



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DANTE LUIZ JULIATTO

MÉTODO PARA ORGANIZAÇÃO DE INICIATIVAS COLETIVAS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPPs)

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis, 14 de julho de 2003

J94m Juliatto, Dante Luiz
Método para organização de iniciativas coletivas em, empresas de pequeno porte (EPPs) / Dante Luiz Juliatto; orientador Osmar Possamai. – Florianópolis, 2003.
115f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

Inclui bibliografia

1. Pequenas e médias empresas – Organização e administração. 2. Eficiência organizacional. 3. Concorrência. 4. I. Possamai, Osmar. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU: 681.31

DANTE LUIZ JULIATTO

**MÉTODO PARA ORGANIZAÇÃO DE INICIATIVAS COLETIVAS EM
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPPs)**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.
UFRGS

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.
UFSC

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma especial a minha esposa Denise e minha filha Letícia por sempre apoiarem meus novos desafios;

Agradeço ao amigo Alexandre Hering de Queiroz pelos anos que trabalhamos juntos, e pelo seu apoio, sem o qual não teria chego ao final deste trabalho;

Ao meu orientador Prof. Osmar Possamai, pelo apoio, competência e paciência em conduzir a orientação do trabalho;

Ao amigo Prof. Paulo M. Selig, pelo incentivo e encorajamento fundamentais para a conclusão deste trabalho;

À colega Neiva pela amizade, apoio e prontidão com que sempre me atendeu nos assuntos relacionados ao PPGEP;

Aos amigos do Sebrae, em especial o Marcondes e o Sérgio, pela competência e lisura com que desempenham suas funções em prol dos projetos voltados às Empresas de Pequeno Porte;

Aos empresários e parceiros do Município de Gaspar-SC, pela oportunidade oferecida para a aplicação piloto do método proposto.

A Deus por me permitir chegar até aqui com saúde.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	9
1.1- Apresentação do Problema	9
1.2- Objetivo Geral	11
1.3- Objetivos Específicos	11
1.4- Justificativa	11
1.5- Limitações do Trabalho	13
1.6- Metodologia de Pesquisa Adotada	14
1.7- Estrutura do Trabalho	14
CAPÍTULO 2- CARACTERIZAÇÃO DAS EPPs E SUA CONDIÇÃO COMPETITIVA	16
2.1- As Empresas de Pequeno Porte e sua Caracterização	16
2.1.1-Critérios para Classificação das EPPs	19
2.1.2- Principais Características das EPPs	21
2.2- A interferência da Desfronteirização nas EPPs	23
2.3- A competitividade na Ótica das EPPs	27
2.3.1- A Estratégia para a Geração de Poder Competitivo	30
2.3.2- Indicadores de Competitividade para as EPPs	32
2.3.3- A Organização Coletiva das EPPs como Diferencial Competitivo	33
2.3.4- A formação das Alianças no Contexto das EPPs	34
2.4- Considerações Finais do Capítulo	36
CAPÍTULO 3- ATIVIDADES COLABORATIVAS	39
3.1- A Organização Coletiva	39
3.2- Principais Modalidades Organizacionais Coletivas	41
3.2.1- Associações	43
3.2.2- Cooperativas	44
3.2.3- Consórcios	45
3.2.4- incubadoras	48
3.2.5- Condomínios	49
3.3- A Criação de Redes de Empresas	51
3.4- Exemplos de Utilização do Conceito de Redes no Mundo	55
3.4.1- O Japão como Destaque na Formação de Alianças	56
3.4.2- A Condição Americana Oferecida às EPPs	57
3.4.3- O Exemplo do Norte da Itália	58
3.4.4- Redes Dinamarquesas	60
3.5- As experiências Catarinenses na Aproximação de EPPs	62
3.5.1- Projeto Empreender	62
3.5.2- Programa Capacitação de Fornecedores e Redes	65
3.5.3- Programa de Competitividade Setorial	66
3.5.4- Agências de Desenvolvimento Regional – ADR	68
3.5.5- Programa Sebrae Desenvolvimento Local	70
3.5.6- PRODER – Programa de Emprego e Renda	75
3.6- Os principais Fatores para o Desenvolvimento do Método	76
3.7- Considerações Finais do Capítulo	78

CAPÍTULO 4- MÉTODO PROPOSTO PARA ORGANIZAÇÃO DE INICIATIVAS COLETIVAS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	80
4.1- Apresentação do Método	80
4.2- Descrição das Etapas do Método	82
4.2.1- Fase de Sensibilização	82
4.2.1.1- Etapa de Preparação	82
4.2.1.2- Etapa de Aproximação	83
4.2.1.3- Etapa de Negociação	84
4.2.1.4- Etapa de Seleção do Gerente Setorial	85
4.2.2- Fase de Nivelamento	85
4.2.2.1- Etapa do Rastreador	86
4.2.2.2- Etapa de Ajuste	89
4.2.3- Fase de Perpetuação	92
4.2.3.1- Etapa de Priorização	92
4.2.3.2- Etapa de Execução	93
4.2.3.3- Etapa de Replicação	95
CAPÍTULO 5- APLICAÇÃO PRÁTICA DO MÉTODO PROPOSTO	97
5.1- Definição do Grupo de Empresas Participantes	97
5.2- Aplicação do Método Proposto	97
5.2.1- Fase de Sensibilização	97
5.2.1.1- Etapa de Preparação	98
5.2.1.2- Etapa de Aproximação	98
5.2.1.3- Etapa de Negociação	99
5.2.1.4- Etapa de Seleção do Gerente Setorial	100
5.3- Fase de Nivelamento	100
5.3.1- Etapa do Rastreador	101
5.3.2- Etapa de Ajuste	101
5.4- Fase de Perpetuação	102
5.4.1- Etapa de Priorização	103
5.4.2- Etapa de Execução	103
5.4.3- Etapa de Replicação	105
5.5- Avaliação Global do Método Proposto	105
5.5.1- Aspectos Positivos	106
5.5.2- Oportunidades de Melhoria	107
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES	109
6.1- Pergunta de Pesquisa	109
6.2- Objetivos do Trabalho	109
6.3- Pontos Fortes de Limites do Método Proposto	110
6.4- Sugestões para Trabalhos Futuros	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – principais características relacionadas às EPPs	37
Figura 2 – principais modalidades organizativas	50
Figura 3 – características das principais iniciativas de atendimento coletivo	76
Figura 4 – fluxograma do método proposto para organização de iniciativas coletivas em EPPs.	81
Figura 5 – rastreador empresarial (principais características).	87
Figura 6 – exemplo de aplicação do rastreador.	88
Figura 7 – principais elementos da ferramenta SAG.	91
Figura 8 – ferramenta de planejamento (principais elementos).	94
Figura 9 – quadro resumo das fases e etapas do método proposto.	96
Figura 10 – prática de reuniões.	108

RESUMO

Decorrente das constantes mudanças no ambiente competitivo, está sendo exigido das Empresas de Pequeno Porte - EPPs a busca constante pelo fortalecimento de suas estruturas. A organização coletiva tornou-se um diferencial competitivo, pois além de preparar as EPPs para as mudanças externas, impostas pela concorrência, permite o enquadramento destas empresas segundo as melhores práticas de gestão. O método contido neste trabalho tem como objetivo identificar oportunidades de melhoria, para aumentar a chance de sucesso das EPPs ao se engajarem nas ações de estímulo à organização coletiva. Inicialmente, o método propõe a sensibilização das EPPs quanto à importância e às vantagens que podem advir do trabalho desenvolvido em conjunto com outras empresas de mesmo porte. Apresenta-se a sincronia existente entre o método proposto e as principais iniciativas promovidas pelas várias agências de fomento ao desenvolvimento das EPPs. Após esta fase, o método apresenta uma seqüência de procedimentos, apoiados por ferramentas específicas, para a definição de ações voltadas à priorização das oportunidades de melhoria. Com isto, o método proposto cria as condições para que as empresas envolvidas no grupo possam usufruir uma mesma base organizacional, estabelecendo as condições para o desenvolvimento de iniciativas de interesse comum. O método desenvolvido foi aplicado em um grupo de pequenas empresas de facção do setor têxtil e os resultados obtidos, como redução nos custos, aumento da eficiência produtiva, melhoria da capacidade de gestão dos empresários e criação de um ambiente colaborativo entre as EPPs envolvidas demonstraram sua adequabilidade para as iniciativas de organização coletiva de Empresas de Pequeno Porte.

Palavras-Chave: Organização Coletiva, Colaboração, Empresas de Pequeno Porte

ABSTRACT

In result of the constants changes in competitive environment, it's been required from the Small Size Companies the constant research for the fortification of its structures. The collective organization has become a competitive differential, therefore beside prepares the Small Size Companies for the externals changes, imposed by the competition, allows the arrangement of these companies in according to the best managements practices. The method contained in this document has the purpose of identify improvements opportunities, in order to increase the chance of success of the Small Size Companies, when they engage themselves in actions to stimulate the collective organization. At first, the method suggests the sensitization of the Small Size Companies about the importance and advantages that may redound from the work developed in group with other companies with the same size. It presents the existent synchrony between the proposed method and the main initiatives promoted by the several Small Size Companies developing promotional agencies. After this phase, the method presents a sequence of procedures, supported by specifics tools, to the definition of the actions turned to prioritize the improvement opportunities. With this, the considered method creates conditions for the involved companies to profit from the same organizational base, establishing conditions to develop initiatives of common interest. The developed method was applied in a small companies group of the textile sector and the obtained results, such as costs reductions, productive efficiency increasement, entrepreneurs management ability improvement and creation of a cooperation environment between the involved EPP's, show their adequateness to the collective organization initiative of the Small Size Companies.

Key-Words: Collective Organization, Cooperation, Small Size Companies

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Apresentação do Problema

Vive-se numa época de muitos contrastes na economia mundial. Por um lado observa-se o crescimento das iniciativas de fusões e aquisições de empresas, formando grupos cada vez maiores. Por outro lado, percebe-se o interesse crescente por negócios de pequeno porte, que vêm se apresentando como uma alternativa viável para a geração de renda e combate ao desemprego.

Um reflexo disto é que, nos últimos anos, milhares de novas empresas surgiram no Brasil. Infelizmente, as estatísticas têm mostrado que aproximadamente 80% de todos os novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de atividades. (SEBRAE, 2003).

No entanto, o sucesso e o fracasso de Empresas de Pequeno Porte - EPPs não é uma questão estatística. A boa administração, associada ao produto de alto valor agregado e à tecnologia são fatores determinantes da sobrevivência e sucesso destas empresas.

Devido à limitação dos recursos financeiros das EPPs, a decisão de quando e em qual prioridade investir torna-se primordial, e isto evidencia a necessidade de uma administração eficiente, que perceba as necessidades de adequação das empresas buscando inovação tecnológica e alto nível de agregação de valor.

Nas EPPs, é normalmente o proprietário-gerente quem determina os principais propósitos, valores e a identidade de sua empresa. É ele quem deve se capacitar para estipular as prioridades e objetivos da empresa e decidir como os seus recursos devem ser alocados para obterem maior impacto.

Com a recessão da economia, mesmo os empreendedores mais talentosos e os empresários mais preparados vêm enfrentando dificuldades para conduzir seus negócios. Muitas das EPPs possuem potenciais elevados de crescimento, mas que por total falta de apoio financeiro não conseguem lograr êxito. As taxas de juros definidas para empréstimos bancários são elevadas, assim como as garantias exigidas para obtê-los.

A exemplo das grandes corporações, que vêm se unindo e somando esforços para se tornarem mais competitivas, as pequenas empresas podem promover iniciativas semelhantes, onde através de uma visão associativista ou cooperada passem a vislumbrar um novo horizonte de crescimento. Segundo Adizes (1998), a cultura do empresário Brasileiro leva muito mais a um comportamento individualista, focado no desempenho da concorrência, do que a um modelo de ações coletivas, organizadas para o crescimento conjunto. Percebe-se uma grande dificuldade de se promover ações de aproximação entre EPPs, com objetivos comuns de fortalecimento e crescimento dos negócios.

Esta condição de individualismo nos negócios impõe um grande desafio a quem se proponha desenvolver atividades conjuntas entre as EPPs, e leva ao seguinte questionamento: é possível estruturar um método que permita a organização de iniciativas coletivas em benefício das EPPs ?

Uma vez formulada a pergunta que norteará o presente trabalho, podem-se enumerar os objetivos a serem atingidos na sua execução.

1.2 - Objetivo Geral

Desenvolver um método para a organização de iniciativas coletivas, para ganhos de competitividade, em Empresas de Pequeno Porte.

1.3 - Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as iniciativas de atuação coletiva entre Empresas de Pequeno Porte;
- Identificar as variáveis que determinam a organização coletiva de Empresas de Pequeno Porte;
- Estabelecer indicadores de adequação e posicionamento para as iniciativas coletivas entre as Empresas de Pequeno Porte.

1.4 - Justificativa do Trabalho

Ao se fazer uma breve pesquisa a respeito das iniciativas atualmente em curso para a promoção de ações conjuntas entre as Empresas de Pequeno Porte - EPPs, percebe-se que existem alguns programas e projetos em andamento, cada um com seu procedimento metodológico estabelecido e seus objetivos voltados ao propósito de fortalecer a condição competitiva das EPPs. Observa-se que estas iniciativas, de certa forma, já contribuem para responder o questionamento lançado neste trabalho, pois o que se pretende obter é uma forma de organizar as iniciativas que já vêm ocorrendo, no sentido de potencializar a obtenção de resultados positivos.

É cada vez maior a evidência de que o método a ser adotado para fomentar o crescimento das pequenas empresas, passa necessariamente por um

reenquadramento das estratégias de apoio adotadas pelas pessoas e instituições empenhadas na busca do fortalecimento das EPPs, onde o foco passa a ser o trabalho coletivo em detrimento dos atendimentos individuais. Trabalhando-se a coletividade, os resultados podem se tornar muito mais significativos, pois cada empresário que se alia a uma iniciativa deste tipo pode aproveitar todo o conhecimento gerado pelo grupo.

Algo que chama a atenção para a importância de se propor um método que busque facilitar a organização coletiva de EPPs é o fato da sobreposição de esforços que vem acontecendo. Mesmo dentro de instituições que têm como missão apoiar o desenvolvimento das EPPs, existem iniciativas dissociadas e até em alguns casos concorrentes entre si. Estas, por estarem dirigidas para focos diferentes, priorizando uma ou outra necessidade das empresas, acabam gerando situações de interferência entre elas, tendo como principal decorrência o descrédito por parte das empresas assistidas e o desperdício de recursos financeiros e humanos.

Ao se tentar entender o porquê desta condição, percebe-se que existem várias instituições e entidades, como o Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas (FAMPESC), as Associações de Micro e Pequenas Empresas (AMPEs), as Associações Comerciais e Industriais (ACIs), dentre muitas outras preocupadas e empenhadas em buscar alternativas para promover o fortalecimento e crescimento das EPPs, cada uma delas com suas estratégias e estruturas próprias, muitas vezes desconhecendo ou mesmo ignorando outras iniciativas. E esta condição apresenta o ponto-chave na proposta ora apresentada, pois percebe-se que não só os empresários precisam se conscientizar do valor e da importância que representa sua inserção num grupo de empresas, mas também é vital que as

iniciativas promovidas pelos diversos atores possam ser melhor orientadas e organizadas de forma a evitarem-se as sobreposições de esforços.

Ao se analisar experiências como a da Itália, ricamente descritas por Casarotto (1999), principalmente a região norte, onde a economia é fundamentalmente centrada em pequenas empresas, se constata que em grande parte esta é decorrente de um modelo de desenvolvimento setorial gerado na própria região nos últimos 50 anos.

Para que os pequenos empresários italianos se concentrem nas atividades produtivas de suas empresas e não tenham que se ocupar com a busca de informações administrativas e técnicas, foram criados organismos de origem associativista com a função de prestarem constante assessoria gerencial e tecnológica.

Neste contexto, a proposição de um método que promova uma maior discussão a respeito das iniciativas em curso de forma a organizá-las segundo uma análise estruturada das prioridades apresentadas pelas EPPs é pertinente e necessária.

1.5 - Limites do Trabalho

Por se estar tratando de um universo amplo, que abrange mais de cinco milhões de empresas em todo o País, distribuídas em diversas atividades industriais, comerciais e de serviços, optou-se por restringir a abrangência do estudo. Portanto, as análises apresentadas ao longo do trabalho vão sempre se reportar a EPPs do ramo industrial, e referentes ao Estado de Santa Catarina.

Outro aspecto relevante é que as análises acerca dos modelos atualmente adotados pelas empresas estão suportadas pelas poucas experiências descritas que

puderam ser levantadas, assim como as avaliações dos programas e projetos atualmente em desenvolvimento puderam ser realizadas através do escasso material de divulgação disponível e das avaliações *in loco* que puderam ser realizadas pelo autor.

1.6 - Metodologia de Pesquisa Adotada

Para a realização da pesquisa de dissertação de mestrado foi utilizado o método de abordagem dedutivo (ANDRADE, 1999) para a demonstração prática do tema proposto. Este partiu da oportunização de experiências práticas bem sucedidas, já desenvolvidas pelo mestrando, caracterizadas como vasto material de apoio à busca da comprovação científica. O método de abordagem indutivo foi usado para a pesquisa e definição de conceitos, caracterização dos fatos e o estabelecimento das premissas do trabalho, buscando relacionar a prática, identificada através do método dedutivo, com a teoria de suporte identificada através do método indutivo.

1.7 - Estrutura do Trabalho

O trabalho é composto de seis capítulos, incluindo a introdução.

No Capítulo 2 busca-se enumerar algumas das principais definições de EPPs, suas características organizacionais e sua importância social no contexto nacional e mundial. Apresenta-se uma avaliação estruturada, onde são ressaltados os principais fatores que delimitam o processo de sobrevivência das empresas de pequeno porte.

O Capítulo 3 apresenta o conceito da união de empresas, buscando aumento de competitividade. São estudados alguns modelos de organização coletiva de

empresas, abordando suas definições, dificuldades, restrições e benefícios oferecidos às EPPs. Ainda neste capítulo serão apresentados alguns programas existentes para a promoção e desenvolvimento de experiências relacionadas ao agrupamento de empresas, e são definidas as condições para o estabelecimento de um método de organização coletiva para as EPPs.

O Capítulo 4 apresenta o método proposto para a organização de iniciativas coletivas realizadas por empresas de pequeno porte. Estão discorridos os principais passos para a realização de atividades desta natureza, ressaltando as ferramentas e os cuidados necessários em cada etapa do trabalho.

O Capítulo 5 apresenta a aplicação do método proposto em empresas de um mesmo segmento, concorrentes entre si e que puderam redirecionar sua concepção do negócio. São comentadas as principais etapas transcorridas ao longo do processo de negociação, os principais entraves, as saídas encontradas e o desencadeamento de ações até a consolidação do grupo de empresas.

No Capítulo 6 são apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DAS EPPs E SUA CONDIÇÃO COMPETITIVA

Buscando suporte para este trabalho, serão vistos no decorrer deste capítulo as principais características que representam a condição das Empresas de Pequeno Porte brasileiras, como são definidas, as dificuldades que enfrentam, as vantagens que experimentam e o que está sendo feito para buscar a sobrevivência e o crescimento das mesmas.

2.1- As Empresas de Pequeno Porte e sua Caracterização

As Empresas de Pequeno Porte (EPPs), segundo a Agência Sebrae de Notícias (2003), constituem um vasto e diferenciado universo composto por mais de 4,5 milhões de empreendimentos instalados no Brasil, e são responsáveis por R\$ 271,7 bilhões de faturamento anual, aproximadamente um quarto do PIB brasileiro. Diferem das grandes empresas pela dimensão do desafio que imprimem a quem resolve se dedicar a criar e gerenciar seu próprio negócio. É cada vez mais raro que um novo empreendimento comece grande, gerando milhares de empregos e movimentando toda a economia de uma região. Em sua grande maioria, os novos negócios são pequenos e acima de tudo simples, mas a exemplo dos grandes empreendimentos, vêm sendo cada vez mais difícil administrar uma empresa, por menor e mais simples que ela seja (DRUCKER, 1997).

Ao se buscar os motivos que tornam as EPPs tão representativas no contexto econômico-social, assumindo papel de destaque na geração de emprego e renda, pode-se citar a pesquisa de Cancellier (1998), onde se constata que as pequenas empresas têm contribuído muito no aspecto sócio-econômico, pois geram um

número maior de empregos diretos que os grandes empreendimentos e um grande número de empregos indiretos no País. Percebe-se que as estruturas empresariais de pequeno porte costumam ser mais ágeis e respondem, por conseguinte, às flutuações do mercado e às mudanças de hábito do consumidor com menos dificuldade que as empresas maiores.

Por envolverem menores volumes de produção, os sistemas produtivos empregados nestas empresas acabam afetando em menor escala o meio ambiente. Percebe-se que, em virtude da escassez de recursos, qualquer movimentação anormal de recursos é rapidamente notada, permitindo maior eficiência no processo, reduzindo os riscos da geração de grandes refugos e desperdícios, uma vez que, ao acontecerem, impactam diretamente no desempenho e até mesmo na sobrevivência das empresas.

As grandes organizações, em função de toda complexidade de seus processos e da necessidade de trabalhar com grandes volumes de produção, acabam demandando maior necessidade de coordenação de esforços para garantir sua condição de competição no mercado. Já no caso das EPPs, necessita-se de um número menor de pessoas, os processos são menos complexos, e os controles podem ser simplificados.

