

O ASSOCIATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL: O CASO DO NÚCLEO SETORIAL DE GASTRONOMIA DE TOLEDO-PR¹

*Patrícia Stafusa Sala Battisti²
Vanessa Stafusa Sala Denuzi³*

Resumo: Este artigo pretende mostrar como o associativismo pode funcionar como uma ferramenta estratégica para o crescimento empresarial. Nessa perspectiva, o Núcleo Setorial de Gastronomia de Toledo foi escolhido como estudo de caso para provar que seu sucesso acontece por conjugar planejamento estratégico e comprometimento no modelo associativista. Dessa forma, os empresários se tornam mais competitivos e aumentam as oportunidades de crescimento individual e coletivo.

Palavras-Chave: Associativismo, Núcleo setorial, Estratégia.

THE ‘ASSOCIATIVISM’ AS A BUSINESS GROWTH STRATEGY: THE CASE OF SECTORIAL NUCLEUS OF GASTRONOMY IN TOLEDO-PR

Abstract: The present paper aims to show how the associative model can be a strategic tool to business growth. With this purpose in mind, the Sectorial Nucleus of Gastronomy in Toledo City was chosen as a case study. We will argue that this group is a successful one because it puts together strategic planning and commitment due to “associativism”. So, the managers improve their competitiveness and they increase the opportunities to grow both individually and collectively.

Keywords: “Associativism”, Sectorial nucleus, Strategy.

JEL: L1.

INTRODUÇÃO

O presente estudo nasceu a partir de dois pressupostos básicos recorrentes nas ações dos empresários brasileiros. Primeiro, uma reação de desconfiança, por parte do empresário, ao ser confrontado com as diretrizes do associativismo, no qual a cooperação entre as empresas do mesmo setor é seu princípio primeiro. Conforme pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007), constatou-se que “mantém-se elevado o número de empresas que afirmam não participar de rede associativa” (p. 21), cujo percentual chega a 88% delas. Em segundo lugar, outra atitude, bastante enraizada na nossa cultura empresarial, é a ausência de uma gestão estratégica. No texto supracitado, ao serem analisadas as razões da extinção das empresas, os vários fatores citados, como, por exemplo,

¹ Artigo recebido em 21 de junho de 2009 e aprovado em 9 de setembro de 2009.

² Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe pela UNIOESTE/Campus Toledo. Mestre em Linguística Aplicada à Tradução pela UNICAMP. E-mail: patriciasala5@hotmail.com

³ Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe pela UNIOESTE/Campus Toledo. Especialista em Linguística Aplicada ao Ensino de Línguas Estrangeiras pela UNIOESTE. Docente do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da UNIOESTE. Membro do Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo Bilíngüe. E-mail: va_sala@hotmail.com

ponto inadequado, falta de conhecimento gerencial, entre outros, caracterizavam a “falta de planejamento dos empresários” (p. 38).

Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo é mostrar como o associativismo pode-se bem conduzido, funcionar como uma estratégia de crescimento profissional para gerentes e proprietários de micro e pequenas empresas. Para tanto, o Núcleo Setorial de Gastronomia de Toledo foi escolhido como estudo de caso, para ilustrar um modelo de associativismo bem sucedido. No Brasil deve haver várias associações que possuam casos de sucesso a serem relatados, mas a escolha desse grupo se justifica como será exposto, por ser reconhecidamente pró-ativo e altamente planejado, características estas que fizeram com que, inclusive, obtivesse captação de recursos através de projeto.

O artigo se divide da seguinte forma: inicialmente será exposto um breve perfil dos empresários brasileiros e sua relação com o associativismo e com a metodologia utilizada na pesquisa. Em seguida passa-se a inserir o *corpus* propriamente dito, o Núcleo Setorial de Gastronomia de Toledo (NSGT), na conjuntura de organização das associações comerciais e empresariais do Brasil. Ao apresentar o núcleo, discorre-se sobre dois pontos cruciais para esse estudo: como as ações são planejadas e como são concretizadas. Um certo nível de detalhamento, tanto da metodologia utilizada pelo grupo quanto de suas conquistas, se tornou necessário, uma vez que a hipótese que norteou este texto foi justamente provar que, com planejamento, com comprometimento e com cooperação, as empresas se tornam estrategicamente mais competitivas e seus dirigentes mais empreendedores.

