das circunstâncias atuais do país. E acabam por existir alianças com empresas de Braga. Mas também existem alianças com empresas que não são de Braga. Até é capaz de haver mais alianças... Há tanto com empresas de Braga como sem ser de Braga. Aí não é obrigatoriamente o critério da proximidade. ”</p>	
Eng. Hélder Silva (DC)		<p>“Entrevistador – Como acha que é a relação entre empresas de construção civil de Braga?” Entrevistado – <u>A relação entre as empresas é saudável, são empresas que se conhecem todas, as administrações, as gerências conhecem-se todas, e durante muitos anos houve esse convívio saudável porque havia um mercado muito grande para todos. Hoje em dia fruto da crise, as empresas internacionalizaram-se, algumas até em conjunto, tentaram progressos no exterior.</u></p> <p>Entrevistador – O que eu quero perguntar é se nota diferença entre a rivalidade, por exemplo, da CASAIS com empresas de Braga comparativamente com outras empresas. Entrevistado – No nosso caso particular não temos, por um motivo simples. Esta é a maior empresa do concelho e do distrito, das empresas que está a falar, os CASAIS tem alvará maior, fatura mais, é maior empresa aqui do distrito. E portanto é normal que as outras empresas vejam a CASAIS de uma forma diferente, é maior, tem mais respeito, e também tem mais inveja. A mesma coisa nós <u>sentimos para os outros maior do que nós.</u> Não é essa a nossa filosofia. Nós procuramos alianças precisamente com aqueles que nos oferecem complementaridade, temos parcerias com empresas do Sul, temos parcerias com empresas de Braga, temos parcerias com empresas do Centro. Fazemos parcerias no sentido que é benéfico para nós. ”</p>	<p>A relação entre as empresas é saudável, são empresas que se conhecem todas, as administrações, as gerências conhecem-se todas, e durante muitos anos houve esse convívio saudável porque havia um mercado muito grande para todos – rel saudável</p>

Eusébios	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“Entrevistador – Para começar, pedia-lhe para falar do comportamento competitivo das empresas cá de Braga, como é que é a relação entre as empresas, na sua opinião?</p> <p>Entrevistado – <u>Ora bem, a relação, como já lhe tinha dito, sempre tivemos uma relação mais próxima com, se calhar, uma, que é os CASAIS, se calhar mais por relações pessoais com os administradores que se calhar facilitaram muito as obras que foram feitas em conjunto.</u> E fomos tendo, ao longo dos anos, algumas participações esporádicas em consórcios com outras, nomeadamente a FDO. Mas, efetivamente, aqui na nossa praça aquela com quem nós temos assim relações mais regulares, é com os CASAIS, <u>sendo que se calhar a principal razão disso advém de uma relação que foi sendo construída, e que se calhar já havia com os administradores mais antigos, e que depois foram passando um pouco para os quadros e que foram facilitando, nomeadamente, a estipulação de consórcios, em concorrer a concursos em conjunto.</u> E portanto, no que toca à relação, a relação acho é cordial, mas as maiores proximidade é realmente com os CASAIS.</p> <p>Entrevistador – Pensa que as empresas cá de Braga têm uma relação diferente com outras empresas cá de Braga, comparativamente com empresas de construção civil de outras zonas do país?</p> <p>Entrevistado – <u>Não necessariamente, não necessariamente. Poderá haver, penso que nós aqui tradicionalmente, em termos de consórcios, temos tido, ao que me recordo, alguns com empresas fora aqui deste nosso distrito.</u></p> <p>Entrevistador – Não estou a falar propriamente de consórcios, estou a falar da relação com outras empresas.</p> <p>Entrevistado – Não, penso que não, aí não existe propriamente aqui uma relação diferente com as empresas de Braga.</p> <p>Entrevistador – Não haverá uma relação mais próxima por serem...?</p> <p>Entrevistado – <u>Não necessariamente. Até porque muitas relações surgem via pessoal, isto é, são condicionadas, muitas vezes, por questão de relações pessoais de administradores, de contactos, de isto e daquilo, e de algum histórico até de relações institucionais mais antigas.</u> A questão da proximidade, concretamente, na realidade atual em que existe facilidade de comunicação, facilidade de deslocações, não é tanto isso que se calhar, que facilita mais ou menos, pelo menos na minha maneira de ver, penso que não é pela localização, não é por estarmos aqui e a 2 Km estar outra empresa.</p> <p>Entrevistador – E essa proximidade faz com que sejam mais competitivas?</p> <p>Entrevistado – <u>Haverá sempre aqui, neste praça que nós aqui temos, que até tem algumas empresas com denominações parecidas, há sempre um bocadinho esse lado competitivo, isso acho que sim, o que também às vezes pode ser prejudicial para realmente estabelecer relações mais fortes. Porque realmente essa competitividade, de parecer um bocadinho melhor do que os outros, ou ter mais trabalho, ou ser isto e aquilo, se calhar também prejudica, portanto, a que realmente se estabeleçam relações mais próximas, isso acredito que sim, isso concordo.</u>”</p>	<p>Sempre tivemos uma relação mais próxima com, se calhar, uma, que é os CASAIS, se calhar mais por relações pessoais com os administradores que se calhar facilitaram muito as obras que foram feitas em conjunto</p> <p>Haverá sempre aqui, neste praça que nós aqui temos, que até tem algumas empresas com denominações parecidas, há sempre um bocadinho esse lado competitivo, isso acho que sim, o que também às vezes pode ser prejudicial para realmente estabelecer relações mais fortes. Porque realmente essa competitividade, de parecer um bocadinho melhor do que os outros, ou ter mais trabalho, ou ser isto e aquilo, se calhar também prejudica, portanto, a que realmente se estabeleçam relações mais próximas, isso acredito que sim, isso concordo – competitividade</p>
----------	----------------------	--	--

Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Do que conhece como pensa ser a relação entre as empresas de construção civil aqui de Braga?</p> <p>A minha percepção das empresas de construção de Braga é a seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - São <u>empresas muito competitivas</u>; - São empresas de pequena/média dimensão; - São <u>muito flexíveis e adaptáveis a diversas formas de contratação (concurso público internacional, convite, contratação pública, contratação privada, concorrência no estrangeiro, etc.)</u>; - <u>Têm facilidade em se agruparem ou consorciarem entre si.</u> 	<p>São empresas muito competitivas – competitividade</p> <p>São muito flexíveis e adaptáveis a diversas formas de contratação (concurso público internacional, convite, contratação pública, contratação privada, concorrência no estrangeiro, etc.);</p> <p>Têm facilidade em se agruparem ou consorciarem entre si</p>
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Relação entre as empresas de construção civil da Região de Braga:</p> <p>Parece ser evidente que, não obstante a profusão das empresas de construção existentes na região (se se efetuar um rácio de empresas de construção por região, estou convicto que Braga terá larga vantagem sobre outras regiões), a <u>relação entre elas é genericamente boa e, em seu tempo, terá sido o catalisador para as impulsionar da escala regional, à nacional e nalguns casos à internacional.</u> Para este crescimento regional, seguramente terá contribuído não só a capacidade empreendedora dos seus donos/acionistas, mas também a dinâmica municipal na promoção de empreendimentos de valorização do espaço público e infraestruturas. <u>Relativamente à eventuais relações privilegiadas entre si não creio que seja possível estabelecer uma regra ou relação causa/efeito claras, uma vez que a variedade e rotatividade entre elas, do estabelecimento de consórcios e/ou ACE's, é enorme.</u></p>	<p>A relação entre elas é genericamente boa e, em seu tempo, terá sido o catalisador para as impulsionar da escala regional, à nacional e nalguns casos à internacional – rel boa</p>

2.2. Empresa(s) com quem realiza mais alianças estratégicas			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>Entrevistador - Esta empresa tem alguma empresa com que goste mais de trabalhar? A ABB, provavelmente...</p> <p>Entrevistado - <u>A ABB, das empresas de Braga, será aquela que nós temos uma relação de proximidade maior, fruto de sermos sócios nos negócios da Aquapor.</u></p> <p>Entrevistador - Não será a que vê mais como concorrente?</p> <p>Entrevistado - Nem por isso. Não porque, nós quando...no mesmo tipo de negócios, <u>nós não somos concorrentes, somos parceiros. Enquanto com as outras todas somos sempre concorrentes.</u> Os Casais são sempre concorrentes. A FDO é sempre concorrente. Nunca deixaram de ser concorrentes no ASSOC. São empresas que são sempre concorrentes.</p> <p>Entrevistador - E a ABB?</p> <p>Entrevistado - A ABB, em muitos negócios nós...recentemente nós juntámo-nos para concorrer à obra do Monte Picoto em Braga. Porque, somos nós que sabemos fazer aquilo, fazemos o mesmo tipo de trabalho – temos o equipamento, as máquinas, as pessoas. Se formos separados, somos todos concorrentes, se formos juntos a probabilidade de ganhar é maior. Agora, nenhuma é aquela</p>	<p>ABB - fruto de sermos sócios nos negócios da Aquapor</p>

		empresa mais concorrente da DST. São todas. Enquanto com as outras é mais difícil ir-nos juntando, tirando a Way2Be que é um consórcio. Eu com a ABB vou-me juntando ocasionalmente, acontece com alguma regularidade. As outras todas não acontecem.”	
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: Então acha que no caso da DST, a ABB é talvez o concorrente preferido?</p> <p>Entrevistado: <u>Sim. Pelo que eu tenho percebido, sim.</u> A ABB participou na ASSOC, participou na Way2b e, além disso também tem outras alianças, nomeadamente nas questões do ambiente, em que estão juntas. Eu acho que a ABB até é a empresa, <u>se calhar que consegue mais confiança.</u> Porque a ABB, trabalha também como sub-empregado para as outras empresas que participavam na ASSOC. Tem uma parceria em Angola com a FDO, por exemplo. <u>Portanto, a ABB acho que é de todas a empresa mais versátil e que se consegue aliar aos outros com mais facilidade. Se calhar, tem uma personalidade não tão vincada e administração consegue entender-se com toda a gente, embora esses “toda a gente” possam às vezes entre eles não conseguirem alianças, a ABB consegue de facto, aliar-se mais ou menos a toda a gente.</u> E participar em vários projectos em que juntam essas empresas.</p>	<p>Sim (ABB)</p> <p>Portanto, a ABB acho que é de todas a empresa mais versátil e que se consegue aliar aos outros com mais facilidade. Se calhar, tem uma personalidade não tão vincada e administração consegue entender-se com toda a gente, embora esses “toda a gente” possam às vezes entre eles não conseguirem alianças, a ABB consegue de facto, aliar-se mais ou menos a toda a gente</p>
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	<p>“ Entrevistador – E uma melhor relação, uma empresa com quem se aliam mais...</p> <p>Entrevistado – Nós relações... Temos relações com muitas empresas... Há muitas empresas com quem temos vindo a trabalhar e os clientes têm ficado satisfeitos e que portanto temos fidelizado esses clientes e nota-se que quando cotamos obras para esses clientes é mais fácil ganhar as obras do que com outros clientes, em alguns casos... (refere uma série de clientes que não se percebem bem, ex: Obrecol).”</p>	-
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Essa aliança entre empresas, dão-se todos bem...?</p> <p>Entrevistado – Sim. Sim. Sim. Sim. Mas nós damos-nos bem com mais empresas, não é... nós estamos, por exemplo a criar com a Zagope um clima bom para relação e tanto estamos, que estamos agora com... fechados nestes três primeiros meses, seis milhões de euros de negócio com eles. Vamos fazer duas Aerogares. Mas agora já estamos com outros negócios em cima da mesa também para Zagope. Já estamos como um parceiro estratégico para o negócio deles. Até acho que, lá está, a Zagope é uma empresa de construção civil, não tem uma empresa de construção metálica e, entre aspas, está a adotar aqui a Bysteel como uma empresa de construção metálica da Zagope em Angola. E ainda com outra empresa que é a (____), outra empresa de construção com quem temos uma relação de parceria e eles preferem-nos a nós do que a qualquer outra empresa de construção metálica, preferem-nos a nós como parceiros de negócio, damos-nos bem com eles, já ganhamos obras e estamos a trabalhar em negócios de habitação com eles, logo desde a fase de projeto, envolvem-nos logo na parte de conceção do próprio negócio. E aí sim, a Bysteel tem, porque em rigor estamos entre as “associedades”, quer se dizer, qualquer negócio tem trabalho de construção civil, de construção metálica e eventualmente trabalho de revestimento e isso tudo, isto como uma empresa de especialidade. Em Angola, nós estamos como uma empresa de especialidade, a construtora não está, propriamente dita. A construtora está na área do ambiente, mas não está enquanto empresa de construção civil e obras públicas, está enquanto empresa de construção metálica com a Bysteel. Não há outra forma de a Bysteel estar, por exemplo, em Angola que não com estas alianças estratégicas com estas empresas de construção que, em rigor, estão lá a fazer o que a Bysteel faz lá... E estamos em Moçambique, que é um mercado que agora já estamos a fazer, minimamente, mercado vai ser a mesma coisa. Temos consciência que só com esta ligação às de construção civil que não só Bysteel é que conseguiremos estar nesses mercados. A partir daqui essas ligações só podem ser duradouras, não é?! Excepcionalmente escolhida porque é isso que queremos ser, escolhidos dessas empresas.”</p>	-
ABB	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Tem assim alguma em especial, que se dê melhor?</p> <p>Entrevistado: Não, tenho consórcios com praticamente todas as empresas, <u>no caso da DST obviamente é o consórcio mais abrangente porque tem o negócio das águas, não é.</u> Na Way2B mantêm o consórcio com a ABB associando-se a Britalar, a J.Gomes e à Rodrigues e Névoa. Estamos com a Britalar, temos uma ACE para o parque escolar, e outras obras, como estamos a fazer outras obras num ACE, já formado com a Britalar. ”</p>	<p>DST - é o consórcio mais abrangente porque tem o negócio das águas</p> <p>Na Way2B mantêm o consórcio com a ABB associando-se a Britalar, a J.Gomes e à Rodrigues e Névoa</p>
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – No caso da ABB, como é que vê, como é que a ABB se relaciona com as principais empresas de Braga... Tem alguma com quem se dê melhor, que faz mais parcerias normalmente... alguém com quem se dê pior...?</p> <p>Entrevistado – Não, nós enfim... Nós damos-nos bem com todas as empresas, <u>naturalmente, temos algumas com quem nos damos</u></p>	<p>Naturalmente, temos algumas com quem nos damos melhor... Portanto temos com a Britalar</p>

		<p>melhor... Portanto temos com a Britalar para as obras do Parque-escolar que pela dimensão e pelo facto de termos obras mais recentes, acabam por ser aqueles com quem trabalhamos mais regularmente; <u>também concorremos muito em consórcio com a DST, fazemos muitas obras em consórcio... Mesmo em concursos públicos, a ABB e a DST, a DST e a Britalar são aquelas com que temos uma proximidade maior.</u> Mas já tivemos consórcio com a Jgomes, tivemos e temos uma parceria com a FDO... E termos oportunidade depende de uma série de circunstâncias...”</p>	<p>Também concorremos muito em consórcio com a DST, fazemos muitas obras em consórcio... Mesmo em concursos públicos, a ABB e a DST, a DST e a Britalar são aquelas com que temos uma proximidade maior</p>
FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Mas, tem assim alguma assim em especial?</p> <p>Entrevistado: Em relação a essas empresas, enfim...não vou identificar, nem vou dizer nomes. Não vou fazer isso, mas naturalmente que há relações distintas entre si...</p> <p>Entrevistador: Mas deve-se mais às administrações ou à relação que as administrações têm umas com as outras?</p> <p>Entrevistado: Deve-se à relação entre administradores e deve-se ao seu percurso. Ao longo dos anos, a obra vem com os seus anos, em que, enfim...houve um relacionamento excepcional com as duas empresas ou se houve umas barreiras que umas foram ultrapassadas, e outras, mesmo sendo ultrapassadas estão ainda por resolver.”</p>	-
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“ Entrevistador – E esta empresa como é que se dá com as empresas cá de Braga, tem assim alguma pior, alguma melhor?</p> <p>Entrevistado – É assim, a <u>FDO trabalha em parceria com a ABB</u>, por exemplo, no mercado externo. Para o mercado angolano, moçambicano, cabo-verdiano e polaco funciona... a ABB teve ao lado da FDO... é uma empresa que... foi criada uma empresa, no fundo são montadas operações nesses países onde estão, onde a FDO está agrupada com a ABB. Internamente, concorre a alguns concursos com a ABB, com a Britalar, com a Gabriel Couto, pronto não é de Braga mas é aqui próximo, é de Famalicão. Normalmente, tem sido esse relacionamento. <u>Com as de aqui, em particular, de Braga é mais frequente ser com a ABB e com a Britalar.</u>”</p>	<p>FDO trabalha em parceria com a ABB Com as de aqui, em particular, de Braga é mais frequente ser com a ABB e com a Britalar</p>
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“ Entrevistador – Relativamente às alianças estratégicas, a FDO fazia alianças com alguma empresa em especial?</p> <p>Entrevistado – <u>Estrategicamente, se calhar com a ABB, com quem esteve a concorrer a alguns projetos internacionais.</u>”</p>	<p>Se calhar com a ABB, com quem esteve a concorrer a alguns projetos internacionais</p>
Britalar	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“ Entrevistador – A Britalar tem alguma empresa com quem trabalhem mais, com quem façam mais alianças estratégicas?</p> <p>Entrevistado – <u>Talvez a ABB.</u></p> <p>Entrevistador – A ABB?</p> <p>Entrevistado – A ABB, estamos associados com ela na Way2b, um conjunto de empresas que constituem o ACE da Way2b. E temos um outro APE, onde estamos a desenvolver obras para o parque escolar, e já tivemos dois contratos, estamos a realizar um terceiro com mais duas escolas, e para além disso no Porto de Viana também temos obra em conjunto, em Gaia também fizemos obra em conjunto, mas uma parte em consórcio, outra parte pelo ACE. Aqui em Braga, aqui bem perto, o centro comercial no centro de Braga também é uma grande empresa do consórcio, fomos nós, a ABB e a DST. <u>E portanto, talvez a ABB seja a que tem mais...</u>”</p>	<p>Talvez a ABB</p>
	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“Huhum... e no caso da britalar, tem alguma empresa com que se dê melhor, que se alie mais vezes?</p> <p>Por exemplo <u>com a ABB aliamos-nos variadas vezes...</u> a ABB tem de facto um tipo de trabalho um pouco diferente do nosso, eles são mais de infraestruturas, portanto todo esse trabalho, nós somos mais de construção civil. Pronto, depois é uma questão de ver. Neste momento aparece uma obra como é o caso do centro comercial aqui ao lado, como por exemplo, em que estamos nós, a ABB, a DST.. e somos todos concorrentes.”</p>	<p>Com a ABB aliamos-nos variadas vezes</p>
R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>"Entrevistador: E tem alguma empresa com que se dê melhor?</p> <p>Entrevistado: Sim.</p>	<p>A ABB começou na construção do estádio, e que é uma empresa que entretanto cresceu A ABB começou na construção do estádio, e que é uma</p>

		Entrevistador: Quais são com que tenha melhor relação? Entrevistado: Eu vou falar do grupo das que integraram a construção do estádio. <u>A ABB começou na construção do estádio, e que é uma empresa que entretanto cresceu.</u> E cresceu um bocado à sombra do grupo Rodrigues e Névoa. Que já fez 20 anos e começou a ganhar grande volume de obra com a construção de parques de estacionamento da Bragaparques. A nível nacional. E foi um caso exclusivo. Mas agora já não...foram à cata de mercado, também já têm nome. <u>Portanto, a ABB e a Britalar.</u> ”	empresa que entretanto cresceu
	Eng. Cristina Sá (AD)	“ Entrevistador: Tem assim alguma empresa que, normalmente, a Rodrigues e Névoa se alie mais? Ou com quem tem uma relação melhor? Entrevistado: (...) Portanto, nesse campo (way2B) juntamo-nos à DST, à Britalar, à ABB e à J. Gomes. Normalmente, como nós somos uma empresa de construção civil que anda com uma máquina relativamente pequena. Nós normalmente recorremos a empresas também para nos prestarem alguns tipos de trabalhos. Empresas de construção civil. <u>Costumamos trabalhar com a Britalar, com a ABB, com a DST.</u> Depende, mas normalmente com estes três temos algum estofa já de algumas obras. Em que eles trabalham connosco, com os nossos empreiteiros. Com os nossos empreiteiros, digamos assim. Muitas das vezes, quando nós fazemos negócios com dimensão – estou-me a lembrar dos parques de estacionamento – que é outra empresa do grupo, faz parte do grupo Rodrigues e Névoa, a Bragaparques. Em que a Britalar fez uma grande parte dos parques de estacionamento. A DST fez obras de contenção. Portanto, obras específicas tipo, Geotecnia, parte de técnica. Normalmente, consultamos...damos sempre preferência a empresas cá de Braga. Portanto, é um bom relacionamento.”	Costumamos trabalhar com a Britalar, com a ABB, com a DST
J.Gomes	Dr. Ricardo Maia (DP)	Sim... Em termos... Nós temo-nos cruzado na generalidade com as empresas de Braga, quase todas... Ou através do ASSOC em que estiveram um grupo, ou através de consórcios isolados que temos feito pontualmente, com a Britalar, a ABB, no ASSOC com a Casais, FDO, os Eusébios e com a ABB que também é parte integrante da Way2b e do ASSOC. Nós, de uma forma geral, temos coabitado com todas elas. Depois temos numas ou noutras maior experiência... Mas de uma forma geral, há uma outra com que não temos grande relação, neste caso mais direta, que nunca temos consórcios individuais... Temos consórcios a dois, tivemos consórcio com a ABB isoladamente, tivemos consórcio com a Britalar isoladamente.	ABB isoladamente, tivemos consórcio com a Britalar isoladamente
	Dr. Luís Filipe (DC)	“ Entrevistador – E têm uma postura mais semelhante com quem? Entrevistado – Não consigo assemelhar a J.Gomes e corro o risco de ser injusto em estar a dizer um parceiro diferente aqui, mas a J.Gomes é capaz de ter uma parceria com uma dimensão muito mais pequena em termos de organização como a Casais e eventualmente com uma ABB, no caso da perspectiva da complementaridade. A ABB mais obras de estrutura, a J. Gomes mais para a captação de equipamentos, portanto, poderia aqui ser complementar e seriam estas duas assim que eu diria que seriam mais próximas de fazer e se calhar depois podia-se encontrar aspetos positivos e negativos que se possa fazer juntar a qualquer um dos outros parceiros, não há... não tenho propriamente um parceiro à partida que... não tenho uma preferência...”	Eventualmente com uma ABB, no caso da perspectiva da complementaridade
Casais	Eng. António Araújo (AD)	“ Entrevistador – Das empresas maiores cá de Braga, SOARES DA COSTA, FDO, BRITALAR, as que fizeram parte da ASSOC, há alguma com quem trabalhe e faça mais alianças? Entrevistado – Sim. A CASAIS concretamente, tem feito muito mais com os EUSÉBIOS, é a empresa com que temos feito várias alianças, aqui de Braga. ”	Tem feito muito mais com os EUSÉBIOS
	Eng. Hélder Silva (DC)	“ Entrevistador – Não tem então assim nenhuma empresa com quem se dê melhor aqui em Braga, com que realize mais alianças? Entrevistado – Tem uma empresa, que são os EUSÉBIOS, mas isso tem mais a ver com a intimidade que se tem com a empresa que permitiu uma proximidade entre as Administrações, entre a CASAIS e os EUSÉBIOS. Têm relações já há 20 e tal anos. Já temos há muito tempo, é normal que haja uma proximidade maior com quem já conhecemos há 15 ou 20 anos, do que com quem conhecemos só há 10 ou 15. Portanto, a empresa com quem mais fazemos consórcios aqui em Braga são os EUSÉBIOS.”	EUSÉBIOS, mas isso tem mais a ver com a intimidade que se tem com a empresa que permitiu uma proximidade entre as Administrações
Eusébios	Dr. Rui Peixoto (AD)	“ Entrevistador – Tem ideia se há uma empresa com a qual faça mais alianças? Entrevistado – <u>Temos tido, como disse, historicamente, com os CASAIS uma relação de mais proximidade.</u> ”	Temos tido, como disse, historicamente, com os CASAIS uma relação de mais proximidade
Aquapor	(entrevista obtida por correio)	Sem resposta	

	electrónico)		
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	Nota-se porém, na análise a algumas dessas parcerias, uma maior frequência entre a <u>ABB/DST, a Britalar/Rodrigues & Névoa, a ABB/FDO</u> . Aparentemente a Casais saiu do âmbito regional na constituição destas parcerias dado que nos últimos tempos tem aparecido amiúde aliada à Mota-Engil.	ABB/DST, a Britalar/Rodrigues & Névoa, a ABB/FDO. Aparentemente a Casais saiu do âmbito regional na constituição destas parcerias dado que nos últimos tempos tem aparecido amiúde aliada à Mota-Engil

2.3. Poder dentro da aliança (na prática)

Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>Entrevistador - Exactamente. E diga-me uma coisa, acha que alguma empresa tem mais poder do que outra dentro de um consórcio? Entrevistado - <u>Não por muito tempo. Nestes casos em específico que é o ASSOC e a Way2Be é (?) e é rotativo. A presidência vai passando por todos. Não pode nunca existir, ou não deve nunca existir numa associação qualquer alguém que não tenha um voto de qualidade para desempatar. Tem de haver sempre uma forma de desempatar, senão.... Aquilo que nunca pode acontecer numa empresa ou em qualquer consórcio é não decidir. Não decidir é um risco muito maior do que decidir. Alguém decidir, mesmo nos consórcios específicos (?) ganhámos poucos, então os poucos que ganhámos, vamos tentar...a nova gestão consórcio somos nós. (?)</u></p> <p>Entrevistador - E como é que isso é feito? Entrevistado - Antes de concorrer, define-se as regras do jogo. E é feito um regulamento interno de gestão do consórcio, onde se define as regras do que é que cada um vai fazer, como é que eu tenho que interagir. E em caso de desacordo das partes como é que se desempata e depois no limite, o líder do consórcio ceda a um outro. <u>O outro acaba, mas não tem o direito de, se achar que foi prejudicado, tem o direito de pedir uma explicação ao consórcio.</u> Porque a empreitada tem de continuar. Eu não posso bloquear o avanço de uma empreitada se acho que não concordo com uma coisa.</p> <p>Entrevistador - Exatamente. Mas isso não terá alguma consequência? Entrevistado - <u>Pode haver tensão/associação entre as partes. Por isso é que havendo consórcios, convém sempre fazer consórcios com empresas em que existe alguma afinidade e alguma interação entre as chefias.</u> Porque a tensão que se sente na parte inferior, as pessoas que estão no dia-a-dia e têm uma tensão quase passiva. Mas cá em cima, os administradores das empresas têm de ter um entendimento e têm de o saber fazer. <u>E os consórcios resultam quando se repetem várias vezes. Umás vezes sou eu, outras vezes és tu. O ideal é que seja rotativo. Normalmente, quando são empresas de uma dimensão diferente, a maior tem mais poder.</u></p> <p>Entrevistador - No caso da Way2Be, o presidente é da DST? Entrevistado - É o engenheiro Duarte Teixeira. Neste caso.</p> <p>Entrevistador - Não tem rodado? Entrevistado - <u>Ainda não rodou.</u></p> <p>Entrevistador - Porquê? Entrevistado - (?)</p> <p>Entrevistador - Tem funcionado bem... Entrevistado - Não conheço bem a realidade. <u>A Way2Be é uma empresa completamente autónoma. Por exemplo, o que é que tem rodado de acordo com os estatutos? O que roda é , o estudo de cada concurso vai rodando entre as várias empresas. E existe um pequeno corpo técnico que é a Way2Be, que não pertence a nenhuma das empresas. São funcionários da Way2Be, e é esse corpo técnico que faz a gestão do dia-a-dia da Way2B. O engenheiro Teixeira é o presidente do conselho de administração, e o Paulo é que é o diretor da Way2Be. Ele é que é a pessoa que faz a gestão diária, as decisões do dia-a-dia. As administrações só se reúnem para tomar as grandes decisões.”</u></p>	<p>Alguém tem mais poder? Não por muito tempo. ASSOC e a Way2Be: A presidência vai passando por todos O outro acaba, mas não tem o direito de, se achar que foi prejudicado, tem o direito de pedir uma explicação ao consórcio</p> <p>Pode haver tensão/associação entre as partes. Por isso é que havendo consórcios, convém sempre fazer consórcios com empresas em que existe alguma afinidade e alguma interação entre as chefias</p> <p>E os consórcios resultam quando se repetem várias vezes. Umás vezes sou eu, outras vezes és tu. O ideal é que seja rotativo. Normalmente, quando são empresas de uma dimensão diferente, a maior tem mais poder</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>Entrevistador: No caso destes consórcios, existe normalmente alguma empresa que tenha mais poder do que outras? Poder de decisão. Entrevistado: <u>Depende. Depende da participação de cada uma das empresas. Mas o que é mais normal é dividir em partes iguais a participação de cada uma das empresas. Contudo existe sempre uma presidência executiva, digamos,</u></p>	

		<p>Entrevistador: Então, a presidência tende rodar, não é?</p> <p>Entrevistado: <u>Tende a rodar por várias</u>. Eu estou-me a lembrar...</p> <p>Entrevistador: No caso da Way2b ainda é a presidente, a DST?</p> <p>Entrevistado: <u>É, mas eu creio que é rotativo. Não tenho a certeza. Não tenho a certeza de como é o processo de votação dentro da Way2b, mas acho que a tendência é ser rotativo. Porque, por exemplo a Britalar. A Britalar não, a ABB, a DST e a Rodrigues e Névoa juntaram-se para o projecto da AGERE. Portanto, compraram 49% da AGERE, e cada uma tem um 1/3 desses 49%. E eu sei que a presidência vai sendo rotativa. Acho que a ideia de base é: pode haver as votações, mas a ideia é dividir em partes iguais e depois haver rotatividade de presidente.”</u></p>	<p>(Eng. Ricardo Carvalho) Alguém tem mais poder? Depende da participação de cada uma das empresas. Mas o que é mais normal é dividir em partes iguais a participação de cada uma das empresas. Contudo existe sempre uma presidência executiva, digamos.</p> <p>Presidência: Tende a rodar por várias</p> <p>(Eng. Rodrigo Araújo) Alguém tem mais poder? Pode ser uma percentagem diferente, só tem que estar claramente clarificado</p>
Eng. Jorge Carneiro (DC)	Sem resposta		
Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Existe, assim numa aliança, existe alguma empresa com mais poder do que outra?</p> <p>Entrevistado – sim, sim. A esse nível não tem que ser sempre 50/50.</p> <p>Entrevistador – então quem é que escolhe?</p> <p>Entrevistado – Eu acho que há aí diversos fatores, não posso apontar um só. Eu quando me ligo, por exemplo, com um empreiteiro geral, eventualmente, com o peso do negócio, o negócio total é mais pequeno do que o peso do negócio dele e portanto quando eu peço 30% e o meu parceiro vai fazer 70%, é justo que ele tenha 70% e eu só tenha 30. Isto pode ser uma condição, outra condição pode ser eventualmente porque um pode entrar com a engenharia, outro pode entrar com a capacidade de execução, com as máquinas... Eu acho que há aqui várias...não tem que ser 50/50. <u>Pode ser uma percentagem diferente, só tem que estar claramente clarificado.</u></p> <p>Entrevistador – Desde início?</p> <p>Entrevistado – Sim, desde início. Acho que aí...”</p>		
Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Existe alguma empresa que tenha mais poder do que outra dentro destes ACE’s?</p> <p>Entrevistado: <u>Sendo a liderança rotativa penso que não.</u></p> <p>Entrevistador: Mas por exemplo na caso da Way2B, o presidente é o da DST e ainda não rodou pois não?</p> <p>Entrevistado: <u>Penso que não, mas a ideia é a presidência ser rotativa.”</u></p>	<p>Alguém tem mais poder? Sendo a liderança rotativa penso que não</p> <p>(Eng. Leonel Rodrigues)</p> <p>Há naturalmente muita burocracia, há rotatividade do presidente</p> <p>Nenhuma decisão é tomada sem o consentimento e a decisão das partes..</p>	
ABB (ASSOC; Aquapor; Way2B)	<p>Eng. Leonel Rodrigues (AD)</p> <p>“ Entrevistador – Não quero que fale nomes, não é preciso...</p> <p>Entrevistado – Eu penso que não... Eu penso que... <u>Há naturalmente muita burocracia, há rotatividade do presidente</u>, quer na ASSOC, quer nas outras parcerias... E as empresas destacam-se nas decisões, no sentido em que têm que tomar...</p> <p>Entrevistador – As empresas têm mais poder...</p> <p>Entrevistado – Mas poder para coordenar, por exemplo, os trabalhos... E não sem... <u>Nenhuma decisão é tomada sem o consentimento e a decisão das partes...</u></p> <p>Entrevistador – Esta presidência não cria mau ambiente quando se juntam empresas, ter um presidente da outra empresa... As outras não se sentem inferiores?</p> <p>Entrevistado – <u>Não porque isso é rotativo, está definido.</u> Neste período será a DST, depois a ABB e assim sucessivamente... Existe uma presidência e depois, no caso, da Aquapor, a Aquapor depois tem administradores nomeados noutras empresas com as</p>		

		quais a associação foi constituída. E é alguém nomeado pela empresa no exercício da presidência. <u>Não são decisões impostas, são decisões ponderadas. Em princípio, acho que não há problema...</u>	
	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Existia alguma empresa com mais poder do que outra? Por exemplo, na direção, o presidente...? ” Entrevistado: Teve um presidente que, pelo que eu penso, terá sido o Engenheiro Ferreira Dias. Presidente da FDO.</p> <p>Entrevistador: E não acha que isso concede mais poder à empresa? Entrevistado: <u>Não, não.</u></p> <p>Entrevistador: No caso de um empate? Entrevistado: Não sei, sinceramente, quais eram as regras em termos de uma votação : se era por unanimidade se era por maioria. Teria de obter regulamento do ACE. Mas, acho que não. Não sei se o presidente tinha aqui algum voto no caso de um empate. <u>Não sei...</u></p> <p>Entrevistador: E não acha que poderia criar mau ambiente? Ter um presidente? As outras empresas não se sentiam mal com isso? Entrevistado: Mas isso tanto faz ser o ASSOC como outro sítio qualquer. <u>Uma empresa tem um presidente, e um presidente teoricamente é eleito. Portanto, teoricamente está lá colocado por maioria. Temos de pensar assim, em função da democracia. Em todas as empresas podem haver acionistas...ou administradores ou acionistas que possam achar que determinado presidente é o indicado ou não é o indicado. Isso é como tudo na vida. Naturalmente que um presidente que pode criar sentimentos de inveja, algum desagrado para já por não ser a pessoa mais competente para o cargo. Ou achar que em determinadas funções que tem de exercer, não toma as decisões mais corretas. Mas isso acontece numa empresa, como acontece num ACE, como acontece num consórcio. A probabilidade de isso criar algum mau estar não é por ser uma associação deste género. É evidente.”</u></p>	Uma empresa tem um presidente, e um presidente teoricamente é eleito. Portanto, teoricamente está lá colocado por maioria. Temos de pensar assim, em função da democracia. Em todas as empresas podem haver accionistas...ou administradores ou accionistas que possam achar que determinado presidente é o indicado ou não é o indicado. Isso é como tudo na vida. Naturalmente que um presidente que pode criar sentimentos de inveja, algum desagrado para já por não ser a pessoa mais competente para o cargo. Ou achar que em determinadas funções que tem de exercer, não toma as decisões mais corretas
FDO (ASSOC)	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“ Entrevistador – Quando é feita uma aliança, os objetivos são discutidos no início? Há algum tipo de reunião, por exemplo, a FDO diz que tem estes objetivos com esta aliança e a ABB, por exemplo, diz que tem aqueles... ” Entrevistado – Sim, pronto, resumidamente é assim: quando há um concurso, contacta-se um parceiro e depois faz-se uma reunião para se tratar das premissas do consórcio. Normalmente passa por definir ou o tipo de trabalhos que cada um vai fazer, não é... porque muitas vezes tamos numa obra de infraestruturas quando se é de construção civil, não é? Mas normalmente o que acontece é, perante um consórcio, a primeira coisa que se costuma fazer é fazer uma decisão consensual sobre <u>o valor da proposta, ou seja, a participação de cada uma das empresas no consórcio, ou seja, 50/50, 60/40 ou 70/30 ou 80/20...</u> quando há mais do que uma empresa, opa, 33/33 e uma tem que ser 34, pronto... haver sempre um líder, eleger sempre um líder entre os consórcios. Isto faz-se mediante... vamos supor que vamos concorrer a uma ponte, pronto, há vezes, por exemplo, com a ABB. A ABB tem mais <i>know-how</i> ou tem mais decisão de obra... há interesse que seja a ABB a conduzir o processo e sejam eles os líderes, não é? E pronto, a FDO vai quase um bocado a reboque... outras vezes é ao contrário. <u>Nisto, umas vezes vamos nós, outras vezes vão eles... pronto, é muito particular.</u></p> <p>Entrevistador – Mas é feito de propósito? Entrevistado – Não. <u>No fundo é uma questão em que os acionistas das empresas chegam a um consenso e fazem a divisão da percentagem do consórcio e definem que tem aquele líder pronto, quando se desejar que seja aquele e noutro desafio quando se desejar que seja outro.</u> É muito variável, não há assim uma regra fixa para a decisão... depende sempre do contexto, depende da altura, quem viu primeiro, quem convida, por exemplo. Às vezes quem convida, vai: “você quer vir para esta obra conosco?”, “você tavam a pensar concorrer a isto?”, “opah, nós até não estávamos e tal...”, “mas não quer, não querem concorrer?”. No contexto definem-se essas premissas... não é assim... não há nada fixo que defina a regra.</p> <p>Entrevistador – Do ponto de vista da empresa, a empresa quer sempre ter um bocadinho mais de poder, não é? Entrevistado – <u>Normalmente, chamamos para nós a liderança, não é? Isso é normal, os outros também chamam. Pra ter uma posição ligeiramente superior, para ter uma posição de liderança sobre os outros...</u></p>	

		<p>Entrevistador – Tem a ver com a confiança, ter mais confiança? Entrevistado – Depende, não é nada... não assim nada muito fixo nisto. No fundo é algo que surge um bocado na associação dos accionistas e depois as coisas são conduzidas da forma como eles definem. Vou-lhe dar um caso: nós estávamos num consórcio que é uma grande obra com empresas de Braga - FDO, Britalar, ABB e JGomes – <u>todas têm que se sentar e ver quem era o líder. Mas pronto naquela quem liderava as questões eramos... fomos sempre nós e a Britalar até por relacionamento porque nós relacionávamo-nos relativamente bem com o dono da obra, então como tavamos mais próximos, a haver um líder, a FDO é que era o líder. E pronto, isto traz algumas responsabilidades extra, como somos nós que gerimos mais o processo e os outros andam um bocado segundo as nossas indicações.</u></p> <p>Entrevistador – E acha que isso tem algum mal? Entrevistado – Não, como em tudo, como em todas as organizações e todas as equipas <u>tem que haver um líder. É quase como numa equipa de futebol, tem que haver um capitão mas é mesmo que faz faltas, que é expulso, que marca golos e que falha um passe e pronto, é igual... tem que haver um líder.</u> No fundo é pra isso que se define os líderes num consórcio. Num consórcio como este que é constituído por 4 empresas, o dono da obra só fala... numa comunicação, por exemplo, fala só com um e depois ele distribui por toda a gente e chama a si também <u>a responsabilidade de gerir o processo entre o consórcio e o dono da obra.</u>”</p>	<p>(Eng. Rui Teixeira) No fundo é uma questão em que os acionistas das empresas chegam a um consenso e fazem a divisão da percentagem do consórcio e definem que tem aquele líder pronto, quando se desejar que seja aquele e noutra desafio quando se desejar que seja outro</p> <p>Normalmente, chamamos para nós a liderança, não é? Isso é normal, os outros também chamam. Pra ter uma posição ligeiramente superior, para ter uma posição de liderança sobre os outros...</p> <p>todas têm que se sentar e ver quem era o líder. Mas pronto naquela quem liderava as questões eramos... fomos sempre nós e a Britalar até por relacionamento porque nós relacionávamo-nos relativamente bem com o dono da obra, então como tavamos mais próximos, a haver um líder, a FDO é que era o líder. E pronto, isto traz algumas responsabilidades extra, como somos nós que gerimos mais o processo e os outros andam um bocado segundo as nossas indicações.</p>
	<p>Eng. António Velo (AD)</p>	<p>“ Entrevistador – Na ASSOC existia alguma empresa que tivesse mais poder do que outra? De decisão... Entrevistado – <u>Não.</u> No ASSOC todos tinham o mesmo poder.</p> <p>Entrevistador – Mas não havia um presidente... Entrevistado – <u>Era, mas até era provisório.</u></p> <p>Entrevistador – Era? Mudou? Entrevistado – <u>Mudou. Teve três ou quatro presidentes.</u></p> <p>Entrevistador – Mas nunca sentiu que uma empresa tivesse mais... Entrevistado – Por exemplo, em muitos consórcios, há pesos diferentes. Normalmente é a maior empresa, a que tem mais capacidade. Depende de quem convida. E portanto, quem é líder é porque, apesar de tudo, ou porque tem mais capacidade de <u>empreitada, até pode ser empresa mais pequena do que a outra, mas domina o tipo de obra. Normalmente quem é líder tem de dominar.</u></p> <p>Entrevistador – No caso da ASSOC pensa que as empresas... Entrevistado – <u>Não se notava, não. Havia empresas que intervinham mais do que outras.</u> ”</p>	<p>(Eng. António Veloso) E portanto, quem é líder é porque, apesar de tudo, ou porque tem mais capacidade de empreitada, até pode ser empresa mais pequena do que a outra, mas domina o tipo de obra. Normalmente quem é líder tem de dominar.</p>
<p>Britalar (Way2B)</p>	<p>Eng. Américo Reis (AD)</p>	<p>“ Entrevistador – Existe alguma empresa com mais poder do que outra num ACE deste tipo? Por exemplo, há uma presidência que normalmente é de uma das empresas. Entrevistado – <u>Sim. Acaba sempre por dar, nem que seja por iminência do cargo, acaba sempre por dar pelo menos mais protagonismo, pelo menos mais necessidade de decisão, de tomada de decisão.</u></p> <p>Entrevistador – E como é que as empresas reagem? Reagem bem?</p>	<p>Alguém tem mais poder? Sim. Acaba sempre por dar, nem que seja por iminência do cargo, acaba sempre por dar pelo menos mais protagonismo, pelo menos mais necessidade de decisão, de tomada de decisão.</p>

		<p>Entrevistado – <u>Sim, acho...</u></p> <p>Entrevistador – Não há nenhuma rivalidade? Entrevistado – <u>Não. Mas atenção que isso acontece por necessidades do cargo. Efetivamente há que tomar algumas decisões, e para não ter de chamar outras empresas. Isto é normal e tem de funcionar assim. Mas, na parte, quando há necessidade de se tomarem decisões conjuntas, são tomadas decisões conjuntas. E tem sido de uma forma fácil que se tem chegado a entendimento e a consensos.</u></p>	<p>Não há nenhuma rivalidade? Entrevistado – Não. Mas atenção que isso acontece por necessidades do cargo. Efetivamente há que tomar algumas decisões, e para não ter de chamar outras empresas. Isto é normal e tem de funcionar assim. Mas, na parte, quando há necessidade de se tomarem decisões conjuntas, são tomadas decisões conjuntas. E tem sido de uma forma fácil que se tem chegado a entendimento e a consensos.</p>
	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“ Quando diz que uma empresa tem mais poder que as outras...por exemplo, o presidente é da DST... É da DST, <u>mas isso... Mas o presidente sozinho também não decide as coisas todas, não é ?!</u> Portanto pode decidir concorrer a uma determinada empreitada e eventualmente influenciar os outros dentro do conselho de administração. <u>Não significa que tenha mais poder, tem que haver sempre um presidente no meio da...</u></p> <p>O presidente como é que é escolhido? Não sei. Tem uns estatutos que eu não conheço... não sei.</p> <p>Mas não há rodagem, nem nada? <u>Desde que, eu cá estou há uns anos ainda não rodou coisa nenhuma. Agora não sei mas deve ter um mandato por um determinado tempo. Eventualmente coincidiu se calhar com a minha entrada, ainda não acabou.</u> Costuma ser 5 anos e eu ainda não estou cá há 5 anos. Estou a especular, não faço ideia se é assim, mas será qualquer coisa do género. Por um determinado período ou foi reconduzido se esse período já acabou ou então vão decidir para a frente como é que... ou então é rotativo, seria a forma mais lógica, já que, as empresas participam todas com igual percentagem. Já que é assim talvez fosse mais lógico e, se calhar é, não, não sei... não faço ideia até porque não conheço os estatutos. Não me preocupo com isso, quando se tratam de casos concretos... essa parte está tratada, não gosto de interferir, não é.”</p>	<p>(Eng. Lopes da Silva) O presidente sozinho também não decide as coisas todas Não significa que tenha mais poder, tem que haver sempre um presidente no meio da....</p> <p>Mas não há rodagem, nem nada? Desde que, eu cá estou há uns anos ainda não rodou coisa nenhuma. Agora não sei mas deve ter um mandato por um determinado tempo. Eventualmente coincidiu se calhar com a minha entrada, ainda não acabou</p>
R&N (ASSOC; Aquapor, Way2B)	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador: Nestas alianças, existe alguma empresa com mais poder do que outras? Entrevistado: <u>existe.</u></p> <p>Entrevistador: Em que casos? Entrevistado: <u>Na Way2b.</u></p> <p>Entrevistador: Na Way2b, a DST ? Entrevistado: <u>Não sei se é um ou se são com os outros dois. Eu não queria pôr nomes.”</u></p>	<p>Alguém tem mais poder? Existe - Na Way2b</p>
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“ Entrevistador: Há alguma empresa que mande mais do que outra dentro de uma aliança? Entrevistado: <u>Pode haver. Alguma ter mais...</u></p> <p>Entrevistador: Qual é a sua perceção? Entrevistado: <u>Isso eu não faço ideia. Isso ultrapassa-me completamente.</u></p> <p>Entrevistador: Por exemplo, no caso da Way2b, elegeu-se um presidente de uma empresa? Entrevistado: <u>Sim. Foi eleito.</u></p> <p>Entrevistador: Mas, e não rodam? Fica sempre o mesmo?</p>	

		<p>Entrevistado: Não. Rodam.</p> <p>Entrevistador: Neste caso é o engenheiro Teixeira... Entrevistado: É o engenheiro José Teixeira. <u>Mas, mudam, não é? Vão rodando.</u> Pode haver reuniões, mas isso pode ver com o meu colega, que ele pode explicar-lhe melhor do que eu.”</p> <p>“ Entrevistador: Também já lhe perguntei se existe alguma empresa com mais poder do que outra. No caso da Way2b, não?” Entrevistado: <u>Não. É igual. Está definido nos estatutos da empresa. A empresa tem os seus estatutos.</u></p> <p>Entrevistador: E a opinião do presidente, não implica nada? Entrevistado: <u>Não.</u></p> <p>Entrevistador: Em caso de empate, é ele que decide, não? Entrevistado: <u>Não. É por maioria, salvo erro.”</u></p>	
J.Gomes (ASSOC; Way2B)	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“ Entrevistador – Dessas alianças, não há nenhuma empresa que tenha mais poder do que outra? Poder de decisão? Entrevistado – <u>Há sempre uma questão de liderança, quer dizer, para cada projeto há sempre um líder. Um líder é natural, é a pessoa que tá à volta do projeto, que sabe mais da empreitada... Depois há aqui uma rotatividade do presidente e isso tem que ser, não é? A Way2b tem um presidente, não é?</u></p> <p>Entrevistador – Ainda não rodou... Entrevistador – <u>Não sei mas a tendência é haver uma organização que faça rodar a presidência. Há aqui uma normal assimilar de liderança. Mas um bom líder terá obviamente que partilhar com os parceiros as decisões e obviamente...</u></p> <p>Entrevistador – E não há algum tipo de disputa? Entrevistado – <u>Há sempre, há sempre porque há sempre que há sempre opiniões sobre cada decisão, há sempre situações que possam potenciar uma perspetiva diferente e faz-se, nas reuniões que se fazem de forma periódica, a única forma é pôr tudo em cima da mesa.</u> Mas é normal quando se tem normalmente duas, três, quatro, cinco empresas é normal haver aqui sempre alguma disputa. Eu sou assim na forma de encarar as situações, mas eu acho que isso é assim e há-de ser sempre assim, quer dizer, não se pode...”</p>	<p>Alguém tem mais poder? Há sempre uma questão de liderança, quer dizer, para cada projeto há sempre um líder.</p> <p>Depois há aqui uma rotatividade do presidente e isso tem que ser</p> <p>Não sei mas a tendência é haver uma organização que faça rodar a presidência. Há aqui uma normal assimilar de liderança. Mas um bom líder terá obviamente que partilhar com os parceiros as decisões e obviamente...</p>
J.Gomes (ASSOC; Way2B)	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador – Existe alguma empresa que tenha mais poder que outra? Entrevistado – <u>Mais poder como? Poder de decisão ou mais poder económico?</u></p> <p>Entrevistador – Decisão... económico... Entrevistado – <u>Eu acho que poder de decisão não até porque as decisões são o que são...</u></p> <p>Entrevistador – Mas não há um que mande um bocadinho mais? Em caso de empate ou assim, como é que é? Entrevistado – <u>Não há empates...</u></p> <p>Entrevistador – Se houvesse, como é que seria? Entrevistado – <u>Se calhar criavam-se outras condições para não haver... vamos lá ver... há empresas com posições diferentes. Há empresas que em determinados tipos de negócios têm uma palavra a dar diferente mas que os papéis são claros e os parceiros aceitam essa diferença, não criticam no sentido que tu és mais rico ou tu tens mais negócios, tu mandas mais... não é nesse sentido. O presidente da way3b é rotativo, roda por todas as empresas.</u></p> <p>Entrevistador – já trocou? Entrevistado – <u>Não ainda não trocou porque devido a determinados assuntos, como o da Líbia... questões de logística... estão intrinsecamente... Com bastante envolvimento nestas questões e entenderam os parceiros que há outros interesses maiores, que</u></p>	<p>E não há algum tipo de disputa? Há sempre, há sempre porque há sempre que há sempre opiniões sobre cada decisão, há sempre situações que possam potenciar uma perspetiva diferente e faz-se, nas reuniões que se fazem de forma periódica, a única forma é pôr tudo em cima da mesa</p> <p>(Dr. Luís Filipe) Se houvesse empates.. Se calhar criavam-se outras condições para não haver... vamos lá ver... há empresas com posições diferentes. Há empresas que em determinados tipos de negócios têm uma palavra a dar diferente mas que os papéis são claros e os parceiros aceitam essa diferença, não criticam no sentido que tu és mais rico ou tu tens mais negócios, tu mandas mais... não é nesse sentido. O</p>