Além do porte, as EPPs brasileiras possuem algumas características comuns que podem ser classificadas segundo a estrutura organizativa e a distribuição do poder. Estas permitem, de forma simplificada, estabelecer os principais padrões de reconhecimento do que representa ser uma EPP.

Quanto à estrutura organizativa, as EPPs se caracterizam pelas ineficiências no gerenciamento do negócio e pela escassez de recursos. Suas atividades são geralmente confusas, sobrepostas e sobrecarregadas na figura do empresário.

“Além de administrar, na maioria das vezes com falta do conhecimento de técnicas gerenciais, o empresário da pequena empresa, normalmente, exerce papéis de encarregado da produção, office-boy, vendedor, planejador de produção, controlador de custo, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, além de atender o cliente” (VIEIRA, 1996).

As EPPs apresentam dificuldades em estabelecer o foco de mercado e claramente não possuem condições de avaliar suas características para definição das estratégias de crescimento. Isto se evidencia através da ausência de atividade estruturada de planejamento, pois o que se percebe é que o proprietário ou sócio-gerente destas empresas acaba concentrando em si mesmo a maior parte das informações referentes ao andamento da empresa.

Nesta mesma ótica, onde busca-se apresentar as principais características das EPPs, percebe-se que geralmente seus administradores adotam processos intuitivos para contratação e delegação de autoridade, baseados no sentimento (simpatia) e vivência (experiências anteriores) (NABUCO, 1999).

A observação do fato que muitas EPPs apresentam grande dependência operacional frente a alguns empregados é um fator relevante, onde parte das empresas acaba adotando critérios puramente pessoais para contratação de funcionários, o que agrava significativamente o risco de gerar um colapso por um desentendimento qualquer, afetando e até mesmo colocando em risco a manutenção do negócio (LEONE, 1999).

Observações como estas é que permitem a orientação para que se possa avaliar o porte das empresas, mas são características subjetivas e, portanto, difíceis de tabular. Neste sentido, buscou-se identificar que outras características ou critérios vêm sendo utilizados para a definição do porte das empresas.

2.1.1 - Critérios para Classificação das EPP

Para Longenecker (1997), qualquer definição de tamanho designado para a pequena empresa é aceitável, pois representa padrões diferentes para propósitos diferentes. Para atender a legislação é utilizado um padrão, já os bancos utilizam outro, e assim por diante.

O melhor critério a ser utilizado depende da finalidade estabelecida para a informação. Os indicadores utilizados com maior frequência para classificar o porte das empresas, tanto no Brasil como no exterior, são os seguintes:

- número de empregados;
- volume de vendas;
- valor dos ativos;
- índices financeiros.

O principal critério adotado, no Brasil, para a classificação de EPPs é o da Receita Federal, onde através da Lei Federal nº 9.317 (SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs)) faz-se a apuração da receita bruta anual das pequenas empresas classificando-as em duas categorias distintas: Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Considera-se Microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais). Considera-se Empresa de Pequeno Porte a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Um outro critério que vem tomando força como referencial para a definição do porte das empresas brasileiras é o adotado no Mercosul (FINEP – Fundos

Setoriais), onde classificam-se Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME - Resolução/GMC nº 59/98, de 8 de dezembro de 1998, que estão definidos a seguir:

Micro empresa – a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 1,00 (hum real) e inferior ou igual a R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais);

Pequena empresa - a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 1.000.001,00 (hum milhão e um real) e inferior ou igual a R\$ 8.750.000,00 (oito milhões e setecentos e cinqüenta mil reais);

Média empresa - a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 8.750.001,00 (oito milhões setecentos e cinqüenta mil e um real) e inferior ou igual a R\$ 50.000.000,00 (cinqüenta milhões de reais);

Grande empresa – a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 50.000.001,00 (cinqüenta milhões e um real).

Considera-se ano-calendário o período de cálculo para determinação da receita bruta anual. Entende-se como receita bruta o produto da venda de bens nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado auferido nas operações de conta alheia, não incluindo as vendas canceladas, os descontos incondicionais concedidos e os impostos não cumulativos cobrados, destacadamente, do comprador ou contratante, dos quais o vendedor dos bens ou prestador dos serviços seja mero depositário.

Para efeito de simplificação quanto à classificação adotada para este estudo, está sendo considerada a sigla EPP (Empresa de Pequeno Porte) como sendo o conjunto de empresas apoiadas pelo regime tributário SIMPLES, que compreende micro e pequenas empresas (RECEITA, 2003).

2.1.2 - Principais Características das EPP

O professor Marcos Schelemam, da Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) e coordenador do projeto GEM (*GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR*) – que busca definir as relações entre empreendedorismo e desenvolvimento em 21 países, aponta que, embora o Brasil tenha a maior taxa de natalidade de empresas do mundo, apresenta também, uma alta taxa de mortalidade. Nos outros países as empresas sobrevivem mais tempo e crescem. No Brasil muitas fecham antes de completar o primeiro ano de vida, 48% encerram atividades em 42 meses, ou se mantêm pequenas sem gerar impacto na economia do país. No quadro de longevidade, o Brasil se coloca em 17º lugar entre os 21 países analisados, fato atribuído ao baixo grau de informação do empresário, o que leva os empreendedores brasileiros a um grande desperdício de energia e dinheiro.

Por existir pouco incentivo para a pesquisa a respeito do comportamento da atividade empresarial das EPPs, as estatísticas são diferentes a cada relatório que se tome para análise. Alguns estudos publicados no final da década de 90 são muito utilizados até hoje, e suas estatísticas são mais alarmantes, mas confirmam que, assim como nascem, as empresas de pequeno porte morrem com grande facilidade, chegando a representar 67% das empresas com menos de dois anos de vida (SEBRAE, 2003). São vários os motivos e causas do fechamento precoce das EPPs e, segundo Minervini (1997), o alto índice de mortalidade destas empresas é decorrente de fatores como:

- a falta de treinamento e experiência no trabalho que se vai desenvolver;
- o desconhecimento ou desconfiança de entidades de apoio e fomento que podem ajudar no início dos negócios;
- a falta de disciplina e organização dos empreendedores;

- a falta de poder contratual com fornecedores, clientes, bancos e instituições;
- a insuficiente capacidade produtiva, devido ao despreparo dos recursos humanos;
- a realização de previsões de mercado mais na “sensibilidade” do empresário do que em pesquisas de mercado;
- a incapacidade de formar alianças por excessivo zelo e individualismo.

Os aspectos comentados anteriormente não são novidade, os estudiosos do comportamento e das características das EPPs têm consciência da fragilidade apresentada pelas nossas empresas, mas cada vez mais empresários estão se dando conta de sua condição e vêm buscando alternativas para reverter a situação em que se encontram.

Somado a estas condições, observa-se que “o individualismo, característica gerencial presente nas pequenas empresas, além de prejudicar a relação com o meio ambiente, impede a comunicação entre as empresas, principalmente as do mesmo ramo. Esta fraca comunicação, fruto do medo da concorrência, impede a troca de informações e a formação de associações que poderiam beneficiar todo um setor” (OLIVEIRA,1993).

Algumas das últimas constatações sobre as principais características das EPPs segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria em parceria com o Sebrae (2002), confirmaram o que foi citado acima e descrevem como principais causas do fracasso das EPPs a falta de competência gerencial, dificuldades com o recrutamento e seleção, além dos aspectos econômico-financeiros e tributários desfavoráveis. Dentre os aspectos destacados nesta pesquisa pode-se transcrever os seguintes:

1. Elevada carga tributária;
2. Falta de qualificação da mão-de-obra;

3. Dificuldades na gestão econômico-financeira;
4. Desconhecimento da legislação;
5. Medo de perder a condição de EPP e passar a pagar maiores tributos;
6. Dificuldade de acesso ao crédito;
7. A prática da contratação de colaboradores informais;
8. A alta rotatividade dos funcionários;
9. Forma de contratação equivocada;
10. Desconhecimento de seus principais mercados e clientes.

Estes elementos, ao serem analisados individualmente ou em conjunto, levam a refletir sobre o futuro das empresas de pequeno porte. A análise da conjuntura competitiva das empresas, identificando caminhos para a sustentabilidade ou crescimento, será tratada a seguir.

2.2 - A interferência da Desfronteirização nas EPPs

O tema da quebra de barreiras entre departamentos e áreas tem se mostrado recorrente nas publicações sobre gestão empresarial. Essa condição é dada como imprescindível para criar maior foco no mercado e nos clientes. Apesar de importante, esse nível do rompimento de fronteiras não é o único no movimento de transformação que as organizações estão sofrendo. Ashkenas *et alli*, por exemplo, argumentam que as fronteiras organizacionais estão sendo quebradas em quatro níveis:

- eliminação das barreiras verticais (redução de níveis hierárquicos), que implica o achatamento das pirâmides organizacionais;
- eliminação das barreiras horizontais, que leva ao enfraquecimento dos silos departamentais e da especialização funcional;

- eliminação das barreiras externas, através de parcerias e alianças com fornecedores, clientes e concorrentes;
- eliminação das barreiras geográficas, com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados.

Tanto empresas de serviços como empresas industriais têm experimentado novos arranjos organizacionais. A nova fábrica de motores da Volkswagen em Rezende (Brasil) é um caso típico. Na linha de produção dessa unidade, os fornecedores executam todo o trabalho que seria tradicionalmente de responsabilidade exclusiva da Volkswagen. O sistema foi batizado de “consórcio modular”, um exemplo extremo de eliminação de fronteiras externas.

Alianças como esta que a Volkswagen estabeleceu com alguns dos seus fornecedores têm tido um crescimento exponencial desde o início da década de 80. É claro que a convivência entre culturas empresariais distintas nem sempre é fácil, e muitas alianças falham. Com as alianças, as fronteiras entre empresas são fortemente reduzidas e o próprio jogo competitivo ganha um novo enfoque. A procura e a escolha acertada de parceiros passa a ser vital para viabilizar a sobrevivência e o crescimento das empresas. Configura-se, então, um complicado xadrez organizacional, que poucos parecem aptos a jogar.

Ao entender a globalização como um fenômeno dinâmico, percebe-se que mesmo as condições locais impostas ao funcionamento das empresas acabam sendo direcionadas para fora do ambiente em que estão sediadas. As EPPs que buscam diferenciação de seus produtos, garantia da qualidade e poder de competição estão buscando acompanhar este processo. São várias as dificuldades encontradas, principalmente por não estarem preparadas para trabalhar com visão externa à região em que estão inseridas (BENKO,1999). É possível perceber que o

fenômeno da globalização derrubou fronteiras políticas e geográficas, e que o movimento da economia vem conduzindo o destino das pessoas e das empresas. São vários os movimentos buscando unir para fortalecer, e isto é observado com facilidade através da formação de blocos econômicos como ALCA, MERCOSUL, NAFTA, entre outros.

E é diante desse cenário que o empresário da EPP tem que se posicionar e administrar sua empresa, com a certeza de que necessita melhorar constantemente para manter seu negócio e crescer através da criação de novas oportunidades.

O que se nota na atualidade é a crescente movimentação dos empresários de EPPs e de suas entidades de classe no sentido da conscientização para a necessidade de unir esforços buscando a sustentação e o fortalecimento dos negócios. O maior dilema para os empresários fica por conta da decisão de quando unir, com quem unir e de que forma unir.

Esta busca pela união de esforços não caracteriza necessariamente uma revolução política. O que vem acontecendo, sem dúvida é uma evolução, pois os empresários de EPPs estão se conscientizando da importância e necessidade de se promoverem ações coletivas, de forma colaborativa ou associativa. Esta tendência apresentada pelas empresas não é fruto de mudanças radicais, e sim decorrência de resultados positivos já observados em iniciativas conjuntas adotadas por pessoas comuns, como cooperativas de produtores, ou mesmo empresas através de consórcios para exportação, por exemplo.

As alianças empresariais (CHRAIM, 2000), forma como têm sido denominadas estas iniciativas de aproximação entre empresas, freqüentemente têm atingido muitos empresários de EPPs ainda despreparados para sua plena assimilação e aproveitamento. Porém, tudo indica que isto não pode ser mais

sustentado, pois: "Nas próximas décadas, todo administrador fará parte de alguma aliança ou estará competindo com uma" (LAWRENCE, 1973).

Confirmando esta previsão, pode-se perceber as mudanças do ambiente global, o surgimento de um novo espírito empresarial e a necessidade dos segmentos empresariais sintonizarem-se com uma realidade que apresenta possibilidades de desdobramento e evolução. Por último, pode-se ainda estudar a História e perceber uma irreversível tendência do homem aprofundar e dinamizar suas relações produtivas através de modelos colaborativos (CORTELAZZO,2000).

Um estudo da OECD destaca que a grande maioria das empresas são de pequeno e médio portes, totalizando cerca de 19 milhões apenas na União Européia e representando 98% dos empreendimentos. Embora as grandes empresas desempenhem funções importantes, o peso das menores na economia deverá crescer. Contraditoriamente, no entanto, o estudo aponta que o tamanho das grandes corporações vem se reduzindo em decorrência do "downsizing e da terceirização". A estratégia competitiva adotada parte da decisão de se concentrar em seu "core Business" (negócio principal).

Se nos países desenvolvidos as EPPs respondem pela maioria dos empreendimentos, nas nações em desenvolvimento essa participação é ainda mais expressiva e seu papel mais relevante, tanto no plano econômico como no social.

Nos Estados Unidos as PME's representam mais de 50% dos empregos gerados, na Alemanha, França e Inglaterra é maior que 60% e no Canadá, Itália e Japão chega a 70 % de ocupação da mão-de-obra (CNI/ SEBRAE,2002).

O processo de união, através do colaborativismo entre empresas constitui-se de uma abordagem positiva para a busca de soluções para os problemas das EPPs.

Para evidenciar este fato deve-se buscar entender um pouco mais a respeito do ambiente competitivo em que estão inseridas estas empresas.

2.3 - A Competitividade na Ótica das EPPs

Não é de hoje que, em função da globalização da economia, a competitividade tornou-se sinônimo de sobrevivência para as empresas, e em especial para as EPPs. A competitividade empresarial significa: "... a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (FERRAZ *et al.*, 1997,p.3). A competitividade, portanto, está sustentada pelas estratégias e é direcionada pelo padrão de concorrência estabelecido em determinado mercado.

Considera-se que uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior, custos mais reduzidos que seus competidores domésticos e tem pleno conhecimento de seu mercado alvo. "Competitividade é sinônimo de um desempenho de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos superiores para seus proprietários" (RODRIGUES, 1999,p22.)

O aumento da competitividade passa pelo estabelecimento de mudanças na organização da EPP. Segundo Geus (1998), estas mudanças estão fundamentalmente voltadas para conquistar o cliente, fazendo uso de qualidade total, gestão participativa, inovação permanente e parcerias com outras organizações gerando novos desafios para a gestão empresarial. No entanto, nenhuma dessas ferramentas pode substituir a estratégia. Estas auxiliam as empresas a se tornarem mais competitivas, mas não as tornam diferentes das

outras. Segundo Porter (1999), somente as estratégias podem fazer com que as empresas continuem competindo.

Schumpeter, citado por Porter (1992, p.86), afirmou que "... a competição tem caráter profundamente dinâmico. A natureza da competição econômica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudanças". Dessa forma é importante que as empresas se adaptem às mudanças de forma permanente.

O fenômeno da competição não é recente, surgiu com o aparecimento da própria vida. Em qualquer ambiente o que se percebe é que por mais pobre ou rico que pareça ser, apresenta competição, seja ela por poder, território ou riquezas. No entanto, os competidores não existem para sempre, eles se eliminam uns aos outros. Este processo de eliminação é decorrente da formulação das melhores estratégias (PORTER, 1986).

A capacidade competitiva empresarial é definida através da relação atendimento, representado pela participação de mercado, *versus* a produção demonstrada pela capacidade da empresa produzir (FERRAZ *et al*, 1997). Segundo o mesmo autor, analisar a competitividade apenas baseado-se em indicadores de resultado representa risco de falhas, pois é necessário se antecipar fatores competitivos ainda não estabelecidos. E esta afirmativa chama a atenção para um dos principais problemas enfrentados pelas EPPs, pois grande parte das empresas não chegou neste estágio, e apresentam dificuldades em definir e acompanhar indicadores de resultados.

A avaliação da competitividade envolve diversos fatores (como os anteriormente citados) o que torna muito complexa sua execução. Por isso, para que as empresas tornem-se competitivas, é importante que disponham de vantagens as quais podem ser obtidas através de formulação e implementação de estratégias.

Prahalad & Hamel (1995) afirmam que a competitividade de uma empresa depende da capacidade dessa em identificar mercados e criar produtos adequados às necessidades ainda não imaginadas pelos clientes. Mais uma vez pode-se reportar à condição das EPPs, que além de apresentarem dificuldades quanto à avaliação de resultados, conhecem pouco seus mercados e clientes, não sabendo quais as tendências futuras para o setor e nem mesmo o desempenho dos atuais produtos comercializados.

Segundo Day & Reibstein (1999), é através do monitoramento dos concorrentes (conhecer o ambiente competitivo), da antecipação das ações e reações dos concorrentes e da formulação de estratégias competitivas dinâmicas que as empresas passam a estar mais preparadas para competir.

A vantagem competitiva só é conquistada através de um processo dinâmico e mutável, onde a realidade de hoje não representa o que aconteceu ontem e muito menos identifica o amanhã. As empresas que possuem vantagem são aquelas que estão sempre sintonizadas com as tendências, e com capacidade para gerar várias idéias no sentido de aproveitar as oportunidades percebidas (STALK, 1998). Segundo Geus (1998), para enfrentar um mundo em constante mudança, as organizações precisam desenvolver a capacidade de mudar e criar novas habilidades e atitudes. A marca da estratégia bem sucedida é a criação de vantagens competitivas sustentáveis, conseguidas através de vitórias contra a concorrência (OHMAE, 1998).

De acordo com o que foi exposto, para as empresas vencerem a concorrência e obterem vantagens competitivas, é importante que elas elaborem e implantem estratégias diferenciadas. A seguir, apresentam-se alguns conceitos atribuídos a esse termo.

2.3.1 - A Estratégia para a Geração de Poder Competitivo

Atualmente, o termo estratégia recebe várias definições. No entanto, todos caracterizam um sentido comum, através do qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno, colocando em prática os planos que foram estabelecidos, implícita ou explicitamente. Mintzberg *et al.* (1995) propõem cinco definições, em particular, para o termo estratégia: ela é um plano; um padrão; uma posição; uma perspectiva; e por último, a estratégia ainda pode ser considerada como uma armadilha. Como um plano, a estratégia é entendida como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro. Como um padrão, a estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, ou seja, olha para o comportamento passado. A estratégia entendida como uma posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados, isto é, constitui-se da criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Como perspectiva, a estratégia para EPPs pode ser entendida como a visualização de novas possibilidades para o crescimento das empresas. Por último, pode ser entendida como uma ameaça ao se basear em premissas ou informações equivocadas para estabelecer ações futuras (PORTER, 1999).

As empresas são mais que um conjunto de bens e serviços, ou seja, também são sociedades humanas, por isso desenvolvem formas diferentes de cultura. Assim, como toda empresa possui uma linguagem própria, ela adotará estratégias que estão de acordo com a sua cultura, com seus líderes, com seus funcionários e o ambiente em que está inserida.

Para as EPPs se adaptarem às condições ambientais ou possam influir sobre estas, necessitam formular e perseguir estratégias competitivas. Desta forma, as empresas poderão obter vantagens competitivas perante a concorrência. A

estratégia pode ser entendida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, ou ainda, a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa (DAY, 1999).

Porter (1999, p.11), ao analisar a estrutura das indústrias, observou que “a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição”. Portanto, o relacionamento da empresa com os elementos de seu ambiente restrito dão origem a cinco forças competitivas: ameaça de entrada, poder de negociação de fornecedores e clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes.

As estratégias podem ser montadas de forma explícita ou implícita, deliberada ou emergencial. Empresas que adotam estratégias semelhantes e que competem com muito mais intensidade entre si, são denominadas de grupos estratégicos (DAY, 1999).

Segundo Porter (1986), existem dois níveis de estratégia em uma empresa: a Estratégia de Unidades de Negócio (chamadas também de estratégias competitivas) e a Estratégia Corporativa. A Estratégia Corporativa estabelece a forma como a empresa irá competir, ou seja, representa a estratégia da empresa como um todo, levando em conta assuntos como o ramo de negócios no qual a empresa irá se posicionar.

As Estratégias Competitivas, por outro lado, não se preocupam com a empresa como um todo. Elas se relacionam a obtenção de vantagens em cada uma das unidades de negócios em que os grupos competem.

Os indicadores de competitividade são instrumentos eficazes para a análise e avaliação das empresas, partindo do princípio que as empresas precisam estar constantemente revendo seus processos e relações de trabalho, sua estratégia e estrutura organizacional, funcionando como um parâmetro para redefinir suas

operações e estratégias empresariais. Neste sentido, estabelecer de forma mais criteriosa quais indicadores são fundamentais para que as EPPs possam se tornar mais competitivas é fator importante neste estudo.

2.3.2 - Indicadores de Competitividade para as EPPs

A competitividade está relacionada ao padrão de concorrência vigente em determinado mercado. Por padrão de concorrência, entende-se como o conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado. Por isso, são empresas de sucesso aquelas que adotam estratégias competitivas adequadas ao padrão do seu setor.

