

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA

**REDE DE EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DA REDE *LAS* SITUADA NA
METADE SUL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Rogério Vilnei Brandt

Porto Alegre

2004

Rogério Vilnei Brandt

**REDE DE EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DA REDE *LAS* SITUADA NA
METADE SUL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços.

Orientador: Professor Dr. Márcio de
Souza Pires

Porto Alegre

2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Márcio de Souza Pires, Dr

Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profª. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.

Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Profª. Drª. Adriane de Assis Lawisch

UNISC

Prof. Dr. Ernani Ott

UNISINOS

Profª. Drª. Cláudia Caravantes Panno

UNIRITTER

DEDICATÓRIA

As minhas filhas Bruna e Martina, como forma de nelas despertar o desejo de aprender, estudar e adquirir novos conhecimentos; com a certeza de que o futuro se faz com dedicação.

AGRADECIMENTOS

À Lenise, pela sua colaboração que transcende as meras relações profissionais, nossa parceria envolve respeito, espírito de solidariedade, atenção e, também carinho.

Aos laboratórios que fizeram parte desse estudo, possibilitando que a ciência “nasça” da observação de quem aposta no empreendedorismo; com especial referência ao desprendimento e boa vontade do amigo Sérgio Mesquita Dantas.

A Márcio Pires que foi incansável nas suas colaborações, orientando com profissionalismo e com a competência daqueles que podem ser, verdadeiramente, chamados de DOUTORES.

Para Carina Inês P. da Silva, cuja colaboração foi essencial na formatação dessa dissertação.

“Ora, tendo o propósito de empregar toda a minha vida na pesquisa de uma ciência tão necessária, e tendo encontrado um caminho que, ao que me parece, nos levará infalivelmente a achá-la, a não ser que sejamos impedidos a segui-lo, ou pela brevidade da vida, ou pela falta de experiências, julgava que não havia melhor remédio contra esses impedimentos do que comunicar fielmente ao público todo o pouco que eu tivesse descoberto, e convidar os bons espíritos a se empenharem em ir mais além, contribuindo, cada qual conforme sua inclinação e seu poder, para as experiências que cumpria fazer, e também comunicando o público tudo o quanto aprendessem, a fim de que, começando os últimos onde os precedentes houvessem terminado, ligando assim vidas e os trabalhos de muitos, fôssemos todos juntos mais longe do que cada um sozinho poderia ir”.

René Descartes – Discurso do Método

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi avaliar, sob o ponto de vista dos resultados alcançados e do método utilizado, a rede de empresas formada pelos laboratórios de análises clínicas na metade sul do RS, conhecida como Laboratórios Associados do Sul (LAS) formado por seis laboratórios de análises clínicas desta região. Foi escolhido este tema e essa região para o desenvolvimento da pesquisa por ser um assunto hoje muito discutido quanto a sua legalidade e eficiência, e por essa ser uma região ainda não muito explorada pelos pesquisadores. O método utilizado foi o de pesquisa bibliográfica e análise de dados de pesquisa de campo, com instrumento elaborado a partir do modelo teórico de Ansoff (1993). Foram pesquisadas as formações anteriores, o histórico da criação do LAS, as perspectivas futuras, as estratégias traçadas, a forma de gerenciamento da rede entre outros. Depois de análise dos dados e de sua correlação com a revisão bibliográfica pode-se concluir que o LAS possui metas bem traçadas com propostas que indicam prosperidade e sucesso no futuro. Mas, para isso, todos devem estar engajados na luta para atingirem as metas propostas a fim de se tornarem cada vez mais competentes num mercado tão acirrado. Já foi observado pelos associados um aumento no faturamento mensal de suas empresas, resultado da redução de custos e de melhor qualidade nos serviços oferecidos. Este é um tema que ainda poderá ser muito explorado e que, ao que tudo indica, surge como uma alternativa para as pequenas empresas que desejam competir num mundo cada vez mais dominado pelas grandes ou mega corporações.

Palavras-chave: redes, competitividade, laboratórios, cooperativismo

ABSTRACT

The objective of this research was evaluating the company network formed by clinic analysis laboratories of the Southern half of the State of Rio Grande do Sul, known as LAS (Southern Associated Laboratories) formed of six clinic analysis laboratories of this part of Rio Grande do Sul, under the point-of-view of the results obtained and the methods used. This subject and this region have been chosen for developing this research because this matter is nowadays very much under discussion because of its legality and efficiency, and because this region has not been very much explored by researchers. The method that has been used in the research was through bibliographical research and data analysis of field research, with a research instrument prepared as from Ansoff´s theoretical model (1993). Previous formations have been researched, as well as LAS´ historical creation, future perspectives (objectives), strategies outlined, the network´s way of management, among other. After data analysis and its correlation with the bibliographical review, it can be concluded that LAS has well outlined goals with proposals that indicate prosperity and success for the future, but all parts have to engage in fighting to achieve the proposed goals, to be more and more competent in such an inciting market as the clinic analysis laboratories is. Associates have already observed an increase in the monthly revenues of their companies, resulting from cost reduction and from a better quality service offered. This is one of the subjects, the networks, which can still be further explored, and that looks like being an alternative for small companies that want to be competitive in a world more and more controlled by big or mega companies.

Key- Words: Networks, competitive, Laboratories, cooperativism.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Distribuição das questões do instrumento de pesquisa de acordo com o modelo de análise proposto.....	19
FIGURA 2 – Novo ambiente de projetos para empresas	39
FIGURA 3 – Componentes dos projetos de fábrica versus projeto de negócio.....	40
FIGURA 4 - <i>Mix Estratégico</i>	41
FIGURA 5 - Curva "U" e Estratégias Competitivas Genéricas.....	42
FIGURA 6 – Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas ampliadas	43
FIGURA 7 – Síntese dos elementos básicos de uma Rede de Aprendizado.....	65
FIGURA 8 - Tipologia de Redes de Aprendizado.....	66
FIGURA 9 - Processos Centrais na Operação de uma Rede.....	67
FIGURA 10 - Características de Redes de Aprendizado	69
FIGURA 11 – Etapas para o planejamento estratégico.....	79
FIGURA 12 - Diretrizes para o plano de ação.....	81
FIGURA 13 - Planejamento estratégico do LAS.....	95

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	11
1.1 INTRODUÇÃO	11
1.2 TEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
1.5 METODOLOGIA.....	17
1.5.1 <i>Fundamentação Teórica da Metodologia</i>	17
1.5.2 <i>Elaboração do Instrumento de Pesquisa</i>	18
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	19
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 COMPETITIVIDADE.....	22
2.2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	29
2.2.1 <i>Preços e Custos</i>	32
2.2.2 <i>Acabou a era da eficiência operacional</i>	33
2.2.3 <i>Os limites da Estratégia</i>	37
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E COMPETITIVIDADE PARA PEQUENAS EMPRESAS.....	38
2.3.1 <i>Novo Ambiente de Negócios</i>	39
2.4 MECANISMOS DE REDES.....	45
2.4.1 <i>O Cooperativismo</i>	46
2.4.2 <i>A Formação de Redes Flexíveis como Orientação Estratégica</i>	56
2.4.3 <i>Consórcios</i>	57
2.4.4 <i>Cluster</i>	58
2.4.5 <i>Confiança – como elemento indispensável no mundo dos negócios</i>	60
2.4.6 <i>Redes de Aprendizado</i>	61
2.4.7 <i>Implementação e Operação de uma Rede de Aprendizado</i>	64
2.4.8 <i>Redes de cooperação entre firmas</i>	70

2.4.9 Implementação e operação de redes de firmas	78
2.4.10 A implantação da rede de comércio varejista de alimentos do Programa Redes de Cooperação, no Rio Grande do Sul	81
2.4.11 Fases de formação da rede de empresas de comércio varejista de alimentos.....	82
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	86
3.1 DIAGNÓSTICO BÁSICO	86
3.2 CENÁRIOS	87
3.3 MISSÃO E VISÃO	90
3.4 QUESTÕES ESTRATÉGICAS E ESTRATÉGIAS	92
3.5 AÇÕES	93
3.6 IMPLANTAÇÃO E CONTROLE	94
4 COMENTÁRIOS FINAIS.....	97
4.1 CONCLUSÕES.....	97
4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	99
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
6 APÊNDICES	106
6.1 APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO PESQUISA	106
6.2 APÊNDICE 2 - TABULAÇÃO DOS DADOS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .	112

1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

1.1 INTRODUÇÃO

Com as tendências do mundo globalizado, nos próximos anos, deverão ocorrer mudanças mais significativas do que as que ocorreram nos últimos anos; O ritmo será mais acelerado; há mudança de percepção do que está sendo realizado ou em relação ao que podemos realizar (PORTER, 2000). A velocidade do descobrimento de novas idéias, bens e serviços que são colocados ao alcance da população, torna cada vez mais distante o passado do presente e a aproxima mais rapidamente das transformações do futuro.

Vivemos num tempo em que não basta mudar de vez em quando, é preciso mudar sempre. Essas mudanças são sensíveis em todas as áreas, ou seja, verdadeiras revoluções provocadas pela abertura de mercado e pela evolução tecnológica, que, como consequência, geraram um aumento na concorrência, concentrando o poder nas mãos daqueles que são flexíveis e que, acima de tudo, sabem compartilhar recursos e experiências, a fim de aumentarem a eficiência dos seus negócios.

Sendo assim, é necessário preparar a empresa para competir neste novo cenário, pois a competição ocorre entre aqueles que tiverem competência para se adequarem ao movimento do mercado. Para preparar-se, a empresa deve olhar criticamente o que foi feito até hoje em âmbito interno, como forma de adequação às necessidades externas. Na realidade, significa criar uma estrutura flexível, competente, ágil e organizada. Nesse contexto, pode-se afirmar que a palavra de ordem é o desenvolvimento de alianças estratégicas com fornecedores, agentes financeiros, clientes, comunidades e até mesmo com competidores.

Neste sentido, é preciso que os gestores despertem para a importância da cooperação e formação de redes de empresas como maneira de aumentar a competitividade, procurando dinamizar a produção com aproveitamento máximo dos recursos disponíveis. Devem, ainda, investir mais em tecnologias avançadas para otimizar a qualidade dos serviços prestados.

Outrossim, cabe ressaltar que este trabalho volta-se para o mercado de laboratórios o qual enfrenta fusões, aquisições e instabilidade. O LAS (Laboratórios Associados do Sul), onde este estudo foi desenvolvido, criou uma cooperativa informal com o objetivo de se

fortalecer junto aos fornecedores, trocar informações, realizar *benchmarking*¹ e contratar assessorias nas áreas de gestão administrativa e de qualidade. Tudo isso, implica destacar que:

A cooperação tornou-se uma condição para a competição. Parece estranho, contraditório, mesmo à primeira vista, mas não é. Com a globalização dos mercados, o caminho para os pequenos negócios é cada vez mais articularem-se uns com os outros em associações, cooperativas, consórcios e outros tipos de enlacedes organizacionais, visando à obtenção de níveis de produtividade, qualidade, escala e, principalmente, a flexibilidade tão necessária para enfrentar as turbulências, descontinuidades e incertezas dos novos tempos. Só assim, os pequenos terão acesso a mercados maiores dentro e fora do país (COSTA, 2002, p. 15).