		<p>havia ali uma perda com a mudança do interlocutor, que presidente da Way2b. Era benéfico não mexer na administração para não prejudicar o desenvolvimento destes negócios porque a mudança seria um ponto que levaria para o desconhecimento, quer dizer, uma cara nova junto dos intervenientes...</p> <p>Entrevistador – Então formalmente isso está... Entrevistado – <u>Está estatutariamente prevista a rotação dos mandatos, portanto isso é profundamente igualitário...</u></p>	<p>presidente da way3b é rotativo, roda por todas as empresas.</p> <p>Está estatutariamente prevista a rotação dos mandatos, portanto isso é profundamente igualitário</p>
Casais (ASSOC)	Eng. António Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – E nesse sentido há uma empresa que tenha mais poder do que outra, numa aliança, normalmente? ” Entrevistado – <u>Normalmente, é a participação que define quem é o líder do consórcio. Isso por si só já mostra quem vai ter mais poder. Os objetivos são os mesmos mas há uma ascendência maior de uma empresa. É natural.</u></p> <p>Entrevistador – E não cria mau-ambiente? Entrevistado – <u>Não, porque é acordado.</u> Às vezes, volto a dizer, quando os objetivos são diferentes, e às vezes são tão diferentes, e aí é mais complicada a negociação. Mas há o objetivo de equilibrar à medida que as coisas vão acontecendo. É mais difícil quando é 50 50, quando é fifty-fifty, em última instância quem é o dono do consórcio? E muitas vezes é fácil, algumas vezes é difícil. ”</p> <p>“ Entrevistador – No caso da ASSOC, qual era assim a empresa que mostrasse ter mais poder? Poder de decisão. ” Entrevistado – É assim...</p> <p>Entrevistador – Talvez através da presidência? Entrevistado – Não, começou por ser a CASAIS, depois teve a DST, depois passou para a FDO. Foi rodando...</p> <p>Entrevistador – Na altura da obra havia alguma empresa que... Entrevistado – <u>Havia, é assim, a empresa que se manifestava mais era a DST.</u></p> <p>Entrevistador – E porque é que acha que isso aconteceu? Entrevistado – <u>Acho que tem a ver com a natureza da empresa em si.”</u></p> <p>“ Entrevistador – Então há menor poder de decisão? ”</p>	<p>Normalmente, é a participação que define quem é o líder do consórcio. Isso por si só já mostra quem vai ter mais poder. Os objetivos são os mesmos mas há uma ascendência maior de uma empresa. É natural</p> <p>No ASSOC: Havia,é assim, a empresa que se manifestava mais era a DST Acho que tem a ver com a natureza da empresa em si</p>
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>Entrevistado – <u>O poder de decisão é partilhado, no caso do consórcio, normalmente é 50 50, mas se alguma empresa tiver alvará maior, aí pode ser 40, 49, seja o que for, E já não há o problema do poder de decisão, não se perde poder de decisão. A forma de lá chegar é mais difícil estando numa aliança porque há mais problemas de comunicação e há mais problemas de resolução dos problemas. Todas as obras são um conjunto de problemas, não são um conjunto de facilidades, são um conjunto de dificuldades. Todas. E portanto, a obra desde que começa até que acaba, há problemas todos os dias. Adversidades e dificuldades que têm de ser resolvidas, têm de ser tratadas. O conjunto de tarefas tem de ser feito. Se estivermos em parceria com alguém, não podemos decidir sozinhos, temos de reunir para decidir em conjunto. E portanto, o processo normal de decisão depende da parceria específica para aquela obra, mas a empresa que está a trabalhar, 6, 7 ou 8, veja os postos de trabalho que isto não dá... Gerir isto tudo... Mais ainda se for com várias empresas diferentes. Mais difícil se torna. Torna-se quase ingovernável. ”</u></p> <p>“ Entrevistador – Isso era ótimo, muito bom. E poderes, no caso da ASSOC, existia uma empresa com mais poder do que outra? ” Entrevistado – As participações foram definidas com um critério qualquer, quando são 5 empresas, 100%, se forem participações iguais calha 20% a cada uma. Em qualquer ACE, não só no caso da ASSOC, noutra caso qualquer faz-se a distribuição das participações de cada uma das empresas sempre de forma a que não hajam empates. Isto é, ninguém quer ficar parado por falta de uma decisão. <u>E portanto, criam-se sempre mecanismos de desempate. Porque ninguém pode ficar ali... Existem mecanismos previstos, que remetem depois para cláusulas gerais, e depois para as Administrações para resolver os litígios, para as coisas não ficarem paradas, mas ninguém quer chegar a esse ponto porque as obras não podem parar. Tenta-se que haja mecanismos no seio dos ACES para gerir este aspeto, para desbloquear as coisas. Em termos de protagonismo, é evidente que há sempre alguém que</u></p>	<p>(Eng.Hélder Silva) O poder de decisão é partilhado, no caso do consórcio, normalmente é 50 50, mas se alguma empresa tiver alvará maior, aí pode ser 40, 49, seja o que for. E já não há o problema do poder de decisão, não se perde poder de decisão. A forma de lá chegar é mais difícil estando numa aliança porque há mais problemas de comunicação e há mais problemas de resolução dos problemas</p> <p>E portanto, criam-se sempre mecanismos de desempate. Porque ninguém pode ficar ali... Existem mecanismos previstos, que remetem depois para cláusulas gerais, e depois para as Administrações para resolver os litígios, para as coisas não ficarem paradas, mas ninguém quer chegar a esse ponto porque as obras não podem parar</p>

		<p>tenta tomar mais a liderança, não quer dizer que tenha mais percentagem de participação, dentro das agrupadas, do que outros. Portanto, até posso ter menos, os meus colegas têm mais, mas eu pela minha própria maneira de ser, ou pelo tipo de trabalhos que estou a conseguir, que me couberam a mim, são mais relevantes, ou são mais importantes, ou geram mais discussão, e portanto vejo-me sucessivamente na situação de assumir mais liderança e a gestão diária corrente dos assuntos. Pode acontecer que alguém tenha mais protagonismo ou que o queira tomar. Isso existiu mas não lidávamos muito com isso internamente porque o principal é fazer a obra.</p> <p>Entrevistador – Mas isso cria algum problema com as outras empresas? Entrevistado – Cria sempre problemas com outro tipo de situações. Ou seja, mandar mais e causa algum transtorno. Para quem já esteve em outros ACES, como é o caso da CASAIS, estas questões enfocam sempre no mesmo, que é cumprir com a nossa parte do acordo, com a nossa parte do trabalho, para não perdermos dinheiro. Quanto mais tempo você se envolve em questões que não são fundamentais...”</p> <p>“ Entrevistador – No caso dos ACES existe um presidente. Entrevistado – No caso dos ACES, normalmente sim.</p> <p>Entrevistador – E esse presidente... () (interferência telefone) Entrevistado – Por exemplo, num ACE com 50 50, é nomeado um COF, que é o conselho de administração e fiscalização, e está previsto na lei, existe um regulamento próprio que regulamenta e definem três pessoas, sendo que podem ser duas pessoas mas tem que haver um patamar acima. E portanto criam-se ali obstáculos para que as coisas tenham de ser decididas na obra e não tenham que ir para instâncias mais altas porque demora a decisão. Procura-se que sejam decididas na obra. Não vejo que hajam aí grandes problemas.”</p>	<p>Em termos de protagonismo, é evidente que há sempre alguém que tenta tomar mais a liderança, não quer dizer que tenha mais percentagem de participação, dentro das agrupadas, do que outros.</p> <p>Portanto, até posso ter menos, os meus colegas têm mais, mas eu pela minha própria maneira de ser, ou pelo tipo de trabalhos que estou a conseguir, que me couberam a mim, são mais relevantes, ou são mais importantes, ou geram mais discussão, e portanto vejo-me sucessivamente na situação de assumir mais liderança e a gestão diária corrente dos assuntos. Pode acontecer que alguém tenha mais protagonismo ou que o queira tomar. Isso existiu mas não lidávamos muito com isso internamente porque o principal é fazer a obra. Cria sempre problemas com outro tipo de situações. Ou seja, mandar mais e causa algum transtorno</p> <p>E portanto criam-se ali obstáculos para que as coisas tenham de ser decididas na obra e não tenham que ir para instâncias mais altas porque demora a decisão. Procura-se que sejam decididas na obra. Não vejo que hajam aí grandes problemas.”</p>
Eusébios (ASSOC)	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“ Entrevistador – A administração da ASSOC era independente? Entrevistado – Era constituída, do ponto de vista administrativo e financeiro, havia estrutura, não havia pessoas, ou seja, ninguém das empresas estava alocada aquilo, foram pessoas contratadas para gerir a ASSOC, se calhar isso facilitou o relacionamento.</p> <p>Entrevistador – Mas por exemplo, a presidência... Entrevistado – Em termos, vá lá, formais, a presidência obviamente que não era o facto de, neste caso, a FDO ter ficado como presidente que a FDO teria qualquer tipo de benefícios, alguém tinha de assumir esse papel.</p> <p>Entrevistador – Acha que não dá mais poder? Entrevistado – Acho que não. É aspeto formal que tem de existir porque a entidade tem de ter alguém que a represente. Penso que no âmbito, dentro do funcionamento, quase todas as decisões, decisões de fundo, eram tomadas em consonância com todas, juntando todos os presidentes do conselho de administração, era este o método de trabalho, nenhuma decisão era assim tomada, apesar de haver um formalismo em termos de presidente, as decisões eram tomadas juntando os presidentes de todas as empresas. Mas como disse, quando a ASSOC estava no decurso da sua atividade, eu não lidava com a ASSOC, mas penso que não era, uma situação ou outra particular, mas a perceção que tenho é que decisões significativas eram decididas por todos em reuniões. ”</p>	<p>ASSOC: A presidência obviamente que não era o facto de, neste caso, a FDO ter ficado como presidente que a FDO teria qualquer tipo de benefícios, alguém tinha de assumir esse papel.</p> <p>– Acha que não dá mais poder? Entrevistado – Acho que não. É aspeto formal que tem de existir porque a entidade tem de ter alguém que a represente.</p> <p>Decisões de fundo, eram tomadas em consonância com todas, juntando todos os presidentes do conselho de administração</p>

Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>v. <u>A estrutura acionista conta com participações iguais</u> e é composta pela ABB, Britalar, DST, JGomes e Rodrigues & Névoa.</p> <p>vii. <u>Todos os acionistas detêm partes iguais no ACE, estando portanto em total paridade, sendo a gestão ao nível do Presidente do Conselho de Administração, rotativa.</u></p>	<p>A estrutura acionista conta com participações iguais</p> <p>Todos os acionistas detêm partes iguais no ACE, estando portanto em total paridade, sendo a gestão ao nível do Presidente do Conselho de Administração, rotativa.</p>

Apêndice VI - Rivalidade entre parceiros de uma aliança

3.1. Clareza entre os parceiros relativamente aos objetivos			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“Entrevistador – Numa aliança, os objetivos são delineados desde o início?” Entrevistado – São delineados desde o início. Entrevistador – Mas para todas as empresas? Entrevistado – Sim, sim, antes definem-se as regras.”</p>	<p>Eng. Américo Vaz Delineados desde o início</p> <p>Eng. Ricardo Carvalho Sim. Cada uma das empresas fala dos seus objetivos. São discutidos. Mas, tenta-se ser o mais... Por um lado tenta-se que sejam o mais equilibradas possível Logo na divisão dos trabalhos há uma decisão que pretende que cada empresa faça aquilo que faz melhor</p> <p>Eng. Jorge Carneiro Claro, evidente... Quando se faz uma aliança com outra empresa, claro que pode haver alguns pontos a discutir com a empresa, ou seja, pode ser por um motivo em vez de ser por outro...</p> <p>Eng. Rodrigo Araújo Eu acho que sim, isto para resultar</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>““ Entrevistador: No início de uma aliança. Quando pensam fazer, os objetivos destas empresas são falados? Ou discutidos?” Entrevistado: <u>Sim</u>. Temos de distinguir o que é um consórcio do que é um ACE.</p> <p>Entrevistador: Mas, falam dos objetivos entre elas? Entrevistado: <u>Sim</u>.</p> <p>Entrevistador: Os objetivos que têm, cada uma. Entrevistado: <u>Sim</u>. Cada uma das empresas fala dos seus objetivos. São discutidos. Mas, tenta-se ser o mais... Por um lado tenta-se que sejam o mais equilibradas possível. Portanto 1/3, 1/3, 1/3 no caso de serem três. Ou divido por cinco, no caso de serem cinco. Há um cuidado numa divisão percentual da empreitada, e depois há toda a identidade que cada uma das partes fazer a parte em que pode acrescentar mais valor. Eu acho que à partida, pode-se dizer isso: <u>é dividida em partes iguais e depois ver dentro da percentagem de cada um, o que é que cada um pode fazer em obra</u>. Por exemplo, no caso do estádio era claro que tanto a DST como a ABB eram mais habilitadas para fazer os exteriores. E as outras quatro, ou cinco. Quatro - no caso, uma não era produtiva, digamos – fazer a parte de betão armado. Portanto, logo na divisão dos trabalhos há uma decisão que pretende que <u>cada empresa faça aquilo que faz melhor, não é?”</u>”</p>	
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	<p>“Entrevistador – Quando existe uma aliança, os objetivos da empresa são claros desde o início? Há algum tipo de... Falam sobre isso?” Entrevistado – <u>Claro, evidente... Quando se faz uma aliança com outra empresa, claro que pode haver alguns pontos a discutir com a empresa, ou seja, pode ser por um motivo em vez de ser por outro... Eu posso, por exemplo, estar interessado em ir para um mercado e ver que uma empresa está lá... Mas não quero mostrar isso à outra empresa e digo olha podemos-nos aliar aqui porque tens mais experiência técnica, mais experiência de mão-de-obra e podemos-nos juntar aqui... Tudo bem, mas não é isso que eu quero, o que eu quero é aceder ao mercado. Mas eu tenho a ideia que... Eu acho que é fundamental para que uma aliança resulte que seja claro para todos por que é que se quer formar uma aliança. Eu acho que as relações entre as empresas têm que ser muito transparentes, principalmente nas alianças.”</u></p>	
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – E esses objetivos para aliança são claros com a outra empresa, com as outras empresas?” Entrevistado – Eu acho que sim, isto para resultar... É como lhe digo, estas ligações que eu tenho... À Edifer, à (___) não são ligações formais no sentido de estar contratualizada a ligação entre as empresas. Não estou ligado em consórcio ou em ACE ou num formato qualquer. É claro que entre nós há uma ligação estratégica porque acordamos em conjunto, acordamos montar propostas em conjunto, acordamos fazê-lo... E no caso de ganharmos a obra, só assim é que se pode avançar para um modelo... Ou dar um contorno mais formal à ligação com um contrato...</p>	

		<p>Entrevistador – Realmente são esses objetivos... Nunca têm um objetivo por trás que não possam mostrar? Entrevistado – eu acho que isto para ser claro tem que resultar. Eu acho que isto é como as pessoas... As pessoas se não forem claras entre elas, isso vai durar o tempo em que as pessoas conseguirem falar, depois deixa de resultar...”</p>	
ABB	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“Entrevistador: Agora relativamente às alianças estratégicas em geral que a empresa realiza. Os objetivos no início quando se decide fazer uma aliança, não é. Os objetivos entre todas as empresas são discutidos logo no início entre todas, existe assim algum, como é feito isso, existe alguma conversa, uma reunião? Entrevistado: Os objetivos?</p> <p>Entrevistador: Sim. Cada empresa deve ter os seus objetivos no início, não é? Entrevistado: <u>É evidente que sim, não é. Como é que eu hei-de responder a isso... Obviamente que as empresas têm sempre objetivos e bem definidos, às vezes passadas bem para o papel outras vezes mais as mentes dos mentores das empresas, não é. E Braga obviamente com empresas familiares não é, e muito cabe ao mentor digamos, é normal que se torne tudo mais distanciado, tudo muito bem calculado mas há sempre flexibilidade nas ações que falam.”</u></p>	<p>Eng. Paulo Ferreira É evidente que sim, não é. Obviamente que as empresas têm sempre objetivos e bem definidos, às vezes passadas bem para o papel outras vezes mais as mentes dos mentores das empresas, não é.</p>
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“Entrevistador – Normalmente quando a empresa decide fazer uma aliança tem os seus objetivos... Tem determinados objetivos com aquela aliança... A outra empresa tem outros objetivos. Normalmente pensa que vão ao encontro uma da outra? Entrevistado – É assim, penso que sim. Importa conciliar, digamos, os vários interesses naturalmente. Se se avançar para esses projetos há naturalmente reuniões, para definir estratégias... Que depois de certa forma vão de encontro às expectativas que cada uma das empresas tem. Nós quando vamos para uma aliança, temos um determinado objetivo ou porque vamos agarrar a mesma oportunidade de negócio ou porque vamos realizar algum investimento há sempre objetivos habituais que todos têm.. A ideia é consertar todas as posições. Terá que haver cedências e essas cedências são normais..”</p>	<p>Eng. Leonel Rodrigues É assim, penso que sim. Importa conciliar, digamos, os vários interesses naturalmente. Se se avançar para esses projetos há naturalmente reuniões, para definir estratégias</p>
FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“Entrevistador: Quando é decidido que se vai realizar uma aliança, os objetivos dessas empresas são discutidos e são claros desde o início? Entrevistado: Sim, sim, muito normalmente, se não sempre, faz-se logo um acordo. É assim, faz-se sempre um contrato do consórcio, mas às vezes antes do contrato do consórcio faz-se logo um acordo, em que às vezes não há necessidade de estar a analisar isso em pormenor, porque é um concurso nós não sabemos se o consórcio vai ser vencedor ou não. Mas, um acordo faz-se logo...um acordo, um protocolo ou o que queiramos chamar-lhe, é um acordo do consórcio onde aquelas premissas básicas, ou seja, qual a participação de cada – se é 50/50, se é 70/30, 80/20, se forem três empresas se 40/40/20 ou o quer que seja, a participação é sempre definida – mesmo que um consórcio seja 50/50 é obrigado a ter um líder. E a partir daí, a única maneira ver quais são dados como mandatários, e a partir daí há já um conjunto de regras já de gestão de área, de gestão mensal, que depois vem justificar, pronto, tem que se ter um conjunto de regras. É geralmente faz-se um contrato de consórcio e depois faz-se um regulamento de consórcio.</p> <p>Entrevistador: E depois de... Entrevistado: É assim, depois faz-se sempre. Se não se fez antes, faz-se depois. Naturalmente, a experiência diz-nos que é sempre preferível que as coisas fiquem definidas antes do que depois. Porque às vezes não se está tão de acordo, num aspeto ou no outro de depois do facto consumado é mais difícil fechar.”</p>	<p>Eng. Nuno Almeida Sim, sim, muito normalmente, se não sempre, faz-se logo um acordo Naturalmente, a experiência diz-nos que é sempre preferível que as coisas fiquem definidas antes do que depois. Porque às vezes não se está tão de acordo, num aspeto ou no outro de depois do facto consumado é mais difícil fechar</p> <p>Eng. Rui Teixeira Sim, pronto, resumidamente é assim: quando há um concurso, contacta-se um parceiro e depois faz-se uma reunião para se tratar das premissas do consórcio</p>
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“Entrevistador – Quando é feita uma aliança, os objetivos são discutidos no início? Há algum tipo de reunião, por exemplo, a FDO diz que tem estes objetivos com esta aliança e a ABB, por exemplo, diz que tem aqueles... Entrevistado – Sim, pronto, resumidamente é assim: quando há um concurso, contacta-se um parceiro e depois faz-se uma reunião para se tratar das premissas do consórcio. Normalmente passa por definir ou o tipo de trabalhos que cada um vai fazer, não é... porque muitas vezes tamos numa obra de infraestruturas quando se é de construção civil, não é? Mas normalmente o que acontece é, perante um consórcio, a primeira coisa que se costuma fazer é fazer uma decisão consensual sobre o valor da proposta, ou seja, a participação de cada uma das empresas no consórcio, ou seja, 50/50, 60/40 ou 70/30 ou 80/20... quando há</p>	<p>Eng. António Veloso Quer dizer, mais uma vez lhe digo, as alianças são muito pontuais, e tem objetivo muito específico que é uma empreitada. Às vezes há estratégias diferentes das empresas, mesmo naquelas comerciais</p>

		<p>mais do que uma empresa, opa, 33/33 e uma tem que ser 34, pronto... haver sempre um líder, eleger sempre um líder entre os consórcios. Isto faz-se mediante... vamos supor que vamos concorrer a uma ponte, pronto, há vezes, por exemplo, com a ABB. A ABB tem mais <i>know-how</i> ou tem mais decisão de obra... há interesse que seja a ABB a conduzir o processo e sejam eles os líderes, não é? E pronto, a FDO vai quase um bocado a reboque... outras vezes é ao contrário. Nisto, umas vezes vamos nós, outras vezes vão eles... pronto, é muito particular.”</p>	
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“Entrevistador – E quando é decidido que se vai fazer uma aliança, uma empresa têm os seus objetivos, outra empresa têm os seus objetivos... São discutidos desde início e são claros? Entrevistado – Quer dizer, mais uma vez lhe digo, as alianças são muito pontuais, e tem objetivo muito específico que é uma empreitada. Às vezes há estratégias diferentes das empresas, mesmo naquelas comerciais. Há empresas que tendem a ser mais competitivas no preço, outras no <i>lobby</i>, enfim, são questões de pormenor que são discutidas, naturalmente, digamos que os dois departamentos comerciais das empresas acabam por discutir como as coisas vão decorrer. São questões do dia-a-dia, que discutem-se dentro da própria empresa quando há mais do que uma pessoa envolvida no projeto comercial, ou no orçamento. Há culturas diferentes de acordo com as empresas, há empresas mais competitivas, que arriscam mais, outras que arriscam menos, no fecho de uma determinada proposta, no caso de um consórcio, ou ACE, de uma aliança desse género, e é daí que nasce muitas vezes a tal empatia entre algumas empresas, nunca conseguimos fazer alianças com os TAVARES, mas com outras empresas entendemo-nos bem. Isto existe como existe na vida real, entre as pessoas, não é? Ou seja, há aquela forma de fazer as coisas de uma forma idêntica que leva a que tenhamos mais, mais, mais disponibilidade de vir a fazer uma aliança com determinadas empresas do que com outras.”</p>	
Britalar	Américo Reis (AD)	<p>“Entrevistador – Como é decidido que se vai fazer uma aliança? Há empresas que reúnem e falam sobre os seus objetivos, imagino eu. Normalmente os objetivos são comuns entre as empresas, pessoas que querem a mesma coisa daquele ACE? Entrevistado – Em princípio sim, em princípio sim. Entrevistador – E é claro desde início? Entrevistado – É. Aí não há grandes dúvidas. Entrevistador – É? E faz-se uma espécie de reunião? Entrevistado – É, sim, é feito um encontro... Aquilo que preside, fundamentalmente, à criação dessas parcerias mais pontuais tem a ver com um duplo sentido, às vezes por questões do cliente, às vezes por questões mesmo do próprio negócio, pelo volume envolvido, pelas questões envolvidas, tem a ver com uma série de coisas. São questões mais pontuais do que outra coisa. Nestes casos. A Way2b é um pouco diferente e o ACE que temos com a ABB também é um pouco diferente porque foi pensado para concorrer às obras do parque escolar.”</p>	<p>Américo Reis Em princípio sim, em princípio sim Lopes da Silva Normalmente fica logo à partida feito um protocolo no acordo com é uma coisa pontual</p>
	Lopes da Silva (DC)	<p>“Esses objetivos, quando é realizado um consórcio ou um tipo de aliança são claros desde início? São. Normalmente fica logo à partida feito um protocolo no acordo com é uma coisa pontual, por exemplo, eu com a abb vou concorrer a não sei o quê, uma obra qualquer, não sei... então é estabelecido um acordo preliminar que passará a acordo definitivo no caso de irmos a ganhar a empreitada. Para o exterior podemos fazer isso ou podemos criar logo como foi o caso em Moçambique. Criar logo uma entidade em que as empresas participam nas condições que ficarem decididas; lá em Moçambique foi 50/50, em que participamos para o exterior; fica logo definido qual é que é o âmbito dessa parceria, a quê que vão concorrer e o mercado de ação, como é que as coisas vão ser feitas.”</p>	
R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador: Normalmente, quando há uma aliança, os objetivos são conhecidos desde o início entre as empresas? Entrevistado: Que é para ganhar aquela obra? Acho que sim. Entrevistador: O objetivo que a empresa tenha com aquela aliança. Entrevistado: No nosso caso específico, acho que não é igual.</p>	<p>Os objetivos no papel, sim. Foram partilhados Os nossos, acho que sim. Era acompanhá-los. Fazer questão que corria tudo bem. Eu não tenho dúvida de que o nosso <i>input</i> era dar capacidade financeira. Nós estamos conscientes que íamos para lá, com uma obra, mas para dar capacidade</p>

		<p>Entrevistador: Não? Entrevistado: Não. No caso da ASSOC.”</p> <p>“Entrevistador: Os objetivos foram partilhados desde o início, neste caso, entre as empresas? Entrevistado: <u>Os objetivos no papel, sim. Foram partilhados.</u></p> <p>Entrevistador: E os objetivos da empresa? Entrevistado: <u>Os nossos, acho que sim. Era acompanhá-los. Fazer questão que corria tudo bem. Eu não tenho dúvida de que o nosso <i>input</i> era dar capacidade financeira. Nós estamos conscientes que fomos para lá, com uma obra, mas para dar capacidade financeira. E para cobrir os riscos financeiros.”</u></p>	<p>financeira. E para cobrir os riscos financeiros</p> <p>Eng. Cristina Sá Sim. São definidos por todos Nós não queremos ser concorrentes de nós próprios. Desde que fique definido, nós não podemos ser concorrentes de nós próprios</p>
J.Gomes	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“Entrevistador: Quando é feita uma aliança, os objetivos são traçados desde o início entre as empresas? Como é que fazem? Reúnem-se? Entrevistado: <u>Sim. São definidos por todos. Fazem-se os estatutos da empresa, os objetivos. Há as reuniões do Conselho de Administração, em que decidem, os administradores decidem os objetivos, a forma como é que se concorre, a que obras é que se concorre. Depende de qual o foco dessa aliança.</u></p> <p>Entrevistador: Então ficam mesmo claros, entre todas as empresas? Entrevistado: <u>Têm de ficar porque, nós não somos só um, não é? Quando a empresa é nossa, nós até podemos hoje, imagine, queremos fazer uma obra aqui em Braga, uma obra de habitação, se nós quisermos alterar, não é? Alteramos legalmente e essa decisão só nos cabe a nós. Mas, tendo uma aliança ou sendo um ACE...enfim, uma aliança como falou, temos de nos reger pelas mesmas linhas, não é? Não é um tentar um resultado num ajuntamento, os cinco, neste caso, temos de ser um.</u></p> <p>Entrevistador: Mas quando são empresas concorrentes, isso acontece realmente? Entrevistado: <u>Isso, nós sabemos para onde é que vamos. E se nos complementamos uns aos outros e o objetivo é, por exemplo, no caso da Way2b foi criado o objetivo de concorrer a obras no estrangeiro. Isso fica definido também nos estatutos e nas reuniões, em que se alteram os estatutos e regulamentos, fica tudo. Se é uma empresa de construção civil, o que eles podem fazer ou não. Fora do âmbito dessa aliança. Nós não queremos ser concorrentes de nós próprios. Desde que fique definido, nós não podemos ser concorrentes de nós próprios.”</u></p>	<p>São. Quer dizer as empresas efetivamente... Toda a gente trabalhar para ganhar dinheiro. Esta é fundamental</p> <p>Dr. Luís Filipe Nós normalmente temos várias reuniões e várias conversações e os objetivos de partida nem sempre são os de chegada. Mas normalmente temos que ter objetivos comuns que são definidos à partida. Se estivermos a falar de fazer um consórcio feito para uma obra, o objetivo é ganhar a obra, em primeiro lugar, e depois é realizá-la. E realizá-la com a maior margem possível, com os maiores ganhos, com a qualidade necessária à obra...”</p>
	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“São. Quer dizer as empresas efetivamente... Toda a gente trabalhar para ganhar dinheiro. Esta é fundamental. Partindo de que as empresas estão num patamar de estabilidade técnica, a partir deste momento, é o desempenho efetivamente... É fazer a obra de forma que o cliente fique satisfeito, que cumpra a expectativa da obra, uma obra de qualidade, que cumpra o que efetivamente contratualizou e depois criar valor. Criar valor para a empresa e criar valor obviamente é mais operacional, é criar novos contactos, tudo isso é... É aproximar a empresa de novos projetos, tudo isso é fundamental. E esse é o objetivo de todas as empresas... Nós vamos e a conclusão é mais operacional, é aquilo que move a sustentabilidade de uma empresa, o resultado operacional das empreitadas. Porque se as empreitadas não tiverem um resultado operacional, as empresas por si própria não obtêm margens suficientes para sustentar essa estrutura da empreitada... A partir daí depois há outros fatores conjuntos de igual importância, como sejam o serviço de qualidade, o que pode permitir uma continuidade dos projetos, se houver uma qualidade no trabalho... Ambos ganham ganha o cliente, ganhamos nós... Efetivamente o futuro ficará assegurado... Se não for, são contratos... Há clientes únicos e isso muitas vezes acaba por as empresas não fazerem mais contratos.”</p>	<p>São. Quer dizer as empresas efetivamente... Toda a gente trabalhar para ganhar dinheiro. Esta é fundamental</p> <p>Dr. Luís Filipe Nós normalmente temos várias reuniões e várias conversações e os objetivos de partida nem sempre são os de chegada. Mas normalmente temos que ter objetivos comuns que são definidos à partida. Se estivermos a falar de fazer um consórcio feito para uma obra, o objetivo é ganhar a obra, em primeiro lugar, e depois é realizá-la. E realizá-la com a maior margem possível, com os maiores ganhos, com a qualidade necessária à obra...”</p>
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador – E quando é realizada uma aliança, os objetivos são claros desde o início pelas empresas? É feita alguma reunião, alguma coisa? Entrevistado – <u>Nós normalmente temos várias reuniões e várias conversações e os objetivos de partida nem sempre são os de chegada. Mas normalmente temos que ter objetivos comuns que são definidos à partida. Se estivermos a falar de fazer um consórcio feito para uma obra, o objetivo é ganhar a obra, em primeiro lugar, e depois é realizá-la. E realizá-la com a maior margem possível, com os maiores ganhos, com a qualidade necessária à obra...”</u></p>	<p>São. Quer dizer as empresas efetivamente... Toda a gente trabalhar para ganhar dinheiro. Esta é fundamental</p> <p>Dr. Luís Filipe Nós normalmente temos várias reuniões e várias conversações e os objetivos de partida nem sempre são os de chegada. Mas normalmente temos que ter objetivos comuns que são definidos à partida. Se estivermos a falar de fazer um consórcio feito para uma obra, o objetivo é ganhar a obra, em primeiro lugar, e depois é realizá-la. E realizá-la com a maior margem possível, com os maiores ganhos, com a qualidade necessária à obra...”</p>

Casais	Eng. António Araújo (AD)	<p>“Entrevistado – Quando é decidido que se vai fazer uma aliança, os objetivos que a empresa tem são claros, desde o início, com a outra empresa?</p> <p>Entrevistado – <u>Nós, quando vamos fazer aliança, os objetivos são claros, normalmente.</u> As empresas sentam-se e discutem antes, como vai ser a parceria. Para cada projeto, independentemente de já se ter feito 50 parcerias, em cada projeto é sempre um acordo de parceria, há sempre particularidades.. Muitas vezes por falta de tempo para os concursos estes acordos são decididos só após se ganhar a obra no entanto funciona muito melhor quando as coisas são feitas antes, antes de ir para o terreno.</p> <p>Entrevistado – E normalmente os objetivos são comuns, quer dizer, vão ao encontro, as empresas têm o mesmo objetivo?</p> <p>Entrevistado – Normalmente é. Pode não ser muitas vezes, isto é, a razão da parceria, é que muitas vezes são diferentes, o motivo de me associar à empresa X pode ser diferente do motivo de ela se associar a mim, isso é que pode ser diferente.</p> <p>Entrevistador – É ganhar a obra...</p> <p>Entrevistado – É, é ganhar a obra, é ter lucro no final.</p> <p>Entrevistador – Mas algumas empresas têm vantagens que outras não têm. Como é que...?</p> <p>Entrevistado – <u>Sim, num projeto, quando se faz parcerias, num projeto nós conseguimos sempre tirar mais-valias de um e mais-valias de outro. Em qualquer projeto, há sempre valências que deixamos para o outro, tem melhores recursos...”</u></p>	<p>Nós, quando vamos fazer aliança, os objetivos são claros, normalmente</p> <p>Objetivos comuns?</p> <p>Normalmente é. Pode não ser muitas vezes, isto é, a razão da parceria, é que muitas vezes são diferentes, o motivo de me associar à empresa X pode ser diferente do motivo de ela se associar a mim, isso é que pode ser diferente</p>
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“Entrevistador – Quando é decidido fazer uma aliança, as empresas juntam-se e discutem com cada uma? Como é que é feito?</p> <p>O que é que se discute? <u>Discutem-se obviamente os objetivos do negócio,</u> as parcerias são feitas, entretanto, mas normalmente faz-se sempre alianças ou parcerias para uma obra, não numa estratégia duradoura, não tem sido esse... Aqui em Portugal, juntaram-se essas empresas todas, não tem havido prática de fazer abordagens para o mercado, mais do que uma obra. Temos feito algumas parcerias mais por clientes, ou seja, num determinado país há um determinado que tem programa de investimento muito grande nas estruturas, edifícios, ou numa coisa qualquer. Uma vez que se tem de criar ali uma relação com o cliente, para desenvolver essas obras, aí sim, fazem-se alianças para aquele cliente.”</p>	<p>Eng. Hélder Silva</p> <p>Discutem-se obviamente os objetivos do negócio</p>

Eusébios	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“Entrevistador – Quando é decidido que vai fazer uma aliança ou um consórcio, ou ACE, os objetivos da empresa são partilhados com a outra empresa logo de início? São claros? Como é que tem sido?”</p> <p>Entrevistado – Ora bem, eu aí tenho alguma dificuldade em responder porque realmente não estou normalmente presente nessas definições iniciais e nessa articulação. <u>Obviamente que, acima de tudo, a percepção que eu tenho do funcionamento dos consórcios e ACEs, obviamente há todo um trabalho preparatório em que empresas procuram articular as regras de funcionamento, e dentro desse quadro das regras, tal como regras administrativas, regras de imputação de custos, de que é que uma empresa vai fazer, ou só ACE ou só consórcio, e obviamente isso terá que ser discutido, e depois haverá com certeza alguns pormenores que possam não ser expostos assim de uma mira perfeitamente aberta, mas isso realmente não consigo acrescentar muito mais porque não é área que eu realmente...</u>”</p> <p>“Entrevistador – Mas da sua experiência, normalmente acha que os objetivos são comuns entre as empresas?”</p> <p>Entrevistado – <u>Penso que sim, quer dizer, de uma maneira geral quando vão para consórcio as empresas vão com o objetivo de ganhar, obviamente, dinheiro cada uma mas não com o intuito de prejudicar a outra diretamente. Depois ao longo da execução do consórcio, ACE, que às vezes pode demorar mais de um ano, vão aparecendo situações que têm de ser resolvidas, têm de ser analisadas, discutidas, mas eu acho que o arranque das coisas é sempre com o intuito das empresas poderem ambas beneficiar disso. Acho que não é por aí. Claro que depois disso não quer dizer que ao longo da execução do consórcio ou ACE não vão surgindo divergências, não vão surgindo depois necessidade de discussões e necessidade de chegar a consensos, de chegar a abdicar de uma outra coisa, alguma coisa que não está bem. São relacionamentos ao longo do projeto.</u>”</p>	<p>há todo um trabalho preparatório em que empresas procuram articular as regras de funcionamento, e dentro desse quadro das regras, tal como regras administrativas, regras de imputação de custos, de que é que uma empresa vai fazer, ou só ACE ou só consórcio, e obviamente isso terá que ser discutido</p> <p>objetivos são comuns?</p> <p>Penso que sim, quer dizer, de uma maneira geral quando vão para consórcio as empresas vão com o objetivo de ganhar, obviamente, dinheiro cada uma mas não com o intuito de prejudicar a outra diretamente</p> <p>Claro que depois disso não quer dizer que ao longo da execução do consórcio ou ACE não vão surgindo divergências, não vão surgindo depois necessidade de discussões e necessidade de chegar a consensos, de chegar a abdicar de uma outra coisa, alguma coisa que não está bem. São relacionamentos ao longo do projeto.”</p>
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	

3.2. Objectivos comuns e partilhados desde inicio entre parceiros (na prática)

Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador - E acha que os objectivos são comuns a todas as empresas? Os objectivos são iguais? Havia um objectivo? Entrevistado - <u>Em teoria sim...</u> Entrevistador - Mas na prática como é que é? Entrevistado - Eu não conheço com detalhe, até porque é qualquer coisa que nós temos com alguém, não é? <u>Nós até podemos ter um objectivo. Os objectivos maiores têm de ser comuns, entre todos, mas se virmos o processo, a forma como se atinge esse objectivo há muitos caminhos. E é natural que as empresas sejam diferentes. Às vezes esses caminhos são diferentes, mas isso não tem problema. O problema é quando não há vontade para chegar ao objectivo final.</u> Entrevistador - E acha que há? Entrevistado - Sim. No caso específico do ASSOC o objectivo era conseguir angariar força para ter o negócio. Esse era o objectivo de ouro. E a partir daí tínhamos que o cumprir e depois tinha de se construir. E depois, dividiu-se a obra por todos. O estádio foi repartido e cada um fez uma parte da bancada. A outra fez a Soares da Costa.”</p>	<p>Objectivos são comuns? Em teoria sim... Nós até podemos ter um objectivo. Os objectivos maiores têm de ser comuns, entre todos, mas se virmos o processo, a forma como se atinge esse objectivo há muitos caminhos. E é natural que as empresas sejam diferentes. Às vezes esses caminhos são diferentes, mas isso não tem problema. O problema é quando não há vontade para chegar ao objectivo final</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: E acha que os objectivos desta empresa na ASSOC e na Way2b foram ao encontro dos objectivos das outras empresas? Entrevistado: <u>Eu acho que sim.</u> O objectivo da ASSOC era ganhar o estádio de Braga e foi conseguido. Mantiveram outras obras mais pequenas ou assim mas o objectivo era ganhar a obra e foi conseguido. Depois, foi feita, com resultados mais ou menos esperados. <u>Não houve grandes problemas a esse nível. Portanto acho que as coisas correram bem mas...penso que haviam ali algumas empresas que tinham – não diria objectivos – mas filosofias de empresa diferentes, e currículos diferentes, outras mais semelhantes recorreram à ASSOC e depois continuaram no agrupamento que foi a Way2b.”</u></p>	<p>ASSOC e Way2b – objectivos comuns Não houve grandes problemas a esse nível. Portanto acho que as coisas correram bem mas...penso que haviam ali algumas empresas que tinham – não diria objectivos – mas filosofias de empresa diferentes, e currículos diferentes, outras mais semelhantes recorreram à ASSOC e depois continuaram no agrupamento que foi a Way2b.”</p>
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	Sem resposta	
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	Sem resposta	
ABB (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Acha que os objectivos são semelhantes numa empresa e noutra? São os mesmos objectivos? Entrevistado: <u>Sim. Lutar por todos.”</u></p>	Sim. Lutar por todos
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – Nos três casos, os objetivos foram partilhados? Entrevistado – <u>Sim, os objetivos foram claramente definidos... Atingidos ainda não completamente, mas penso que foram bem definidos desde o início.”</u></p>	Os objetivos foram claramente definidos... Atingidos ainda não completamente, mas penso que foram bem definidos desde o início

FDO (ASSOC)	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Na ASSOC os objectivos foram partilhados desde o início entre as empresas?</p> <p>Entrevistado: Sem ter participado pessoalmente, sei...sei que estavam organizados com uma capacidade muito grande. <u>Eu acho que houve uma organização que criou objectivos, que acompanhou a obra, nos bons momentos e nas vicissitudes que a obra teve, mas tenho feedback de que...houve uma organização que permitiu que isto tudo funcionasse mesmo como...aliás, para perceber aquilo...um ACE é uma empresa.</u> Juridicamente, a figura do ACE é uma empresa. E portanto, todas as pessoas da área financeira foram deslocadas especificamente para o ASSOC. Ou seja, aquilo funcionou mesmo, não só na parte de construção, como na parte administrativa, funcionou mesmo como uma empresa. Com os impostos mensais. <u>E portanto, acho que sim, que se definiu objectivos e que tudo fez, materializou e trabalhou nesse sentido.</u></p> <p>Entrevistador: Esses objectivos, entre as empresas pensam que iam ao encontro um dos outros? Ou os objectivos eram os mesmos em todas as empresas?</p> <p>Entrevistado: <u>Eram os mesmos...mas vamos lá ver uma coisa.</u> Se formos falar na Soares da Costa, a Soares da Costa tinha um peso que não tinham as outras empresas. Dou-lhe um exemplo, uma bancada foi feita pela Soares da Costa, a outra bancada foi dividida em três, e cada parte foi feita por duas empresas do ASSOC. Também aí, por uma questão de escala. O objectivo era conseguir resultados, resultados financeiros, e apresentar os resultados, etc. Para ter esses resultados financeiros era preciso comprar-se ferro o melhor possível. Portanto, FDO só conseguia comprar ferro, vamos supor, a 70 cêntimos o quilo, e alguém conseguia a 98, é claro que é preciso ver essas vantagens. Não é? Porque conseguia uns preços mais baratos do que qualquer um de nós conseguia. Ainda por cima, pela escala, pela dimensão, pelas quantidades que se compraram, foi uma vantagem de que todos beberam, na participação que tinham.”</p>	<p>Eu acho que houve uma organização que criou objectivos, que acompanhou a obra, nos bons momentos e nas vicissitudes que a obra teve, mas tenho feedback de que...houve uma organização que permitiu que isto tudo funcionasse mesmo como...aliás, para perceber aquilo...um ACE é uma empresa</p> <p>E portanto, acho que sim, que se definiu objectivos e que tudo fez, materializou e trabalhou nesse sentido</p>
----------------	---------------------------	--	--

	Eng. Rui Teixeira (DC)	Sem resposta	
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“ Entrevistador – Pensa que os objetivos das empresas que faziam parte da ASSOC eram os mesmos? Eram semelhantes entre si? ”</p> <p>Entrevistado – <u>Penso que sim. Do ASSOC penso todas as empresas tinham o mesmo objetivo, que se manteve até ao fim.</u></p> <p>Entrevistador – Seria construir o Estádio...</p> <p>Entrevistado – Construir o Estádio.”</p>	
Britalar (Way2B)	Américo Reis (AD)	<p>“ Entrevistador – Pensa que os objetivos entre as 5 empresas são comuns e foram partilhados desde início? ”</p> <p>Entrevistado – <u>Sim, sim. O grande objetivo inicial deste ACE foi precisamente a internacionalização e, mais especificamente, na questão de explorar o mercado árabe.</u> Sobretudo a Líbia, houve uma oportunidade de negócio aí. E pronto, desenvolveu-se e concretizou-se. ”</p>	Sim, sim. O grande objetivo inicial deste ACE foi precisamente a internacionalização e, mais especificamente, na questão de explorar o mercado árabe.
	Lopes da Silva (DC)	<p>“ O objetivo dessa empresa, acha que vai de encontro aos objetivos das outras? ”</p> <p><u>No caso da Way2be, acho que sim.</u>”</p>	Lopes da Silva No caso da Way2be, acho que sim
R&N (ASSOC; Aquapor, Way2B)	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador: E os objetivos das outras empresas? Acha que iam ao encontro desta?”</p> <p>Entrevistado: <u>E crescer, independentemente de ser na área da construção, das águas, se é nas obras públicas, o objectivo é a empresa crescer.</u> Se sozinho nós temos algumas limitações, acho que sim. Acho que é uma boa estratégia. Da minha parte.</p> <p>Existe a necessidade de cortar capitais, quer para construir na Líbia, quer para novos negócios, que não sei se toda a gente está disposta a assumir esse risco. Já foram deslocados capitais para a Líbia – que não são recuperáveis, mas estão lá. E agora, não sei se existe quer capacidade financeira de apostar, quanto mais o risco de o querer assumir. <u>Portanto os objetivos agora estão quase a ir abaixo.</u>”</p>	Portanto os objectivos agora estão quase a ir abaixo
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“ Entrevistador: E pensa que os objetivos das empresas iam ao encontro uns dos outros? Eram os mesmos objetivos? ”</p> <p>Entrevistado: <u>Sim. Se não tivessem o mesmo objetivo, não se tinham junto. O objectivo é crescer, foi aquilo que eu disse, é a visão. Temos de ter uma visão de futuro...</u>”</p>	Eng. Cristina Sá Sim. Se não tivessem o mesmo objectivo, não se tinham junto. O objectivo é crescer, foi aquilo que eu disse, é a visão. Temos de ter uma visão de futuro...
J.Gomes (ASSOC; Way2B)	Dr. Ricardo Maia (DP)	Sem resposta	
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador – Então, os objetivos são semelhantes, são pelo mesmo objetivo? ”</p> <p>Entrevistado – <u>Normalmente são. Porque se forem objectivos diversos, desde logo há aqui um ponto de decisão à partida que não permitem concretizar a fusão, ou o consórcio ou lá o que for.</u> Por vezes podem não ser exactamente... podem ser diferentes, o que não significa que sejam conflituantes. E depois uma empresa que não tem... acontece em muitos ACE’s... esta empresa tem algum ascendente sobre uma determinada outra, interesse particular, conhece melhor a obra, tem interesses na zona onde ela se realiza, mas não tem determinada... sei lá o alvará, por exemplo, é um fator... e há uma outra empresa da zona daqui conhecida que tem essas valências de alvará, mas não tinha particularmente interesse com esta obra, às vezes fazem-se consórcios por essa razão. Convida-se a outra “queres vir comigo à obra tal?”, “eu não ia mas pronto”, “mas eu tenho alvará, queres vir?” e resolvem-se muitas coisas...”</p> <p>“ Entrevistador – Nesse caso, acha que os objetivos são semelhantes, os dados a conhecer e que foram partilhados? ”</p> <p>Entrevistado – <u>Penso que sim. Pelo conteúdo das reuniões e as decisões foram tomadas por unanimidade, não</u></p>	Dr. Luís Filipe Normalmente são. Porque se forem objectivos diversos, desde logo há aqui um ponto de decisão à partida que não permitem concretizar a fusão, ou o consórcio ou lá o que for
			Objetivos são semelhantes? Penso que sim. Pelo conteúdo das reuniões e as decisões foram tomadas por unanimidade, não tem havido decisões por maioria e no que concerne às decisões estratégicas da empresa também, o que demonstra que há uma certa cumplicidade e vontade de objectivos

		<p>tem havido decisões por maioria e no que concerne às decisões estratégicas da empresa também, o que demonstra que há uma certa cumplicidade e vontade de objectivos.</p> <p>Entrevistador – No caso da Way2be... Entrevistado – No caso da Way2be...</p> <p>Entrevistador – E no caso na ASSOC? Entrevistado – No caso da ASSOC aconteceu mais ou menos a mesma coisa. A obra decorreu normalmente, penso que com a maximização da boa vontade e da qualidade de construção, <u>os objectivos foram perfeitamente cumpridos, os papéis foram todos feitos, portanto....</u>”</p>	
Casais (ASSOC)	Eng. António Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Então na ASSOC acha que os objetivos não eram os mesmos? Entrevistado – <u>Não, os objetivos eram, estavam definidos. Depois na prática alteraram os objetivos. Os objetivos estavam escritos. Por exemplo, eu combino contigo, vamos nos juntar os dois para concorrer a isto e aquilo, esta e aquela obra. E depois quando já não preciso de ti excludo-te. Assim não vale a pena.</u>”</p>	<p>Eng. António Araújo No ASSOC, os objetivos eram os mesmos? Não, os objetivos eram, estavam definidos. Depois na prática alteraram os objetivos. Os objetivos estavam escritos. Por exemplo, eu combino contigo, vamos nos juntar os dois para concorrer a isto e aquilo, esta e aquela obra. E depois quando já não preciso de ti excludo-te. Assim não vale a pena.</p>
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“ Entrevistador – No caso da ASSOC os objetivos foram partilhados e pensa que iam ao encontro uns dos outros? Entrevistado – <u>Sim, porque de um modo geral o ASSOC funcionou bem.</u> As coisas correram bem. Não podemos pensar no ASSOC ou no ACE como um fracasso. Há umas coisas melhores, outras piores. É preciso saber ponderar umas e outras. E este ACE foi feito numa altura, as coisas correram bem e portanto...”</p>	<p>Eng. Hélder Silva No ASSOC, os objetivos eram os mesmos? Sim, porque de um modo geral o ASSOC funcionou bem</p>

Eusébios (ASSOC)	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“ Entrevistador – No caso da ASSOC, pensa que os objetivos eram comuns entre todas as empresas e que foram partilhados logo desde o início? Entrevistado – <u>Do ponto de vista somente da obra do Estádio, eu penso que sim</u>, depois não sei dizer se realmente alguma vez foi discutido, penso que sim, idealizar a ASSOC em outros patamares que fossem fora da execução desta empreitada que era o Estádio.</p> <p>Entrevistador – Como não houve continuidade da ASSOC depois do Estádio, acha que algumas empresas poderiam querer dar continuidade e outras não, e isso é que levou à cessação da ASSOC? Entrevistado – <u>Eu acredito que possivelmente sim</u>. Eu não acompanhei a ASSOC nesta fase, acompanhei um pouco à distância, a minha percepção pode-me levar a concluir isso.</p> <p>Entrevistador – Lá está, os objetivos se calhar não eram iguais para todos, por isso... Entrevistado – <u>Sim, acredito que sim, que em última instância passasse um pouco por aí, tinham uma estratégia diferente, tinham objetivos diferentes. Essas coisas influenciam. Se depois realmente é porque... objetivos que numa primeira fase eram comuns mas que depois foram mudando, os objetivos das empresas vão mudando, vão aparecendo outros projetos, e é preciso tomar decisões, ou vão para um lado, ou vão para o outro. Depois podem-se arrepender de ter ido por aquele e não ter ido por este.</u> É muito isto, quando falamos de ASSOC é algo assim um pouco indefinido, indefinido no sentido de não ter prazo para terminar, é mais fácil se calhar, no fundo era quase uma mini associação em vez de ser uma empresa, era uma mini associação que se calhar ia tentar potenciar obras e mercados, mas de certa forma já existem associações industriais e se calhar a ASSOC nunca conseguiu definir ela própria como ia atuar, e quando digo a ASSOC digo as empresas que a constituíam.”</p>	<p>No ASSOC, os objetivos eram os mesmos? Do ponto de vista somente da obra do Estádio, eu penso que sim</p> <p>Os objetivos se calhar não eram iguais para todos, por isso... Sim, acredito que sim, que em última instância passasse um pouco por aí, tinham uma estratégia diferente, tinham objetivos diferentes. Essas coisas influenciam. Se depois realmente é porque... objetivos que numa primeira fase eram comuns mas que depois foram mudando, os objetivos das empresas vão mudando, vão aparecendo outros projetos, e é preciso tomar decisões, ou vão para um lado, ou vão para o outro. Depois podem-se arrepender de ter ido por aquele e não ter ido por este.</p>
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	