Os indicadores de competitividade são instrumentos eficazes para a análise e avaliação das EPPs. Partindo do princípio que as empresas precisam estar constantemente revendo seus processos e relações de trabalho, sua estratégia e estrutura organizacional, funcionando como um parâmetro para redefinir suas operações e estratégias empresariais. Alguns exemplos de indicadores usados para avaliar e acompanhar o desempenho das empresas são: faturamento mensal, percentual do custo fixo em relação ao faturamento, percentual do custo de matéria-prima em relação ao faturamento, percentual do custo com folha de pagamento em relação ao faturamento, lucratividade, aproveitamento da mão-de-obra, margem unitária de contribuição por produto, percentual de impostos pagos, dentre outros.

Para formular e implementar as melhores estratégias, é importante que as empresas identifiquem e monitorem os fatores relevantes para o sucesso competitivo. O correto levantamento das informações para a definição dos indicadores é condição básica para que as EPPs possam se organizar na busca de melhores condições competitivas (MARCELLI, 2000).

Mas como já foi afirmado anteriormente, não é condição suficiente. É necessária uma organização maior de seus interesses e mais que isto a sintonização com as tendências dinâmicas dos mercados em que estão inseridas. Esta condição aplicada às EPPs cria uma situação desfavorável, pois em virtude do porte, da capacidade de investimento em desenvolvimento de novos produtos e novos mercados, as empresas passam a enfrentar um dilema, pois não sabem o que fazer para melhorar o desempenho. Uma resposta para esta dúvida passa a ser apresentada a seguir, onde se acredita que através de iniciativas de trabalho coletivo as EPPs descubram uma forma de se manterem competitivas.

2.3.3 - A Organização Coletiva das EPPs como Diferencial Competitivo

As EPPs reunidas de forma associativa, através de redes de negócios ou alianças estratégicas, têm melhores oportunidades e maior potencial de sucesso (RODRIGUES, 1999). A troca de informações e experiências, o potencial de redução nos custos e o surgimento de novos focos de mercados, visualizando inclusive oportunidades para exportação, são alguns dos aspectos que favorecem o incentivo às ações voltadas à aproximação das empresas. A EPP, atuando de forma individualizada, não é mais um modelo empresarial que vislumbre a sobrevivência no futuro (CASAROTTO, 1999), ela deve buscar a aproximação com grupos ou redes de empresas para garantir a sua sobrevivência e incrementar seu potencial competitivo.

A união através de agrupamentos é uma forma de as EPPs se tornarem mais competitivas, apresentando maior agilidade, qualidade e capacidade, podendo ser revertidas em redução de preços ou aumento da margem de lucro.

A visão de expansão do mercado, apresentada pelas EPPs que se associam está fundamentada numa cultura de cooperação que existe há muito tempo. Na época dos faraós existiam as *joint ventures* (empreendimentos conjuntos), onde os mercadores se associavam para desenvolver suas atividades comerciais.

Desde então, a idéia de unir para fortalecer vem sendo disseminada através das gerações. Portanto, o princípio dos empreendimentos de cooperação não pode ser considerado como uma novidade. Atualmente, cada uma das nações do mundo apresenta exemplos da ocorrência de empreendimentos comerciais de cooperação, como o sucesso obtido pelas empresas do norte da Itália, as alianças japonesas e as iniciativas alemãs, dentre outras. Nos últimos anos, se está presenciando uma maior promoção de ações motivadoras do desenvolvimento de políticas públicas voltadas ao fortalecimento de redes de empresas, clusters e distritos industriais. (NETO, 2000).

Estas modalidades, que podem ser entendidas como processos de formação de alianças entre empresas, vêm obtendo resultados cada vez mais significativos entre as EPPs. A seguir, passa-se a definir por que ocorrem e como acontecem os processos de aproximação entre EPPs.

2.3.4 - A Formação de Alianças no Contexto das EPP

As imposições competitivas apresentadas às EPPs estão promovendo mudanças importantes em seus planos estratégicos, resultando no aumento do interesse por ações de aproximação entre empresas até então concorrentes. E isto acontece com tal intensidade basicamente pela percepção, por parte dos empresários, de que precisam unir esforços para tornarem suas empresas competitivas.

A globalização dos mercados se caracteriza como uma das forças indutoras mais importantes do atual interesse por buscar a aproximação. E, diante dessa realidade, as EPPs são levadas a se defrontar com a questão: de formar uma aliança e atacar os competidores em seu próprio campo, ou esperar para resistir aos seus ataques em poucos anos (RODRIGUES, 1999).

Cada vez mais as EPPs respondem a esta questão através de atitudes pró-ativas do que com uma postura defensiva. Esta condição gera a aceitação do aumento nos elementos de risco, obrigando as empresas a buscarem outras opções que lhes permitam continuar sobrevivendo e competindo. Enfim, há todo um conjunto de condições que favorecem a busca de alternativas para o futuro.

Portanto, novamente, o segmento empresarial tem assistido a inúmeras iniciativas de aproximação entre empresas, as chamadas alianças. Estas vêm ocorrendo fruto de condições como a percepção e valorização do fornecedor como uma arma estratégica e a crescente disposição das empresas para atuar em empreendimentos de cooperação .

De forma geral, por tudo que se observa, pode-se afirmar que o processo de cooperação, atualmente, está redefinindo o próprio conceito de competição. Cada vez mais, a colaboração está substituindo a confrontação, e uma nova linguagem de cooperação está servindo à relação entre antigos antagonistas. Uma das maiores autoridades mundiais em negócios, Peter Drucker (1998), tem previsto que as parcerias de cooperação serão as formas dominantes de negócios nas futuras décadas. Estas amplas mudanças na maneira com que o mundo passa a fazer negócios exige um novo modo de pensar sobre o tema, tanto quanto sobre os métodos de administração atualmente empregados pelas EPPs.

Os líderes empresariais, assim como alguns estrategistas, têm que superar a tendência de ver as alianças como simplesmente um acessório de produzir transações, ou um artifício adotado para melhorar a atratividade das negociações de venda. As alianças são entendidas como uma parte das empresas, nem interna e nem externa, mas intimamente conectada aos interesses das EPPs (NETO, 2000). E como tal, os empreendimentos de cooperação precisam ser tratados sob uma nova perspectiva.

2.4 – Considerações Finais do Capítulo

Pôde-se perceber no estudo das características das EPPs que estas apresentam várias oportunidades de melhoria. Passam por grande pressão vinda do mercado, em que exigências por qualidade, valor agregado, volume de produção e capacidade de gestão estão redefinindo a permanência das empresas no mundo dos negócios.

No estudo desenvolvido anteriormente, pode-se observar parte da realidade apresentada pelas EPPs, através de um panorama de como estas empresas estão estruturadas e de caracterizar as principais dificuldades por que passam. Diante disto foi possível perceber fatos comuns as EPPs:

- Desconhecimento dos custos;
- Falta de controles econômico-financeiros adequados;
- Processo de contratação inadequado;
- Elevada carga tributária associada ao completo desconhecimento da legislação pertinente;
- Dificuldade para aceitar ajuda gerencial externa (consultorias);
- Desconhecimento do mercado a ser explorado.

A Figura 1, apresentada a seguir, relaciona de forma resumida as principais características das EPPs analisadas sob a ótica individual e as possibilidades que se apresentam ao buscarem atividades coletivas.

CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS	EPPs	GRUPOS DE EPPs
Gestão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades na manutenção dos controles econômico-financeiros; • Pouco acesso ao crédito; • Pouco conhecimento da tributação; • Desconhecimento dos custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Através de atividades coletivas, as empresas podem estabelecer garantias coletivas; • contratação de consultorias especializadas em gestão de custos e tributos.
Conhecimento do mercado	<ul style="list-style-type: none"> • desconhecimento das características dos clientes; • desenvolvimento de ações isoladas, e sem fundamentação para a divulgação dos produtos e serviços; • lançamento de produtos sem critérios de análise de tendências e agregação de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade da organização de ações coletivas de propaganda e marketing; • Contratação de apoio externo para planejamento de ações voltadas ao conhecimento e exploração do mercado.
Administração de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de contratação equivocados, baseados na simpatia e indicação de amigos do empresário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidades para a orientação coletiva das melhores práticas para recrutamento e seleção de pessoal.
Gestão da produção	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos processos produtivos são geridos por técnicos que sabem fazer, e não dispõem de ferramentas de programação e controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos organizados de EPPs permitem a discussão de problemas e soluções comuns.
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Não é comum se encontrar EPPs que investem na qualificação de seus colaboradores; • Por contarem com equipes pequenas, fica difícil se organizarem para a ausência dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Através das iniciativas coletivas, o investimento em qualificação e capacitação passa a ser menos impactante nas finanças das EPPs.

Figura 1 – Principais características relacionadas às EPPs.

Ainda foi possível detectar a dificuldade em achar alternativas individuais viáveis ao ajuste das EPPs. E esta foi a motivação para iniciar um aprofundamento nas opções de ajuste coletivas que vêm sendo disponibilizadas para as empresas,

acreditando que possa representar uma opção viável para a manutenção das EPPs dentro do atual cenário competitivo em que estão inseridas.

Várias destas ações coletivas ainda não apresentam viabilidade para aplicação em grupos de empresas, mas ao longo do próximo capítulo estas iniciativas serão apresentadas e analisadas sob o aspecto da aplicabilidade ao interesse de formação da organização coletiva de Empresas de Pequeno Porte.

CAPÍTULO 3 – ATIVIDADES COLABORATIVAS

3.1 - A Organização Coletiva

Procurou-se, no capítulo anterior, identificar a necessidade imposta às EPPs no que concerne sua sobrevivência num contexto cada vez mais competitivo. Foi possível agrupar várias conceituações a respeito de competitividade aplicados à condição destas empresas. Decorrente da pesquisa, foi possível perceber a grande importância das ações colaborativas entre as EPPs, como fator de manutenção destas empresas no ambiente competitivo.

A crescente elevação dos níveis de competitividade entre as EPPs implica num rápido processo de reorganização e busca pela eficiência, de tal maneira que se possa estabelecer maior produtividade, eficiência e qualidade nos processos de produção e na gestão dos negócios. Isto implica também numa maior atenção para a definição de políticas e estratégias voltadas a fortalecer relação com o mercado e o desenvolvimento de ações que promovam avanços em toda a rede de conexões das EPPs.

A implementação destas políticas, estratégias e ações implica em esforços que envolvam os setores público e privado, as organizações de trabalhadores e de empregadores e as ONGs (Organizações Não Governamentais), assim como as instituições de educação e formação profissional e o mundo acadêmico, de forma que se possa chegar a um diagnóstico comum sobre as diferentes situações nacionais, regionais e locais para que se promovam iniciativas a favor de processos de modernização com equidade e consenso social.

Cabe salientar que as EPPs, por suas características de flexibilidade e rápida adaptação às novas circunstâncias de mercado, representam núcleos econômicos

privilegiados para garantir a modernização, assegurando ao mesmo tempo uma melhor distribuição do ingresso de novas empresas, a geração de exemplos e modelos a serem seguidos. Este fato tem uma grande importância estratégica nos países da América Latina, onde a maioria das empresas são pequenas e medianas (APEX, 2003) e onde as grandes empresas se encontram concentradas nos setores econômicos que geram produtos que envolvem grandes volumes de produção.

As características das EPPs, vistas no capítulo anterior, fazem jus a toda e qualquer ação destinada a apoiar sua formalização e consolidação, sua concentração em setores produtivos e agrupamentos que favoreçam o crescimento das economias regionais e a promoção de várias modalidades associativas que, superando os rígidos mecanismos tradicionais, permitam reduzir os custos fixos e operativos, mediante a adoção de boas práticas voltadas à organização empresarial.

A organização coletiva das empresas é uma realidade que pode ser constatada ao se conhecer as principais estratégias de associações de classe, organizações de empresas e programas de governo. Hoje, estas iniciativas já estão sendo entendidas como sendo uma imposição do atual modelo econômico, de forma a permitir que as EPPs permaneçam competitivas e apresentem condições de crescimento (CAMPI, 1994).

Pretende-se, neste capítulo, discorrer sobre as formas ou modalidades de agrupamento que vêm ocorrendo no contexto das EPPs e sua relação com o conceito de alianças entre empresas. Este levantamento é fundamental para posicionar o método de organização coletiva a ser apresentado no Capítulo 4.

3.2 - Principais Modalidades Organizacionais Coletivas

A busca pela organização coletiva é sem dúvida um fato irrefutável, e as modalidades organizativas adotadas difundem-se rapidamente.

O trabalho de Silveira (1999) destaca-se pelo esforço em caracterizar estas modalidades, procurando identificar as que ocorrem com maior frequência na prática. O autor classifica as redes de EPPs em consórcios, condomínios, cooperativas, empresas de participação comunitária e núcleos setoriais.

Os consórcios foram mais bem identificados na aplicação dos distritos industriais italianos, onde têm apoio integrado da rede proporcionando ganhos em escala através da produção conjunta dos participantes do consórcio. A participação se dá tanto no processo produtivo como na promoção de ações conjuntas.

Os condomínios são outra forma de redes que tiveram sua origem na Alemanha nos condomínios de empresas de Munique (SCHLEDERER & HESS, 1995; apud SILVEIRA, 1999). Sua característica principal é a acomodação de várias empresas autônomas em um só complexo predial, sem que tenham alguma relação entre elas. Os benefícios deste tipo de agrupamento são o compartilhamento de alguns custos entre os participantes do condomínio, como secretaria, contabilidade, fotocópias, telefone, etc.

As cooperativas são outra forma de redes organizadas sobre bases pré-definidas, onde os cooperados têm direito de voto. No Brasil, a forma mais comum deste tipo de associação é agropecuária, até porque a legislação está bem amparada.

Daemon (1993) define cooperativas como sociedades que agrupam pessoas com a finalidade de realizar operações relativas à satisfação de necessidades

comuns. As cooperativas com um grau de organização desenvolvido são capazes de se destacar como uma concentração em comércio exterior.

As empresas de participação comunitária, citadas por Silveira (1999), são as de sociedade anônima de capital fechado, onde sua principal função é controlar empresas filiadas, praticando atividades comerciais ou industriais. Normalmente, se constituem no formato de *holdings*. Conceitos mais modernos, mas ainda em constante formulação, citam os Sistemas Produtivos Locais como a melhor forma de aplicação dos aglomerados.

São várias as formas adotadas pelas empresas para buscar o desempenho de atividades coletivas em favor de incremento em seu processo de crescimento e competitividade. As empresas podem desenvolver o processo de organização através de vários tipos de alianças, como associações, cooperativas, consórcios, condomínios e incubadoras. A título de esclarecimento e de embasamento para a formulação do método a ser proposto no Capítulo 4, estão descritos a seguir as principais modalidades atualmente praticadas pelas empresas na busca de vantagens competitivas. Ressalta-se que não existe uma modalidade exclusiva ou mais indicada. Para cada tipo de empresa ou situação vivenciada existe uma condição favorável a ser considerada e adotada. Pretende-se, também, identificar alguns aspectos característicos de cada uma destas modalidades, de forma a estabelecer os níveis de pertinência em relação ao objetivo desta dissertação.

Por serem recentes, muitas destas modalidades não possuem nem mesmo amparo jurídico e legal a ser considerado, e algumas nem apresentam condições de formalmente serem utilizadas por um grupo de empresas.

3.2.1 - Associações

Segundo Polônio (1998), Associativismo ou Ação Associativa é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para superar dificuldades e gerar benefícios comuns em nível econômico, social e político, sem finalidade lucrativa, com personalidade jurídica própria, caracterizando-se por:

- reunir duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas para a realização de objetivos comuns;
- ter seu patrimônio construído pela contribuição dos associados, doações, subvenções, etc.
- ter seus fins, podendo ser alterados pelos associados em Assembléia Geral;
- os seus associados deliberarem livremente em Assembléia Geral tendo, cada associado, direito a um voto;
- serem entidades de direito privado e não público;
- estarem constituídas de pessoas físicas, em alguns casos também de pessoas jurídicas, dirigidas por uma diretoria eleita, cujas funções estão subordinadas à vontade coletiva e democrática de seus associados e cristalizadas no seu Estatuto, aprovado em Assembléia Geral.

Os tipos comuns de Associações são as Filantrópicas, de Moradores, de Pais e Mestres, em Defesa da Vida, Culturais, Desportivas e Sociais, de Consumidores, de Classe, de Trabalho e Centrais de Compras.

Não é o modelo mais indicado para o caso de negócios entre empresas, onde a finalidade principal é o lucro. Algo que deve ser ressaltado neste caso particular é que o princípio associativo, ou colaborativo, que é primordial e merece o esforço dos empresários de EPPs quanto a sua assimilação e adoção como postura

empreendedora. Percebe-se que, mesmo antes de pensar em questões burocráticas, jurídicas e fiscais, os empresários de EPPs que se dão conta deste princípio se tornam mais aptos a formalizar suas relações de parceria e trabalho conjunto.

3.2.2 - Cooperativas

O método cooperativo se baseia na ação conjunta, no trabalho coletivo de indivíduos associados livremente para juntos promoverem ações na busca de melhores condições econômicas, sociais, morais e civis, que imbuídos de um sentimento mútuo de união de forças passam a prestar uma série de serviços, porém sem perspectiva de lucro (IRION, 1998).

O movimento cooperativo, da forma como foi concebido, está apoiado numa filosofia comum, ou seja, seu propósito é fazer vingar uma transformação pacífica, porém radical, das condições econômicas e sociais criadas pela busca desenfreada do lucro, por um serviço ao associado e pela ajuda mútua. Existe uma variedade de cooperativas que cabem tanto ao sistema capitalista quanto ao socialista. As cooperativas podem ser de consumo, de produção agrícola ou industrial, de pesca, de crédito, de trabalhadores, etc. No entanto, todas, segundo Rios (1998), têm três características básicas que as unificam: a propriedade, a gestão e a repartição. Trata-se de algo característico desse tipo de associação.

A legislação brasileira (lei 5.764 de 16/12/71) estabelece que as cooperativas sejam classificadas de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados. No Brasil, as primeiras cooperativas que surgiram foram de consumo (OCB, 2003).

A existência do cooperativismo é explicada pela necessidade de "unir" forças para superar obstáculos. O espírito de solidariedade é a base para este movimento, cujos princípios estão aliados à democracia e à necessidade de desenvolver uma ação educativa entre os cooperados. As cooperativas podem existir em qualquer sistema de governo e em qualquer ramo da produção. A única exigência é possuírem um objetivo comum: melhorar as condições do empreendimento e aumentar a renda de seus membros. Muitos países subdesenvolvidos não trabalham o conceito do cooperativismo porque as próprias dificuldades econômicas, políticas e sociais não propiciam o seu aparecimento.

A modalidade das cooperativas é, sem dúvida, uma das mais favoráveis à união de interesses entre os negócios de EPPs. Um fato que acaba tornando difícil sua expansão como modelo de organização é que esta modalidade parte da premissa que deve favorecer seus cooperados, e isto significa uma limitação imposta ao alcance dos negócios. Um exemplo bem sucedido de cooperativas, além daquelas tradicionalmente organizadas no setor agrícola, é o das cooperativas de médicos, onde os profissionais se associam para atender aos cooperados, e todos se beneficiam. Existe ainda muita controvérsia e confusão jurídica, tributária e fiscal quanto à organização de empresas privadas no modelo cooperativo.

3.2.3 - Consórcios

De acordo com a Agência de Promoção de Exportações – APEX, os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, de pequeno ou médio porte, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação, seja para um produto ou para uma cadeia produtiva (APEX, 2003). A definição de consórcio, segundo o

Dicionário Aurélio (1999), não condiz com as atuais formações, que define além da caracterização como um sistema de autofinanciamento de bens, conceitua como “a reunião ou associação de empresas, especialmente para a execução de um projeto de grande porte”. Daemon (1993) define os consórcios como cooperativas com formas de concentração, através da qual as empresas se unem mantendo as suas individualidades, possibilitando agregar uma oferta de maior dimensão, fazendo crescer o poder de negociação e aumentando a capacidade técnica e financeira. As cooperativas são utilizadas normalmente como formas de associação para o setor agrícola, enquanto os consórcios são direcionados para outros setores. Um dos princípios que regem os consórcios é o de prestação de serviços comuns a seus associados. São serviços como os de capacitação gerencial, produtiva e tecnológica, resultante do fato de que cada um dos associados deve estar no mesmo nível dos outros.

Reunidas em consórcios, essas empresas podem otimizar seus esforços de produção e comercialização. Em suma, os consórcios podem possibilitar às EPPs aumentar sua competitividade.

O grande número de EPPs industriais, que carecem de pessoal qualificado e com experiência em exportação, e que não dispõem de produtos cujos padrões de qualidade atendam às exigências dos mercados a que se destinam, é um dos principais problemas enfrentados pelas empresas na formação de consórcios. Aliados a esses fatores, a falta de informações sobre mercados externos, os horizontes de negócios restritos, e a falta de visão de oportunidades externas contribuem para vedar o acesso dessas empresas ao mercado externo (KOTLER, 1997).

Algumas das dificuldades de instalação dos consórcios são decorrentes de problemas com financiamento, das discrepâncias no tamanho das empresas, das dificuldades em definir linhas de produtos competitivos, do temor quanto à segurança de informações que as empresas consideram confidenciais, da incerteza quanto a mudanças futuras nas empresas participantes, da escassez de profissionais capacitados em gerência e marketing para conduzir as operações e os problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

A formação de consórcios é uma alternativa para a redução do alto índice de insucesso das EPPs, pois reduz custos, riscos e acima de tudo proporciona a realização de experiências em conjunto. Vale lembrar que o consórcio não é uma formação definitiva e não irá retirar a individualidade da empresa, somente irá fortalecer as relações com o mercado.