Neste sentido, a cooperação e a formação de redes de empresas torna-se fundamental para que a competitividade no mundo dos negócios apresente resultados positivos. É necessário formar parcerias que tenham como objetivo o crescimento e o desenvolvimento de suas organizações.

Em linhas gerais, ainda segundo Costa (2002), parceria é a união de duas ou mais partes com objetivo de otimizar a realização de um projeto para se atingir um objetivo comum. A parceria participativa, eficaz e duradoura exige uma perfeita sintonia; significa que todos têm de buscar a mesma direção, e possuir os mesmos objetivos. Nela, a responsabilidade e o poder são igualmente distribuídos, os riscos e os sucessos são compartilhados e a união de esforços é capaz de multiplicar a energia criativa. O êxito se encontra na interação da própria parceria. As vantagens e objetivos mobilizadores centram-se na minimização de custos, partilha de riscos, complementaridade de competências e capacidades para a criação de valor, além do acesso a recursos e ativos específicos e a maximização das capacidades instaladas com aumento da dimensão crítica para atuar em mercados alargados.

De outro modo, significa sobrevivência. Para triunfar, é fundamental a confiança mútua. Apesar de a cultura imposta pela sociedade exigir qualidade, eficiência e resultados em todos os sentidos, a verdade é que ninguém precisa alcançar os seus objetivos à custa de outras empresas ou de outros profissionais do mercado.

O parceiro ideal é sempre aquele que busca um relacionamento sólido e permanente, tem responsabilidade e habilidade para negociar o seu ponto de vista sem ser individualista.

¹ “...Comparar produtos similares a fim de concorrência.” (SANDRONI, 2000)

As suas ações são sempre transparentes, nunca subestima a capacidade do seu parceiro e procure sempre incentivá-lo ao aperfeiçoamento e melhoria das condições de trabalho. Afinal, tem a consciência de que essas condições são imprescindíveis para conquista da qualidade e rapidez dos serviços, além de contribuir para a auto-realização dos parceiros, o que confere um cunho extremamente democratizante.

No entanto, para a formação de redes de empresas existem processos centrais os quais devem ser seguidos, tais como: a) a definição na criação da rede; b) o modo como os participantes serão atraídos e mantidos; c) a tomada de decisão; d) a resolução de conflitos; e) o processamento de informações; f) a obtenção de conhecimento; g) motivação/compromisso; h) o compartilhamento dos custos/benefícios e a integração, pois é sumamente importante estipular como as relações entre os participantes da rede serão construídas e mantidas, tendo em vista a necessária integração entre eles.

Esta pesquisa enfoca em seu contexto, referenciais sobre rede de empresas, consórcios, cooperativismo, clusters, além de outros itens que possibilitam um melhor entendimento sobre como é possível alcançar a competitividade no mundo dos negócios, através de uma linha de cooperação e formação de redes.

1.2 TEMA

“As empresas de pequeno porte, quando competitivas, tem papel decisivo no crescimento da economia local” (CASAROTTO, *apud* COSTA *et al* 1999). Para tanto, necessitam buscar novos modelos de trabalho, impulsionadas pela globalização que, sem dúvida, vem vislumbrando novos paradigmas. É neste sentido que as empresas procuram outras formas de cooperação através da formação de redes a fim de aumentar a competitividade, buscando soluções estratégicas conjuntas e esta é a intenção dos laboratórios de análises clínicas, localizados na metade sul do Estado do Rio Grande do Sul, objeto desse estudo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o metotologia utilizada e os resultados alcançados pela rede de empresas formada pelos laboratórios de análises clínicas na metade sul do Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram perseguidos neste trabalho:

- contextualizar o processo de formação da rede;
- verificar os objetivos iniciais e os resultados alcançados pelas empresas que atuam em sistema de redes de cooperação;
- avaliar, a partir de entrevistas com os empresários, os benefícios percebidos pelas empresas envolvidas;
- avaliar, baseado no modelo teórico existente a cerca da cooperação e rede de empresas, as potencialidades ainda não exploradas pelo consórcio;
- discutir e analisar os resultados que a cooperação e a formação de redes podem trazer para pequenas empresas locais envolvidas neste estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Numa visão mais genérica, segundo Machado *et al* (2003)², as micro e pequenas empresas são mais flexíveis e mais ágeis, porém enfrentam problemas em relação a reduzir os efeitos de problemas como produção insuficiente, pequeno volume de vendas, inexistência de economia de escala e barreiras de mercado e evitar, também, problemas que ocasionam o fim prematuro de muitos negócios. Por isso, acredita-se que, através da cooperação e da formação de redes de empresas, será possível vencer as múltiplas facetas do isolamento, que, além dos obstáculos já citados, têm ainda mais os seguintes como (SEBRAE, 2002):

- Raramente, micro e pequenas empresas podem, sozinhas, adotar ações de marketing, como análises de oportunidades e estudos de mercados.

² Polígrafo Redes de Cooperação: um relato da implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos do Rio Grande do Sul. XXIII ENEGEPOuro Preto, MG 2003.

– Sem recursos para desenvolverem tecnologia, caem na armadilha de permanecer aferradas aos processos tradicionais de fabricação e, assim, perdem posição no mercado.

– Com baixo poder de barganha, pagam mais por matérias-primas e outros insumos que utilizam.

Tudo isso, entretanto, pode ser uma página do passado, pois atualmente é possível unir recursos, talentos individuais e experiências, criando-se assim uma união que pode se multiplicar, aumentando a conscientização, por parte das empresas dos benefícios a serem alcançados, tornando possível a troca de informações, e possibilitando que os negócios individuais prosperem e tragam, desta forma, os recursos ausentes. Sem esquecer, porém, que a disseminação de princípios de confiança mútua é essencial e pode ser alcançada através:

- a) da minimização da incerteza comportamental associada às práticas oportunistas;
- b) da eliminação de custos contratuais vinculados à montagem de arranjos que incorporam mecanismos defensivos de monitoração das condutas;
- c) da otimização da divisão do trabalho no âmbito da rede, adequando-se as escalas de produção e evitando-se a duplicação de esforços, e
- d) da viabilização de transferências de informações de natureza tácita.

Segundo Chandler (1992), a despeito dos importantes subsídios aportados por essa teoria como explicação para o comportamento da firma e os limites para sua expansão, uma análise sobre a formação de *redes de firmas* não pode omitir outras dimensões-chave da atividade corporativa que se somam àquelas relacionadas com a alocação de recursos. Ao não analisar, por exemplo, o conhecimento e a tecnologia, a teoria dos custos de transação desconsidera aspectos cruciais do processo de decisão da empresa, particularmente, os associados à aprendizagem e à inovação. Ao não contextualizar historicamente a trajetória de crescimento da firma, ela não leva em conta a importância vital das decisões estratégicas tomadas no passado - especialmente as vinculadas com a expansão produtiva - sobre o futuro

da firma, nem tampouco os inevitáveis custos de adaptação e de aprendizagem em que incorre quando decide internalizar atividades.

Nesse processo de crescimento, nenhuma empresa domina a totalidade dos conhecimentos necessários para realização do conjunto de atividades ao longo de sua cadeia produtiva. Todas elas devem, no mínimo, considerar a conveniência de se especializarem em algumas atividades e se apoiarem nas competências de outras empresas. É nesse contexto que Richardson (1972) destaca a importância vital da interdependência e da cooperação entre empresas.

Para o referido autor, a cooperação em rede não deve ser vista como uma forma de organização intermediária entre firma e mercado, definida a partir de uma avaliação dos custos das transações de compra e venda. O entendimento dessa relação requer uma análise mais ampla, exigindo que se examine a geração de valor ao longo do processo produtivo. A produção reúne múltiplas atividades sendo que, para a execução de algumas delas, necessita-se de competências similares, em oposição às designadas como complementares. Desse modo, as empresas tenderiam a se estruturar em torno das atividades que requerem uso de competências similares, recorrendo a outras empresas na medida em que elas possuam competências não-similares às suas. Assim, a cooperação surgiria da necessidade de coordenar atividades não-similares e fortemente complementares.

Para empresas associadas, a atuação do grupo traz inúmeros benefícios, tais como a difusão de serviços, as inovações tecnológicas e a redução de custos, possibilitando assim, a pequena e média empresa ter acesso a novos mercados. Baseando-se nestes aspectos, tendo em vista a globalização dos mercados e o ritmo acelerado do progresso tecnológico que impõem a necessidade de compartilhar recursos e experiências, justifica-se o presente estudo (SEDAI/RS apud Machado *et al.*, 2003, p.6).

Outra justificativa importante a ser destacada nesta pesquisa é com relação aos serviços prestados pelo Serviço Único de Saúde (SUS) o qual vem melhorando seu atendimento, de acordo com alguns moradores da região da fronteira oeste do Rio Grande do Sul, que aliando qualidade e preço, tornam-se uma ameaça para os demais planos de saúde, pois os usuários deste serviço percebem que não é mais necessário pagar por alguns serviços como, por exemplo, os serviços laboratoriais.

Com isso, sabendo que os preços praticados pelo SUS são relativamente baixos, alguns planos de saúde particulares já estão oferecendo preços semelhantes, segundo estes mesmos moradores. Nesse caso, acredita-se que uma das alternativas para os laboratórios de análises clínicas se projetarem ainda mais na área da saúde é procurar comprar matéria-prima pelo menor custo possível a fim de se adaptarem à realidade vivenciada hoje, pois os usuários desses serviços buscam preços baixos, bom atendimento e qualidade. Com efeito, quem não aderir a essas regras correrá o risco de ficar para trás e, até mesmo, ser excluído do mercado.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa compreende:

- Revisão bibliográfica para obter subsídios sobre o tema, pesquisando, principalmente, assuntos referentes à cooperação e formação de rede de empresas, tecnologia, qualidade, bem como a gestão de serviço no ambiente de laboratórios de análises clínicas.
- Pesquisa de campo com aplicação de questionário nas empresas alvo desta pesquisa.
- Identificação dos resultados alcançados pelos associados e análise dos desempenhos.
- Análise das referências bibliográficas descritas a fim de que se possam apresentar conclusões e sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos.

1.5.1 Fundamentação Teórica da Metodologia

Vários autores esboçam metodologias de implantação e implementação de redes de cooperação.

