

## **ESTUDO DA RELEVÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS CONSÓRCIOS DE EMPRESAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AO METRÔ DA CIDADE DE SÃO PAULO - relevância, vantagens, desvantagens e impactos da participação dos consórcios de empresas na prestação de serviços ao metrô da cidade de São Paulo**

Eduardo Egisto Rombolli Filho (IC) e Virgínia do Socorro Motta Aguiar (Orientadora)

Apoio: PIBIC Mackenzie

### **RESUMO**

Para Miranda (2010), os consórcios consistem em fórmulas de concentração provisória e flexível, que se relacionam para a realização de um determinado objetivo em comum. É uma união de empresas que realizam negócios que geralmente são maiores do que a capacidade de cada uma empresa envolvida. O Metrô do Estado de São Paulo por se tratar de uma empresa de capital misto cuja maior parte do controle acionário é vinculada ao Governo do Estado de São Paulo, necessita contratar obras e serviços através da Lei 8.666 da Constituição Federal, que institui as normas para licitações e contratos da Administração Pública. Em sua maioria, para os novos empreendimentos de um Metrô, destacam-se os consórcios para as seguintes finalidades: Construção e Obra Civil; Fornecimento e Implantação de equipamentos/sistemas; Elaboração de Projetos. A decisão das empresas de constituir ou não um consórcio pode se basear em múltiplos critérios e condições, desde a atender exigências técnicas e financeiras do edital (cumprindo os requisitos mínimos), até questões estratégicas de mercado. Muitas vezes, o valor do financiamento das obras e construções de estações é tão alto, que é necessário fazer vários lotes de consórcios de empresas, para que estas consigam cumprir a exigência financeira mínima do edital do Metrô. Os lotes são criados também para diminuir o risco de perdas e prejuízos ao Metrô, devendo existir uma forte aliança entre as empresas interessadas na criação do consórcio.

**Palavras-chave:** Consórcio. Metrô. Empresas.

### **ABSTRACT**

According Miranda (2010), the consortium consists of temporary and flexible concentration formulas that relate to the achievement of a particular goal in common. It is unions of companies doing business that are generally larger than the capacity of each involved. For being a mixed capital company whose majority of the controlling interest is linked to the Government of the State of São Paulo The Metro State of São Paulo needs to purchase works and services by Law 8666 of the Federal Constitution, which establishes the rules for bids and contracts of Public Administration. Mostly to new developments of a subway

consortium, the following PURPOSES stand out: Construction and Civil Works; Supply and Implementation of equipment / systems; Project development. The companies' decision on whether to form a consortium or not can be based on multiple criteria and conditions since they meet technical and financial requirements of the notice (in compliance with the minimum requirements), to strategic issues market. Often, the value of the financing of works and station construction is so high, it is necessary to make several batches of consortium of companies, so that they are able to meet the minimum financial requirement of the subway announcement. Lots are also designed to reduce the risk of loss and damage to the Metrô. There must be a strong alliance among the companies interested in the consortium's creation.

**Keywords:** Consortium. Metrô. Companies.

## INTRODUÇÃO

A relevância dos serviços que os consórcios de empresas prestam ao Metrô da cidade de São Paulo é de extrema importância tanto para as empresas consorciadas quanto para o Metrô de São Paulo e para a população da cidade, pois se não houvessem os consórcios, não seria possível muitas vezes uma única empresa arcar com todos os custos altíssimos de investimento de projeto e construção das estações e obras; e, dessa maneira, a população ficaria sem novas estações na cidade. Uma das grandes vantagens para as empresas é a redução de custos, além de racionalizar esforços das consorciadas tornando-as mais eficientes no seu trabalho ao se unirem em prol de um interesse em comum e uma maior flexibilidade já que os processos internos adotados por cada empresa podem se complementar, dando maiores alternativas na solução de problemas que poderão surgir ao longo da execução do contrato.