O consórcio pode estar voltado para o desenvolvimento de produtos de melhor qualidade, pode facilitar o acesso a mercados internacionais com um menor custo, pode preocupar-se simplesmente com a formação e promoção de uma marca regional para alavancagem internacional, levantar e pesquisar tendências tecnológicas para melhoria de produto. De acordo com Tomelin (2000), é difícil definir e classificar os consórcios, e a mesma autora conceitua como uma associação de pessoas físicas ou jurídicas criada para a satisfação de desejos próprios de caráter econômico. O consórcio pode ser voluntário, quando de constituição livre e coordenação da produção e ações comerciais; obrigatório quando sua constituição é imposta por alguma entidade pública, ou colaborativo, quando produz vantagem para um grupo na mesma situação em busca de um interesse comum.

3.2.4 - Incubadoras

O termo incubadora se refere à idéia de um ambiente controlado para dar suporte à vida. No contexto do desenvolvimento econômico, estas existem para apoiar a criação de empresas organizadas e lucrativas. Uma incubadora de empresas é, em seu conceito original, um arranjo interinstitucional com instalações e infra-estrutura apropriadas, criada para estimular e facilitar:

- a vinculação empresa-universidade (e outras instituições acadêmicas);
- o fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento;
- o aumento da vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio (além das instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, agências de fomento e financiamento – governamentais e privadas – instituições de apoio às micro e pequenas empresas – como o SEBRAE no Brasil – e outras).

A missão das incubadoras (MEDEIROS, 1992) é a de fornecer serviços e recursos compartilhados, em termos de profissionais competentes, instalações adequadas e infra-estrutura administrativa e operacional à disposição das empresas incubadas. Destinam-se a criar um ambiente favorável ao surgimento e à consolidação de novos empreendimentos, por meio de objetivos específicos para estas iniciativas:

- fornecer apoio técnico e gerencial às empresas incubadas;
- promover e acelerar a consolidação de empresas;
- estimular o espírito empreendedor;
- desenvolver ações associativas e compartilhadas;
- reduzir custos para o conjunto de empresas e seus parceiros;
- buscar novos apoios e parcerias para as empresas;
- divulgar as empresas e seus produtos e participar de várias redes.

Apoiadas nos princípios do colaborativismo e valorizando a parceria entre empresas e demais agentes envolvidos, as incubadoras servem de suporte a vários tipos de empresas, como as de base tecnológica para empresas com forte conteúdo tecnológico, as voltadas para o desenvolvimento econômico dos setores tradicionais da economia como têxtil, calçados e agricultura e as mistas que abrigam ambos os tipos de empresas.

Percebe-se que este modelo de aproximação de EPPs apresenta uma valiosa oportunidade para a criação de condições favoráveis ao fortalecimento dos princípios do colaborativismo. Ao passarem por este processo de incubação as EPPs, além de usufruírem a infra-estrutura, podem aproveitar a rede de relacionamentos para desenvolver ações conjuntas e de interesse de todas as empresas afiliadas à incubadora.

3.2.5 - Condomínios

Diferentes das incubadoras, os condomínios se propõem a oferecer basicamente a infraestrutura mínima para funcionamento de EPPs. São formados, em sua grande maioria, por empresas multisetoriais não concorrentes entre si. Geralmente, são apoiadas por prefeituras e possuem uma administração central que oferece os serviços básicos como aluguel, condomínio, luz, telefone, serviços de contabilidade, etc.

A exemplo do modelo anteriormente apresentado, o das incubadoras, ressalta-se que os condomínios também representam uma opção viável para o incentivo ao trabalho colaborativo entre empresas. O fato das empresas estarem próximas e compartilhando diversos recursos favorece a mudança de estratégias visando o crescimento e fortalecimento das empresas envolvidas no condomínio.

A Figura 2 apresenta um quadro resumo com as principais características de cada modalidade estudada anteriormente e como estas se aplicam a grupos de EPPs.

MODALIDADES DE ORGANIZAÇÃO COLETIVA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	APLICABILIDADE AOS GRUPOS DE EPPs
Associações	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir duas ou mais pessoas; • Não apresentar fins lucrativos; • Entidades de direito privado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se aplicam às finalidades empresariais, onde existe a prerrogativa do lucro.
Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Buscam promover ações de melhoria das condições econômicas e sociais de seus cooperados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada pela condição imposta pela necessidade de estar cooperado para ser beneficiado. • Existem controvérsias jurídicas, fiscais e tributárias para sua aplicação em grupos de empresas.
Consórcios	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser caracterizados como associação entre empresas com finalidades específicas e com prazos determinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • É uma modalidade apropriada para envolvimento entre EPPs; • Apresenta-se a necessidade da melhor organização das empresas para o melhor funcionamento dos consórcios.
Incubadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos criados para favorecer empresas iniciantes através de orientação em gestão de negócios e tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se constitui como modelo de organização coletiva, mas favorece o contato com as empresas, por estas encontrarem-se ocupando a mesma área física.
Condomínios	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos criados para oferecer condições de infraestrutura coletivas e a menor custo para as empresas participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Semelhantes às incubadoras, os condomínios se prestam para facilitar o funcionamento das empresas através do compartilhamento dos recursos, favorecendo indiretamente a aproximação entre as EPPs.

Figura 2 – Principais modalidades organizativas

Percebe-se, através da pesquisa, que estas várias modalidades de organização coletiva de empresas podem ou não ser adotadas por grupos de EPPs. Um fato marcante, observado na pesquisa, é a falta de entendimento jurídico sobre a recomendação de quais destas modalidades é mais ou menos apropriada para o caso dos grupos de EPPs.

Seguindo na mesma linha de pesquisa, apresenta-se a seguir outra modalidade organizativa para grupos de EPPs, as redes de empresas. Objetiva-se esclarecer o que são as redes e como funcionam no caso das EPPs.

3.3 - A Criação de Redes de Empresas

A busca de parceiros externos para alavancar o desenvolvimento e o crescimento é particularmente importante para as EPPs, que dispõem de recursos humanos, financeiros e técnicos limitados. Para contornar essas restrições, elas devem desenvolver uma interatividade com seu ambiente e tornarem-se capazes de captar recursos externos. Trata-se aqui de adquirir “ativos complementares” e de desenvolver uma estratégia baseada não apenas nas suas competências internas mas também na exploração de competências disponíveis no seu ambiente externo. O fortalecimento das estruturas organizacionais internas e produtivas por meio da melhor relação com atores externos que podem proporcionar uma melhoria em suas competências leva à necessidade de cooperação e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de redes.

Dentre muitas definições de redes existentes, uma que se destaca considera a rede como um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares (ZALESKI, 2000). Esta

definição coloca a cooperação, nas suas mais variadas formas e para as mais diversas finalidades, como o conceito central na formação de uma rede.

Porter (1999) é o autor que descreve com mais clareza o funcionamento das redes de empresas. Na sua visão, considera redes como sendo *clusters*, ou aglomerados.

Optou-se por explorar um pouco mais sobre esta formação, pois é a que possui exemplos mais claros e casos descritos com maior confiabilidade. Aglomerados, segundo Porter (1999), são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições como universidades, órgãos públicos e associações comerciais.

Iniciativas de êxito competitivo em determinadas áreas de negócios, os aglomerados são um exemplo de como as economias nacionais, regionais, estaduais e municipais podem lograr êxito ao adotarem esta forma de relacionamento.

O conceito de aglomerados constitui-se como uma nova forma de pensar as economias, apontando para a organização e atuação coletiva das empresas na busca pelo aumento da competitividade. As empresas têxteis do estado da Carolina (USA), as automobilísticas do sul da Alemanha ou as de calçados na Itália, são exemplos de algumas formações de aglomerados. (PORTER, 1999) distingue as formas de cooperação entre as empresas através do grau de complexidade em suas relações e objetivos, que podem ser:

- Transações complementares quando se percebe que os custos das transações são menores que os custos internos da mesma operação. É uma forma simples de cooperação, mas aumenta de complexidade na medida em que passam a

- envolver programação da produção, transferência de tecnologia, formação conjunta de recursos humanos e integração de mercados exteriores;
- Grupos organizados em torno de um núcleo comum quando se formam relações estáveis e há divisão de trabalho entre as organizações. A empresa núcleo atua no mercado global e coordena redes no mercado interno;
 - Empresas com descentralização independente quando constituem um distrito, são formadas por pequenas empresas especializadas, que interagem voluntariamente, facilitando inovações. Resultam em redes com grande flexibilidade;
 - Cooperação e coordenação transaccional quando as organizações se associam para promover a pesquisa, produção e comercialização, formando redes. Os acordos proliferam em várias direções, permitindo que as empresas tenham condições de interagir em vários projetos relacionados ou não entre si.

Além do conceito de redes apresentado por Porter, existem outras modalidades (NETO, 2000) que podem ser entendidas como redes:

- As relações do tipo *keiretsu* japonesas são alianças verticais entre as grandes empresas e seus vários fornecedores. Geralmente, a empresa maior adquire uma parcela minoritária (5% a 15%) de um fornecedor - não por razões financeiras, mas por razões empresariais. As duas organizações passam a atuar juntas numa parceria estratégica para um ganho mútuo. É a formalização do comprometimento de um parceiro com o sucesso do outro;
- As alianças de franquia têm sido bem sucedidas onde quer que sejam utilizadas. Nos Estados Unidos, por exemplo, obtém êxito na formação de novas empresas, freqüentemente com uma taxa de sucesso de 90%, analisados os 5 anos após o início do negócio. Este sistema de aliança tem sido a estrutura empresarial

americana mais exportável na última década (KANITZ,1995), com resultados igualmente bem sucedidos, em países tão diferentes como a França, Japão, Tailândia, Brasil e Rússia.

Muitas são as variáveis intervenientes no processo decisório da estratégia de crescimento de uma EPP. Porém, dois aspectos importantes, que muitas vezes interferem na decisão dos administradores e que podem retardar o reconhecimento da oportunidade de formar uma aliança ou estabelecer posição em uma rede, dizem respeito a conceitos antiquados e à falta de informação sobre o assunto.

Primeiro que a competição, tradicionalmente, tem sido pensada como a antítese da cooperação. Só recentemente os estrategistas e estudiosos reconheceram quão poderosa pode ser a estratégia da cooperação no ambiente da competitividade. É comum encontrarem-se situações em que a aliança de empresas congêneres é a melhor estratégia para o crescimento de ambas. Essa forma de ação conserva o capital e a energia das empresas, enquanto buscam forças para enfrentar os competidores em seus mercados. Um competidor forte, que já desfruta de uma posição vantajosa em seu próprio mercado, pode tornar-se um grande aliado.

Segundo, que as alianças utilizam métodos singulares de administração, os quais são pobremente conceituados, raramente compartilhados e quase nunca ensinados. Geralmente, os administradores aprendem através da tentativa-e-erro. Empreendedores experientes tendem a transmitir listas de orientação ou, quando muito, repassam apenas verbalmente algumas técnicas (TJOSVOLD, 1993), não gerando as necessárias oportunidades de reflexão e aprofundamento do tema.

A formação das redes de negócios para as EPPs representa um ganho de competitividade, onde cada empresa adquire melhores condições de sobrevivência e

contribui com o desenvolvimento regional, aumentando ainda mais as suas chances de sucesso.

Estas redes acabam sofrendo um novo conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente que estão inseridas, das características da região, das políticas governamentais existentes, do envolvimento das pessoas, da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores. Na constituição das redes, podem ser adotadas várias das modalidades já estudadas, como os consórcios, as cooperativas, ou as parcerias em forma de *joint ventures*.

Procurando-se exemplificar as iniciativas de busca da organização coletiva das EPPs, conceituadas anteriormente, apresenta-se nos próximos tópicos alguns exemplos de como outros países vêm obtendo resultados positivos ao adotarem políticas de fomento à formação das alianças empresarias entre EPPs.

3.4 - Exemplos de Utilização do Conceito de Redes no Mundo

Comparadas com as experiências internacionais, as iniciativas brasileiras para adotar a cultura do colaborativismo, sejam elas através das redes de empresas ou outra modalidade organizativa, ainda encontram-se na fase embrionária, onde buscam a definição dos melhores modelos e métodos para a organização de ações conjuntas entre EPPs. Uma breve pesquisa do que vem acontecendo no mundo apresenta o nível de evolução em que se encontram alguns dos países de maior destaque neste contexto. Ressalta-se que o objetivo desta pesquisa é basicamente exploratório, e não visa identificar o modelo que mais se adequaria à condição das EPPs nacionais, mais sim busca identificar alguns subsídios importantes para o alcance do objetivo desta dissertação.

3.4.1 - O Japão como Destaque na Formação de Alianças

Segundo Koike (1992), a cultura comercial japonesa é rica em alianças empresariais formais e informais. Fundamentalmente, os japoneses dinamizam dois tipos de alianças:

- as alianças formais, chamadas de *keiretsu*;
- as alianças informais, chamadas de *shudan*.

As alianças do tipo *keiretsu* possuem uma situação legal formal. Essencialmente, são procedimentos estruturais orientados verticalmente para produtos complexos, como automóveis e eletrônicos. Elas necessitam do controle centralizado da empresa e, ao invés de confiar no informal, necessitam de uma coordenação bastante rígida para a tomada de decisão. A empresa-cabeça de uma *keiretsu* dirige as afiliadas – que não são subsidiárias -, as quais suprem a empresa maior com peças, financiamentos e comercialização.

Neto (2000) ressalta que a diferença fundamental entre a aliança do tipo *keiretsu* e as alianças americanas é que os vínculos estabelecidos entre parceiros americanos não são estruturados de modo tão apertado (rígido e próximo) quanto entre os que as empresas japonesas estabelecem entre si. Isto dá aos japoneses uma vantagem, no sentido de que tornam mais fácil a execução de manobras estratégicas e táticas. As estreitas relações pessoais entre altos executivos no Japão, um fator fundamental do sucesso da empresa japonesa, são um elemento importante no funcionamento das alianças japonesas.

As alianças do tipo *shudan* são constituídas sobre bases amplas, onde grupos informais são montados para atuar no comércio, indústria, finanças e no setor de imóveis. Os diretores da aliança são os próprios proprietários das empresas aliadas.

Esse tipo de parceria demonstra um envolvimento mútuo (não o controle) de uma empresa no negócio da outra, com uma coordenação política e estratégia informal.

Assumindo uma grande variedade de relações, as alianças do tipo *kelretsu* e *shudan* são partes integrantes da maioria das empresas japonesas, para as quais representam uma ótima oportunidade de acesso, tanto a recursos adicionais, quanto a relações de trabalho.

Nesses dois tipos de alianças, verifica-se um estreitamento nas relações de trabalho dos altos escalões das empresas envolvidas, onde o benefício mútuo é mais bem compreendido. Em ambos os casos, o tipo de controle exercido leva à forma de coordenação, não à subserviência.

Para a realidade das EPPs nacionais, o modelo Japonês apresenta duas situações, onde uma é exemplar, pois a premissa de que a negociação deve ser feita pelo alto escalão é perfeitamente viabilizada no caso das EPPs, pois geralmente é o proprietário quem conduz as negociações. Já a barreira cultural, onde procura-se obter a confiança mútua se mostra como um grande desafio para as EPPs nacionais, pois como visto no Capítulo 2, os empresários brasileiros não apresentam, ainda, a cultura do trabalho coletivo totalmente assimilada. Isto nos acena para o fato que trabalhos desta natureza demandam tempo (longo prazo) para sua efetivação.

3.4.2 - A Condição Americana Oferecida às EPPs

As redes americanas são novas. Dependem fortemente dos *Brokers*, ou agenciadores e coordenadores da relação entre empresas, de modo que as redes são formadas em torno deles, das instituições a que eles pertencem ou se originaram, como agências de desenvolvimento econômico, universidades e outras.

A cooperação para produção não é tão comum no modelo americano, destacando-se muito mais as ações focadas na prestação de serviços. As redes americanas começaram nas indústrias que trabalham por grandes demandas como as metalúrgicas, as moveleiras, as de confecções, as de plásticos e as eletromecânicas.

O processo de construção dessas redes assemelha-se ao modelo Dinamarquês (DAEMON, 1993), onde as redes assumem diversas formas, sob o aspecto legal, porém muitas são corporações sem fins lucrativos, dirigidas por um Conselho de Diretores constituído por membros das firmas participantes.

Existe um programa de fomento à criação e manutenção das redes americanas chamado bolsa-desafio (HILL, 1992) o qual é mantido pelo estado e pelas empresas membros e que é elemento chave, fundamental para a sobrevivência destas redes. A justificativa para isto é simples, pois uma vez que implementaram esquemas bem sucedidos onde obtêm economias de escala, estas redes se desfazem, assemelhando-se a definição do modelo de consórcio.

3.4.3 - O Exemplo do Norte da Itália

Até 1999 existiam na Itália 384 formações configuradas dentro da lei dos consórcios, representando em 1998 cerca de 12% das exportações italianas. Setenta e cinco por cento dos consórcios estão localizados no norte da Itália, principalmente nas regiões de Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Vêneto (CASAROTTO, 1999).

As redes italianas são as mais avançadas do mundo. São consideradas ideais, sendo altamente flexíveis e eficientes. Dentro dos aspectos que mais contribuem para que as redes funcionem, destacam-se:

- A descentralização da coordenação: em cada rede formada dentro de um setor industrial, uma empresa assume o papel de líder, planejando e coordenando os esforços. É a empresa líder que detém o contrato com o mercado, investe proporcionalmente a maior parte do capital e assume os maiores riscos. No entanto, essa empresa não tem, por força de contrato, poder para controlar as demais empresas integrantes da rede. As relações interorganizacionais são baseadas na confiança, não existindo contratos formais, os custos transacionais são reduzidos;
- A condição estrutural que forma as redes: uma empresa torna-se líder por ter imaginado um novo produto ou desenho, ou por ter as conexões com o mercado final. Tal empresa não é maior, necessariamente, que suas parceiras na rede. É comum que a empresa líder em uma rede seja sub-contratada em outra. Entretanto, algumas empresas jamais lideram uma rede porque possuem apenas capacidade para serem sub-contratadas. Uma posição em determinada rede é conquistada em um ambiente competitivo. Essa atmosfera competitiva incentiva as EPPs italianas a melhorarem continuamente. Uma empresa atua em diferentes redes ao mesmo tempo. Dificilmente uma empresa dedica toda sua capacidade produtiva a um só projeto, de modo que o sistema utiliza eficientemente toda a capacidade produtiva. O que em uma empresa integrada seria *slack* (excesso de capacidade) no modelo Italiano é redistribuído entre as atividades de diversas redes;
- A condição geográfica: em geral as redes de uma indústria concentram-se em uma mesma área geográfica, formando Distritos Industriais com poder econômico considerável. A proximidade é importante no sistema italiano, porque permite encontros e comunicação face-a-face que facilitam a promoção de confiança. Em

alguns casos, as redes desenvolvem-se em torno de um Centro de Serviço, como as redes da indústria de vestimentas em torno do CITER na cidade de Capri (CASAROTTO, 1999);

- O papel dos centros de serviço: os Centros oferecem serviços pelos quais os membros da rede estejam dispostos a pagar. A maioria dos associados ao Centro são EPPs que, de outra maneira, não teriam como pagar pelos serviços prestados. Desse modo, as empresas podem se concentrar em identificar oportunidades para a formação de redes que sejam bem sucedidas;
- O papel do *Broker* no modelo italiano: no modelo italiano, o *Broker* é desnecessário, porque a confiança entre as empresas já atingiu um nível tal que permite a essas tratarem diretamente umas com as outras. Além disso, muitos empreendedores foram trabalhadores em uma mesma empresa líder que se desintegrou, de modo que as conexões entre eles são facilitadas (HILL, 1992).

3.4.4 - Redes Dinamarquesas

As redes dinamarquesas não são tão avançadas quanto as italianas, mas têm um mérito próprio: testaram e aprovaram o conceito de redes em um ambiente cultural diferente e na ausência de concentração geográfica de EPPs por setores industriais. A economia dinamarquesa fundamenta-se nas EPPs. Metade de todas companhias possuem menos de 50 empregados (HILL, 1992), que trabalham em EPPs especializadas e constituem 98% da força de trabalho do país. Sendo uma nação pequena (em torno de 6 milhões de habitantes) possui basicamente dois patrimônios: população educada e EPPs. Assim, o governo adotou duas políticas para desenvolver esse patrimônio: (i) investir em pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia: e (ii) desenvolver redes flexíveis (HILL, 1992). Em

nenhum outro país um programa de formação e desenvolvimento de redes flexíveis teve uma escala maior. O Ministério da Indústria e Comércio dinamarquês começou, em maio de 1989, um programa de 100 milhões de dólares para a construção de redes, cujo primeiro passo consistiu da escolha e treinamento de vários gerentes para a função de *Broker*. As redes começaram a ser formadas a partir de 1989 e, segundo Cameron (1993) foram um sucesso, apresentando indicadores do tipo:

- 42% aumentaram as vendas;
- 67% reduziram custos;
- 75% entendem que se tornaram mais competitivos;
- 94% continuariam a cooperar após o fim dos subsídios.

O programa dinamarquês fundamentou sua linha de ação em duas etapas principais: a) publicidade e treinamento de *Brokers* e; b) assistência financeira direta às redes. Os setores influenciados foram turismo, manufaturas e serviços ambientais. O Modelo Dinamarquês ficou conhecido como Modelo de Oferta Forçada (HILL, 1992), necessitou de pesados investimentos governamentais para estimular o mercado geral das pequenas e médias empresas.

Estes exemplos bem sucedidos são apenas uma pequena descrição de muitas outras iniciativas que vêm acontecendo ao redor do mundo. Não obstante desta situação, no Brasil, como já citado anteriormente, apesar de se estar num estágio embrionário, já existem várias iniciativas em andamento que reforçam e encorajam qualquer intenção de abordar o tema da organização coletiva de EPPs.