Para análise da rede LAS – Laboratório do Sul, será adotada a metodologia apresentada por Ansoff (1993) que descreve 8 (oito) etapas de um planejamento estratégico para a efetivação da rede, conforme já descrito no referencial teórico e reescrito abaixo:

- a. *diagnóstico básico*: qual a integração de cada empresa no ambiente em que atua;
- b. *cenários*: quais as vantagens e desvantagens observadas dentro da empresa e no cenário externo com a criação da rede;
- c. *missão*: qual o objetivo da rede;
- d. *visão*: o que cada empresa fará e o que quer da rede;
- e. *questões estratégicas*: relacionando os itens a), b) e c) traçar estratégias para o crescimento e efetivação da rede;
- f. *estratégias*: como resolver as questões estratégicas, em resposta ao item e)v;
- g. *ações*: como agir para melhor desenvolver a estratégia traçada;
- h. *implantação e controle*: cronograma de ações com a definição da ação de cada integrante na rede e o efetivo controle das ações para a concretização com sucesso da rede.

Foi escolhido este modelo por entender-se que melhor especifica cada etapa de criação de uma rede, dando detalhes de como esta funciona e como pode ser melhor gerenciada.

Para ajudar a desenvolver melhor as estratégias, adotar-se-á a figura elaborada por Campos (1996), apresentada na página 81 (figura 12). Assim, essa figura será utilizada para complementar as idéias do modelo de Ansoff (1993).

1.5.2 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

O Instrumento de Pesquisa (Apêndice 1) foi estruturado a partir da pesquisa bibliográfica realizada e descrita no capítulo 2, não sendo baseado em outro instrumento de mesmo objetivo, tendo como base as etapas de Ansoff (1993) descritas anteriormente.

Neste instrumento de pesquisa tentou-se saber quais eram as intenções dos Laboratórios objeto desta pesquisa, quando se propuseram a formação de uma rede de empresas, e qual a sua situação hoje.

Neste sentido, encontram-se, no instrumento de pesquisa, perguntas referente a estratégias de implantação, objetivos, resultados já obtidos, ajuda profissional, entre outros, conforme figura abaixo, seguindo a ordem desenvolvida pelo citado autor:

<i>Etapa</i>	<i>Diagnóstico</i>
Diagnóstico básico	Questões 1 a 7
Cenários	Questões 8 a 10
Missão	Questões 11 e 12
Visão	Questões 13 e 14
Questões estratégicas	Questões 15 e 16
Estratégias	Questões 15 e 16
Ações	Questões 17 a 23
Implantação e controle	Questões 24 a 30

FIGURA 1 – Distribuição das questões do instrumento de pesquisa de acordo com o modelo de análise proposto

1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada junto a seis Laboratórios de Análises Clínicas situados na fronteira oeste da metade sul do Estado do Rio Grande do Sul formando os Laboratórios Associados do Sul – LAS.

O estudo desenvolvido apresenta as seguintes limitações: os laboratórios estão localizados na região metade sul e o resultado fica restrito aos limites das seis cidades onde eles estão estabelecidos.

Embora os laboratórios de análises clínicas possuam um grande número de características comuns entre si, a abrangência do estudo não pode ser considerada em termos regionais ou estaduais.

Alguns aspectos não puderam ser avaliados devido à falta de informações ou a informações vagas fornecidas pelos laboratórios como, por exemplo, os aspectos legais, comportamentais, as estratégias mais especificamente desenvolvidas, a eficácia apresentada pela criação da rede, entre outros.

Outra limitação é quanto à quantificação dos dados, devidos tanto ao pequeno grupo pesquisado quanto as muitas informações serem de aspectos descritivos e não objetivos.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro capítulos descritos a seguir:

O capítulo 1 é a parte introdutória, onde é analisada a justificativa atuação dos laboratórios frente ao cenário atual. Apresenta também, o tema, os objetivos, a metodologia a ser empregada e as limitações da pesquisa.

O capítulo 2 apresenta o embasamento teórico adotado para o desenvolvimento do trabalho. Este capítulo descreve, basicamente, o que é cooperação e formação de redes de empresas, além de outros itens que possam contribuir para uma melhor compreensão do tema proposto.

O capítulo 3 apresenta o método do estudo de caso que embasa a construção do instrumento de pesquisa e análise dos dados.

O capítulo 4 compreende o estudo de caso, em que consta a descrição dos laboratórios de análises clínicas em estudo neste trabalho, descrevendo seu histórico e avaliando os aspectos pesquisados.

O capítulo 5 traz as conclusões finais e as sugestões para o desenvolvimento de futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETITIVIDADE

No cenário de uma empresa globalizada, competitividade tornou-se um sinônimo de sobrevivência. Em busca desse requisito vital, as empresas, de um modo geral, estão investindo recursos em vários segmentos com o propósito de atingirem seus ideais (PORTER, 2000).

Competitividade não tem uma definição precisa. Pelo contrário, compreende tantas facetas de um mesmo problema que dificilmente se pode estabelecer uma definição ao mesmo tempo abrangente e útil. A grande preocupação hoje está relacionada com a capacidade de empresas nacionais concorrerem com empresas transnacionalizadas.

É a partir da nova dinâmica de acumulação da economia mundial, entendida enquanto processo competitivo, que dependem diversos fatores tais como: a tecnologia disponível e a eficiência com que é utilizada, os preços dos insumos de produção, a taxa de câmbio, a dinâmica dos mercados de exportação, os custos de transporte, a estrutura e os subsídios do governo, as barreiras tarifárias e não-tarifárias, a qualidade e a imagem do produto, o tipo de financiamento à produção e à comercialização, o gosto dos consumidores, entre outros. A inter-relação desses fatores influencia diretamente na forma de organização das empresas que, a partir da incorporação de novas tecnologias e adoção de novas formas organizacionais, irão aumentar a competitividade internacional.

Assim, a competitividade tornou-se uma das preocupações centrais do governo e da indústria de todos os países.

Segundo Hagenauer (1989), o padrão de vida de um país depende, a longo prazo, de sua capacidade de atingir um alto nível de produtividade nas indústrias em que suas empresas competem. Isso se baseia na capacidade que essas empresas têm de obter uma qualidade acima da eficiência das demais, como sendo um dos indicadores dessa competição. A influência de país-sede na busca da vantagem comparativa em determinados campos é de importância central para o nível de crescimento de produtividade.

Uma nova teoria, segundo Porter (1993), tem de refletir uma concepção rica de

competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, inovações tecnológicas e economias de escala. Qualidades, características e inovação de produtos, são fundamentais nas indústrias e segmentos adiantados.

Nesse cenário, Porter (2000) busca verificar o desempenho da competitividade, voltado para o desempenho da produtividade e para o ritmo do crescimento verificado na aplicação dessa nova teoria..

Conforme Porter (1993), deve-se partir da premissa de que a competição é dinâmica e evolui, ao contrário do pensamento tradicional que tinha uma visão essencialmente estática, segundo a qual a eficiência de custos provocados pelas vantagens eram tratados de forma exógena, ou seja, como se estivessem fora de âmbito da teoria.

Portanto, na competição, o caráter essencial é a inovação e a mudança, ao invés de limitar-se a transferir passivamente os recursos para os pontos onde os rendimentos são maiores. A questão chave é como as empresas aumentam os rendimentos possíveis através de novos produtos, processos e, ainda, como essas empresas e países melhoram a qualidade dos fatores, aumentam a produtividade com que são utilizados e criam outros novos produtos.

Ainda, as empresas, segundo Porter (1993), não terão êxito se não basearem suas estratégias na melhoria e na inovação com disposição de competitividade e de conhecer o mercado e melhorá-lo. Já os governos nacionais devem fixar metas adequadas à produtividade que sustentem a prosperidade econômica e que possam contribuir e viabilizar a competitividade.

Outros autores, segundo Porter (1993), acreditam que a competitividade é influenciada pelas políticas governamentais, com fixação de metas, proteção, promoção de exportações e subsídios como as chaves do sucesso internacional. Entretanto, essa política não é confirmada por um exame mais amplo com base na experiência.

Segundo a teoria do autor (1993) a competição é dinâmica e evolui, ao contrário do pensamento tradicional que tinha uma visão estática, focalizando a eficiência de custos provocados pelas vantagens que eram tratadas de forma exógena ou como se estivessem fora

do âmbito da teoria.

Portanto, segundo Machado, Haguenuer e Araújo (1990), preliminarmente, na especificação das definições de competitividade deve-se obedecer a dois requisitos, evitando que o conceito se confunda: 1 - com eventuais efeitos como rentabilidade e exportações, ou com eventuais causas como inovação tecnológica; 2 – com conseqüências governamentais como a política cambial, subsídios e outros.

Haguenuer (1989) tentou definir as premissas que estão por trás dos índices de competitividade e criou dois blocos distintos:

a – o grupo que privilegia o desempenho em termos de vendas e entrantes nos mercados e que expressam em indicadores da parcela do mercado e sua expansão o grau de competitividade. Esta autora estabelece uma relação entre competitividade e participação no mercado, onde o principal critério utilizado é o nível de venda/ampliação no comércio internacional;

b – o grupo que busca as raízes da competitividade na eficiência produtiva, que usam os coeficientes técnicos ou a produtividade como índices. Para esta autora a competitividade é identificada como um fator estrutural, relacionado à capacidade de uma indústria ou país de produzir bens com mais eficácia que os concorrentes a nível de preço, qualidade, salário, avanços tecnológicos e produtividade. Dentro dessa visão, a medida da competitividade está ligada a fatores como produção, preço, qualidade, tecnologia e salários.

Por sua vez, Haguenuer (1989) vai propor uma fusão dos dois conceitos vistos, baseados no desempenho e na eficiência, onde procura estabelecer uma definição para competitividade a partir do nível de utilização de recursos, tangíveis ou não, necessários para se alcançar certos resultados.

Competitividade poderia ser definida como a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante um certo período de tempo (HAGUENAUER, 1989, p.23).

Nota-se na citação acima que a autora se utiliza tanto do conceito de eficiência

(“produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados”) como o conceito de desempenho (“recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo”).

Já, segundo Possas (1993), esta conceituação desconsidera a dotação de recursos naturais como elemento da competitividade, o que determina alguns problemas. Um dos problemas seria a utilização dos recursos sem considerar a heterogeneidade dos mesmos, causando distorção no conceito.

Outro problema levantado por Possas (1993, p.195), ou melhor, uma crítica a ser feita é “que esta conceituação subvaloriza as vantagens competitivas ancoradas na subjetividade, como o apego dos clientes a uma marca”.

A partir deste ponto de vista, Kupfer (1991) considera que, além das dificuldades de compatibilidade, ambas as abordagens se mostra inconsistentes no que está relacionado ao caráter estático que possuem.

Assim, como opção à noção de competitividade como desempenho e eficiência de um produto ou de uma firma em um mercado, é o avançar no desenvolvimento de uma abordagem dinâmica de competitividade que incorpore a dimensão temporal atinente à essa, uma vez que os conceitos de desempenho e eficiência reduzem-se “à mensuração em pontos distintos da seqüência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas firmas” (KUPFER, 1991, p.8).