3.3. Risco em realizar alianças com empresas concorrentes

Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“Entrevistador – Considera que é um risco realizar uma união com empresas concorrentes?” Entrevistado – Não. Entrevistador – Porquê? Entrevistado –Porque... Entrevistador – É mais arriscado do que só a empresa... Porque podia-se aliar, por exemplo, a uma empresa só aquilo... Entrevistado – Mas nós, talvez até porque tivemos um pouco de lógica se eu me aliasse se fosse uma indústria e fizesse trabalhos que só nós é que conhecemos. Entrevistador – Normalmente é bom irmo-nos aliar a uma empresa que tem coisas que nós não temos... recursos ou... Entrevistado – Nós normalmente fazíamos... tivemos aqui a ABB, a Casais na Aquapor... os negócios da Aquapor são diferentes... Se eu tenho empresas concorrentes naquela região vou concorrer com aquela empresa, vou juntar-me a esta empresa. Mas nos outros consórcios___ ou porque a empresa tem um conjunto de habilitações distintas, conhecimento de como é que faz... Entrevistador – o know-how... Entrevistado – Ou então a empresa tem, eu até tenho o <i>know-how</i> mas não tenho, mas não tenho o ___ que me diga que eu tenho o <i>know-how</i>, mas a empresa tem, então tenho que me juntar... Entrevistador – Então nesse caso o consórcio... Entrevistado – Temos que nos juntar senão não conseguimos ficar com o estádio, era uma obra grande demais para a dimensão... hoje se calhar___ e também tem muito a ver com a posição que o presidente Mesquita Machado tem, não é?, ele não gosta de entregar negócio a empresas fora da zona. Há muita crítica, mas a verdade é que é muito referenciado pelos concorrentes ___ As empresas de cá é que criam empregos cá, pagam os impostos cá, vão ao supermercado e às lojas cá e tudo gere negócio para a cidade viver. ___ Já chega o que está tudo em Lisboa, não é? ”</p>	<p>Não</p> <p>Eng. Ricardo Carvalho Acho que há sempre um risco associado. Embora a ideia seja a redução do risco, quer em termos de probabilidade de ganhar a obra, quer em termos depois – se as coisas correrem mal – do prejuízo ser dividido, digamos Mas, de facto pode-se correr o risco também das empresas se tornarem incompatíveis durante a execução da empreitada e aquilo poder não chegar a bom porto, não é? Às vezes acontece também</p> <p>Eng. Jorge Carneiro É um risco e é uma oportunidade. É um risco porque... Nós damos a conhecer a nossa forma de trabalhar, mostramos os nossos clientes, mas ao mesmo tempo, também vemos a mesma coisa na outra empresa Se não houver lealdade entre as empresas, pode ser um jogo perigoso, no limite até nos podem roubar clientes, entre aspas, não é? Mas eu diria que se houver lealdade, que é como é que eu acho que deve haver, acho que as alianças funcionam muito bem</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“Entrevistador: Acha que é um risco realizar alianças? Principalmente com empresas concorrentes?” Entrevistado: <u>Acho que há sempre um risco associado. Embora a ideia seja a redução do risco, quer em termos de probabilidade de ganhar a obra, quer em termos depois – se as coisas correrem mal – do prejuízo ser dividido, digamos. A divisão do risco dos resultados. Aí eu acho que a ideia é contrária: é diminuir o risco. Mas, de facto pode-se correr o risco também das empresas se tornarem incompatíveis durante a execução da empreitada e aquilo poder não chegar a bom porto, não é? Às vezes acontece também.”</u></p>	<p>Eng. Rodrigo Araújo Bom, eu acho que há muito poucos segredos e as empresas não se diferenciam pelos segredos... Hoje as coisas estão muito conhecidas, testadas... Eu acho que não</p>
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	<p>“Entrevistador – E então considera que é um risco realizar alianças entre empresas concorrentes?” Entrevistado – <u>É um risco e é uma oportunidade. É um risco porque... Nós damos a conhecer a nossa forma de trabalhar, mostramos os nossos clientes, mas ao mesmo tempo, também vemos a mesma coisa na outra empresa. Eu diria que se houver lealdade entre as empresas, eu diria que as alianças são boas, o saldo é claramente positivo. Se não houver lealdade entre as empresas, pode ser um jogo perigoso, no limite até nos podem roubar clientes, entre aspas, não é? Mas eu diria que se houver lealdade, que é como é que eu acho que deve haver, acho que as alianças funcionam muito bem.</u></p> <p>Entrevistador – E normalmente, acha que correm bem? Entrevistado – <u>Sim, eu acho que temos...</u> Das experiências que nós temos associados a consórcios ou</p>	<p>Isso era quase como a teoria da conspiração... Estou ligado a este, mas se calhar... Eu acho que não... Eu acho que o risco que há é da parceria correr mal, esse é que é o verdadeiro risco... E depois se as pessoas que se ligam a</p>

		quando convidamos alguém como empreiteiro... É criar um parceiro de negócios... Aquilo que pode acontecer com o tempo com as alianças, é haver uma acomodação das empresas. Eu se avalio alguém, já sei à partida que sou avaliado por ele... Eu pra ganha uma obra, não preciso de dar um preço muito competitivo...”	essa empresa e depois se as coisas se incompatibilizam, esse é o risco maior...
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – E acha que é um risco realizar alianças entre empresas concorrentes? Não vê como nenhum risco... Mostrar o trabalho...?” Entrevistado – Bom, eu acho que há muito poucos segredos e as empresas não se diferenciam pelos segredos... Hoje as coisas estão muito conhecidas, testadas... As empresas diferenciam-se pelas pessoas, tipos de lideranças, tipos de estilos... Exige o instinto, a forma como as pessoas estão nos negócios e nas empresas, a vocação das lideranças... No fundo, os produtos produzem-se todos da mesma matéria (___) todos podem comprar na mesma central... Agora a forma como se está no negócio, a liderança, o estilo, a forma como se mobilizam as pessoas, os quadros... A forma como se exigem que se complete os objetivos, a forma como se desafia... Eu acho que isso não é... Não se define, as pessoas não se definem...</p> <p>Entrevistador – Mas acha que não é um risco? Entrevistado – <u>Eu acho que não...</u> Eu acho que o risco não...</p> <p>Entrevistador – Não há nada a fazer, não é... Entrevistado – Isso era quase como a teoria da conspiração... <u>Estou ligado a este, mas se calhar... Eu acho que não...</u> Eu acho que o risco que há é da parceria correr mal, esse é que é o verdadeiro risco... E depois se as pessoas que se ligam a essa empresa e depois se as coisas se incompatibilizam, esse é o risco maior...</p> <p>Entrevistador – E as pessoas... Se as que estão numa empresa e a outra empresa concorrer, as pessoas também não...? Entrevistado – Eu isso acho que... As pessoas... Quando estamos a jogar pela mesma equipa... É como o Sporting e o Benfica e o Braguinha, não é? Eu sou sportinguista... Mas quando jogam todos por Portugal, não há clubes, há a nossa seleção... <u>Eu acho que quando 2 empresas se decidem juntar pra competir por um negócio, os quadros das empresas que são alocados em vários projetos e marcam golos numa só baliza.</u>”</p>	... Eu acho que quando 2 empresas se decidem juntar pra competir por um negócio, os quadros das empresas que são alocados em vários projetos e marcam golos numa só baliza
ABB	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“Entrevistador: Acha que é um risco realizar alianças com empresas concorrentes?” Entrevistado: Se é um risco? <u>Não vejo que seja um risco. Eu sou daqueles que acreditam que ao fazermos uma aliança é porque as empresas também entendem que ao aliarem-se têm um objectivo não é, um objectivo de ficarem mais fortes.</u> Entrevistador: Mas a empresa deve sempre ter em conta que a outra empresa vai ver a maneira como actua, como trabalham... Entrevistado: <u>A desconfiança é sempre má conselheira.</u>”</p>	Paulo Ferreira Não vejo que seja um risco. Eu sou daqueles que acreditam que ao fazermos uma aliança é porque as empresas também entendem que ao aliarem-se têm um objectivo não é, um objectivo de ficarem mais fortes. A desconfiança é sempre má conselheira
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“Entrevistador – Pensa que é um risco fazer alianças com empresas concorrentes?” Entrevistado – <u>É assim à partida, não... Penso que não embora na prática, as coisas nem sempre correm como a gente imagina e algumas das alianças decorrem de forma irregular, ou melhor, não vieram a ter o efeito inicialmente previsto.</u> Mas tal como todas as decisões, todas as decisões de investimento... (vê o tlm) estava a dizer...</p> <p>Entrevistador – Estávamos a falar de ser um risco uma aliança... Entrevistado – Ah, a questão de risco... como qualquer decisão, de investimento ou de abordagem do mercado, <u>todas as decisões envolvem risco naturalmente. Mas... De uma forma geral nós estamos satisfeitos cm as estratégias, com as alianças que temos desenvolvido.</u></p>	Eng. Leonel Rodrigues É assim à partida, não... Penso que não embora na prática, as coisas nem sempre correm como a gente imagina e algumas das alianças decorrem de forma irregular, ou melhor, não vieram a ter o efeito inicialmente previsto todas as decisões envolvem risco naturalmente. Mas... De uma forma geral nós estamos satisfeitos cm as estratégias, com as alianças que temos desenvolvido

		<p>Entrevistador – Eu tou a dizer risco no ponto de vista da outra empresa ficar mais próxima da sua... Ver como trabalha...</p> <p>Entrevistado – <u>Não, não...</u> Nessa perspetiva não há uma situação de risco. As empresas sabem exatamente os métodos de trabalho de cada uma e muitas vezes a situação é mais tomada no sentido de diminuir o risco. Portanto, diminuir o risco nas várias sociedades. Não é tanto as estratégias que temos, não é este o pretexto, ou seja, diminuímos o risco. Não temos nada a arriscar digamos... Agora, é óbvio que estamos mais expostos.”</p>	<p>Nessa perspetiva não há uma situação de risco. As empresas sabem exatamente os métodos de trabalho de cada uma e muitas vezes a situação é mais tomada no sentido de diminuir o risco. Portanto, diminuir o risco nas várias sociedades. Não é tanto as estratégias que temos, não é este o pretexto, ou seja, diminuímos o risco. Não temos nada a arriscar digamos... Agora, é óbvio que estamos mais expostos</p>
FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“Entrevistador: Considera que é um risco, realizar alianças entre empresas concorrentes?</p> <p>Entrevistado: <u>Também envolve risco.</u></p> <p>Entrevistador: No quê?</p> <p>Entrevistado: Por exemplo, <u>uma das empresas pode ficar insolvente. E nesse caso num consórcio, por princípio, a empresa que não fica insolvente tem que, para o mal e para o bem, assumir as responsabilidades, não é? É o que se chama...o mais lógico, é haver responsabilidade solidária. Ou seja, prestes que aconteça, as empresas têm uma responsabilidade – se uma não puder cumprir com as obrigações, a outra tem de cumprir. Portanto, há risco.</u></p> <p>Entrevistador: Não vê um risco como, por exemplo, a sua empresa tem bons funcionários. A outra empresa vem, conhece os funcionários, trabalha com eles, se calhar pode estar interessada...</p> <p>Entrevistado: <u>É evidente. Existe, existe esse risco.</u></p> <p>Entrevistador: Não há nada que combata isso?</p> <p>Entrevistado: <u>É assim...isso, isso não é possível combater. Isso é tem mais haver com uma questão de ética. Ou seja, há mais ou menos um pacto de não-agressão a esse nível. Eu, em princípio não me vou associar a uma empresa com a qual não tenha qualquer afinidade. Começa por aí. Quando eu me associo a uma empresa, por princípio, desde o conselho de administração, aos administradores, directores, etc há sempre vários elos de ligação. Por princípio. E há uma relação de confiança, de respeito, etc. E há um pacto de não-agressão, que lá está registada a forma de fazer as coisas. Eu posso...ter um convite de outra empresa, o que significa eu não posso aceitar nem eles me podem fazer esse convite às claras, porque seria uma agressão, não é? Mas eu posso despedir-me da minha empresa e passado um mês aparecer na outra. Quer dizer, isto nunca é possível legalizar. Tem haver um bocado com...o mundo é muito pequeno e nós vamos sempre rodando, e ao mesmo tempo existem determinadas condutas reguladas, como sendo empresas, etc. É um risco por um lado, e é uma vantagem por outro.É um risco para uma empresa porque pode perder bons elementos, mas também para os trabalhadores de uma empresa, é uma oportunidade para se dar a conhecer a outras empresas, porque o mercado funciona...e, individualmente as pessoas podem vir a tirar partido dessa situação. É um risco que existe, é um risco claríssimo.”</u></p>	<p>Também envolve risco uma das empresas pode ficar insolvente. E nesse caso num consórcio, por princípio, a empresa que não fica insolvente tem que, para o mal e para o bem, assumir as responsabilidades, não é? É o que se chama...o mais lógico, é haver responsabilidade solidária. Ou seja, prestes que aconteça, as empresas têm uma responsabilidade – se uma não puder cumprir com as obrigações, a outra tem de cumprir. Portanto, há risco</p> <p>Não há nada que combata isso?</p> <p>É assim...isso, isso não é possível combater</p> <p>Eu, em princípio não me vou associar a uma empresa com a qual não tenha qualquer afinidade. Começa por aí. Quando eu me associo a uma empresa, por princípio, desde o conselho de administração, aos administradores, directores, etc há sempre vários elos de ligação. Por princípio. E há uma relação de confiança, de respeito, etc. E há um pacto de não-agressão, que lá está registada a forma de fazer as coisas. Eu posso...ter um convite de outra empresa, o que significa eu não posso aceitar nem eles me podem fazer esse convite às claras, porque seria uma agressão, não é? Mas eu posso despedir-me da minha empresa e passado um mês aparecer na outra. Quer dizer, isto nunca é possível legalizar. Tem haver um bocado com...o mundo é muito pequeno e nós vamos sempre rodando, e ao mesmo tempo existem determinadas condutas reguladas, como sendo empresas, etc.</p> <p>É um risco por um lado, e é uma vantagem por outro.É um risco para uma empresa porque</p>
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“Entrevistador – Acha que é um risco realizar alianças com empresas concorrentes?</p> <p>Entrevistado – <u>Não, acho que uma empresa... pra já, diminui o número de concorrentes porque ainda há dias, vi que num concurso no Porto, na APDL, estavam 20 e tal consórcios. Ou seja, esses 20 e tal são no</u></p>	

		<p>mínimo 40 empresas que estão ali. Se fossem todas concorrer, por si, para aquilo, era um risco... ou seja, a probabilidade de ganhar a obra era muito menor. <u>Por outro lado, o risco... existe um risco, como em qualquer concurso, em qualquer obra, estando com um consórcio... esse risco é partilhado.</u> Ou seja, tá a dizer risco, risco, mas que risco?</p> <p>Entrevistador – Como no caso da empresa... como é uma empresa concorrente tá mais... consegue ver como é que a sua empresa trabalha pode tentar prejudica-la de alguma maneira? Entrevistado – <u>Eu diria que não, a esse nível não... porque todas as empresas hoje, de uma forma ou de outra, vão tendo o mesmo tipo de funcionamento...</u> Eu não vejo dessa forma porque, por exemplo, num consórcio, muitas vezes nós o que fazemos é: nós orçamentamos um projecto, eles orçamentam um projecto e depois cruzamos os orçamentos e aí conseguimos ver onde é que um é mais competitivo que o outro e depois o resultado final é um mix, ou seja, vai tornar-se logo mais competitivo.</p> <p>Entrevistador – Mas este risco... Por exemplo, imagine que tem um engenheiro que é muito bom, a outra empresa vê esse engenheiro e pode ficar interessado nesse engenheiro... Entrevistado – <u>Não, não vejo isso dessa forma...</u></p>	<p>pode perder bons elementos, mas também para os trabalhadores de uma empresa, é uma oportunidade para se dar a conhecer a outras empresas, porque o mercado funciona...e, individualmente as pessoas podem vir a tirar partido dessa situação. É um risco que existe, é um risco claríssimo</p> <p>Eng. Rui Teixeira Eu diria que não, a esse nível não... porque todas as empresas hoje, de uma forma ou de outra, vão tendo o mesmo tipo de funcionamento...</p>
Eng. António Veloso (AD)		<p>“Entrevistador – Não considera um risco realizar alianças com empresas que são todas concorrentes?” Entrevistado – <u>Não, de forma alguma.</u></p> <p>Entrevistador – Mas por exemplo, a sua empresa tem bons funcionários e a outra empresa vai trabalhar consigo, vai conhecer esses funcionários, pode ficar interessada... Entrevistado – <u>Isso existe...</u></p> <p>Entrevistador – E não acha isso um risco? Entrevistado – <u>Se eu me ligo a alguém porque acho que tem tanto valor como eu o risco é de parte a parte, e portanto não devo ligar a ninguém que tem muita menor capacidade do que eu. Se a empresa tem muito menor capacidade que eu, então não acrescenta nada à minha empresa. Se me vou ligar a alguém que acrescenta algo à minha empresa, supostamente tem de ter bons funcionários, pode haver o risco de lá ir buscar, mas o risco é partilhado. Desde que haja respeito entre as empresas, esse risco não existe. Agora, isso acontece nos casos, evidente que isso acontece, mas normalmente é sempre das empresas com menor capacidade em relação às que têm maior capacidade. Ou seja, é natural que os bons quadros estejam nas empresas de maior capacidade, mais <i>know-how</i>, e que eles possam migrar para as empresas menores ou de menor capacidade. Mas aí é um problema da escolha do parceiro, escolhemos parceiro, em termos de dimensão, em termos de capacidade técnica, equivalente a nós.</u> Difícilmente me pode trazer problemas do género de ir buscar quadros de pessoal, mas estou a dar um exemplo, acontece muitas vezes no mercado, porque por vezes os quadros são deslocados, a nossa empresa normalmente desloca pessoal, mas dificilmente as pessoas voltam, querem é ficar lá. <u>Acontece em algumas empresas, e até traz conflitos entre as empresas, deixa-se de ter parceiro com quem se possa partilhar, mesmo as pequenas empresas. As empresas que ficam sem o quadro não se vão inibir de contar a toda a gente “cuidado em trabalhar com aquela malta porque tiraram-me os quadros”.</u>”</p>	<p>Eng. António Veloso Não, de forma alguma Se eu me ligo a alguém porque acho que tem tanto valor como eu o risco é de parte a parte, e portanto não devo ligar a ninguém que tem muita menor capacidade do que eu. Se a empresa tem muito menor capacidade que eu, então não acrescenta nada à minha empresa. Se me vou ligar a alguém que acrescenta algo à minha empresa, supostamente tem de ter bons funcionários, pode haver o risco de lá ir buscar, mas o risco é partilhado. Desde que haja respeito entre as empresas, esse risco não existe. Agora, isso acontece nos casos, evidente que isso acontece, mas normalmente é sempre das empresas com menor capacidade em relação às que têm maior capacidade. Ou seja, é natural que os bons quadros estejam nas empresas de maior capacidade, mais <i>know-how</i>, e que eles possam migrar para as empresas menores ou de menor capacidade. Mas aí é um problema da escolha do parceiro, escolhemos parceiro, em termos de dimensão, em termos de capacidade técnica, equivalente a nós.</p>
Britalar	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“Entrevistador – Relativamente ao risco numa aliança. Quando faz uma aliança com um concorrente seu, não vê aí nenhum risco acrescido para a empresa?” Entrevistado – É, mas neste momento, tal como dizia um colega, neste momento, o que é que nós conhecemos? <u>É que neste momento o conhecimento ao nível das empresas é mais ou menos comum, mais uma coisa, mais outra, mas é mais ou menos comum. Digamos que não há... Os preços são os mesmos,</u></p>	<p>É que neste momento o conhecimento ao nível das empresas é mais ou menos comum, mais uma coisa, mais outra, mas é mais ou menos comum. Digamos que não há... Os preços são os mesmos, vamos aos mesmos fornecedores,</p>

		<p>vamos aos mesmos fornecedores, um pode ter mais um desconto do que outro por ter uma melhor relação, mas isso é...</p> <p>Entrevistador – E no que toca aos funcionários? Não é um risco estar a mostrar os seus engenheiros? Entrevistado – Não, não.</p> <p>Entrevistador – Nunca aconteceu uma empresa vir buscar os funcionários? Entrevistado – Não, isso não tem acontecido até porque há, digamos, uma questão de ética e uma questão de procurar que as pessoas envolvidas na parceria respeitem e por isso não há essa questão. E em termos dos técnicos envolvidos nas parcerias, eu acho que é uma mais-valia porque todos eles aproveitam e aprendem uns com os outros. Nós temos uma forma de trabalhar, a ABB tem outra, a DST terá uma diferente. Uns melhores outras piores, mas tudo isso traz coisas boas para cada uma das empresas.</p> <p>Entrevistador – Mas não deixa de existir um risco... Entrevistado – Risco mais ao nível de questões financeiras, ou seja, o risco financeiro de irmos para mercado diferente, há sempre um risco da aprendizagem do novo mercado, não conhecemos as coisas. E resulta num risco de negócio maior. E portanto há esse risco de negócio que eu me referia.”</p>	<p>um pode ter mais um desconto do que outro por ter uma melhor relação, mas isso é...</p> <p>E no que toca aos funcionários? Não, não</p> <p>Nunca aconteceu uma empresa vir buscar os funcionários? Não, isso não tem acontecido até porque há, digamos, uma questão de ética e uma questão de procurar que as pessoas envolvidas na parceria respeitem e por isso não há essa questão. E em termos dos técnicos envolvidos nas parcerias, eu acho que é uma mais-valia porque todos eles aproveitam e aprendem uns com os outros</p> <p>Risco mais ao nível de questões financeiras, ou seja, o risco financeiro de irmos para mercado diferente, há sempre um risco da aprendizagem do novo mercado, não conhecemos as coisas. E resulta num risco de negócio maior. E portanto há esse risco de negócio que eu me referia</p>
	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“Huhumm... então e não acha que é um risco realizar alianças com concorrentes? É sempre um risco, vamos lá ver... eu ao partilhar alguns riscos de entrar num determinado mercado porque fiz uma aliança, também tou a correr alguns riscos. Por exemplo, a empresa pode ter a vir um desempenho menos bom no caso de vir a ficar insolvente portanto aí nós vamos ter que responder por eles e eles por nós. Ou uma empresa qualquer desaparecer do mercado e nós estarmos associados e eventualmente até ficar sem uma determinada empreitada ou ter que assumir a parte deles. E assim isto não se consegue fazer nada.”</p>	<p>Eng. Lopes da Silva É sempre um risco, vamos lá ver... eu ao partilhar alguns riscos de entrar num determinado mercado porque fiz uma aliança, também tou a correr alguns riscos. Por exemplo, a empresa pode ter a vir um desempenho menos bom no caso de vir a ficar insolvente portanto aí nós vamos ter que responder por eles e eles por nós. Ou uma empresa qualquer desaparecer do mercado e nós estarmos associados e eventualmente até ficar sem uma determinada empreitada ou ter que assumir a parte deles</p>
R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador: Acha então que é um risco, realizar esse tipo de alianças?</p> <p>Entrevistado: Não, não acho risco.</p> <p>Entrevistador: Não acha?</p> <p>Entrevistado: Não. Acho que não é um risco. Se calhar da minha formação. São proveitosas, devem ser promovidas. Têm é de ser bem negociadas, bem definida a estratégia à partida. Não é não entrar toda a gente no barco e depois logo se vê como é que corre. Mas, definir uma estratégia : porque é que se vai...qual a aliança.</p>	<p>Não, não acho risco Não. Acho que não é um risco. Se calhar da minha formação. São proveitosas, devem ser promovidas.</p> <p>Eng. Cristina Sá É assim, é um risco porque as coisas podem nem sempre correr bem. Neste momento, todas as empresas da área da construção civil passam por dificuldades económicas. E é um risco para uma empresa destas ter uma empresa que de</p>

		<p>Entrevistador: Acha que não tem risco?</p> <p>Entrevistado: <u>Acho que o risco é reduzido.</u></p> <p>“Entrevistador: E considera que é um risco realizar esse tipo de aliança, entre concorrentes?”</p> <p>Entrevistado: <u>É assim, é. Tudo é um risco, não é? É evidente que é um risco.</u></p> <p>Entrevistador: Porque é que acha isso? Em que sentido é que é um risco?</p> <p>Entrevistado: <u>É assim, é um risco porque as coisas podem nem sempre correr bem. Neste momento, todas as empresas da área da construção civil passam por dificuldades económicas. E é um risco para uma empresa destas ter uma empresa que de um momento para o outro deixe de existir.</u></p> <p>Entrevistador: Está a falar neste caso específico da crise?</p> <p>Entrevistado: <u>Sim, sim. Estamos a falar num caso de crise. As empresas têm de ser sólidas. Não pode ser uma empresa com...não nos podemos aliar a empresa – não devemos, podemos sempre – não devemos juntar a empresas que tenham problemas, que estejam em muitas dificuldades e que de um momento para o outro possam desaparecer. Podemos supor, financeiramente, tecnicamente, portanto, tudo isso...</u></p> <p>Entrevistador: Mas, está a falar no momento de crise em que vivemos, mas noutro momento em que não existia esta crise, acha que é um risco?</p> <p>Entrevistado: <u>No momento, sim. Em que estamos...</u></p> <p>Entrevistador: Normalmente, assim numa situação normal, considera um risco? Isso de serem concorrentes...</p> <p>Entrevistado: <u>Quanto a isso não. Porque desde que fique definido, nós lidamos com pessoas sérias, não é? À partida, não haverá risco. Nós temos uma meta todos, e se temos um regulamento para isso, nós já sabemos que temos de o cumprir. Portanto, à partida, não podemos dizer que há riscos. Não há.”</u></p>	<p>um momento para o outro deixe de existir Sim, sim. Estamos a falar num caso de crise Em contexto normal, de não crise Quanto a isso não. Porque desde que fique definido, nós lidamos com pessoas sérias, não é? À partida, não haverá risco. Nós temos uma meta todos, e se temos um regulamento para isso, nós já sabemos que temos de o cumprir. Portanto, à partida, não podemos dizer que há riscos</p>
J.Gomes	Dr. Ricardo Maia (DP) Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Não acho, não há risco nesse sentido. Nesse aspeto não considero que haja risco.”</p> <p>“Entrevistador – E acha que é um risco realizar esse tipo de alianças?</p> <p>Entrevistado – <u>É um benefício e é um risco. É um benefício porque permite ir a determinadas obras que doutra forma se calhar as empresas não conseguiam ir. É evidente que é um risco porque obriga a congregar vontades, há estratégias de execução diferentes, há perfis de pessoas diferentes, há comportamentos diferentes, há cultura de empresa e cada um tem a sua. Às vezes há alguma fricção quando se passa para ao terreno, mesmo ao nível dos técnicos porque a cultura da empresa é assim.</u></p> <p>Entrevistador – Mas não acha que é um risco por, por exemplo, os concorrentes verem o modo como a empresa trabalha ou...?</p> <p>Entrevistado – <u>Há sempre algum risco de expor as nossas competências. Só que quem está no mercado, numa perspectiva de alguma competitividade, não se pode muito preocupar em esconder essas coisas porque as pessoas têm de saber... não vou fazer mal, não vou fazer asneira só para não mostrar que sei</u></p>	<p>Dr. Ricardo Maia Não acho, não há risco nesse sentido. Nesse aspeto não considero que haja risco</p> <p>Dr. Luís Filipe Há sempre algum risco de expor as nossas competências. Só que quem está no mercado, numa perspectiva de alguma competitividade, não se pode muito preocupar em esconder essas coisas porque as pessoas têm de saber... não vou fazer mal, não vou fazer asneira só para não mostrar que sei fazer bem, para que os outros não aprendam... quer dizer, não faz sentido... Não podemos estar preocupados com esse tipo de coisas, devemos estar</p>

		<p>fazer bem, para que os outros não aprendam... quer dizer, não faz sentido... Não podemos estar preocupados com esse tipo de coisas, devemos estar preocupados em... quando se faz uma aliança, quando se faz um consórcio, temos que estar preocupados em que a obra corra bem a todos os níveis e chegue ao fim e se ganhe dinheiro e que tenha clientes e que tenha uma credibilidade no mercado... <u>Não podemos estar preocupados com esse tipo de coisas. É evidente que há... como se pode tar a fazer uma aliança para que alguém possa tar a estudar a maneira como nós trabalhamos e tentar aceder a isso de qualquer maneira, não é?</u></p> <p>Entrevistador – O ideal era que a aliança fosse mais próxima, não é? Entrevistado – Desde a conceção do orçamento em que se expõem quem são os nossos fornecedores que nos dão preços... a forma de confeccionar esse orçamento. Mas também acontece o contrário, a outra parte também que expor, portanto... Eu não posso pensar que eu é que sou o maior e eu é que tenho muito a perder e o outro é que tem tudo a ganhar... Se calhar eu também tenho alguma coisa.”</p>	<p>preocupados em... Não podemos estar preocupados com esse tipo de coisas. É evidente que há... como se pode tar a fazer uma aliança para que alguém possa tar a estudar a maneira como nós trabalhamos e tentar aceder a isso de qualquer maneira, não é?</p>
Casais	Eng. António Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – Considera que há um risco em realizar alianças com empresas que são concorrentes?” Entrevistado – <u>Não... É assim, nós é assim, quando as empresas se associam, muitas vezes é evidente... se há aquele projeto, há o risco de não se cumprirmos os objetivos.</u> <u>Aí seria complicado.</u> Agora é evidente se uma pessoa vai seguindo a estratégia... <u>Aí não há risco. Atualmente, ou seja... Muitas vezes as empresas não querem fazer parcerias porque não querem mostrar a forma de trabalhar, não querem, e é uma das razões pela qual nos desentendemos. Atualmente, e não tem nada a ver com isto, há o risco atual financeiro. Por exemplo, no caso de insolvência, a responsabilidade da empresa recai sobre as outras.</u></p> <p>Entrevistador – Também tem a ver com o seu pessoal, o pessoal da empresa, a outra empresa pode ficar interessada. Entrevistado: <u>Sim, isso acaba por inibir até parcerias. Inibe um bocadinho.”</u></p>	<p>Não... É assim, nós é assim, quando as empresas se associam, muitas vezes é evidente... se há aquele projeto, há o risco de não se cumprirmos os objetivos. <u>Aí seria complicado.</u> Agora é evidente se uma pessoa vai seguindo a estratégia... <u>Aí não há risco. Atualmente, ou seja... Muitas vezes as empresas não querem fazer parcerias porque não querem mostrar a forma de trabalhar, não querem, e é uma das razões pela qual nos desentendemos. Atualmente, e não tem nada a ver com isto, há o risco atual financeiro. Por exemplo, no caso de insolvência, a responsabilidade da empresa recai sobre as outras.</u></p>
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“Entrevistador – Falou de partilha de risco nas alianças. Mas vendo noutra perspetiva, não considera um risco realizar alianças com empresas que são concorrentes?” Entrevistado – <u>É um risco sempre, uma vez que estamos a abrir as portas do nosso negócio, a explicar os nossos truques.</u> É evidente que neste modelo onde nós operamos, nós já estamos muito profissionalizados. Quando falo em profissionalizar, quer isto dizer o seguinte: a construção civil é igual para todos, <u>trabalhamos com os mesmos sistemas informáticos, temos tarifários para mão-de-obra e para máquinas que despendemos, que são comuns a toda a gente.</u> O custo da mão-de-obra de um engenheiro, na CASAIS, <u>não é muito diferente dos da MOTA ENGIL, o que acaba por nivelar as coisas.</u> E então, praticamente, ao abrir as portas a estas outras empresas do nosso gabarito <u>há sempre uma partilha mais de experiências do que propriamente de segredos...</u> Porque o mercado da construção civil trabalha muito também por subempreitadas, ou seja, nós hoje em dia somos os prestadores de serviços a todos os nossos fornecedores, ou seja, quando tenho de comprar uma caixilharia para colocar num prédio, eu não tenho uma oficina aqui dentro, porque são coisas muito específicas, então vou comprar. A mesma coisa fazem os EUSÉBIOS, a mesma coisa fazem os da MOTA ENGIL. <u>O que se faz no mercado é contratar empresas de fora, os chamados subempreiteiros.</u> o empreiteiro é aquele que faz o contrato de empreitada, e o subempreiteiro é aquele que faz o contrato de subempreitada, a quem trespassamos as nossas obrigações. Portanto, a prática corrente do mercado é contratar trabalhadores destas outras empresas que prestam serviços. E nós temos a parte da engenharia, da gestão, do planeamento, e assegurarmos a construção dos trabalhos. Aquilo que nós sabemos fazer de melhor no mercado, as outras empresas também sabem fazer. É uma prática transversal e comum das empresas de top portuguesas.</p>	<p>Eng. Hélder Silva É um risco sempre, uma vez que estamos a abrir as portas do nosso negócio, a explicar os nossos truques. Quando falo em profissionalizar, quer isto dizer o seguinte: a construção civil é igual para todos, trabalhamos com os mesmos sistemas informáticos, temos tarifários para mão-de-obra e para máquinas que despendemos, que são comuns a toda a gente. O custo da mão-de-obra de um engenheiro, na CASAIS, não é muito diferente dos da MOTA ENGIL, o que acaba por nivelar as coisas Mostrar funcionários, engenheiros Foi noutra daqui de Braga também, havia uns contactos informais entre as administrações das empresas precisamente para blindar um pouco</p>

		<p>Entrevistador – Mas por exemplo, uma mais-valia de todas as empresas são as pessoas que trabalham, é o pessoal. Quando se faz uma aliança as empresas tem de mostrar os seus engenheiros, os seus melhores trabalhadores... E pode ficar interessado...</p> <p>Entrevistado – Há uns 15 anos atrás, ou 16 anos, quando comecei a trabalhar, não foi nesta empresa, <u>foi noutra daqui de Braga também, havia uns contactos informais entre as administrações das empresas precisamente para blindar um pouco isso. Ou seja, a empresa A não ia buscar técnicos à empresa B, nem vice-versa, precisamente porque havia muito investimento, havia muita necessidade de engenheiros, e evidente que se fosse detetado um bom elemento, fosse engenheiro ou empresário, ia ser aliciado para sair.</u> Hoje em dia já não se verifica tanto, ou seja, já não existem esses acordos, evidente que existem algumas empresas em que temos mais pudor em contratar um técnico de lá. Nós contratamos agora 10 engenheiros para ir para Angola, fizemos um conjunto de obras, <u>e fomos busca-los ao mercado a outras empresas, estaríamos sempre à vontade em ir buscar os técnicos deles, já não existe esse problema hoje em dia.</u>”</p>	<p>isso. Ou seja, a empresa A não ia buscar técnicos à empresa B, nem vice-versa, precisamente porque havia muito investimento, havia muita necessidade de engenheiros, e evidente que se fosse detetado um bom elemento, fosse engenheiro ou empresário, ia ser aliciado para sair</p> <p>E fomos busca-los ao mercado a outras empresas, estaríamos sempre à vontade em ir buscar os técnicos deles, já não existe esse problema hoje em dia</p>
Eusébios	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“Entrevistador – Nesse sentido, acha que há o risco de realizar alianças com empresas que são concorrentes?”</p> <p>Entrevistado – Um risco... <u>Em tudo há um risco na vida, acho que haverá sempre um bocado mais de vantagem que desvantagens porque acho que acaba por a própria interligação e relacionamento faz as pessoas evoluírem, aprenderem alguma coisa uns com os outros. Há sempre aqui mais... Claro que há sempre uma exposição, pode sempre acontecer o risco, desde logo risco financeiro, numa situação extrema, com um associado que vai à falência, por exemplo, o outro pode ficar numa situação de responsabilidade perante o dono de obra. E ficamos aí numa esfera difícil. Obviamente que há risco no consórcio, em alturas boas se calhar há uma ideia que não existe, numa altura em que a economia atravessa fases difíceis, pode acontecer. E portanto todos esses riscos é um risco prejudicial, em relação à questão que me estava a colocar, nas parcerias e tem de ser avaliado em cada momento. É difícil... <u>Eu penso que, de uma maneira geral, quando as empresas estão de boa saúde, se calhar acaba por haver mais vantagens do que inconvenientes.</u> Quando mercado está em alta, tem mais vantagens em realmente fazer parcerias, há uma troca de experiências, potencia-se a estrutura. <u>Por outro lado, se calhar, numa época baixa, em que empresa está com dificuldades e os próprios mercados não têm grandes margens, pode potenciar riscos e há risco de consórcio acrescentar mais responsabilidades à empresa do que aquelas que inicialmente tinha.</u></u></p> <p>Entrevistador – É um risco, por exemplo, se a empresa tiver bons funcionários, funcionários de grande valor? Pode existir um risco expô-los a outra empresa?</p> <p>Entrevistado – <u>Sim, existe, existe. Já aconteceu situações dessas, devido ao facto de participarem nos consórcios poderem ser contratados por outras empresas. Já aconteceu, não é coisa assim regular regular, mas já aconteceu, quer engenheiros, financeiros, ligados à gestão. É verdade, é os riscos do negócio.</u> Empresa tem de lidar com isso da melhor maneira, <u>mas é inevitável, quando nos expomos e abrimos às parcerias naturalmente que as pessoas têm noção que os seus recursos humanos podem vir a ser solicitados pelos outros, isso já aconteceu. Mas acaba por ser uma coisa é para todos, para um lado e para outro. Mas é uma situação que acontece. Já aconteceu.</u></p> <p>Entrevistador – Não só nos recursos humanos, também pode acontecer com noutro tipo de recursos...</p> <p>Entrevistado – Sim, mas nos recursos humanos é mais frequente. E isso acontece e já passámos por situações parecidas.</p> <p>Entrevistador – E depois não cria mau ambiente?</p>	<p>Em tudo há um risco na vida, acho que haverá sempre um bocado mais de vantagem que desvantagens porque acho que acaba por a própria interligação e relacionamento faz as pessoas evoluírem, aprenderem alguma coisa uns com os outros. Há sempre aqui mais... Claro que há sempre uma exposição, pode sempre acontecer o risco, desde logo risco financeiro, numa situação extrema, com um associado que vai à falência, por exemplo, o outro pode ficar numa situação de responsabilidade perante o dono de obra.</p> <p>Eu penso que, de uma maneira geral, quando as empresas estão de boa saúde, se calhar acaba por haver mais vantagens do que inconvenientes</p> <p>Por outro lado, se calhar, numa época baixa, em que empresa está com dificuldades e os próprios mercados não têm grandes margens, pode potenciar riscos e há risco de consórcio acrescentar mais responsabilidades à empresa do que aquelas que inicialmente tinha</p> <p>Funcionários</p> <p>Sim, existe, existe. Já aconteceu situações dessas, devido ao facto de participarem nos consórcios poderem ser contratados por outras empresas. Já aconteceu, não é coisa assim regular regular, mas já aconteceu, quer engenheiros, financeiros, ligados à gestão. É verdade, é os riscos do negócio. Empresa tem de lidar com isso da melhor maneira, mas é inevitável, quando nos expomos e abrimos às parcerias naturalmente que as pessoas têm</p>

		<p>Entrevistado – Algum, há momentos que, dependendo dos casos, e dependendo de quem são as pessoas, isso também pesa quando do outro lado querem ir fazer alguma proposta, obviamente que é sempre uma área sensível e que depois passa muito pelos decisores, pelas administrações, que tem de decidir se vale a pena, porque em algumas situações pode-se criar esse mau estar. Isso é inevitável. É uma coisa para ser avaliada sempre caso a caso, mas é situação que pode acontecer no meio destas relações de consórcios e ACEs. Há muita rotação de pessoas que aconteceram via esses contactos em consórcios e ACEs, isso é inevitável.</p> <p>Entrevistador – Estava a dizer que numa relação entre empresas que estão bem as alianças são mais fáceis? Entrevistado – O que quero dizer é que haverá se calhar uma maior propensão para pensar nas vantagens...</p> <p>Entrevistador – Porque há menos riscos? Entrevistado – Porque se calhar haverá menos situações de risco, porque efetivamente num momento de grande dificuldade, por exemplo, atualmente, os riscos de uma parceria para realização de alguma empreitada, de alguma coisa, têm de ser pensados. Tem de se pensar na própria saúde financeira do consorciado. Saber se está bem, se não está bem, se pode cumprir com as obrigações, porque depois as responsabilidades têm de ser partilhadas e criam sempre depois dificuldades jurídicas, dificuldades...”</p>	<p>noção que os seus recursos humanos podem vir a ser solicitados pelos outros, isso já aconteceu. Mas acaba por ser uma coisa é para todos, para um lado e para outro. Mas é uma situação que acontece. Já aconteceu</p>
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Considera um risco realizar alianças com empresas do mesmo sector e de dimensões semelhantes? Porque? - Não. - Porque as alianças são sinónimo de alavancagem do negócio. Dito de outra forma: com alianças consegue-se ir a jogo mais vezes, apresentar mais propostas, gerir mais contratos e alavancar a capacidade financeira de cada empresa. - <u>O risco de partilha de informação é anulado com o ganho na partilha de conhecimento.</u></p>	<p>Não O risco de partilha de informação é anulado com o ganho na partilha de conhecimento.</p>
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Risco de Realização de Alianças com Empresas do mesmo Sector e de Dimensões Semelhantes: Naturalmente esta questão só poderá ser avaliada caso a caso, em função das condições de associação estabelecidas. No entanto, como atrás referi, <u>as empresas só constituem alianças se, perspectivarem que dessa associação beneficiarão mais do que individualmente e que ambas ganharão com esse facto.</u> <u>Objetivamente não vejo nenhum risco na constituição de alianças entre empresas do mesmo sector e de dimensão semelhante, em condições de mercado normais, salvaguardadas e clarificadas que estejam as regras de gestão, de execução, de financiamento e de distribuição de lucros.</u></p>	<p>As empresas só constituem alianças se, perspectivarem que dessa associação beneficiarão mais do que individualmente e que ambas ganharão com esse facto. Objetivamente não vejo nenhum risco na constituição de alianças entre empresas do mesmo sector e de dimensão semelhante, em</p>

	<p><u>Há ainda outras questões que convém regular previamente, sobretudo quando um dos consorciados detém um know-how específico, que os demais não dominam:</u></p> <p>vii. <u>Exclusividade:</u> Deverá ser previsto o princípio da exclusividade, ou seja, as partes no consórcio comprometem-se a não desenvolver nem participar, pessoalmente ou através de terceiros, em quaisquer projetos ou trabalhos que possam, de alguma forma, traduzir-se em concorrência, direta ou indireta, com a atividade do Consórcio.</p> <p>viii. <u>Confidencialidade:</u> As partes no Consorcio devem ainda comprometer-se a manter secreto, privado e confidencial, o conteúdo da informação trocada no âmbito do Consórcio, para evitar que a informação “transpire” para a concorrência.</p> <p>ix. <u>Direitos de Propriedade Intelectual:</u> Deve também ser regulado que os direitos de propriedade intelectual relacionados com o projeto alvo de Consorcio, que tenham sido desenvolvidos ou adquiridos no cumprimento das obrigações contratuais de cada uma das partes no Consórcio, pertencem à empresa que os desenvolveu/forneceu, desde a data do início da atividade de consórcio até ao seu encerramento. E salientar que em alguns casos especiais se deve prever o prolongamento por “X” anos mais para além do fim do consórcio, dependendo do grau de confidencialidade da informação em causa.</p> <p>x. <u>Penalidades:</u> Por fim, e naturalmente, estando estabelecidas regras de relacionamento é também fundamental estabelecer as penalidades decorrentes do seu incumprimento pelas partes, sob pena de as regras estabelecidas não serem imperativas e consequentes. qual se procurou juntar empresas de todas as dimensões da fileira da construção, para uma atuação conjunta de penetração em mercados externos.</p> <p>iv. <u>Alinhamento e Visão Estratégica Partilhada:</u> Se não se verificar uma coincidência relativamente a estes temas, o mais provável é que ao primeiro problema com o qual o consórcio se venha a defrontar, as posições de cada um dos consorciados se vai extremar.</p> <p>v. <u>Confiança entre os Órgãos de Gestão das Consorciadas:</u> Para além de tudo o que foi referido, é naturalmente relevante a existência de confiança entre os órgãos de gestão de cada uma das consorciadas. Esta confiança permite ultrapassar com muito maior facilidade situações de divergência e promove “brain-stormings” construtivos.</p> <p>vi. <u>Localização Geográfica:</u> Atualmente, no mundo globalizado onde vivemos, não creio que a questão geográfica se constitua como um fator relevante na escolha do parceiro. Mas como em tudo na vida, nada é determinístico! Este fator poderá ser relevante, por exemplo, se se tratar de um projeto de internacionalização e estivermos a eleger um parceiro local.</p>	<p>condições de mercado normais, salvaguardadas e clarificadas que estejam as regras de gestão, de execução, de financiamento e de distribuição de lucros.</p> <p>Há ainda outras questões que convém regular previamente, sobretudo quando um dos consorciados detém um know-how específico, que os demais não dominam: Exclusividade, Confidencialidade, Direitos de Propriedade Intelectual, Penalidades, Alinhamento e Visão Estratégica Partilhada, Confiança entre os Órgãos de Gestão das Consorciadas, Localização Geográfica.</p>
--	---	--

3.4. Vantagens e desvantagens			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador – Então que vantagens e desvantagens é que traz para a empresa a realização de alianças?</p> <p>Entrevistado – <u>A grande vantagem é enquanto se complementam. Pra mim a grande desvantagem é eu estar a dar conhecimento à minha concorrente, isto para mim é que é a grande desvantagem.</u></p> <p>Entrevistador – Mas depois vai receber...</p> <p>Entrevistado – A gente dá e recebe. E acontece muito isto. Por exemplo, a empresa tem determinados nichos de mercado onde não faz parcerias com ninguém porque são nossos, são nossos, só nós é que temos aquilo e não queremos mostrar aos outros. Se não conseguimos ir sozinhos, não vamos. ”</p>	<p>Eng. Américo Vaz</p> <p>A grande vantagem é enquanto se complementam. Pra mim a grande desvantagem é eu estar a dar conhecimento à minha concorrente, isto para mim é que é a grande desvantagem</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: Vantagens e desvantagens de uma aliança para si?</p> <p>Entrevistado: <u>As principais vantagens é aumentar a probabilidade de ganhar a obra. E se forem empresas em que cada uma tem a sua especialidade, e acrescentar valor naquilo a que é melhor, também ao nível dos resultados vai ser mais eficaz. As desvantagens: é aumentar os custos por causa da fiscalização que é feita por ambas as partes. E o risco de o projecto também...de as empresas tornarem-se de tal forma incompatíveis que o projecto não seja concluído.”</u></p>	<p>Eng. Ricardo Carvalho</p> <p>As principais vantagens é aumentar a probabilidade de ganhar a obra. E se forem empresas em que cada uma tem a sua especialidade, e acrescentar valor naquilo a que é melhor, também ao nível dos resultados vai ser mais eficaz.</p> <p>As desvantagens: é aumentar os custos por causa da fiscalização que é feita por ambas as partes. E o risco de o projecto também...de as empresas tornarem-se de tal forma incompatíveis que o projecto não seja concluído</p>
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	<p>“ Entrevistador – E vantagens e desvantagens de uma aliança entre empresas concorrentes?</p> <p>Entrevistado – Isso já foi o que eu disse há bocado, não é? Isso tem a ver com os objetivos que decorrem da aliança. <u>Ganhar mais competitividade, eventualmente mais algum conhecimento técnico em alguma área, ganhar mais algum cliente... É a mesma coisa que os objetivos.</u></p> <p>Entrevistador – E as desvantagens?</p> <p>Entrevistado – <u>As desvantagens é nós mostramos exatamente à outra empresa como trabalhamos, os nossos clientes... Se houver pouca lealdade, isso pode ser a desvantagem...”</u></p>	<p>Eng. Jorge Carneiro</p> <p>Vantagem: Ganhar mais competitividade, eventualmente mais algum conhecimento técnico em alguma área, ganhar mais algum cliente... É a mesma coisa que os objetivos</p> <p>Desvantagem: As desvantagens é nós mostramos exatamente à outra empresa como trabalhamos, os nossos clientes... Se houver pouca lealdade, isso pode ser a desvantagem...”</p>
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – E vantagens e desvantagens da aliança?</p> <p>Entrevistado – <u>As vantagens é você conseguir aceder a obras que não conseguia e entrar em mercados que sozinho seria um risco desproporcional à dimensão da empresa. E portanto, as vantagens são todas... São todas... Eu... As desvantagens das alianças estratégicas eu encontro muito poucos. Porque no fundo quando as empresas já não querem manter a relação divorciam-se e pronto. Quer dizer... As empresas só se juntam porque têm vantagem. Não se juntam porque... Eu... Esta questão das desvantagens... A única desvantagem que vejo é também partilhar o resultado... Mas quer dizer, partilham o risco, também partilham o resultado... Agora as empresas só se juntam porque têm necessidade de se juntar, não se juntam quando não vêem necessidade de se juntar, não é? É basicamente isso... Quando não vejo, há um resultado que traz uma desvantagem, não... As empresas juntam-se quando reconhecem que têm vantagens ou isso, quando não se juntam é porque não há necessidade de...”</u></p>	<p>Eng. Rodrigo Araújo</p> <p>As vantagens é você conseguir aceder a obras que não conseguia e entrar em mercados que sozinho seria um risco desproporcional à dimensão da empresa.</p> <p>Desvantagens: Muito poucos.</p> <p>As empresas só se juntam porque têm vantagem. A</p>

			única desvantagem que vejo é também partilhar o resultado... Mas quer dizer, partilham o risco, também partilham o resultado..
ABB	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: As vantagens e as desvantagens que vê numa aliança desse tipo.</p> <p>Entrevistado: <u>As vantagens são aquelas que eu comecei por te dizer portanto é o ganhar dimensão, o poder abranger obras que antes não era possível quer seja pela própria dimensão da obra ou tecnologia envolvida, ou o sítio onde a obra se faz, não é, portanto a logística que é necessária, pode não ser cá em Portugal pode ser no estrangeiro. As desvantagens é que é preciso saber lidar com, portanto, com não estar sozinho no negócio, não é. Portanto há uma partilha de proveitos e de custos e portanto também tem que haver uma partilha de decisões não é, portanto é para dividir por dois, ou por mais.”</u></p>	Eng. Paulo Ferreira As vantagens são aquelas que eu comecei por te dizer portanto é o ganhar dimensão, o poder abranger obras que antes não era possível quer seja pela própria dimensão da obra ou tecnologia envolvida, ou o sítio onde a obra se faz, não é, portanto a logística que é necessária, pode não ser cá em Portugal pode ser no estrangeiro. As desvantagens é que é preciso saber lidar com, portanto, com não estar sozinho no negócio, não é. Portanto há uma partilha de proveitos e de custos e portanto também tem que haver uma partilha de decisões não é, portanto é para dividir por dois, ou por mais
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – Quais são as vantagens e as desvantagens de criar uma aliança com uma empresa que é sua concorrente?</p> <p>Entrevistado – <u>A principal vantagem... As parcerias que se estabelecem, a diminuição do risco... Convinha... Podemos estar a falar de uma aliança estratégica. Obviamente que um consórcio quando quer uma obra, tem objetivo diferente de uma parceria para a aquisição de uma empresa por exemplo. Quando falamos em obra, tem a ver com questões de alvará, com questões de sinergias, com a capacidade de cumprir determinados prazos... As principais razões e as principais vantagens... as desvantagens... São muitos a dirigir uma obra... naquelas alianças mais estratégicas, por exemplo, a internacionalização, eu penso que aqui a principal vantagem tem tudo a ver com... Normalmente tentamo-nos aliar a alguém que já tenha alguma experiência, alguma experiência já acumulada... Para diminuir o risco...</u></p> <p>Entrevistador – Fazer diversificar o negócio, por exemplo, o caso das águas, não é?</p> <p>Entrevistado – O caso das águas teve algumas particularidades... Pra além de ser um bom negócio, também nos permitiu ganhar adquirir obras. São concessões que têm muito investimento para fazer, investimento em termos de rede de abastecimento de água e saneamento e nós estando lá na área, garantimos a execução dessas obras. E portanto, também ter essa vertente do lado da decisão. ”</p>	Eng. Leonel Rodrigues A principal vantagem... As parcerias que se estabelecem, a diminuição do risco... Desvantagem: São muitos a dirigir uma obra... naquelas alianças mais estratégicas, por exemplo, a internacionalização, eu penso que aqui a principal vantagem tem tudo a ver com... Normalmente tentamo-nos aliar a alguém que já tenha alguma experiência, alguma experiência já acumulada... Para diminuir o risco...
FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens, numa aliança entre duas empresas concorrentes?</p> <p>Entrevistado: <u>É assim, no fundo essa tem sido um bocadinho a nossa conversa. Já há pouco falámos de vantagens e desvantagens. Começando pelas vantagens...é o lobby, é melhorar o portfolio, é enriquecer alvará, é aprender com o parceiro. Aprender e ensinar, com a troca de experiências. É aumentar a capacidade, até a possibilidade de fazer determinadas obras que quer pela especificidade, ou pela dimensão sozinhos não poderíamos lá estar. E essencialmente, é isso, em termos de vantagens. Desvantagens, é expormo-nos, dar-mos a conhecer à outra empresa a nossa equipa e a nossa forma de trabalhar...desde softwares, a organização, organização funcional a nível de pagamentos, a forma de fazer as coisas, etc. Portanto, é abrir um bocado o jogo. E é o risco de a outra empresa passar por dificuldades e nós termos de assumir as responsabilidades. Essencialmente, é isso.”</u></p>	Eng. Nuno Almeida Vantagens: é o lobby, é melhorar o portfolio, é enriquecer alvará, é aprender com o parceiro. Aprender e ensinar, com a troca de experiências. É aumentar a capacidade, até a possibilidade de fazer determinadas obras que quer pela especificidade, ou pela dimensão sozinhos não poderíamos lá estar. E essencialmente, é isso, em termos de vantagens Desvantagens: é expormo-nos, dar-mos a conhecer à outra empresa a nossa equipa e a nossa forma de trabalhar...desde softwares, a organização, organização funcional a nível de pagamentos, a forma de fazer as coisas, etc. E é o risco de a outra empresa passar por dificuldades e nós termos de assumir as responsabilidades
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“ Entrevistador – Muito bem... vantagens e desvantagens de uma aliança...?</p> <p>Entrevistado – <u>Sinceramente, não vejo muitas desvantagens porque... Só vejo vantagens. As alianças ou os consórcios ou os agrupamentos... eu acho que é muito profícuo de forma a permitir competitividade. Porque ao adotarmos isto, estamos a ser mais competitivos. Que o risco da empresa num determinado investimento é menor porque é a meias, ou é tripartido... e acho que um consórcio desde que as pessoas seja, pronto, cumpridoras, só tem vantagens... Agora depende das obras. Em obras pequenas, há situações... quando se promove um consórcio é porque é mais vantajoso... senão não se fazia consórcios. Como</u></p>	