Os consórcios de empresa do Metrô da cidade de São Paulo têm como objetivo principal a expansão da rede metroviária e para o processo de desenvolvimento da mobilidade urbana de São Paulo. Antes de iniciar um projeto de construção/reforma de alguma estação ou de alguma expansão de alguma linha, o Metrô deve planejar muito bem qual será o investimento necessário e analisar se tanto o governo e se tanto as empresas consorciadas terão recursos para arcar com toda obra até o final, para que não ocorra imprevistos como em que o Metrô ou as empresas consorciadas precisam rescindir o contrato e parar com as obras por conta de ausência recursos, atrasos ou descumprimento de normas de qualidade e segurança. Quando ocorre quebra de contrato feito pelo Metrô SP por conta de descumprimento das empresas consorciadas, é cobrada uma multa de acordo com o contrato feito antes.

Segundo o SEBRAE (2014, p. 25), “o funcionamento de um consórcio segue as cláusulas do contrato de criação e eventuais alterações. Deve haver uma estrutura para a administração”. No caso dos consórcios empresariais do Metrô, deve-se avaliar a capacidade financeira de cada empresa participante para não comprometer a imagem do consórcio e do Metrô. O funcionamento do consórcio do Metrô do Estado de São Paulo segue as cláusulas contratuais determinadas na sua constituição original e eventuais alterações. Enfatiza-se que é uma relação fortemente contratual. Monta-se uma estrutura para a administração do consórcio. Elege-se uma empresa-líder, com poderes para representar as outras empresas consorciadas, a escolha da empresa líder é feita por comum acordo entre as empresas consorciadas participantes.

Investigar e caracterizar como ocorre a formação, desenvolvimento e consolidação dos consórcios de empresas do Metrô, é um dos principais objetivos deste artigo, e pode haver

melhorias para uma melhor comunicação entre as empresas consorciadas. Outros objetivos deste artigo são:

- Analisar e mapear as etapas de formação dos consórcios de empresas para a prestação de serviços ao Metrô;
- Analisar a estrutura da formação dos consórcios, suas características e o porquê da escolha da empresa líder e qual a relação com cada uma das empresas envolvidas;
- Estudar quais são os impactos no desenvolvimento e consolidação destes consórcios no mercado de empresas metroviárias.

Segundo uma empresa que já participou de um consórcio do Metrô e que foi entrevistada para contribuir com este estudo, “a formação do consórcio se dá em função da necessidade de somar competências distintas, de modo a se obter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, diante de uma concorrência pública, onde são requeridos pelo licitante uma série de critérios que serão avaliados e pontuados, para a composição da nota final, a qual decidirá quem será o vencedor”.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Por não ter personalidade jurídica, o consórcio não recolhe tributos como Imposto sobre Produto Industrializado - IPI, Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL, pois quem os faz são as próprias consorciadas, na razão de suas atividades e arrecadações (TANAJURA, 2009).

As consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no contrato, não têm capacidade patrimonial, pois o patrimônio da empresa pertence a um ou mais sócios de cada uma. Porém, os consórcios têm capacidade judicial, isto é, eles podem participar de ações na justiça. E se uma das empresas envolvidas no consórcio, vier a falir, as outras consorciadas não irão falir também e o consórcio não irá se extinguir, a não ser que seja apenas duas empresas envolvidas, porque para ser considerado um consórcio são necessárias pelo menos duas empresas envolvidas contratualmente. A base da regulamentação dos Consórcios em geral no Brasil são os arts. 278 e 279 da Lei nº 6.404, de 1976, a Lei das Sociedades Anônimas (SEBRAE, 2014).

Portanto, “a falência de uma consorciada, assim entendida, não atinge as demais, subsistindo o consórcio com as outras contratantes. Os créditos da falida, porventura

existentes no consórcio, serão apurados e pagos na forma prevista no contrato”. (REQUIÃO, 2003, p. 296)

## **METODOLOGIA**

A primeira etapa da presente pesquisa foi composta de uma revisão bibliográfica, trazendo interpretações de vários autores sobre o tema estudado e ainda se buscou estudar e entender o processo de formação, desenvolvimento e consolidação dos consórcios de empresas para a prestação de serviços ao Metrô da cidade de São Paulo.