2 O ASSOCIATIVISMO E O PERFIL DO EMPRESÁRIO BRASILEIRO

Mesmo em face do incontestável momento de transformações aceleradas em que se vive hoje, momento no qual a informação e a troca de experiências são tidas como necessidades dentro das organizações, o empresariado brasileiro ainda se caracteriza por não fazer uso dessa gama de possibilidades que está à sua volta. Embora as micro e pequenas empresas sejam comumente citadas como criativas, flexíveis, absorvedoras de mão de obra, seus esforços são neutralizados por problemas de planejamento e de execução (SEBRAE; CACB, 2000).

Raza (2005), ao discorrer sobre as características de planejamento no Brasil, conclui que os empresários não são “afetos à arte de planejar”. Ou seja, parece não ser natural, principalmente ao microempresário, pesquisar, catalogar e analisar dados sobre seu negócio e tomar decisões estratégicas a partir deles.

Essas dificuldades de gestão são oriundas, em grande parte, de um perfil já identificado nas associações comerciais. O empresário brasileiro apresenta como perfil as seguintes características: possui pouca formação escolar e profissional; tem dificuldade em aceitar ajuda externa; considera os concorrentes como inimigos pessoais; atua de forma isolada, sem buscar apoio e sem discutir seus problemas com outros empresários; desconhece, em muitos casos, quais sejam seus problemas exatamente (SEBRAE; CACB, 2000).

Segundo Romeu (2002), especialista na formação de redes associativistas, esse comportamento passa a ser compreensível, se forem considerados os paradigmas encontrados no cerne da cultura empresarial brasileira:

- a) “O segredo é a alma do negócio” - esse conceito foi aceito durante muito tempo como a única forma de se obter sucesso nos negócios, cuja consequência foi à falta de comunicação entre os empresários por terem medo de que suas ideias fossem copiadas;
- b) “O meu concorrente deve desaparecer” – muitos empresários acreditam que essa seria a melhor forma de garantir o sucesso de sua empresa, como se o fato de ficar

sozinho em um determinado mercado fosse uma condição imprescindível para garantir melhores resultados para a organização, deixando de considerar que a saída do concorrente do mercado também pode refletir na sua posteriormente.

Diante deste breve perfil do empresário brasileiro e de um cenário de mortalidade precoce de micro e pequenas empresas⁴, o associativismo, principalmente após os anos 1990, surge como alternativa para o crescimento e, principalmente, para a manutenção das empresas no mercado (SEBRAE, 2007).

Existem diferentes nomenclaturas para definir o agrupamento de empresas, como associativismo, rede de empresas, rede de cooperação, *joint ventures*, *clusters*⁵, entre outros. O objetivo aqui é, no entanto, mostrar que, independentemente da terminologia utilizada, essas estratégias definem uma iniciativa, formal ou informal, que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o objetivo principal de superar dificuldades e de gerar benefícios econômicos, sociais ou políticos (ROMEU, 2002).

As empresas precisaram rever sua forma de organização a fim de se tornarem mais competitivas. Assim, para garantir melhores resultados e atender os anseios das empresas envolvidas, é importante que o grupo se estruture formalmente para a implementação de suas propostas. É dessa forma que o associativismo se institui em entidades como associações comerciais, industriais e rurais, sindicatos, cooperativas ou associações de outras categorias; é desse modo que elas se reúnem periodicamente para discutir seus problemas comuns e para propor soluções conjuntas, buscando o desenvolvimento da organização e da região.

Para Casarotto Filho e Pires (2001, p. 44), “verifica-se hoje maior complexidade de funções, de forma que cada vez mais é necessário o conceito de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativa com outras empresas”. Valendo-se disso, as pequenas empresas, normalmente mais flexíveis e mais ágeis do que as grandes nas funções produtivas, podem fazer uso do associativismo para agregar vantagens já existentes nas grandes empresas, obtendo assim maiores chances de competir no mercado.

Desse modo, diante da latente necessidade de melhorar seus resultados, as empresas de uma mesma atividade se reúnem para troca de ideias e de experiências, para praticar compras conjuntas e desenvolver ações de *marketing*, para propor ações que visem a qualidade dos serviços prestados e melhorias para o setor, etc.