Müller (1995), no entanto, afirma que a competitividade seria melhor entendida mediante um conjunto ordenado e flexível de conceitos articuladores cujo objetivo é o mesmo para qualquer definição do termo: conquistar, manter e ampliar a participação nos mercados.

No mesmo sentido, Coutinho e Ferraz (1994, p.18) definem a competitividade de forma dinâmica e abrangente, como “a capacidade da empresa de formular e implantar estratégias concorrenciais que lhe permitam conquistar e conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Para definir o conceito acima, Coutinho e Ferraz (1994, p.17) utilizam-se da definição elaborada em 1985 pela Comissão da Presidência dos Estados Unidos da América sobre Competitividade Industrial, que estabelece que:

Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real se seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais.

Esta definição determina que os fatores competitivos são afetados pelas características do sistema econômico que influenciam o desempenho da empresa, portanto, são influenciados também pelo resultado de fatores situados fora do âmbito da empresa.

Assim, resumindo os conceitos de competitividade aqui vistos, pode-se dizer que é um conceito amplo que envolve não somente a empresa (mas principalmente ela) onde são avaliadas a capacidade de produzir bens que a mantenha no mercado e a faça expandir.

Neste sentido, as diversas formas associativas de produção, de prestação de serviços e de desenvolvimento cultural, evoluíram das formas mais simples e naturais para as formas de organização moderna – cooperativas, associações, consórcios, condomínios, dentre outras – caracterizadas como típicas organizações da economia cooperativa, com o objetivo de poder competir, de tornar competitivo um segmento de mercado.

Considerando então, que a cooperação e a solidariedade são formas potenciais de realização humana e coletiva, além de possuírem estreita relação com a noção de igualdade, vinculam-se à noção de fraternidade, constituindo princípios que garantem a coesão dentro dos grupos de interesse comum. Isso possibilita aos grupos reivindicar seus propósitos em um cenário social onde a competição e os conflitos são predominantes.

Promove-se, desta forma, o exercício da cooperação, pois para cultivar empresas globalmente competitivas, um dos primeiros passos é estimular o desenvolvimento de

*clusters*³ de empresas visando criar a competitividade coletiva de toda a cadeia de valor agregado dessas indústrias – fornecedores, investidores, empresas relacionadas, clientes, competidores, etc.

Nesse contexto, apresentam-se, ainda, as contribuições de Souza (2001):

– Essa aglutinação de indústrias e empresas correlatas em torno de determinado setor tem sido uma das causas mais importantes do aumento de competitividade de produtos em vários lugares do mundo;

– Precisa-se criar a “*Marca Brasil*” ao invés de ficar prisioneiro das idiossincrasias do “Custo Brasil”. Precisa-se desenhar, fabricar e embalar produtos que surpreendam nossos clientes estrangeiros, em vez de exportarmos apenas o que enalhou no mercado doméstico;

– As economias da América Latina estão evoluindo da Era da Competição para a Era da Hipercompetição, muito mais volátil que no passado. Vários sonhos acabaram, dentre eles o de que o custo definia o preço. Nenhum país, negócio ou empresa ficará imune à nova realidade, onde os preços é que definem os custos;

– As quatro pernas que sustentaram o velho modelo de competitividade no exterior – moeda desvalorizada, tarifas protetoras, mão-de-obra barata e subsídios governamentais – são fontes apenas temporárias de competitividade. Esse conjunto de artificialidades não garante a competitividade auto-sustentada e serve apenas para empobrecer o país;

– As empresas brasileiras estão adotando uma variedade de respostas estratégicas frente a esse novo cenário. Algumas estão fazendo alianças estratégicas com fornecedores, investidores, clientes e até competidores. As mais visionárias – as multilatinas – decidiram atravessar fronteiras e investir em outros países, visando tornarem-se competitivas pelo menos no mercado regional;

– No atual estágio brasileiro de desenvolvimento é mais importante ser regional do

³ “... agrupamentos ou ramos industriais ... que tenham alguma característica comum, ...” (SANDRONI, 2000,

que pretender ser global. É mais importante ter-se uma miríade⁴ de empresas pequenas, médias e grandes operando em vários negócios nas três Américas do que apenas três ou quatro conglomerados na lista das 500 (quinhentos) maiores empresas globais.

Ainda, conforme Souza (2001), os concorrentes não são mais apenas os que fabricam produtos similares ou os que prestam serviços semelhantes. São também os que estão cobiçando as competências críticas que têm levado a empresa ao sucesso.

Na verdade, o autor alerta que nessa nova ordem competitiva em que se está imerso, é preciso estar atento àqueles que, de uma forma ou outra, querem prejudicar o sucesso da empresa, por isso, é preciso saber cultivar uma estrutura coerente com as estratégias e estruturas necessárias para vencer. Isso, porque, no encaixe coerente entre a estratégia, estrutura e cultura residem uma das chaves do sucesso para as empresas competirem na hora da verdade.

Assim, cabe destacar três aspectos que também auxiliam as empresas no seu cotidiano empresarial, segundo Souza (2001):

a) cultura da confiança: diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental, e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns, torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura. O fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes, que cresce quando se tem maior contato pessoal e onde isso for possível. A atuação dos parceiros em grupos de trabalho diversos, necessários para a definição dos diversos parâmetros de operação da rede é um instrumento eficaz para o aumento deste conhecimento comum, do respeito comum e da confiança;

b) cultura da competência: refere-se às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais, como as instalações e equipamentos, até outros elementos mais complexos;

p.102)

⁴De "... quantidade grande e indeterminada." (ROCHA, 2000, p. 410)

c) cultura da tecnologia da informação: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis. Aqui se trata, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados, como, por exemplo: as informações, os parceiros e os meios de comunicação a serem utilizados.

Observa-se que competir e ser competitivo envolve muitos aspectos, onde muitas vezes as Médias e Pequenas Empresas (MPE's) não conseguem alcançar seus objetivos, sendo de suma importância criar estratégias de cunho empresarial que os orientem no mundo dos negócios

2.2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A Estratégia tem sido há muito utilizado por diversos tipos de organização e pelas sociedades como instrumento de orientação da implementação de suas políticas de atuação. Para as empresas, a estratégia é uma questão mais recente existindo muitas definições e abordagens para sua formulação e implantação. De forma simplificada, podemos afirmar que a Estratégia Empresarial serve ao propósito de auxiliar a empresa na construção de vantagens competitivas, definindo meios para se alcançar objetivos, onde a estratégia e a eficiência são dois pilares da geração de valor pelas empresas, como afirma Porter (1993). As empresas latino-americanas melhoraram no quesito eficiência, mas ainda deixam a desejar na seara da estratégia.

Ainda segundo Portes (1993), a macroeconomia desempenha um papel importante, principalmente, na criação do ambiente propício aos negócios, e isso é vital para a América Latina. No entanto, a região deve combater a falta de vontade da comunidade empresarial em tomar em suas mãos a política econômica da nação.

Embora os países latino-americanos tenham procurado aumentar a eficiência e a produtividade de suas empresas, a situação atual continua frágil em alguns deles. As companhias conseguiram um êxito relativo no ambiente de negócios, mas muitas ainda têm grandes dificuldades de lidar com a globalização, principalmente quando são obrigadas a mudar completamente no que se refere à concorrência.

De outra forma, a debilidade mais crítica dessas empresas, talvez, seja o fato de que a maioria delas ainda não abordou como definir os princípios da estratégia. A razão disso, basicamente, é costume de agir em um ambiente instável, preocupação com os acontecimentos do dia-a-dia e inexistência de compreensão da direção real.

Para que essas empresas – e os países onde operam – possam ter sucesso no futuro é preciso dar um salto importante rumo à estratégia.

Porter (2000) afirma que, além do terreno propício preparado pela macroeconomia, boa parte do êxito de uma empresa está nas mãos dos próprios empresários. Para isso, é necessário prestar atenção nos sinais do meio em que concorre: é aí que entram em jogo as nações e regiões.

O autor (2000) ressalta que para se chegar a uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto e claro, com previsões a longo prazo, que permitam retornos plausíveis, ou seja, simplesmente um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo. Por mais simples que pareça, muitas empresas de todo o mundo não conseguem entender, realmente, esse objetivo central da companhia. Na maioria das vezes contentam-se com objetivos de curto prazo, mais fáceis de serem alcançados, mas que não permitem ver além do amanhã.

Outro fator que deve ser considerado é a do ramo do setor em que a companhia opera, procurando determinar qual a posição para conseguir traçar estratégias concretas em um ambiente conhecido.

O desempenho de qualquer empresa é motivado pela rentabilidade derivada do negócio e pela rentabilidade resultante da posição que a companhia ocupa no âmbito de sua competência principal. É muito importante separar esses dois conceitos e não confundi-los. A primeira consiste na concorrência leal onde a empresa consegue com o oferecimento de seus produtos alcançar patamar elevados atingindo seus objetivos, e a segunda, pelo tamanho da empresa e pelo espaço que ocupa no mercado, podendo ser quase ser um monopólio. A lógica econômica para entender os setores de atividade é muito diferente da lógica para entender a posição da empresa. Se esses dois aspectos foram misturados no momento em que a análise estratégica for feita, a escolha, sem dúvida, será errada.

Durante 18 anos foram coletados dados em *Harvard* sobre um grande número de empresas norte-americanas, a fim de avaliar sua rentabilidade a longo prazo. Por exemplo, a Eli Lilly, empresa farmacêutica muito conhecida, e a Arnold Industries, uma empresa de transportes. Medindo o retorno sobre o capital de ambas as empresas, considerando o desempenho e o retorno sobre o investimento a longo prazo, as duas conseguiram um retorno sobre o capital superior a 20% (vinte por cento), depois do pagamento dos impostos. Trata-se, portanto, de firmas com um histórico excelente, visto que as empresas da faixa média da economia nos Estados Unidos não conseguem, em condições semelhantes, um retorno superior a 12,5% (doze e meio por cento) (NADVI; SCHMITZ, 1994).

Entretanto, quando se compara essa rentabilidade com a média do setor, verifica-se que o desempenho da empresa farmacêutica não foi tão positivo. Em seu segmento, a rentabilidade média chega a quase 28% (vinte e oito por cento); nesse caso, fica evidente que a posição estratégica da *Eli Lilly* não é aceitável de maneira alguma e ela apenas teve uma aparência de bom resultado. Em compensação, quando se analisa o setor dos fretes, sua rentabilidade média não vai além de 11% (onze por cento), podendo-se concluir ter a *Arnold Industries* adotado uma estratégia impressionante e desenvolvido uma atividade competitiva muito clara, que lhe conferiu uma vantagem importante em relação aos concorrentes.

Para avaliar a estratégia é preciso dividir a própria empresa em duas partes. Em primeiro lugar, é obrigatório entender o setor ao qual pertence a empresa e depois a posição que esta ocupa no setor. Caso contrário, nunca se chegará a compreender como competir nem como identificar a melhor maneira de fazê-lo.