A seguir, com o intuito de estruturar o método a ser proposto no Capítulo 4, procurou-se identificar as principais iniciativas no Estado de Santa Catarina, visando promover a organização coletiva de EPPs, no sentido de melhorar suas condições competitivas.

3.5 - As Experiências Catarinenses na Aproximação de EPPs

É importante que se resgate e se promova a divulgação de experiências voltadas ao apoio e organização das EPPs que vêm dando certo no País. Algumas delas apresentando inclusive resultados altamente positivos, permitindo a grupos de EPPs a conquista de novas posições e estruturação de ações voltadas ao crescimento das empresas.

Os projetos e programas a seguir apresentados contam, além do empenho dos empresários, com a participação e envolvimento de entidades representativas de classe, do Sebrae, dos órgãos públicos, e de outros parceiros que juntos ou isoladamente fornecem as condições básicas para a estruturação das EPPs. Destes projetos, os que se destacam pela amplitude e abrangência estão descritos a seguir.

3.5.1 - Projeto Empreender

Criado em 1991 a partir de uma iniciativa liderada pelo cônsul Carlos Renaux, então presidente da Associação Comercial e Industrial de Brusque (SC), que buscou inspiração no modelo associativista alemão da HWK (Câmara de Artes e Ofícios da Alta Baviera) (SEBRAE-SC, 2003), procura organizar as EPPs em núcleos setoriais, como forma de romper seu isolamento. É um conjunto de ações a serem desenvolvidas, cujo objetivo é o desenvolvimento e fortalecimento das EPPs, através do associativismo.

O Projeto Empreender começou a ser desenvolvido em Santa Catarina, através de parcerias entre ACIs - Associações Comerciais e Industriais e Associações de Micro e Pequenas Empresas AMPEs, onde envolve a participação em torno de 5,5 mil empresas, distribuídas em 390 núcleos setoriais, espalhados por mais de 100 municípios de todas as regiões do Estado.

Ao longo da última década, graças à atuação decisiva do Sebrae Nacional, que investiu no treinamento de consultores, técnicos e executivos de entidades empresariais, o projeto espalhou-se por praticamente todo o país, favorecendo a criação de novos empregos e permitindo a mudança da realidade econômica e social de muitos municípios, a partir do desenvolvimento e do fortalecimento das EPPs por meio do associativismo (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2002).

Atualmente, o projeto se encontra em 26 estados, atingindo 840 municípios num total de 4.051 núcleos, beneficiando 43.683 EPPs. O projeto acontece através de duas ações principais:

- Formação de núcleos setoriais fundamentalmente constituídos por micro e pequenas empresas (EPPs);
- Apoio à profissionalização das associações empresariais (ACIs e AMPEs), que abrigarão os núcleos criados, na representação dos interesses e prestação de serviços aos seus associados.

O objetivo maior do projeto é fortalecer e perenizar as EPPs, através do associativismo, contribuindo com o desenvolvimento sócio-econômico dos municípios, uma vez serem elas as maiores geradoras de emprego, ocupação e renda.

Tendo em vista as altas taxas de mortalidade das EPPs, resultado do aumento da exigência de competitividade empresarial via ampliação da concorrência, através do Projeto Empreender é possível não só identificar as reais oportunidades de melhoria apresentadas pelas EPPs, a partir dos núcleos, mas também o fornecimento de serviços de capacitação (consultoria e treinamentos) a um menor volume de investimento, permitindo o acesso ao principal insumo de qualquer organização empresarial - o conhecimento.

Os principais resultados obtidos com o Projeto Empreender estão descritos a seguir :

- Organizar setorialmente, a médio prazo, todos os segmentos das EPPs, através da criação de núcleos setoriais específicos;
- Identificar, através dos núcleos setoriais, as reais demandas setoriais por serviços profissionais, nos níveis formação profissional, informação e gestão;
- Desenvolver e formatar soluções em capacitação, voltadas a atender as necessidades das EPPs, ampliando a sua competitividade;
- Auxiliar o desenvolvimento das Associações Empresariais no sentido delas melhor representarem e atenderem aos interesses empresariais;
- Consolidar o processo de formação de redes de apoio às EPPs, visando facilitar-lhes o acesso ao crédito, à informação e a formação profissional.

O Projeto Empreender é, sem dúvida, a iniciativa mais bem sucedida no sentido de criar as condições iniciais para a aproximação das EPPs. Seu mérito é inquestionável, e sua manutenção é fator determinante para qualquer iniciativa que busque promover ações colaborativas ou formação de alianças entre empresas.

Sua principal deficiência, constatada ao longo dos anos em que o projeto está em execução é a manutenção do interesse das EPPs integrantes dos núcleos setoriais. Isto porque, a partir de determinado estágio de desenvolvimento do núcleo, as atividades passam a não mais agregar valor às EPPs. Falta objetividade e um programa mais bem estruturado de evolução de ações concretas destinadas ao fortalecimento das empresas participantes. Esta é uma das oportunidades de melhoria identificadas e tratadas como objetivo desta dissertação.

Ao apresentar o modelo de organização coletiva de EPPs no Capítulo 4, especial referência será dada à interface que se pretende criar entre o que já foi

conquistado pelo projeto empreender e o avanço para uma estrutura organizada no sentido de agregar valor ao negócio das EPPs e também das entidades participantes do projeto empreender.

3.5.2 - Programa Capacitação de Fornecedores e Redes

É um programa com a finalidade de desenvolver, capacitar e fortalecer Redes Verticais (Grandes Empresas e seus fornecedores e distribuidores) (SEBRAE-SC, 2003). Busca promover a capacitação gerencial e tecnológica das EPPs fornecedoras e distribuidoras das Grandes Empresas, visando torná-las competitivas e conseqüentemente mais qualificadas.

O programa disponibiliza, de forma integrada, soluções customizadas do SEBRAE e de seus parceiros, a partir de diagnóstico de necessidades e expectativas da grande empresa e de seus fornecedores e distribuidores.

As principais ações desenvolvidas durante o programa de capacitação de fornecedores são a negociação, a identificação e definição dos fornecedores participantes, o diagnóstico, a contratação dos serviços e a execução do plano de ação.

Como exemplo, estão relacionadas a seguir algumas empresas que já se beneficiaram deste programa:

- BS Continental: capacitação de cento e vinte STAs (Serviços Técnicos Autorizados);
- Gradiente: capacitação da rede de Assistência Técnica;
- Renner DuPont: capacitação de distribuidores (11) do setor de repintura automotiva, focando Marketing e Finanças;

- Syngenta: capacitação de distribuidores da empresa Syngenta, fabricante de defensivos agrícolas.

Pode-se observar que este programa do Sebrae, apesar de não ter como objetivo principal a organização coletiva das EPPs, contribui para isto de forma determinante. Partindo da premissa de que só as EPPs atuantes como fornecedoras de grandes empresas podem ser atendidas pelo programa, e que este atendimento visa, acima de tudo melhorar a eficiência como as EPPs se relacionam com seus clientes, está também promovendo o aperfeiçoamento das EPPs e conduzindo-as para uma atuação coletiva. Isto ocorre pois grande parte das ações desenvolvidas são organizadas de forma coletiva, apesar do objetivo ser individual.

3.5.3 - Programa de Competitividade Setorial

O Programa de Competitividade Setorial tem como objetivo central conduzir grupos setoriais de pequenas empresas à competitividade mercadológica em suas áreas de atuação.

É um programa que contempla um conjunto de soluções integradas na área de Tecnologia, Gestão de Custos, Qualidade Total, Empreendedorismo e outras soluções de modernização que proporcionam às empresas a oportunidade de se reestruturarem e aumentarem seu poder competitivo (www.sebrae-ssc.com.br).

O programa é aplicado a grupos de empresas idealmente entre 10 e 15. Os segmentos-alvo são grupos de empresas organizados e ativos, a exemplo dos núcleos setoriais do Projeto Empreender, na área da indústria, do comércio e de serviços.

O programa é fundamentado na metodologia de Prospecção Empresarial. Após 5 semanas de rodadas de visitas nas empresas de um mesmo setor a Prospecção apresenta três resultados bem definidos:

- Relatório de impacto empresarial: além de outras informações, registra o desempenho do setor e também o desempenho individual e confidencial das empresas quanto à gestão organizacional, gestão da qualidade, gestão da produção, etc.;
- Sistema de gestão focado em custos, que é fundamentado num software de formação de preço e venda, e que apresenta uma forma simples, didática, segura e personalizada, além de outras informações, a lucratividade de cada produto, a composição de custos, a adequação do mix de produtos, etc.;
- Fundamentado nas oportunidades de melhorias apresentados no Relatório de Impacto Empresarial na análise do Sistema de gestão focado em Custos, propõe-se um programa sob medida que visa a competitividade das empresas envolvidas. Esse programa é de longa duração, da ordem de 12, 18 ou 24 meses, e nele se inclui produtos e serviços do SEBRAE e de terceiros.

Este programa é o que melhor orienta a estruturação do método a ser proposto no Capítulo 4. Usa como ponto de partida os núcleos do Projeto Empreender, procura trabalhar com ferramentas sistematizadas para a definição de prioridades e orientação de ações conjuntas organizadas para as empresas participantes.

Por ser um programa recente, ainda não dispõe de resultados suficientes para apresentar os benefícios obtidos pelas empresas sob esta nova ótica das ações coletivas. A exemplo do Projeto Empreender, ao se apresentar o método para

atendimento coletivo de EPPs no Capítulo 4, será dada especial atenção a este programa desenvolvido pelo Sebrae.

3.5.4 - Agências de Desenvolvimento Regional - ADR

As Agências de Desenvolvimento Regional são estruturas mínimas, profissionalizadas, que coordenam as ações dos diversos atores no processo de desenvolvimento, necessárias para que os projetos identificados como prioritários regionalmente sejam desenvolvidos e executados. A constituição das mesmas é, pois, um passo de grande contribuição para que se inicie ou se acelere o processo de desenvolvimento.

O objetivo geral do programa é apoiar a constituição de Agências de Desenvolvimento Regional, que possam estabelecer as ações técnicas de suporte necessárias ao desenvolvimento da região, bem como os processos estratégicos definidos pelos Fóruns (FORUNCAT, 2003), sendo validadas, originadas e controladas pelos mesmos.

Além deste, busca também capacitar as Agências de Desenvolvimento Regional, através de processos de apoio à elaboração e execução de projetos identificados como prioritários e promover a articulação entre Fóruns Micro Regionais, suas estruturas técnicas de intervenção e a estrutura de governo (estadual e federal) na região.

O método para a formação das ADRs consiste em seis ações gerais, a serem executadas (SEBRAE-SC,2003), sendo elas: contratualização institucional, qualificação técnica, elaboração de sistema integrado de informações, qualificação institucional, seminários micro-regionais e seminário de encerramento.

A complexidade do mundo atual faz com que cada projeto conte com a habilidade de várias instituições - entidades de suporte (públicas e privadas, com destaque para o Governo). Num projeto de valorização territorial baseado no vinho, por exemplo, devem participar instituições de pesquisa e extensão agrícola, de apoio gerencial, bancos de fomento, prefeituras, associações empresariais, etc., cada uma com sua competência. A ADR deve exercer o papel de gerente do projeto.

Estas instituições têm o compromisso de envolvimento no processo no sentido de disponibilizar informações e recursos que possibilitem a atuação das Agências. São as universidades, as associações de municípios, centros de pesquisa, bancos de desenvolvimento, o Sebrae, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Integração ao Mercosul - SDE, os Fóruns Regionais, a Fiesc, as associações comerciais e industriais e as associações de micro e pequenas empresas locais. Como resultados pode-se elencar:

- Estrutura Coordenada de Atores Regionais;
- Equipes Técnicas com capacidade de intervenção;
- Capacidade diferenciada de captação de recursos;
- Sistemática para Priorização de Projetos;
- Desenvolvimento e Gerenciamento de Projetos Interinstitucionais.

E os benefícios oriundos dos resultados descritos são:

- Melhoria sistêmica da coesão social e econômica do território, com a possibilidade da criação de uma rede Estadual de ADRs;
- Aumento do nível da governabilidade do território e contribuição para uma mais eficaz modelização da governação, advindo da possibilidade das entidades de suporte (públicas e privadas, com destaque para o Governo) contribuírem de forma decisiva para a estruturação de plataformas técnicas regionais de raiz

interinstitucional, que atuem nas micro regiões como entidades de promoção da qualidade e coesão econômica, social e empresarial;

- A possibilidade dessas entidades de suporte poderem começar a contar com estruturas capacitadas que, embora autônomas, atuem como desmultiplicadores de processos e projetos que necessitam ter parcerias técnicas micro regionais, no sentido de ganhos de valor agregado institucional e técnico.

Estas estruturas estão sendo implementadas, e ainda não apresentam resultados práticos. São de vital importância para as iniciativas de organização coletiva de EPPs, pois permitem a consolidação de aspectos políticos regionais, fundamentais para o envolvimento e organização da participação das entidades e pessoas interessadas em proporcionar melhores condições às EPPs .

3.5.5 - Programa SEBRAE Desenvolvimento Local

O Programa SEBRAE Desenvolvimento Local é um produto do SEBRAE especialmente desenhado para atuar no apoio a programas de promoção do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável - DLIS, como vetor de sustentabilidade econômica (SEBRAE-SC,2003).

O Programa busca despertar e incentivar o empreendedorismo, apoiar e expandir empreendimentos individuais e coletivos já existentes, indicar novas oportunidades de negócio e criar ambientes favoráveis ao surgimento de novos empreendimentos que gerem empregos ou ocupações produtivas, renda e riqueza para as populações de localidades com baixos índices de desenvolvimento.

O Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS é um novo modo de promover o desenvolvimento que possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades imediatas, de descobrir ou

despertar suas vocações locais, de desenvolver suas potencialidades específicas e de fomentar o intercâmbio externo aproveitando-se de suas vantagens comparativas locais.

O Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável está sendo considerado como uma estratégia inovadora, uma via possível para a melhoria da qualidade de vida das populações e para a conquista de modos de vida mais sustentáveis. O DLIS é uma nova forma de compreender o desenvolvimento como um modo de promover a qualidade de vida para as pessoas (desenvolvimento humano), todas as pessoas (desenvolvimento social), aquelas que vivem hoje e as que viverão no futuro (desenvolvimento sustentável).

O processo para implantação do DLIS nas comunidades passa pelos seguintes passos:

1. Mobilização, sensibilização e capacitação da comunidade local;
2. Constituição de um Fórum, Conselho ou Agência de Desenvolvimento Local;
3. Escolha de uma Equipe Gestora Local;
4. Elaboração de um Diagnóstico Participativo Local;
5. Construção de uma Visão de Futuro que identifique os vetores de sustentabilidade do desenvolvimento local;
6. Formulação de um Plano de Desenvolvimento Local;
7. Definição e negociação de uma Agenda Local;
8. Celebração de um Pacto de Desenvolvimento Local;
9. Monitoração e avaliação da agenda local.

Os principais resultados advindos da implantação das DLIS podem ser:

- A comunidade local consciente, motivada, mobilizada e organizada para planejar e gerenciar, de forma compartilhada, o desenvolvimento local;

- Condições favoráveis para a convergência e integração das ações de organizações governamentais e não-governamentais no município;
- Fórum, Conselho ou Agência de Desenvolvimento Local constituído e instalado;
- Equipe Gestora Local escolhida e atuando;
- Diagnóstico Participativo Local realizado;
- Visão de Futuro e vetores de sustentabilidade do desenvolvimento local definidos;
- Plano de Desenvolvimento Local elaborado;
- Agenda Local definida, negociada, pactuada e em execução;
- Projetos de novos empreendimentos em execução;
- Empreendedores capacitados;
- Oferta de microcrédito viabilizada;
- Oferta de produtos e serviços do SEBRAE disponível na localidade;
- Adaptação, criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços do SEBRAE, de acordo com as demandas das localidades.

A primeira etapa do DLIS foi desenvolvida em parceria com o Ministério da Casa Civil do Governo Federal através do programa Comunidade Ativa nacional e do Governo do Estado de Santa Catarina através do Comunidade Ativa Estadual. Os critérios que definiram a participação dos municípios foram elaborados pelo Comunidade Ativa. O município que desejar fazer parte do projeto deverá entrar em contato com o Comunidade Ativa Estadual.

Nos municípios onde o programa está sendo desenvolvido, a participação das pessoas se dá através do fórum de desenvolvimento local. Para ter acesso ao fórum dever-se-á procurar a equipe gestora para obter maiores informações.

Assim como no caso das agencias de desenvolvimento, este programa tem como objetivo fundamental trabalhar em prol da melhoria de vida das populações. E

neste contexto, a busca por melhorar as condições das EPPs é também contemplada. Por trabalhar com a comunidade, o senso do pensamento coletivo também é fator-chave, e que permite sua transposição para as ações focadas nas iniciativas coletivas das EPPs.

3.5.6 - PRODER: Programa de Emprego e Renda

É um empreendimento estratégico do SEBRAE/SC que objetiva a geração de ocupações produtivas em municípios de pequeno porte, via criação, organização e desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Baseia-se no estímulo e apoio ao espírito empreendedor e associativista, constituindo-se numa das formas pelas quais o SEBRAE/SC engaja-se na luta pelo desenvolvimento sócio-econômico dos pequenos municípios.

Este programa tem como princípios básicos:

- 1- Identificação e aproveitamento dos fatores potenciais dos municípios, sejam eles concretos ou abstratos;
- 2- Envolvimento e participação comunitária na resolução de problemas comuns.

Seu objetivo é o desenvolvimento sócio-econômico sustentável de municípios de pequeno porte, através da criação e crescimento de EPPs, a organização comunitária e a organização empresarial, mediante a participação da comunidade, em articulação com parcerias institucionais, públicas e privadas.

O Programa pode sofrer variações:

- PRODER Especial - Programa SEBRAE Desenvolvimento Local é um produto do SEBRAE especialmente desenhado para atuar no apoio a programas de promoção do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável - DLIS, como vetor de sustentabilidade econômica. O Programa busca despertar e incentivar o

empreendedorismo, apoiar e expandir empreendimentos individuais e coletivos já existentes, indicar novas oportunidades de negócio e criar ambientes favoráveis ao surgimento de novos empreendimentos que gerem empregos ou ocupações produtivas, renda e riqueza para as populações de localidades com baixos índices de desenvolvimento. A visão que sustenta o Programa é a de que desenvolvimento não é sinônimo de crescimento econômico. Não adianta investir no desenvolvimento de iniciativas empresariais sem levar em conta outros pressupostos do desenvolvimento, como o capital humano (os conhecimentos, habilidades e competências da população local, as condições e a qualidade de vida), o capital social (os níveis de confiança, cooperação, organização social e empoderamento da população local), a boa governança (a capacidade gerencial do governo e os níveis de participação e controle social) e o uso sustentável do capital natural. Boas empresas só florescerão sustentavelmente quando as condições sociais, culturais, ambientais, físico-territoriais e político-institucionais forem adequadas. Por isso, o Programa SEBRAE Desenvolvimento Local só atuará em ambientes de parceria, onde exista um compromisso prévio de integração das ações de diversos agentes, como o Governo Federal, o Governo Estadual, o Governo Municipal, organizações do Terceiro Setor, organismos de cooperação internacional e a sociedade local, no sentido de juntos promoverem o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável.

- PRODER COMCENSO® - Desenvolvido e aplicado pelo SEBRAE/SC, traz como principais inovações a tecnologia censo (censo domiciliar urbano e censo empresarial), para o levantamento das informações necessárias ao desenvolvimento local e a criação de um banco de dados multirelacional em ambiente web reunindo todas as informações levantadas nas pesquisas. O

método aplicado é o COMCENSO® (SEBRAE-SC,2003), modelo de fazer censo comunitário aplicando questionários específicos em todas as residências, indústrias, comércios, prestadores de serviços, entidades e produtores rurais da área urbana e distritos dos municípios. O COMCENSO® propicia o registro e o refinamento das informações em um banco de dados inteligente capaz de transforma-las em conhecimento disponibilizadas via Web. Os principais clientes deste programa são os municípios de pequeno porte e bairros de municípios de grande porte, e a formalização é feita via contrato firmado geralmente com a prefeitura e, em alguns casos, com entidades empresariais ou associações comunitárias. Este programa apresenta especial destaque quanto a sua capacidade de identificar potenciais de atuação coletiva. Ao fazer a pesquisa, acaba identificando muitas correlações entre as atividades desenvolvidas pelas EPPs e as pessoas que delas dependem. Este fato propicia informações estratégicas para elaboração de projetos e serve como elemento de apoio ao convencimento dos empresários quanto ao potencial existente para promoção de ações conjuntas.

Estes programas e projetos vistos anteriormente comprovam a afirmativa inicialmente apresentada, de que as iniciativas de apoio e desenvolvimento de ações coletivas para beneficiar EPPs estão ainda em estágio embrionário. A exceção do projeto empreender, as outras iniciativas apresentadas ainda não puderam gerar resultados suficientes para avaliação. Outra constatação advinda do estudo destes programas e projetos é que não existe a preocupação com a articulação e união de esforços visando evitar as sobreposições. Fatos relevantes e que servirão de orientação para a elaboração do método a ser proposto no Capítulo 4.

A Figura 3 apresenta um quadro comparativo com as principais iniciativas voltadas à organização coletiva constatadas no Estado de Santa Catarina.