Os motivos pelos quais as organizações optam por unirem suas forças em prol de um objetivo comum são inúmeros, uma vez que o associativismo, se bem conduzido, oportuniza um crescimento organizacional de grandes proporções, buscando estabelecer um relacionamento de parceria entre as empresas que, até então, trabalhavam de forma individualizada. É relevante observar fatores que, segundo Romeu (2002), Bonassi e Lisboa (2003), levam as empresas a se associarem:

- a) troca de ideias para soluções de problemas iminentes, visando a expansão e o desenvolvimento do negócio;
- b) elaboração de pesquisas de mercado e campanhas promocionais a fim de se tornarem mais competitivas no mercado;

4 Conforme dados do SEBRAE (2007, p. 16), a taxa de mortalidade das empresas com até quatro anos de existência em 2005 foi de 35,9%. Vale ressaltar que este percentual diminuiu significativamente considerando pesquisas anteriores. Entretanto, aqui interessa apenas fixar que o índice ainda é muito alto e ressaltar a tese de que “aprende-se a ser empresário no país da forma mais cara possível: errando” (SEBRAE; CACB, 2000, p. 9).

5 Foge ao escopo deste artigo definir e problematizar as diversas formas de associativismo de que as empresas fazem uso. Para esse fim, leia-se, por exemplo, BONASSI (2005), PORTER (2000) e CASAROTTO FILHO e PIRES (2001).

- c) avaliação da necessidade de cursos e contratação de profissionais de renome para atuarem com consultoria e treinamentos, proporcionando melhoras significativas na gestão do negócio, na qualidade do trabalho e no atendimento aos clientes;
- d) levantamento do potencial de compras do grupo, contribuindo com a divisão de custos considerados altos para um grupo isolado, fornecendo maior poder de barganha e considerável aumento na lucratividade;
- e) maior poder de negociação frente às autoridades e parcerias com fornecedores para patrocínio de atividades desenvolvidas, etc.

A iniciativa do associativismo une forças para que as micro e pequenas empresas de um mesmo ramo de atividade possam competir em melhores condições com as grandes empresas. O objetivo é que, ao usufruir dessas novas realizações, os empresários cresçam profissionalmente, fazendo com que suas empresas se tornem mais competitivas.

Para garantir o desenvolvimento do espírito associativista é de suma importância que as atividades do grupo sejam norteadas por um plano de trabalho específico, para que todos possam ajudar e serem ajudados, sendo de responsabilidade do coordenador da equipe a missão de estimular a participação e de controlar o desenvolvimento das ações propostas pelo grupo.

Nesse processo de colaboração, cada uma das empresas é responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma escolha de estrutura bem adaptada às empresas que, na visão de Ferguson (2000), é a estratégia através da qual pequenos grupos podem transformar toda uma sociedade.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa é de ordem descritivo-exploratória. É descritiva, na medida em que apresenta os núcleos setoriais em geral e o Núcleo Setorial de Gastronomia de Toledo em particular, através da pesquisa documental, utilizando documentos fornecidos pela Associação Comercial e Industrial de Toledo (ACIT), assim como de material institucional *on-line*⁶. Esse procedimento objetiva, ao mesmo tempo, mostrar como se insere o NSGT dentro da Associação Comercial e como suas ações são desenvolvidas baseadas no preceito de *empreender*.

É exploratória, ao possibilitar, por meio do estudo de caso, a análise de vários aspectos relativos aos componentes do Núcleo. Esse procedimento enseja conhecer a variável tal como se apresenta em seu contexto. Ou seja, pressupõe-se que o comportamento humano é melhor compreendido no meio social onde ocorre (QUEIRÓZ, 1992). O estudo de caso se justifica por detalhar os vários aspectos responsáveis pelo crescimento empresarial do grupo. Normalmente, nesse tipo de pesquisa, faz-se uso de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema em questão (GIL, 2002). Dessa forma, as perguntas abertas são utilizadas porque, quando se quer “completar dados extraídos de outras fontes”, a melhor forma de pesquisa é a entrevista (CERVO & BERVIAN, 1983, p. 158). Nesse sentido, as perguntas abertas são particularmente úteis em pesquisas exploratórias quando o pesquisador quer saber “*como* as pessoas pensam e não mensurar *quantas* pessoas pensam de determinado modo” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 104, sem grifo no original). Entrevistouse a consultora do Empreender de Toledo, a nutricionista que presta serviço ao NSGT, bem como 12 membros desse grupo, representando 75% do grupo. As entrevistas foram feitas de maio a julho de 2009, na ACIT e nas empresas dos entrevistados. Os relatórios das reuniões

⁶ A esse respeito, adota-se a postura de MÁTTAR NETO (2003), em que os recursos eletrônicos devem ser utilizados *no* processo de investigação e não tratados como fontes duvidosas isoladas, desde que investigada a origem do que é citado.

do Núcleo também foram utilizados quando estes faziam menção à autoavaliação que o grupo fazia de suas ações.