No intuito de esclarecer essa relação entre o setor e sua rentabilidade, a teoria da estrutura do setor é extremamente útil. Esse foi um esquema proposto há alguns anos. O motivo por que as empresas farmacêuticas são tão rentáveis é que as forças do mercado são muito favoráveis a elas. As barreiras contra o ingresso de novos participantes são altas, o poder do consumidor é baixo, a rivalidade é baseada na inovação e não no preço. Por outro lado, no setor de transportes, a rentabilidade é pequena porque o poder do consumidor é grande, é fácil entrar no setor, a concorrência não se baseia na inovação e sim no preço e, além disso, a pressão exercida no sentido de reduzir os valores de mercado é constante e

poderosa.

Uma parte da função do estrategista é entender os motivos que levam à rentabilidade ou à falta dela em um setor. Sem esse entendimento, será impossível empreender qualquer tipo de ação ou pensar na forma de mudar. O resultado é que a função de um estrategista é procurar influir sobre a estrutura do setor em que sua empresa opera e não, simplesmente, aceitar regras impostas ou a configuração. Hoje, uma das características principais das grandes empresas é, justamente, liderar as mudanças em sua atividade e fixar as normas de conduta do setor.

2.2.1 Preços e Custos

Segundo Haguenaer (1989), só há duas opções para uma empresa ser mais rentável do que seus concorrentes: ter preços mais elevados ou custos mais baixos – além de fornecer um produto com qualidade e valor comparáveis, é claro. Essa é uma questão matemática simples, mas nem sempre levada em conta pelos administradores.

Voltando à questão da rentabilidade do setor *versus* rentabilidade da empresa, constata-se que na maior parte dos setores de atividade as companhias até sabem qual é sua rentabilidade comparada, porém não conseguem entender bem por que seu resultado está abaixo ou acima da média. O que deve ser feito? O fundamental é avaliar se o problema (ou a vantagem) deve-se a uma questão de preço ou de custo, e se há formas de evoluir qualquer que seja o caso.

Deve-se enfatizar que é vital ter uma definição sobre se o “foco” da questão é preço ou custo. As medidas a tomar em cada caso são totalmente diferentes. Conseguir fazer com que os produtos sejam vendidos a preços mais altos, não é o mesmo que comprar máquinas a custos mais baixos, pois se tentar fazer as duas coisas juntas, só criará confusão.

No entanto, muitas empresas se dão por satisfeitas só em redigir a lista de seus pontos fortes e fracos, apesar de esse ponto de vista ser obsoleto e não funcionar mais hoje em dia, especialmente porque a competição já não é mais o que foi no passado.

Muitos executivos afirmam que *“Reduzir custos, até que é possível. Mas como*

aumentar o preço?” A melhor maneira de levar o cliente a aceitar um preço mais elevado é garantir-lhe o fornecimento de um valor que justifique tal preço. Esse valor pode ser apresentado de duas maneiras:

1. Fazendo com que o produto ou serviço reduza o custo operacional do cliente. Se o produto ou o serviço oferecido pela empresa puder tornar o cliente mais eficiente e este perceber isso como benefício, ele pagará um preço mais alto.

2. Fazendo com que o produto ou serviço permita ao cliente cobrar mais caro de seus clientes. Se isso ocorrer, ele não se negará a pagar um pouco mais.

Em outras palavras, é perfeitamente possível que a empresa consiga ajustar seus preços para cima se fizer com que o cliente modifique sua sensibilidade em relação a preço e custo. Mas como?

Para analisar em profundidade a relação entre preço e custo, deve-se recorrer a uma ferramenta básica, denominada cadeia de valor, que cobre a equação em seus diferentes aspectos. A cadeia de valor é um conceito que reflete o que a empresa está fazendo, seja qual for o setor de atividade em que se encontre. Por exemplo, há uma força de vendas que visita os clientes, uma equipe que projeta os produtos e também a logística necessária para entregá-los ao cliente. São todos elos da cadeia de valor, atividades que a compõem.

Qualquer empresa é simplesmente uma coleção de atividades. Para avaliar questões ligadas a preço e a custo é preciso passar do conceito de empresa para o das atividades que a constituem. A unidade fundamental da vantagem competitiva é a atividade.

Tanto faz se uma empresa tem preço superior ou custo mais baixo; a forma de chegar a um e a outro passa pelo monitoramento de suas atividades. Isso pode ser feito da seguinte maneira: em vez de pensar na tradicional soma dos custos de toda a organização, vê-se o custo com base em cada uma das atividades (PORTE, 2000).

2.2.2 Acabou a era da eficiência operacional

Ao revisar o que vem acontecendo nas empresas durante os últimos anos, pode-se

definir a década de 1990 como a *Era da Eficiência Operacional*. Obter tal eficiência implica fazer o mesmo que a concorrência está tentando fazer, mas também melhor (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999).

Se a concorrência tem uma força de vendas que procura vender produtos aos clientes tentando convencê-los de seus méritos, a empresa faz a mesma coisa, só que melhor, porque seus vendedores foram, por exemplo, mais bem treinados.

Nesse sentido, a maior parte das empresas aceitou fazer o esforço de assimilar as melhores práticas. O processo de *benchmarking* é uma necessidade compartilhada por todos. É também mais um procedimento que deve ser aprendido e ensinado. É preciso fazê-lo porque não há alternativa. Entretanto, a falha fundamental da administração nos tempos atuais está na preocupação quase exclusiva com a melhoria operacional, deixando a estratégia de lado. Qual a limitação resultante da concentração exclusiva na melhoria operacional? O que acontecerá se forem apreendidas e assimiladas as mudanças de forma muito rápida? A primeira conclusão é óbvia: todos os outros estarão fazendo a mesma coisa. Portanto, será muito difícil permanecer na vanguarda se a base sobre a qual se pretende conseguir uma vantagem diferencial for, exclusivamente, a assimilação das melhores práticas.

Existe ainda outro problema, derivado desse, porém muito mais sutil, enfrentando por praticamente todos os setores de atividade hoje em dia. É o que se chama de convergência competitiva. Isso acontece quando todas as empresas de um setor começam a concorrer da mesma maneira.

Por exemplo, cinco bancos brasileiros, cada um com o mesmo tipo de sistema de informática e sites na *Web*, oferecem talões de cheque e cartões de crédito em sucursais muito vistosas e caixas eletrônicos espalhados por toda a cidade. Muito rapidamente os demais bancos fazem a mesma coisa. Dessa forma, todos ficam iguais e a única variação para concorrer será o preço. Resultado previsível: se todos oferecem o mesmo serviço e os mesmos empréstimos o cliente simplesmente procurará o preço mais baixo.

Depois de usadas pela primeira vez, as melhores práticas passam imediatamente a ser quase *commodities*. Ninguém se dá conta disso, mas as conseqüências para a rentabilidade a

longo prazo não são positivas. Deve-se ir mais adiante e continuar a melhorar a eficiência operacional, mas a empresa não pode limitar-se a esse ponto. Se o fizer estará em desvantagem.

É preciso manter uma posição estratégica clara porque é daí que vem a vantagem competitiva. As empresas que puderam sustentar um nível de lucro elevado não recorreram às melhores práticas para melhorar as questões operacionais, mas adotaram uma estratégia clara. A eficiência operacional é fazer a mesma coisa que os outros, só que melhor. A estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

Essa forma particular de ver e fazer é que deve agregar valor à empresa. Essa é, justamente, a etapa na qual é construída a curva de valor. O objetivo da eficiência operacional é procurar “*correr mais rapidamente a mesma corrida*”. Essa corrida é o desafio enfrentado tanto pela empresa, como por seus concorrentes. Todos têm os olhos postos na mesma linha de chegada. A eficiência operacional significa chegar em primeiro lugar. A estratégia, por sua vez, é que decide em qual competição a companhia vai participar e, nesse sentido, goza da mais absoluta liberdade, inclusive para escolher uma corrida completamente diferente daquela em que o concorrente está empenhado no momento.

O problema que afeta a maior parte das empresas é que elas teimam em querer ser a melhor em termos absolutos e imaginam que só há uma forma de competir. Quem quiser ganhar a corrida de ponta a ponta precisa mudar essa mentalidade e procurar ver, permanentemente, qual a maneira especial que lhe permitirá agregar valor real para o cliente.

A Neutrogena, uma marca de sabonete da Johnson & Johnson, tem uma estratégia muito clara. Ela é aprovada nas duas provas vitais que revelam o nível de desempenho estratégico (SEBRAE, 2002):

1. Por um lado, pode-se observar que a Johnson & Johnson escolheu um tipo de valor específico e singular para o sabonete Neutrogena. Na verdade, há muitos tipos de sabões e sabonetes, desde aqueles que suavizam a pele, até os que agem como desodorante, passando pelos sabões especialmente formulados para a limpeza de sujeiras difíceis de remover. No

caso do sabonete Neutrogena, todas essas opções eram possibilidades reais e positivas que, sem dúvida, agregam valor, mas apesar disso a empresa concentrou-se num tipo específico, em cuja produção, comercialização e entrega seria única e insubstituível: um sabão muito suave para peles muito sensíveis, facilmente irritadas por outros sabonetes e que realiza a limpeza sem deixar resíduos. Claramente a marca Neutrogena teve uma estratégia.

2. O segundo passo está em como a estratégia é executada – a empresa está fabricando o produto da mesma forma que os concorrentes e vendendo-o com um estilo semelhante ou tem uma filosofia própria? A marca Neutrogena tem uma estratégia personalizada e adapta as atividades de cada elo da cadeia de valor ao posicionamento singular escolhido por ela: usa ingredientes diferentes na elaboração de seus produtos, o que faz com que o processo de fabricação também não seja o mesmo usado pelos concorrentes. Devido a suas características particulares, o sabão, para poder ser enxaguado, precisa ser mais instável que uma barra de sabão tradicional. Isso quer dizer, por exemplo, que não pode ser mantido à mesma pressão e temperatura durante o processo de produção e, por essa razão, é apresentado dentro de um envoltório de celofane porque, se for exposto ao meio ambiente, começará a dissolver-se.

A estratégia indica que as atividades são projetadas de acordo com o valor único pertencente a cada uma delas. Um elo da cadeia que vale a pena ser analisado é a distribuição. Os produtos Neutrogena só são distribuídos em farmácias ou na seção de produtos farmacêuticos dos supermercados. O objetivo é ocupar um lugar nesse setor e não no de produtos de consumo geral, porque a estratégia indica que o produto não deve ser associado com os demais artigos de higiene e limpeza.

Em razão disso, nem a marca nem o produto devem aparecer numa gôndola ao lado de produtos para banho; a companhia deseja que o consumidor pense no produto como se fosse destinado a promover saúde. Se ele fosse exposto com os demais artigos de limpeza, com certeza, a companhia poderia vender milhões e milhões de sabões, mas tomou a decisão estratégica de manter e reforçar seu valor único.