		<p><u>há partilha de risco, também vai haver partilha do lucro. Às vezes pode haver interesse por uma obra for demasiado grande, a empresa por este motivo ou outro não tem capacidade de resposta, interessará ter alguém para dar mais dimensão.</u></p> <p>Entrevistador – Mas, por exemplo, numa fusão, tem a desvantagem do desemprego, não é? Porque as empresas ao fundirem-se, podiam despedir muita gente. Entrevistado – Ou não, não sei...</p> <p>Entrevistador – Não acha? Entrevistado – Não sei. Eu acompanhei relativamente de perto, porque é recente, a fusão da OPCA com a Sopol... eu acho que ali houve mais... <u>enfim foi um bocadinho antes desta crise, houve mais incompatibilidades uns com outros porque, enfim há um fusão de duas empresas, tem de haver sempre um que manda e eu admito que quem manda toma ascendente sobre os outros.</u> Se a FDO se fundir com a empresa X, leva a malta da FDO, se a FDO vai liderar... a malta da FDO vai ter sempre um ascendente da malta da empresa X. Pronto, não sei, eu nunca trabalhei numa empresa que tivesse sido... que tava numa situação do género, portanto não sei, mas admito que haja despedimentos, porque, enfim... há-de haver uma que vai sempre o líder, como é o caso da Sopol foi para a OPCA.”</p>	<p>Eng. Rui Teixeira Sinceramente, não vejo muitas desvantagens porque... Só vejo vantagens Porque ao adotarmos isto, estamos a ser mais competitivos. Que o risco da empresa num determinado investimento é menor porque é a meias, ou é tripartido... Como há partilha de risco, também vai haver partilha do lucro. Às vezes pode haver interesse por uma obra for demasiado grande, a empresa por este motivo ou outro não tem capacidade de resposta, interessará ter alguém para dar mais dimensão. Enfim foi um bocadinho antes desta crise, houve mais incompatibilidades uns com outros porque, enfim há um fusão de duas empresas, tem de haver sempre um que manda e eu admito que quem manda toma ascendente sobre os outros</p>
	<p>Eng. António Velo so (AD)</p>	<p>“ Entrevistador – Na sua opinião quais são as principais vantagens e desvantagens de uma aliança estratégica? Entrevistado – Já tinha dito antes. <u>As vantagens são partilha de risco, aumento das competências, maior capacidade financeira, poder concorrer a obras de outra dimensão. O risco... Estas são as vantagens. As desvantagens são trabalhar com alguém que se possa conhecer menos, alguma conflitualidade que possa existir, fruto de uma aliança entre pessoas, que à partida não têm grande relação. Estas são as principais desvantagens.</u>”</p>	<p>Eng. António Veloso As vantagens são partilha de risco, aumento das competências, maior capacidade financeira, poder concorrer a obras de outra dimensão As desvantagens são trabalhar com alguém que se possa conhecer menos, alguma conflitualidade que possa existir, fruto de uma aliança entre pessoas, que à partida não têm grande relação. Estas são as principais desvantagens</p>
<p>Britalar</p>	<p>Eng. Américo Reis (AD)</p>	<p>“ Entrevistador – Vantagens e desvantagens que vê numa aliança entre empresas concorrentes. Entrevistado – <u>Vantagens têm a ver com o aproveitar o conhecimento umas das outras, o aproveitar o saber da outra empresa também, aproveitar no bom sentido. O tirar proveito das características próprias de cada uma das empresas.</u> Vou-lhe dar um exemplo. No BRAGA PARK fizemos um consórcio com a JOTAGOMES. Eu, como trabalhei na JOTAGOMES, tinha conhecimentos de muita gente da JOTAGOMES. Sabia, tive lá muito tempo, tive lá 16 anos. Conhecia pessoas que ainda lá estavam, (___) tinha sido meu adjunto, com o Ricardo. Tinha sido meu adjunto. E portanto, como eu tinha conhecimento, acho que beneficiou-se porque conhecia as pessoas e sabia onde podiam encaixar melhor. A obra continuou com uma gestão única, com as duas empresas a trabalharem as duas para a obra, aproveitando os departamentos de compras e de aprovisionamento de cada uma das empresas, os contactos que cada uma tinha, os modelos de negócio que cada uma conseguia obter, e depois fazê-los convergir para a obra. Funcionou muito bem. Também aqui ajudado um pouco pelo conhecimento que eu tinha, como as pessoas podiam de conjugar, e eu sabia quem era. A JOTAGOMES tinha posto para ficar como Diretor da obra, adjunto, sabia que eu tinha certas características e que seria poderia ser bom em determinado tipo de funções. E acho que isso deu uma vantagem ao nível do meu conhecimento, aqui uma questão pessoal. Mas transponto para uma questão geral, acho que isto pode ser aproveitado. A JOTAGOMES tem valências que nós não temos, nos tínhamos valências que a JOTAGOMES não teria, e portanto esta conjugação, acho que pode ser aproveitada para a obra. Outra coisa tem a ver com a parte financeira, como é lógico.</p> <p>Entrevistador – A tal partilha de risco... Entrevistado – Sim, a tal partilha de risco, a tal partilha também dos compromissos que cada uma das empresas tem que</p>	<p>Vantagens têm a ver com o aproveitar o conhecimento umas das outras, o aproveitar o saber da outra empresa também, aproveitar no bom sentido. O tirar proveito das características próprias de cada uma das empresas Vantagens: Sim, a tal partilha de risco, a tal partilha também dos compromissos que cada uma das empresas tem que assumir, ganho de dimensão Desvantagens: As desvantagens serão o termos..., o não estarmos “à vontade” para, ou seja, temos de conciliar aquisições, temos que negociar, temos que conciliar estratégias, e isto às vezes pode funcionar mal Falta de poder de decisão? Exatamente. Pode funcionar bem e felizmente na maior parte dos casos tem funcionado bem, mas pode funcionar mal também, às vezes é a principal desvantagem de um consórcio</p>

		<p><u>assumir.</u></p> <p>Entrevistador – Ganho de dimensão... Entrevistado – <u>Também, também.</u> No parque escolar foi para ganhar dimensão, havia exigências que o parque escolar fazia ao nível de quadros, ao nível de alvarás, exigia que fizéssemos uma parceria, nós não conseguíamos concluir, e a ABB também não conseguia concluir sozinha. E pela dimensão da obra, também.</p> <p>Entrevistador – E desvantagens? Entrevistado – <u>As desvantagens serão o termos..., o não estarmos “à vontade” para, ou seja, temos de conciliar aquisições, temos que negociar, temos que conciliar estratégias, e isto às vezes pode funcionar mal.</u></p> <p>Entrevistador – O que pode funcionar mal? Entrevistado – <u>Não terem, terem de estar dependentes de outros.</u></p> <p>Entrevistador – Falta de poder de decisão? Entrevistado – <u>Exatamente. Pode funcionar bem e felizmente na maior parte dos casos tem funcionado bem, mas pode funcionar mal também, às vezes é a principal desvantagem de um consórcio.”</u></p>	
	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“ Huhum... e então quais é que acha que são as vantagens e as desvantagens de ter uma aliança com concorrentes? Com uma empresa que normalmente é concorrente...</p> <p>Sim sim... Bem, as vantagens são todas aquelas que eu já enumerei. <u>Portanto, temos a vantagem de conseguir em vez de estar a concorrer com ele, estou a concorrer associado com essa empresa e portanto tenho mais vantagens. Desvantagens, é que ele vai ficar a conhecer o nosso método de trabalhar, já me tem acontecido isso ... empresas que depois aparecem e vão ganhar uma obra exactamente da mesma maneira, num caso concreto, não estou a dizer agora... fazem aquilo que nós faríamos e conseguem ganhar por uma unha negra, essa é a desvantagem.</u> Mas hoje em dia, por exemplo, em que as coisas estão... a maior parte das empreitadas públicas estão... as propostas são apresentadas através de uma plataforma electrónica em que depois tenho acesso a tudo aquilo eu apresentei, portanto, essa vantagem já é um bocado esbatida. Na realidade tudo aquilo que não (___) aquela proposta. E isso nós começamos até a conhecer as pessoas, começamos a perceber como é que eles fechariam aquela empreitada, que valor é que eles dariam... porque do ponto de vista técnico nós vamos pro mercado e com um bocado de sorte chegamos praticamente todos ao mesmo número. Depois, cada um vai estudar aqueles números de uma determinada forma e vai enfim pensar em determinados pressupostos para chegar a um valor final. <u>Essa forma de chegar a esse valor final é que cada empresa tem mais ou menos a sua forma de pensar, é claro que vamos ficando a conhecer a forma de pensar dos outros e eles vão conhecendo a nossa. Mas enfim, não há outra hipótese.</u></p> <p>Lá está... é uma desvantagem... <u>Mas é uma desvantagem muito limitada. Quer dizer, é uma desvantagem... não é por aí, não é por aí. Não é porque eles vão ficar a saber a nossa forma de atuar que deixamos de fazer um acordo com uma determinada empresa para concorrer a uma determinada obra.”</u></p>	<p>Eng. Lopes da Silva Vantagens: Portanto, temos a vantagem de conseguir em vez de estar a concorrer com ele, estou a concorrer associado com essa empresa e portanto tenho mais vantagens. Desvantagens, é que ele vai ficar a conhecer o nosso método de trabalhar, já me tem acontecido isso ... empresas que depois aparecem e vão ganhar uma obra exactamente da mesma maneira, num caso concreto, não estou a dizer agora... fazem aquilo que nós faríamos e conseguem ganhar por uma unha negra, essa é a desvantagem. Essa forma de chegar a esse valor final é que cada empresa tem mais ou menos a sua forma de pensar, é claro que vamos ficando a conhecer a forma de pensar dos outros e eles vão conhecendo a nossa. Mas enfim, não há outra hipótese. Lá está... é uma desvantagem... Mas é uma desvantagem muito limitada. Quer dizer, é uma desvantagem... não é por aí, não é por aí. Não é porque eles vão ficar a saber a nossa forma de atuar que deixamos de fazer um acordo com uma determinada empresa para concorrer a uma determinada obra.</p>
R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	“ Entrevistador: Vantagens e desvantagens de criar uma aliança?	Vantagem de uma aliança no sector da construção, é poder ter volume. Volume de capacidade técnica,

		<p>Entrevistado: A vantagem é uma, é poder...a vantagem de uma aliança no sector da construção, é poder ter volume. Volume de capacidade técnica, volume de capacidade financeira. Capacidade de negociação na banca. Porque cada vez mais...agora cada vez menos, as empresas usam recursos alheios, para ir para a banca, não é? <u>Portanto, quando se quer anunciar ao banco uma linha de crédito a dois/três anos, a banca vê melhor por ser dividido por vários, nisto há...num regime de ACE um bocado solidário, não é bem, mas é um bocado. Os bancos também vêm com bons olhos o risco ser dividido por vários, por várias empresas, vários grupos.</u> Portanto, eu acho que isso é uma vantagem. Poder negociar, poder ir a obras grandes. Poder entrar em situações que não fariam sentido, porque não tinha capacidade, e seria um risco. A desvantagem...tem muitas. É a aliança não liderar...por si só. Por si só...não liderar formal, mas lidera informalmente um consórcio.</p> <p>Entrevistador: Quer dizer, não liderar, não ter poder de decisão...</p> <p>Entrevistado: Sim, mas depois lidera, comanda, condiciona e...condiciona os negócios e condiciona. Acaba por estar, um bocado adiantado. Acaba por estar. Aquela questão de que a Way2b não podia estar a restringir negócios, é porque alguém que já viu oportunidade de negócio nesses mercados, está com prespectivas de avançar sozinho, não é? Em que já não há risco. Então decidem, “olha, vamos tirar isto daqui, que eu quero ir para lá sozinho”, ou porque “eu já arranjei um chinês, vou para lá com o chinês”. Não é na China bem, mas...eu estou a dar o exemplo da China, porque não posso associar a casos concretos, que depois você vai-se aperceber. Portanto, essa é uma desvantagem, há uma responsabilidade e depois os outros ficam um bocado ali...e depois sair a meio de um negócio, não fica bem. Pronto, a liderança informal na parte do negócio. Esse é o principal, mais do que as obras andarem mal, um interpretar mal e a obra não ser toda uniforme. Se a obra for entregue martelada. Pode dar origem a conflitos internos no próprio consórcio. Eu penso que é mais a nível de culpas. São esses de facto os riscos da coisa.”</p>	<p>volume de capacidade financeira. Capacidade de negociação na banca.</p> <p>Portanto, quando se quer anunciar ao banco uma linha de crédito a dois/três anos, a banca vê melhor por ser dividido por vários, nisto há...num regime de ACE um bocado solidário, não é bem, mas é um bocado. Os bancos também vêm com bons olhos o risco ser dividido por vários, por várias empresas, vários grupos</p> <p>Poder negociar, poder ir a obras grandes. Poder entrar em situações que não fariam sentido, porque não tinha capacidade, e seria um risco. A desvantagem...tem muitas. É a aliança não liderar...por si só. Por si só...não liderar formal, mas lidera informalmente um consórcio</p>
Eng. Cristina Sá (AD)		<p>“ Entrevistador: E as vantagens e desvantagens de criar uma aliança?”</p> <p>Entrevistado: <u>Bem, as vantagens é, nós poderemos concorrer a obras com mais dimensão.</u> Porque se estamos a falar de grandes empresas de construção civil – já por elas são grandes – quer dizer que, se juntar duas ou três vou ter uma capacidade muito maior de realizar qualquer tipo de obra. Portanto, a vantagem será essa, essencialmente, <u>Reunir sinergias para conseguir ter objetivos maiores.</u> Desvantagens...a desvantagem é que tu não andas sozinho. Tens que seguir – pode ser uma desvantagem ou não, mas normalmente, acaba por ser, não é? Nós queremos seguir todos um caminho, mas temos as nossas ideias, pronto as nossas divergências entre todos, e terão de ser colmatadas com regulamentos, com os conselhos de administração. O facto de não poderes decidir sozinho, não é? Nunca tens a decisão na tua mão...”</p>	<p>Eng. Cristina Sá</p> <p>Bem, as vantagens é, nós poderemos concorrer a obras com mais dimensão.</p> <p>Reunir sinergias para conseguir ter objetivos maiores</p> <p>Desvantagens: a desvantagem é que tu não andas sozinho. Tens que seguir – pode ser uma desvantagem ou não, mas normalmente, acaba por ser, não é? Nós queremos seguir todos um caminho, mas temos as nossas ideias, pronto as nossas divergências entre todos, e terão de ser colmatadas com regulamentos, com os conselhos de administração. O facto de não poderes decidir sozinho, não é? Nunca tens a decisão na tua mão...</p>
J.Gomes	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p><u>Vantagens: “Diminuir o risco... Acrescentar know-how... Há uma redefinição de escala... Tudo isto, não é?”; “É... é no fundo, se o know-how de cada uma delas é muito semelhante, a grande vantagem é a dimensão.</u> Aquela empresa, a minha empresa e nós todos somos muitos mais... <u>A grande vantagem de facto além da partilha do risco é a capacidade de criar valor, de sozinhos... Só por si a obra tem o seu leque de parceiros, de fornecedores, de empreiteiros... Mas junto com outra empresa esse leque aumenta, quer dizer mais de escolha, mais de uma opção é muito maior... Quando se está num consórcio, a probabilidade de negócio e de tirar valor daí é muito maior.”;</u></p> <p>“Essa é a vantagem que eu já disse... <u>É efetivamente a questão da escala para os mercados internacionais é fundamental porque as empresas pequenas que nós somos eventualmente ir para fora, não é fácil. Não é fácil porque tem muitas dificuldades de implementação, tem efetivamente um mercado muito competitivo a nível internacional e empresas pequenas como a nossa não têm ainda escala, têm que entrar nos mercados de forma serena, devagar, com pequenos progressos, pra terem escala. Enquanto se fossem empresas de dimensão, podiam entrar no mercado internacional com maior agressividade, com contatos maiores... Isso é mutilado. As empresas isoladamente procuram o mercado exterior, vão continuar a criar alternativas ao mercado nacional que tá muito fechado, as de dimensão pequena não podem avançar grandes projetos em primeira linha sem irem efetivamente com calma, não é que não tenham know-how adquirido mas o mercado externo mas exige investimento inicial que as empresas neste momento não têm capacidade para o fazer; nem têm parceiro ao nível da banca que permita ir com um grande projeto de forma sustentada e isso é preciso ter parceiros ao nível de financiamento</u></p>	<p>Vantagens: “Diminuir o risco... Acrescentar know-how... Há uma redefinição de escala... Tudo isto, não é?”; “É... é no fundo, se o know-how de cada uma delas é muito semelhante, a grande vantagem é a dimensão</p> <p>A grande vantagem de facto além da partilha do risco é a capacidade de criar valor, de sozinhos...</p> <p>Mas junto com outra empresa esse leque aumenta, quer dizer mais de escolha, mais de uma opção é muito maior... Quando se está num consórcio, a probabilidade de negócio e de tirar valor daí é muito maior</p> <p>É efetivamente a questão da escala para os mercados internacionais é fundamental porque as empresas pequenas que nós somos eventualmente ir para fora, não é fácil.</p>

	<p>bancário que muitas vezes não existe e isso é realmente grave...”</p> <p>Desvantagens: <u>“As desvantagens tem a ver com o ADN de cada empresa, muitas vezes. No fundo, cada empresa tem, mesmo tendo a mesma estratégia... Porque há sempre, no fundo é o aumento do mercado operacional, é consolidação da sua atividade própria, muitas vezes mesmo a estratégia sendo a mesma, as empresas têm uma forma diferente de fazerem cumprir este objetivo. E depois a empresa tem um ADN próprio, um histórico, um acumular de anos e anos a fazer as coisas de uma forma e essa é a questão de que eu falava. De resto, a construção civil é toda igual, faz-se toda da mesma maneira, o que se faz nas empreitadas _____ é tudo igual para as empresas, mas depois sob o ponto de vista do desempenho interno as empresas são muito diferentes. E isto faz toda a diferença às vezes num melhor ou pior entendimento. A vantagem que aqui em Braga... As empresas de Braga, decorrente de muitos anos de relações, de partilha, destas parcerias que foram seguindo, foram-se ajustando à forma de estar sobretudo da organização no mercado, os seus objetivos são muito semelhantes, o seu corpo técnico muitas vezes é cruzado, ou seja, muitas vezes estão no quadro de uma empresa e de outras... Isto faz com que, sob o ponto de vista da organização das empresas ela seja muito semelhante, muito transversal, organismos repartidos, métodos de organização, o corpo técnico... O corpo técnico na generalidade das empresas com a nossa dimensão, o corpo técnico com promoção académica, com crescimento semelhante, com formação interna semelhante... Isso faz com que sob o ponto de vista da união e da organização dos próprios agrupamentos, isso seja mais facilitado. A grande questão é muitas vezes, efetivamente, nós termos uma situação, o nosso parceiro ter outra, melhor ou pior, são todas diferentes e depois as situações, quer dizer... Mas na generalidade, eu hei-de dizer das parcerias que fizemos, dos consórcios que fizemos, dos agrupamentos que completamos, temos mostrado facilidade de entendimento, por isso não tem...”</u></p> <p>Entrevistador – Mas também tem que dividir mais? Entrevistado – Como?</p> <p>Entrevistador – Aquilo que ganha tem que dividir mais... Entrevistado – Repare, <u>obviamente</u> quando se vai... O ganhar aqui depende do negócio. Uma coisa é ganhar com contacto operacional, numerário, outra coisa é ganhar o que nestes setores é fundamental que é ganhar mais clientes, ganhar mais visibilidade, termos a capacidade de ocuparmos um papel semelhante mas com valor inferior, não é... Muitas vezes o... Às vezes... <u>Esta parceria permite muitas vezes potenciar ganhos que eu não vou pensar, fazes tu sozinho ganhas tu o dinheiro todo... Muitas vezes isto não é assim tão direto...efetivamente depois consegue-se agudizar relações complexas, consegue-se uma agressividade no mercado por uma empresa maior e por relações o outro parceiro traz que potenciam um determinado valor que sozinha a empresa não conseguia...</u></p> <p>Entrevistador – Mas também está a criar valor à outra empresa... Entrevistado – O conceito de agrupamento, de parceria é esse... Temos que fazer o projeto, é aquele contrato. <u>Não é aquela empresa que vai ganhar dinheiro ou a outra, é aquele contrato que vai ganhar dinheiro.</u> Se a <i>JGomes</i> o fizer sozinho teria um valor projetado x, se o vai fazer pode ser x mais 5 ou x mais “s” e depois a divisão ser feita na mesma. A questão aqui é fazer a obra, senão muitas vezes nem se fazia a obra, quer dizer, muitas vezes a parceria é que permite fazer os contratos, é que permite estar no mercado, é que permite uma aproximação com aquele cliente ou com outro cliente e isso é fundamental.</p>	<p>Desvantagens: As desvantagens tem a ver com o ADN de cada empresa, muitas vezes. No fundo, cada empresa tem, mesmo tendo a mesma estratégia... Porque há sempre, no fundo é o aumento do mercado operacional, é consolidação da sua atividade própria, muitas vezes mesmo a estratégia sendo a mesma, as empresas têm uma forma diferente de fazerem cumprir este objetivo</p> <p>Esta parceria permite muitas vezes potenciar ganhos que eu não vou pensar, fazes tu sozinho ganhas tu o dinheiro todo... Muitas vezes isto não é assim tão direto...efetivamente depois consegue-se agudizar relações complexas, consegue-se uma agressividade no mercado por uma empresa maior e por relações o outro parceiro traz que potenciam um determinado valor que sozinha a empresa não conseguia</p> <p>Não é aquela empresa que vai ganhar dinheiro ou a outra, é aquele contrato que vai ganhar dinheiro.</p>
Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador – Que vantagens é que as alianças têm? Entrevistado – Um pouco aquilo que já disse... a vantagem... as sinergias que se ganham, poupanças de estrutura, ganhos de capacidade em termos de abordagem, dimensão, confiança mesmo para a própria banca e para os investidores que o risco está diluído e que a empresa que, neste momento menos bom e que possa ter dificuldades numa determinada área, vai cumprir... <u>Aspectos negativos há um à partida, desde logo, a questão quando se dá uma fusão, por exemplo, das empresas fazerem algum sacrifício no futuro, ajustamentos nos colaboradores... é normal que haja um despedimento significativo de pessoas... próprio; a questão da posição dos próprios acionistas que deixam de ser donos de uma empresa e passam a ser donos de parte de outra empresa... e têm que concordar... a decisão que era da empresa deixa de ser, tem que ser partilhada, talvez possa ser</u></p>	Dr. Luís Filipe

		<p><u>uma desvantagem do ponto de vista pessoal. Às vezes do ponto de vista do negócio é uma vantagem porque passa a agregar mais, se calhar uma maior discussão dos dinheiros...</u>”</p>	<p>Vantagens: as sinergias que se ganham, poupanças de estrutura, ganhos de capacidade em termos de abordagem, dimensão, confiança mesmo para a própria banca e para os investidores que o risco está diluído e que a empresa que, neste momento menos bom e que possa ter dificuldades numa determinada área, vai cumprir...</p> <p>Desvantagens: , a questão quando se dá uma fusão, por exemplo, das empresas fazerem algum sacrifício no futuro, ajustamentos nos colaboradores... é normal que haja um despedimento significativo de pessoas... próprio; a questão da posição dos próprios accionistas que deixam de ser donos de uma empresa e passam a ser donos de parte de outra empresa... e têm que concordar... a decisão que era da empresa deixa de ser, tem que ser partilhada, talvez possa ser uma desvantagem do ponto de vista pessoal. Às vezes do ponto de vista do negócio é uma vantagem porque passa a agregar mais, se calhar uma maior discussão dos dinheiros...</p>
Casais	Eng. António Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Quais as principais vantagens e desvantagens de uma aliança estratégica para si?</p> <p>Entrevistado – <u>As vantagens... Tenho duas experiências, tenho experiência no mercado internacional e no mercado nacional. No internacional as coisas são mais claras, tem a ver com poder e ascensão...</u> As vantagens são evidentes, porquê? Se eu tenho uma mais-valia numa área, eu entro com aquele custo, o outro com outro custo, verticalmente. Aqui, o que fazemos em Portugal é ao contrário, eu tenho um custo, e acabam por ter custos indiretos a duplicar. No agrupamento vertical, que é o que devia ser, as coisas são melhores. <u>As grandes vantagens têm a ver com a maior capacidade de resposta, principalmente em situações que se está com muito trabalho, alguém vai ajudar. Há necessidade de recursos humanos, de equipamento, e há sempre um que tem mais e partilha. É sempre diferente. Ter os recursos é mais fácil tendo duas empresas. Há falta de recursos, temos duas opções, ou vamos a um lado ou a outro. É ter mais força, mais dimensão, ter recursos mais facilmente disponíveis, melhores recursos,</u> por exemplo, eu tenho um equipamento bom mas o outro tem melhor, numa área, noutra área tenho eu. Isso depois em termos financeiros também porque estamos a dividir risco. Uma coisa é ir sozinho e correr o risco todo, outra coisa é ir com duas ou três. Se correr mal, o mal é dividido. Se correr bem, também é dividido. <u>A divisão de risco é um fator muito importante.</u></p> <p>Entrevistador – E as desvantagens?</p> <p>Entrevistado – <u>Desvantagens é... Eu não vejo muitas desvantagens. Abrir o negócio, a forma de trabalhar... eu não vejo isso como uma desvantagem. Como desvantagem vejo, primeiro, se não houver bom entendimento é um risco, juntar duas pessoas é como juntar duas empresas. Um casamento nunca é para a vida, infelizmente não é mar de rosas. Desvantagens é o potencial desentendimento, deixe-me ver mais, é essencialmente isso.”</u></p>	<p>Eng. António Araújo</p> <p>As vantagens... Tenho duas experiências, tenho experiência no mercado internacional e no mercado nacional. No internacional as coisas são mais claras, tem a ver com poder e ascensão</p> <p>As grandes vantagens têm a ver com a maior capacidade de resposta, principalmente em situações que se está com muito trabalho, alguém vai ajudar. Há necessidade de recursos humanos, de equipamento, e há sempre um que tem mais e partilha. É sempre diferente. Ter os recursos é mais fácil tendo duas empresas. Há falta de recursos, temos duas opções, ou vamos a um lado ou a outro. É ter mais força, mais dimensão, ter recursos mais facilmente disponíveis, melhores recursos</p> <p>A divisão de risco é um fator muito importante.</p> <p>Desvantagens é... Eu não vejo muitas desvantagens Como desvantagem vejo, primeiro, se não houver bom entendimento é um risco, juntar duas pessoas é como juntar duas empresas. Um casamento nunca é para a vida, infelizmente não é mar de rosas. Desvantagens é o potencial desentendimento, deixe-me ver mais, é essencialmente isso</p>
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“ Entrevistador – Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens numa aliança entre empresas concorrentes?</p> <p>Entrevistado – <u>As vantagens são aquelas que eu enumerei, acrescentar valor, diminuição de risco, ou partilha de risco e complementaridade. Em termos de aspetos negativos, é a dificuldade adicional de fazer a obra, ou seja, quando somos nós a fazer a obra, nós próprios, nós fazemos de acordo com o processo normal da casa. Ou seja, somos empresa certificada, com</u></p>	

		<p>procedimentos de segurança, temos uma série de procedimentos próprios para atuar, de todos os departamentos, e ainda os procedimentos próprios da segurança, de qualidade do ambiente, que assim nos obriga, porque somos habilitados, temos essas certificações. Ou seja, já temos trabalho que chegue para fazer o nosso próprio trabalho. <u>Quando fazemos uma parceria temos de ter trabalho adicional porque tudo tem de ser decidido em conjunto. Portanto, obriga a ter mais interação com o parceiro para poder gerir o risco de trabalho, que se fossemos só nós geríamos mais facilmente.</u>”</p>	<p>Eng. Hélder Silva Vantagens: Acrescentar valor, diminuição de risco, ou partilha de risco e complementaridade. Desvantagens: É a dificuldade adicional de fazer a obra, ou seja, quando somos nós a fazer a obra, nós próprios, nós fazemos de acordo com o processo normal da casa. Quando fazemos uma parceria temos de ter trabalho adicional porque tudo tem de ser decidido em conjunto. Portanto, obriga a ter mais interação com o parceiro para poder gerir o risco de trabalho, que se fossemos só nós geríamos mais facilmente</p>
Eusebios	Dr. Rui Peixoto (AD)	<p>“ Entrevistador – Quais principais vantagens e desvantagens de se fazer alianças entre empresas concorrentes? Entrevistado – <u>Vantagens é potenciar a capacidade produtiva para aceder a outras obras que sozinho não se conseguia, e numa perspetiva que isso consiga margens superiores. Desvantagem é sobretudo se calhar neste sentido, há uma exposição ao risco do parceiro, que tem ou que não tem, e também ele próprio ficar exposto ao risco de quem está do outro lado. Há troca de experiência que faz sempre sentido porque as empresas vão partilhando alguma coisa e isso também as faz evoluir internamente, em termos de meios de trabalho. Fazer comparações com outras empresas também é bom porque vamos aprendendo, se achamos que realmente eles funcionam naquele ponto um pouco melhor.</u>”</p>	<p>Vantagens: Potenciar a capacidade produtiva para aceder a outras obras que sozinho não se conseguia, e numa perspetiva que isso consiga margens superiores. Desvantagens: Há uma exposição ao risco do parceiro, que tem ou que não tem, e também ele próprio ficar exposto ao risco de quem está do outro lado. Há troca de experiência que faz sempre sentido porque as empresas vão partilhando alguma coisa e isso também as faz evoluir internamente, em termos de meios de trabalho. Fazer comparações com outras empresas também é bom porque vamos aprendendo, se achamos que realmente eles funcionam naquele ponto um pouco melhor</p>
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Que vantagens e desvantagens vê na realização de uma aliança com um concorrente? - <u>Vantagens: ir a jogo mais vezes, apresentar mais propostas, gerir mais contratos e alavancar a capacidade financeira de cada empresa, mitigação de risco, aumento das referências curriculares, ampliação das competências e da oferta ao cliente, multiplicação da capacidade de oferta, aumento da capacidade financeira e de tesouraria, partilha de meios humanos, melhor gestão de técnicos e materiais alocados aos projetos, partilha na gestão de stocks.</u> - <u>Desvantagens: só há desvantagens quando uma das empresas tem muito mais experiência em consórcios do que a outra. Ou seja, quando a capacidade e conhecimentos de gestão de alianças de uma supera largamente a da outra. Essa situação poderá gerar um ganho desigual, que levará à perda de confiança e conflitos entre as consorciadas.</u></p>	<p>Vantagens: ir a jogo mais vezes, apresentar mais propostas, gerir mais contratos e alavancar a capacidade financeira de cada empresa, mitigação de risco, aumento das referências curriculares, ampliação das competências e da oferta ao cliente, multiplicação da capacidade de oferta, aumento da capacidade financeira e de tesouraria, partilha de meios humanos, melhor gestão de técnicos e materiais alocados aos projetos, partilha na gestão de stocks. Desvantagens: só há desvantagens quando uma das empresas tem muito mais experiência em consórcios do que a outra. Ou seja, quando a capacidade e conhecimentos de gestão de alianças de uma supera largamente a da outra. Essa situação poderá gerar um ganho desigual, que levará à perda de confiança e conflitos entre as consorciadas.</p>

Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Vantagens e Desvantagens das Alianças: Relativamente às vantagens já tive anteriormente a oportunidade de as enumerar. No que respeita às desvantagens, ou melhor dizendo, questões a acautelar no ato do estabelecimento da aliança/parceria, <u>há algumas que convém pré-estabelecer para evitar discussões ou desentendimentos futuros, tais como:</u></p> <p>i. <u>Forma de governo da parceria e método de tomadas decisão:</u> Por mais que exista alinhamento de posições, no decorrer da execução dos contratos surgem sempre questões fraturantes (geradoras de posições distintas dos parceiros). Deste modo é necessário ter bem clara a forma de resolução destas diferenças de opinião sob pena de o projeto entrar num impasse;</p> <p>ii. <u>Metodologia de Orçamentação e apresentação de propostas:</u> Este é um dos temas mais sensíveis nas parcerias. De facto, sem prejuízo de as empresas estarem coligadas para perseguirem um objetivo comum, não deixam de ter conflitos de interesse no âmbito da parceria. A título de exemplo veja-se a situação seguinte: Duas construtoras constituem uma aliança para se apresentarem a um dado concurso. Para tanto, executaram previamente uma divisão da obra entre si, que cada uma delas vai orçar. É aqui que invariavelmente se regista a possibilidade de existência de conflitos de interesse. Cada uma das empresas vai procurar maximizar a sua parte do orçamento pois, caso ganhem o concurso irá executar o lote que lhe foi previamente assignado obtendo consequentemente ganhos financeiros adicionais. No entanto, do ponto de vista da parceria, este tipo de atuação prejudica globalmente o consórcio, dado que se os preços são maximizados, a proposta como um todo sai prejudicada do ponto de vista da sua competitividade. É portanto necessário criar mecanismos de harmonização, nomeadamente de preços unitários, para que a proposta seja equilibrada e competitiva;</p> <p>iii. <u>Deveres e obrigações dos Consorciados:</u></p> <p>iv. <u>Execução da Empreitada:</u> De entre os vários aspetos relevantes nesta matéria, sou de opinião que um dos que deverá merecer melhor atenção é o estabelecimento de uma metodologia partilhada de compras e logística, pois ainda que esteja assignado um “lote” a cada um dos consorciados, poder-se-ão obter economias de escala e racionalização de processos, que redundarão numa economia adicional traduzível numa maior margem do negócio.</p> <p>v. <u>Aportes, Investimentos e Garantias:</u> A definição previa da metodologia para a execução de aportes financeiros e/ou investimentos ao longo do tempo é também relevante. Não se pode correr o risco de num dado momento, um dos consorciados não cumprir com a sua parte, fazendo dessa forma perigar o sucesso da operação;</p> <p>vi. <u>Cessão de Posição Contratual e Transmissão:</u> Se ter previsto o modo e condições segundo as quais se procede à Cessão de Posição Contratual e Transmissão sempre foi uma medida cautelar aconselhável, no enquadramento macroeconómico atual, a sua consideração reveste-se da maior importância, dada a elevada incerteza que o sector vive. É pois fundamental definir o modo e condições segundo as quais um dado Consorciado assume a posição de outro que deixou de ter condições para solver os seus compromissos ou obrigações;</p>	<p>Desvantagens: há algumas que convém pré-estabelecer para evitar discussões ou desentendimentos futuros, tais como:</p> <p>Forma de governo da parceria e método de tomadas decisão</p> <p>Metodologia de Orçamentação e apresentação de propostas</p> <p>Deveres e obrigações dos Consorciados</p> <p>Execução da Empreitada</p> <p>Aportes, Investimentos e Garantias</p> <p>Cessão de Posição Contratual e Transmissão</p>
-------	---	---	---

3.5. Relação entre os parceiros
(interação, troca de informação, confiança) (na prática)

Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador - E entre empresas concorrentes, a interação entre elas, como é que costuma ser em caso de consórcios e trabalhos comuns?</p> <p>Entrevistado - No caso da ABB temos muitas vezes muitas parcerias. Temos sempre muitas parcerias, porque somos sócios quando envolvem muita coisa. Estamos muitas vezes juntos. Mas nos negócios que estão identificados que estamos juntos, juntos estamos, e noutros não. Juntos. Mas existem muitos outros, em que somos diferentes e somos concorrentes. É natural que para concorrer (?) e não possa concorrer a uma empreitada com outras estruturas. E é decidido caso a caso de acordo com as estruturas, se somos concorrentes. <u>Com isto agora, com a falta de trabalho, a concorrência é mais agressiva, e só vão sobreviver desta crise os mais fortes e os melhores. É inevitável, é a lei do mais forte. E vai acontecer que algumas das empresas que estão associadas sobrevivam todas, algumas se separem ou até algumas que possam falir”</u></p> <p>“ Entrevistador - Acha que neste consórcio a troca de informação corria bem? Do que conhece?</p> <p>Entrevistado - Do que eu conheço, sim. Quando nós preparámos algo para os outros, depois no fim, mostramos o trabalho de forma aberta, de todos. E até a decisão de como é que nós devemos ir, como é que temos de fazer depois no final é conjunta. Mas até neste momento, já nem são as empresas que decidem, são as pessoas que estão num nível inferior, a administração, todas juntas - discutem na mesma, mandam comentários – e chegam a um acordo entre todos. E depois, resolvem rever esse acordo internamente. E isso tem de ser sempre dialogado. Há um que não concorda com os outros. Normalmente os acordos são aceites por unanimidade.”</p>	<p>Eng. Américo Vaz</p> <p>Interação</p> <p>Com isto agora, com a falta de trabalho, a concorrência é mais agressiva, e só vão sobreviver desta crise os mais fortes e os melhores. É inevitável, é a lei do mais forte. E vai acontecer que algumas das empresas que estão associadas sobrevivam todas, algumas se separem ou até algumas que possam falir</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: Não havia muita interação entre os trabalhadores de uma empresa com os trabalhadores de outra?</p> <p>Entrevistado: <u>É assim, nas quatro empresas de construção, que fizeram a bancada nascente, acho que havia bastante interação, porque estavam as quatro empresas a fazer uma bancada. Embora eu ache que dividiram aquilo por sectores, mas estavam envolvidas muito diretamente.</u> No caso da ABB e da DST houve quase...uma distinção maior entre o que cada uma das duas fazia. Uma fez os arrolamentos mais do lado poente, a outra fez os arrolamentos mais do lado nascente. <u>Houve uma separação física mais clara.</u></p> <p>Entrevistador: Normalmente numa aliança existe muito essa divisão de trabalhos?</p> <p>Entrevistado: <u>Depende. A tendência é, de facto haver alguma divisão, para cada empresa se concentrar naquilo que faz melhor, digamos. Às vezes, não acontece isso. Às vezes, também há situações em que se cria uma equipa de direção de obra que gere com os elementos das várias empresas. E funciona quase como uma empresa.</u> Aqui acho que foi um bocadinho mais...cada um tinha a sua equipa, cada um tinha a sua parte da obra. Embora, no – de modo mais evidente, entre a ABB e a DST uma distinção maior. Embora, por exemplo, no arrolamentos tivemos de participar os dois. Porque só havia uma entidade para fazer os arranjos exteriores.”</p> <p>220</p> <p>“Entrevistador: A troca de informação entre as empresas correu bem?</p> <p>Entrevistado: <u>Sim, creio que sim. Mas, vamos a ver, há troca de informação a dois níveis.</u> Por exemplo, no caso da DST e da ABB, que estavam diretamente ligadas na construção do estádio de Braga – embora cada uma tivesse de fazer a sua parte da obra, uma mais no lado poente e outra mais no lado nascente. <u>Nós não interferíamos diretamente na produção da ABB, e a ABB não</u></p>	<p>Eng. Ricardo Carvalho</p> <p>É assim, nas quatro empresas de construção, que fizeram a bancada nascente, acho que havia bastante interação, porque estavam as quatro empresas a fazer uma bancada. Embora eu ache que dividiram aquilo por sectores, mas estavam envolvidas muito diretamente</p> <p>Houve uma separação física mais clara.</p> <p>Divisão de trabalho</p> <p>A tendência é, de facto haver alguma divisão, para cada empresa se concentrar naquilo que faz melhor, digamos. Às vezes, não acontece isso. Às vezes, também há situações em que se cria uma equipa de direção de obra que gere com os elementos das várias empresas. E</p>

		<p><u>interferia diretamente na nossa produção, mas em termos de questões mais formais – de contabilidades, de resultados, de compras - as coisas eram faladas e eram geridas de forma comum. Mesmo na questão de pavilhões de obra, nós funcionávamos como um bloco. Depois na parte produtiva é que cada um fazia mais a sua parte. Mas em termos institucionais éramos apresentados digamos...tínhamos uma participação conjunta nas decisões.”</u></p> <p>“ Entrevistador: E a confiança?</p> <p>Entrevistado: <u>A confiança...é uma questão um bocado diferente. Aí há, de facto, a necessidade de alguma fiscalização interna entre as empresas, porque não há uma confiança total. Mas, eu acho que isso é comum mesmo entre os consórcios com empresas de Lisboa e não sei quê. Há sempre muito cuidado em analisar bem os relatórios de contas e as questões até mais ao nível financeiro.</u> Porque é fácil, às vezes mesmo que se tenha alianças mais superiores, pode acontecer um diretor de obra ou um diretor de produção querer, no fundo, melhorar os seus resultados à custa da outra empresa. Isso pode acontecer. Nunca há aquela confiança cega. Mas acho isso já nem tem tanto haver com as empresas aqui de Braga, acho que é – das experiências que eu tenho tido – acho que, se calhar aqui, tudo possa parecer mais evidente. Porque toda a gente sabe quem é que se entende melhor com quem, e toda a gente sabe quando há um concurso e há algum stress no concurso e não sei quê. Toda a gente sabe disso. Muitas vezes isso passa um bocadinho mais ao lado, mas depois em termos reais é sempre preciso haver uma grande distribuição entre as empresas, é inevitável. Porque pode haver erros, pode haver relatos, valores muito avultados. E tem que haver aí, se calhar, uma certa duplicação de meios. Porque cada um tem mesmo de verificar a contabilidade do consórcio ou do ACE, e não funciona. Agora, por exemplo nos ACE's para trazer um diretor financeiro, cada uma das empresas tenta perceber também os relatórios e dar feedback a esse diretor financeiro. Parte sempre muito da interligação entre o diretor financeiro dessas situações e os financeiros de cada uma das empresas. Não é uma questão de desconfiança, só mesmo de vigilância entre as partes.”</p> <p>“ Entrevistador: Mas acha que é comum, às vezes, enganarem-se, dentro de uma aliança?</p> <p>Entrevistado: <u>Eu acho que há situações em que há a tentativa de...enganar ou de ocultar determinadas coisas, ou de tentar privilegiar os resultados de cada uma, em detrimento dos resultados comuns. Mas, pelo que eu tenho percebido há sérios riscos de isso acontecer, mas mesmo não sendo as empresas aqui de Braga.</u> Nos consórcios em que tenho participado e que não são aqui de Braga muitas vezes acontece essas discussões. Coisas que não batem certo, reuniões sobre determinados assuntos em que cada um dá a sua versão. Às vezes é difícil chegar a um entendimento.”</p>	<p>funciona quase como uma empresa</p> <p>Troca de informação correu bem? Sim, creio que sim. Mas, vamos a ver, há troca de informação a dois níveis</p> <p>Nós não interferíamos diretamente na produção da ABB, e a ABB não interferia diretamente na nossa produção, mas em termos de questões mais formais – de contabilidades, de resultados, de compras - as coisas eram faladas e eram geridas de forma comum</p> <p>Depois na parte produtiva é que cada um fazia mais a sua parte. Mas em termos institucionais éramos apresentados digamos...tínhamos uma participação conjunta nas decisões</p> <p>A confiança...é uma questão um bocado diferente. Aí há, de facto, a necessidade de alguma fiscalização interna entre as empresas, porque não há uma confiança total. Mas, eu acho que isso é comum mesmo entre os consórcios com empresas de Lisboa e não sei quê. Há sempre muito cuidado em analisar bem os relatórios de contas e as questões até mais ao nível financeiro</p>
Eng. Jorge Carneiro (DC)		Sem resposta	
Eng. Rodrigo Araújo (AD)		<p>“ Entrevistador – E como é que acha que é a interação entre as empresas, entre as pessoas? Entrevistado – eu não vi, não participei. Mas julgo que enquanto consorciados era saudável, julgo que sim.”</p> <p>“ Entrevistador – E a troca de informação, como é que funciona normalmente. Entrevistado – <u>Normalmente, quando as empresas se ligam, há uma direção de obra que coordena, que é o diretor de contrato que pode ser escolhido numa ou noutra empresa e a partir daí aquele negócio é uma empresa de 2 acionistas.</u> A expressar o trabalho da Bysteel e do meu parceiro estratégico, portanto existe Bysteel e um parceiro estratégico e existe uma nova empresa que tem quadro da Bysteel e competências da Bysteel e trabalho feito pela Bysteel. Tem quadro do parceiro estratégico, competências do parceiro estratégico e trabalho feito pelo parceiro estratégico. Portanto, é um bocadinho isto.</p> <p>Entrevistador – E acredita que a confiança entre eles é o que tem que ser. Entrevistado – <u>Sim... Quer dizer eu acho que... Acreditar, acredito que tem que ser, agora nem todas as empresas cumprem... Quer dizer... Enganarem-se umas às outras não se podem enganar porque as coisas estão feitas de forma clara. Quer dizer, nós ganhamos um negócio para um determinado cliente, contratualizamos para esse cliente, sabemos o valor que fica contratualizado, sabemos os prazos de execução das empreitadas, sabemos o que é preciso fazer para acedermos aos projetos pra fazer essas obras,</u></p>	<p>Enganos dentro da aliança? Eu acho que há situações em que há a tentativa de...enganar ou de ocultar determinadas coisas, ou de tentar privilegiar os resultados de cada uma, em detrimento dos resultados comuns</p> <p>Mas, pelo que eu tenho percebido há sérios riscos de isso acontecer, mas mesmo não sendo as empresas aqui de Braga.</p> <p>Eng. Rodrigo Araújo Troca de informação</p>

		<p>alocamos recursos e esses recursos são identificados e são valorizados. <u>Portanto, mensalmente revimos os trabalhos em alta, a preços contratualizados pelos clientes, sabemos quais é que são as faturas que se emitem aos clientes. Quer dizer, acho que agora... Pode haver aqui no meio disto tudo... Coisas que são menos claras... Mas isso até entre os casais há coisas menos claras... Também se vai dentro da empresa. Mas isso aí é especular.</u></p> <p>Entrevistador – Mas sempre que pode a sua empresa, não puxa pra si? Entrevistado – <u>Quer dizer... Uma coisa é enganar, outra coisa é ganhar com a competência e pela quantidade de inteligência que se põe nas coisas.</u> Se eu ganhei um negócio por mim pra qual tinha orçamentado que precisaria de gastar em recursos 50 e essa é a minha parte na aliança estratégica. Que era fazer mil de trabalhos pra qual precisaria de gastar 50. Portanto, ganharia 50. Se eu internamente, pelo projeto que temos na Bysteel, pela capacidade de projeto, pela capacidade de mobilizar as pessoas, pela forma como os quadros se ligam aos projetos em que nos envolvemos, em vez de 50 se for capaz de gastar só 30, portanto eu aqui já ganhei mais 20, portanto estou a ganhar 70. Mas eu aqui não estou a enganar ninguém, nem estou a enganar o meu parceiro... Estou a conseguir nível de eficiência porque pus o melhor naquilo que estava a fazer. Isso é uma coisa, agora enganar não, essas coisas acho que não... Pensando bem... E pessoas de bem, não... Não se enganam, acho que não, não poria as coisas nesses termos, este é o meu entender...”</p>	<p>Normalmente, quando as empresas se ligam, há uma direção de obra que coordena, que é o diretor de contrato que pode ser escolhido numa ou noutra empresa e a partir daí aquele negócio é uma empresa de 2 acionistas</p> <p>Confiança Sim... Quer dizer eu acho que... Acreditar, acredito que tem que ser, agora nem todas as empresas cumprem... Portanto, mensalmente revimos os trabalhos em alta, a preços contratualizados pelos clientes, sabemos quais é que são as faturas que se emitem aos clientes. Quer dizer, acho que agora... Pode haver aqui no meio disto tudo... Coisas que são menos claras... Mas isso até entre os casais há coisas menos claras... Também se vai dentro da empresa. Mas isso aí é especular</p> <p>Mas sempre que pode a sua empresa, não puxa pra si? Quer dizer... Uma coisa é enganar, outra coisa é ganhar com a competência e pela quantidade de inteligência que se põe nas coisas</p>
<p>ABB (ASSOC; Aquapor; Way2B)</p>	<p>Eng. Paulo Ferreira (DC)</p>	<p>“ Entrevistador: Os objetivos foram partilhados? Não sabe. E a interação como decorreu, ou decorre? Entrevistado: <u>A interação foi muito boa. Portanto há as reuniões para discutirem todos com periodicidade e para discutir todos os pontos.</u> ”</p> <p>“ Entrevistador: A troca de informação? Acha que não deve existir disparidades tipo haver algumas empresas que têm mais informação que outras. Entrevistado: <u>Pode acontecer.</u></p> <p>Entrevistador: Acha que acontece? Entrevistado: <u>Não sei se acontece mas pode acontecer, mas tenta-se obviamente reduzir que isso aconteça. É um dos fatores do processo não é. Pode gerar desconfiança.</u></p> <p>Entrevistador: Mas na prática? Entrevistado: <u>Na prática quem se chega mais a frente obviamente acaba por ter mais conhecimento do que os outros. Agora que quando há 5 ou 6 ou 7 há sempre algumas mais à frente e outras mais atrás.”</u></p> <p>“ Entrevistador: Portanto a confiança nestes casos.. Entrevistado: <u>Tem de ser total não é, ou muito grande, não é. Se não, não há aliança que resista como já disse.”</u></p> <p>“ Entrevistador – A troca de informação, quando há tantas empresas, como no caso da ASSOC decorria bem? Entrevistado – <u>Sim... Quando era preciso tomar decisões muito importantes, eram logo convocadas reuniões.</u> Houve decisões do conselho de administração, questões técnicas, orçamento... Penso que é necessário... A própria way2b faz reuniões mensais com</p>	<p>Eng. Paulo Ferreira A interação foi muito boa. Portanto há as reuniões para discutirem todos com periodicidade e para discutir todos os pontos</p> <p>Troca de informação Não sei se acontece mas pode acontecer, mas tenta-se obviamente reduzir que isso aconteça. É um dos fatores do processo não é. Pode gerar desconfiança Na prática quem se chega mais a frente obviamente acaba por ter mais conhecimento do que os outros. Agora que quando há 5 ou 6 ou 7 há sempre algumas mais à frente e outras mais atrás</p> <p>Confiança: Tem de ser total</p> <p>Eng. Leonel Rodrigues Troca de informação ASSOC Sim... Quando era preciso tomar decisões muito importantes, eram logo convocadas reuniões</p>
	<p>Eng. Leonel Rodrigues (AD)</p>		