4 INSERÇÃO E DESCRIÇÃO DO CORPUS: O NÚCLEO SETORIAL DE GASTRONOMIA DE TOLEDO

O objetivo deste item é relacionar as diretrizes que norteiam o princípio do associativismo com as ações do NSGT para provar a hipótese de que a utilização do potencial cooperador do grupo funciona como uma estratégia de crescimento empresarial. Para tanto, faz-se necessário descrever minuciosamente como se constituem os Núcleos Setoriais, o funcionamento do NSGT e suas realizações.

Tendo em vista a necessidade de elevar a competitividade das empresas, sua consequente manutenção no mercado e a necessidade de trabalhar a formação do empresário, a CACB (Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil), em parceria com o SEBRAE, desenvolveu um programa denominado Empreender, cujo principal objetivo é fortalecer as micro e pequenas empresas, buscando novos mercados e tecnologias, sensibilizando os empresários para adoção de posturas frente aos desafios atuais e futuros e desenvolvendo lideranças empresariais (CACB, 2009) – proposta esta que se caracteriza pela formação de núcleos formados por empresários de um mesmo ramo de trabalho, de uma mesma cidade, agrupados nas associações comerciais.

A Associação Comercial de Toledo abraçou esse programa desde 1999. Possui atualmente 13 núcleos. Dentre eles, o Núcleo Setorial de Gastronomia foi escolhido como objeto desta pesquisa. O interesse por esse núcleo se deu, em especial, por ser reconhecidamente um núcleo “bastante comprometido com suas ações e metas”, como ressalta a consultora do Empreender, responsável pelos núcleos de Toledo. Seu reconhecimento culmina em um prêmio nacional de núcleo destaque do ano, recebido em Florianópolis em 7 de novembro de 2007, por ocasião do 17º Congresso Brasileiro da Confederação das Associações Comerciais, congresso esse que reuniu cerca de 1.200 empresários (ASSESSOS, 2009).

O Núcleo de Gastronomia foi constituído em janeiro de 2000, na época com 11 empresas integrantes. Inicialmente o grupo era formado apenas por restaurantes, mas, no decorrer dos anos, houve interesse de outros segmentos do ramo da alimentação, como cafés, pastelarias, pizzarias e padarias. Atualmente, o NSGT conta com 16⁷ empresas participantes. As reuniões são quinzenais, mediadas por uma consultora, que funciona como uma coordenadora e facilitadora das ações escolhidas pelo grupo. O objetivo maior do NSGT foi definido em seu regimento interno como: “buscar a união entre os membros do setor, atraindo novos participantes, visando o aperfeiçoamento técnico dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas do núcleo, proporcionando o crescimento das empresas participantes” (NÚCLEO, 2009, p. 1). Os objetivos específicos são:

[...] buscar a excelência no atendimento ao cliente; melhorar a qualidade dos produtos e serviços; discutir problemas buscando soluções; interagir com os órgãos de fiscalização; realizar palestras e treinamentos; participar de eventos do setor, feiras e visitas técnicas; aumentar a competitividade das empresas do Núcleo através da cooperação; buscar, através da interação, integrar as empresas do setor de alimentos; desenvolver uma política de Responsabilidade Social.

⁷ Restaurante AER Sadia, Cachaçaria Água Doce, Cafeteria Café no Bule, Café e Livraria Saber, Lanchonete e Choperia Golden Chopp Catedral, Padaria e Confeitaria Empório do Pão, Pastelaria Bom Sabor, Restaurante Chinatown – Lago, Restaurante Chinatown – Shopping, Restaurante e Pizzaria Golden Grill, Restaurante Filezão – Centro, Restaurante Filezão – Super Muffato, Restaurante Português, Restaurante Trento, Família Jhony’s Restaurante e Choperia, Sorveteria e Lanchonete Gigabom/Mr. Batata.