Além disso, o produto é vendido a um preço superior porque se trata de algo projetado para gerar valor alto. A Johnson & Johnson fez, com a linha Neutrogena, uma escolha clara

em relação ao tipo de valor que deseja criar. Isso não quer dizer que os produtos das demais empresas não tenham a mesma qualidade, mas, simplesmente, ela diferencia o produto. Afim de garantir essa diferença, a empresa adaptou as atividades da cadeia de valor a sua proposta exclusiva.

2.2.3 Os limites da Estratégia

A estratégia é uma forma de fixar limites. Em outras palavras, a oferta não será estendida a todos, por isso é necessário procurar, encontrar ou inventar uma proposta diferente e especial.

A Johnson & Johnson resolveu, com a marca Neutrogena, restringir a variedade de produtos a serem fabricados e se propôs a adotar processos de fabricação, distribuição e marketing diferentes dos usuais. Com certeza, a primeira reação à idéia de fixar limites é pensar que dessa forma segura-se o crescimento. Na verdade, a conclusão deveria ser o inverso (SEBRAE, 2002).

Fixar limites acelera o crescimento. Uma breve revisão da história das empresas no mundo provará que o êxito veio para aquelas que fixaram limites claros, sem se esquecer de dominar seu território – não apenas no país de origem, mas também em escala internacional. Se a proposta de valor for única, o potencial de mercado será enorme. Se simplesmente se ficar vagando sem rumo e oferecendo de tudo um pouco, as possibilidades serão em número menor.

Quando um banco ou empresa é praticamente uma cópia fiel de qualquer outro banco ou empresa, talvez consiga captar uma pequena porção do mercado, mas nunca poderá crescer, mais rapidamente, do que aquele que tenha adotado uma posição única e claramente definida. Acontece justamente o contrário, e essa é uma armadilha mental na qual caem muitos executivos desprevenidos ou mal-avisados. Definir a estratégia, significa criar uma proposta única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição. Tudo alinhado com uma proposição de valor única.

Será necessário sacrificar outras possibilidades para competir dessa maneira. Abrir mão de certas coisas permite que uma posição singular seja sustentável, mas isso se a forma de

competir da empresa for diferente da escolhida pelos concorrentes que, então, não tratarão de imitá-la. Por outro lado, se não sacrificar nada a empresa estará lançando apenas um produto novo que também poderá vir a ser oferecido por seus concorrentes, porque não será impossível copiá-lo sem grandes complicações.

Desta forma, o resultado é que a empresa não terá uma vantagem sustentável. Porém, é verdade que muitas empresas não acreditam em vantagens sustentáveis. Talvez elas não sejam possíveis em termos de eficiência operacional mas, do ponto de vista da estratégia, há inúmeras vantagens sustentáveis se a companhia estiver disposta a fazer sacrifícios. O problema está em acreditar que não se deve abrir mão de nada e que as únicas coisas que podem ser conseguidas sempre são: um custo mais baixo, uma qualidade melhor e maior variedade.

Em suma, de posse das considerações de Porter (2000), é possível constatar-se que uma estratégia empresarial bem definida deve ter suas atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição. Tudo isso, em conformidade, contribuirá para que a empresa, não importa qual o ramo de negócio, possa alcançar resultados, com maior eficiência e lucratividade.

Em razão disso, para Souza (2001, p.108),

o atual estágio da economia brasileira requer a negociação de novas regras de convivência, que representam um conjunto de ameaças e oportunidades para os diversos agentes econômicos, o que deixará um saldo de vencedores e perdedores. A adaptação de cada empresa ao novo cenário de hipercompetição decorrerá de estratégias diferenciadas que dependem das vantagens competitivas do negócio e do nível de capacitação de cada empresa.

2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E COMPETITIVIDADE PARA PEQUENAS EMPRESAS

A globalização, segundo Porter (2000), é um processo social que atua no sentido de mudanças na estrutura política e econômica das sociedades, trazendo ao mesmo tempo, riscos e oportunidades. Esta se acentua cada vez mais nos mercados e na produção, colocando um ponto de questionamento na competitividade das pequenas empresas. Sem dúvida, a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente ela terá alcance globalizado se continuar atuando de modo individual. E, mesmo que ela tenha um mercado

local, não está livre de, a qualquer momento, ser superada por uma empresa maior em seu tradicional mercado.

2.3.1 Novo Ambiente de Negócios

Antes de abordar os conceitos de estratégia empresarial, é necessário melhor caracterizar o novo ambiente de negócios que se está vivendo a partir de meados da década de oitenta em termos mundiais, com algumas particularidades no que concerne ao Brasil. A figura 2 apresenta resumidamente esse ambiente.

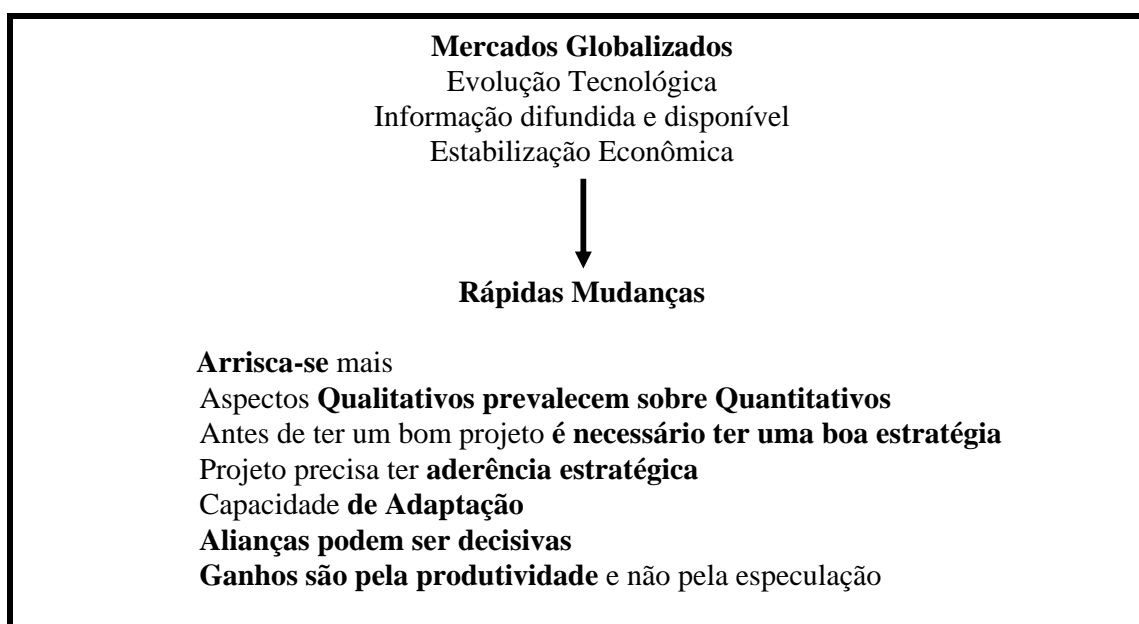


FIGURA 2 – Novo ambiente de projetos para empresas
Fonte: Casarotto Filho e Pires, 1999, p. 26.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (1999), com a globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção são cada vez mais rápidas.

Em função disso, os riscos aumentaram. Pode-se caracterizar esse risco como a possibilidade de alguém, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, passar a produzir melhor e mais barato e esse alguém ter acesso aos mesmos mercados em que atua uma pequena empresa de cunho local que ainda não sofria pressões da concorrência.

Na concepção dos negócios, os aspectos qualitativos para se determinar as estratégias passam a ser mais importantes do que as técnicas quantitativas de avaliação de projetos.

Ademais, quando se passa a falar em negócios e não mais em fábricas isoladas, uma forma de diminuir os riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas.

Particularmente no caso brasileiro, desde 1994, passou-se a trabalhar com o ambiente de economia estabilizada, diminuindo o grau de liberdade dos ganhos financeiros, ou seja, restringindo a obtenção da competitividade às funções-fim da empresa.

Como as mudanças são rápidas, é mais importante, hoje, ter um negócio bem concebido do que uma fábrica bem projetada. A fabricação tem de ser ágil para mudar conforme os negócios forem evoluindo. Considerando a concepção de um empreendimento, pode-se dizer que acabou a era do *Projeto de Fábrica* em favor da era do *Projeto do Negócio*, como especificado na figura 3. Verifica-se, hoje, uma maior complexidade de funções, sendo cada vez mais necessário o conceito de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas.

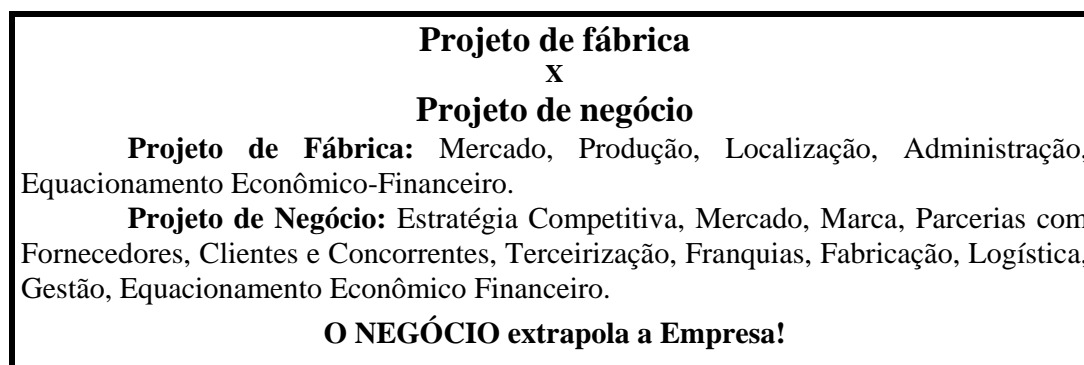


FIGURA 3 – Componentes dos projetos de fábrica versus projeto de negócio
 Fonte: Casarotto Filho e Pires, 1999, p. 27.

Portanto, é importante salientar que os tópicos citados no projeto do negócio são essenciais, quer seja uma grande empresa que lidere o negócio, quer seja apenas um membro da rede, parceiro, terceirizado, franqueado, etc. Existe, também, a característica do parceiro ter de estar comprometido com o projeto.

Nesse contexto, o conceito amplo de Estratégia Empresarial pode ser apresentado como a definição dos objetivos da empresa e a maneira como se vai atingí-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos). Diversos autores, no entanto, classificam as estratégias em vários tipos, dos quais Casarotto Filho (1995), após pesquisa em uma série de empresas no Brasil e em Portugal, selecionou os mais importantes ou os que, explicitamente ou implicitamente, mais preocupavam os administradores das respectivas empresas.

Esta pesquisa apresentou uma combinação de tipos de estratégias e de políticas, definida como *Mix Estratégico* (Figura 4), e que seriam as estratégias mínimas para orientar a empresa em seus investimentos.