		<p>conselho de administração e outros membros da empresa em que são abordados todos os aspetos mais importantes da atividade da empresa. A própria Aquapor também faz reuniões mensais em que são abordadas as questões de interesse da empresa...</p> <p>Entrevistador – Mas a troca de informação é perfeita? Entrevistado – <u>Sim... Quer dizer, não diria perfeita, mas pronto, há um fluxo de informação perfeitamente normal, a informação flui normalmente... Não havia ninguém que ficasse com informação privilegiada e que não fosse passada para os restantes parceiros, isso não me parece...</u></p> <p>Entrevistador – E a confiança entre os parceiros... É importante? Entrevistado – <u>Não sei, se assim não fosse não faria sentido estarmos num projeto desses, aliás, é uma das razões para as parcerias funcionarem. Ou há confiança ou então, não havendo confiança, não vale a pena continuar...</u></p>	<p>Sim... Quer dizer, não diria perfeita, mas pronto, há um fluxo de informação perfeitamente normal, a informação flui normalmente... Não havia ninguém que ficasse com informação privilegiada e que não fosse passada para os restantes parceiros, isso não me parece...</p> <p>Confiança Não sei, se assim não fosse não faria sentido estarmos num projeto desses, aliás, é uma das razões para as parcerias funcionarem. Ou há confiança ou então, não havendo confiança, não vale a pena continuar</p>
<p>FDO (ASSOC)</p>	<p>Eng. Nuno Almeida (DC)</p>	<p>“ Entrevistador: A interação entre as empresas, como é que pensa que foi? Correu bem?</p> <p>Entrevistado: Tenho um feedback. Tenho um feedback. Embora eu diga assim, o projecto era aliciante demais...mais até demais. Era tremendamente aliciante. E também quando...fazer um estádio – e um estádio, ainda por cima de Souto Moura, que é um arquitecto conceituadíssimo, que ganhou prémios com aquela obra, que entretanto já foi reconhecido com mais um prémio notável, na presença do Obama, etc. É uma obra única, faz-se uma vez na vida. Portanto, quando há assim um objetivo desta natureza, quando há uma obra prima desta natureza, as pessoas ganham mais tendência, estão mais disponíveis para esquecer certos preconceitos das suas empresas sobretudo, e trabalhamos mais focados num objetivo que...enfim, que é um objetivo comum. Consegue-se criar ali uma auréola à volta daquilo. Esta obra tem uma característica que torna mais fácil esta aliança para as coisas funcionarem necessariamente bem. Porque realmente, sei lá, aquela cobertura : aquela cobertura é uns cabos que ligam uma cobertura à outra, que é uma tecnologia única, que foi aqui feita uma vez. Vieram uns italianos que vieram cá que eram verdadeiros alpinistas...que andaram ali pendurados e não sei quê. E, quer dizer, uma pessoa idealizar aquilo depois de conseguir organizar e dizer que já está, é um mérito de todos. Há ali muitos aspetos consecutivos e muitas soluções que todas elas foram o coroar do mérito do trabalho de muita gente. É mais fácil se eu disser: “vamos fazer 7000 moradias”...moradias são moradias. É só pela quantidade, não motivava da mesma forma. Provavelmente as pessoas...haveria mais facilidade em relações não serem tão...não haver uma tendência de trabalhar tão em equipa.</p> <p>Entrevistador: A troca de informação. Pensa que correu bem? Ou chegou primeiro a umas empresas que outras?</p> <p>Entrevistado: Não. Vamos lá ver uma coisa, é preciso distinguir aqui o seguinte : um consórcio é uma associação de empresas em que cada empresa mantém a sua identidade e reporta à casa-mãe. Um ACE é uma empresa registada no conservatório do registo comercial, que tem um número de contribuinte. É uma empresa, tem uma contabilidade própria. E isso faz-se...no caso do ASSOC, o ASSOC fez um ACE com a Soares da Costa. Portanto, criou uma equipa de trabalho com as valências financeiras, técnicas, jurídicas, etc. E portanto, funcionou à margem das empresas-mãe. É diferente. O ACE que fez o estádio de Braga é uma empresa.</p> <p>Entrevistador: Então se chega aquela empresa, portanto chega a todas.</p> <p>Entrevistado: <u>Chega a todas. Durante esse tempo todo, houve aqui um doutor da área financeira...não me estou a lembrar do nome, mas havia uma equipa técnico-financeira que durante, não sei se foram três anos, saíram do nosso espaço físico e foram para lá. Tinham lá instalações. Uns eram da FDO outros eram de outra empresa nessa área. E tiveram a trabalhar para aquela empresa. A informação num consórcio...eu posso ter aqui a minha área de contabilidade, num consórcio normal e são os nossos serviços internos que tratam dos assuntos da administração do consórcio. Eu tenho a parte de contabilidade nas minhas pessoas, e eles são capazes de me passar a informação primeiro e só depois informar o outro. Embora, vamos tentar ser céleres a passar essa</u></p>	

		<p>informação. Num ACE, é diferente. Um ACE vive como uma empresa, portanto, <u>teoricamente está todo o acesso à informação. Há regras. Há reuniões de periodicidade mensal em que tem que se dar aos accionistas...e aí é que vão as empresas dar a informação e vão saber como a empresa foi gerida. Mas, é diferente um ACE de um consórcio</u></p> <p>Entrevistador: E a confiança entre os parceiros? 100%?</p> <p>Entrevistado: <u>Não.</u></p> <p>Entrevistador: E neste caso? No ASSOC?</p> <p>Entrevistado: <u>Eu acho que no ASSOC funcionou bem, mas lá está, não diria 100% que vá para além disso que eu estou a dizer. No cômputo geral correu bem, mas a 100%...eu acho que a 100% nunca há. É um bocadinho anti-espírito do empresário. Convém estarmos sempre de olhos bem abertos. Atenção que eu não estou a dizer que eu...nem eu nunca tive paciência nem nunca foi meu princípio fazer de polícia. Mas, estar atento faz parte das competências de quem tem responsabilidades. Confiar, desconfiando. ”</u></p>	<p>Troca de informação</p> <p>Chega a todas. Durante esse tempo todo, houve aqui um doutor da área financeira...não me estou a lembrar do nome, mas havia uma equipa técnico-financeira que durante, não sei se foram três anos, saíram do nosso espaço físico e foram para lá. Tinham lá instalações. Uns eram da FDO outros eram de outra empresa nessa área. E tiveram a trabalhar para aquela empresa.</p> <p>Teoricamente está todo o acesso à informação. Há regras. Há reuniões de periodicidade mensal em que tem que se dar aos accionistas...e aí é que vão as empresas dar a informação e vão saber como a empresa foi gerida. Mas, é diferente um ACE de um consórcio</p>
	Eng. Rui Teixeira (DC)	Sem resposta	
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“ Entrevistador – A troca de informação, corria bem? Como eram tantas empresas.</p> <p>Entrevistado – A ASSOC só foi feito para fazer a obra do Estádio do Braga. Toda a gente partilhava informação, nesse aspeto sim.</p> <p>Entrevistador – E a confiança? Era a 100%?</p> <p>Entrevistado – <u>Sim. Enfim. Quando estavam separadas cada uma olhava pela sua empreitada, não havia problema nenhum nesse aspeto. Quando as coisas foram conjuntas, as coisas são regulamentadas, há regulamento interno, há contratos, porque a empresa se sujeita a alugar quadros. As coisas estão regulamentadas, não tem de haver desconfiança, pelo menos...</u>”</p>	<p>Confiança</p> <p>Eu acho que no ASSOC funcionou bem, mas lá está, não diria 100% que vá para além disso que eu estou a dizer</p> <p>É um bocadinho anti-espírito do empresário. Convém estarmos sempre de olhos bem abertos</p> <p>Mas, estar atento faz parte das competências de quem tem responsabilidades. Confiar, desconfiando</p> <p>Eng. António Veloso</p> <p>Confiança ASSOC</p> <p>Sim. Enfim. Quando estavam separadas cada uma olhava pela sua empreitada, não havia problema nenhum nesse aspeto. Quando as coisas foram conjuntas, as coisas são regulamentadas, há regulamento interno, há contratos, porque a empresa se sujeita a alugar quadros. As coisas estão regulamentadas, não tem de haver desconfiança, pelo menos</p>
Britalar (Way2B)	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“ Entrevistador – A interação, entre os 5 parceiros, como é que é?</p> <p>Entrevistado – <u>Hum, ora bem, eu acho que a interação é boa, embora, como aquilo tem umas características um pouco especiais porque não teve um objetivo próximo, concretizável, não havia nenhuma obra que fosse motivo para a junção das empresas, hum...</u></p> <p>Entrevistador – Mas estava a falar da interação entre parceiros, estava a dizer...</p> <p>Entrevistado – <u>Estava a dizer que como não havia esse objetivo concreto, e concretizável, e como a Way2b tinha, e tem, quadros</u></p>	<p>Interação Way2b</p> <p>Acho que a interação é boa</p> <p>Depois, mais à frente, houve interação entre as empresas porque cada uma das empresas com a necessidade de desenvolver a proposta, precisamente para os Campus Universitários,</p>

	<p>próprios, que são poucos mas tem, foram essas pessoas que desenvolveram. Depois, mais à frente, houve interação entre as empresas porque cada uma das empresas com a necessidade de desenvolver a proposta, precisamente para os Campus Universitários, cada uma das empresas contribuiu com elementos, com quadros, com meios, de forma a fazer-se a proposta. Uns trabalharam numa parte, outros trabalharam noutra. Portanto, aí, já havia aí um objetivo. De resto, em termos de interação, é normal, quando há necessidade recorre-se a cada uma das empresas e às vezes somos nós, outras vezes serão outros. ”</p>	<p>cada uma das empresas contribuiu com elementos, com quadros, com meios, de forma a fazer-se a proposta. Uns trabalharam numa parte, outros trabalharam noutra</p>
<p>Eng. Lopes da Silva (DC)</p>	<p>“ Como é que é, exactamente. Interação bem... ? Interação bem porque vamos lá ver... a way2be seleciona uma determinada empresa para uma empreitada para concorrer. Escolhe. Ou interna, neste caso agora ou do exterior. <u>Convoca uma reunião, enfim, estamos a pensar em concorrer a isto assim assim...Decide-se quem é que vai fazer o quê. Essas empresas de alguma forma vão ter uma participação relativamente pequena, digamos assim. As empresas tratam umas duma coisa, outras de outra. Normalmente fica uma empresa rotativamente com a responsabilidade de preparar a proposta e de a apresentar.</u> Quando chega à altura de decidir qual é o valor final a apresentar faz-se outra reunião, visto que se tem que ir a reuniões de plenário para decidir a que for. Mas faz-se, no final, uma reunião e perante os valores apresentados... a base, enfim de todas essas reuniões... as empresas em conjunto decidem o valor que vão apresentar na proposta. As coisas têm funcionado muito bem até agora. ”</p> <p>“ A troca de informação corre bem? <u>A troca de informação corre bem. Cada... quando está a tratar de uma determinada obra, todas as empresas estão de certa forma a participar, em termos de auxílio de prestações, a fazer parte do trabalho de estar a apresentar propostas, todas participam e todas apresentam alguma coisa, que depois é compilada por uma empresa que prepara a proposta e que fica com a responsabilidade de a apresentar, com intervenção de pessoas que estão cada vez menos na way2be.</u> E, portanto, cada vez que há alguma informação pertinente, essa informação é pretendida e hoje em dia essas coisas devem ser pretendidas por todos.</p> <p>Huhum...No caso da obra...quando há uma obra, a way2be por exemplo nesse campus universitário, funcionários como é que...? Eu isso aí já não sei, mas posso-lhe dizer um caso concreto.. Nós estamos a fazer agora uma obra nos Açores que é um Hospital ou um (...) não tenho bem a certeza, aliás foi já depois de eu estar aqui mas não me recordo porque já foi há uns dois anos ou isso em que a way2be tem algumas pessoas que estão ligadas à produção, mas também pode ir buscar às empresas meios para realizar esse tipo de casos, isso é sempre visto caso a caso. Quem quiser, por exemplo, digamos...</p> <p>São interligadas essas pessoas? Se for uma obra sim, claro, claro. Se for uma obra cada um fornece o que for necessário e as coisas funcionam, digamos que a responsabilidade é da way2be, nós sei se nós fornecemos alguém para essa empreitada, porque inclusivamente as pessoas que estavam para a Argélia, que entretanto ficaram sem aquele trabalho para avançar e vieram tomar conta desta obra nos Açores que não tem nada a ver coma dimensão desta, talvez 12 milhões de euros ou uma coisa assim, não tem nada a ver com a outra. Mas de qualquer das formas vieram tomar conta dessa obra, se precisam de alguma coisa pedem às empresas. Se têm todos os meios e só precisam de algumas pessoas que nos vêm pedir alguma coisa, já não me recordo o quê mas, o que for necessário, a way2be participará.</p> <p>E há confiança assim entre pessoas de empresas diferentes? Espero bem que sim, não é? Acho que sim.</p> <p>Eu acho que deve ser um bocado difícil... recebe uma ordem de uma pessoa que não é da sua empresa... Quando é nomeado um determinado técnico para uma determinada obra em que a liderança dessa obra ou a direção dessa obra pertence a uma outra empresa, é evidente que ele vai ter que receber ordens dessa gente, não pode chegar lá e dizer não, eu sou da britalar e vocês portanto esqueçam, eu faço o que me apetece, não pode ser.</p> <p>Não cria mau ambiente?</p>	<p>Eng. Lopes da Silva Interação bem porque vamos lá ver... a way2be seleciona uma determinada empresa para uma empreitada para concorrer Convoca uma reunião, enfim, estamos a pensar em concorrer a isto assim assim...Decide-se quem é que vai fazer o quê. Essas empresas de alguma forma vão ter uma participação relativamente pequena, digamos assim. As empresas tratam umas duma coisa, outras de outra. Normalmente fica uma empresa rotativamente com a responsabilidade de preparar a proposta e de a apresentar</p> <p>Troca de informação A troca de informação corre bem. Cada... quando está a tratar de uma determinada obra, todas as empresas estão de certa forma a participar, em termos de auxílio de prestações, a fazer parte do trabalho de estar a apresentar propostas, todas participam e todas apresentam alguma coisa, que depois é compilada por uma empresa que prepara a proposta e que fica com a responsabilidade de a apresentar, com intervenção de pessoas que estão cada vez menos na way2be</p> <p>Confiança Espero bem que sim, não é? Acho que</p>

		<p>Não.</p> <p>Não? Não, não pode criar mau ambiente.</p> <p>Entrevistador – A própria informação entre as empresas decorre facilmente? Entrevistado – <u>Sim, de uma forma...</u></p> <p>Entrevistador – São todas informadas ao mesmo tempo? Entrevistado – <u>A informação que pode chegar...</u>”</p>	
R&N (ASSOC; Aquapor, Way2B)	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador: A interação entre os parceiros?</p> <p>Entrevistado: <u>É boa. Já foi melhor.</u></p> <p>Entrevistador: Já foi melhor? Acha que é fruto da crise?</p> <p>Entrevistado: <u>É fruto da crise. É fruto de não ir à obra. É fruto de outras circunstâncias, também.</u>”</p> <p>“ Entrevistador: Troca de informação. Quando acontece alguma coisa, comunicam logo entre todas as empresas?</p> <p>Entrevistado: <u>Sim. E há reuniões. Periódicas.</u> E há um esquema de rotatividade da administração, por exemplo, no sector das Águas. Há um acordo que, quando está toda gente a trabalhar para o mesmo, não é? Porque são muitos negócios, muitas áreas de actuação, temos de assumir que cada grupo assumia a liderança dos negócios - mas, o dia-a-dia, a gestão, e não sei quê, é assumido passivamente.</p> <p>Entrevistador: Mas sente que não é perfeita a troca de informação? Quer dizer, se existe algumas empresas que tenham mais informação que outras, relativamente...</p> <p>Entrevistado: Se eu pensar na resposta, não sei tenho tempo de dar uma resposta sem ser Sim ou Não. Mas, eu vou-me alargar um bocadinho. O objetivo da Way2b é ter acesso a informação. Quem tem acesso a informação partilha-a logo com a Way2b, não é? Comunicando-a. E assim, em caso de verdade, vamos participar na comitiva que acompanha lá os homens. Estou a dar um exemplo, não é? Vamos lá a um concurso que eu conheço o embaixador de não sei quantos que estão a construir uma barragem não sei onde. <u>É sempre uma coisa importante. E, penso que a esse nível ela é partilhada. A nível de mercado nacional, a Way2b também devia funcionar, com as receitas que estavam logo inicialmente previstas, foram cada vez mais alargadas. E eu acho que a esse nível, a informação não é partilhada. Quem souber de uma obra...</u></p> <p>Entrevistador: Fica com ela.</p> <p>Entrevistado: <u>Não fica com ela logo, porque não permitem. Mas tenta excluir isso depois. Excluir de ver. Aqui há uns anos foi o parque escolar. Por exemplo, as obras do parque escolar. Porque viram, o parque escolar vai dar muita obra, mas vai dar mais obra a cada um se for cada um por si. Obras para dez, não é? Em vez de toda a gente, tem de chegar ali a um consenso. Então, o parque escolar vai haver obra...vai dar muita obra. Cada um vai por si, ou está coligado com quem quiser – com dois ou três. E vamos excluir o parque escolar de propostas concorrentes. E excluíram o parque escolar.”</u></p> <p>“ Entrevistador: Confiança? Entrevistado: <u>Confiança de...de...</u></p>	<p>Interação É boa. Já foi melhor Já foi melhor? Acha que é fruto da crise? É fruto da crise. É fruto de não ir à obra. É fruto de outras circunstâncias, também Troca de informação Sim É sempre uma coisa importante. E, penso que a esse nível ela é partilhada. A nível de mercado nacional, a Way2b também devia funcionar, com as receitas que estavam logo inicialmente previstas, foram cada vez mais alargadas. E eu acho que a esse nível, a informação não é partilhada. Quem souber de uma obra Fica com ela... Não fica com ela logo, porque não permitem. Mas tenta excluir isso depois. Excluir de ver. Aqui há uns anos foi o parque escolar. Por exemplo, as obras do parque escolar. Porque viram, o parque escolar vai dar muita obra, mas vai dar mais obra a cada um se for cada um por si</p> <p>Confiança? Sim. A gente confia. Depois, de se aceitarem as regras e de acordar as regras,</p> <p>Eng. Cristina Sá Interação As relações comerciais sempre foram muito boas. Entre todas as empresas Troca de informação</p>

		<p>Entrevistador: Entre os parceiros. Entrevistado: <u>Sim. A gente confia. Depois, de se aceitarem as regras e de acordar as regras, aí portanto...</u></p>	Sim. E há reuniões. Periódicas
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“ Entrevistador: Como é que acha que é a interação entre as empresas desse grupo? Entrevistado: <u>As relações comerciais sempre foram muito boas. Entre todas as empresas, temos o ACE. Portanto...</u>”</p> <p>“ Entrevistador: E a troca de informação entre as empresas, corre bem? Entrevistado: <u>Sim. E há reuniões. Periódicas</u>”</p>	
J.Gomes (ASSOC; Way2B)	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“ Entrevistador – Em ambos os casos, a interação entre os parceiros como é que é? Entrevistado – <u>A interação é como lhe disse... A nível das administrações é cordial, há de facto pelo menos um bom entendimento entre as administrações. Depois há aquelas disputas normais de protagonismo que quase sempre se metem e isso deriva um bocado do perfil de cada administrador e cada presidente das empresas. Mas tirando essa ingerência do perfil, no conteúdo, a relação acaba por ser perfeita.</u></p> <p>Entrevistador – A troca de informação também... Entrevistado – <u>Sim corre, as empresas são tão pequenas... A proximidade acaba por... São tudo empresas quase familiares, de cariz familiar, como lhe disse, o a relação entre os quadros técnicos das empresas é muito próxima, quer dizer... O diretor de produção de uma empresa já foi diretor de produção aqui, o diretor de produção já foi também técnico cá. Quer dizer, há aqui uma troca de quadros ao longo dos anos que vão permitindo haver essa parte da interação. Toda a gente tem o telefone de toda a gente, toda a gente lida com facilidade com toda a gente, não há aqui um afastamento, não estamos a falar de empresas de tal ordem, com uma área tão grande que é muito difícil chegar a determinado quadro. Não, é possível, entra-se numa empresa facilmente e depois por uma questão de escala ou de quadros, vai-se... Depois as pessoas também acabam por interagir com facilidade.”</u></p> <p>“ Entrevistador – E a confiança? Pensa que existe sempre...? Entrevistado – <u>A confiança deriva da lealdade que falei... Da questão nada abertura e da transparência com que as coisas se põem. Eu não tenho uma relação direta com as administrações para, no fundo, poder opinar sobre isso. O que é transmitido às organizações é que há confiança nos parceiros, essa é a imagem que a administração passa. Se estamos a confiar naquele ou noutra, parte-se do princípio que disso depende a continuidade do agrupamento. Agora a confiança efetivamente tem que ser transparente, tem que ser, tem que ser sentida no dia-a-dia. Como lhe disse, a perspectiva das organizações, a perspectiva que têm é de total confiança, percebe...? Por isso, não há aqui tabus, não se procura infiltrar informação, ao nível dos corpos técnicos... Isso permite saber que... No fundo haja confiança entre as empresas.”</u></p>	<p>Interação A interação é como lhe disse... A nível das administrações é cordial, há de facto pelo menos um bom entendimento entre as administrações. Depois há aquelas disputas normais de protagonismo que quase sempre se metem e isso deriva um bocado do perfil de cada administrador e cada presidente das empresas. Mas tirando essa ingerência do perfil, no conteúdo, a relação acaba por ser perfeita</p> <p>Troca de informação Sim corre, as empresas são tão pequenas</p> <p>Confiança A confiança deriva da lealdade que falei... Da questão nada abertura e da transparência com que as coisas se põem O que é transmitido às organizações é que há confiança nos parceiros, essa é a imagem que a administração passa. Se estamos a confiar naquele ou noutra, parte-se do princípio que disso depende a continuidade do agrupamento. Agora a confiança efetivamente tem que ser transparente, tem que ser, tem que ser sentida no dia-a-dia. Como lhe disse, a perspectiva das organizações, a perspectiva que têm é de total confiança, percebe...? Por isso, não há aqui tabus, não se procura infiltrar informação, ao nível dos corpos técnicos... Isso permite saber que... No fundo haja confiança entre as empresas.”</p>
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador – A interação entre esses parceiros? Entrevistado – <u>Foi boa sim, na Way2b também...</u>”</p> <p>“ Entrevistador – A troca de informação... Corre bem? Entrevistado – <u>Vai correndo, vai correndo... podiam ter corrido um bocadinho melhor... às vezes não flui... muitas reuniões de administração às vezes não chegam, as pessoas estão muito ocupadas e os tempos estão difíceis... muitas vezes atrasam-se um bocadinho na divulgação dessa informação. Mas também não podemos ficar à espera que nos dêem pormenores, quando se quer à informação, não ninguém que esconda informação, que eu tenha conhecimento. Na Assoc, neste momento nos últimos 3, 4 anos, a informação é escassa porque a empresa está pendente de ações da empresa em Braga... Isso só existe à espera da decisão final... (___). ”</u></p> <p>“ Entrevistador – Entrevistador – A confiança entre os parceiros? Acha que é importante? Entrevistado – <u>Acho que é determinante.</u></p>	<p>Dr. Luís Filipe Interação Foi boa sim Troca de informação</p>

		<p>Entrevistador – E acha que ela existe? Entrevistado – <u>Da nossa parte sim... Não posso responder pelos outros... Posso-lhe dizer que da nossa parte existe, agora da dos outros e nós, não sei... Quero acreditar que há...</u></p> <p>Entrevistador – Tem confiança? Entrevistado – Da nossa parte, nós temos. E quero acreditar que os outros também... Agora tem que pôr as outras pessoas a responder... Sou o primeiro, o segundo, o terceiro ou o quarto a falar... Se calhar já tem perspetivas diferentes... Provavelmente... Não sei é a opinião dos outros, não é?”</p>	<p>Vai correndo, vai correndo... podiam ter corrido um bocadinho melhor... às vezes não flui... muitas reuniões de administração às vezes não chegam, as pessoas estão muito ocupadas e os tempos estão difíceis... muitas vezes atrasam-se um bocadinho na divulgação dessa informação não ninguém que esconda informação, que eu tenha conhecimento</p> <p>Confiança Da nossa parte sim... Não posso responder pelos outros... Posso-lhe dizer que da nossa parte existe, agora da dos outros e nós, não sei... Quero acreditar que há...</p>
Casais (ASSOC)	Eng. António Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Nesse sentido, então a interação entre parceiros parece que não correu muito bem. Entrevistado – <u>Acabou por não correr bem. Não é que tivesse corrido mal, o que foi feito correu bem. Eram muitas empresas, eramos sete, devíamos ter começado por regime mais pequeno e depois ir alargando, alargando, para dar tempo. ”</u></p> <p>“ Entrevistador – Como é que era a troca de informação. Eram muitas empresas, eram sete empresas, como é que as coisas eram feitas? Chegava a todos ao mesmo tempo? Entrevistado – A ASSOC acabou por na execução da obra, as empresas acabaram por trabalhar quase individualmente, <u>individualmente não, mas duas a duas.</u> ”</p> <p>“Entrevistador – E a informação, como era? Chegava a todas as empresas ao mesmo tempo? Entrevistado – <u>Sim, chegava.</u> “</p> <p>“ Entrevistador – E a confiança entre as empresas, como é que era? Acha que... Por exemplo, a CASAIS tinha 100% confiança nas outras parceiras? Entrevistado – Nós na ASSOC tivemos sempre confiança. <u>No caso do Estádio de Braga houve, não diria desconfiança, mas desconforto, a partir do momento em que deixaram de nos dar valor.</u>”</p>	<p>Interação Acabou por não correr bem. Não é que tivesse corrido mal, o que foi feito correu bem. Eram muitas empresas, eramos sete, devíamos ter começado por regime mais pequeno e depois ir alargando, alargando, para dar tempo</p> <p>Troca de informação acabou por na execução da obra, as empresas acabaram por trabalhar quase individualmente, individualmente não, mas duas a duas</p> <p>Confiança No caso do Estádio de Braga houve, não diria desconfiança, mas desconforto, a partir do momento em que deixaram de nos dar valor.</p>
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“Entrevistador – Acha que... Como é que era a interação entre os parceiros? Havia boa troca de informação, confiança? Entrevistado – Sim, O ASSOC <u>correu bem com os seus problemas todos</u>, mais na execução dos trabalhos do que propriamente na parte do concurso. A execução correu normal, as pessoas têm de se juntar, tem de fazer as suas contas, apresentar a proposta, ganhar a obra e depois têm de fazer a obra. Houve perda de dinheiro, no entanto foi uma experiência positiva termos interagido uns com os outros, em termos de partilha de experiências também”</p> <p>“ Entrevistador – A confiança entre as empresas é 100%... Entrevistado – No ASSOC sim, <u>umas mais do que outras, algumas atrasavam-se mais. Tem que recuperar, porque havia coisas que já deviam ter feito, ainda não fizeram, isso é normal.</u> ”</p>	<p>Eng. Hélder Silva</p> <p>Interação ASSOC correu bem com os seus problemas todos</p> <p>Confiança umas mais do que outras, algumas atrasavam-se mais. Tem que recuperar, porque havia coisas que já deviam ter feito, ainda não fizeram, isso é normal. ”</p>

Eusébios (ASSOC)	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“ Entrevistador – Como é a interação entre as 7 empresas? Eram muitas empresas a construir uma só obra. Como é que elas interagiam? Entrevistado – Também aí creio que a solução está em reuniões, de produção, reuniões de consórcios, mas não segui isso de perto.</p> <p>Entrevistador – Mas qual a sua opinião? Entrevistado – <u>A perceção que tenho é que as coisas trabalharam bem porque a própria ASSOC tinha uma estrutura específica, administrativa e financeira, e autónoma das outras empresas, e isso fez com que todas as empresas tivessem informação rigorosa, não houvesse, se calhar, muitas necessidades de esclarecimento, havia bastante transparência, no fundo reside no facto de ser estrutura independente.</u>”</p> <p>“ Entrevistador – A própria informação também acha que corria bem? Entrevistado – <u>Sim, eu penso que sim. Normalmente funcionaram bem sempre. A própria estrutura administrativa, contabilística e fiscal, tinham essa responsabilidade de fazer toda essa comunicação, sempre atempada para toda a gente. Nesse aspeto funcionou bem porque também todos tiveram esse cuidado de funcionar bem até ao fim. Se um serviço fosse feito por uma empresa, outros serviços por outra, se calhar dá sempre mais azo a que haja alguma desconfiança e que haja mais algum tipo discussão. Neste caso foram contratadas 3 ou 4 pessoas que vão gerir o plano administrativo ou ficar responsáveis por fazer comunicações, por entregar as contas, convocação para reunião de conselho, o que vai ser decidido e avaliado, e nesse aspeto acho que funcionava.</u>”</p> <p>“ Entrevistador – E podem levar a desconfianças? Entrevistado – <u>Desconfiança e muitas vezes algumas dificuldades, porque são muitas variáveis e torna-se difícil fazer um planeamento que permita tirar partido a 100% e otimização. Torna-se às vezes muito complicado fazer isso funcionar na prática. Mas eu acredito que em termos de consórcio o que importa fazer acima de tudo é definir o que uns fazem, e depois, no meio disso, os funcionários executam. Penso eu que é assim. Mas haverá aqui uma limitação na parte técnica porque esta não é a minha área.</u>”</p>	<p>Interação Também aí creio que a solução está em reuniões, de produção, reuniões de consórcios, mas não segui isso de perto havia bastante transparência, no fundo reside no facto de ser estrutura independente.”</p> <p>Troca de informação Sim, eu penso que sim. Normalmente funcionaram bem sempre Se um serviço fosse feito por uma empresa, outros serviços por outra, se calhar dá sempre mais azo a que haja alguma desconfiança e que haja mais algum tipo discussão. Neste caso foram contratadas 3 ou 4 pessoas que vão gerir o plano administrativo ou ficar responsáveis por fazer comunicações, por entregar as contas, convocação para reunião de conselho, o que vai ser decidido e avaliado, e nesse aspeto acho que funcionava</p> <p>Confiança Mas eu acredito que em termos de consórcio o que importa fazer acima de tudo é definir o que uns fazem, e depois, no meio disso, os funcionários executam. Penso eu que é assim</p>
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p><u>A troca de informação entre as empresas é fácil, dado que os limites de atuação da WAY2B estão bem definidos e não há concorrência direta entre os acionistas. Além disso o ACE, por uma questão de racionalização e obtenção de sinergias, tem uma estrutura de recursos humanos de geometria variável. Ou seja, tem uma estrutura base permanente e, de acordo com o tipo de projeto em apreço, recorre temporariamente aos recursos dos acionistas, projeto. Esta formulação, permite conter custos fixos e maximizar o know-how específico exigido por cada tipo de projeto.</u></p> <p><u>vi. Naturalmente que, para garantir a limitação de conflitos de interesse entre os consorciados, foram retirados da alçada de atuação da WAY2B, alguns mercados e/ou áreas de negócio internacionais onde os acionistas já se encontravam envolvidos e no mercado nacional foram deliberadas as tipologias de obra e montantes referenciais aos quais a empresa se poderia apresentar. Isto para evitar a canibalização do mercado natural dos acionistas.</u></p>	<p>Interação</p> <p>Troca de informação A troca de informação entre as empresas é fácil, dado que os limites de atuação da WAY2B estão bem definidos e não há concorrência direta entre os acionistas Ou seja, tem uma estrutura base permanente e, de acordo com o tipo de projeto em apreço, recorre temporariamente aos recursos dos</p>

			acionistas, projeto. Esta formulação, permite conter custos fixos e maximizar o know-how específico exigido por cada tipo de projeto
--	--	--	--

3.6. Relação entre os funcionários (na pratica)

Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador - E na obra, ambiente? Entrevistado - Não conheço.</p> <p>Entrevistador - Em nenhum caso? Entrevistado - Não, não conheço. Da Way2Be não conheço. Da ASSOC conheço, porque estive a trabalhar em obra, mas aquilo depois foi dividido. Cada empresa era responsável por uma área geográfica da obra. Não havia misturas. Por exemplo, no caso específico do estádio, tínhamos duas empresas mais ligadas aos arranjos exteriores e infraestruturas que eram a DST e a ABB, em que as outras... esses trabalhos eram de vocês os dois, entendam-se. Os trabalhos que eles concluíram foram entre a J. Gomes, a Eusébios, a FDO e os Casais – é verdade, esqueci-me da FDO. Eram esses quatro. E entre esses quatro, a FDO ficou com os Casais, e a Eusébios com a J. Gomes, e depois havia um (?). mesmo assim, dividimos a empreitada por todos. (?), neste caso do estádio de Braga, era de um único. <u>A gestão do dia-a-dia é que era...havia um diretor do consórcio, que no fundo unia aquilo tudo. E era a única que depois fazia a comunicação diretamente...</u></p> <p>Entrevistador – E havia aquele sentimento das empresas “este espaço é nosso”? Entrevistado - Nós tínhamos que cumprir um caderno de encargos. Tínhamos que cumprir o planeamento geral da obra, tínhamos que construir naqueles prazos. Existe um conjunto de regras e uma fiscalização que neste caso era (?) que assegure que nós estamos a construir. <u>E há alguém que nos vigie a nós. Eles são delegados para exercer o controlo das pessoas.”</u></p>	<p>Ambiente Da ASSOC conheço, porque estive a trabalhar em obra, mas aquilo depois foi dividido. Cada empresa era responsável por uma área geográfica da obra. Não havia misturas</p> <p>Eng. Ricardo Carvalho Funcionários concorrentes? Eu acho que há sempre alguns problemas, ou uma ou outra forma de trabalhar diferente. Mas, havendo essa divisão física, a separação física entre o que cada uma das empresas faz, tornou isso simples</p> <p>Se fosse uma obra multidisciplinar, em que nós tivéssemos uma única direção de obra com engenheiros das duas partes, com financeiros das duas partes, com trabalhadores das duas partes, se calhar teria sido mais complicado</p> <p>No caso da Way2b e da ASSOC não foi bem nesses moldes que aconteceu</p> <p>A divisão percentual era feita em função da dimensão de cada uma das empresas</p> <p>Portanto, o diretor de obra era de uma empresa, depois tínhamos trabalhadores de outra. Portanto, todas as empresas participaram na estrutura da direção de obra de cada uma das escolas e havia um diretor técnico comum às duas escolas que era da empresa mais representada</p> <p>Ambiente funcionários Os diretores de obra e as pessoas mais ligadas à direção da obra as coisas passam-lhe um bocado ao lado, não têm grande conhecimento do que se passa nos corredores, com os administrativos</p> <p>E acho que há o cuidado de não misturar as coisas e cada um fazer o seu trabalho. Há sempre umas bocas, há sempre umas gracinhas. Mas acho que o ambiente, em geral, é bom.”</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: E os funcionários não tinham problemas por serem concorrentes?</p> <p>Entrevistado: <u>Eu acho que há sempre alguns problemas, ou uma ou outra forma de trabalhar diferente. Mas, havendo essa divisão física, a separação física entre o que cada uma das empresas faz, tornou isso simples, não é? Se fosse uma obra multidisciplinar, em que nós tivéssemos uma única direção de obra com engenheiros das duas partes, com financeiros das duas partes, com trabalhadores das duas partes, se calhar teria sido mais complicado.</u></p> <p>Entrevistador: E isso nunca acontece?</p> <p>Entrevistado: <u>No caso da Way2b e da ASSOC não foi bem nesses moldes que aconteceu.</u> Mas, por exemplo nós temos feito consórcios – nós, DST – temos feito consórcios agora para as obras para o parque escolar. Fizemos um primeiro consórcio com a Gravinier e com a MRG. E com a MRG na escola José Régio de Vila do Conde. E depois fizemos um outro consórcio para outras duas escolas: a Fontes Pereira de Melo e a Dona Maria. Em que aí já foi, na mesma com a Gravinier, mas com a FCC e com a Cari – que também é do grupo DST. E era, de facto, com um molde diferente: cada um tinha a sua percentagem, que foi negociada à partida, tinham percentagens diferentes um bocado em função da dimensão de cada uma das empresas. Nós tínhamos...a FCC 42,5%, nós tínhamos 27,5% e depois havia uma divisão entre a Capri e Gravinier que são empresas mais pequenas. <u>A divisão percentual era feita em função da dimensão de cada uma das empresas.</u> E depois, para cada uma das escolas – neste caso eram duas escolas, a Fontes Pereira de Melo e a Dona Maria – foi constituída uma equipa multidisciplinar. <u>Portanto, o diretor de obra era de uma empresa, depois tínhamos trabalhadores de outra. Portanto, todas as empresas participaram na estrutura da direção de obra de cada uma das escolas e havia um diretor técnico comum às duas escolas que era da empresa mais representada, que era a FCC.</u></p> <p>Entrevistador: Neste caso vai criar mais rivalidade?</p> <p>Entrevistado: Depende. Eu acho que, se calhar por não serem empresas de Braga. Por não haver essa rivalidade histórica. No caso destas duas escolas era com a FCC – que é uma multinacional espanhola – e com a Gravinier – que é uma empresa de Lisboa. Não há tanto conflito de interesses, por isso é que, se calhar nesse caso, se utilizou um modelo mais misturado, digamos, mais</p>	

		<p>multidisciplinar. Aqui nas empresas de Braga, de facto, é mais cauteloso estabelecer fronteiras sobre o que cada uma das empresas vai fazer.”</p> <p>“ Entrevistador: E relativamente ao ambiente entre os funcionários? Esteve lá? Viu?</p> <p>Entrevistado: Mas onde?</p> <p>Entrevistador: Nessas obras. Na Way2b e na ASSOC...</p> <p>Entrevistado: <u>Eu acho que, por exemplo, os diretores de obra e as pessoas mais ligadas à direção da obra as coisas passam-lhe um bocado ao lado, não têm grande conhecimento do que se passa nos corredores, com os administrativos...</u></p> <p>Entrevistador: Se calhar, deu-lhes uma ordem, a uma pessoa que é de outra empresa. Pode criar mau ambiente.</p> <p>Entrevistado: <u>Acho que não é muito por aí. Acho que até há uma tentativa ao nível da direção de obra, de pôr as chefias a transmitir essas ordens abaixo, de filtrar algumas menos boas relações que existam ou alguns fluxos contrários que possam existir. E acho que há o cuidado de não misturar as coisas e cada um fazer o seu trabalho. Há sempre umas bocas, há sempre umas gracinhas. Mas acho que o ambiente, em geral, é bom.”</u></p>	
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	Sem resposta	
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	Sem resposta	
ABB (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Não sabe como é o ambiente entre os funcionários nas obras?</p> <p>Entrevistado: Nas obras como assim?</p> <p>Entrevistador: Por exemplo no caso da construção do estádio. Como é que os funcionários de uma empresa estão com os funcionários da outra empresa? Como é que recebem uma ordem..</p> <p>Entrevistado: Do encarregado de outra empresa?</p> <p>Entrevistador: Exactamente.</p> <p>Entrevistado: Não penso que isso seja relevante, aliás nós vimos nos consórcios que tínhamos, não é. Desde que a estrutura garanta, o organigrama da obra esteja bem organizado, não é? Já tivemos métodos de trabalho para todos os gostos digamos assim. Obras portanto preparadas em consórcios mas em que se separa a obra e cada um construi a sua parte, ou obras em que se realiza a obra conjuntamente.</p> <p>Entrevistador: No caso da ASSOC não sabe como é que aconteceu?</p> <p>Entrevistado: No estádio de Braga a penso que a ASSOC fez uma bancada e depois a Soares da Costa fez a outra bancada. <u>Quanto à ASSOC, acho que houve separação de duas a duas empresas, em que duas empresas fizeram um bocado outras duas empresas faziam outro...</u></p> <p>Entrevistador: Nessa situação ficou com que empresa?</p> <p>Entrevistado: Qual?</p>	<p>Ambiente funcionários: (não diz nada sobre isto)</p>

		<p>Entrevistador: A ABB ficou com que empresa? Entrevistado: Eu acho que foi com a DST.</p> <p>Entrevistador: E na Way2B, na obra na Libia, também era assim? Entrevistado: A Way2B é um ACE, tem funcionários próprios da Way2B.</p> <p>Entrevistador: A maioria vem de outras empresas? Entrevistado: Não tenho a certeza, mas acho que é tudo da Way2B.”</p>	<p>Eng. Leonel Rodrigues Ambiente funcionários No ambiente das obras, dos consórcios... Há as mais variadas situações... Há trabalhadores que são subcontratados pelas suas empresas, há funcionários novos que convivem com os empreiteiros, há funcionários de um novo parceiro. Agora, a direção de obra normalmente conjunta e no fundo faz a distribuição das tarefas</p>
<p>Eng. Leonel Rodrigues (AD)</p>		<p>“ Entrevistador – No caso... Por exemplo, na ASSOC, na construção de estádios, como é funciona com os funcionários? São os funcionários das várias empresas que trabalham todos juntos? Entrevistado – <u>Sim.</u></p> <p>Entrevistador – Como é que é o ambiente entre eles? Entrevistado – <u>No ambiente das obras, dos consórcios... Há as mais variadas situações... Há trabalhadores que são subcontratados pelas suas empresas, há funcionários novos que convivem com os empreiteiros, há funcionários de um novo parceiro. Agora, a direção de obra normalmente conjunta e no fundo faz a distribuição das tarefas.</u></p> <p>Entrevistador – Mas são 7 empresas, há atritos? Entrevistado – No estádio tivemos muitos, muitos mesmo...</p> <p>Entrevistador – E trabalhavam todas as pessoas em conjunto? Entrevistado – <u>Sim, havia... Também havia várias empreitadas, havia muitas especialidades... Foi uma obra enorme coordenada... Foi um exercício muito interessante. Mas... Lá está... Há sempre uma coordenação maior para que as coisas sejam seguidas... tem que ser tudo muito bem distribuído... E coordenar as tarefas todas.</u></p> <p>Entrevistador – Então, nesse caso estavam preparados para uma obra desse tipo? Entrevistado – Quer dizer, podem estar, como podem não estar... As tarefas são executadas por várias vias, pelo empreiteiro, colaborador... Agora tem que ter uma voz de comando e isso foi feito. <u>E não tenho conhecimento de haver conflitos que passam por estarem a trabalhar trabalhadores de empresas diferentes.</u></p> <p>Entrevistador – Não custa ouvir uma ordem de uma empresa que não é a sua? Entrevistado – <u>Quer dizer, não (risos)... As hierarquias estão definidas e penso que cumprir as ordens é muito fundamental. Quer dizer, tem que haver uma direção, um diretor de obra, um encarregado, projeto de equipa... Essas pessoas sabem perfeitamente o lugar que ocupam e sabem perfeitamente as tarefas que têm que executar... Sejam elas quais forem... Sabem que o projeto é comandado por aquela pessoa e eles só têm que cumprir. E portanto, é assim que as coisas têm que funcionar.</u></p> <p>Entrevistador – E funcionam? Entrevistado – <u>Às vezes há crises e às vezes há conflitos... Mas costumam funcionar.”</u></p>	<p>Também havia várias empreitadas, havia muitas especialidades... Foi uma obra enorme coordenada... Foi um exercício muito interessante</p> <p>Há sempre uma coordenação maior para que as coisas sejam seguidas... tem que ser tudo muito bem distribuído... E coordenar as tarefas todas</p> <p>E não tenho conhecimento de haver conflitos que passam por estarem a trabalhar trabalhadores de empresas diferentes Não custa ouvir uma ordem de uma empresa que não é a sua? Quer dizer, tem que haver uma direção, um diretor de obra, um encarregado, projeto de equipa... Essas pessoas sabem perfeitamente o lugar que ocupam e sabem perfeitamente as tarefas que têm que executar... Sejam elas quais forem... Sabem que o projeto é comandado por aquela pessoa e eles só têm que cumprir. E portanto, é assim que as coisas têm que funcionar</p>
<p>FDO (ASSOC)</p>	<p>Eng. Nuno Almeida (DC)</p>	<p>“ Entrevistador: Então não houve misturas? A FDO fazia uma parte da bancada Entrevistado: <u>Exactamente. No fundo, era quase como se houvesse um consórcio a fazer uma parte da bancada. Outro consórcio.. outro consórcio...foi assim.</u> É uma obra com muita dimensão, com muitas dores de cabeça, muita preparação, muita concentração...estar sempre em cima, a trabalhar muitas horas, de dia e de noite. E portanto, eu penso que nós fomos bons obreiros da nossa parte da bancada...qual era já não me recordo. Mas, nessa altura era uma parte da obra muito importante, com prazos para</p>	<p>Funcionário ouvir ordem de alguém de outra empresa Mas pode não me agradar muito eu ter alguém acima de mim que é de outra empresa, enfim, com quem eu não simpatizo muito, ou que eu ache meu superior aqui e trata-me de uma forma mais</p>

	<p>cumprir. É a vantagem de nos associarmos. <u>Um terço da bancada para duas empresas de Braga, naquela época era uma grande obra. Era impensável uma empresa de Braga fazer aquela bancada toda, porque não tinha capacidade. Percebeu-se perfeitamente que aí foi preciso músculo, foi preciso escala para que aquilo fosse feito dentro do tempo.</u></p> <p>Entrevistador: Mas nunca acontece, por exemplo, um funcionário que toma uma ordem de um funcionário de outra empresa sentir-se mal com isso?</p> <p>Entrevistado: <u>Bom, aí há algumas rivalidades. E tanto há a nível de lugares mais de chefia...ou seja alguém, eu...eu não vou falar de mim neste caso, porque eu não estive lá. Mas pode não me agradar muito eu ter alguém acima de mim que é de outra empresa, enfim, com quem eu não simpatizo muito, ou que eu ache meu superior aqui e trata-me de uma forma mais própria, mais civilizada, do que alguém de fora que me trate de uma forma a que eu não estou habituado. Isto pode acontecer quer a nível, digamos, de chefias e direcções quer a nível de funcionários. Isso acontece no seio da própria empresa : há operários que acatam bem uma ordem vinda de um determinado encarregado – e se for preciso até de alguém que os trate mal, que os insulte ao mandar trabalhar...ou porque estão habituados, se conhecem de múdos, e não sei quê - e, às tantas, se receberem a ordem de outro encarregado até são capazes de fomentar a discussão. <u>Ou seja, isto é um problema que não está propriamente associado a uma empresa ou a outra. Mas esta rivalidade existe quase como no futebol.</u></u></p>	<p>própria, mais civilizada, do que alguém de fora que me trate de uma forma a que eu não estou habituado. Isto pode acontecer quer a nível, digamos, de chefias e direcções quer a nível de funcionários</p> <p>Ou seja, isto é um problema que não está propriamente associado a uma empresa ou a outra. Mas esta rivalidade existe quase como no futebol</p>
<p>Eng. Rui Teixeira (DC)</p>	<p>“ Entrevistador – Acha que a empresa nunca pensa mais em si do que no consórcio? Entrevistado – Não pode...</p> <p>Entrevistador – Não pode, mas acha que acontece? Entrevistado – Não pode ou então não deve porque se o fizer vai criar mau clima e o pior que pode acontecer é estar num consórcio em que o consorciado se apercebe que nós tentamos puxar a brasa à nossa sardinha. Por exemplo, vou-lhe dar o exemplo do parque escolar. O parque escolar, normalmente quando os consórcios ganham um pacote de obras, esse pacote são duas ou três escolas. No nosso caso, o consórcio está em duas escolas, uma escola é a FDO que lá está e na outra é a Obrecol e depois, em cada uma delas, cada consórcio faz o encontro das contas, mas cada um vai gerindo à sua maneira. Há outros consórcios em que estão os dois na obra e aí lá está, tem um líder, define-se uma equipa e administração...</p> <p>Entrevistador – Mesmo a fazer as mesmas tarefas? Entrevistado – As mesmas tarefas, pronto... cada um, define-se bem qual é a prestação de cada um do consórcio.</p> <p>Entrevistador – E há sempre bom ambiente, nunca há sempre assim um problema por se estar a receber uma ordem de uma pessoa que não é...? Entrevistado – <u>Eu pessoalmente nunca tive em direcções de obra com consórcios, mas o <i>feedback</i> que tenho dos meus colegas é que as coisas rolam normalmente, até porque as regras são definidas à cabeça. Portanto, por muito que possam não gostar, a regra foi definida e é aí que se define um determinado tipo de critério de adjudicação, por exemplo, o outro tem que acatar, não é. E depois chegam ao fim e os resultados... o consórcio vai responder a resultados, não é? No final da obra, vão-se fazer as contas e aí o resultado é... vai ser comparado com aquilo que estipulado no início.”</u></p>	<p>Eng. Rui Teixeira</p> <p>Ambiente Eu pessoalmente nunca tive em direcções de obra com consórcios, mas o <i>feedback</i> que tenho dos meus colegas é que as coisas rolam normalmente, até porque as regras são definidas à cabeça. Portanto, por muito que possam não gostar, a regra foi definida e é aí que se define um determinado tipo de critério de adjudicação, por exemplo, o outro tem que acatar, não é</p>
<p>Eng. António Veloso (AD)</p>	<p>“ Entrevistador – A interação, entre as empresas... Eram sete empresas, ainda são bastantes empresas, como é que era a interação entre elas? Entrevistado – <u>A SOARES DA COSTA ficou com uma bancada e nós ficamos com outra. E depois nós dividimos a própria bancada num conjunto de... pequenas empreitadas. Foram duas fases. A primeira fase não correu tão bem, do meu ponto de vista, porque mais uma vez se tentou dividir aquilo que já era... não era pequeno, mas não tinha dimensão. Eram sete empresas e era difícil dividir. Podia ser um só ACE, ter gestão comum, mas não, dividiram a bancada nascente em bocados. E portanto, dividiram a bancada em quatro, acho mal, porque mais uma vez foram dividir aquilo que não podia ser dividido.</u></p> <p>Entrevistador –Como foi feita a divisão?</p>	<p>Interação A SOARES DA COSTA ficou com uma bancada e nós ficamos com outra. E depois nós dividimos a própria bancada num conjunto de... pequenas empreitadas. Foram duas fases. A primeira fase não</p>

		<p>Entrevistado – A ABB e a DST, dividiram-nas, cada uma fez 50%. As outras quatro empresas de construção, a CASAIS, FDO, J.GOMES e EUSÉBIOS, dividiram a bancada nascente em quatro, cada um fez a sua obra individual. <u>Do meu ponto de vista mal, porque meios alocados à obra foram mais do que os que eram necessários.</u></p> <p>Entrevistador – Então nesse caso os funcionários não se misturavam? Os funcionários de uma empresa e de outra... Entrevistado – Não... Neste caso não se misturavam. Numa segunda fase já se misturavam. Numa segunda fase de apuramentos perceberam o erro em que incorreram e formaram um ACE, e no ACE todos os funcionários se misturavam, havia uma gestão comum, da empresa que supostamente era a maior, mas todos funcionavam dentro de uma equipa.</p> <p>Entrevistador – E como é que isso funcionava? Entrevistado – Se calhar há questões... do ACE... que são pessoas que naturalmente não estão habituadas a receber, ou a dar ordens a pessoas de outras empresas. Nesse aspeto pode haver alguns problemas, mas mais uma vez penso que as vantagens, neste caso, foram superiores porque traz mais custos a um consórcio quando é gerido de forma separada. Na altura votei contra o modelo, mas numa primeira fase venceu o modelo de separar a obra, mas depois numa segunda fase acabou por não incorrer nesse erro e venceu o segundo modelo. ”</p>	<p>correu tão bem, do meu ponto de vista, porque mais uma vez se tentou dividir aquilo que já era... não era pequeno, mas não tinha dimensão. Eram sete empresas e era difícil dividir. Podia ser um só ACE, ter gestão comum, mas não, dividiram a bancada nascente em bocados. E portanto, dividiram a bancada em quatro, acho mal, porque mais uma vez foram dividir aquilo que não podia ser dividido</p> <p>Divisão Do meu ponto de vista mal, porque meios alocados à obra foram mais do que os que eram necessários</p> <p>Funcionários Neste caso não se misturavam Numa segunda fase já se misturavam são pessoas que naturalmente não estão habituadas a receber, ou a dar ordens a pessoas de outras empresas. Nesse aspeto pode haver alguns problemas, mas mais uma vez penso que as vantagens, neste caso, foram superiores porque traz mais custos a um consórcio quando é gerido de forma separada.</p>
Britalar (Way2B)	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“Entrevistador – E no caso do Way2b, eles trabalham em conjunto ou também fazem como o ASSOC?” Entrevistado – Não, há uma equipa própria... Aliás, a equipa,... contactaram-se algumas pessoas para a Lfbia, pela Way2b.</p> <p>Entrevistador – Que não eram... Entrevistado – Que não eram de nenhuma das empresas. E portanto, neste momento são essas pessoas, que retornaram a Portugal, e que neste momento estão com estas obras.</p> <p>Entrevistador – Então nesse caso o ambiente entre os funcionários... Entrevistado – <u>É bom, é tudo da mesma empresa.</u></p> <p>Entrevistador – A confiança entre os parceiros é boa, até agora? Entrevistado – <u>Sim, sim.</u></p> <p>Entrevistador – Como trabalhou no ASSOC, em comparação do ASSOC com a Way2b, acha que era mais eficiente? Entrevistado – Se calhar o modelo da Way2b, sem sombra de dúvidas. Ainda sem ser um modelo perfeito. Teria de haver aí se calhar algum desenvolvimento maior da empresa e para isso era preciso negócio. A parte de negócio está a falhar e talvez isso também contribua para um menor desenvolvimento. “</p> <p>“ Entrevistador – Está a dizer que a SOARES DA COSTA estava mais preparada? Entrevistado – Mais preparada, e tinha já mais experiência e nós colaboramos na execução da obra com o nosso <i>know-how</i> e com os nossos contributos, que também sabíamos fazer. E portanto, foi esta, foram eles que ficaram com direção da obra. <u>E esteve a fazer partes de obras, e cada uma das empresas, depois dentro do ASSOC, fez-se... as empresas uniram-se duas a duas. A</u></p>	<p>Ambiente É bom, é tudo da mesma empresa</p> <p>Confiança Boa</p>