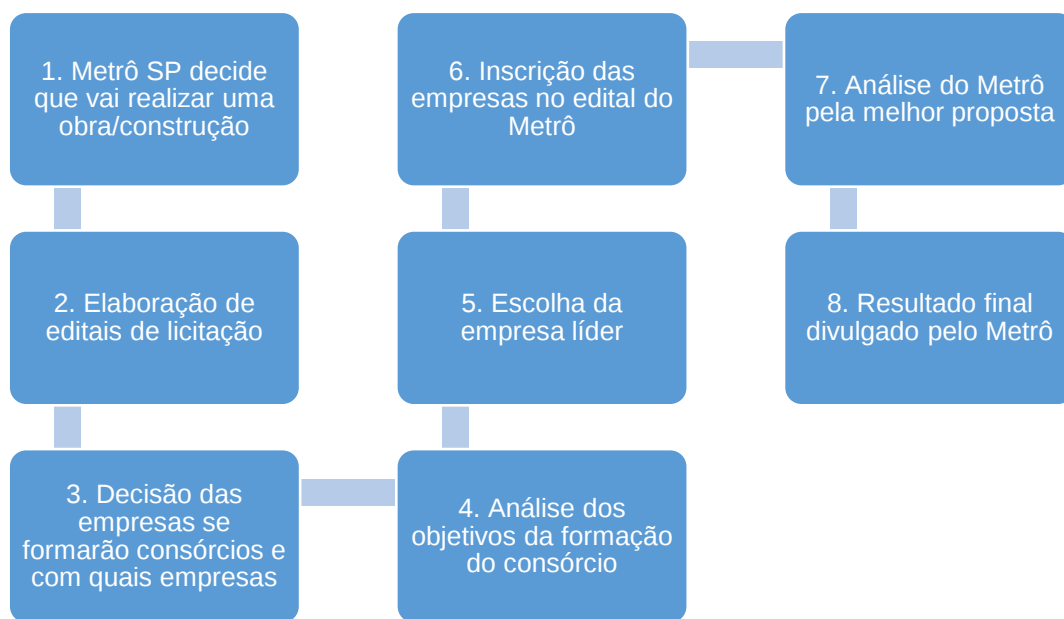
Com base em pesquisas teóricas e em referências bibliográficas, numa segunda etapa, foi elaborado um mapeamento da formação dos consórcios de empresas que prestam serviços ao Metrô do estado de São Paulo, desde o momento que o Metrô SP decide que vai realizar alguma obra até o momento em que é feito o contrato com as empresas consorciadas e que elas começam a prestar o serviço. Após isso foi feita uma análise das principais características dos consórcios do Metrô SP e dos principais problemas enfrentados do início até a sua execução.

Numa terceira etapa foi feita uma pesquisa de campo, com o objetivo de realizar estudos nas empresas que participaram como consorciadas com o Metrô da cidade de São Paulo, por meio da elaboração de um questionário, com o objetivo de analisar variáveis que levem ao atingimento dos objetivos específicos propostos no estudo.

Os dados foram obtidos através de pesquisa documental, bibliográfica e de campo cujo instrumento se classificou como um questionário semi-estruturado, no total de três empresas respondentes, cujos sujeitos foram os gestores das empresas pesquisadas, que forneceram informações de como ocorrem a formação dos consórcios, sua relevância, as principais dificuldades enfrentadas e os impactos positivos e negativos que o consórcio causou, como foi feita a escolha da empresa líder e como ocorreu toda a comunicação entre as empresas consorciadas durante todo o processo para prestação de serviços ao Metrô de São Paulo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No estudo se traçou um mapeamento da formação dos consórcios de empresas para prestação de serviços ao Metrô SP, com base em uma revisão bibliográfica, desde a fase em que o Metrô decide que vai realizar uma obra/construção de alguma estação, até o momento do resultado final de qual consórcio é o vencedor para prestar serviços ao Metrô SP. A seguir, no fluxograma 1, estão delineados o mapeamento e a descrição de cada etapa.