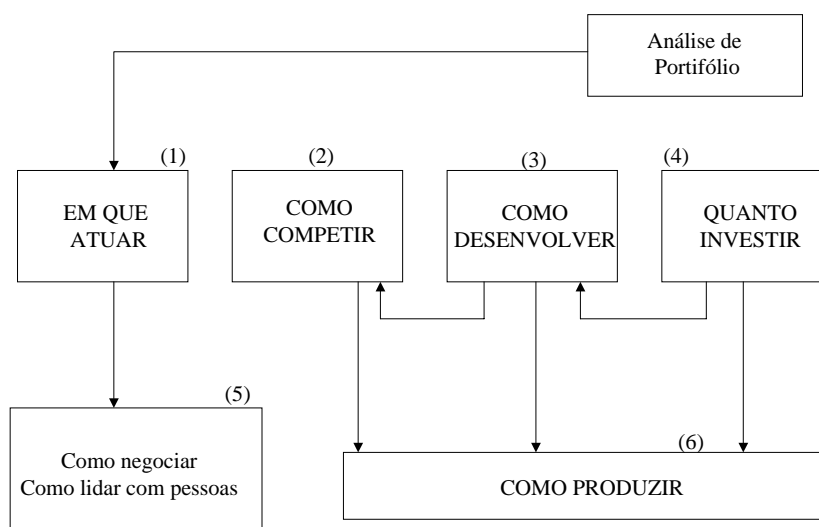


FIGURA 4 - *Mix Estratégico*

Fonte: Casarotto Filho,(1995).

O *Mix Estratégico*, representado na figura 4, aponta seis aspectos importantes:

1 - Definição do Negócio – UEN (Unidade Estratégica de Negócio): é um modelo em que a base é a divisão da empresa em UENs – Unidades Estratégicas de Negócios, pois produtos diferentes de produção ou por outra variável, em termos mercadológicos, exigem estratégias diferentes, a fim de definirem o primeiro tipo de estratégia, o qual vai ajudar a definir a “forma de atuar” nos seus mais diversos ramos empresariais, o que não é o caso da pequena empresa, que possui um único negócio.

2 - Estratégia Competitiva: é baseada no Modelo Curva U de rentabilidade x fatia de mercado, que demonstra que empresas com grande fatia de mercado ou muito pequenas apresentam uma boa rentabilidade, enquanto, outras, num meio termo, teriam baixa rentabilidade (conforme demonstra a figura 5).

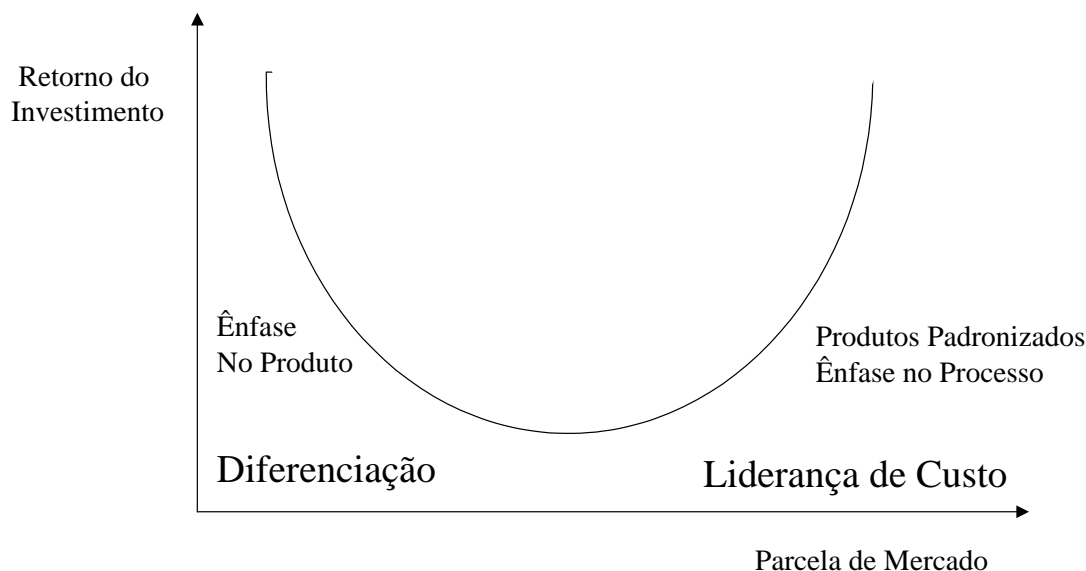


FIGURA 5 - Curva “U” e estratégias competitivas genéricas

Fonte: Adaptado de Porter, M. E. (1986).

Desse modo, a empresa teria de escolher entre ser pequena, competindo por diferenciação de produto, ou grande, competindo por liderança de custos. A diferenciação implica em produzir produtos sob encomenda ou pelo menos com grande flexibilidade, ou, ainda, produtos de alta nobreza. A ênfase é na tecnologia de produto. Já, a liderança de custos implica em produzir em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final, e com ênfase em tecnologia de processo, o que exige muito mais investimento para a empresa manter sua posição no mercado.

A curva “U” também ajuda a explicar alguns grandes sucessos ou fracassos. A Prosdócimo, na área de eletrodomésticos linha branca, por exemplo, detinha grande fatia de mercado no Brasil e era uma das líderes. Com a globalização, o mercado passou a ser o mundo e, em âmbito mundial, a Prosdócimo, tornou-se uma empresa de porte. Esse fato resultou na sua fusão com a Eletrolux. Com a empresa Metaleve, produtora de pistões automotivos, a história foi a mesma, e, assim, aconteceu com um grande número de empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999).

Isso levava a crer que pequenas empresas só poderiam optar pela diferenciação, ficando no lado esquerdo da curva “U”, produzindo sob encomenda ou a determinados nichos de mercado. No entanto, com a terceirização, parcerização, subcontratação, facção e outras formas de repasse da produção, criaram-se redes *topdown*¹, ou seja, uma montadora, ou um frigorífico, passou a ter uma rede de fornecedores, todos, empresa-mãe e dependentes, competindo por liderança de custos.

Por outro lado, um outro tipo de rede de empresas, chamada Rede Flexível de Pequenas Empresas ao criarem consórcios também passaram a ter competitividade internacional.

A partir da curva U original de Porter (1986), elaborou-se um novo gráfico (figura 6), apontando para essa possibilidade de redes de empresas.

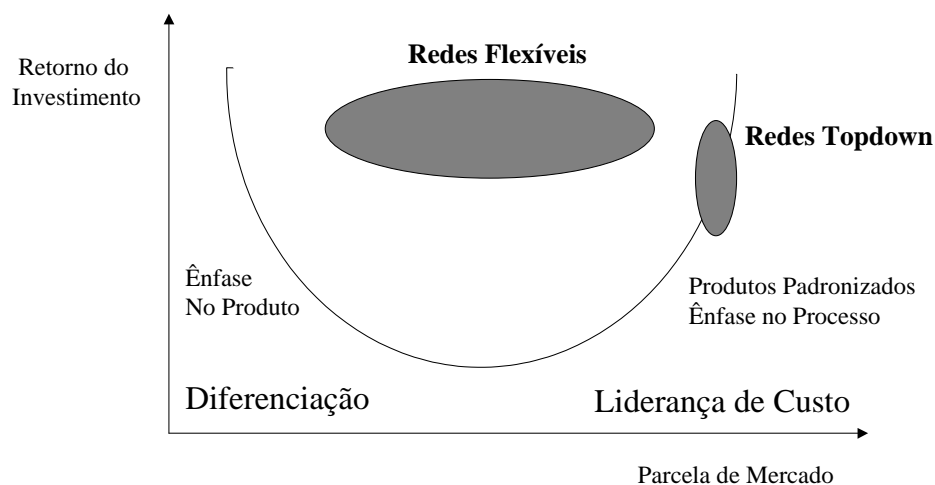


FIGURA 6 – Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas ampliadas
Fonte: Adaptada de Porter, (1986).

Segundo Zawislak *et al* (2002, p. 68),

as redes de empresas podem ser definidas como um aglomerado de empresas (não necessariamente estabelecidas no mesmo espaço geográfico) cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que, a rigor, pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes.

O centro norte da Itália é pródigo em exemplos deste tipo. Esses consórcios, apesar de menores do que uma grande empresa internacional, conseguem competitividade por obterem uma boa relação entre flexibilidade e custo (CASAROTTO FILHO, 1999).

Pode-se dizer, então, que uma pequena empresa pode competir das seguintes formas:

- Diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado;
- Liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*;
- Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

3 - Estratégia de Produto Mercado: pode ser definido pelo modo de *como* deve se *desenvolver* a Unidade Estratégica de Negócios, ou simplesmente o Negócio, no caso de uma pequena empresa.

Para a pequena empresa, são importantes as estratégias de novos produtos e a análise dos prós e contras de verticalizar e diversificar. Verticalização pode ser interessante em casos de alta tecnologia em que é importante o conhecimento tecnológico de todas as fases da fabricação do produto. Nas redes de empresas o consórcio abrange as fases iniciais e finais da cadeia de valor; respectivamente, desenvolvimento de produtos e distribuição/marca/exportações. As empresas dedicam-se ao que sabem fazer: produzir.

Já, a diversificação dependerá do futuro do atual produto, ou seja, vale a pena apostar “todas as fichas” no produto ou é preferível diminuir o risco, criando-se mais alternativas?

4 - Estratégia de Utilização dos Meios: *quanto investir*. A base para decisão são os

modelos de Portfólio de Mercado, dentre os quais os mais conhecidos são os modelos BCG⁵ e McKinsey. Destaca-se o modelo BCG onde, originalmente, cada unidade de negócio é classificada de acordo com o cruzamento Fatia de Mercado x Crescimento de Mercado. Um negócio em que a empresa tem boa fatia de mercado, mas este se apresenta estagnado, deve merecer investimento apenas para manter as atuais vendas (propaganda, embalagem e outras pequenas melhorias). Seus lucros podem ser utilizados para aplicar em um produto cujo segmento apresente alto crescimento de mercado e que necessite grandes investimentos em processo para manter a fatia elevada. Esses recursos também podem ser provenientes da venda de um negócio estagnado onde a empresa tem baixa fatia. A esse modelo BCG foi acrescentado, ainda, um terceiro eixo ao modelo com a variável intencionalidade, em que investir ou não também dependerá da ambição, persistência, predisposição de correr-se riscos, endividar-se ou a simples paixão de empresários e colaboradores pelo negócio.

Embora desenvolvido para grandes empresas, o modelo não deixa de ser interessante para as pequenas, que participam de uma rede empresarial, a fim de avaliarem as perspectivas gerais do negócio em que estão inseridas.

5- Políticas de Negócios e de Gestão: consiste na definição do modo de negociação com clientes e fornecedores, no como lidar com as pessoas envolvidas.

6- Estratégia de Produção: refere-se ao método que será empregado para efetivação do produto.