	<p>JOTAGOMES ficou com os RODRIGUES. A FDO com, com, com... quem era a outra... JOTAGOMES, RODRIGUES, FDO... com os CASAIS, a FDO com os CASAIS e a ABB com a DST. <u>A Rodrigues e NÉVOA não entrou na parte da construção. Cada grupo destes fez uma parte da obra.</u> A ABB e a DST ficaram com os arranjos exteriores, com a parte toda exterior, a JOTAGOMES e os RODRIGUES com metade de uma bancada e com a outra metade ficou a FDO e os CASAIS.</p> <p>Entrevistador – Pensa que isso foi eficiente? Entrevistado – <u>Foi, foi, foi... Foi porque...</u></p> <p>Entrevistador – Porque eles não se misturavam os funcionários... Entrevistado – <u>Não se misturavam... Havia uma Direção de obra comum que era da responsabilidade da SOARES DA COSTA, que tinha responsabilidade direta na execução de uma das bancadas, a bancada encostada ao lado poente, do outro lado a bancada está solta, a nascente, ficou com o ASSOC.</u> Cada uma fazia a gestão da sua parte da obra, tinha os recursos que precisava, mediante (___) e preços estabelecidos, e mediante a Direção comum de toda a obra, e em função do planeamento estabelecido para toda a obra. Acho que funcionou bem, acho que funcionou bem.</p> <p>Entrevistador – Então havia várias empresas a fazer o mesmo? Entrevistado – <u>Foram várias empresas a fazer o mesmo, ou seja...</u></p> <p>Entrevistador – Mas isso era necessário por falta de quantidade de pessoal ou...? Entrevistado – <u>Não, isso aí foi mais por uma questão de... Eu, por exemplo, na altura defendia que se devia constituir uma Direção de obra única, que as empresas contribuíssem com pessoas para lá, e depois eram geridas e distribuídas e era essa Direção de obra que fazia a gestão de toda a obra, contratava as pessoas, contratava os fornecedores, contratava as empresas que fossem necessários para fazer, e punha-as e dispunha-as, dispunha os encarregados e arranjava os encarregados necessários, eventualmente, de cada uma das empresas, distribuía os encarregados da forma que bem entendesse. Depois, acabou-se por fazer a obra de outra forma...</u></p> <p>Entrevistador – Acha que isso aconteceu por não quererem talvez juntar funcionários de empresas diferentes? Entrevistado – <u>Não foi por isso, não foi por isso. Foi por uma questão de, foi por uma questão de, na altura, se calhar, para ser melhor, primeiro, era mais simples de fazer o trabalho. Tínhamos a gestão mais agarrada, ou seja, cada uma das empresas tinha a gestão mais agarrada, porque estavam mais próximos dos problemas. Não havia um técnico, um corpo, um órgão qualquer que tivesse a fiscalização da Direção de obra, ou da forma como a obra estava a decorrer. O que permitia também fazer uma gestão mais apertada. E acho que as empresas na altura em que fui, as empresas de Braga, se calhar, não estavam ainda suficientemente aptas, em termos de mentalidade, a funcionarem de uma forma mais aberta num consórcio. E acho que isso também contribuiu para, embora também se possa aprender com isto, e é uma forma porque já tivemos outras experiências, e na primeira fase da obra, que foi a contenção e a escavação...</u></p> <p>Entrevistador – Na construção deste edifício? Entrevistado – <u>Deste edifício. A parte de contenção principalmente. A parte da escavação foi feita em consórcio, na mesma, mas cada uma das empresas tinha trabalhos específicos a fazer lá dentro. Ou seja, a ABB fazia a parte da escavação, a DST tinha a parte da componente, (___) e etc., e nós tínhamos a parte do (___).</u></p> <p>Entrevistador – E como acha que funciona melhor? A divisão de tarefas ou realmente... Entrevistado – <u>Eu acho que funciona melhor com construção única.</u></p> <p>Entrevistador – É mais fácil, há mais confiança... Entrevistado – <u>Claro, claro, claro."</u></p>	
--	---	--

	Eng. Lopes da Silva (DC)	Sem resposta	
R&N (ASSOC; Aquapor, Way2B)	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador: O ambiente entre os funcionários, na obra. Tem alguma informação? Sabe como é que normalmente é, o ambiente?</p> <p>Entrevistado: Na obra?</p> <p>Entrevistador: Sim. Quando juntamos várias empresas diferentes.</p> <p>Entrevistado: <u>O ambiente na obra não é um ambiente para juntar empresas. Aquilo que eles definem lá é: vamos todos. Não entram em competição. Foi determinada obra ou definem qual é as obras que eles têm, e depois dentro do ACE atribuem empreitadas ou sub-empreitadas. É que fazer um hospital, tem ruas, tem escavações ou acabamentos, tem pinturas, e depois geralmente dentro do próprio ACE são distribuídas essas várias assoalhadas.</u></p> <p>Entrevistador: Quer dizer, por exemplo, para fazer uma parte, faz uma empresa. Outra parte...</p> <p>Entrevistado: <u>Sim, geralmente é. Ou mesmo a obra toda.</u> Também estou a dar conselhos. Porque depois eles se lançam um concurso, um dos métodos pode ser esse, ou então tem acontecido ao gosto interno do próprio. <u>A entidade pública ou a entidade privada da obra diz que o responsável é o “Quim”. Mas depois, internamente definem: “Eu estou com pouca obra, tenho pessoas disponíveis, tenho máquinas e não sei quê” e então fala-se, “quanto é que fazes?”. Então o ganho fica depois para distribuir p eles cinco. A empresa, pior acho que nunca existiu, mas o leque de operários é dependente das obras.</u></p> <p>Entrevistador: Então, normalmente os funcionários não se misturam?</p> <p>Entrevistado: <u>Não.</u>”</p>	<p>Ambiente O ambiente na obra não é um ambiente para juntar empresas. Aquilo que eles definem lá é: vamos todos. Não entram em competição. Foi determinada obra ou definem qual é as obras que eles têm, e depois dentro do ACE atribuem empreitadas ou sub-empreitadas Quer dizer, por exemplo, para fazer uma parte, faz uma empresa Sim, geralmente é. Ou mesmo a obra toda A entidade pública ou a entidade privada da obra diz que o responsável é o “Quim”. Mas depois, internamente definem: “Eu estou com pouca obra, tenho pessoas disponíveis, tenho máquinas e não sei quê” e então fala-se, “quanto é que fazes?”. Então o ganho fica depois para distribuir pelos cinco. A empresa, pior acho que nunca existiu, mas o leque de operários é dependente das obras Funcionários não se misturam? Não</p>
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“ Entrevistador: O ambiente entre os funcionários, na obra. Tem alguma informação? Sabe como é que normalmente é, o ambiente?</p> <p>Entrevistado: O ambiente na obra não é um ambiente para juntar empresas. É da empresa.</p> <p>Entrevistador: Quer dizer, por exemplo, para fazer uma parte, faz uma empresa. Outra parte...</p> <p>Entrevistado: Pode fazer.</p> <p>Entrevistador: Então, normalmente os funcionários não se misturam?</p> <p>Entrevistado: <u>Não. Até porque no caso da Way2b, a Way2b tem funcionários próprios. A nível técnico não de obra, mas, funciona como um empreiteiro qualquer. A obra, como disse, é negociada. Os próprios...as empresas que, como um sítio não é certo, podem concorrer. E depois, é uma questão de gestão. Mas, não é misturas. Não é, “agora vai um da Rodrigues e Névoa, agora vai um da...”</u>”</p>	<p>Eng. Cristina Sá Ambiente O ambiente na obra não é um ambiente para juntar empresas. É da empresa Funcionários não se misturam? Não. Até porque no caso da Way2b, a Way2b tem funcionários próprios</p>
J.Gomes	Dr. Ricardo	“ Entrevistador – E o ambiente entre os funcionários, quando há uma obra desse tipo... Tipo a ASSOC, é funcionários de	Ambiente

(ASSOC; Way2B)	Maia (DP)	<p>todas as empresas? Entrevistado – <u>O ambiente é... Na parte técnica é muito sadio e é um ambiente – repare eu falo na parte técnica - muito sadio, adequado para os projetos que temos tipo.</u></p> <p>Entrevistador – Não há problema nenhum, receber uma ordem de uma pessoa que não é da sua empresa? Não cria mau ambiente? Entrevistado – <u>Não, não temos tido isso. Isso se o organograma estabelece as funções, se estão bem esclarecidos, se as pessoas que estão à frente das respetivas empresas, se colocarem as coisas de forma clara, o ambiente acaba por ser, acaba por ser um ambiente potenciando o bom desempenho das obras. O ambiente tem que ser sempre positivo, temos uma obra pra fazer e em termos de know-how temos de cumprir com aquilo que é. O resto...</u></p> <p>Entrevistador – E trabalha toda a gente numa empreitada, pessoas das várias empresas? Entrevistado – <u>É possível, dentro de várias funções é possível coabitar dentro do estádio. Bem, é que o estádio sendo um ACE em que as empresas se agruparam em pequenos consórcios internos para poderem... Havia uma partilha, havia quadros técnicos para várias frentes, havia quadros, encarregados para várias frentes e havia bom entendimento, obviamente, cada um tinha bem definida a sua função e a sua parte que tinha que fazer.</u></p> <p>Entrevistador – Mas esses consórcios de que fala é pessoas de várias empresas? Entrevistado – <u>Várias empresas...sim. No estádio só havia essa forma. As bancadas eram muito grandes, a obra era muito grande, foi possível as empresas agruparem-se em pequenas frentes, porque o ACE não podia cobrir a obra toda. A Soares da Costa estava com uma parte, as empresas de Braga estavam com outra parte, dentro dessa parte, as empresas de Braga acabaram por se dividir...</u></p> <p>Entrevistador – Então as empresas dividiram-se? Entrevistado – <u>Dividiram-se, de uma forma natural. Juntaram-se duas a duas e fizeram parte na obra. Nós juntamo-nos com uma empresa, a Casais juntou-se com outra e acabamos por fazer cada uma das partes e depois havia aquela disputa sadia dentro do próprio consórcio sobre o ponto de vista do desempenho, não é? Sobre o ponto de vista do resto da empreitada, nós já vamos aqui, tá tudo muito atrasado... Havia quase uma disputa sadia... no fundo havia prazos para cumprir, a Soares da Costa caminhava ao ritmo dela, as empresas de Braga não queriam ficar atrás, queriam caminhar também ao ritmo de ... se possível efetivamente criar esta disputa interna dentro do próprio consórcio, que levam muitas vezes a fazer um trabalho...</u></p> <p>Entrevistador – Então, estava-me a dizer que estavam separados por empresas, afinal não estão a trabalhar todos juntos? Entrevistado – <u>Não. Porque dependendo das frentes, cruzavam os técnicos, porque numa determinada frente tinha quadros de uma empresa, noutra tinha outros, do outro lado estavam os quadros da FDO, por exemplo, mas havia uma necessidade de interagir isso, porque a bancada era uma única e depois todos os quadros se juntavam... Por isso níveis de... Havia diretivas diferentes, diretores de obra, diretores de produção e as estações e elas depois...isto vai-se juntando, uma empresa tinha que ter feito uma coisa, outra tinha que ter feito outra coisa... Havia obviamente um interesse pela frente que reportavam aos diretores de obra, a dizer que não estava de acordo com alguma coisa e levavam-nos a interagir com os diretores de produção e acabava por haver depois esta troca. E depois havia um conjunto de quadros das empresas, preparadores, desenhadores quer eram cedidos ao ACE e estavam todos a trabalhar... obviamente que na construção do estádio cada um tem uma função. Tinha um preparador que estava só a fazer a preparação para levar naquela parede depois obviamente alguém tem que fazer isto tudo não é?! Não é possível um quadro estar a fazer tratamento de dados, porque não consegue dominar a informação, por isso é preciso... Uma empresa não pode ter a frente toda... O estádio tinha 16 montantes, tinha... era preciso uma parte para uns, outra parte para outros, quer dizer, acaba por...</u></p> <p>Entrevistador – Então é nessa parte s ó estariam pessoas da JGomes? Entrevistado – <u>Não. Sempre misturados com quadros de outras empresas e depois havia necessidade de fazer troca de horários,</u></p>	<p>O ambiente é... Na parte técnica é muito sadio e é um ambiente – repare eu falo na parte técnica - muito sadio, adequado para os projetos que temos tipo</p> <p>Receber ordem de alguém que não é da pp empresa Não, não temos tido isso. Isso se o organograma estabelece as funções, se estão bem esclarecidos, se as pessoas que estão à frente das respetivas empresas, se colocarem as coisas de forma clara, o ambiente acaba por ser, acaba por ser um ambiente potenciando o bom desempenho das obras</p> <p>Empresas dividiram-se? Dividiram-se, de uma forma natural. Juntaram-se duas a duas e fizeram parte na obra e depois havia aquela disputa sadia dentro do próprio consórcio sobre o ponto de vista do desempenho, não é? Sobre o ponto de vista do resto da empreitada, nós já vamos aqui, tá tudo muito atrasado...</p> <p>Porque dependendo das frentes, cruzavam os técnicos, porque numa determinada frente tinha quadros de uma empresa, noutra tinha outros, do outro lado estavam os quadros da FDO, por exemplo, mas havia uma necessidade de interagir isso, porque a bancada era uma única e depois todos os quadros se juntavam... Por isso níveis de... Havia diretivas diferentes, diretores de obra, diretores de produção e as estações e elas depois...isto vai-se juntando, uma empresa tinha que ter feito uma coisa, outra tinha que ter feito outra coisa</p> <p>obviamente que na construção do estádio cada um tem uma função O importante é efetivamente haver aqui equipas bem integradas, um organograma bem definido e as questões de funções muito bem definidas. Isso é fundamental em qualquer empresa, quando a gestão de funções não é bem conseguida quase sempre dá confusão.”</p>
-------------------	-----------	--	--

		<p>tornos e havia sempre cedência de quadros, no caso da JGomes com diretores de obra de outra empresa, quadros da Casais com encarregados da ASSOC, há aqui... e isso é bom porquê? Porque depois o espírito de equipa, eles acabam por se conhecer sob o ponto de vista técnico da obra e depois o objetivo é esse, é que se ande mais depressa com a obra...é preciso pôr a cobertura e tudo isso era um bocado o normal entendimento... <u>O importante é efetivamente haver aqui equipas bem integradas, um organograma bem definido e as questões de funções muito bem definidas. Isso é fundamental em qualquer empresa, quando a gestão de funções não é bem conseguida quase sempre dá confusão.</u></p>	
Dr. Luís Filipe (DC)		<p>“ Entrevistador – Como é que é feito dentro do local de trabalho, misturam as pessoas das diferentes empresas? Trabalham uns com os outros? Entrevistado – <u>Normalmente quando há um consórcio ou uma ACE... Normalmente vai um administrador de cada empresa... Depois o que corresponde ao diretor de função de cada uma das empresas e depois daí para baixo mantêm-se a reunir em equipas. O encarregado é desta empresa, o diretor é daquela...</u></p> <p>Entrevistador – Trabalham muito em equipa... Entrevistado – <u>Trabalham muito em equipa... Aliás, até para estabelecer e perpetuar a relação de confiança, não é?</u></p> <p>Entrevistador – E corre bem? Por exemplo, não custa receber uma ordem de uma pessoa que não é da sua empresa? Entrevistado – <u>Eu quando estou numa ACE ou num consórcio, tenho que perceber que estou a trabalhar para aquela obra. É evidente que as coisas fluem melhor quando tamos a falar com o mesmo engenheiro... O mesmo... Tudo da mesma empresa... Porque há uma cultura... Agora também às vezes na própria empresa também nos podemos dar mal com alguns encarregados, na mesma empresa. É um desafio, tem a ver com as escolhas que se fazem... E pode-se sempre vir a conhecer quem é o nosso colaborador, em função de determinada fusão... Temos que tentar ver quem está do outro lado... Quando há esse cuidado...</u></p> <p>Entrevistador – Acha que correu bem entre os funcionários? Entrevistado – <u>Eu até agora nunca tive nenhum problema, nunca tive que substituir nenhum colaborador que estivesse numa ACE ou num consórcio de outra empresa... Há coisas que resultam melhor, há coisas que resultam menos bem, mas isso também na nossa empresa. Há equipas que funcionam melhores do que outras. Vai-se tentar aproximar perfis para se criar boas equipas... E adequada à obra, à própria obra. Nós temos diretores que são melhores em obras de habitação e outros que são melhores em obras de equipamentos. Tudo tem a ver com os perfis, o conhecimento da pessoa, depois a experiência vai sendo bom conselheiro. ”</u></p>	<p>Dr. Luís Filipe Misturam as pessoas? Normalmente quando há um consórcio ou uma ACE... Normalmente vai um administrador de cada empresa... Depois o que corresponde ao diretor de função de cada uma das empresas e depois daí para baixo mantêm-se a reunir em equipas. O encarregado é desta empresa, o diretor é daquela...</p> <p>Confiança Trabalham muito em equipa... Aliás, até para estabelecer e perpetuar a relação de confiança,</p> <p>Receber ordens de outros Eu quando estou numa ACE ou num consórcio, tenho que perceber que estou a trabalhar para aquela obra. É evidente que as coisas fluem melhor quando tamos a falar com o mesmo engenheiro... O mesmo... Tudo da mesma empresa... Porque há uma cultura...</p> <p>Funcionários Eu até agora nunca tive nenhum problema, nunca tive que substituir nenhum colaborador que estivesse numa ACE ou num consórcio de outra empresa... Há coisas que resultam melhor, há coisas que resultam menos bem, mas isso também na nossa empresa.</p>
Casais (ASSOC)	Eng. António Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Então e o ambiente entre os funcionários, na obra? Não se misturavam? Entrevistado – <u>Não. Só que... Estamos a falar do Estádio de Braga, acabou, a ASSOC, acabou por funcionar mal como um todo, mas por partes, dividiram-se os trabalhos, a execução, acabou por se dividir em várias.</u></p> <p>Entrevistador – A CAS AIS juntou-se com quem? Entrevistado – Na altura estávamos com... com a FDO.</p> <p>Entrevistador – Mas não havia assim quem mandava na obra? O Diretor de obra? Entrevistado – Acima das empresas existe para cada uma.</p> <p>Entrevistador – Aquele que está na obra. Entrevistado: Temos diretor de projeto e por baixo há diretor da obra.</p>	<p>Ambiente, mistura de funcionários Não. Só que... Estamos a falar do Estádio de Braga, acabou, a ASSOC, acabou por funcionar mal como um todo, mas por partes, dividiram-se os trabalhos, a execução, acabou por se dividir em várias</p> <p>Quando se misturam não há rivalidade? Não, o ideal é isto, temos o projeto, o apoio financeiro, o ideal é que esta função seja feita só por um. O ideal é que este tenha uma função. Quando eu digo vertical, é assim, é que este tem uma função, este tem uma função, este tem outra</p>

	<p>Entrevistador – Mas por exemplo, o Diretor de obra da CASAIS, tem de dar ordens a pessoas de outras empresas, como a FDO. Entrevistado – <u>No caso do Estádio acabou por se dividir, ok. Havia aqui uma estrutura, havia aqui estrutura, ali havia estrutura.</u></p> <p>Entrevistador – Então esse diretor não dava ordens a ninguém que não fosse da CASAIS. Entrevistado – CASAIS e FDO.</p> <p>Entrevistador – E quando se misturam todos, isso não cria uma rivalidade? Entrevistado – <u>Não, o ideal é isto, temos o projeto, o apoio financeiro, o ideal é que esta função seja feita só por um. O ideal é que este tenha uma função. Quando eu digo vertical, é assim, é que este tem uma função, este tem uma função, este tem outra função. A soma das partes dá o todo. O problema é que este está a fazer o mesmo que este, este está a fazer o mesmo que este, estamos três pessoas a fazer, estamos a triplicar-se recursos.</u> Havia 4 funções, de 4 pessoas diferentes.. Se vários fazem o mesmo, por exemplo 1+1+1, está a triplicar recursos. Percebe?</p> <p>Entrevistador – Mas na prática, entendem-se? Entrevistado – <u>As pessoas na prática entendem-se porque estamos a falar de pessoas que se conhecem, que são amigos também. Entendem-se.</u>”</p>	<p>função. A soma das partes dá o todo. O problema é que este está a fazer o mesmo que este, este está a fazer o mesmo que este, estamos três pessoas a fazer, estamos a triplicar-se recursos.</p>
<p>Eng. Hélder Silva (DC)</p>	<p>“Entrevistador – No caso dos funcionários, na obra, os funcionários das várias empresas trabalham em conjunto? Entrevistado – No caso do ASSOC ou no caso...</p> <p>Entrevistador – No caso do ASSOC. Entrevistado – <u>No caso do ASSOC foram divididas as bancadas pelas empresas, não havia mistura de funcionários.</u></p> <p>Entrevistador – Mas costuma haver noutras... Entrevistado – <u>Em outros ACES é normal haver.</u></p> <p>Entrevistador – E como é que é o ambiente entre os funcionários? Entrevistado – <u>É bom.</u></p> <p>Entrevistador – Não há nenhum tipo de problema? Entrevistado – <u>Dividem-se as tarefas entre os funcionários. Isso faz-se porque se quer controlar os custos, ou se quer controlar as despesas, as receitas...</u>”</p>	<p>Eng. Hélder Silva No caso do ASSOC foram divididas as bancadas pelas empresas, não havia mistura de funcionários. Funcionários Dividem-se as tarefas entre os funcionários. Isso faz-se porque se quer controlar os custos, ou se quer controlar as despesas, as receitas...</p>

<p>Eusébios (ASSOC)</p>	<p>Dr. Rui Peixoto (DC)</p>	<p>“ Entrevistador – Na obra, normalmente como era o ambiente entre funcionários? Trabalham todos juntos, separados? Entrevistado – Tem aí mais uma questão em que eu tenho alguma dificuldade em responder, <u>obviamente a percepção que tenho é que, nas frentes de trabalho, naturalmente que haverá tendência para se organizar de acordo com pessoas de cada empresa, haverá naturalmente situações em que haja alguma mistura de colaboradores. Mas se calhar na prática não será muito eficiente porque os trabalhadores podem ter algumas reticências em estar. Há uma... está a falhar-me agora a palavra... uma competiçaozinha que se calhar pode ser necessária e por isso acredito que deve-se alocar pessoas de modo a não estarem a trabalhar ao mesmo tempo, ao lado de pessoas de empresas diferentes, não faz muito sentido.</u></p> <p>Entrevistador – No caso da ASSOC não sabe como é q funcionou? Entrevistado – Acima de tudo havia, se bem me recordo, a ideia que tenho, no caso do Estádio, havia interesses afetos a certas áreas de trabalho. Por exemplo, eu lembro-me que nós sempre trabalhámos numa das bancadas, na parte da estrutura, <u>Acredito que fossem separados. Já não me recordo bem.</u></p> <p>Entrevistador – Basicamente os trabalhadores estão separados, não é? Entrevistado – <u>É a percepção que eu tenho, mas não tenho conhecimento assim do local porque nessa altura não lidava com isso diariamente.</u></p> <p>Entrevistador – Normalmente, nos outros consórcios que existem da empresa como é que é feito? Entrevistado – A percepção que tenho é que os engenheiros de cada uma das empresas vão, no fundo, definindo frentes de trabalho, e uma empresa faz isto, outra empresa faz aquilo. Normalmente, penso eu, não se junta toda a gente. Não se junta 5 carpinteiros dos CASAIS e 5 carpinteiros de outra empresa. Define-se mais, estas carpintarias vão ser feitas por vocês, definindo áreas de trabalho, frentes de intervenção. Parece-me ser mais assim, mas...</p> <p>Entrevistador – Então não acontece, por exemplo, um funcionário receber ordem de funcionário de outra empresa? Entrevistado – <u>Eu penso que não, penso que isso não. Normalmente, a nível de instruções de trabalho são sempre via funcionários da mesma empresa, é a percepção que tenho. Mas lá está, pode haver uma situação esporádica de alguma necessidade que aconteça, mas tenta-se evitar isso.</u></p> <p>Entrevistador – Pensa que assim é mais eficiente? Entrevistado – Se calhar na realidade que nós vivemos... vai acabar por ser porque senão isso obrigaria a outro tipo de planeamento.</p> <p>Entrevistador – Não existiriam menos gastos se tivessem menos pessoas a fazer o mesmo trabalho? Entrevistado – Eu parece-me que as empresas se vão tentando organizar mais ao nível do tipo de obra. Quando pensamos em obras diversas. Empresas vão tendo especialistas e depois uma empresa fica encarregue de contratar aquele e aquele. Toda essa hierarquia de responsabilidade. Se estamos a falar de um subempreiteiro, ele vai responder a quem o contratou e a quem lhe vai pagar. É difícil... Fazer a concessão tem particularidades muito específicas e que são muito diferentes de uma indústria produtiva. E estas parcerias...</p> <p>Entrevistador – E podem levar a desconfianças? Entrevistado – <u>Desconfiança e muitas vezes algumas dificuldades, porque são muitas variáveis e torna-se difícil fazer um planeamento que permita tirar partido a 100% e otimização. Torna-se às vezes muito complicado fazer isso funcionar na prática. Mas eu acredito que em termos de consórcio o que importa fazer acima de tudo é definir o que uns fazem, e depois, no meio disso, os funcionários executam. Penso eu que é assim. Mas haverá aqui uma limitação na parte técnica porque esta não é a minha área. ”</u></p>	<p>Ambiente obviamente a percepção que tenho é que, nas frentes de trabalho, naturalmente que haverá tendência para se organizar de acordo com pessoas de cada empresa, haverá naturalmente situações em que haja alguma mistura de colaboradores. Mas se calhar na prática não será muito eficiente porque os trabalhadores podem ter algumas reticências em estar. Há uma... está a falhar-me agora a palavra... uma competiçaozinha que se calhar pode ser necessária e por isso acredito que deve-se alocar pessoas de modo a não estarem a trabalhar ao mesmo tempo, ao lado de pessoas de empresas diferentes, não faz muito sentido.</p> <p>ASSOC Acredito que fossem separados. Já não me recordo bem</p> <p>Trabalhadores separados É a percepção que eu tenho, mas não tenho conhecimento assim do local porque nessa altura não lidava com isso diariamente</p> <p>Receber ordem de outra empresa Eu penso que não, penso que isso não. Normalmente, a nível de instruções de trabalho são sempre via funcionários da mesma empresa, é a percepção que tenho. Mas lá está, pode haver uma situação esporádica de alguma necessidade que aconteça, mas tenta-se evitar isso</p>
-----------------------------	-------------------------------------	--	--

Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	

3.7. Obtenção de sucesso na aliança			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador – Então para a aliança ter sucesso, na sua opinião..?” Entrevistado – <u>Penso que as alianças, as empresas têm que remar todas para o mesmo sitio.</u> Entrevistador – E normalmente isso não acontece? Entrevistado – <u>Por vezes isso não acontece.</u> As alianças são formadas numa parte embrionária... mas depois é efetivamente consubstanciada por outras pessoas. E quando as outras pessoas vão consubstanciar... é muito importante que remem todos para o mesmo sitio. Uma coisa é quem pensa a aliança, outra coisa é quem executa a aliança, é muito importante estarem todos vocacionados para o mesmo fim. Isto não é um mar de rosas sempre, há problemas em tudo o que se faz, incluindo as alianças. As empresas têm que crescer... eu tenho que acrescentar qualquer coisa no fim e todas elas têm que acrescentar valor <u>ninguém gosta de ser injustiçado...</u>”</p>	<p>Penso que as alianças, as empresas têm que remar todas para o mesmo sitio Por vezes isso não acontece</p>
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: Para ter sucesso uma aliança, para si o que é necessário?” Entrevistado: <u>É necessário haver confiança. É necessário haver...digamos as empresas serem diferentes para poderem acrescentar valor.</u> As empresas muito homogéneas...Nós tivemos um caso disso: num empreendimento que fizemos em Tavira - em consórcio com a ABB – se calhar na parte de ganhar a obra, e de termos conseguido ganhar a obra foi importante termo-nos associado, mas depois em termos de produção era uma obra completamente acessível para qualquer uma das empresas a ter feito sozinha. E houve, se calhar, uma desnecessária duplicação de meios, que estando em consórcio nós tínhamos de ter, mas no fundo quer a direção de obra, quer a quantidade de obra, quer o tipo de obra que era para fazer, não exigia à partida que houvesse uma aliança.”</p>	<p>É necessário haver confiança. É necessário haver...digamos as empresas serem diferentes para poderem acrescentar valor</p>
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	<p>“ Entrevistador – E então o que acha que é necessário para obter sucesso?” Entrevistado – <u>Atualmente... Para obter sucesso numa aliança acho que é preciso que o objetivo esteja claramente definido e a outra empresa que se escolheu, digamos, está de acordo com esse objetivo. E depois acho que, aquilo que já disse há bocado, tem que haver muita lealdade entre as empresas... Muita lealdade... Se não houver, a aliança desfaz-se num instante.</u> Ah, e já agora, o que acho é que <u>as empresas não devem ser muito distantes umas das outras. As empresas devem ter mais ou menos o mesmo peso porque se se faz uma aliança com uma empresa que está muito longe, esta empresa não vai ter nenhum poder de decisão e vai ser sempre ultrapassada pela outra e portanto não há aliança nenhuma. Se as empresas não tiverem o mesmo peso, a mesma importância, o mesmo poder essa aliança desfaz-se também rapidamente.</u></p> <p>Entrevistador – Mas do ponto de vista da empresa, é melhor ter mais poder? Entrevistado – <u>Do ponto de vista da empresa, é melhor ter mais poder, mas se eu tiver mais poder sobre a outra, se calhar... É quase como na política... Quando se tem maiorias absolutas depois deixa-se de se ouvir os outros, se deixo de ouvir o outro, isto deixa ser uma aliança...</u>”</p>	<p>Atualmente... Para obter sucesso numa aliança acho que é preciso que o objetivo esteja claramente definido e a outra empresa que se escolheu, digamos, está de acordo com esse objetivo. E depois acho que, aquilo que já disse há bocado, tem que haver muita lealdade entre as empresas... Muita lealdade... Se não houver, a aliança desfaz-se num instante As empresas não devem ser muito distantes umas das outras. As empresas devem ter mais ou menos o mesmo peso porque se se faz uma aliança com uma empresa que está muito longe, esta empresa não vai ter nenhum poder de decisão e vai ser sempre ultrapassada pela outra e portanto não há aliança nenhuma. Se as empresas não tiverem o mesmo peso, a mesma importância, o mesmo poder essa aliança desfaz-se também rapidamente. Quando se tem maiorias absolutas depois deixa-se de se ouvir os outros, se deixo de ouvir o outro, isto deixa ser uma aliança...”</p>
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – E existe alguma regra que esta empresa tem para o estabelecimento de alianças?” Entrevistado – <u>Eu acho que não há... Não estão institucionalizados os mandamentos para a seleção de uma parceira estratégica, isso não está... Não estão institucionalizados, no sentido de que não há um quadro de mandamentos “os parceiros</u></p>	<p>Temos que ter imagens próximas, não pode ser uma empresa de revestimento com uma empresa, quer dizer, turística, que não ligam as coisas...</p>

		<p>estratégicos têm de...” isso não está escrito. Agora, o que há é... <u>Eu julgo que é um bocado isso, tem a ver um bocado com a competência das empresas, nós não nos queremos relacionar com empresas que não são competentes ou que não são muitíssimo competentes... Com as pessoas, as pessoas têm que ser confiáveis e têm que ter características... Inteligentes e influentes...</u></p> <p>Entrevistador – O que é necessário para o sucesso... Entrevistado – Depois as imagens... Temos que ter imagens próximas, não pode ser uma empresa de revestimento com uma empresa, quer dizer, turística, que não ligam as coisas... Tem que haver pontos de proximidade entre os consórcios, isto tem <u>existir.</u>”</p>	<p>Tem que haver pontos de proximidade entre os consórcios, isto tem existir</p>
ABB	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Para obter sucesso o que é que é necessário normalmente? Entrevistado: Isso se toda a gente soubesse... Não sei que lhe diga porque sucesso depende de muitos fatores, não é. Portanto depende da própria obra em si, se a obra corre bem ou mal, ou da forma como pretende iniciar a obra, da forma como o controlo encara a obra, porque a obra pode-se tornar fácil ou difícil conforme as atitudes de todos os intervenientes, quer o dono da obra e fiscalização, <u>portanto se houver cooperação entre eles pode decorrer tudo muito bem, se não houver cooperação pode correr tudo muito mal, não é.</u> E a obra é sempre a mesma, não é. Já agora para a aliança em si ser um sucesso, era isso que estava a perguntar?</p> <p>Entrevistador: Sim, sim. Qual o fator mais importante, que acha assim mais relevante? Talvez a confiança, não sei? Entrevistado: <u>O principal fator é mesmo a confiança, é cada um acreditar no parceiro e ambos terem a mesma visão. Portanto se houver uma visão comum e se houver confiança esse é fator de sucesso, que eles podem não ter confiança, eles não podem ter visões completamente diferentes, não é. Isso também vai criar ali em certa altura vai criar uma fricção.</u>”</p>	<p>portanto se houver cooperação entre eles pode decorrer tudo muito bem, se não houver cooperação pode correr tudo muito mal, não é O principal fator é mesmo a confiança, é cada um acreditar no parceiro e ambos terem a mesma visão. Portanto se houver uma visão comum e se houver confiança esse é fator de sucesso, que eles podem não ter confiança, eles não podem ter visões completamente diferentes, não é. Isso também vai criar ali em certa altura vai criar uma fricção</p>
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – Para te sucesso uma aliança, o que é necessário? Entrevistado – <u>Dedicação e é preciso haver, sobretudo uma atitude de total disponibilidade entre parceiros. As regras têm que ser muito bem definidas desde o início e competentes.</u> Mas isso acontece em qualquer parceria em qualquer instituição, mas isso é fundamental. Por isso é que eu dizia que se estabelece sempre um acordo inicial em que as regras são definidas, <u>adequadas, depois várias questões estatutárias devem ficar definidas...</u> A questão financeira... <u>E depois é aqui uma relação de entrega e reciprocidade, só assim é que as coisas funcionam. Quando começa se já há um clima de desconfiança mina qualquer parceria.</u>”</p>	<p>total disponibilidade entre parceiros. As regras têm que ser muito bem definidas desde o início e competentes Por isso é que eu dizia que se estabelece sempre um acordo inicial em que as regras são definidas, adequadas, depois várias questões estatutárias devem ficar definidas... E depois é aqui uma relação de entrega e reciprocidade, só assim é que as coisas funcionam. Quando começa se já há um clima de desconfiança mina qualquer parceria.”</p>
FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Para ter sucesso numa aliança deste tipo, o que é que é necessário? Entrevistado: <u>Eu acho que acima de tudo, uma postura empresarial de muita seriedade. E de total respeito pelo nosso consorciado ou consorciados. A forma de estar numa aliança tem de ser extremamente séria, não podemos estar dentro de uma aliança e ao mesmo tempo estar preocupados em conseguir mecanismos que fossem mostrar pontualmente, numa situação ou outra, um bocadinho mais partido do que outro.</u> Nós temos que tirar partido, para o mal e para bem, proporcional à nossa participação é assim que nós devemos estar . E tanto faz aos 10% como aos 90%, porque esses 10% apoiam-se para o bem e para o mal, e quem tiver 90% tem de carregar com 90%. <u>Eu acho que uma pessoa quando está numa aliança tem de acreditar, não basta mostrar. Temos de ter confiança e estar de espírito aberto, ou seja, estarmos convictos que todos estamos com o mesmo objetivo, todos queremos lutar pelo melhor resultado da obra, cumprir prazos, comprar pelo mais barato, produzir o melhor que temos, etc. E conseguir o melhor resultado.</u>”</p>	<p>Eu acho que acima de tudo, uma postura empresarial de muita seriedade. E de total respeito pelo nosso consorciado ou consorciados. A forma de estar numa aliança tem de ser extremamente séria, não podemos estar dentro de uma aliança e ao mesmo tempo estar preocupados em conseguir mecanismos que fossem mostrar pontualmente, numa situação ou outra, um bocadinho mais partido do que outro Eu acho que uma pessoa quando está numa aliança tem de acreditar, não basta mostrar. Temos de ter confiança e estar de espírito aberto, ou seja, estarmos convictos que todos estamos</p>
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>“ Entrevistador – Para ter sucesso numa aliança, para si, o que é que é necessário? Entrevistado – <u>Eu acho que é necessário, acima de tudo, ambas as empresas, terem convergências de objetivos muito claros.</u></p>	<p>Temos de ter confiança e estar de espírito aberto, ou seja, estarmos convictos que todos estamos</p>

		<p><u>E ambas trabalharem no mesmo sentido. No nosso caso, as experiências que temos dos nossos consórcios, tem sido assim... definimos uma estratégia e ambas as empresas convergem nesse sentido, eu acho que é o principal, o principal num consórcio é haver convergência..”</u></p>	<p>com o mesmo objetivo, todos queremos lutar pelo melhor resultado da obra, cumprir prazos, comprar pelo mais barato, produzir o melhor que temos, etc. E conseguir o melhor resultado</p>
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“ Entrevistador – Na sua opinião, para obter sucesso, numa aliança, o que é que é necessário? Entrevistado – <u>Acima de tudo é trabalharmos com quem gostamos de trabalhar. Trabalhar com quem possamos trabalhar com base numa relação de confiança, uma relação em prol dos objetivos comuns.</u> Mas acima de tudo, para além disso, é que <u>tenhamos uma estratégia previamente definida, ou seja, vamos... o interesse da aliança é trabalhar com a outra empresa para atingirmos o nosso fim.</u> Porque a aliança só tem... só faz sentido se for uma mais-valia, ela por sistema, as alianças deviam existir, porque por sistema íamos diminuir a agressividade, íamos diminuir um conjunto de concorrência. Só por si, isso é bom. Agora, só se terá sucesso se a isso se juntarem fatores singulares dependendo de cada negócio, ou seja, se a empresa faça acrescento, ou seja, todos nós, todos os parceiros devem acrescentar qualquer coisa, se um não acrescenta absolutamente nada, a aliança não faz sentido e acaba por não funcionar. Elas têm de acrescentar algum valor, ou porque é complementar, ou por causa do alvará, ou porque é da região...”</p>	<p>Eng. Rui Teixeira Eu acho que é necessário, acima de tudo, ambas as empresas, terem convergências de objetivos muito claros. E ambas trabalharem no mesmo sentido. No nosso caso, as experiências que temos dos nossos consórcios, tem sido assim... definimos uma estratégia e ambas as empresas convergem nesse sentido, eu acho que é o principal, o principal num consórcio é haver convergência Eng. António Veloso Acima de tudo é trabalharmos com quem gostamos de trabalhar. Trabalhar com quem possamos trabalhar com base numa relação de confiança, uma relação em prol dos objetivos comuns tenhamos uma estratégia previamente definida, ou seja, vamos... o interesse da aliança é trabalhar com a outra empresa para atingirmos o nosso fim</p>
	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“ Entrevistador – Na sua opinião o que é importante para haver uma aliança, o que é preciso mesmo haver? Entrevistado – <u>O que é preciso mesmo haver é boa relação entre os parceiros.</u> Entrevistador – Hum, hum, confiança... Entrevistado – <u>E bom entendimento, a confiança, e o acreditar que se está ali está-se a fazer para o comum. Isso é fundamental. ”</u></p>	<p>O que é preciso mesmo haver é boa relação entre os parceiros E bom entendimento, a confiança, e o acreditar que se está ali está-se a fazer para o comum. Isso é fundamental</p>
Britalar	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“ Então para obter sucesso numa aliança o que é que acha necessário? <u>Para obter sucesso é preciso que as empresas estejam empenhadas, o que às vezes não acontece. Às vezes acontece uma aliança em que nós vamos propor ou alguém nos propõe a nós, depois a meio do caminho percebe-se que alguns estão muito empenhados em ganhar e os outros ok, estão a concorrer logo se vê... se ganharem muito bem, se não ganharem. Não querem ser tão competitivos.</u> Isso é fundamental, as pessoas estarem empenhadas naquilo e depois ter uma proposta que seja competitiva. Por exemplo, estão todos empenhados mas chegaram ao fim e olha vamos concorrer e isso pode não chegar para ganhar, <u>é preciso que haja ali também algum esforço para se entrar neste ou naquele mercado, como estamos a fazer agora, e chegamos ao fim e dizer não, estamos mesmo empenhados em ganhar, queremos montar uma empresa lá para começarmos a fazer trabalho, temos que ser fortemente agressivos, senão nunca mais entramos no mercado. A nós não interessa estar sempre a concorrer, interessa-nos é fazer contactos. Concorrer é algo que é necessário para poder começar a fazer trabalho, mas a finalidade é sempre fazer trabalho. ”</u></p>	<p>Eng. Lopes da Silva Para obter sucesso é preciso que as empresas estejam empenhadas, o que às vezes não acontece. Às vezes acontece uma aliança em que nós vamos propor ou alguém nos propõe a nós, depois a meio do caminho percebe-se que alguns estão muito empenhados em ganhar e os outros ok, estão a concorrer logo se vê... se ganharem muito bem, se não ganharem. Não querem ser tão competitivos É preciso que haja ali também algum esforço para se entrar neste ou naquele mercado, como estamos a fazer agora, e chegamos ao fim e dizer</p>

			<p>não, estamos mesmo empenhados em ganhar, queremos montar uma empresa lá para começarmos a fazer trabalho, temos que ser fortemente agressivos, senão nunca mais entramos no mercado</p> <p>Concorrer é algo que é necessário para poder começar a fazer trabalho, mas a finalidade é sempre fazer trabalho</p>
--	--	--	---

R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“ Entrevistador: Para o sucesso, o que é necessário numa aliança, na sua opinião?</p> <p>Entrevistado: <u>É todos abdicarem muito disso, e entregarem-se a uma mentalidade nova. Sairem de.. Eles sairem da direção efetiva da sua empresa. Que numa liderança geral, o diretor geral dá a ideia, mas depois é sempre relacionado entre eles. É sempre por confiança, num café, e não sei quê. Ganha sempre a maioria, não é? Porque eles votam, ganha a maioria, mas os que votam contra não desistem. Não apoiam: “não há maioria, então vamos todos!”.</u> Eles depois apoiam-se mutuamente, mas acho que eles deviam-se alhear da decisão. Eles depois deviam é exigir resultados. É o que está a acontecer. No sector das Águas, penso que foi um bocado isso. Há as empresas, mas há a Agere tinha uma estrutura, porque já tinha antes, personalizada, não é? Já tinhas as estruturas, já tinha muitos técnicos, já tinham tudo. Não cresceu...quer dizer, cresceu um bocadinho mas com os acionistas.. E eles discutem, podem ter tomado, ou podem ter feito negócio com um administrador, talvez. Mas, o objetivo é resultados, reduzir custos, melhorar na Agere, na empresa e na Aquapor. Um sector de Águas foi vendido, do estado, as Águas de Portugal que não é coisa pouca. E relativo à Aquapor, fomos a concurso e ganhámos – três. E entretanto, nós mandámos um administrador de cá para lá. O diretor executivo anunciou, mas supostamente, anunciou “quero três”, não foi nomeado por um, foi nomeado pelos três. Portanto, deu lealdade aos três. <u>Não pertencia a nenhum grupo.. Não quer dizer que depois não privilegiasse mais um grupo que outro, o que às vezes também é um problema. Quando eles começam a chegar primeiro a um parceiro que ao outro. Neste caso, mas o importante é que chegue.</u></p> <p>Entrevistador: Vai demorar um bocadinho mais...</p> <p>Entrevistado: <u>Chega primeiro. Umas horas primeiro ali. Mas esse, eu acho que é um bocado o caminho. Entregar depois as parcerias a estruturas profissionais...</u></p> <p>Entrevistador: Neste caso não está a falar de uma obra. Está a falar de uma aquisição. É um bocadinho diferente. No caso de uma obra...</p> <p>Entrevistado: Se houvesse uma estrutura que tivesse humildade para ter corpo, máquinas, tudo, e vir sem resultados: “Eu quero é obra. Eu já não quero seis milhões de obra. Eu quero cinco milhões de obra. Vai para Marrocos, vai para a China, vai para onde quiseres. Apresenta-me resultados” Eles não. Eles dizem: “vais até ao Perú que ouvi dizer que no Perú está o não sei quantos”.”</p>	<p>É todos abdicarem muito disso, e entregarem-se a uma mentalidade nova. Sairem de.. Eles sairem da direção efectiva da sua empresa. Que numa liderança geral, o diretor geral dá a ideia, mas depois é sempre relacionado entre eles</p>
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“ Entrevistador: Para obter sucesso, o que é que acha que é importante? Numa aliança?</p> <p>Entrevistado: <u>É remarem todos no mesmo sentido.</u> Não é só numa aliança, acho que é em tudo. Para ter sucesso em alguma</p>	<p>Eng. Cristina Sá É remarem todos no mesmo sentido</p>

		coisa, seja ela uma empresa ou a nível pessoal, temos de olhar em frente e remar – quando somos mais do que um – remar todos no mesmo sentido.”	
J.Gomes	Dr. Ricardo Maia (DP)	“ É necessário... Pode ser necessário... <u>É necessário ter uma estratégia comum e depois uma questão de lealdade entre as empresas e estarem unidas nos mesmos objetivos. Se houver isto, lealdade, objetivos comuns, estratégia comum, o resto é mais fácil.</u> ”	É necessário ter uma estratégia comum e depois uma questão de lealdade entre as empresas e estarem unidas nos mesmos objetivos. Se houver isto, lealdade, objetivos comuns, estratégia comum, o resto é mais fácil
	Dr. Luís Filipe (DC)	“ Entrevistador – O senhor... Sinceramente para ter sucesso uma aliança, o que é que acha que é preciso? Entrevistado – <u>Começamos logo pela confiança que existe, essa é logo a primeira história... se não houver confiança, não há como seguir e depois na montagem da história não há um interesse comum, há um interesse particular e eu tenho que corrigir o meu interesse particular em prol do interesse comum. Se conseguirmos materializar estes dois desígnios consegue-se ter sucesso em qualquer aliança por maiores que sejam as dificuldades.</u> ”	Dr. Luís Filipe Começamos logo pela confiança que existe, essa é logo a primeira história... se não houver confiança, não há como seguir e depois na montagem da história não há um interesse comum, há um interesse particular e eu tenho que corrigir o meu interesse particular em prol do interesse comum. Se conseguirmos materializar estes dois desígnios consegue-se ter sucesso em qualquer aliança por maiores que sejam as dificuldades
Casais	Eng. António Araújo (AD)	“ Entrevistador – O que é necessário para haver sucesso numa aliança? Entrevistado – Para haver sucesso... <u>o bom entendimento.</u> Entrevistador – O bom entendimento... Confiança... Entrevistado – <u>Confiança... O mais difícil é a confiança, arranjar equipas que possam estar juntos. Quando vão para o terreno, porque é que digo que a filosofia das empresas é importante, porque estás lá da Empresa A, mas lá és da Empresa C. Quando as pessoas vão para lá com a ideia sou da CASAIS, mas agora estou no consórcio X. Quando as pessoas não conseguem gerir isso, estão a pôr o projeto em risco Tal desconfiança, medo de mostrar como estão a trabalhar... e isso não traz nada. ”</u>	o bom entendimento Confiança... O mais difícil é a confiança, arranjar equipas que possam estar juntos. Quando vão para o terreno, porque é que digo que a filosofia das empresas é importante, porque estás lá da Empresa A, mas lá és da Empresa C. Quando as pessoas vão para lá com a ideia sou da CASAIS, mas agora estou no consórcio X. Quando as pessoas não conseguem gerir isso, estão a pôr o projeto em risco Tal desconfiança, medo de mostrar como estão a trabalhar
	Eng. Hélder Silva (DC)	“ Entrevistador – Para haver sucesso, numa aliança, o que é necessário para si? Entrevistado – <u>Estarmos todos bem-dispostos, para começar, se não estivermos bem-dispostos é mais difícil. Depois é, efetivamente, estarmos todos no mesmo espírito. E trabalhar para os mesmos pressupostos, que é, ganhar a obra, senão estamos tramados.</u> O mais importante para se ter uma parceria de sucesso <u>é termos os objetivos bem definidos à partida,</u> tanto em termos de recursos a afetar ao concurso, como em termos de objetivos a alcançar, quer nos resultados da obra, como depois na prossecução dos trabalhos na obra. Já nos aconteceu o caso de ter de fazer consórcios à pressa, ou porque também concorremos já tarde, ou porque alguém nos chamou e temos de correr, nestas situações a empresa e os objetivos não estavam bem definidos, e então na altura de fechar os preços surgiram alguns atritos porque eu quero pôr 5% de margem de lucro, a outra empresa quer pôr 10%, e não estando em sintonia as coisas não funcionam. <u>O segredo para o sucesso de qualquer parceria é estarem ambos os elementos no mesmo sentido, com os mesmos objetivos. Se assim for, as coisas tornam-se fáceis.</u> ”	Estarmos todos bem-dispostos, para começar, se não estivermos bem-dispostos é mais difícil. Depois é, efetivamente, estarmos todos no mesmo espírito. E trabalhar para os mesmos pressupostos, que é, ganhar a obra, senão estamos tramados É termos os objetivos bem definidos à partida O segredo para o sucesso de qualquer parceria é estarem ambos os elementos no mesmo sentido, com os mesmos objetivos. Se assim for, as coisas tornam-se fáceis. ”

Eusébios	Dr. Rui Peixoto (AD)	<p>“ Entrevistador – Na sua opinião para ter sucesso, o que é preciso numa aliança?</p> <p>Entrevistado – Numa aliança... <u>acima de tudo penso que se realmente as empresas não entrarem com alguma agenda oculta, se assim podemos dizer, haverá tendência para haver muita perda de tempo porque alguém estará sempre com o pé atrás a ver se estão a debitar bem os valores que estão acordados, que não estão. E perde-se tempo a gerir discussões. Acima de tudo tem que haver aqui uma tendência para a transparência umas com as outras. Mas acho que acaba por ser isso, senão as empresas terão de ter os seus métodos de controlo, mais tarde ou mais cedo podem numa primeira fase passar, depois são detetados e há discussões, litígios, e não concordamos com isso, e depois isso também se reflete na questão das empreitadas e no relacionamento com o cliente. Por isso, acho que acima de tudo o bom relacionamento e tentar, desde o início, que a relação seja transparente, se calhar...</u></p> <p>Entrevistador – É de aconselhar...</p> <p>Entrevistado – É de aconselhar. Mais tarde ou mais cedo tendo os seus métodos de controlo os litígios hão-de aparecer. A não ser que fosse coisa bem-feita e não aparecesse nada, o que é difícil. Se as empresas não são rigorosas e transparentes mais tarde vai dar litígios e perder tempo. Obrigá a dar respostas, e isto e aquilo, e reuniões, e perda de tempo.”</p>	<p>acima de tudo penso que se realmente as empresas não entrarem com alguma agenda oculta, se assim podemos dizer, haverá tendência para haver muita perda de tempo porque alguém estará sempre com o pé atrás a ver se estão a debitar bem os valores que estão acordados, que não estão. E perde-se tempo a gerir discussões. Acima de tudo tem que haver aqui uma tendência para a transparência umas com as outras</p> <p>depois são detetados e há discussões, litígios, e não concordamos com isso, e depois isso também se reflete na questão das empreitadas e no relacionamento com o cliente. Por isso, acho que acima de tudo o bom relacionamento e tentar, desde o início, que a relação seja transparente, se calhar...</p>
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>O que acha que é necessário pra obter sucesso numa aliança com um concorrente?</p> <p>- <u>Objetivos comuns;</u> - <u>Contratos de parceria bem elaborados e com responsabilidades bem definidas;</u> - <u>Confiança;</u></p>	<p>Objetivos comuns Contratos de parceria bem elaborados e com responsabilidades bem definidas; Confiança</p>
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	

3.8. Sucesso da aliança estratégica (na prática)

Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“ Entrevistador – Então considera que foi concluído com sucesso? ” Entrevistado - <u>Sim, naqueles casos específicos, sim. ”</u></p>	Sim, naqueles casos específicos, sim
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“ Entrevistador: Foram concluídas com sucesso? Da melhor maneira possível? ”</p> <p>Entrevistado: <u>Eu acho que sim. Acho que houve algum sucesso. E acho que é pena não ter continuado a parceria da ASSOC, acho aquilo até tinha pernas para andar. Houve algumas coisas que correram menos bem e mas o projecto era boa ideia...</u></p> <p>Entrevistador: De certo modo continuou como empresa.</p> <p>Entrevistado: Sim, sim. E provavelmente foi o ponto de partida para algumas gestões partilhadas da ASSOC com a Way2b. Por exemplo, a gestão da ABB estar com a FDO em Angola, também pode ter sido recorrente de terem estado envolvidas num projecto anterior, e de se terem identificado entre elas, apesar de terem tudo à mão. Em Angola faz sentido também as empresas protegerem-se um pouco melhor e perceberam o que é que cada uma pode acrescentar associando-se às outras. Houve maior conhecimento entre as empresas que terá ajudado agora a que, em que todas as parcerias...por exemplo terá ajudado a que a DST, ABB e a Rodrigues e Névoa tivessem percebido que para a área do ambiente poderiam ir as três juntas. Que a ABB era melhor se se tivessem juntado para Angola. E sei que há mais parcerias...não estou completamente por dentro, mas sei que as outras empresas também as terão feito as suas parcerias. <u>Ajudou à criação de outras parcerias.”</u></p>	Eu acho que sim. Acho que houve algum sucesso. E acho que é pena não ter continuado a parceria da ASSOC, acho aquilo até tinha pernas para andar. Houve algumas coisas que correram menos bem e mas o projecto era boa ideia Ajudou à criação de outras parcerias
	Eng. Jorge Carneiro (DC)	Sem resposta	
	Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“ Entrevistador – Então, os consórcios estão a decorrer com sucesso? ” Entrevistado – sim, eu acho que está... Vamos lá ver...está em Moçambique, estão em Angola, <u>nos negócios das águas, eu acho que está a resultar... No caso da ASSOC... A ASSOC constituiu-se ó para o estádio, depois nunca mais se constituiu, portanto, aí reconheceram que não valia a pena... E a way2b está... Esteve na Líbia, depois tivemos de desmobilizar devido a todos os problemas que existem naquele mercado... Nos Açores e continuam a tentar a ganhar obras e têm estado no mercado conquistando obras no mercado internacional. Acho que sim, os parceiros mantêm-se no legado, a não ser no ASSOC.”</u></p>	nos negócios das águas, eu acho que está a resultar... No caso da ASSOC... A ASSOC constituiu-se ó para o estádio, depois nunca mais se constituiu, portanto, aí reconheceram que não valia a pena... E a way2b está... Esteve na Líbia, depois tivemos de desmobilizar devido a todos os problemas que existem naquele mercado... Nos Açores e continuam a tentar a ganhar obras e têm estado no mercado conquistando obras no mercado internacional. Acho que sim, os parceiros mantêm-se no legado, a não ser no ASSOC
ABB (ASSOC; Aquapor; Way2B)	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“ Entrevistador: Não? Não correu nada mal? ” Entrevistado: <u>Que houve problemas houve mas foram todos resolvidos. A ASSOC não teve assim nenhum problema nem nenhum stress. A Way2B teve um problema que teve a ver com o país e não com o ACE e a Aquapor tá a correr muito bem.”</u></p>	A ASSOC não teve assim nenhum problema nem nenhum stress. A Way2B teve um problema que teve a ver com o país e não com o ACE e a Aquapor tá a correr muito bem
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“ Entrevistador – Quais foram as principais barreiras que fizeram com que não fossem atingidos esses objetivos? ” Entrevistado – Eu diria destes 3 projetos, <u>enfim, a ASSOC acabou por ser o único que provavelmente terá que se extinguir... A way2b apostou no mercado que depois se veio a revelar muito hostil... Numa primeira fase, eu diria, difícil porque neste caso, negociar com a Líbia revelou-se muito muito difícil, apesar de serem duas obras de muita envergadura, duas obras muito interessantes... Depois o processo contratual foi muito difícil e depois entrar neste retrocesso político, de guerra civil... Foi muito mau.</u></p>	Eng. Leonel Rodrigues enfim, a ASSOC acabou por ser o único que provavelmente terá que se extinguir... A way2b apostou no mercado que depois se veio a revelar muito hostil...