Sem perder o foco nesses objetivos, os membros do núcleo, com a ajuda de consultores da FACIAP (Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná) e da ACIT reúnem-se no início de cada ano e planejam como atingir suas metas a curto, médio e longo prazo. O procedimento adotado é baseado em uma metodologia alemã conhecida como *Metaplan*. Resumidamente, a metodologia faz com que os participantes reunidos em minigrupos, exponham suas carências e apontem soluções. Ela funciona como um roteiro em busca de metas e ações que serão cumpridas durante o ano, através de uma divisão de tarefas entre os próprios empresários. Ao final dessa dinâmica é possível vislumbrar um planejamento estratégico do núcleo, planejamento elaborado a partir da troca de experiências de quem mais entende do ramo, os próprios empresários, ainda que nunca houvessem sistematizado isso.

A utilização da *Metaplan* tem várias vantagens facilmente perceptíveis: primeiro, o respeito às ideias. Essa dinâmica de lançar as opiniões em pequenos grupos faz com que os empreendedores, muitas vezes com dificuldade de se comunicar em público, consigam entre seus pares se expressar melhor. Em segundo lugar, é a oportunidade de o empresário parar para refletir sobre seu empreendimento, o que, em geral, na empresa não acontece. Terceiro, as ideias vêm ao encontro das expectativas deles porque debatem sobre sua realidade, já que os problemas não lhe são impostos, são trazidos por eles. E, por último, talvez o mais importante, as soluções vêm “de baixo pra cima”. As experiências são trocadas pelos integrantes do núcleo e as soluções são por eles mesmos propostas, amadurecendo e tratando o empresário como aquele que, como no sentido da palavra, empreende ações. O papel do consultor, nesse caso, é mais de um organizador de ideias, contribuindo ao trazer as experiências vividas por outros núcleos. O *Metaplan*, ao contrário do que acontece no planejamento convencional, desencadeia uma dinâmica que possibilita o engajamento de todos os participantes, no processo de discussão e de decisão. O produto oriundo desse processo é fruto da contribuição coletiva. As decisões são, via de regra, consensuais e, previamente, debatidas entre os membros do grupo participante. Além disso, ensina o empresário a fazer um planejamento estratégico que possa ser utilizado também em sua empresa.

No caso do NSGT, a consultora da ACIT tem a tarefa de documentar as ações elencadas e, a partir daí, os grupos se dividem e começam a planejá-las. Nas reuniões quinzenais, os empresários já trazem as questões debatidas entre um grupo menor e a reunião fica bastante produtiva, onde apenas “se aprova, se rejeita ou se sugere melhorias nas ações” (ENTREVISTADO “C”). Entre tantas ações, uma das mais significativas, segundo a maioria dos entrevistados, apontada inclusive no prêmio mencionado anteriormente, foi à implantação de um selo de qualidade em alimentos. A ideia do selo nasceu da necessidade de obter um diferencial competitivo tanto no produto quanto em serviços. No entanto, para obtê-lo não basta ser associado da ACIT, participar das reuniões do Núcleo e respeitar o regimento interno. É necessário protocolizar o pedido junto à Vigilância, observando as seguintes condições:

1. Atualização da Licença Sanitária - anual;
2. Limpeza da caixa de água – semestral;
3. Dedetização – semestral;
4. Exames Médicos periódicos para funcionários- anual [...];
5. Acompanhamento mensal de nutricionista do núcleo setorial, respeitando e resolvendo os planos de ação elaborados por ela até a próxima visita [...];
6. Seus colaboradores devem realizar o curso de Manipulação de Alimentos anual (reciclagem e intensivo);
7. Uniformização dos colaboradores, tanto dos manipuladores como do pessoal do atendimento;
8. Visitas periódicas da Vigilância Sanitária;
9. Utilização de Termômetro e manutenção de planilhas de controle;
10. Ter Manual de Boas Práticas de Manipulação exclusivo para a empresa;
11. Avaliação documental quadrimestral - Check-list para verificação da

qualidade (baseado na portaria 275); 12. Adequação da estrutura física da empresa, equipamentos, materiais e utensílios adequados aos padrões exigidos pelos órgãos competentes; 13. Participar de Missões técnicas [...]; 14. Adequar-se e utilizar parâmetros da ANVISA, relacionados às Portarias nº216 / nº326, nº275 (www.anvisa.gov.br) e NR 24 relacionados à segurança do trabalho; 15. Análise microbiológica anual da água (torneira) e de algum alimento de maior produção na empresa. (NÚCLEO, 2009, p. 5).