Fonte: Pesquisa de Campo (2016)

### 1. Metrô SP decide que vai realizar uma obra/construção

A formação dos consórcios de empresas para prestação de serviços ao Metrô de SP ocorre a partir da necessidade do Metrô em realizar uma obra/construção de alguma estação, reforma ou mesmo um projeto, e que envolva um alto valor em que somente uma empresa não consegue arcar com os custos para efetivação de tal obra/construção. As licitações podem envolver obra e/ou fornecimento, já contemplando os projetos executivos.

### 2. Elaboração de editais de licitação

O Metrô SP é o responsável pela elaboração dos editais de licitação que serão lançados no mercado, de modo que as empresas interessadas concorram entre si, para que o Metrô SP possa estabelecer, dentre as propostas que serão apresentadas, qual delas apresentará as melhores condições e o menor risco para a execução do objeto a ser contratado, de acordo com os critérios de avaliação estabelecidos para cada tipo de licitação. O Metrô SP necessita contratar obras e serviços através da Lei 8.666 da Constituição Federal, que institui as normas para licitações e contratos da Administração Pública.

### 3. Decisão das empresas se formarão consórcios e com quais empresas

As empresas que pretendem se inscrever no edital do Metrô e executar esses projetos/obras, mas que não possuem os requisitos mínimos para realização das

obras/projetos, já que as exigências são muito altas, se unem através de um consórcio para se inscreverem e participar dessa concorrência. Porém, nem sempre esta é a única condição, pois muitas vezes as empresas têm condições de participarem sozinhas das licitações. A decisão das empresas de constituir ou não um consórcio pode se basear em múltiplos critérios e condições como:

- Atender às exigências técnicas do edital;
- Atender às exigências financeiras do edital, podendo-se afirmar que também são questões estratégicas, pois as empresas ao se consorciarem, diminuem o risco financeiro e aumentam a facilidade de conseguirem melhores financiamentos e garantias para terceiros;
- Questões estratégicas de mercado, como por exemplo, empresas que possuem especialidades distintas, ao se consorciarem ampliam o seu mercado de atuação, possibilitando a participação das mesmas em tipos de serviços que, sozinhas, não teriam condições de arcar;

A escolha das empresas na formação do consórcio se baseia, principalmente, na equipe técnica e acervo técnico disponível em cada uma delas, e se baseia também muitas vezes nas parcerias que uma empresa já possui com a outra.

#### **4. Análise dos objetivos da formação do consórcio**

As empresas interessadas em participar do edital do Metrô ao decidirem formar um consórcio, devem formar uma forte aliança entre elas, para decidir quais serão os principais objetivos da formação deste consórcio, além da prestação de serviços ao Metrô. As empresas consorciadas devem analisar quais serão as principais vantagens e desvantagens com a formação do consórcio e qual objetivo querem atingir. Como dito anteriormente a decisão de formar um consórcio envolve vários critérios, desde cumprir os requisitos do edital até questões financeiras e estratégicas de marketing. O marketing e a logística são um bom exemplo de funções que podem ser mais bem desenvolvidas por meio de um consórcio, o qual, através da união de algumas empresas, pode liderar o acesso aos conhecimentos que antes lhes faltavam.

#### **5. Escolha da empresa líder**

É feita a escolha de uma empresa líder para representar as demais consorciadas, porém ela não representará juridicamente as outras integrantes por não possuir personalidade jurídica. Essa escolha é feita a partir da discussão entre as empresas consorciadas, tomando

como decisão o momento atual que se encontra cada empresa. Se no consórcio houver empresas estrangeiras, deverá escolher uma empresa brasileira como a líder, porém, não há por que impedir a participação de consórcios constituídos apenas por empresas estrangeiras, desde que a empresa líder aqui possua representação legal para receber citação e responder administrativa e judicialmente. A empresa líder será a responsável pela administração do consórcio e pelo andamento do contrato, e os pagamentos são feitos em nome desta para em seguida partilhar com as demais consorciadas.