		<p>Entrevistador – Deveriam ter tentado outras obras... Entrevistado – <u>Claro, deveríamos... E tentamos... Mas estamos neste momento a explorar o mercado da América do Sul, o Peru... Estamos a fazer algumas prospeções mas é um facto que ainda não há resultados muito definitivos...</u></p> <p>Entrevistador – Tem a ver com as obras também? Entrevistado – <u>Tem... As obras que ganhamos penso que já estão em execução...</u></p> <p>“ Entrevistador – Só para concluir. Acha que estes 3 ACE’s têm sucesso, foram concluídos...? ” Entrevistado – <u>Sem dúvida, claro que podíamos ter feito alguma coisa diferente, mas acho que claramente saímos a ganhar por termos feito estas 3 parcerias. Não tenho nenhuma dúvida disso. A ABB saiu claramente beneficiada, como todas as outras pelo facto de termos feito estas parcerias. Foram sem dúvida excelente parceiros, não tenho dúvidas relativamente a isto.</u></p>	<p>Claro, deveríamos... E tentamos... Mas estamos neste momento a explorar o mercado da América do Sul, o Peru... Estamos a fazer algumas prospeções mas é um facto que ainda não há resultados muito definitivos...</p> <p>saímos a ganhar por termos feito estas 3 parcerias. Não tenho nenhuma dúvida disso. A ABB saiu claramente beneficiada, como todas as outras pelo facto de termos feito estas parcerias. Foram sem dúvida excelente parceiros, não tenho dúvidas relativamente a isto</p>
FDO (ASSOC)	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“ Entrevistador: Então considera que, só para concluir, foi concluída com sucesso a obra? ”</p> <p>Entrevistado: <u>Sim, sim.</u></p> <p>Entrevistador: Só queria saber se pensa que a aliança em si correu bem. Se seria uma coisa que se repetisse.</p> <p>Entrevistado: <u>Eu acho que, é algo que voltaria a repetir-se, eventualmente já com outras condições. Que é preciso perceber que em 2004, a realidade de qualquer destas empresas era bem diferente da que é hoje. A maior parte das empresas cresceu muito. A maior parte das empresas internacionalizaram-se. Portanto, hoje já dizia assim: hoje já diria que era gente a mais para aquela obra. Todos cresceram como empresa, todos cresceram com o <i>know how</i> e acho que neste momento estar tanta empresa para fazer uma obra daquelas, era só mesmo para a confusão. Porque já não se justificava. <u>Eu diria assim: hoje as empresas de Braga fariam aquela obra perfeitamente à vontade, sem uma Soares da Costa.</u> Já adquiriram experiência para não se juntarem com uma essa...de ter alguém que já tinha experiência comprovada em obras grandes aqui e lá fora, etc. Não sei se seriam só empresas de Braga, se em vez de sete ou oito serem duas ou três. O Euro foi em 2004, portanto, a obra deve ter começado, não sei, em 2001 ou 2002. Há 10 anos a realidade das empresas era completamente diferente. Não é? Não dá para transpor isso para os dias de hoje. As empresas adquiriram competências completamente diferentes. De uma maneira geral, cresceram sobremaneira.”</u></p>	<p>Sim, sim Eu acho que, é algo que voltaria a repetir-se, eventualmente já com outras condições. Que é preciso perceber que em 2004, a realidade de qualquer destas empresas era bem diferente da que é hoje. A maior parte das empresas cresceu muito. A maior parte das empresas internacionalizaram-se. Portanto, hoje já dizia assim: hoje já diria que era gente a mais para aquela obra</p>
	Eng. Rui Teixeira (DC)	<p>Sem resposta</p>	<p>Não, correu bem, mas podia-se melhorar alguns erros no caso da prestação das obras. Mas isso faz parte da aprendizagem. Mas... É pena é que tenha acabado</p>
	Eng. António Veloso (AD)	<p>“ Entrevistador – Mas acha que correu bem o ASSOC? ” Entrevistado – <u>Não, correu bem, mas podia-se melhorar alguns erros no caso da prestação das obras. Mas isso faz parte da aprendizagem. Mas... É pena é que tenha acabado.”</u></p> <p>“ Entrevistador – Na sua opinião, só para concluir, a Way2b é um ACE com sucesso? ” Entrevistado – <u>Neste momento não posso dizer que seja um ACE com sucesso, até porque o sucesso mede-se com resultados, e neste momento não há resultados. E portanto, não posso dizer que seja.</u></p> <p>Entrevistador – E acha que o ASSOC foi? Entrevistado – <u>O ASSOC acho que foi, embora...</u></p> <p>Entrevistador – Mas já acabou... Entrevistado – <u>Sim, já acabou. Embora fosse sucesso, de certa forma, limitado. Porque... Mas foi sucesso para o qual o ASSOC foi criado.</u></p>	<p>Neste momento não posso dizer que seja um ACE com sucesso, até porque o sucesso mede-se com resultados, e neste momento não há resultados. E portanto, não posso dizer que seja</p> <p>Embora fosse sucesso, de certa forma, limitado. Porque... Mas foi sucesso para o qual o ASSOC foi criado</p>
Britalar (Way2B)	Eng. Américo Reis (AD)		

		<p>Entrevistador – O Estádio... Entrevistado – O objetivo anunciado não era esse, não foi só esse, não era só a construção do Estádio. Mas o Estádio foi o motivo próximo que deu azo à criação do ASSOC, às empresas de Braga a se associarem e poderem ganhar força junto dos outros parceiros portugueses e não só, ao nível do mercado. Este foi o grande objetivo do ASSOC. Mas o objetivo anunciado era concorrer a outras obras de maior dimensão e que as sete empresas juntas pudessem potenciar. E neste sentido depois houve mais umas tentativas de alguns concursos. Mas nada com muita força ou com muito interesse, até porque o grande objetivo foi concretizado, foi a construção do Estádio, que foi feito, e foi bem feito. Eu não acompanhei, porque saí da J.GOMES a obra tinha iniciado há pouco tempo, cheguei a fazer uma sapata de um dos montantes. ”</p> <p>“ Pra acabar, acha que foi concluído com sucesso a “way 2be”? Que foi...? É que não está concluído...</p> <p>No caso da Líbia... No caso da Líbia, vamos lá ver... vejamos.... Por acaso estive na Líbia poucos dias antes daquela confusão toda, aliás estive lá dias antes de começar a confusão na Tunísia que depois alastrou para todo o norte de África, não é? A ideia que eu tenho relativamente à Líbia que eles vão ver como é que aquilo se passa e nós já la estamos. <u>O que estamos à espera é que as novas autoridades que, tanto como percebi, são mais ou menos os menos a partir de um determinado nível para baixo, aqueles que estavam no topo já não estão lá. Mas os outros vão precisar de fazer aquilo porque se eles precisam da Universidade para as pessoas de lá, vão continuar a precisar, nós já começamos, montamos estaleiro, uma série de trabalhos... se calhar é preciso renegociar algo.</u> Mas quanto tempo não sei, não sei se é daqui a um ano ou ano e meio ou sequer dentro das exigências de uma coisa destas como a way2be porque se demorar muitos anos já não há way2be nenhuma, não é? Espero que não... <u>nós estamos a concorrer a outras coisas e até ver esta associação tem estado a dar frutos e continuamos,</u> por exemplo, neste momento estamos aqui a estudar uma obra para a way2be como penso que a abb tá a estudar outra e a DST tá a estudar outra. <u>Portanto, há algumas empresas a estudar alguma coisa para a way2be.</u> No caso da Líbia aquilo conseguiu-se.... Quando eu cheguei já tinha arrancado, portanto, conseguiu-se ganhar a empreitada, conseguiu-se arrancar com os trabalhos, conseguimos de alguma forma avançar relativamente à nossa concorrência que nem sei quem era na altura. <u>Portanto, se eles quiserem retomar aquilo é relativamente simples, a way2be já tinha os meios pensados para fazer a obra e portanto é só realocá-los.</u>”</p>	<p>Eng. Lopes da Silva Que foi...? É que não está concluído... O que estamos à espera é que as novas autoridades que, tanto como percebi, são mais ou menos os menos a partir de um determinado nível para baixo, aqueles que estavam no topo já não estão lá. Mas os outros vão precisar de fazer aquilo porque se eles precisam da Universidade para as pessoas de lá, vão continuar a precisar, nós já começamos, montamos estaleiro, uma série de trabalhos... se calhar é preciso renegociar algo</p> <p>nós estamos a concorrer a outras coisas e até ver esta associação tem estado a dar frutos e continuamos</p> <p>Portanto, se eles quiserem retomar aquilo é relativamente simples, a way2be já tinha os meios pensados para fazer a obra e portanto é só realocá-los</p>
<p>R&N (ASSOC; Aquapor, Way2B)</p>	<p>Dr. Luís Filipe (DC)</p>	<p>“ Entrevistador: Nesta situação, a Way2b parece não estar muito bem... Entrevistado: <u>Não foi um sucesso. Por isso é que a Way2b foi uma oportunidade perdida. Acho que devia ter tido mais ideias. E agora, a Way2b tinha objetivos que foram todas à vida: Aeroporto, TGV, não sei quê. A Way2b, penso eu, estrategicamente, servia para isso.</u> Para ir com outros. E pronto muito bem, não é? Se calhar, já que a parceria não vai dar resultado nem nada então...mas ficam as regras definidas. <u>Obras inferiores a dois milhões de euros, a Way2b não vai. Pronto, não vai. Independentemente do sítio. E existe um limite destes – não sei se são dois ou três. Sei que existe um limite, a partir do qual a Way2b não vai. Surge o concurso, e os técnicos da Way2b: “abaixo disto não vamos”.</u></p> <p>Entrevistador: E o que é que as outras empresas acharam desta decisão?</p> <p>Entrevistado: Eu pessoalmente, acho mal.</p> <p>Entrevistador: Sim, mas...</p> <p>Entrevistado: Porque aí ganha quem está melhor. Deixam de ser parceiros em igualdade. É voltar a andar para trás.</p> <p>Entrevistador: No caso da Rodrigues e Névoa é uma desvantagem?</p>	<p>Não foi um sucesso. Por isso é que a Way2b foi uma oportunidade perdida. Acho que devia ter tido mais ideias. E agora, a Way2b tinha objetivos que foram todas à vida: Aeroporto, TGV, não sei quê. A Way2b, penso eu, estrategicamente, servia para isso Obras inferiores a dois milhões de euros, a Way2b não vai. Pronto, não vai. Independentemente do sítio. E existe um limite destes – não sei se são dois ou três. Sei que existe um limite, a partir do qual a Way2b não vai. Surge o concurso, e os técnicos da Way2b: “abaixo disto não vamos”.</p> <p>Eng. Cristina Sá Não foi concluída, ela mantém-se. É assim, a Way2b não foi um sucesso por causa...(risos). Está a fazer o Hospital da Horta. Ganhou o Hospital da Horta, já está em obra. E ganhou agora o Terminal de Passageiros na Ilha do Pico. Agora, o objetivo</p>

	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>Entrevistado: É.”</p> <p>“ Entrevistador: Então, para terminar, acham que foi concluída com sucesso a Way2b?</p> <p>Entrevistado: Não foi concluída, ela mantém-se. É assim, a Way2b não foi um sucesso por causa...(risos). <u>Está a fazer o Hospital da Horta. Ganhou o Hospital da Horta, já está em obra. E ganhou agora o Terminal de Passageiros na Ilha do Pico. Agora, o objetivo principal não era esse, percebe? O objetivo principal era internacionalizar – eu já nem consigo falar. Foi o mercado da Líbia. Mas, o mercado da Líbia aconteceu o que aconteceu. Não era expectável, não é?</u> <u>Não foi um sucesso., nem é. Porque não foi aquilo que, se calhar, se estava à espera. A Way2b está no caminho. Agora, não sei.</u></p> <p>Entrevistador: E o mercado das Águas?</p> <p>Entrevistado: Penso que sim.</p> <p>Entrevistador: E o estádio de Braga? Foi? Correu tudo bem?</p> <p>Entrevistado: <u>Acho que sim.”</u></p>	<p>principal não era esse, percebe? O objetivo principal era internacionalizar Não foi um sucesso., nem é. Porque não foi aquilo que, se calhar, se estava à espera. A Way2b está no caminho. Agora, não sei.</p> <p>Aquapor Penso que sim.</p> <p>ASSOC Acho que sim</p>
J.Gomes (ASSOC; Way2B)	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“Entrevistador – Então só acha que essas alianças... Até hoje foram de sucesso?</p> <p>Entrevistado – No fundo, o sucesso depende do número de interesses das pessoas, dos projetos que avançamos, não é?! <u>Podemos dizer que o ASSOC foi um sucesso, foi um sucesso naquele projeto em particular porque acabou por se cumprir com o objetivo. O objetivo era construir o estádio e conseguiu. A Way2b podemos dizer que não houve sucesso, não houve sucesso porquê, porque, porque efetivamente o projeto da Líbia é um projeto específico, está com problemas... É sabido que não se acabou por fazer aquilo que se pretendia fazer... Os projetos vivem um bocado dessa contingência, quer se dizer, por si próprios. A Way2b, daqui uns anos, podemos dizer se atinge um determinado nível objetivos que foram traçados. Eu diria que, neste momento, o grande objetivo que era constituir-se no mercado africano, não foi conseguido, quer se dizer...a Way2b não teve de certeza, a carteira de obras e o volume que gostava de ter.</u></p> <p>Entrevistador – O que é acha que falhou?</p> <p>Entrevistado – <u>A questão aqui, eu penso que... não tivemos obviamente sorte de termos tido escolhido ali alguns projetos, mas isso aí toda a gente sabe as razões, a Líbia tinha tudo para dar certo. A Líbia era um país com a estabilidade bem conseguida, liderada pelo _____, mas que tinha tudo, os projetos eram projetos interessantes, obviamente que não foi possível. Estamos ainda a recuperar esse tempo perdido e a situação ainda está em aberto e espero que nos arranjem uma solução para aquilo.</u> Por isso, hoje esses consórcios dependem um bocado dessas contingências. Se calhar se a obra estivesse, se a Líbia estivesse como estava antes na altura em que se contratualizou, se a obra estivesse feita, podíamos dizer que a obra foi um êxito eventualmente, não foi esse o caso, mas um conjunto de circunstâncias que não dependem do consórcio, e a obra não foi feita e o projeto nunca tinha sido um projeto adiado, por enquanto, não é! Se calhar vai ser para o futuro, a Líbia será para o futuro. O contexto é muito diferente do que o era antes e acontece que as empresas estarão na primeira linha para continuar, as parcerias??? Mantêm-se, criar mercado no exterior, num país onde tem tudo para o fazer, onde não há nada e isto obviamente tem que se manter.</p> <p>Entrevistador – Pois. A Way2b devia ter muitos mais projetos?</p> <p>Entrevistado – Devia, pois. Essa é a grande lacuna... É que a Way2b, por si próprio está comprometido com ela a manter a continuidade no mercado competitivo, com agressividade e convém estar sempre ente... Esta é uma situação estratégica que os parceiros têm que tomar uma decisão, quer dizer, se querem abandonar o barco de vez, se se querem atirar as obras, quantas querem, com que volume, são definições macro e estratégicas que não passam por mim, passa por muitas administrações, que todas elas têm que se ajustarem em função das decisões que se decidirem, se decidirem vamos avançar</p>	<p>Podemos dizer que o ASSOC foi um sucesso, foi um sucesso naquele projeto em particular porque acabou por se cumprir com o objetivo. O objetivo era construir o estádio e conseguiu. A Way2b podemos dizer que não houve sucesso, não houve sucesso porquê, porque, porque efetivamente o projeto da Líbia é um projeto específico, está com problemas... É sabido que não se acabou por fazer aquilo que se pretendia fazer... Os projetos vivem um bocado dessa contingência, quer se dizer, por si próprios. A Way2b, daqui uns anos, podemos dizer se atinge um determinado nível objetivos que foram traçados. Eu diria que, neste momento, o grande objetivo que era constituir-se no mercado africano, não foi conseguido, quer se dizer...a Way2b não teve de certeza, a carteira de obras e o volume que gostava de ter</p> <p>A questão aqui, eu penso que... não tivemos obviamente sorte de termos tido escolhido ali alguns projetos, mas isso aí toda a gente sabe as razões, a Líbia tinha tudo para dar certo.</p> <p>. Estamos ainda a recuperar esse tempo perdido e a situação ainda está em aberto e espero que nos arranjem uma solução para aquilo</p>

		com mais do que um projeto em simultâneo, tem que se correr atrás dele, não é?!	
		<p>Entrevistador – Mas o que é que pensa que vai acontecer?</p> <p>Entrevistado – Penso que nesta fase em as empresas estão num período de consolidação... As empresas precisam de se entender neste momento, de estabilizar um bocado internamente, para depois pensarem num projeto desta dimensão, maior. Não faz sentido levar problemas para um país com o ACE, e depois as empresas todas, estão elas próprias a procurar, efetivamente, estabilizar, criar condições para que possam ser elas uma mais-valia para os agrupamentos. Por isso, eu penso que no seu todo, o futuro só passa por essa questão, uma questão de ganhar dimensão, ou através de agrupamentos ou através de fusão entre as empresas ou por outra forma qualquer, mas efetivamente, se as empresas não crescerem, vão estar sempre ligadas a um mercado que é muito frágil, e que vê que que não se estabelece, cai com muita facilidade e em pouco tempo, de muitas obras deixamos de ter nenhuma, quer se dizer, isso dá para verificar que há uns anos atrás havia uma perspectiva de TGV e agora não há nada e o Ministério da Justiça está a cancelar obras, o Parque-escolar foi o que se viu, agora de repente perdem-se mais 100 obras que não são lançadas, tudo isto depende um bocado, de um dia para o outro as empresas, e a Parque-escolar é um exemplo disso, quer se dizer, há um ano atrás havia uma perspectiva ainda de trabalho, ao nível da Parque-escolar, considerável e neste momento tudo se mudou, em pouco tempo, em poucos meses tudo se mudou e neste momento, não há perspectivas de mudar e penso que têm que olhar para outro mercado.”</p>	Dr. Luís Filipe Até agora não tenho razão para dizer que as coisas falharam na Way2be... Vamos tentar criar ainda mais envolvimento e maior interação entre as empresas...
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>Entrevistador – Acha que foi concluído com sucesso?</p> <p>Entrevistado – Até agora não tenho razão para dizer que as coisas falharam na Way2be... Vamos tentar criar ainda mais envolvimento e maior interação entre as empresas...”</p>	
Casais (ASSOC)	Eng. António Araújo (AD)	<p>Entrevistador – Não tiraram as vantagens que podiam ter tirado...</p> <p>Entrevistado – Sim, não tirámos as vantagens que podíamos ter tirado. ”</p> <p>Entrevistador – Só para terminar, acha que a ASSOC teve sucesso, valeu a pena?</p> <p>Entrevistado – <u>É assim, a ASSOC teve sucesso na medida em que os projetos a que se tinha proposto fizeram-se bem, as coisas correram bem, aprendemos muitas coisas. Em termos de parcerias as coisas funcionam melhor desde que os objetivos sejam semelhantes.</u>”</p>	É assim, a ASSOC teve sucesso na medida em que os projetos a que se tinha proposto fizeram-se bem, as coisas correram bem, aprendemos muitas coisas. Em termos de parcerias as coisas funcionam melhor desde que os objetivos sejam semelhantes
	Eng. Hélder Silva (DC)	<p>Entrevistador – Porque é que acha que se perdeu dinheiro?</p> <p>Entrevistado – Ouça, tem de fazer as contas do que gastou e do que recebe e chega ao fim e gastou mais do que aquilo que recebeu. O patrão está a espera de fazer a obra para estar a perder dinheiro, as contas são feitas mensalmente, os pagamentos são feitos mensalmente também. O que aconteceu foi que custos não antecipados, ou que não se estava a espera, depois vieram a surgir. A construção civil é feita por pessoas, as obras são feitas à mão. Ou seja, é artesanal. Os automóveis são feitos por máquinas, em fábricas, em linhas de produção, consegue-se fazer os movimentos todos. A construção civil é feita por pessoas, é feita com braços e é feita com mãos. E portanto, o objetivo é que cada homem consiga executar a sua tarefa num dia. Pode demorar um dia e meio mas tem de pagar na mesma ao pessoal e continua a receber o mesmo dinheiro do cliente, há que fazer gestão dos custos. Pagou-se mais do que se recebeu, não é que as coisas tenham sido mal estimadas porque por vezes também há erros na orçamentação e as coisas não são mal estimadas. Os custos acabaram por ser superiores precisamente porque era uma obra extremamente difícil em termos de engenharia, nós temos um documento fotográfico muito bom em termos de construção do Estádio de Braga, que depois lhe posso mandar por e-mail. Consegue ver coisas que quem trabalha na construção civil percebe que aquilo é difícil de fazer. E por isso houve custos não recuperados, e perda de dinheiro. Em outro aspeto, a partilha de risco é positiva. Em termos financeiro não é tão positivo, não houve lucro, mas não conseguimos antecipar isso. Quando se faz uma previsão de risco é nos dois sentidos, tanto das coisas boas como das coisas más. ”</p>	Eng. Hélder Silva Acredito que, de maneira geral, os mecanismos estavam criados e depois no fundo da obra feita era necessário ir gerindo porque há garantias, há litígios jurídicos que ainda estão em curso com a Câmara de Braga que ainda não terminaram

Eusébios (ASSOC)	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“ Entrevistador – E porque acha que não houve continuidade? Entrevistado – Se calhar há vários fatores ao longo destes anos, penso que passa muito pela estratégia individual das empresas de crescimento, passa também, se calhar, por alocarem recursos à ASSOC que se calhar não quiseram, e se calhar também por uma falta de visão de fusão, de parceria, que no fundo as empresas acabaram por nunca ter, e tanto é que depois algumas das empresas que fizeram parte do ASSOC acabaram por formar outra associação e foram para a Líbia fazer concursos. ”</p> <p>“ Entrevistador – Na sua perceção. Acha que correu bem? Ou algo devia ter sido diferente? Entrevistado – Não consigo dar uma resposta. nomeadamente em termos... na área administrativa e financeira, e nessa altura não acompanhava. <u>Acredito que, de maneira geral, os mecanismos estavam criados e depois no fundo da obra feita era necessário ir gerindo porque há garantias, há litígios jurídicos que ainda estão em curso com a Câmara de Braga que ainda não terminaram.</u> Mas era difícil mudar alguma coisa porque também não havia muita alternativa. Quem entrou para a ASSOC se calhar também não ficariam de fora outras empresas que também teriam capacidade para entrar nesse ACE ou conjunto de empresas. ”</p> <p>“ Entrevistador – Para terminar, acha que ASSOC foi concluída com sucesso? Entrevistado – <u>A ASSOC, da forma como eu a vejo, ficou aquém daqueles que eram os objetivos iniciais. Existe com certeza muitos motivos, quer sejam das empresas, se calhar também a pouca disponibilidade financeira para fazer outras coisas em conjunto de modo a que conseguissem investir em alguma coisa.</u> E por isso, se calhar, a ASSOC é natural que tenha ficado aquém mas é exemplo das tais dificuldades que o tipo de empresa que nós temos aqui no nosso tecido empresarial, das dificuldade em trabalhar juntos, mas estamos a falar de um conjunto tão grande, é muita dimensão, e por isso 7 empresas sempre em consonância, a decidirem investimentos cada uma, a terem que angariar financiamentos. Não é fácil também. E ainda podemos entrar na questão da tal estrutura de acionistas, é muita empresa para muitos assunto e se calhar as parcerias com muita gente tendem a dificultar mais as coisas.</p> <p>Entrevistador – Se calhar uma coisa que poderia ter sido feito diferente era isso, ter menos empresas. Entrevistado – Talvez, talvez, mas na altura era um projeto tão grande que várias empresas queriam participar. ”</p>	A ASSOC, da forma como eu a vejo, ficou aquém daqueles que eram os objetivos iniciais. Existe com certeza muitos motivos, quer sejam das empresas, se calhar também a pouca disponibilidade financeira para fazer outras coisas em conjunto de modo a que conseguissem investir em alguma coisa. E por isso, se calhar, a ASSOC é natural que tenha ficado aquém mas é exemplo das tais dificuldades que o tipo de empresa que nós temos aqui no nosso tecido empresarial, das dificuldade em trabalhar juntos, mas estamos a falar de um conjunto tão grande, é muita dimensão, e por isso 7 empresas sempre em consonância, a decidirem investimentos cada uma, a terem que angariar financiamentos. Não é fácil também. E ainda podemos entrar na questão da tal estrutura de acionistas, é muita empresa para muitos assunto e se calhar as parcerias com muita gente tendem a dificultar mais as coisas.
Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	Sem resposta	
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<u>No que respeita ao sucesso da aliança, e apesar dos difíceis tempos que atravessamos, julgo que os 5 anos de existência do ACE e o trabalho desenvolvido falam por si.</u>	No que respeita ao sucesso da aliança, e apesar dos difíceis tempos que atravessamos, julgo que os 5 anos de existência do ACE e o trabalho desenvolvido falam por si.

Apêndice VII - A crise económica na construção de alianças

5.1. A crise na construção de alianças horizontais			
Empresa	Entrevistado	Resposta	Ideias-chave
DST	Eng. Américo Vaz (DC)	<p>“Entrevistador - Então acha que a crise influencia as alianças que são feitas?” Entrevistado - <u>Influencia</u> e a crise tem uma coisa. A <u>crise faz vir ao de cima aquilo que genuinamente cada um é</u>. É nos momentos de crise que a gente vê o que as outras pessoas são, e as empresas. Quanto mais aflita uma pessoa está, melhor a gente vê como é aquela pessoa. E as pessoas que não são genuínas na forma como falam e como estão, em momentos de aperto as reações delas vão ser sempre levadas ao extremo. E com as empresas é a mesma coisa. As empresas têm um código genético, ou deveriam ter. Não estou a falar mal do meu colega por isto ou por aquilo, o código genético é idêntico, eu estou focalizado no modo como estou, não estou preocupado se a metalomecânica concorrente dele aqui de Braga será o Felício, o que é que anda a fazer...</p> <p>Entrevistador – Mas então em tempo de crise faz-se mais alianças? Entrevistado – <u>Não</u>. Eu acho que não.</p> <p>Entrevistador – Porquê? Entrevistado – Isto basta ver como é que o mercado está. <u>Não há concursos...</u></p> <p>Entrevistador – Mas também não há obras... Entrevistado – <u>___ é nos momentos de prosperidade que há fusões.</u></p> <p>Entrevistador – Mas não deveria ser assim, se as empresas estão mal não deveriam se unir para conseguir.... Entrevistado – <u>Depende... a longo prazo...</u></p> <p>Entrevistador – Mas vai ter mais lucros do que se estiver sozinha... Entrevistado – Depende... do intuito. Eu posso-me unir ___ uma fusão...</p> <p>Entrevistador – Os consórcios e assim? Entrevistado – Os consórcios são uniões que podem ser feitas para um negócio específico, podem ser uniões para um tipo de negócio ou podem ser uniões para outro tipo de negócio. Uma fusão é um casamento e depois, depois são.. Uma fusão é isso. E as fusões demoram anos. A única fusão verdadeiramente que resultou na construção civil em Portugal foi quando a Mota se uniu com a Engil. Mas 6 e 7 anos depois, já trabalhavam juntos há 7 anos. É difícil... Em 2008, ou em 2009 ou 2010 já não sei bem... 2009 já não sei, a estava em risco de falência e comprou, ficou com ela a contabilidade, financeira, as compras, a logística, a orçamentação... funde e funde tudo porque porquê que eu vou ter duas pessoas a fazer aquilo que uma faz. E isto significa que as pessoas demorou 3 anos a dizer até as pessoas dizerem eu estou no grupo, porque há um código genético diferente, um de estar, de trabalhar, de ver diferente e nós eramos os maiores, eles tiveram que se adaptar aos maiores. E depois aparece um clima de desconfiança, de medo, será que vou conseguir, será que me vou aguentar aqui, não me conhecem, as regalias, o posto de trabalho, a percepção que os meus superiores têm de mim desaparece. O difícil de tudo são as pessoas porque fundir uma máquina com outra, é juntar as pessoas e está fundida. A questão de fundo das empresas é que as pessoas estão a trabalhar nelas. Não é o medo das empresas, é o medo das pessoas. Aquele remava para acolá e aquele remava para acolá e o melhor caminho não... aquele tá a remar para aquele lado e tem que aprender a remar para aquele e ambos conseguem adaptar-se ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia – influencia (sim) • Crise faz vir ao de cima aquilo que genuinamente cada um é • Em tempo de crise faz-se mais alianças? • Não • Não há concursos – fazer alianças (não) • Nos momentos de prosperidade que há fusões – devia ter sido feito • Mas não deveria ser assim, se as empresas estão mal não deveriam se unir para conseguir • Depende... a longo prazo
	Eng. Ricardo Carvalho (AD)	<p>“Entrevistador: A crise que vivemos neste momento, acha que é um incentivo para se realizarem cada vez mais alianças?” Entrevistado: Acho que <u>esta crise poderá levar a fazer uma reestruturação do mercado</u>. Empresas que estão em dificuldades poderão deixar de existir, e em teoria há mais mercado para os que conseguem ficar. Mas, por outro lado, isso à partida poderia ser um sinal de “nós não precisamos de nos juntar tanto, porque o parceiro com que me ia juntar já não existe, agora vou sozinho e consigo”. Isso era uma ideia que podia, à partida, ser razoável. Mas não é porquê? Porque ao mesmo tempo que algumas empresas desaparecem, e que supostamente as outras ficariam com mais cota de mercado, o mercado também desce muito. Digamos, <u>desaparecem 40% ou</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta crise poderá levar a fazer uma reestruturação do mercado • Desaparecem 40% ou 30% das empresas, aparentemente as que ficam ficariam com mais 40% da cota de mercado, só que o mercado reduz o lançamento de obras em 50%, não adianta nada ficarem menos empresas se não há obras • Continua a fazer sentido as alianças – fazer alianças (sim)

		<p>30% das empresas, aparentemente as que ficam ficariam com mais 40% da cota de mercado, só que o mercado reduz o lançamento de obras em 50%, não adianta nada ficarem menos empresas se não há obras, porque continua haver mais dificuldades do que anteriormente. E eu acho que aí <u>continua a fazer sentido as alianças</u>, principalmente...e depois também há a questão de as obras serem ganhas cada vez com maior dificuldade e com preços mais apertados. Se forem feitas <u>alianças em que cada uma das partes acrescente valor, às vezes é a única forma de conseguir ter resultados numa empreitada</u>. Se para a ANA aeroportos não tivesse sido feita uma aliança também não teríamos ganho a obra, e aí nós fomos beneficiados. <u>A outra empresa abriu-nos essa porta</u>, digamos. Mas também aos preços que a empreitada foi ganha, se ela estivesse sozinha também era muito difícil ter conseguido um resultado positivo. Que não foi muito positivo, mas foi minimamente positivo. Não foi negativo.</p> <p>Entrevistador: Então acha que é um incentivo? Entrevistado: Eu acho que <u>é um incentivo</u>. Eu acho que... Também temos o problema de ter o mercado aberto a empresas estrangeiras e <u>têm de se associar para conseguir fazer frente a essa invasão pacífica</u>, digamos. Porque as empresas sobretudo espanholas - porque o mercado espanhol está completamente de rastos - e eles querem vir para Portugal, e têm vindo para Portugal para alguns projetos. E acho que a <u>melhor maneira das empresas portuguesas se defenderem</u>, também é associarem-se e <u>ganharem alguma escala para que consigam fazer frente a estas multinacionais que têm um poder enorme</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças em que cada uma das partes acrescente valor, às vezes é a única forma de conseguir ter resultados numa empreitada – sim, porque • A outra empresa abriu-nos essa porta • É um incentivo – incentivo (sim) • De ter o mercado aberto a empresas estrangeiras e têm de se associar para conseguir fazer frente a essa invasão pacífica – resposta cjt • Melhor maneira das empresas portuguesas se defenderem... ganharem alguma escala para que consigam fazer frente a estas multinacionais
Eng. Jorge Carneiro (DC)	<p>“Entrevistador – Relativamente à crise... Acha que é um incentivo à criação de alianças? Como estamos mal, se as empresas se reunirem se calhar tornam-se mais fortes...” Entrevistado – Eu acho que devia ser um incentivo à aliança, mas não tem acontecido. Até tem acontecido menos. Eu acho que o <u>desespero de algumas empresas é tanto que tentam a todo o custo ganhar obras...</u> Eu acho que <u>tentam tudo menos alianças</u>. Eu acho que as alianças acontecem quando há muito negócio e quando há pouco negócio. Isto é um bocadinho como na bolsa... Na bolsa... Dizem os manuais que se deve vender quando tá em alta e comprar quando tá em baixa. Mas toda a gente faz ao contrário, quando tá em baixo, as pessoas perdem a cabeça e vendem e quando está a ganhar, ficam iludidas e ainda compram mais. Eu acho que se calhar aqui, as empresas ficam desesperadas e tentam é ganhar a todo o custo, sem se aliarem a ninguém... Mas acho que devia ser um incentivo à aliança...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Devia ser um incentivo à aliança, mas não tem acontecido – incentivo (sim); fazer alianças (não) • O desespero de algumas empresas é tanto que tentam a todo o custo ganhar obras... tentam tudo menos alianças - fazer alianças (não) 	
Eng. Rodrigo Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – E relativamente à crise que vivemos, acha que é um incentivo às alianças?” Entrevistado – Eu acho que <u>sim, a crise mudou... Mudou o paradigma</u>, o Portugal de ontem já não é o Portugal de hoje. Está aqui a obrigar as empresas a reinventar e a lutar pelos negócios e se calhar uma parte do negócio é essa, não é? Obrigarem as empresas a irem para outros mercados que não Portugal. Mas ao fazerem alianças têm que ter atenção para dispersar risco, para ganhar... Para reunirem um maior número de consenso e para <u>ganhar mais força e acho que aí as alianças estratégicas são determinantes</u>. Entrevistador – Mas isso não se vê muito a acontecer. Entrevistado – Não. <u>Vê-se, vê-se muito, vê...</u></p> <p>Entrevistador – Na prática não há tantas obras, não é? Entrevistado – <u>Não...</u> Em Angola decidimos fazer... A Edifer e outras empresas de construção têm uma excelente relação e tão a trabalhar o negócio das (___) em conjunto. Em Moçambique, a Britalar e a Europa-amorim também se ligaram... (___)... As empresas tão a ligar-se... E estão mesmo a... E posso dizer, a Mota e a Soares da Costa também tão em Angola ligadas na construção de uma grande ponte ligadas. Não as empresas conseguem realmente e têm esse... <u>Não há outra forma porque nós neste momento concorremos com o mundo e uma pequena Brasileira é maior do que uma grande empresa Portuguesa...</u></p> <p>Entrevistador – Se fizerem uma aliança ficam maiores. Entrevistado – Sim, as empresas portuguesas têm essa capacidade, de irem, de investir...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, a crise mudou... Mudou o paradigma – incentivo (sim) • Reunirem um maior número de consenso e para ganhar mais força e acho que aí as alianças estratégicas são determinantes – sim, porque <p>Mas isso não se vê muito a acontecer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vê-se, vê-se muito – fazer alianças (sim) <p>Na prática não há tantas obras, não é?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não • As empresas tão a ligar-se • Não há outra forma porque nós neste momento concorremos com o mundo – resposta cjt 	
ABB	Eng. Paulo Ferreira (DC)	<p>“Entrevistador: A crise acha que é um incentivo para fazer alianças? Esta crise que vivemos atualmente. Entrevistado: Isso a crise agora é que é outra história, não é. <u>A crise é um incentivo a procurarmos ser imaginativos e a procurarmos um nova maneira de estar</u>, porque efectivamente está duradoura e sem fim à vista e com perspetiva negativa, sem conseguirmos perspetivar o ano 2013, já que o de 2012 é mau mas também enfim é o 1º ano, mas muito pior que isso 2013, não é. A crise <u>não creio</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • A crise é um incentivo a procurarmos ser imaginativos e a procurarmos um nova maneira de estar

		<p>que a crise por si só seja um incentivo a, nunca tinha pensado nisso dessa forma também não é, que seja um incentivo.</p> <p>Entrevistador: Poderia ser porque se as empresas estão muito mal se, se associarem podem se ajudar umas às outras, principalmente para sair de Portugal, para trabalhos fora, não acha? Entrevistado: Sim, sim.</p> <p>Entrevistador: É uma forma de as empresas sobreviverem como aqui não há... Entrevistado: Têm que ir lá para fora.</p> <p>Entrevistador: Penso que sim. Mas penso que não acontece muito. Eu acho que deveria ser um incentivo mas contudo não é, é a minha opinião neste caso, eu gostava de saber a sua. Entrevistado: Enfim estou, <u>nunca tinha pensado sobre esse assunto explícito. Não estou assim a encontrar nenhuma relação, quer dizer no caso de haver uma. Porque na crise não há obras não é, as empresas passam dificuldades, têm perspetivas de futuro negro. Agora também na altura da crise com as empresas não é, quer dizer perante este cenário que me está a dizer a altura seria essa. Não de ACE's mas mais de fusões, poderia haver mais fusões. Se calhar por aí acredito que possa ser. Não seria aí, digamos como nós nos ligamos ou em ACE ou em consórcios mas sim com o objetivo de haver uma empresa maior, poderá ser por aí, poderá ser por aí, acredito que possa ser."</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não creio que a crise por si só seja um incentivo – incentivo (não) • Nunca tinha pensado sobre esse assunto explícito • Não estou assim a encontrar nenhuma relação • Porque na crise não há obras não é, as empresas passam dificuldades • Não de ACE's mas mais de fusões, poderia haver mais fusões. Se calhar por aí acredito que possa ser
	Eng. Leonel Rodrigues (AD)	<p>“Entrevistador – Relativamente à crise, acha que é um incentivo fazer novas alianças ou não? Entrevistado – <u>Eu diria que é. São tempos de oportunidades, de negócios...</u> É evidente que <u>hoje as oportunidades são mais escassas, não é?</u> Há muito menos obras, enfim... Muitas vezes também as alianças já estão definidas à partida, por exemplo, o caso das águas, que já existia uma espécie de um acordo, portanto toda a obra que seja feita neste momento na área das águas terá que ser feita de acordo com aquela parceria que já está estabelecida. Nós sozinhos não podemos fazer porque existe um acordo que já foi feito há uns anos a esta parte e pronto, não pode ser...</p> <p>Entrevistador – Por exemplo, no caso de uma fusão não acha que podia incentivar as empresas a... Entrevistado – <u>Acho que sim e acho que...</u> Acho que se nos focarmos <u>no mercado específico de Braga, acho muito difícil.</u> Acho que mudava mas acho muito difícil porque são <u>empresas marcadamente familiares</u>, como forma de rendimento familiar... <u>É difícil juntar duas famílias ou três e alterar o perfil de uma empresa...</u> Acho que se calhar as empresas sairiam a ganhar porque vivemos numa conjuntura muito difícil mas por força deste cariz muito <u>familiar...</u> Aliás penso que esta foi uma das razões pelas quais a própria ASSOC não funcionou.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eu diria que é... São tempos de oportunidades, de negócios – incentivo (sim) • Hoje as oportunidades são mais escassas Por exemplo, no caso de uma fusão não acha que podia incentivar as empresas a... • Acho que sim • No mercado específico de Braga, acho muito difícil... empresas marcadamente familiares... É difícil juntar duas famílias ou três e alterar o perfil de uma empresa fazer alianças (não) • É difícil juntar duas famílias ou três e alterar o perfil de uma empresa
FDO	Eng. Nuno Almeida (DC)	<p>“Entrevistador: A crise em que vivemos, incentiva a fazer mais alianças ou não? Entrevistado: Eu acho que a crise que vivemos ainda está por definir. Ou seja, já vivemos em crise há muito tempo. A crise tem-se vindo a agudizar, eu acho que ainda estamos – longe de bater no fundo já não digo – mas...eu digo que este ano ainda vai acontecer muita, muita, muita coisa. E portanto eu acho que muito poucas pessoas têm noção do quão grave vai ser...de qual o impacto desta crise. Há muita empresa que ainda vai desaparecer, o IVA/desemprego vai aumentar muito. E de nada serve a política, relativamente ao que possa vir a ser mais, mais apoio do Fundo Monetário Internacional ou não, as consequências que isto vai ter, até quando o Governo vai aguentar, enfim, estes impactos todos. E portanto, neste momento eu diria assim, acho que <u>não é um momento de fazer alianças, porquê?</u> Porque <u>os poucos que estão bem, estão razoáveis,</u> porque <u>isto é contagioso, não é?</u> Porque <u>uma empresa que está saudável, minimamente saudável, é evidente que neste momento não se vai tentar associar à maioria das empresas que está doente.</u> E há alguns com grandes dificuldades. Portanto, os que estão bem, que são poucos, também não (ininteligível). E portanto, <u>os grandes estão fechados.</u> Sabem que são preferidos em relação aos outros todos, e portanto, <u>é uma questão de olhar para o teu umbigo.</u> Portanto, eu <u>não acho que seja o momento de alianças, antes pelo contrário.</u></p> <p>Entrevistador: Mas, numa outra perspetiva os que estão mais fracos poder-se-iam aliar para talvez tornarem-se mais fortes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não é um momento de fazer alianças, porquê? Porque os poucos que estão bem, estão razoáveis... isto é contagioso... empresa que está saudável, minimamente saudável, é evidente que neste momento não se vai tentar associar à maioria das empresas que está doente. Fazer alianças (não) • Os grandes estão fechados • Uma questão de olhar para o teu umbigo não acho que seja o momento de alianças, antes pelo contrário. Exemplo em Braga, uma fusão seria uma hipótese para algumas empresas. Se se fundissem e formassem uma empresa mais sólida, mais capaz até

		<p>Entrevistado: Pontualmente, mas vamos lá a ver uma coisa, no mundo empresarial isso não funciona, não vale a pena. Pontualmente pode haver uma aliança ou outra de alguém que tenha uma relação de há muitos anos, até pessoal, para além da empresarial...</p> <p>Entrevistador: Por exemplo em Braga, uma fusão seria uma hipótese para algumas empresas. Se se fundissem e formassem uma empresa mais sólida, mais capaz até para atingir a internacionalização ou quê...</p> <p>Entrevistado: É assim, <u>numa fase em que o mercado esteja são, acho que tudo isso pode ser equacionado</u>. Realmente, não vale a pena pensar em ir, sei lá, para um país como o Líbano, que tem obras de uma dimensão e de uma escala que nós aqui não...às vezes não temos nenhuma como essa, que é mesmo assim. Não vale a pena ir para lá uma empresa que está habituada a faturar ou 20, ou 30, ou 50 milhões quando vai confrontar-se com empresas que faturam 5 mil milhões, 10 mil milhões, não é? E ter de fazer obras, vamos supor, uma obra de 300 ou 400 milhões é óbvio que uma empresa que anda aqui no esquema dos 120 milhões, vai para lá fazer o quê? Não vai! Então vai fazer fora do país, fora do meio que domina, uma obra que é a faturação desta empresa em cinco anos? Não há capacidades monetárias para isso, e aí naturalmente que para entrar nesse mercado terá mesmo de se juntar e ir para fora. Só que, <u>ir para fora implica muita capacidade de investir dinheiro, neste momento as empresas não têm essa capacidade. E internacionalizar custa muito, muito dinheiro. E envolve muito risco.</u>"</p>	<p>para atingir a internacionalização ou quê...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numa fase em que o mercado esteja são, acho que tudo isso pode ser equacionado • Ir para fora implica muita capacidade de investir dinheiro, neste momento as empresas não têm essa capacidade • Internacionalizar custa muito, muito dinheiro
Eng. Rui Teixeira (DC)		<p>“Entrevistador – E a crise acha que é um incentivo, a crise que vivemos hoje, acha que é um incentivo a fazer alianças?”</p> <p>Entrevistado – Eu <u>acho que sim porque as obras escasseiam</u>, as empresas vivem hoje... há muitas dificuldades e <u>provavelmente o caminho será cada vez mais haver esses consórcios</u>, pah... há quem defenda fusões. Ah... há um ano tivemos na apresentação de uma consultora em que eles propunham mesmo... uma das situações que propunham para aliviar a crise no sector das construções era precisamente as empresas fundirem-se e criar empresas para não estarem aqui a guerrear entre elas... e criar uma mais forte, como aconteceu, por exemplo, em Espanha, em Espanha aconteceu isso...</p> <p>Entrevistador – E em Braga daria para acontecer, visto que estamos aqui...</p> <p>Entrevistado – Pois, mas eu não acredito, <u>sinceramente não acredito nisso...</u> porque... <u>por causa da mentalidade</u>. Eu acho que a mentalidade daqui das pessoas, sinceramente eu não estou a ver que aqui as pessoas...</p> <p>Entrevistador – Talvez por serem empresas familiares... O drama da construção...</p> <p>Entrevistado – E acho que é por serem empresas em que os acionistas têm um papel preponderante nas empresas. Ou seja, enquanto, por exemplo, vou dar o exemplo da maior, que é a Mota-Engil, o António, o António da Mota é o dono... mas é um dono... é o <i>chairman</i>, como se diz agora, mas quem toma as decisões é o Presidente do Concelho de Administração... e ele anda um bocado na sombra e anda em sumários, vai aqui, vai acolá...</p> <p>Entrevistador – Como é que acha que seria melhor?</p> <p>Entrevistado – Se calhar <u>o caminho poderia passar por aí, agora não sei se os empresários de Braga estarão com essa mentalidade. Ou seja, pôr à frente das empresas deles outra pessoa a mandar...</u>"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acho que sim porque as obras escasseiam – incentivo (sim) • Provavelmente o caminho será cada vez mais haver esses consórcios • E em Braga daria para acontecer, visto que estamos aqui... • Sinceramente não acredito nisso fazer alianças (não) • Por causa da mentalidade • O caminho poderia passar por aí, agora não sei se os empresários de Braga estarão com essa mentalidade. Ou seja, pôr à frente das empresas deles outra pessoa a mandar
Eng. António Veloso (AD)		<p>“Entrevistador – A crise que o país vive, acha que é um incentivo a fazer novas alianças, ou não?”</p> <p>Entrevistado – Acho que cada vez mais se deve aumentar competências, valências, unir riscos, aumentar capacidade das empresas, e há essa necessidade porque é uma crise contínua. Mas em todo o caso penso que <u>se há um incentivo que deve levar as pessoas a juntar esforços, é este</u>. Mas muitas vezes funciona exatamente ao contrário porque as empresas estão afastadas. A tendência é <u>afastarem-se</u>.</p> <p>Entrevistador – Se calhar não querem unir-se, querem é acabar com as outras...</p> <p>Entrevistado – <u>Também</u>, também pode, hoje em dia também há isso. Há muita gente que tem muito medo das condições de solidez, financeiras, das empresas com quem a gente lida, com quem comercializa, e com quem se alia, e isso é um problema, de facto, para o processo das alianças, porque quando há mercado demasiado instável há muita desconfiança, porque aquela empresa está mal, ouve-se isto, ouve-se aquilo...</p> <p>Se toda a gente pensar bem, eu <u>continuo a pensar que é sempre uma boa estratégia, quer seja em mercado...</u> Se calhar mais em</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se há um incentivo que deve levar as pessoas a juntar esforços, é este. • Mas muitas vezes funciona exatamente ao contrário porque as empresas estão afastadas. A tendência é afastarem-se • Se calhar não querem unir-se, querem é acabar com as outras... • Também • Continuo a pensar que é sempre uma boa estratégia,