O selo de qualidade é cedido pela ACIT aos membros do núcleo que seguem os citados requisitos diante da avaliação realizada por uma nutricionista contratada pelo grupo e pela Vigilância Sanitária do município, renovado anualmente para garantir que as ações sejam contínuas. Além disso, o selo tem uma logomarca patenteada, utilizada em várias ações de *marketing*.

Diante do perfil empreendedor do núcleo, a ACIT, através de sua consultora do Empreender, incentivou o grupo a concorrer a um projeto denominado Empreender Competitivo. Esse projeto é viabilizado com recursos da CACB, FACIAP e SEBRAE. No Paraná, apenas três projetos⁸ foram aprovados e o projeto do NSGT foi um deles. A durabilidade do projeto foi de um ano, de setembro de 2007 a agosto de 2008. Uma vez aprovado, os membros do núcleo receberam 75 mil reais para gastar, apenas e tão somente em ações aprovadas no projeto, assim como os membros e seus parceiros deveriam dar uma contrapartida de 25% em cada ação.

A seguir, elencam-se as ações concretizadas pelo núcleo de forma a ressaltar como um grupo empreendedor e unido pelo associativismo pode alcançar metas inimagináveis para microempresários isolados em sua empresa. Inicialmente, um profissional foi contratado para fazer um diagnóstico individual e coletivo de cada empresa. Esse processo aconteceu em dois momentos, primeiramente para avaliar a real situação e necessidade das organizações e, no final, para verificar se, com as ações propostas, foi possível alcançar a meta de aumentar em 10% o faturamento geral das empresas. Nesse sentido, discorre-se sobre as principais deficiências sentidas pelos membros do Núcleo e as ações concretizadas para sanar os problemas diagnosticados.

Uma das principais carências apontadas pela maioria foi à falta de qualificação dos colaboradores. As ações propostas foram no sentido de fazer treinamentos em vários setores: para o pessoal da cozinha foi proposto um curso de manipulação em alimentos e um curso prático e teórico sobre a cozinha *diet, light* e natural, ministrados por nutricionista, e um curso sobre finalização de pratos. Sobre esse curso, o entrevistado H menciona que, devido ao altíssimo custo de um *chef* de cozinha, nunca teria tido acesso senão por meio do NSGT.

Um treinamento vivencial de atendimento e de vendas para profissionais da gastronomia (garçons, balconistas e recepcionistas) foi proposto e executado por um especialista em consultoria empresarial. Na área financeira, foi proposto um curso sobre a gestão de estoque, área particularmente problemática para quem trabalha na área de fabricação de alimentos, direcionada para os gerentes e os estoquistas.

Numa surpreendente auto-análise, a maioria dos empresários admitiu sua própria limitação em liderar sua equipe e administrar conflitos. Três cursos foram realizados nessa direção: um curso sobre relacionamento interpessoal, outro sobre *coaching* e um terceiro direcionado para motivação da equipe e administração de conflitos. O entrevistado B afirmou que esses cursos o fizeram repensar sua atitude como líder e provocou uma mudança de atitude perante seus colaboradores, o que facilitou a comunicação dentro da empresa.

Outra lacuna sentida por eles era conhecer seu próprio ramo, mas não apenas empiricamente, e sim a abordagem que se dá conceitualmente à gastronomia. Nessa perspectiva, um professor do Curso de Gastronomia da UTFPR palestrou sobre a área, dando

8 Os outros dois foram o de Pato Branco, no setor moveleiro, e o de Santa Helena, na apicultura (ACEPB, 2009).

uma visão abrangente sobre a mesma. Por último, uma psicóloga com larga experiência em recursos humanos elaborou um curso denominado “Como Contratar Pessoas Produtivas”, no qual transmitiu várias técnicas do que observar no momento da contratação, outra dificuldade citada pelos membros do núcleo. O entrevistado J salientou que, após esse curso, “mudou completamente o seu modo de fazer seleção de colaboradores para sua empresa”.

Quanto ao resultado desse aperfeiçoamento, tanto dos líderes quanto dos colaboradores, os empresários entrevistados foram unânimes em reconhecer seu crescimento pessoal e profissional, bem como de seus subordinados, em especial no que tange à gestão e aos serviços.