PROGRAMAS E PROJETOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Projeto empreender	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximação das empresas em grupos, segundo os setores a que pertencem; • Abordagem coletiva de problemas comuns das EPPs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca objetividade para ações de continuidade, de interesse do grupo de empresas; • Profissionais pouco qualificados para conduzir as ações coletivas junto às empresas.
Capacitação de fornecedores e redes	<ul style="list-style-type: none"> • Organização e fortalecimento das EPPs em função da cadeia de fornecedores e relacionamento com os grandes clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque direcionado para a relação cliente fornecedor, não direcionado para a aproximação entre as EPPs.
Competitividade setorial	<ul style="list-style-type: none"> • Idealizado para atendimento a pequenos grupos de empresas de um mesmo setor, oferecendo treinamentos e consultorias conforme diagnósticos preliminares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de acompanhamento dos trabalhos e quebra de continuidade após o encerramento das ações programadas.
ADR	<ul style="list-style-type: none"> • Idealizadas para identificar as oportunidades de desenvolvimento das regiões do estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos resultados obtidos e dificuldades para sintonizar as ações com as outras iniciativas em andamento.
PRODER	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento da realidade apresentada pelos municípios e identificação de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca divulgação dos resultados obtidos pelas pesquisas.

Figura 3 – características das principais iniciativas de atendimento coletivo.

3.6 - Principais Fatores para o Desenvolvimento do Método

Pelo que foi exposto, as políticas de fomento ao desenvolvimento do conceito de redes estão sendo promovidas e aperfeiçoadas em todo o mundo. Foi possível comprovar através da pesquisa que a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente.

Percebe-se a conscientização para a importância da organização coletiva das empresas na busca de maior poder competitivo e condições de crescimento.

Mas algo que não foi encontrado com facilidade em toda a pesquisa refere-se à apresentação de modelos bem sucedidos e que possam ser replicados por novos grupos de empresas, aqueles iniciantes que enfrentam todo tipo de barreiras e preconceitos para entrar num processo de pensamento e ações coletivas.

Ao se proceder a pesquisa anteriormente apresentada, onde se procurou identificar as principais iniciativas voltadas ao desenvolvimento de ações coletivas entre EPPs, pôde-se perceber determinados fatores restritivos e condicionantes, que se não forem respeitados podem comprometer o sucesso de qualquer ação, por mais bem intencionada que seja. Estes fatores estão relacionados a seguir com a intenção de balizarem o desenvolvimento do método a ser proposto no próximo capítulo:

- Negociação e envolvimento. Fase zero na elaboração de uma proposta para trabalho coletivo, deve levar em conta diversos fatores, como a identificação dos principais interessados no trabalho (que podem variar de acordo com a região geográfica ou o setor específico a ser atendido). O modelo deve prever um processo de investigação e integração entre os esforços já em andamento para que não ocorram concorrências de iniciativas. Em virtude da desarticulação entre os programas anteriormente apresentados, ocorre com freqüência a sobreposição de ações com a mesma finalidade, e um exemplo típico é a questão do macro diagnóstico, ou diagnóstico superficial para identificação de tendências do setor;
- Estabelecimento da coordenação dos projetos, pois à medida que se crie um método de integração entre os interessados em promover ações conjuntas entre as EPPs, o risco de acontecerem conflitos de interesses são grandes, a ponto de inviabilizarem as ações. Por tanto, destaca-se a importância da articulação e

- integração entre os programas e seus gestores, antes mesmo de sensibilizar e envolver as EPPs;
- Definição de ferramentas comuns de avaliação e priorização de ações, pois se percebe que, muitas vezes, as ações ou programas são estabelecidos através de tendências ou interesses dos programas, e não prioridades das EPPs;
 - Criação de alguns indicadores de acompanhamento e de desempenho, para que se possa medir, de forma padronizada, os avanços dos trabalhos junto às EPPs;
 - O método deve ser flexível para comportar os vários programas atualmente em desenvolvimento. Percebeu-se na pesquisa que todos estes programas têm seus méritos e suas realidades de aplicação, mas nenhum é completo o suficiente para se tornar referência. Deve-se ter a preocupação em organizar todos os interesses em função da linha mestra que é proporcionar a organização coletiva de empresas de pequeno porte;
 - O método também deve ser dinâmico o suficiente para permitir variações e ajustes conforme o andamento das empresas. Ou seja, deve prever condições de ajuste e interatividade entre suas fases.

3.7 – Considerações Finais do Capítulo

Vários exemplos puderam ser conhecidos através de seus principais resultados, mas o método utilizado para se chegar a estes resultados dificilmente é apresentado. É inquestionável a importância e a relevância dos resultados obtidos através da organização coletiva das empresas, mas a falta de informações e divulgação a respeito de como foi feito para se chegar a resultados satisfatórios tornou-se o motivador para o desenvolvimento deste trabalho.

Pretende-se estabelecer uma seqüência de passos a serem seguidos pelas EPPs e todos os interessados no fortalecimento do setor de forma a permitir aproximação e organização coletiva das EPPs.

Da mesma forma, pretende-se também identificar de que maneira e em qual momento melhor se encaixam os programas vistos anteriormente, de forma a criar uma orientação geral que contribua para a sinergia das ações focadas na organização coletiva de EPPs.

CAPÍTULO 4 – MÉTODO PROPOSTO PARA ORGANIZAÇÃO DE INICIATIVAS COLETIVAS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

4.1 - Apresentação do Método

Conforme comentado nos capítulos anteriores, são várias as iniciativas organizadas no sentido de promover ações coletivas entre EPPs, todas buscando criar melhores condições de sobrevivência e crescimento destas empresas. Percebeu-se, também, que existe uma dificuldade em se obter informação de como as iniciativas foram realizadas, pois não se tem acesso aos detalhes a respeito de suas estruturas de aplicação, indicando as ferramentas e as maneiras de intervenção utilizadas no sentido de ajustar as empresas.

Neste intuito, apresenta-se a seguir um método estruturado, sintonizado com ações já consolidadas, como Projeto Empreender e programas como capacitação de fornecedores e competitividade setorial apresentados anteriormente. Este método procura explorar as ações práticas necessárias para que se criem as condições de organização coletiva das empresas.

O método proposto está estruturado em três fases e nove etapas que permitem o atendimento das empresas de forma coletiva e individual, tornando-as aptas à adoção de medidas corretivas e estratégicas para seu fortalecimento e crescimento. O Fluxograma representativo do método proposto pode ser visto na Figura 4.

A fase de sensibilização, que constitui-se como elo fundamental para a definição dos envolvidos, buscando sincronizar os programas e os interesses das EPPs, tem como prerrogativas e estratégia de ação a mesma abordagem do Projeto Empreender, tomando-o como recomendação para execução desta fase. Está

dividida nas etapas de preparação, aproximação, negociação e seleção de gerente setorial . Em seguida, com todos os procedimentos burocráticos resolvidos, passa-se à fase de nivelamento onde acontecem as principais ações de identificação e definição de prioridades a serem abordadas. Por último, a fase de perpetuação, que passa a organizar e priorizar as ações de melhoria individuais e coletivas, além de facilitar a manutenção do processo de organização de ações coletivas entre as EPPs.

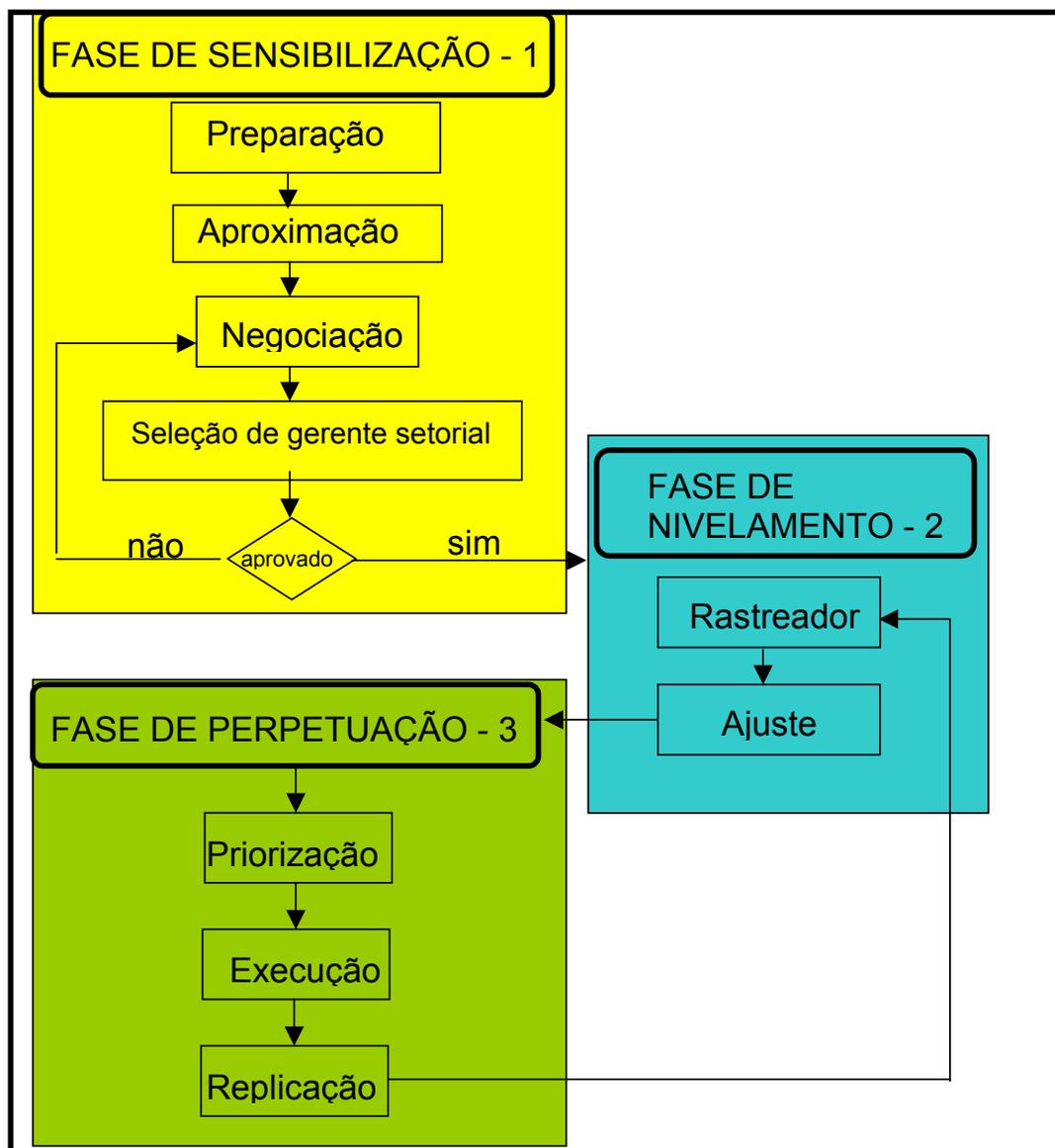


Figura 4 – Fluxograma do método proposto.

4.2 - Descrição das Etapas do Método

Buscando facilitar o entendimento a respeito do método, e identificando para cada fase a relação com os programas descritos anteriormente, procede-se a seguir o detalhamento de cada uma das fases e suas etapas pertinentes.

4.2.1 – Fase de Sensibilização

Considera-se fator preponderante no processo de atendimento coletivo às EPPs que estas estejam sensibilizadas e dispostas a integrar projetos de colaboração, sejam eles voltados ao treinamento coletivo ou ao atendimento individualizado através de consultorias realizadas por profissionais especializados.

4.2.1.1 – Etapa de Preparação

A preparação consiste de identificar grupos ou setores de empresas interessadas em participar de ações coletivas direcionadas ao atendimento de suas necessidades. Este processo pode ocorrer de várias formas, sendo facilitado ou dificultado em razão do nível de envolvimento e organização entre as empresas. É um trabalho que deve ser realizado em sintonia com os profissionais que passarão a atuar junto às empresas.

A principal finalidade desta etapa de preparação consiste em despertar ou consolidar o interesse dos empresários de EPPs para o envolvimento em ações coletivas.

Tem como indicação para facilitar sua realização, mas não como condição básica, o envolvimento com núcleos do Projeto Empreender. Estes núcleos, vistos no Capítulo 3, apresentam um nível avançado de percepção, por parte dos empresários, quanto à importância da realização de ações conjuntas. Além disto,

estes núcleos são formados por oito e até dezesseis empresas por projeto, número considerado adequado e também adotado para o método proposto. Caso não estejam envolvidas em nenhuma iniciativa coletiva, estas empresas podem perfeitamente participar do trabalho, acarretando apenas, num trabalho maior de conscientização, envolvimento e estabelecimento de uma cultura de colaboração.

É de fundamental importância, também, que se procedam levantamentos entre os envolvidos com ações voltadas a promover benefícios e melhorias às empresas a serem atendidas. Este cuidado é necessário para que não se dupliquem esforços visando o mesmo objetivo. Para tanto, se deve consultar o Sebrae, as associações de classe, as agências de desenvolvimento, as universidades e outras instituições de pesquisa e apoio.

4.2.1.2 – Etapa de Aproximação

Uma vez concluída a fase de preparação, onde se procurou despertar o interesse dos empresários e conciliar as ações das entidades parceiras, passa-se ao trabalho de aproximação, que consiste em identificar as principais prioridades de melhoria na ótica dos próprios empresários. Esta atividade é fundamental para que se possam estabelecer as competências a serem aplicadas no atendimento do grupo de empresas.

Consiste também da apresentação do grupo de consultores e entidades a serem envolvidas na realização dos trabalhos, como Sebrae, associações, Universidades, centros de tecnologia, entre outros.

Como forma de orientar este levantamento preliminar, alguns programas como os do Sebrae: capacitação de fornecedores e competitividade setorial, adotam a utilização de uma ferramenta chamada de macro diagnóstico (www.sebrae-

sc.com.br), onde podem fazer uma primeira observação dos temas prioritários a serem tratados na negociação.

Nos casos em que houverem informações já obtidas anteriormente pelas instituições parceiras (apresentadas no Capítulo 3) identificados nesta etapa de aproximação, este macro diagnóstico servirá de orientação para a etapa de negociação.

Para o método proposto, não é recomendada nesta etapa a aplicação do procedimento de levantamento do macro diagnóstico, pois o mesmo será tratado com maior ênfase na seqüência do trabalho.

4.2.1.3 – Etapa de Negociação

Esta etapa pode ser realizada juntamente com a etapa de aproximação, se o nível de envolvimento e interesse dos empresários for considerado elevado. Caso contrário, esta etapa deverá ser realizada isoladamente, já que os empresários envolvidos ainda não estão totalmente convencidos ou encorajados a integrar o projeto.

Esta etapa tem como finalidade apresentar ao grupo e empresários a proposta de atendimento, identificando o valor do investimento, as tecnologias a serem empregadas, o cronograma de atendimento e os resultados esperados.

A finalização desta etapa de negociação ocorre quando houver o comprometimento de todos os envolvidos, através da celebração de contrato específico, identificando os direitos e deveres de todas as partes.

4.2.1.4 – Etapa de Seleção de Gerente Setorial

Uma vez acertados os processos burocráticos, passa-se ao desenvolvimento das atividades operacionais. Destas, a primeira consiste da seleção de um gerente setorial, pessoa chave na aplicação do método, uma vez que será a responsável pela organização do grupo de empresas e da interação entre os consultores, os empresários e as entidades participantes do projeto. Este gerente setorial exercerá papel semelhante ao do *Broker*, identificado no Capítulo 3. É denominado de gerente setorial por estar envolvido, com maior ênfase, com EPPs de um mesmo setor, como marcenarias, padarias, facções, entre outras.

Este profissional deve apresentar um perfil específico, onde alguns conhecimentos tornam-se indispensáveis, dentre eles:

- Experiência no trato com empresários de EPPs;
- Boa relação ou mesmo vinculação com a associação representante do grupo de empresas;
- Conhecimentos de contabilidade gerencial, custos e aspectos econômicos e financeiros, além de domínio sobre os principais aspectos relacionados com a realidade do setor explorado pelas empresas;
- Competência na realização de atividades em grupo.

Este profissional, uma vez selecionado ou indicado, passa a ser qualificado pelos consultores para a realização das atividades de consultoria e treinamento.

4.2.2 - Fase de Nivelamento

Esta fase é fundamental para que se possam promover futuras ações de melhoria nas EPPs. A principal finalidade é criar uma linguagem comum entre o

grupo de empresários. Esta fase deve ser apoiada por ferramentas desenvolvidas especialmente para a identificação e organização de ações de melhoria.

Como a estratégia adotada para o trabalho busca desenvolver ações coletivas comuns às empresas que integram o grupo, faz-se necessário um procedimento que permita a caracterização e redução das diferenças entre as EPPs.

Esta fase apresenta-se subdividida em duas etapas, como segue:

4.2.2.1 – Etapa do Rastreador

Esta etapa consiste em identificar as oportunidades e prioridades de melhoria nas EPPs. Comumente chamados de diagnósticos, estes processos investigativos buscam realizar uma investigação superficial a respeito das condições apresentadas pelas empresas analisadas.

Em função das características das EPPs, identificadas no Capítulo 2, sugere-se a utilização de uma ferramenta desenvolvida especificamente para este fim, denominada de Rastreador Empresarial, a qual tem como principal finalidade pesquisar, identificar e apontar oportunidades de melhoria nas empresas trabalhadas. Sua grande diferença em relação às outras ferramentas consiste do processo de interação com os empresários, decorrente de sua aplicação. Diferentemente dos outros métodos, este promove o confronto das observações do consultor com a percepção dos empresários, configurando desta forma a primeira intervenção efetiva na condição apresentada pelas empresas analisadas.

A estrutura do Rastreador Empresarial é simples e de fácil compreensão por parte dos empresários, pois aborda as principais áreas que garantem o funcionamento da empresa, a saber: produto e mercado, processo produtivo, processo gerencial, equipe e infra-estrutura. Cada uma destas áreas é avaliada sob

seus principais aspectos através de uma nota. Como padrão de avaliação é estabelecida uma referência, adequada à realidade do grupo de empresas, refletindo então a realidade da empresa individualmente e no contexto do grupo. Os principais elementos analisados através da ferramenta estão apresentados nas Figuras 5 e 6.

Esta ferramenta é entendida por seus usuários e aplicadores como sendo a primeira visão global tirada da empresa. Portanto, esta ferramenta não é suficiente para identificar e equacionar as principais oportunidades de melhoria, mas representativa da condição geral apresentada pelas empresas.

RASTREADOR EMPRESARIAL EMPRESA	
<p>Apresentação:</p> <p>Este relatório apresenta as conclusões da aplicação da ferramenta RASTREADOR EMPRESARIAL realizado no período de fevereiro e março de 2002 na empresa xxxx, pelo Grupo de Engenharia e Análise do Valor da Universidade Federal de Santa Catarina.</p> <p>Foi elaborado através das entrevistas e observações do consultor executadas na empresa. Constituem na avaliação da atual configuração da empresa, apresentando uma avaliação consolidada das suas grandes áreas de acordo com a classificação adotada pelo GAV: Produto, Processo Produtivo, Infraestrutura, Equipe e Processo Gerencial.</p>	
<p>Critérios para Avaliação:</p> <p>Para a elaboração do presente relatório, foram coletados dados através de observações em loco, mas também informações financeiras, fiscais, de produto e de processo produtivo fornecidas pelo empresário e sua equipe. As avaliações partiram da formação e experiência dos consultores e metodologia desenvolvida pelo GAV.</p> <p>A lista de itens avaliados para cada grande área foi estruturada através de conceitos consolidados na área de Engenharia de Produção adaptados à realidade da Empresa. A avaliação de desempenho leva em consideração a importância de cada item para o bom funcionamento da empresa (Grau de Importância) e seu grau de desenvolvimento.</p>	
<p>Grau de importância:</p> <p>1 - Vital: Constituem itens que se mal geridos comprometem a sobrevivência da empresa no mercado a curto prazo;</p> <p>2 - Importante: Constituem itens que se mal geridos comprometem a sobrevivência da empresa a médio prazo;</p> <p>3 - Secundário: Constituem itens que se mal geridos comprometem a sobrevivência da empresa a longo prazo.</p>	
<p>Grau de desenvolvimento:</p> <p>Não Tem: A empresa não desenvolve este item (não competitivo);</p> <p>Precário: Possui desempenho abaixo do esperado para este porte e natureza de empresa (pouco competitivo);</p> <p>Mediano: A empresa possui desempenho abaixo do ideal, porém compatível com o encontrado em empresas do mesmo porte e da mesma área (competitivo);</p> <p>Bom: A empresa possui neste item desempenho acima da média para empresas do mesmo porte (vantagem competitiva);</p> <p>Excelente: A empresa possui neste item um desempenho referencial para outras empresas do mesmo porte (excelência competitiva).</p>	

Figura 5 – Rastreador Empresarial, principais características

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO - PP		Não Tem	Precário	Mediano	Bom	Excelente	OBS	Grau de importância
1 Planejamento da produção								
1.1	Produção planejada e adequadamente documentada	X						1
1.2	Planejamento visando otimização dos equipamentos		X					1
1.3	Avaliação antecipada da capacidade de atendimento dos pedidos		X					1
1.4	Flexibilidade para a priorização de pedidos		X					2
1.5	Conhecimento dos gargalos da produção		X					2
2 Normatização de Procedimentos								
2.1	Elaboração de fichas técnicas detalhadas para a confecção dos produtos		X					2
2.2	Busca pela certificação de produtos / processos (ISO)	X						3
2.3	Sistema de manutenção de equipamentos / instrumentos		X					2
2.4	Avaliação sistemática de pontos críticos	X						2
2.5	Programa de controle de qualidade implementado e documentado	X						2
3 Refugo de matéria prima								
3.1	Ferramentas para otimização do uso da matéria prima	X						3
3.2	Reaproveitamento de sobras inevitáveis			X				3
3.3	Encaminhamento adequado dos resíduos gerados		X					3
4 Retrabalho e perda de produtos								
4.1	Minimização de ajustes e de re-conferência durante o processo	X						3
4.2	Monitoração de produtos inutilizados		X					2
4.3	Avaliação das causas do retrabalho ou perdas		X					2
5 Arranjo físico/balaceamento								
5.1	Fluxo produtivo contínuo ao longo do espaço físico		X					2
5.2	Minimização de gargalos na produção		X					1
5.3	Disposição dos postos de trabalho		X					2
5.4	Espaço para movimentação de pessoas e produtos		X					2
5.5	Visualização de todas as áreas		X					3
5.6	Dispositivos para o transporte de materiais		X					3
6 Organização e limpeza								
6.1	Piso e bancadas		X					2
6.2	Disposição de produtos, equipamentos e refugos		X					2
6.3	Localização normalizada e visualmente indicada para ferramentas		X					3
6.4	Qualidade do ar (partículas em suspensão)			X				3
6.5	Programa de 5S implementado na empresa	X						3
7 Inovação dos processos								
7.1	Busca constante na inovação de processos produtivos		X					2
7.2	Estudo de viabilidade técnico-econômica		X					1
7.3	Avaliação de resultados com inovações na linha de produção	X						2
7.4	Investimento em apoio externo para desenvolvimento tecnológico	X						3
8 Processos terceirizados								
8.1	Definição do processo à terceirizar		X					2
8.2	Processo de seleção para a terceirização		X					2
8.3	Fornecimento do material e instruções para execução			X				2
8.4	Acompanhamento dos trabalhos terceirizados			X				2
8.5	Histórico de falhas e problemas	X						2
8.6	Controle das atividades terceirizada		X					2
8.7	Definição de normas para elaboração de contrato	X						1

OBSERVAÇÕES
 1.4 Possui flexibilidade em função da estrutura da empresa e falta de planejamento
 3.1 Ausência de dispositivos para otimização do corte

Configuração dos Aspectos Vitais

Qualidade	Porcentagem
Precário	67%
Não tem	33%
Mediano	0%
Bom	0%
Excelente	0%

Configuração dos Aspectos Importantes

Qualidade	Porcentagem
Precário	71%
Não tem	19%
Mediano	10%
Bom	0%
Excelente	0%

Configuração dos Aspectos Secundários

Qualidade	Porcentagem
Precário	27%
Não tem	46%
Mediano	27%
Bom	0%
Excelente	0%

Figura 6 – Exemplo de aplicação do Rastreador Empresarial.