		<p>mercado de crise, em épocas de crise, do que em bons mercados. Em bons mercados, se houver mercado para toda a gente, se toda a gente puder fazer obras e ganhar dinheiro, as alianças, por muito que sejam importantes, são sempre importantes para partilhar risco, para aumentar a capacidade, há mercados internacionais onde se tem de investir, <u>é sempre mais importante nas épocas de crise, onde o negócio tem de ser dividido por muito menos</u>. Portanto é bom que as pessoas se aliem sob pena de afundar a empresa. É o que se faz hoje na construção, porquê? Porque é muita gente a concorrer a pouca obra.</p> <p>Entrevistador – Poderia haver uma fusão, cá em Braga? Como temos tantas empresas, que comparativamente com a SOARES DA COSTA e MOTA ENGIL, são pequenas, podiam tentar juntar-se e criar uma empresa...</p> <p>Entrevistado – <u>É uma coisa que se fala há muitos anos, fala-se desde o Euro, desde a ASSOC. Na altura era mais difícil porque atendendo à situação que as empresas têm há mais desconfiança, as próprias fusões... Digamos, as pessoas devem-se ligar quando estão bem, o problema são as questões financeiras, porque as pessoas têm de partir para projetos quando estão bem de saúde... Quando estamos mal de saúde nós temos é de olhar para dentro, olhar para nós, para curar a doença.</u> O que se anda a fazer neste momento é tentar sobreviver. Quando temos fome só pensamos em comer, não pensamos em estudar, tirar um curso, em formarmos-nos. Portanto, a realidade é esta. <u>Algumas empresas estão tão mal que os processos de fusão nem são vistos, porque todos os dias o objetivo é sobreviver.</u> A capacidade das empresas de construção do país, de obras, deve ser qualquer coisa como 20% do que em 2004, ou seja, 80% do que está no mercado, hoje, está a mais. <u>Por via das fusões, mesmo numa situação normal, as empresas têm que acarretar muitos custos.</u> Mas a incapacidade das empresas, devido à lei laboral e aos contratos que a maior parte dos colaboradores têm, hoje é extremamente difícil. Com as fusões pior seria. É preciso primeira fase de investimento, ou seja, é preciso conhecer, é preciso fundir departamentos, é preciso um investimento que demora algum tempo e que numa primeira fase traz muitos custos à empresa. E as empresas são incapazes de suportar, as empresas hoje vivem para o dia-a-dia. <u>Mas mais uma vez digo, não fundindo, deviam aliar-se de alguma maneira de forma a poderem suportar alguns encargos que têm.</u></p> <p>Entrevistador – Não acha então que seja pela própria fusão mas sim...</p> <p>Entrevistado – <u>Não sou contra a fusão, só digo que as empresas hoje não têm capacidade de trabalhar, mental sequer, dessa forma.</u> Há 5, 6 anos atrás houve um processo embrionário, o caso da ASSOC, houve a fusão da MOTA com a ENGIL, da MONTE com a ADRIANO, um conjunto de fusões que houve em Portugal. A realidade é que nesta altura, nesta fase... torna-se difícil... Eu digo, se a fusão se puder fazer, faça-se, eu admito é que hoje é quase impossível porque... Existe para aí no mercado muitas fusões de empresas, mas é através do recurso ao tal fundo que se chama Pólis, que está neste momento a pegar nas empresas que estão muito debilitadas, como a EDIFER, supostamente o caso da OPWAY, da MOTEADRIANO, fala-se de uma outra empresa, que poderá entrar ou não, portanto, é um fundo que vai intervir no setor no sentido de criar uma grande empresa.”</p>	<p>quer seja em mercado... Se calhar mais em mercado de crise, em épocas de crise, do que em bons mercados – incentivo (sim); fazer alianças (sim)</p> <ul style="list-style-type: none"> • É sempre mais importante nas épocas de crise, onde o negócio tem de ser dividido por muito menos <p>Poderia haver uma fusão, cá em Braga?</p> <ul style="list-style-type: none"> • É uma coisa que se fala há muitos anos, • As pessoas devem-se ligar quando estão bem, o problema são as questões financeiras, porque as pessoas têm de partir para projetos quando estão bem de saúde... Quando estamos mal de saúde nós temos é de olhar para dentro, olhar para nós, para curar a doença. – fazer alianças (não) • Algumas empresas estão tão mal que os processos de fusão nem são vistos, porque todos os dias o objetivo é sobreviver • Por via das fusões, mesmo numa situação normal, as empresas têm que acarretar muitos custos • Mas mais uma vez digo, não fundindo, deviam aliar-se de alguma maneira de forma a poderem suportar alguns encargos que têm. • Não sou contra a fusão, só digo que as empresas hoje não têm capacidade de trabalhar, mental sequer, dessa forma
Britalar	Eng. Américo Reis (AD)	<p>“Entrevistador – A crise que vivemos atualmente, pensa que é um incentivo a fazer alianças?”</p> <p>Entrevistado – Eu julgo que será, <u>julgo que será</u>. Aliás, falava-se, antes da crise, que a perspetiva em Portugal seria que teria de haver uma redução do número de empresas, e a redução do número de empresas poderia passar pela união, pela fusão de algumas. <u>Julgo que haverá, mais tarde ou mais cedo, aliás, não é mais tarde ou mais cedo, já começa a existir isso com a questão do fundo Valis, com a EDIFER, e outras empresas, a aderirem a esse fundo.</u>”</p> <p>Entrevistador – E o que acha se estas 5 empresas se fundissem e criassem uma empresa só?</p> <p>Entrevistado – Talvez. Eu acho que têm o seu concelho e acho que esse <u>vai ser o caminho, mas não estou a falar concretamente destas empresas, estou a falar ao nível genérico da fusão das empresas e da união das empresas.</u> Acho que esse vai ser o caminho. <u>Nas empresas de Braga eu vejo isso com mais dificuldade pelo caráter muito familiar que elas têm, pelo carácter muito próprio que é posto na gestão de cada uma das empresas, com muita presença do dono, pelo menos das que conheço, conheço todas as empresas que está a falar, com muita presença do dono, e isto de certa forma dificulta essa possibilidade. Mas acho que esse vai ser o futuro em termos... não vamos escapar disso.</u></p> <p>Entrevistador – E acha que no caso de algumas empresas, por exemplo, a FDO, que passou por processo de insolvência, se tivesse pensado numa fusão se calhar poderia ter sido salva?</p> <p>Entrevistado – O caso da FDO, ao que eu sei, sei muito pouco, mas ao que eu sei, não tinha a ver com construção, tinha a ver com o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Julgo que será – incentivo (sim) • Haverá, mais tarde ou mais cedo, aliás, não é mais tarde ou mais cedo, já começa a existir isso com a questão do fundo Valis, com a EDIFER • Vai ser o caminho, mas não estou a falar concretamente destas empresas, estou a falar ao nível genérico da fusão das empresas e da união das empresas • Nas empresas de Braga eu vejo isso com mais dificuldade pelo caráter muito familiar que elas têm – fazer alianças (não)

		<p>parque imobiliário e tinha a ver com projetos imobiliários que a FDO teve. E acho que o problema foi esse, com a crise do setor imobiliário os valores que tinham, em termos comerciais e por aí fora, perderam valor, portanto, e começaram a pagar dívidas dessas empresas e isso acho que isso levou a insolvência da FDO. Era uma empresa importante em Braga e...</p> <p>Entrevistador – Mas lá está, penso que se trabalhassem mais em conjunto podiam ter empresa maior, não digo ao nível da SOARES DA COSTA, mas mais próxima e com mais força.</p> <p>Entrevistado – Quando foi do ASSOC, eu estava na JGOMES na altura, e formulei uma opinião de que... o ASSOC concorreu à obra do Estádio em agrupamento com consórcio com a SOARES DA COSTA, e eu formulei uma opinião que depois acabou por ser essa..., não é pelo facto de ser a minha opinião, mas foi esse o caminho seguido. Eu achava que devia ser a SOARES DA COSTA a assumir a direção da obra. Porquê? Porque não é pelo facto da soma das procurações das sete empresas da altura ser maior do que a SOARES DA COSTA que as faz ter maior conhecimento da execução da obra e de fazer obras deste tipo. Não lhes dá mais conhecimento do que a SOARES DA COSTA. É uma soma, cada uma das empresas estava habituada a fazer determinado tipo de obra, com um determinado nível, e portanto esta obra já não era..., não é que não se conseguisse, porque se conseguiu até, está a obra feita. Mas não estávamos a raciocinar da mesma forma, uma coisa é raciocinar para fazer um edifício, outra coisa é raciocinar para fazer um Estádio.</p> <p>Entrevistador – Está a dizer que a SOARES DA COSTA estava mais preparada?</p> <p>Entrevistado – Mais preparada, e tinha já mais experiência e nós colaborarmos na execução da obra com o nosso <i>know-how</i> e com os nossos contributos, que também sabíamos fazer. E portanto, foi esta, foram eles que ficaram com direção da obra. E estive a fazer partes de obras, e cada uma das empresas, depois dentro do ASSOC, fez-se... as empresas uniram-se duas a duas. A JGOMES ficou com os RODRIGUES. A FDO com, com, com... quem era a outra... JGOMES, RODRIGUES, FDO... com os CASAIS, a FDO com os CASAIS e a ABB com a DST. A NÉVOA não entrou na parte da construção. Cada grupo destes fez uma parte da obra. A ABB e a DST ficaram com os arranjos exteriores, com a parte toda exterior, a JGOMES e os RODRIGUES com metade de uma bancada e com a outra metade ficou a FDO e os CASAIS.“</p>	
	Eng. Lopes da Silva (DC)	<p>“E acha que a crise que se tá a sentir agora é um incentivo?</p> <p><u>Sem dúvida. É um incentivo a todas estas parcerias, a todos estes acordos porque no fundo quando o mercado está com os ganhos, digamos assim, como estava há 10 anos atrás, há 10 anos não tava tanto, mas há 5 anos atrás em que havia muito trabalho para fazer, portanto, não se sentia grande necessidade de as pessoas se associarem, cada uma ia buscar uma parte do mercado. Agora, como é cada vez mais difícil obter contratos, se eu me associar, tou a diminuir a concorrência por um lado e por outro lado também tou a potenciar de alguma forma a vantagem. É melhor eu partilhar uma percentagem de qualquer coisa do que ter a totalidade de zero que é zero.</u></p> <p>Por outro lado, no país em que estamos em crise há menos obras... a empresa se calhar quer mais essas obras pra si, não é?</p> <p>Mas se deixar a concorrência toda livre no mercado a probabilidade que eu tenho de ficar com a obra é de 50 empresas é menor do que a probabilidade que eu tenho se essas empresas se associarem todas e só derem 10 grupos. Eu tenho uma probabilidade maior. As parcerias fazem-se desde sempre, não é? Para as mais variadas coisas. Normalmente faziam-se pela dimensão e pela valência de cada uma das empresas em determinadas obras para o mercado da construção. Mas a crise agora ajudou a que as pessoas se associem, a que as empresas se associem para tentar concorrer e estabelecer determinados contactos que de outra forma sozinho seria mais difícil. Não quer dizer que não o pudessem estabelecer, não seria era todos os dias, todos os dias há concursos, todos os dias há empresas que ganham obras, todos os dias há empresas que fazem contratos. Mas de facto com a crise é mais difícil de obter, se nos associarmos temos mais hipóteses nem que seja só por uma questão matemática, não é?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sem dúvida. É um incentivo a todas estas parcerias, a todos estes acordos porque no fundo quando o mercado está com os ganhos (...) não se sentia grande necessidade de as pessoas se associarem, cada uma ia buscar uma parte do mercado – incentivo (sim) • Agora, como é cada vez mais difícil obter contratos, se eu me associar, tou a diminuir a concorrência por um lado e por outro lado também tou a potenciar de alguma forma a vantagem. É melhor eu partilhar uma percentagem de qualquer coisa do que ter a totalidade de zero que é zero
R&N	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>Entrevistador: E relativamente à crise que vivemos, acha que é um objetivo fazer alianças? Ou não?</p> <p>Entrevistado: Teoricamente...devia ser. Mas, por experiência nos últimos meses, acho que não.</p> <p>Entrevistador: Porque é que acha que isso acontece?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teoricamente...devia ser – incentivo (sim), na realidade, não. • Por experiência nos últimos meses, acho que não • Há empresas que não vão sobreviver...porque não há

	<p>Entrevistado: Assim sem ter...eu acho que vão entrar empresas em falência. <u>Há empresas que não vão sobreviver...porque não há obra</u>. Há empresas que não vão continuar a operar, pelo menos dentro da construção. E quem tem a liderança, vai tentar incorporar. <u>Imagine uma Teixeira Duarte, que nunca vai deixar se calhar de existir, ou uma Soares da Costa, e não sei quê. Se calhar, vai ter boas oportunidades em comprar as empresas médias</u>. Quem diz a esse nível, quando há a possibilidade ou surge...se calhar. Não através de compra ao estilo compra de participações, mas tipo tomada das obras. E a empresa fica esvaziada de acordos...de negócios que tem.</p> <p>Entrevistador: Quer dizer que a tensão é gerida, neste momento?</p> <p>Entrevistado: Eu penso que nesta altura, como estão...mesmo as maiores. Mesmo a Mota Engil, penso que será a maior. Deve estar um bocado...com falta de carteira de obras. Ou despede e desiste, e tem outros setores que continua a manter, ou senão vai tentar ter as oportunidades que o mercado proporciona, porque uma empresa que precisa tem de pressionar e vai estar a pressionar mas começa a fazer a obra e então, compra-lhe a carteira. Essa escala grande, não se reduz (?) à escala pequena. Portanto, acho que as empresas que têm alguma capacidade poderão ver isso. A Rodrigues e Névoa não está neste sector, porque nunca trabalhou nas obras públicas. Não quer dizer que agora esta crise não potencie uma oportunidade destas.”</p> <p>Entrevistador: Por isso é que acha que Braga tem uma aliança?</p> <p>Entrevistado: Eu acho que Braga perdeu a oportunidade de fazer uma fusão muito contritamente com duas empresas. Isso foi uma maneira de eles não.... Isto vai dar mau resultado. O que eles deviam ter feito, é o que a Mota Engil fez há 10 anos atrás. Que se uniram e fundiram-se. E aqui, devia ter acontecido um ACE, mas se calhar mais com o objetivo de mão-de-obra e não sei quê. Mas, estrategicamente, uma fusão custa muito a uma empresa. Porque havia <i>know how</i>...</p> <p>Entrevistador: Acha que corria melhor?</p> <p>Entrevistado: Porque... Ok. Continuam a ser sociedades familiares. Ou seja, familiares...pronto. Há uma pessoa que lidera, não há um corpo, não há uma delegação. Há umas mais do que outras, mas importa pouco, todas as decisões passam pelas mesmas pessoas...são de facto duas. A Rodrigo-Minerva foi um cruzamento de duas pessoas que tem corrido bem. Mas são duas empresas, são duas famílias, que se juntaram há 20 ou 30 anos ou mais anos atrás e deu origem ao grupo em vários sectores. Mas, é uma relação que já vem detrás e já está consolidada. Porque há anos atrás. Enquanto aqui pode haver conflitos porque é uma coisa muito recente, no grupo Rodrigues e Névoa, que é um ACE que já vem detrás, poderá haver é divergências que depois vão apresentar a sua posição : “se achas que sim, então”.</p> <p>Entrevistador: Ensinam a empresa a ser diferente, a ser independente, concorrente...</p> <p>Entrevistado: E são pessoas ainda que estão em idade activa, com idades relativamente jovens. Jovens para o mundo dos negócios : cinquenta, sessenta, quarenta. Algumas já andarão nos cinquenta. Portanto nos 50 anos. Pessoas ainda perfeitamente capazes. Que ainda não têm (?) porque eles são muito novos. Assumem os negócios como se fossem deles, da família, para os filhos. E não há este...dar-lhe a visão, e ninguém prescindir do poder que tem. Na sua capacidade toda a gente tem um bocadinho, na sua empresa, o seu quinhãozinho. E acho que são todas pessoas com personalidades muito fortes – não os conheço todos, mas conheço quatro ou cinco.</p> <p>Entrevistador: E que querem manter...</p> <p>Entrevistado: E querem manter. E depois, não abdicarem do poder ou não abdicarem de. Não entrarem em correrias. E se há 10 anos atrás como isto estava se tivessem fundido, se calhar tínhamos uma empresa - não uma Mota Engil, mas uma Soares da Costa ou uma coisa assim do género – e tínhamos uma empresa forte em Braga.</p> <p>Esta é uma empresa industrial, portanto. Eles são industriais : gostam de ir às obras, gostam de ver, gostam de negociar, gostam disso</p>	<p>obra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagine uma Teixeira Duarte, que nunca vai deixar se calhar de existir, ou uma Soares da Costa, e não sei quê. Se calhar, vai ter boas oportunidades em comprar as empresas médias
--	---	--

		<p>tudo. E passavam a ser accionistas. Passava a haver uma estrutura personalizada. E deixavam de ser desconfiados. Desconfiados não, mas “olha, não quero saber. Vou adjudicar os meus esforços a...”. Continuam a gerir todos os negócios, portanto, nunca consegue. Na minha opinião pessoal, não tem haver com normas de grupo.”</p>	
	Eng. Cristina Sá (AD)	<p>“Entrevistador: E já que falamos na crise, acha que é um incentivo para haver mais alianças, esta crise?” Entrevistado: <u>Acho que sim.</u> Acho que tem de haver mesmo. <u>Juntar esforços para conseguirmos, lá fora...mesmo porque cá dentro as obras são muito poucas, não é?</u></p> <p>Entrevistador: Essencialmente lá fora? Entrevistado: Exatamente, para fora. Porque é por poder, não é? <u>Muita gente a juntar-se para ir para fora. Acho que faz todo o sentido.”</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acho que sim - incentivo (sim) • Juntar esforços para conseguirmos, lá fora...mesmo porque cá dentro as obras são muito poucas • Muita gente a juntar-se para ir para fora. Acho que faz todo o sentido – fazer aliança (sim)
J.Gomes	Dr. Ricardo Maia (DP)	<p>“É... como disse há pouco, não há muito caminho... <u>Ou as empresas de Braga ganham consciência de que se querem efetivamente procurar novos mercados, novos desafios, ou ganham dimensão através de fusões, consórcios ou ganham dimensão para poder concorrer com empresas e igual nível ou então efetivamente temos muito suscetíveis e dependentes desta crise que efetivamente não tem mercado para as empresas todas, para o número de empresas que estão abertas.”;</u></p> <p>“Eu penso que tem havido algum esforço, algum esforço estratégico para que isso não seja o futuro e não têm acontecido de tal ordem porque efetivamente as circunstâncias em que as empresas estão neste momento faz com que estejam um pouco à procura da dimensão e a criar essa escala. Mas tem que ser... <u>Não há outro caminho por onde possam...</u> Agora não posso fazer uma associação com outra, se ela própria não estiver sólida, não estiver no momento efetivamente que permita ser uma mais vantagem para o parceiro porque se for mais uma empresa para fazer lista, também não, não...”;</p> <p>“Por isso é que eu disse que as alianças são todas feitas num período de consolidação, de... No fundo... Isso não se tem verificado tanto nos últimos tempos quanto era desejado... Se nos situarmos atrás, efetivamente as alianças, as estratégias, os agrupamentos no fundo potenciavam porque havia muita oferta do mercado, grandes obras. A estratégia do país desde os TGV’s, plataformas logísticas, as portagens, essas parcerias que foram realizadas de dimensão considerável potenciaram pra começar... Isto também potenciou... A própria crise também com menos capacidades as empresas possam ter disponíveis... Não há também no mercado tanta oferta que possa potenciar esses grandes orçamentos, não é?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ou as empresas de Braga ganham consciência de que se querem efetivamente procurar novos mercados, novos desafios, ou ganham dimensão através de fusões, consórcios ou ganham dimensão para poder concorrer com empresas e igual nível ou então efetivamente temos muito suscetíveis e dependentes desta crise que efetivamente não tem mercado para as empresas todas • Não há outro caminho por onde possam – fazer aliança (sim)
	Dr. Luís Filipe (DC)	<p>“Entrevistador – E relativamente à crise que vivemos... acha que é um incentivo a realizar mais alianças ou não?” Entrevistado – Depende. É como tudo, não é? Acho que se calhar é um estímulo para que se realizem alianças ou fusões no sentido de encurtar as estruturas das próprias empresas. Acho que <u>começa a fazer menos sentido ter no mercado muitas empresas com a sua própria estrutura</u>, não digo que tá tudo relacionado, não tá tudo relacionado (___) enfim. E nesse contexto, isto será uma oportunidade ou, em vez da palavra oportunidade, será mais uma obrigação. Ter que fazer isto para encurtar estrutura. Se vão tar três empresas, com um departamento financeiro, à escala atual, eu consigo gerir as 3 empresas, com um departamento de recursos humanos... portanto, há aqui movimentos que são possíveis. Nesta perspetiva <u>é uma oportunidade</u>. Por outro lado, também temos a situação de cada uma das empresas, o sector financeiro das empresas, genericamente é o mais... estamos a falar com bastante inventário em termos de equipamento, com uma manobra de negócios muito grande e quando os negócios estreita, o volume de negócios é mais pequeno e portanto alimentar a máquina, a estrutura torna-se mais complicado. Nessa perspetiva, o contexto atual não é uma oportunidade, nem deixa de ser, é uma dificuldade, é uma situação crítica.</p> <p>Entrevistador – No caso, por exemplo, de ir para o estrangeiro, se calhar torna-se mais fácil aliarem-se... Entrevistado – Perdem dólares se insistirem em competir... (penso que é isto que é dito em áudio) <u>se calhar podia haver muito mais aliados e ainda continuam a ir muitas empresas sozinhas para os mesmos sítios</u>, gastar o mesmo dinheiro para se implementarem, fazerem as mesmas asneiras iniciais, procurarem os estímulos que seriam os mesmos, portanto <u>se se juntassem duas ou três poupavam um conjunto de dinheiro</u>. Também temos exemplos positivos: no caso da Way2b...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É um estímulo para que se realizem alianças ou fusões no sentido de encurtar as estruturas das próprias empresas – incentivo (sim) • Começa a fazer menos sentido ter no mercado muitas empresas com a sua própria estrutura – fazer alianças (sim) • É uma oportunidade • Se calhar podia haver muito mais aliados e ainda continuam a ir muitas empresas sozinhas para os mesmos sítios... se se juntassem duas ou três poupavam um conjunto de dinheiro
Casais	Eng. António Araújo (AD)	<p>“Entrevistador – A crise que vivemos atualmente, acha que é um incentivo a se fazer alianças ou não?” Entrevistado – <u>É um incentivo...</u> é um bocado contraditório, <u>é um incentivo e ao mesmo tempo é um desincentivo.</u> <u>É um incentivo, por um lado, porque os meios são mais caro, mas é um desincentivo porque há mais risco, uma empresa pode dever dinheiro. Pode</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • É um incentivo – incentivo (sim) • É um incentivo e ao mesmo tempo é um desincentivo

	<p>uma empresa estar a cumprir melhor que a outra. Atualmente até é um pouco inibidor porque é mais um problema do que uma virtude, infelizmente.</p> <p>Entrevistador – Por exemplo, não imagina uma fusão, cá em Braga? Entrevistado – Repare, o setor já existia e, por outro lado, as empresas ganharam dimensão por causa do ASSOC. Agora seria muito difícil, seria impossível fundir tudo numa só empresa.</p> <p>Entrevistador – Porque é que acha que isso acontece? Entrevistado – Eu acho que tem a ver com os empresários, os empresários ainda estão...</p> <p>Entrevistador – São empresas familiares, é família que tem empresa há anos, isso influencia? Entrevistado – Muito, muito. Custa muito largar. Lá fora é ao contrário.</p> <p>Entrevistador – Não acha que a fusão seria uma solução para muitas empresas? Entrevistado – Não sei, tenho dúvidas.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É um incentivo, por um lado, porque os meios são mais caro, mas é um desincentivo porque há mais risco, uma empresa pode dever dinheiro – fazer alianças (sim e não) • (referência à dificuldade em fundir empresas mais do tipo familiar, como as de Braga)
Eng. Hélder Silva (DC)	<p>“Entrevistador – A crise que vivemos, acha que é um incentivo a fazer novas alianças ou não? Entrevistado – A crise... é um incentivo a fazer mais alianças, sem dúvida.</p> <p>Entrevistador – Com o objetivo de internacionalizar? Entrevistado – Tanto lá fora como cá dentro. Há risco, concorrência.</p> <p>Entrevistador – Mas na prática isso não tem acontecido, pois não? Entrevistado – <u>Tem, tem.</u></p> <p>Entrevistador – Tem... Não tinha essa ideia... Entrevistado – <u>Por exemplo, nos últimos dois anos concorremos ao parque escolar.</u> O parque escolar foi um programa nacional, do governo anterior, que disponibilizou um determinado montante de verbas para reformar as escolas de norte a sul. As empresas acabaram por se organizar em consórcios e em ACEs, para poderem, não só, <u>juntar valor, criar capacidade de resposta e eliminar concorrência.</u> Portanto, em vez de aparecerem 300 empresas, era impossível que estas empresas participassem em todos os concursos. Fez-se uma seleção de parceiros e seleção das obras a concorrer também.”</p> <p>“Entrevistador – Não acha que a fusão seria uma solução para a maioria das empresas? Por exemplo, aqui em Braga, a MOTA ENGIL, SOARES DA COSTA, que são os grandes nomes da construção, não seria uma solução fazer uma fusão? Entrevistado – As cinco empresas de grande dimensão em Portugal, o caso da MOTA ENGIL, SOARES DA COSTA, TEIXEIRA DUARTE, são das maiores empresas de Portugal. Depois existem mais duas empresas grandes, mas estão participadas, mas serão duas ou três. Do ponto de vista externo eu admito que seja uma visão normal, eventualmente até do ponto de vista, não diria académico, mas estratégico, pensar que juntando empresas de média dimensão vamos conseguir fazer uma empresa de grande dimensão. O que não é verdade. Vamos conseguir fazer é uma grande empresa de média dimensão na mesma. A dimensão não tem a ver com o volume de operários ou com o volume de faturação. A dimensão tem a ver com a capacidade que as pessoas que estão à frente da empresa têm de projetar o seu negócio do presente para o futuro. Se nós juntarmos as 10 médias empresas aqui de Braga, é para fazer o quê? Em Portugal está tudo feito. Vamos fazer o quê? Vamos esperar que haja mais obras públicas? Nós temos um défice, o orçamento de Estado tem um défice, o que o Estado deve é igual aquilo que produz durante um ano, mesmo que consiga recuperar 10% por ano, demora dez anos a pagar este défice. E portanto, nós não devemos... Não sentimos que vão existir obras públicas, que permitam abrir concursos para novas empreitadas que possam alimentar essas médias empresas ou essa eventual grande empresa que pudesse ser criada. Em paralelo, mesmo nos particulares já está tudo feito. Temos um chefe de habitação. O que o particular faz? O particular não faz escolas nem hospitais, o que o particular faz são casas, apartamentos, casa de férias, faz aquilo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É um incentivo a fazer mais alianças, sem dúvida – incentivo (sim) • Tanto lá fora como cá dentro <p>Mas na prática isso não tem acontecido, pois não?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem, tem – fazer alianças (sim) • Por exemplo, nos últimos dois anos concorremos ao parque escolar • Juntar valor, criar capacidade de resposta e eliminar concorrência • A crise pode acabar mas as obras vão ser sempre as mesmas. Porquê? Como disse as obras públicas estão todas feitas, pouco mais se vai fazer • As particulares está tudo feito, pouco mais se vai fazer <p>Se se juntassem teriam mais poder financeiro, teriam uma dimensão maior</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se se juntassem as empresas teriam maior dimensão • Neste momento as empresas que estamos a falar não têm a capacidade financeira para se poderem internacionalizar. Para podermos ir lá para fora há

	<p>que se possa comercializar. Portanto, no mercado de obras particulares está a atuar-se ao nível da habitação e a nível, que nós ainda temos algumas obras a decorrer, em termos de hotéis, em curso em Portugal e no estrangeiro. Portanto, não é suficiente para alimentar isto tudo. Nós não projetamos que haja um volume de negócios em Portugal diferente daquele que existe agora. <u>A crise pode acabar mas as obras vão ser sempre as mesmas. Porquê? Como disse as obras públicas estão todas feitas, pouco mais se vai fazer. As particulares está tudo feito, pouco mais se vai fazer.</u> Então, nós temos de pegar nas nossas empresas construtoras, temos de pegar nas nossas ferramentas e ir à procura de trabalho onde ele existir. Antigamente íamos atrás para a Madeira e para os Açores, mas isso também está acabado. E portanto, temos de nos internacionalizar. O que é que quer tem dizer? Quer dizer que temos de pegar nos nossos meios produtivos e ir trabalhar para outros sítios.</p> <p>Entrevistador – Mas lá fora também existem empresas maiores, com mais poder financeiro. Entrevistado – Sem dúvida.</p> <p>Entrevistador – Se se juntassem teriam mais poder financeiro, teriam uma dimensão maior. Entrevistado – Desse ponto de vista é verdade. <u>Se se juntassem as empresas teriam maior dimensão. Neste momento as empresas que estamos a falar não têm a capacidade financeira para se poderem internacionalizar. Para podermos ir lá para fora há um conjunto de dificuldades, e falo por experiência própria, há um conjunto de dificuldades que têm de ser ultrapassadas. Uma é a capacidade financeira. As empresas pelo facto de se juntarem, não vão ter mais capacidade financeira, ou seja, o todo vai ser sempre a soma das partes. Não vai trazer nada de mais benéfico por causa dos incentivos para a construção das empresas, nós não temos linhas de apoio, nós não temos linhas de crédito. Aquilo que nós temos, gostávamos de ser capazes de o conseguir fazer.</u> Não é pelo facto de existir uma empresa que, enfim, faturaria mil milhões, um conjunto de dez, que vai ter a capacidade de produzir lá fora, competir lá fora com as outras grandes. Primeiro porque seria muita gente e teria de se decidir quem é que manda.</p> <p>Entrevistador – Não poderiam haver tantos. Entrevistado – Teriam de ser duas, três ou quatro. <u>O mercado vai-se encarregar de gerir, seriar as coisas e vai ficar aqueles que tiverem capacidade financeira.</u> Não tem a ver com outro tipo de capacidades, não tem a ver com a capacidade de trabalho, ou capacidade técnica. Hoje em dia só tem a ver com a capacidade financeira. Isto é o resultado dos problemas que hoje em dia se colocam. As empresas de Braga fecharam porque, enfim, não tinham recebimentos em termos de tesouraria, tinham obras, tinham carteira de obras, tinham funcionários, tinham encomendas, mas não tinham entradas, porque os clientes não pagavam. Foram esticando as coisas, cada vez mais, até que provocou as falências. ”</p>	<p>um conjunto de dificuldades (...)Uma é a capacidade financeira. As empresas pelo facto de se juntarem, não vão ter mais capacidade financeira, ou seja, o todo vai ser sempre a soma das partes. Não vai trazer nada de mais benéfico por causa dos incentivos para a construção das empresas, nós não temos linhas de apoio, nós não temos linhas de crédito. Aquilo que nós temos, gostávamos de ser capazes de o conseguir fazer</p> <ul style="list-style-type: none"> • O mercado vai-se encarregar de gerir, seriar as coisas e vai ficar aqueles que tiverem capacidade financeira • Obviamente que a crise hoje em dia, em muitas coisas, obrigará as empresas a trabalhar em conjunto de modo a terem alguma... poupanças – incentivo (sim)
--	--	---

Eusébios	Dr. Rui Peixoto (DC)	<p>“Entrevistador – Então acha que a crise que vivemos incentiva as alianças?” Entrevistado – Há sempre área que tem de ser realmente comprada. <u>Obviamente que a crise hoje em dia, em muitas coisas, obrigará as empresas a trabalhar em conjunto de modo a terem alguma... poupanças. Agora, naquilo que é atualmente, pensar por exemplo, num consórcio de... para uma empreitada de 10 milhões, para duas empresas que passariam a ter uma faturação cada uma de 5 milhões, há que pensar a saúde financeira que o consorciado tem porque se a meio da execução não consegue cumprir com as suas obrigações perante os fornecedores, perante o cliente, há esse lado de estarmos numa situação complicada e levar em cima depois com mais algumas responsabilidades que não se estava a contar. Mas não quer dizer com isto que no momento atual as empresas não procurem modelos de sinergias, modelos que potenciem acima de tudo uma redução de custos, dentro deste cenário que é de preços completamente esmagados e com concorrência muito grande face ao número de empresas que existe no país todo.</u></p> <p>Entrevistador – Terão então de avaliar as empresas com quem se pretende fazer a aliança? Entrevistado – Terão, é verdade. E continua-se a concorrer a concursos. Eu acho que isso tem um bocado a ver com o volume de trabalho. O volume de trabalho hoje em dia decaiu de tal maneira, e as empresas vão tendo alguma insegurança produtiva. Para concorrer a obra de 1 milhão de euros por exemplo, empresa de dimensão desta, ou como outras daqui de Braga, não precisam de ir, o que complica mais a questão dos preços, porque ir a consórcio numa obra dessas se calhar não acrescenta muito mais. <u>Eu penso que aqui a questão das sinergias terá a ver com as empresas, sobretudo, na conquista eventualmente de uma internacionalização, porque aqui a nível interno penso não será tanto pelo facto de as empresas se juntarem, fazerem consórcios, ou ACEs... Agora se procurarem através de alguns modelos...</u></p> <p>Entrevistador – Não poderá ajudar a fusão das empresas aqui de Braga? Entrevistado – <u>A realidade da fusão, obviamente que isso do ponto de vista abstrato, faz todo o sentido, na realidade é caímos depois num problema que é das estruturas...</u> Bem, as fusões são sempre muito difíceis. Quando estamos a falar de empresas cotadas em bolsa, que têm acionistas dispersos as coisas funcionam melhor. Quando temos estruturas que são, muitas delas, familiares, sociedades anónimas com 1, 2, 3, 4, 5 acionistas, que acabam por ser todos como familiares, e se juntamos a esses mais de outra empresa, com 3, 4, 5, 6 acionistas, também familiares, irmãos, primos, estas fusões tendem a ser difíceis de acontecer. Muito se calhar por causa da estrutura dos acionistas. Mesmo que à partida possa parecer uma saída interessante, as pessoas estão muito identificadas, e na nossa zona, os acionistas estão muito identificados com as empresas. Como tal, a fusão em empresa como esta, como DST como os CASAIS, seria muito um processo complicado aplicar. Quando, em empresas de grande dimensão, (____) no início fundia, ficaram as duas famílias a gerirem as coisas, mas passado 1 ou 2 anos, um deles acabou por ter de sair e ir comprar a mesma parte do outro. Acima de tudo há estas dificuldades, sobretudo <u>por causa da estrutura acionista.</u></p> <p>Entrevistador – Pois, há a ideia da empresa ser sua, de estar na família há muitos anos... Entrevistado – Exatamente. Empresas familiares, os sócios muitas vezes também trabalham nas empresas, e tudo isso obriga a fazer grandes mudanças.</p> <p>Entrevistador – Mas talvez fosse uma grande solução neste momento... Entrevistado – É verdade que em algumas coisas isso pode ser, é verdade. Mas que vai ser aqui sempre um empecilho vai, na prática.</p> <p>Entrevistador – Na prática não vai acontecer. Entrevistado – Não estou a ver muito, sinceramente. Só mesmo em situações em que realmente haja, ou por contas, ou coisas assim. Haver aquela fusão em que as pessoas no fundo ficam todos no púlpito. Estrutura acionista da gestão diária, na maioria das empresas os acionistas é que vão gerindo diariamente. Tudo isso obriga a grandes alterações. ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora, naquilo que é atualmente, pensar por exemplo, num consórcio de... para uma empreitada de 10 milhões, para duas empresas que passariam a ter uma faturação cada uma de 5 milhões, há que pensar a saúde financeira que o consorciado tem porque se a meio da execução não consegue cumprir com as suas obrigações perante os fornecedores, perante o cliente, há esse lado de estarmos numa situação complicada e levar em cima depois com mais algumas responsabilidades que não se estava a contar • Eu penso que aqui a questão das sinergias terá a ver com as empresas, sobretudo, na conquista eventualmente de uma internacionalização, porque aqui a nível interno penso não será tanto pelo facto de as empresas se juntarem, fazerem consórcios, ou ACEs – incentivo (sim); fazer alianças (sim) <p>Não poderá ajudar a fusão das empresas aqui de Braga?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A realidade da fusão, obviamente que isso do ponto de vista abstrato, faz todo o sentido, na realidade é caímos depois num problema que é das estruturas • As fusões são sempre muito difíceis • Quando estamos a falar de empresas cotadas em bolsa, que têm acionistas dispersos as coisas funcionam melhor. Quando temos estruturas que são, muitas delas, familiares (...) estas fusões tendem a ser difíceis de acontecer (...) por causa da estrutura acionista
----------	----------------------	---	---

Aquapor	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>“Acha que a atual crise que vivemos é um incentivo às alianças (fusões, aquisições, etc.)? Porque?</p> <p>- Sim. - Pelas razões acima descritas</p> <p>(Estas razões que o entrevistado apresenta remetem para o seguinte: Considera um risco realizar alianças com empresas do mesmo sector e de dimensões semelhantes? Porque?</p> <p>- Não. - Porque as alianças são sinónimo de alavancagem do negócio. Dito de outra forma: com alianças consegue-se ir a jogo mais vezes, apresentar mais propostas, gerir mais contratos e alavancar a capacidade financeira de cada empresa. - O risco de partilha de informação é anulado com o ganho na partilha de conhecimento.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sim – incentivo (sim) • Porque as alianças são sinónimo de alavancagem do negócio. Dito de outra forma: com alianças consegue-se ir a jogo mais vezes, apresentar mais propostas, gerir mais contratos e alavancar a capacidade financeira de cada empresa – fazer alianças (sim) • O risco de partilha de informação é anulado com o ganho na partilha de conhecimento
Way2b	(entrevista obtida por correio electrónico)	<p>Sou de opinião que o processo de fusões e aquisições já devia ter-se iniciado há muito tempo, quando o mercado ainda estava em fase de crescimento moderado, dado que de facto há demasiadas empresas nesta área em Portugal que o mercado se demonstra incapaz de “alimentar”. Não se tendo efetuado ou não se efetuando, entraremos segura e infelizmente, numa lógica Darwiniana em que só os mais fortes, competitivos e com mercados diversificados sobreviverão ante a crise profunda que atravessamos. É ainda do conhecimento público que foi constituído um fundo que visa congrega empresas, com mais o menos dificuldades e sobretudo com créditos elevados junto do sector bancário, com o objetivo de as fundir, racionalizar e, a prazo, recoloca-las no mercado. Mas mesmo esquecendo por instantes a crise porque é que considero que este processo já se devia ter iniciado? Devia-se ter iniciado porque:</p> <p>i. Apesar da boa performance e crescimento, que estas empresas revelaram individualmente desde os anos 80, a verdade é que não é necessário ir muito longe para verificarmos que não tem individualmente dimensão para competir com as suas congéneres estrangeiras. Basta ir a Espanha. Sem dimensão não é possível competir no mercado internacional onde se joga a capacidade técnica, financeira e a credibilidade;</p> <p>ii. Um processo deste tipo, sobretudo se houver complementaridade das atividades core de cada uma das empresas envolvidas, permite não só gerar sinergias ao nível dos recursos humanos e técnicos, como permite ainda que as empresas possam oferecer aos seus clientes um leque mais abrangente de serviços;</p> <p>iii. Em termos de sustentabilidade o mercado nacional não permitirá nos próximos anos (e muitos...) que se voltem a registar ritmos de crescimento semelhantes aos que se registaram até 2007, pelo que a solução passa indubitavelmente pela internacionalização e, para tanto, são exigíveis os requisitos atrás mencionados. Por outro lado um processo de internacionalização leva tempo e consome muitos recursos (exige investimento), e só empresas capitalizadas tem condições de efetuar este tipo de apostas. Apesar de tudo isto porque é que os empresários não avançaram para soluções deste tipo? Não avançaram, a meu ver por questões sentimentais, de orgulho próprio e, nalguns casos, a inexistência de uma gestão profissional. Para traduzir e complementar a ideia anterior é necessário olhar um pouco para a génese da maioria das empresas de construção em Portugal e não só para as da região de Braga. A verdade é que a maioria das empresas de construção em Portugal é de origem familiar e uma parte importante delas não optou por uma gestão profissional. Ao ser uma empresa familiar gera uma carga sentimental e emotiva em torno do negócio que por vezes não permite avaliar cada situação que se apresenta com a necessária clarividência e objetividade. Por outro lado, como é que alguém pode fazer crer a um empresário que com o seu esforço individual construiu o seu caso de sucesso empresarial com base na sua própria filosofia, que tem de partilhar as decisões de gestão com terceiros (outros empresários). Difícil não? A verdade é que estes modelos híbridos (consórcios, ACE’s) permitem ligações ocasionais e não duradouras que, permitem a cada um dos empresários envolvidos manter a sua capacidade de decisão mas por outro lado obter, ainda que de forma não continuada, mais-valias resultantes da dita aliança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de fusões e aquisições já devia ter-se iniciado há muito tempo, quando o mercado ainda estava em fase de crescimento moderado, • Não se tendo efetuado ou não se efetuando, entraremos segura e infelizmente, numa lógica Darwiniana em que só os mais fortes, competitivos e com mercados diversificados sobreviverão ante a crise profunda que atravessamos – devia ter sido feito • Não tem individualmente dimensão para competir com as suas congéneres estrangeiras • Sem dimensão não é possível competir no mercado internacional • Apesar de tudo isto porque é que os empresários não avançaram para soluções deste tipo? Não avançaram, a meu ver por questões sentimentais, de orgulho próprio e, nalguns casos, a inexistência de uma gestão profissional... é necessário olhar um pouco para a génese da maioria das empresas de construção em Portugal e não só para as da região de Braga. A verdade é que a maioria das empresas de construção em Portugal é de origem familiar e uma parte importante delas não optou por uma gestão profissional... gera uma carga sentimental e emotiva em torno do negócio que por vezes não permite avaliar cada situação que se apresenta com a necessária clarividência e objetividade. Por outro lado, como é que alguém pode fazer crer a um empresário que com o seu esforço individual construiu o seu caso de sucesso empresarial com base na sua própria filosofia, que tem de partilhar as decisões de gestão com terceiros (outros empresários). Difícil não? – fazer alianças (não)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrioli, A. I. (2003) – *Revista Espaço Acadêmico* – Ano II – no 23 – abril 2003 – Mensal – ISSN 1519.6186.

Aaker, D. A. (1995), *Strategic market management*, New York: John Wiley e Sons.

Adler, P. and Kwon, S. (2002) “Social capital: prospects for a new concept”. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.

Amaldoss, Wilfred; Meyer, Robert J.; Raju, Jagmohan S.; Rapoport, Amnon (2000), “Collaborating to Compete”, *Marketing Science*, 19(2): 105-126

Arinõ, A. e Torre, J. (1998), “Learning from failure: toward an evolutionary model of collaborative ventures”, *Organization Science* 9(3): 306–325.

Bengtsson, M.; Kock S., (2000), ““Coopetition” in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously” *Industrial Marketing Management* **29**, 411–426 (2000)

Brandenburger, A. M., e Nalebuff, B. J. (1996), *Co-opetition*. New York: Doubleday.

Brouthers, K. D.; Lance, E.; Wilkinson, T. J. (1995). “Strategic Alliances; Choose Your Partners” *Long Range Planning*, 28(3): 18-25.

Casarotto Filho, N.; Pires, L.H. (1998), “*Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local – estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*”. São Paulo: Editora Atlas.

Casarotto, R. M. (2002), “*Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação*”. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. URL: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3669>

Castro, I; Galán, J. L.; Casanueva, C. (2009), “Antecedents of construction project coalitions: a study of the Spanish construction industry”. *Construction Management and Economics* (September 2009) 27: 809–822

Chen, M.; Lin, H.; Michel, J. G. (2009), “Prospering In A Hypercompetitive Environment: The Roles Of Tmt Dynamics And Competitive Behavior” *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*; p1-6.

Coleman, J.S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120.

Culpan, R. (2008). “The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms”, *Management Revue*, 19(1+2): 94-105.

Das, S.; Sem, P. K.; Sengupta, S. (1998). “Impact of strategic alliances on Firm valuation” *Academy of Management Journal*, 41(1): 27-41.

Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *The Academy of Management Review*, 23 (3): 491-512.

Deloitte e Aneop, (2010). *Empresas de Construção Continuam a Apostar na Internacionalização e Diversificação*. Lisboa: Edições Profissionais Sociedade Unipessoal, Lda.

Demo, P. (1989), “*Metodologias científicas em ciências sociais*”, São Paulo: Atlas.

Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995), “*Global Marketing Strategy*”, New York: McGraw-Hill.

Doz, Y.; Hamel, G. (1998), “*Alliance Advantage*”, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Duarte, V. M., (2004), O Resultado..., in LIMA, J. S., DUARTE, V. M. (coords), *Ação Social da Igreja de Braga. Diagnóstico*, Braga, Diário do Minho.

Eiriz, V. (2001), "Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas", *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2): 65-90.

Eiriz, V. e Areias, J. S. (2008), “Competing through cooperation in international supply networks: a case study from the clothing industry”. *Int. J. Globalisation and Small Business*, 2(3) 244–261.

Exame (2009), “Maiores e Melhores” *Exame*, 90-109.

Easton G. e Araujo. L (1992), “Industrial networks : a new view of reality” *ed. Bjorn Axelsson, Geoffrey Easton* ISBN: 0-415-02579-6

Faems, D.; Janssens, M.; Looy, B. V. (2010). “Managing the Co-operation–Competition Dilemma in R&D Alliances: A Multiple Case Study in the Advanced Materials Industry”, 11(1).

FEPICOP –Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas - (2010), “*Relatório FEPICOP Da Construção 2009/2010*”, O FEPICOP, I.P. na Internet: <http://www.fepicop.pt/index.php?id=36> – Portugal.

Ferguson, P. R. e Ferguson, G. (1994), *J. Industrial Economics* – issue and perspectives. New York University Press, New York.

Flanagan, P. (1993), “Strategic Alliances Keep Customers Plugged”, *Management Review* 82, 10–15.

Faulkner, D. (1992) “Strategic alliances: cooperation for competition”, in Faulkner, D. and Johnson, G. “*The challenge of strategic management*” London: Kogan Page.

Fórum Empresarial (2006), Ranking: *500 Maiores Empresas de Construção Civil e Obras Públicas*, URL: http://www.forum-empresarial.pt/ranking/500_construcao.pdf (visitado pela ultima vez em 17/06/2011).

Fortin, M. F., (2000), “*O Processo de investigação: da concepção à realização*”, Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

Geringer, J.M. (1991) “Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures”, *Journal of International Business* 22(1): 41-62.

- Gimeno, J. (2004). "Competition Within And Between Networks: The Contingent Effect Of Competitive Embeddedness On Alliance Formation" *Academy of Management Journal*, 47(6): 820–842.
- Glaister, K. (1996) "UK Western European strategic alliances: motives and selection criteria", *Journal of Euromarketing* 54(4): 5-35.
- Gnyawau, D. R. e Madhavan, R. (2001), "Cooperative Networks And Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective", *Academy of Management Review* 26 (3): 431-445.
- Granovetter, M. S. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, SI: 4SI-510.
- Grant, R. M.; Baden-Fuller, C. (2004). "A Knowledge Assessing Theory of Strategic Alliances", *The Journal of Management Studies*, 41 (1): 61.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, 19 (4): 293.
- Gulati, R. and Gargiulo, M. (1999) "Where do interorganizational networks come from?", *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439–93.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge.
- Hamel, G.; Doz, Y. L.; Prahalad, C.K. (1989). "Collaborate with Your Competitors - and Win" *Harvard Business Review*, 67(1): 133.
- Harrigan, K. (1988). "Joint ventures and competitive strategy". *Strategic Management Journal*, 9: 141-158.
- Hinterhuber, H. H.; Hirsch, A. (1998) "Starting Up a Strategic Network" *Thunderbird International Business Review*: 40(3): 185-207.

Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (1999), “Strategic management: competitiveness and globalization”, *South-Western College Publication*, Cincinnati.

Holm, D. B., Eriksson, K., e Johanson, J. (1996). “Business networks and cooperation in international business relationships”. *Journal of International Business Studies*; 27, 5; ABI/INFORM Global.

INE - Instituto Nacional de Estatística - (2011), “*Empresas em Portugal 2009*”, O INE, I.P. na Internet: www.ine.pt – Portugal.

Jap, Sandy D. (1999). "Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, 36 (4): 461-475.

Jarillo, J. Carlos (1993). *Strategic networks: creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Khanna, T.; Gulati, R.; Nohria, N. (1998). “The Dynamics Of Learning Alliances: Competition, Cooperation, And Relative Scope” *Strategic Management Journal*, 19: 193–210.

Lewis, J. D., (1992), “The New Power of Strategic Alliances”. *Planning Review* 20, 45–46.

Luo, Y. (2008), “Procedural Fairness And Interfirm Cooperation In Strategic Alliances” *Strategic Management Journal*, 29: 27–46.

Madureira, G. D. B. (2009), “*Parcerias em Projectos: Um Estudo Exploratório*” Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica para a obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção, São Paulo.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2003). “*Fundamentos de metodologia científica*”. 5ª. Ed. Editora Atlas.

Mason, J. C. (1993), “Strategic Alliances: Partnering for Success”. *Management Review* 82, 16–22.

Menegolla, M.; Sant'Anna, I. M. (1993) “*Por que planejar? Como Planejar?*” Currículo - Área - Aula. 2ª ed. Petrópolis, Ed. Vozes. (Coleção: Escola em Debate)

Mitsuhashi, H.; Greve, H. R. (2009). “A Matching Theory of Alliance Formation And Organizational Success: Complementarity And Compatibility”, *Academy of Management Journal*, 52(5): 975–995.

Murphy, W. J. (1988) “Interfirm Cooperation In A Competitive Economic System” *American Business Law Journal*, 26: 29–56.

Murto-Koivisto, E., Routamaa, V. and J. Vesalainen (1996), “The prerequisites for different types of successful inter-firm cooperation in the SME sector”, *Journal of Enterprising Culture*, 4(2): 109-122.

Nassimbeni, G. (1998) “Network structures and co-ordination mechanisms – a taxonomy”, *International Journal of Operations e Production Management*, 18(6): 538-554.

Nielsen, B. (2003) “An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation”, *European Management Journal*, 21:(3): 301-332.

Nistorescu, T. e Ploscaru, C., (2008) “*Impact Of Economic And Financial Crisis In The Construction Industry*” Tese de Doutorado.

Oliver, C. (1990) Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15, 241–65.

Parkhe, A. (1993), “Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances”, *Organization Science*, 4(2): 301-324.

Pfeffer, J. e Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998), “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”, 2ª Edição, Gradiva: Lisboa.

Sanches, P. C. A. N. (2010), “*Medição de Desempenho das Empresas de Construção Civil e Obras Públicas em Portugal*”, Dissertação (obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil), Instituto Superior Técnico de Lisboa.

Sequeira, M. D. (2006), “*Construção & Desenvolvimento: Compromisso Inadiável*”. Lisboa: ANEOP .

Silverman, B. S.; Baum, J. A. C., (2002), “Alliance-Based Competitive Dynamics” *Academy of Management Journal*, 45(4): 791-806.

Tiessen, J. H.; Linton, J. D., (2000), “The Jv Dilemma: Cooperating And Competing In Joint Ventures” *Canadian Journal of Administrative Science*, 11(3): 203-216.

Thechatakerng, S. (2003). *Implementação de Alianças Estratégicas por empresas tailandesas*, Tese de Doutorado, Dep.Economia de l'Empresa, Edifício B,

Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, Espanha

Vasconcelos, F. C. e Cyrino, A. B. (2000), “Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Out. /Dez, v. 40, n. 4, p. 20-37, São Paulo.

Ybarra, C. E.; Turk, T. A., (2011), “Strategic alliances with competing firms and shareholder value”, *Journal of Management and Marketing Research*, 6.

Yin, R. (2003), “*Case Study Research: Design and Methods*” (3ª Ed) Thousand Oaks, California, Estados Unidos da América: SAGE Publications.