Os participantes do projeto também organizaram uma caravana à Equipotel, a maior feira de Hotelaria e Gastronomia da América Latina, no Centro de Eventos Anhembi, em São Paulo, onde conheceram tecnologia de ponta em produtos e maquinário. Nessa viagem, fizeram uma visita técnica à cozinha do Curso Superior de Gastronomia Anhembi Morumbi. Quanto às visitas, um dos entrevistados comentou que as cozinhas eram tão bem equipadas que não via aplicabilidade ao seu negócio, ressaltando que sua realidade era muito diferente das visitadas. O restante considerou, no entanto, essa visita valiosa, no sentido de abrir horizontes e de pensar em futuras ampliações.

Em Toledo, os membros do NSGT participaram da 15ª Feira Shopping 2008, feira multissetorial do comércio, indústria e serviços da ACIT, na qual deram início ao plano de *marketing* do núcleo. Visando tornar a logomarca do selo de qualidade e seu conceito mais visível à população, desenvolveram ações junto a agências de publicidade, tais como: mascote em forma de boneco gigante do selo de qualidade, distribuição de balões personalizados e *folders*. De acordo com o entrevistado A, o selo era praticamente invisível aos olhos da população, assim, essa ação ajudou, ainda que inicialmente, a divulgar o Núcleo.

Desenvolveram ainda um vídeo institucional lançado na comemoração do lançamento do selo de qualidade, oferecendo um coquetel à imprensa e a autoridades locais. Para as empresas que conseguiram receber o selo, foi confeccionado um *display* com a mascote do selo de qualidade, “além de descansos de copo e papel bandeja com a logomarca”, como observa o entrevistado D.

E, por fim, o núcleo contratou uma nutricionista para desenvolver um manual personalizado das boas práticas de manipulação de alimentos para cada membro do Núcleo. Conforme a nutricionista responsável, esse material é de fundamental importância para o setor, não só porque respeita a legislação específica da Anvisa, mas principalmente porque sensibiliza os empresários e colaboradores para um fim maior: a segurança alimentar da população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em geral, quando o empresário é convidado a participar de um grupo associativista e se nega a fazê-lo, muitas vezes justifica que “nada acontece, que é perda de tempo”. O que, porém, nos mostrou o Núcleo Setorial de Gastronomia (NSGT) é que, a partir do princípio da cooperação, muito pode ser feito. Isso foi enfatizado através das entrevistas com os membros do Núcleo e também foi descrito nos relatórios das reuniões, ficando claro que as atividades programadas são executadas com organização, comprometimento e estratégia.

Para garantir melhores resultados, foi instituído, no regimento interno do NSGT, que o comparecimento às reuniões é condição necessária para que a empresa participe de ações do Núcleo. Por exemplo, se um membro não tiver a porcentagem de presenças estipuladas pelo grupo (e não mandar representante com poder de decisão às reuniões), perderá direito a fazer determinada ação de *marketing*. Esse tipo de estratégia faz com que as reuniões sempre estejam com um número satisfatório de presentes para agilizar as ações e, principalmente, para aprovar, por maioria, as decisões, gerando comprometimento.

A partir dessa premissa, é possível afirmar que os resultados alcançados pelo grupo só foram possíveis diante da preocupação de sistematizar os encontros e de planejar, passo a passo, as próximas ações. Ou seja, um associativismo bem atrelado ao planejamento estratégico foi o primeiro diferencial do grupo, que, posteriormente, se destacou por propor e por executar ações empreendedoras que fizeram com que a cooperação entre as empresas fosse benéfica e compensatória.

Além disso, pode-se dizer que a própria aprovação do Projeto Empreender Competitivo já seria por si só, um resultado positivo oriundo dessa cooperação. Afinal, o Núcleo, através do associativismo, conseguiu, por mérito, recursos financeiros para melhorar seus empreendimentos. O objetivo inicial foi aumentar o faturamento em 10% ao final do projeto, mas os resultados foram bem superiores, com um aumento de 25,69%. Em apenas um ano houve um crescimento quase três vezes maior do que o esperado.

Do ponto de vista dos empresários entrevistados e dos relatórios de avaliação dos núcleos, os resultados também foram positivos. Todos foram unânimes em ressaltar que somente através da participação no NSGT foi possível participar de cursos de alto nível, os quais proporcionaram melhor qualidade na prestação de serviços, no produto final e na gestão dos negócios. Nesse sentido, como afirmou a consultora do Empreender de Toledo, “quanto mais pró-ativo for o empresário, mais ele leva pra sua empresa as estratégias de planejamento que aprendeu no grupo e traz para os demais ideias inovadoras”.