#### **6. Inscrição das empresas no edital do Metrô**

Após decidido quais serão as empresas participantes do consórcio e qual será a empresa líder, estas se candidatam no edital do Metrô, propondo tal consórcio para a prestação de serviço e realização da obra/projeto.

#### **7. Análise do Metrô pela melhor proposta**

Após as inscrições do edital se encerrarem, o Metrô irá analisar dentre as propostas apresentadas, qual delas apresenta as melhores condições técnicas, financeiras e que o melhor irá atender a ser contratado, de acordo com os critérios de avaliação estabelecidos para cada tipo de licitação.

#### **8. Resultado final divulgado pelo Metrô**

Após a decisão do Metrô de qual é o melhor consórcio para prestar o serviço requerido, o resultado final é divulgado, e as empresas consorciadas começam a prestar o serviço de acordo com os termos do contrato.

### **Estudo de Caso – Entrevista**

Para um maior entendimento e análise das variáveis que levem ao atingimento dos objetivos específicos propostos no estudo de como ocorre a formação, desenvolvimento e consolidação dos consórcios de empresas do Metrô e de quais são as vantagens, desvantagens e outras questões a serem discutidas, foi feita uma entrevista com algumas empresas que já participaram de um consórcio do Metrô. A seguir, segue as perguntas feitas e as principais respostas que as empresas deram:

**1) Como se deu a formação do Consórcio?**

*Resp.:* A formação do consórcio se deu em função da necessidade de somar competências distintas, de modo a se obter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, diante de uma concorrência pública, onde são requeridos pelo licitante uma série de critérios que serão avaliados e pontuados, para a composição da nota final, a qual decidirá quem será o vencedor.

Neste caso, buscou-se a união de competências técnicas para atendimento ao objeto de licitação, tanto na parte referente aos documentos de habilitação (referente à experiência das empresas), quanto na parte referente à equipe técnica disponível (referente à experiência dos profissionais que estão nas empresas ou profissionais que se comprometeram a participar junto a elas).

A aproximação para a formação de um consórcio se deu através da avaliação realizada pelas áreas comerciais das empresas, com base no histórico de prestação de serviço de cada uma delas neste setor, tendo em vista que são empresas que atuam na mesma área há muitos anos, competindo entre si, ou formando parcerias.

**2) Como foi feita a escolha das empresas e da empresa líder?**

*Resp.:* A escolha das empresas na formação do consórcio se baseou, fundamentalmente, na expertise, equipe técnica e acervo técnico disponível em cada uma delas, sendo estes diretamente relacionados com o objeto de trabalho licitado.

Para a escolha da empresa líder foi levado em consideração a situação atual dentro de cada organização, no que se refere à disponibilidade de recursos humanos para gestão contratual, financeira, jurídica, contábil, administrativa e de pessoas.

Trata-se das avaliações e discussões realizadas pelas empresas consorciadas, para que seja definida a empresa líder, sendo tal decisão baseada no momento atual em que se encontra cada uma delas.

Também foram levados em consideração aspectos de relação interpessoal na definição da gestão de contratos e na gestão de assuntos técnicos junto ao cliente, de modo a promover uma comunicação facilitadora entre as partes.