4.2.2.2 – Etapa de Ajuste

A etapa de ajuste busca aprofundar a análise a respeito de cada empresa e do grupo de empresas. Consiste da estruturação de um sistema de avaliação de indicadores de desempenho a partir das observações colhidas na etapa anterior (Rastreador), onde podem ser organizadas informações fundamentais referentes ao funcionamento das empresas. E a exemplo do Rastreador, o Sistema de Avaliações Gerenciais (SAG), permite também uma análise individual e outra coletiva do desempenho das EPPs.

O conceito básico do SAG se fundamenta na análise do custeio, onde através da estruturação de uma base de dados, é possível se identificar o desempenho econômico-financeiro, mercadológico e de produção da empresa. Permite, ainda, estabelecer a forma como as empresas estão sendo geridas. Através desta ferramenta é possível o estabelecimento dos principais indicadores a serem medidos e monitorados para avaliar o desempenho das empresas e estabelecer as reais prioridades e condições para tomada de decisão por parte dos empresários.

Existem várias ferramentas que permitem a avaliação do custeio e dos resultados obtidos pelas empresas. O Sebrae possui seus próprios modelos de sistemas de custos e administração financeira, o mesmo acontecendo com outras entidades. A premissa fundamental é que se adote este princípio de avaliação numérica para a definição das prioridades e oportunidades de melhoria das empresas.

Esta etapa, apesar de estar descrita de forma simplificada, não é imediata. Depende muito do levantamento das informações, que geralmente estão dispersas por diversas bases de dados, ou mesmo precisam ser totalmente levantadas. É um

trabalho moroso e que requer muita atenção, mas que depois de realizada só demanda a devida manutenção.

A ferramenta sugerida para apoiar o método proposto, o SAG, tem como característica especial a busca do entendimento dos empresários a respeito do que se está avaliando. Percebe-se que muitas empresas não possuem bases de dados elaboradas e, portanto, desconhecem o real desempenho de seus negócios. Ao tomarem conhecimento de como seus negócios estão sendo impactados pela forma de gestão adotada, acabam se encorajando a promover as melhorias necessárias.

A ferramenta SAG foi criada baseando-se nas premissas do sistema de custeio, e onde o critério adotado para a alocação dos custos indiretos é o tempo despendido na produção. A Figura 7 apresenta os principais elementos da ferramenta SAG. Esta ferramenta apresenta aos empresários a condição de vislumbrar seus negócios sob uma ótica objetiva, que pretende oferecer maior segurança na tomada de decisão sobre as prioridades a serem trabalhadas.

Menu Principal

- CADASTRO/AVALIAÇÃO PRODUTOS
- MÃO DE OBRA
- CUSTOS FIXOS
- MATÉRIA PRIMA
- TERCEIROS
- INDICADORES
- SALVAR E FECHAR

SAG

Sistema de Avaliações Gerenciais

MENU
INDICADORES DE DESEMPENHO
IMPRIMIR

ANO: 2002 MÊS: janeiro DIAS ÚTEIS/MÊS: 22 HORAS/DIA: 8

INDICADORES DE PRODUTIVIDADE:

No. FUNCIONÁRIOS NA PRODUÇÃO: 8

HORAS DISPONÍVEIS PARA PRODUÇÃO: 1.598 horas

HORAS PRODUTIVAS DO MÊS: 1400 horas

APROVEITAMENTO DA MÃO DE OBRA: 87,6 % SIMULAÇÃO: %

CUSTO/MINUTO DA M.O.: 0,06 reais

CUSTO/MINUTO DA ESTRUTURA PRODUTIVA: 0,02 reais

FATURAMENTO TOTAL ESPERADO: 73.320,00 reais SIMULAÇÃO: reais

CUSTO INDIRETO GERENCIAL: 3,1 %

INDICADORES ECONÔMICOS:

GASTO COM SALÁRIOS DE PRODUÇÃO: 4.860,00 reais 6,6 % do faturamento previsto

GASTOS COM CUSTOS INDIRETOS: 4.033,17 reais 5,5 % do faturamento previsto

GASTOS COM MATÉRIA PRIMA: 32.780,63 reais 44,7 % do faturamento previsto

GASTOS COM TERCEIRIZAÇÃO: 0,00 reais 0,0 % do faturamento previsto

GASTOS COM COMISSÕES: 7.332,00 reais 10,0 % do faturamento previsto

GASTOS IMPOSTOS (simples, ICM, IPI): 7.918,56 reais 10,8 % do faturamento previsto

LUCRO ESPERADO: 16.395,64 reais 22,4 % de lucratividade média

MENU
DESEMPENHO DOS PRODUTOS
IMPRIMIR

		Ordem Alfabética	Margem de Lucro	Orientar por Faturamento	Orientar por Lucro			
COD.	PRODUTOS FABRICADOS	Preço de Venda	Produção Mensal Efetivo	Margem de Lucro Efetivo	Faturamento Esperado	Contribuição Faturamento esperado	Lucro Esperado	Contribuição Lucro Esperado
5001	blusa inverno interno	6,11	12000	23%	73.320,00	100%	17.095,64	100%
5002	blusa inverno interno	4,73		21%				
5004	blusa de gota interna	5,86		23%				
5004	blusa de gota externa	5,86		24%				

Figura 7 – Principais elementos da ferramenta SAG.

4.2.3 - Fase de Perpetuação

Esta fase consiste da criação de rotinas de trabalho e monitoramento, através do SAG, de forma a orientar as ações dos empresários e suas equipes na busca da eficiência e da vantagem competitiva.

Com a base de informações montada na fase anterior e o sistema assimilado pelos empresários, muitas observações podem ser realizadas no sentido de priorizar as ações de melhoria, como por exemplo: ao se perceber que determinado produto apresenta margem negativa ou muito pequena, é possível se realizar várias análises na busca da soluções, como identificar se o problema é no custo das matérias-primas utilizadas, na eficiência do processo produtivo ou mesmo na identificação do valor percebido pelo mercado para aquele produto.

Esta análise, ao ser realizada em todas as empresas integrantes do grupo, permite a identificação de oportunidades de melhoria comuns e que podem ser tratadas coletivamente.

4.2.3.1 – Etapa de Priorização

De posse das análises obtidas através da interpretação dos dados gerados pelo SAG, é possível então proceder a priorização das ações na busca da melhoria de desempenho das EPPs. Tendo ciência de onde estão os problemas, do nível de desempenho das empresas e de quais recursos o grupo de empresas pode dispor, fica mais segura a tomada de decisão sobre quais ações priorizar.

Ressalta-se que esta etapa é fundamental para a continuidade das ações a serem desempenhadas, pois a tendência apresentada pelos empresários é de satisfação ao tomarem conhecimento da sua verdadeira situação. Esta condição implica na possibilidade da ocorrência de duas situações distintas. Uma onde com a

execução da etapa de ajuste os empresários agucem sua percepção a respeito de suas necessidades e com isto aumentem suas expectativas quanto à continuidade das ações propostas no método. E outra, que pode acontecer caso as bases de negociação não tenham sido bem sedimentadas, em que as empresas já orientadas pelos resultados da etapa de ajuste se sintam encorajadas a avançar individualmente. Esta condição pode ocorrer caso as propostas de priorização não tenham seguido as orientações obtidas na fase de nivelamento.

4.2.3.2 – Etapa de Execução

Para a etapa de execução, o método proposto preconiza um planejamento estratégico voltado para os empreendimentos de pequeno porte, onde aproveitando as análises e levantamentos realizados através das ferramentas anteriormente descritas se possam idealizar algumas projeções futuras.

Sugere-se o uso da ferramenta chamada de planejamento, apresentada na Figura 8, que é na verdade uma planificação das ações a serem realizadas a curto e médio prazo para o desenvolvimento das empresas e fortalecimento do processo de crescimento competitivo dos negócios.

Para que todo o processo tenha completo êxito, faz-se necessário o acompanhamento durante a realização de algumas ações de melhoria. Isto cria uma maior confiança por parte dos empresários que passam a perceber a importância do processo de melhoramento contínuo apoiado pela correta gestão dos negócios.

Esta condição é essencial para a comunicação entre as empresas que formam o grupo, pois ambas estarão falando a mesma linguagem e muito possivelmente apresentando os mesmos problemas, assim como apresenta uma

situação favorável à busca de soluções conjuntas a um menor volume de investimentos.

1. Principais Acontecimentos dos Últimos 12 meses
Positivos e Negativos

2. Cumprimento de Iniciativas do Período Anterior

metas	0%	50%	100 %	+
1.				

3. VISÃO DA EMPRESA PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS
Quais as características dos mercados que a empresa pretende atender?
Que tipo de necessidades a empresa pretende atender?
Quais os focos de desempenho da empresa para o ano 2007?

4. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

4.1. Produtos

Desenvolvimento de Produtos:
Desenvolvimento de Serviços:
Outros Aspectos:

4.2. Equipe

Composição da Equipe Gerencial:
Composição da Equipe Produtiva:
Outros Aspectos:

4.3. Processo Produtivo

Nível de Terceirização:
Características da Produção:
Outros Aspectos:

4.4. Infraestrutura

Características das Instalações:
Características dos Equipamentos:
Outros Aspectos:

4.5. Processo Gerencial

Características do Setor Financeiro:
Características do Setor de Vendas:
Característica do Setor de Marketing:
Parcerias:
Outros Aspectos:

5. GRANDES DESAFIOS PARA OS PRÓXIMOS 12 MESES

6. CRONOGRAMA DE INICIATIVAS

INICIATIVA	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL

INICIATIVA: _____
Início: _____ Término: _____

Nº	Ação Operacional de Melhoria	Responsável	Investimento	início	término

Figura 8 – Ferramenta de planejamento (principais elementos)

4.2.3.3 – Etapa de Replicação

Como está previsto que toda a aplicação do método proposto seja acompanhada por um gerente de núcleo setorial, que ao mesmo tempo busque o aperfeiçoamento no método, garante-se que o trabalho desenvolvido possa ser monitorado pelo gerente, e que novas empresas possam vir a integrar este núcleo, passando pelas mesmas etapas que passaram as primeiras integrantes.

Esta dinâmica não só garante o atendimento de todos os interesses, mas também cria a condição de auto-sustentação do núcleo setorial, uma vez que se faz necessária uma condição financeira mínima para a garantia de operação do gerente e do núcleo.

Além disto, para que não ocorra o desligamento das empresas já participantes, sugere-se que as análises de resultados devam ser constantes. E isto pode ser realizado através de comparações mensais dos resultados apresentados pelo SAG. Estas comparações permitem a identificação de novas oportunidades de melhoria caracterizando um processo contínuo de busca coletiva por ganhos de competitividade.

Ao mesmo tempo em que o gerente do núcleo setorial se preocupa com o contínuo acompanhamento das empresas integrantes do grupo, promove também a integração de novas empresas, repetindo com as mesmas, o processo de organização coletiva proposto pelo método ora apresentado. Desta forma, permite-se ao grupo de empresas organizado, a manutenção e o crescimento de suas iniciativas colaborativas, de forma a criar um ciclo contínuo de aperfeiçoamento e ganhos de competitividade.

A Figura 9 apresenta um quadro resumo das fases e etapas do método proposto para a organização de iniciativas coletivas em EPPs. Está assim

apresentada para facilitar o acompanhamento do Capítulo 5, que trata da aplicação prática do método, ressaltando seus resultados e conclusões.

FASES	ETAPAS	OBJETIVOS	PASSOS	CONDIÇÃO	SAÍDA
SENSIBILIZAÇÃO	PREPARAÇÃO	Pesquisar junto aos parceiros e possíveis integrantes do projeto as iniciativas em curso	Consultar parceiros como Sebrae e Associações de classe;	Obter o máximo de adesão e entendimento sobre as atividades a serem realizadas	Mapa indicando as iniciativas e os parceiros envolvidos.
	APROXIMAÇÃO	Aproximação ao núcleo; Identificação das questões alvo; Apresentação da possibilidade do trabalho conjunto; Identificação de parceiros e suas ações.	Agendar reuniões de trabalho; Caracterizar os objetivos.	Empresários dispostos a experimentar novas possibilidades para a solução de seus problemas	Solicitação dos empresários para a elaboração de proposta para realização do projeto; Entendimento entre os parceiros para a realização do trabalho.
	NEGOCIAÇÃO	Elaboração e apresentação de proposta sucinta e adequada à condição encontrada no grupo de empresas	Pré-negociação do projeto e orçamento com os envolvidos (Sebrae, ACI's, AMPE's); Apresentação da proposta ao grupo de EPP;	Associações e Sebrae dispostos a patrocinar o projeto; Empresários interessados em investir tempo e recursos para o crescimento	Proposta ajustada aos interesses das empresas; negociada e aprovada segundo as expectativas dos empresários e condições dos parceiros.
	SELEÇÃO DE GERENTE SETORIAL	realizar qualificação de profissional indicado para a função de gerente setorial	indicar candidatos proceder seleção estabelecer cronograma do projeto	Profissional qualificado e com perfil adequado a realidade do grupo de EPP atendidas	Gerente setorial responsável pela execução das atividades previstas no projeto.
NIVELAMENTO	RASTREADOR	Realização de diagnóstico individual e coletivo para identificação de oportunidades de melhoria e definição de prioridades	apresentação da ferramenta de diagnóstico ao grupo de EPP; definição de agendamentos entre as EPP; aplicação prática	empresários dispostos a fornecer todas as informações solicitadas pelos consultores	relatório de avaliação da condição competitiva individual e coletiva do grupo de empresas
	AJUSTE	Aplicação de conceitos de custos e implantação de planilha comum de análise de desempenho; Geração de indicadores de desempenho	apresentação da ferramenta de avaliação de indicadores ao grupo de empresários; agendamentos; aplicação prática	Empresários dispostos a idealizar e implementar sistemas de custeio e avaliações gerenciais adequados aos seus negócios	sistema implementado na empresa, identificando os principais indicadores de desempenho e as prioridades a serem trabalhadas.
PERPETUAÇÃO	PRIORIZAÇÃO	Estabelecimento das metas comuns em função das prioridades identificadas	Discussão e identificação das prioridades a se trabalhar em função das análises	Estudar o sistema de avaliações e definir metas conjuntas para potencializar resultados	Plano de ações estabelecido de acordo com a condição das empresas
	EXECUÇÃO	Execução das ações planejadas (individuais e coletivas) com a realização de reuniões de feedback	realização das ações conforme as condições orçamentárias das empresas e do núcleo.	Planejar ações, definir as metas, executar, monitorar, avaliar resultados, corrigir rumo	Obtenção de resultados de curto prazo decorrentes do realinhamento das empresas frente ao novo sistema de gestão
	REPLICAÇÃO	perpetuação do modelo com a inclusão de novas empresas ao grupo, criando a condição da auto-sustentação	manutenção das atividades; divulgação do projeto buscando a entrada de novas EPP para garantir a auto-sustentação	Buscar sempre atualizações de interesse do grupo de empresários que agreguem valor aos seus negócios.	Replicação do modelo com novas empresas e monitoramento e avaliação das empresas já participantes do grupo.

Figura 9 – Quadro resumo das fases e etapas do método proposto

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

5.1 - Definição do Grupo de Empresas Participantes

Partindo-se da primeira recomendação apresentada pelo Método de Organização de Iniciativas Coletivas em Empresas de Pequeno Porte, ao se identificar uma demanda por trabalho coletivo entre EPPs deve-se pesquisar todos os envolvidos de forma a evitar-se a sobreposição de esforços.

O caso a ser estudado refere-se a um grupo de 12 EPPs, do setor têxtil – empresas de facção para indústria da confecção, nos municípios de Gaspar e Brusque do Estado de Santa Catarina.

5.2 - Aplicação do Método Proposto

A seguir estão descritas todas as fases e etapas do método proposto, apresentando de forma sucinta todos os acontecimentos, assim como os principais resultados obtidos.

5.2.1 – Fase de Sensibilização

O primeiro interesse das empresas pela proposta de intervenção foi fruto de uma negociação que iniciou ao longo da participação do autor a uma missão empresarial, que tinha como objetivo conhecer a realidade italiana de organização coletiva de empresas de pequeno porte. Esta iniciativa evoluiu para várias reuniões de discussão e definição de interessados no projeto, até a composição de um grupo piloto.

5.2.1.1 – Etapa de Preparação

De um grupo inicial de 25 empresas interessadas, após várias reuniões de esclarecimento, 12 EPPs faccionistas de empresas de confecção, acabaram assinando o contrato e realizando o projeto. Estas empresas, localizadas na região do Vale do Itajaí que é caracterizada pela existência de grande número de indústrias têxteis e de confecção de roupas, município de Gaspar, apresentavam as mesmas características, todas formadas por até dez pessoas trabalhando, estruturas familiares, localizadas em suas próprias residências e trabalhando sem nenhuma forma de controle ou avaliação de desempenho.

O objetivo traçado consistia de promover nas empresas um processo de ajuste, identificando prioridades de investimentos e estabelecendo processos de avaliação e controle dos negócios.

5.2.1.2 – Etapa de Aproximação

O tempo total decorrido para a definição dos envolvidos, estabelecimento das parcerias e o início do trabalho foi de oito meses. Em função dos primeiros contatos estabelecidos, criou-se o interesse nas lideranças empresariais para a aplicação do método. A primeira vista tudo levava a crer que seria uma negociação fácil e rápida, pois existia grande sinergia entre os envolvidos, de forma que a primeira etapa do método proposto, a aproximação, seria realizada rapidamente.

Ao se promoverem as primeiras reuniões, inicialmente com os atores envolvidos: Federação e Associação de Micro e Pequenas Empresas (FAMPESC, AMPE), Associação Comercial e Industrial de Gaspar (ACIG), Prefeito de Gaspar e secretário de indústria e comércio, Agente articulador do Sebrae, equipe da UFSC, representante das empresas, entre outros, procurou-se esclarecer os objetivos do

trabalho e forma como seriam desenvolvidas as atividades propostas pelo método. Procurou-se também identificar o papel de cada um dos atores, bem como as condições que apresentavam para a realização do projeto, como tempo disponível, recursos financeiros e materiais a serem disponibilizados, entre outros.

Todos os participantes, indistintamente, demonstravam interesse pelo andamento das atividades, de forma que rapidamente passou-se à Etapa de Negociação.

5.2.1.3 – Etapa de Negociação

Na etapa de negociação, foi elaborada, pelo autor e sua equipe, uma proposta de intervenção onde se previam os investimentos a serem absorvidos por cada ator integrante do projeto, assim como o investimento financeiro a ser assumido por cada empresa. Depois de várias reuniões de negociação, ficou estabelecido que a prefeitura de Gaspar iria garantir o espaço físico para a instalação da equipe de apoio e do gerente setorial. A AMPE, ficaria encarregada da remuneração do gerente, por ser este um consultor do projeto empreender e que já possuía vínculo empregatício com a entidade. As outras entidades estariam dando apoio institucional. Ao Sebrae caberia, através do Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas (PATME), o investimento, a fundo perdido de R\$ 25.000,00 e às empresas o valor de contrapartida de R\$ 1.200,00.