Vale lembrar que o maior produto criado pelo Núcleo, o selo de qualidade em alimentos, foi elaborado a partir da ideia empreendedora de um dos membros. Esse selo, além de ter sido uma ação que proporcionou um avanço nas práticas de manipulação de alimentos, foi responsável pela sua maior visualização na sociedade. Conforme a Consultora da FACIAP, um dos quesitos que contou pontos para a contemplação do Projeto Empreender Competitivo foi, sem dúvida, a criação do selo, o mesmo valendo para o prêmio recebido em Florianópolis.

Outro fator que chamou atenção no grupo, segundo a consultora da ACIT, foi à sensibilização da necessidade de investimento por parte dos empresários, percebendo que é imprescindível guardar recursos para reinvestir na empresa. Dentro do período supracitado no Projeto, o gasto com investimentos foi muito significativo, também muito além do esperado.

Vários fatores foram apontados ao longo do texto para justificar a defesa do associativismo como uma das várias ferramentas que se pode utilizar para melhorar a gestão da empresa, no entanto ao longo da pesquisa também foi possível detectar pontos fracos, que precisam ser observados.

Um desses pontos fracos é que alguns empresários entram no Núcleo e querem ter resultados imediatos. Como, porém, as ações levam certo tempo, pela característica democrática do grupo, eles se frustram e abandonam o Núcleo. A falta de habilidade para decisões em conjunto também é um ponto negativo. É necessário acatar a decisão da maioria, mesmo quando esta destoa da sua e perceber que, se o empresário quer fazer valer suas ideias, elas devem ser bem fundamentadas, para que possam ser aceitas, não querendo levar vantagem sobre os demais. Alguns têm dificuldade em aceitar que o que prevalece é a ideia e não tomar isso como uma afronta pessoal.

É importante ressaltar, no entanto, que o empresário que consegue superar essas dificuldades, planejando e se comprometendo com o grupo, acaba tendo uma efetiva atuação na sociedade e crescimento profissional. Através da afinidade entre os membros é possível fazer com que os empresários passem a pensar coletivamente em detrimento do individual e, assim, obter um ganho significativo na cultura empreendedora.

REFERÊNCIAS

- ACEPB - Associação Comercial e Empresarial de Pato Branco. Disponível em: <http://www.acepb.com.br/noticias_interna.asp?noticia_id=636>. Acesso em: jul. 2009.
- ASSESSOS ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO. **Núcleo de gastronomia é destaque Nacional**. Nov. 2007. Disponível em: <http://www.futureway.com.br/assessos/naImprensa_result.asp?id_imprensa=375>. Acesso em: 25 jun. 2009.
- BONASSI, Fábio Ângelo. **Alianças estratégicas**. Franca-SP, Centro Universitário de Franca, 2005. Dissertação de Mestrado em Administração.
- BONASSI, Fábio Ângelo; LISBOA, Terezinha Covas. **O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na AREMAC-AM**. RAE, 2003. Disponível em: <http://www.facef.br/rea/edicao03/ed03_art03.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2009.
- CACB. **O Programa Empreender**. Disponível em: <<http://www.empreender.org.br/index.php?urlop=emp>>. Acesso em: 15 jun. 2009.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MÁTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- NÚCLEO Setorial de Gastronomia de Toledo. **Regimento Interno**. Toledo, 2009.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- QUEIRÓZ, M. I. de P. O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões. In: Lang, A. B. S. G. (Org.). **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo: Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992. p. 13-29.
- RAZA, Cláudio. Planejar não é o perfil do empresário brasileiro. In: **Revista Contábil & Empresarial Fiscolégis**. Disponível em: <<http://kmol.online.pt/artigos/2005/10/01/planejar-nao-e-brasileiro,2005>>. Acesso em: 24 jun. 2009.
- ROMEU, Carlos Roberto. Formação de uma rede associativista. In: **PEGN**. Disponível em: <<http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0%2C19125%2CERA451004-2487%2C00.html>, n. 162, jul. 2002>. Acesso em: 23 jun. 2009.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005. Brasília, Agosto, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: jun. 2009.

SEBRAE; CACB. Curso de formação de consultores. Brasília, MSD Tecnologia Educacional, 2000.