**3) Quais foram as maiores dificuldades encontradas na formação, no desenvolvimento e na consolidação do consórcio?**

*Resp.:* As maiores dificuldades na formação do consórcio foram:

- A composição de um consórcio competitivo frente aos possíveis concorrentes, no que se refere às questões técnicas exigidas no edital e na formação de preço;
- A definição da equipe técnica necessária para a participação na licitação e possível desempenho das atividades se a mesma for vencida. Por se tratar de um nicho de mercado muito segmentado, não são encontrados muitos profissionais especializados que estejam disponíveis para trabalhar a qualquer instante. Apesar de boa parte dos profissionais pertencerem ao quadro de permanente de funcionários de cada empresa, nem sempre esses profissionais preenchem todos os requisitos necessários para se obter a máxima pontuação exigida no edital. Esta situação faz com que haja uma “corrida” no mercado por profissionais específicos, que possam agregar algum diferencial qualitativo na composição da equipe técnica a ser pontuada.
- A divisão de trabalho das atividades que não são de interesse de nenhuma das empresas consorciadas, mas que são exigidas no edital e que deverão ser cumpridas quando da execução dos trabalhos. Estas atividades podem ser administrativas (que geralmente ficam a cargo da empresa líder), ou até mesmo técnicas, que dependem de consultoria de terceiros ou de demandam um maior empenho de horas para a sua realização, o que, obviamente, gerará maiores custos para quem assumi-las.
- A morosidade desde o processo licitatório até o início da execução dos serviços, uma vez que o tempo total deste ciclo demandou grandes esforços das empresas para que não houvesse nenhuma alteração das condições de habilitação declaradas pelas empresas no início da licitação, devido a possibilidade de perda e reposição de profissionais essenciais para o desempenho dos serviços, além de questões de ordem financeira, uma vez que os reajustes de preços previstos nos editais não acompanharam o cenário econômico ao longo do tempo.

**4) Quais são as principais vantagens e desvantagens do consórcio de empresa?**

*Resp.:* As principais vantagens do consórcio de empresa são:

- A possibilidade de aquisição de trabalhos que exigem do poder público critérios mais elevados de habilitação (garantia, grau de endividamento, patrimônio líquido, etc). Geralmente, estes trabalhos possuem valores mais atrativos e com prazos de execução mais extensos;
- Maior flexibilidade, uma vez que os processos internos adotados por cada empresa podem se complementar, dando maiores alternativas na solução de problemas que poderão surgir ao longo da execução do contrato;

- Melhores condições de controle de fluxo de caixa, uma vez que todas as despesas relacionadas ao contrato (inclusive custos relacionados a garantia) são diluídas nas suas proporcionalidades de participação, acarretando em um volume menor de capital de giro para as operações (desde que ambas as empresas se mantenham financeiramente saudáveis);
- A aquisição de um atestado de trabalho obtido através de um consórcio, onde foram somadas as competências de cada empresa a fim de atender a um determinado objeto, poderá gerar uma vantagem estratégica na participação de concorrências futuras, desde que estas consigam se habilitar sozinhas, independentemente da participação da outra (esta vantagem também pode ser considerada uma desvantagem, se observada do ponto de vista da empresa que agora concorre com a outra);

Já as principais desvantagens são:

- Menor independência nas tomadas decisão, uma vez que, cada empresa consorciada detém um percentual do contrato, o que assegura a cada uma delas a possibilidade de algum tipo de interferência na condução dos trabalhos. Dependendo da situação, o consórcio poderá, ainda, perder a sua flexibilidade, em função da demora nas tomadas de decisão;
- Cada empresa consorciada responde solidariamente pelas obrigações contratuais como um todo. Isso quer dizer, por exemplo, que em uma situação economicamente desfavorável para uma das empresas consorciadas, a outra deverá assumir as responsabilidades e obrigações contratuais junto ao contratante. Implicitamente, podemos dizer que, nesta situação, a empresa que estiver em boas condições financeiras poderá ter que assumir despesas superiores à sua participação em contrato, ou até mesmo totais, independentemente do tamanho de sua participação, sendo ela a empresa líder, ou não. Para o contratante, o consórcio é como um único prestador, independentemente se ele é composto por empresas distintas e se opera com características de personalidade jurídica ou não;
- A possibilidade de perda da identidade cultural de cada empresa, em face das diferenças organizacionais existentes entre elas, o que pode afetar a percepção do cliente sobre o valor agregado por cada empresa no resultado dos trabalhos.