Foram também propostas e negociadas, com as empresas participantes do trabalho, as atividades que seriam realizadas, as condições para a execução e as datas previstas para cada atividade.

5.2.1.4 – Etapa de Seleção do Gerente Setorial

A etapa de seleção do gerente setorial, que rapidamente foi resolvida durante o processo de negociação, pode avançar para o processo de qualificação, onde o gerente setorial foi convidado a passar uma semana na UFSC para treinamento. Assessorado pela equipe de apoio, pôde conhecer e se familiarizar com as ferramentas que seriam usadas durante a aplicação das fases posteriores do método, bem como toda a concepção do método proposto.

5.3 - Fase de Nivelamento

Início do trabalho em cada empresa, e com o grupo de EPPs através de reuniões coletivas para discussão dos temas propostos.

5.3.1 – Etapa do Rastreador

Primeira fase de intervenção, propriamente dita, iniciou com a aplicação da ferramenta chamada rastreador empresarial, apresentado no Capítulo 4, que consiste de um roteiro de questionamentos estruturados de forma a caracterizar-se a condição competitiva de cada empresa, quanto à sua infraestrutura, seu sistema de gestão, seus produtos e serviços oferecidos e também quanto a qualificação dos funcionários das empresas. Esta ferramenta permitiu a caracterização da condição apresentada por cada empresa e também pelo grupo de empresas, identificando-se as tendências a serem priorizadas.

Puderam ser constatadas, por exemplo, as seguintes características comuns às empresas analisadas:

- Dificuldades na gestão econômico-financeira das empresas, como inexistência de controle de caixa, desconhecimento da margem de contribuição por produto, desconhecimento dos aspectos fiscais e tributários inerentes ao negócio;
- Pouco ou nenhum poder de negociação com os clientes, aceitando indistintamente as encomendas de facção;
- Desconhecimento da capacidade de produção e da produtividade da mão-de-obra;
- Grande número de colaboradores informais trabalhando, principalmente filhos e parentes;
- Espaço físico e infraestrutura inadequados e desorganizados;
- Completa desarticulação com as outras empresas, caracterizando um ambiente de grande competição entre as empresas.

Em função da percepção, através da análise dos resultados do rastreador, de que nenhuma das empresas possuía qualquer sistema de avaliação de custeio ou desempenho de seus produtos e serviços, optou-se por realizar a etapa de ajuste imediatamente após a análise dos resultados do rastreador. Esta decisão tornou-se fundamental, pois qualquer iniciativa de priorizar outras questões apontadas como importantes estaria sendo arriscada, já que não se possuíam indicadores suficientes para a garantia dos resultados.

5.3.2- Etapa de Ajuste

A aplicação da etapa de ajuste foi fundamental para se ter um real panorama das condições apresentadas pelas empresas. Os principais indicadores: percentual de custos fixos, custos com folha de pagamento, custos com matéria-prima, margem de contribuição por produto, lucratividade média, percentual de

aproveitamento da mão-de-obra, entre outros, puderam ser levantados , avaliados e comparados com a média do grupo.

Dentre estes resultados puderam-se observar indicadores médios do tipo:

- Lucratividade média por produto variando entre –25% a 10%;
- Faturamento total apurado no mês, oscilando entre R\$ 3.500,00 a R\$ 10.000,00;
- Percentual médio de 80% dos custos fixos em relação ao faturamento;
- Aproveitamento médio da mão-de-obra inferior a 50 %;

Além de fundamentais para a adequada avaliação da condição apresentada por cada empresa, estes indicadores permitiram aos empresários a definição de uma ferramenta permanente de avaliação e acompanhamento de desempenho dos seus negócios.

Com isso, os empresários passaram a entender como suas decisões afetam ou podem afetar o futuro da empresa, pois além da avaliação de desempenho, também é possível a simulação de novas situações, avaliando possíveis resultados e seus impactos no desempenho dos negócios.

5.4 - Fase de Perpetuação

Depois de terem sido efetuadas todas as avaliações propostas anteriormente, e as mesmas assimiladas pelos empresários e participantes, foi possível tratar junto ao grupo, sobre as futuras ações coletivas a se desencadear na busca do aumento da competitividade das EPPs envolvidas.

Percebeu-se, durante as reuniões do grupo, que os empresários estavam mais seguros e motivados para os novos desafios, pois tinham maior conhecimento de suas reais situações, suas prioridades e condições de investimento.

5.4.1 – Etapa de Priorização

Nesta fase, foi primordial a intervenção do gerente setorial, pois nas fases anteriores seu papel foi, fundamentalmente, de acompanhamento, aprendizagem e manutenção das atividades voltadas ao levantamento dos dados. A partir da identificação das principais oportunidades de melhoria, identificadas individual e coletivamente, sua função passou a ser de negociador e organizador das ações. Estas foram enumeradas e discutidas em conjunto, avaliando-se nível de investimento, facilidades ou dificuldades para operacionalização e planejamento de cronograma de execução.

Neste sentido, a ferramenta de planejamento apresentada no Capítulo 4, foi útil e bem assimilada pelos empresários, que passaram a registrar no papel as suas metas e a programação de suas futuras ações, identificando responsáveis, prazos e valores de investimento.

5.4.2 – Etapa de Execução

A etapa de execução permitiu que várias ações pudessem ser implementadas, como a definição de planilhas de acompanhamento de produção, fichas técnicas por produto, identificação e exploração de novos produtos e novos mercados. Treinamentos em negociação, percepção do valor agregado, visita à feira de confecções e vestuário, entre outras. Resultados estes, advindos das intervenções que acabaram acontecendo à medida que o SAG vinha sendo montado, ressaltando-se que o processo de busca por melhorias continua em andamento.

Os vários resultados obtidos pelas empresas, tanto tecnológicos, quanto econômicos, foram experimentados em intensidades diferentes por cada empresa. Os principais resultados alcançados são apresentados a seguir.

A) Resultados tecnológicos:

- Análise de processos produtivos, e da necessidade de compra de novos equipamentos, melhorando índices de qualidade e produção, assim como proporcionando a redução de refugos;
- Estabelecimento de técnicas para aperfeiçoamento dos serviços de facção;
- Otimização do *layout* produtivo;
- Ganhos de qualidade e produtividade, com repasse de práticas de organização das rotinas de produção;
- Introdução em cada uma das empresas de sistema informatizado para identificação e gerenciamento dos custos, orçamentos, avaliação de desempenho e planejamento estratégico;

B) Resultados econômico-financeiros:

- Redução de custos a partir da implantação do sistema de gerenciamento e da análise de melhorias técnicas nos produtos e nos processos produtivos;
- Aumento da lucratividade média do empreendimento com a redefinição dos produtos a serem confeccionados;
- Aumento da produtividade e agilidade de produção a partir da avaliação crítica dos processos produtivos;
- Definição clara e melhor atendimento do mercado alvo, proporcionando aumento da demanda;
- Precificação consciente dos produtos apoiada pelo SAG.

5.4.3 – Etapa de Replicação

A etapa de replicação constitui-se como a última etapa sugerida pelo método, mas não a última prevista na operacionalização realizada. A idéia é que o grupo passe a aplicar o método, de forma a estabelecer um ciclo contínuo de atividades coletivas, seguindo os objetivos de unir esforços em torno de necessidades comuns, buscando com isto o fortalecimento e crescimento de seus negócios.

Outro aspecto de grande importância, percebido pelos empresários, é que a continuidade do projeto não implica em ter que se receber apoio dos atores e parceiros envolvidos na validação do método, e para tanto, deve ser feito um trabalho de envolvimento de novas empresas, para que o grupo cresça e tenha as condições mínimas para sua auto-sustentação, bancando os custos para manutenção da infraestrutura, o salário do gerente setorial, e capitalizando para investimentos futuros.

Este processo contínuo de aperfeiçoamento das empresas do grupo, e também o suporte às novas empresas integrantes se deram através da mesma recomendação inicial apresentada no método, onde as empresas passaram pela avaliação diagnóstico e depois pela avaliação numérica, criando as condições para a definição das prioridades a serem seguidas.

5.5 - Avaliação Global do Método Proposto

Salienta-se que os resultados obtidos com a aplicação do método proposto foram positivos. Avaliando-se os depoimentos das empresas atendidas, o projeto superou suas expectativas, e contribuiu decisivamente para o crescimento dos negócios.

5.5.1 - Aspectos Positivos

Cabe ressaltar alguns aspectos que foram determinantes para que isto pudesse ocorrer:

- O empenho e determinação dos atores envolvidos, que souberam reconhecer o potencial do projeto e fizeram o possível para apoiar, ou ao menos acompanhar as ações planejadas para estruturar o grupo de EPPs;
- A participação efetiva dos empresários, realizando suas atividades cotidianas em paralelo à grande exigência apresentada pelo projeto, principalmente nas etapas de rastreador e ajuste;
- O preparo técnico da equipe de apoio, que apresentou competência e habilidade para desenvolver os trabalhos utilizando meios de comunicação e linguagem acessíveis e condizentes com o nível cultural dos empresários;
- O grande senso de compromisso apresentado pelos empresários, que além de respeitarem os agendamentos previamente acertados com a equipe de apoio, ainda tinham disposição para participar das reuniões coletivas à noite;
- Finalmente, outro fator que foi determinante para o sucesso do trabalho, sem dúvida se refere ao espírito de equipe e colaboração criados ao longo da realização das atividades. Os empresários encerraram esta primeira etapa alegres e confiantes da continuidade da iniciativa, garantindo que se tratava apenas do começo de uma nova condição, mais estruturada e competitiva para seus negócios.

5.5.2 - Oportunidades de Melhoria

Além dos aspectos positivos que determinaram o sucesso e a aplicação do método proposto, alguns pontos devem ser mais bem avaliados para as futuras aplicações:

- A etapa de aproximação, dentro da fase de sensibilização deve ser amplamente avaliada e sedimentada entre os parceiros envolvidos. Sob o risco de ocorrerem conflitos de interesse entre os atores de forma a acabar inviabilizando os projetos de atendimento coletivo. Percebeu-se que vários dos possíveis parceiros estavam muito preocupados em garantir seus próprios desempenhos em detrimento de uma melhor organização e aproveitamento de recursos. O que geralmente acaba exigindo grande capacidade de negociação e articulação, acarretando em alguns casos na desistência ou desinteresse em participar do processo. Isto vale tanto para os parceiros quanto para as EPPs envolvidas no projeto;
- A escolha do gerente setorial mostrou-se outro fator de extrema relevância, e que pode comprometer tanto o andamento do projeto, quanto sua continuidade. Percebeu-se que este profissional, além de apresentar competência técnica para desenvolver e acompanhar o andamento dos trabalhos nas EPPs, deve ser aceito pelos parceiros de forma a ter representatividade e interferência nas decisões;
- A prática de reuniões constantes com os empresários e também com os atores envolvidos, como se pode ver na Figura 10, mostrou-se de fundamental importância para o andamento normal das atividades e deve ser mais incentivada;
- A importância de se estabelecer um cronograma com início e fim determinados para a operacionalização de um ciclo de melhorias também se mostrou fundamental (Figura 10) e ainda assumiu um caráter estratégico, pois além de

coroar uma etapa vencida pelos empresários, criou a oportunidade da divulgação para convencimento de outras empresas a ingressarem no grupo.

	<p>Reuniões periódicas com os empresários para a discussão de problemas comuns, planejamento de atividades coletivas, assimilação de novos conceitos através das atividades programadas pelos consultores.</p>
	<p>Reunião com a diretoria da Associação de Micro e Pequenas Empresas de Gaspar, buscando o envolvimento e o comprometimento para garantir a continuidade do trabalho.</p>
	<p>Reunião de encerramento, que contou com a presença de várias autoridades e foi concluída pelo gestor do PATME em SC, Sr. Sérgio Pereira, que fez uma avaliação geral dos resultados e entregou um certificado a cada empresário.</p>

Figura 10 – Prática de reuniões

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

6.1 - Pergunta de Pesquisa

“É possível a estruturação de um método que permita a organização de iniciativas coletivas em benefício das Empresas de Pequeno Porte?”

A julgar pelos resultados obtidos na aplicação do método, apresentados no Capítulo 5 e pelo interesse pela continuidade, manifestado por alguns parceiros como Sebrae e FAMPESEC, acredita-se que tenha sido respondida de forma positiva esta pergunta de pesquisa.

6.2 - Objetivos do Trabalho

Objetivo Geral: Desenvolver um método para a organização de iniciativas coletivas em Empresas de Pequeno Porte.

O Capítulo 4 apresentou um método estruturado, interativo, que além de permitir a organização de iniciativas coletivas em EPPs, permite ainda a inclusão das várias iniciativas isoladas existentes, também com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de EPPs, ao longo de suas fases.

Considera-se que o método proposto no Capítulo 4 e aplicado num grupo de empresas, comentado no Capítulo 5, atingiu o objetivo geral estabelecido para este trabalho.

Objetivos Específicos: Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos e atingidos:

- Caracterizar as iniciativas de atuação coletiva entre Empresas de Pequeno Porte: estas iniciativas puderam ser estudadas no Capítulo 3, onde se identificaram as principais modalidades organizacionais; estudou-se o conceito de redes de

- empresas; visualizou-se uma panorâmica das experiências em outros países e levantaram-se as iniciativas nacionais voltadas ao atendimento coletivo de EPPs.
- Identificar as variáveis que determinam a organização coletiva de Empresas de Pequeno Porte: as variáveis puderam ser estabelecidas, inicialmente no Capítulo 2, onde foram elencadas as principais características das EPPs; apresentou-se a visão estratégica ressaltando o diferencial competitivo da organização coletiva e o Capítulo 3, que tratou dos requisitos para a organização coletiva de EPPs.
 - Estabelecer indicadores de adequação e posicionamento para as iniciativas coletivas entre Empresas de Pequeno Porte: este objetivo pode ser atingido através da definição dos indicadores de competitividade apresentados no Capítulo 2 e através da elaboração das ferramentas de apoio desenvolvidas no Capítulo 4: o rastreador empresarial e o sistema de avaliações gerenciais.

6.3 - Pontos Fortes e Limites do Método Proposto

A avaliação geral do trabalho desenvolvido é positiva, foi possível fundamentar os principais elementos necessários para conceber o método de organização coletiva de EPPs, sua aplicação foi possibilitada de forma completa, gerando uma série de resultados positivos para as empresas participantes, consolidando desta forma sua relevância e aplicabilidade. Dentre os aspectos de destaque deste trabalho, apresentam-se a seguir os de maior relevância:

A) Pontos Fortes:

- Grande interesse e apoio (inclusive financeiro) manifestado pelo Sebrae-SC;
- Grande interesse manifestado pela FAMPESC, pela AMPE Gaspar, pelo poder público local e pelas empresas;

- Elevado nível de competência em trabalhos com EPPs apresentado pela equipe de apoio da UFSC, o Grupo de Engenharia e Análise do Valor;
- Disponibilidade e interesse manifestados ao longo de todo o trabalho por parte de todas as empresas integrantes do grupo;
- Possibilidade da criação de uma condição de auto-sustentabilidade para o grupo de EPPs;

B) Limites:

- Demora nas negociações e na articulação política decorrente de iniciativas desta natureza podem gerar desinteresse e desistências ao longo da Fase de Sensibilização;
- Seleção de profissional inadequado para a função de gerente setorial pode comprometer ou até mesmo inviabilizar a aplicação do método;
- Contrapartidas assumidas e não cumpridas pelos parceiros envolvidos no projeto podem comprometer significativamente a idéia de manutenção do projeto até sua auto-sustentação;
- Desistências de empresas ao longo do andamento das atividades comprometem o moral do grupo e o fluxo financeiro do projeto.

6.4 - Sugestões Para Trabalhos Futuros

A aplicação do método proposto, assim como a análise dos resultados obtidos permite apresentar algumas sugestões para futuros trabalhos:

- Diante da dificuldade em se conciliar interesses dos parceiros envolvidos no processo, apresenta-se uma oportunidade no sentido de desenvolver um modelo de integração de interesses, buscando minimizar os atritos entre os envolvidos e evitar a sobreposição de esforços das entidades de apoio;

- O estudo e o estabelecimento de uma gama maior de critérios para definir o perfil e a competência do gerente setorial, dado a importância do papel que o mesmo representa no desenvolvimento do método proposto;
- Elaborar um estudo de previsão dos possíveis desdobramentos que podem acontecer à medida que as empresas venham se fortalecendo e se unindo umas às outras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações. Como e por que as empresas morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo. Pioneira, 1998.

AGÊNCIA SEBRAE. **Estatísticas das Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>, realizada em setembro 2002.

ANDRADE, Maria M. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-graduação.** São Paulo: Atlas, 1999.

APEX. **Comércio internacional.** Disponível na internet no endereço <<http://www.apex.org.br>>. Consulta realizada em maio de 2003.

ASHKENAS *et alli*. **The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure.** San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização : na aurora do século XXI.** Tradução : Antônio de Pádua Danesi. 2. ed. São Paulo : Hucitec, 1999.

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.

CAMERON, K. **Manufacturing Networks: for the competitiveness of Alberta Manufacturing Industries.** Information Bulletin. University of Alberta: Western Center for Economic Research, n. 17, Nov. 1993.

CAMPI, M. T., FORNIELES, M. C. **A cooperação entre empresas, uma nova estratégia competitiva.** Barcelona: Centro de Estudos e Planejamento, 1994.

CANCELLIER, E. L. P.L. **Formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis:** UFSC, 1998. Dissertação (mestrado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

CNI/SEBRAE. **Perfil das Micro e Pequenas Empresas Nacionais.** Rio de Janeiro, 2002.

CHRAIM, Macul. **Aliança empresarial no setor de transportes: estratégia para dinamizar o transporte de encomendas em ônibus.** Florianópolis: UFSC, 2000. Tese – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

CORTELAZZO, I. B. **Colaboração, Trabalho em Equipe e as Tecnologias de comunicação.** Tese de doutorado – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 2000.

DAEMON, Dalton. **Empresas de comércio internacional : organização e operacionalidade.** Blumenau : Ed. Da Furb, 1993.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **Introdução à Administração.** 3.ed. São Paulo. Pioneira, 1998.

_____. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças,** 4ª. Ed. São Paulo. Pioneira, 1997.

- FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Aurélio Século XXI : o dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999.
- FORUNCAT. **Forum de Desenvolvimento Regional.** Disponível em <<http://www.foruncat.com.br>> consulta em fev 2003.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HILL, K. S. **Flexible networks in theory and practice: how and why to set up flexible networks in British Columbia.** Vancouver, Nov., 1992.
- IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e Economia Social.** Ed. STC: São Paulo/SP, 1998.
- KANITZ, S. C.. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005.** 19 ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KOIKE, Y. **Structural adjustment of de regional industry in Japan.** Tokyo: IDE, 1992.
- KOTLER, P., JATUSRIPITAK, S., MAESSINCEE, S. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais.** Tradução por Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1997.
- LAWRENCE, P., LORSCH, J. W. **As Empresas e o Ambiente - Diferenciação e Integração Administrativas .** Tradução por Francisco M. Guimarães. Petrópolis, Editora Vozes, 1973 (Coleção Administração de Empresas).
- LEONE, Nilda. **As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas.** In: **Revista de Administração,** São Paulo : v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- LONGENECKER, Justin G. et. al. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARCELLI, R.P. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: um estudo de caso.** Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.
- MEDEIROS, José A. **Pólos, parques e incubadoras: a busca da modernização e competitividade.** Brasília: CNPq, IBICT, SENAI, 1992.
- MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização.** São Paulo : Makron Books, 1997.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução por: Cyro Bernardes. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.
- NABUCO, Maria Regina e NETO, Antônio Carvalho. **Relações de Trabalho Contemporâneas.** Ed. PUC/MG: Belo Horizonte/MG, 1999.
- NETO, João A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.** São Paulo: Atlas, 2000.
- OCB. **A história das cooperativas.** Disponível em <[http:// www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Consulta realizada em março 2003.

- OHMAE, Kenichi. **Voltando a estratégia**. In MONTGOMERY, Cyntia A, PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 67-81.
- OLIVEIRA, D. **Excelência na Administração Estratégica**. Atlas: São Paulo/SP, 1993.
- POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. **Competição = On Competition : estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- RECEITA. **Classificação do Porte de Empresas Nacionais**. Disponível em <<http://www.receita.gov.br>> , consulta realizada em março 2003.
- RIOS, Luis Oliveira. **Cooperativas Brasileiras**. Ed. STS: São Paulo/SP, 1998.
- RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, L. **Cooperativismo renasce com fusões e parcerias**. *Diário Catarinense*, p. 18-20, 25 abr. 1999 (Caderno de Economia).
- SEBRAE NACIONAL. **Estatísticas de micro e pequenas empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.Br>>. Consulta realizada em maio 2003.
- SEBRAE-SC. **Programas de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br>> , consulta realizada em maio de 2003.
- SILVEIRA, S. W. **Abordagem Sistêmica Para Diagnóstico da Vocação Competitiva e Desenvolvimento Micro-regional - O Caso de Blumenau**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1999.
- STALK JR., George. **Tempo: a próxima vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.43-65.
- TJOSVOLD, D., WEICKER, D., **Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: a critical incident study**. *Journal of Small Business Management*, 1993.
- TOMELIN, Leticia B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- VIEIRA, L. **O vôo da cobra**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- ZALESKI N., João. **Formação e Desenvolvimento de redes Flexíveis no Contexto do Processo Regional**. Florianópolis, 2000. Tese (Qualificação de Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.