**5) Como você classifica a formação, o desenvolvimento e a consolidação do consórcio? Os itens citados implicam em mais vantagens ou desvantagens? Explique.**

*Resp.:* A formação, desenvolvimento e consolidação do consórcio se mostrou uma alternativa viável dentro do cenário de mercado atual, tendo em vista que os objetivos foram

alcançados e com algum resultado. A formação do consórcio implicou em mais vantagens do que desvantagens. Houve a complementação de competências, acarretando em um bom andamento dos trabalhos, sem a necessidade de recorrer a recursos humanos de terceiros, gerando economia e também o compartilhamento de conhecimento entre as empresas.

A gestão contratual foi assumida pela empresa líder, sendo que a gestão técnica foi dividida de acordo com a expertise de cada empresa, dando maior autonomia para cada empresa atuar, conforme sua especialidade e características do seu corpo técnico.

Apesar das diferenças de culturas organizacionais, estas não influenciaram de forma negativa no andamento dos trabalhos, pois os valores e princípios dos profissionais que participaram dos trabalhos foram respeitados por ambas as empresas, permitindo um bom fluxo de comunicação interno e junto ao cliente.

**6) A comunicação é efetiva entre as empresas participantes do consórcio? Isso é uma vantagem?**

*Resp.:* A comunicação entre as empresas, neste caso, se mostrou sempre efetiva, pois todas as decisões foram tratadas com base nos interesses do consórcio e não nos interesses singulares de cada empresa. Tal postura adotada pelos gestores de cada empresa fez com que a comunicação e as relações entre elas fossem transparentes desde o início, com foco nos objetivos a serem alçados (atendimento de prazo, qualidade e resultado).

Esta comunicação também facilitou a relação de trabalho junto ao cliente, uma vez que a postura do consórcio se mostrou proativa na resolução de problemas, o que não seria possível sem uma boa comunicação e respeito entre os representantes e colaboradores de cada empresa.

No âmbito deste consórcio, a comunicação entre as empresas se mostrou uma vantagem.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que os consórcios de empresa para a prestação de serviços ao Metrô de SP, para realizar alguma obra ou algum projeto, são de extrema relevância e importância para ambas as partes, tanto para o Metrô, tanto para as empresas consorciadas, visto as grandes exigências que são requeridas na licitação, em aspectos técnicos e financeiros.

A formação, desenvolvimento e consolidação do consórcio entre as empresas se dá muitas vezes pela aproximação e parcerias que as empresas possuem uma com as outras, através de uma avaliação pelas áreas comerciais das empresas e se baseando no histórico do serviço por elas prestado no setor, levando em conta a experiência técnica que a empresa

possui e a situação financeira atual em que se encontra, para que dessa maneira o consórcio apresente os menores riscos financeiros e técnicos possíveis.

Uma das maiores dificuldades que as empresas relatam na formação do consórcio é a definição da equipe técnica necessária para cumprimento de todos os requisitos do edital, visto que por ser um mercado muito segmentado, torna-se difícil encontrar profissionais especializados para uma certa atividade, o que acaba ocasionando uma disputa entre as empresas concorrentes pela busca de tais profissionais para atingir a maior pontuação possível no edital e vencer a licitação. Por este motivo, para uma maior chance de vencer a licitação, as empresas precisam analisar muito bem antes de formar um consórcio com outras empresas, se essas possuem uma equipe técnica de qualidade para complementar com os seus profissionais e atingir uma nota maior em relação aos outros consórcios concorrentes.

Com base nas pesquisas, estudos e na entrevista com as empresas, o consórcio para as empresas que participaram apresentou em mais vantagens do que desvantagens, sendo que na maioria das vezes o objetivo foi alcançado e com os resultados desejados.

As principais vantagens relatadas pelas empresas foram uma maior flexibilidade pelo fato de uma empresa poder complementar a outra nas atividades, menores riscos financeiros pelo motivo de que não é só uma empresa que assume todo o risco, e questões estratégicas de marketing que são melhor desenvolvidas. Mas todas essas vantagens somente são possíveis atingir com uma forte e boa relação contratual e interpessoal entre as empresas consorciadas participantes. Antes da formação do consórcio, as empresas precisam uma conhecer as outras no quesito técnico e financeiro e ter uma total transparência com a outra, pois isso evita futuros mal-entendidos entre elas mesmo e com o Metrô também.

A principal desvantagem citada pelas empresas é a menor independência nas tomadas de decisões, o contrato permite um percentual para que cada empresa possua algum tipo de interferência na condução das atividades, mas pode acontecer de alguma empresa consorciada não ficar satisfeita com alguma tomada de decisão de outra empresa. Um jeito eficaz e justo de resolver este problema, seria que se duas ou mais empresas não concordarem em algum ponto ou em alguma tomada de decisão, a empresa líder deve conduzir o assunto e realizar uma votação entre as empresas consorciadas para ver qual é a melhor tomada de decisão a ser tomada, para que dessa maneira haja um comum acordo entre todas elas.

Um dos problemas que podem ocorrer, é igual ao que já aconteceu na linha 4 amarela, em que o governo de São Paulo decidiu rescindir o contrato com o consórcio responsável pela construção de duas das quatro estações que ainda faltavam por conta de atrasos, descumprimento de normas de qualidade e segurança, além da ausência de pagamentos das empresas subcontratadas. Quando ocorre quebra de contrato feito pelo Metrô SP por conta de descumprimento das empresas consorciadas, é cobrada uma multa de acordo com o

contrato feito antes. Porém, nesse mesmo caso da linha 4 citado, o consórcio responsável alega que o Metrô SP não entregou projetos executivos indispensáveis para a continuidade da obra. A falta de planejamento e a análise de custos é um dos muitos problemas enfrentados nos consórcios de empresas do Metrô SP. Outro caso similar, é o da linha 2, em que o empreendimento da complementação da linha foi suspenso por dois anos por falta de recursos do governo do estado de São Paulo, portanto os consórcios não receberam ordem de serviço para início de projeto e construção. Esses problemas são difíceis de serem resolvidos e levam tempo até o governo encontrar uma solução e decidir o que será feito, então enquanto isso, as obras ficam paradas.

De uma forma geral, se houver uma boa comunicação efetiva e total transparência entre as empresas consorciadas e entre o Metrô, obedecendo os termos contratuais, o consórcio oferece muito mais vantagens do que desvantagens tanto para as empresas consorciadas tanto para o Metrô SP.

## REFERÊNCIAS

BOCKMANN, Egon Moreira, 2005. **Os Consórcios Empresariais e as Licitações Públicas (considerações em torno do art. 33 da Lei 8.666/93)**. Disponível em <http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-3-AGOSTO-2005EGON%20BOCKMANN.pdf>. Acesso em 27/04/16 as 23:02min

CASAROTTO Filho, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, Maria Bernadete, 2010. **Consórcio de Empresas**. Disponível em [http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/prof\\_bernadete.pdf](http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/prof_bernadete.pdf). Acesso em 19/05/16 as 12:16min.

TANAJURA, Nelson Varandas dos Santos Jornere D. Silva, 2009. **Consórcio de Empresas: Aspectos contábeis, fiscais e tributários** – Disponível em <http://www.sinaenco.com.br/downloads/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Cont%C3%A1bil.pdf>. Acesso em 15/03/16 as 22:07min.

SEBRAE, 2014. **Consórcio de Empresas**. Série Empreendimentos Coletivos - Disponível em [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/empreendimentos\\_coletivos\\_consortio\\_empresas.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/empreendimentos_coletivos_consortio_empresas.pdf). Acesso em 09/05/16 as 21:39min

**Contatos:** dudurombolli@hotmail.com (IC) e virginia-aguiar@uol.com.br (Orientadora).