Já o quinto e o sexto tipo de estratégia, segundo o *Mix Estratégico das Unidades Estratégicas* de negócios apresentados na figura 4, indicam como negociar, produzir e lidar com as pessoas. Não serão observados, uma vez que o interesse desse estudo recai sobre a formação de redes de empresas.

2.4 MECANISMOS DE REDES

Com o objetivo de buscar alternativas para se tornarem competitivas num mundo cada vez mais globalizado e exigente, várias empresas estão optando pela formação de redes de empresas, onde juntas procuram soluções para suas deficiências (CASAROTTO FILHO,

⁵ BCG: ver AACKER, 1984.

1999).

Essa forma de atuação surgiu da idéia de cooperativismo, já muito conhecido no meio empresarial.

2.4.1 O Cooperativismo

De acordo com Amato Neto (2000), mudanças na economia, tais como, a globalização, as novas tecnologias, além de outros fatores, acarretam uma certa insegurança e fazem com que os riscos nos negócios se tornem maiores. Para enfrentar esses riscos, não é o tamanho de uma empresa o que conta, mas a sua flexibilidade, a sua criatividade, a sua capacidade de adaptação, a sua prontidão às mudanças. Assim, um novo leque de oportunidades começa a se abrir às pequenas e médias empresas, o que é denominado, mais precisamente, *cooperação* ou *associativismo*. As sociedades cooperativas nasceram para que pessoas com o mesmo objetivo pudessem atingí-lo, baseando-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.⁶

O movimento cooperativista vem de longa data, tendo sido a primeira cooperativa fundada na Inglaterra em 1844, denominada cooperativa de consumo, composta por 28 tecelões sob o nome de “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochadale”. Os princípios da estrutura e funcionamento das cooperativas de consumo, inicialmente, estavam contidos nos estatutos. Tais princípios e valores passaram a se constituir, posteriormente, nos fundamentos da doutrina cooperativista em todo o mundo, e diziam respeito à forma de governo da sociedade cooperativista, que determinava: eleição em assembléias gerais dos representantes dos associados; livre adesão e demissão dos sócios; direito de apenas um voto por associado (um homem, uma voz); pagamento de juros limitado ao capital; distribuição dos ganhos proporcionalmente às compras efetuadas pelos associados, depois de descontadas as despesas de administração etc.

Neste sentido, Guimarães (1999) descreve os princípios básicos que este movimento estabelece e que configuram o cooperativismo hoje, tais como:

a) Adesão livre e voluntária: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir responsabilidades como associados, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas e de sexo.

b) Gestão democrática pelos cooperados: As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus associados que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes de outros membros são, responsáveis perante estes.

c) Participação econômica dos cooperados: Os cooperados contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e o controlam democraticamente. Parte desse capital deve ser propriedade comum da Cooperativa. Os associados recebem, habitualmente, uma remuneração pequena sobre seu capital subscrito, como condição de sua adesão. As sobras (saldo positivo) do exercício anual das cooperativas podem ser destinadas a desenvolver a cooperativa, através da criação de reservas, sendo parte delas indivisível; beneficiar os associados, na proporção de suas transações com a cooperativa; e apoiar outras atividades aprovadas pelos associados, entre os principais.

d) Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, geridas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus associados e nas quais se mantenha a autonomia das cooperativas.

e) Educação, formação e informação: As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus associados, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

f) Intercooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz a seus membros e

⁶ <http://www.novacasanc.com.br/cooperativismo.htm>

dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

No Brasil, o movimento surgiu de influências do cooperativismo europeu, entre os anos de 1892 e 1895, quando o país era completamente de economia rural, dependente, primeiro, de Portugal e, depois, da Inglaterra. Mais precisamente, em 1897, marcou sua existência como cooperativa de consumo. Hoje, o cooperativismo brasileiro optou pela sua autogestão, o que representa um passo decisivo rumo à consolidação definitiva deste que representa um dos segmentos mais importantes na história do País⁷. Nesse aspecto é comum encontrar nos sindicatos suas cooperativas de consumo numa coexistência pacífica e complementar. Já, as cooperativas de trabalho são um movimento recente na sociedade brasileira e seu surgimento está intimamente ligado à fase recessiva (desemprego), nesse período concorrencial do processo de globalização. Até 1988 eram abertas em média uma cooperativa de trabalho por biênio, esse número aumentou para 22 em 91/92. Após a introdução do artigo 442 da lei 8.949 de 09.12.1994, que declara a inexistência de vínculo empregatício entre as cooperativas e seus associados o número de cooperativas registrado na OCB (Organização das Cooperativas de Brasil) aumentou em 50% (cinquenta por cento) (conforme pesquisa em site).

A existência das cooperativas de trabalho é uma alternativa na gestão de custo de uma empresa, representando uma economia significativa a ela. Assim, é natural que as organizações cooperativas sofram com a desconfiança por parte das instituições governamentais, quanto ao propósito dessas e também dos sindicatos que, por sua vez, têm sua participação no mercado de trabalho restringida. Desta forma, a afirmação das cooperativas e seu conseqüente desenvolvimento dependem da superação dessas desconfianças, pela atuação estritamente dentro da Lei 5.764 de 16-12-71 que regulamenta as cooperativas. Pode-se citar como exemplo a Cooperativa Planalto de Jundiá, a qual tem por objetivo ir além das exigências legais no atendimento ao cooperado com o pagamento de outros compromissos não exigidos pela legislação, como o INSS, seguro de vida e convênio médico e hospitalar. Outras cooperativas também procuram oferecer convênios, seguros, via serviços privados, formando sua organização previdenciária.⁸

⁷ <http://www.sescoop-pe.org.br/cooperativismo.html>

⁸ idem ao rodapé anterior

Contudo, o compromisso com a legalidade torna-se mais premente devido aos abusos cometidos sob a lacuna deixada pelo artigo 442 da CLT, que institui as relações de trabalho sem vínculo empregatício. Sem dúvida, seu parágrafo único não abrange todos os aspectos que devem caracterizar uma cooperativa estruturada nos princípios de Rochadale, deixando, assim, margem para oportunistas que, a despeito das tradições cooperativistas, fundam cooperativas com finalidades alheias aos interesses do sócio cooperado. Para combater esses abusos, muitos projetos de lei têm-se apresentado, como o anteprojeto do deputado José Coimbra (PTB), que visa regulamentar as cooperativas, definindo a instituição cooperativa, instituindo os limites das taxas de administração cobradas e sedimentando a estrutura institucional que se formou para as cooperativas, obrigando-as a se cadastrarem nas Organizações Estaduais das Cooperativas, ligadas à Organização das Cooperativas do Brasil e à Federação das Cooperativas de Trabalho Estadual.

Enfim, a afirmação das cooperativas depende não só de sua regulamentação legal, mas também, de seu ajustamento à organização política representada pelos sindicatos, de maneira a manter a força reivindicativa dos trabalhadores, seus níveis salariais sem, contudo, comprometer a existência da produção e sua competitividade.

Cabe enfatizar, que o movimento de cooperativas urbanas vem crescendo exponencialmente nestes últimos anos. Como forma de organização alternativa à crise do desemprego as cooperativas atendem não só às camadas de base popular, mas também a um contingente expressivo de trabalhadores qualificados e com um bom padrão de vida. As cooperativas podem garantir o retorno destes profissionais ao mercado de trabalho com vantagens competitivas em relação às empresas comerciais.

Para esta parte dos desempregados, já qualificada e com um elevado grau de instrução, o processo de consolidação da cooperativa torna-se mais fácil tendo em vista o maior grau de conscientização dos profissionais. De outro lado, as cooperativas de base popular apresentam uma proposta para as camadas sociais que se incluem nos limites da nova ordem social, dos potencialmente exclusivos e, por isso, em situação extremamente preocupante.

As cooperativas estão inseridas num contexto de dificuldades e entraves para a consolidação de uma empresa, que não pode sobreviver na economia informal, o que restringe

o volume de seus negócios. E este, se for diminuto não proporciona uma movimentação financeira capaz de sustentar a estrutura de uma empresa e, ainda, gerar rentabilidade para seus associados. As cooperativas precisam, assim, inserirem-se como empresas competitivas no mercado formal.

Desta forma, o cooperativismo esbarra nas barreiras que atormentam as micros e pequenas empresas (MPE's) em geral. A falta de acesso a estruturas de crédito e a pouca qualificação técnico-administrativa dos cooperados inviabilizam os investimentos e delimitam o campo de atuação das cooperativas. Além disso, o mercado formal é um espaço de concorrência alarmante. Em face da falta de investimentos as cooperativas começam a se inserir nos ramos de baixa tecnologia e qualificação média que, ao mesmo tempo, mostra nichos onde elas apresentam vantagens competitivas.

Devido as suas características intrínsecas, as cooperativas populares entram no mercado com preços menores do que as empresas comerciais, o que para este tipo de serviço é fator fundamental na competição. Isso vem provocando a quebra sistemática de cartéis e da exploração do assalariado e do cliente em detrimento de taxas acentuadas de lucro.

Tem havido referência a respeito das cooperativas representarem uma concorrência desleal, devido à sonegação dos direitos trabalhistas e devido ao caráter autônomo dos seus associados. No entanto, a previsão desses direitos, na elaboração do preço do serviço cooperativado, garante, mesmo assim custos menores para a contratante, visto que o diferencial se encontra nos objetivos constitutivos à formação dos dois modelos de empresa. Enquanto em um o objetivo é a acumulação de capital através do lucro; em outro as cooperativas visam resolver os problemas comuns dos cooperados através da geração de rendimentos para eles, numa relação mais justa entre capital e trabalho. Aliás, não só as cooperativas, mas muitas das atividades da economia informal vêm apresentando um retorno financeiro superior ao trabalho assalariado.⁹

O crescimento deste ramo no mercado, cooperativas em setores de baixa tecnologia, vem sendo favorecido pela conjuntura econômica, propiciando um cenário favorável para o processo de redução de custos em busca de maior competitividade, e conduzindo à

terceirização crescente em atividade classificada de não estratégica pelas empresas. “As empresas estão empenhadas em economizar encargos trabalhistas mediante a transformação de empregados em prestadores de serviço ou autônomos sub-contratados. O emprego temporário e o emprego terceirizado surgem com toda força” (BULKOOOL; ALMEIDA, 1997). No setor público, o processo encontra respaldo à medida que cada vez mais minguam os recursos do sistema público, colocando os administradores mais preocupados na redução de seus custos e na fuga aos cartéis estabelecidos.

No entanto, o processo de formação das cooperativas não é autoformativo. É necessária a relação do Estado para orientar políticas que recuperem a economia em âmbito local. O objetivo fundamental do cooperativismo é o desenvolvimento sócio-econômico e profissional do cidadão, incentivando sua qualificação profissional e o aumento de renda (DE MELLO, 1996). O resgate da cidadania depende cada vez mais de ações que permitam a criação de alternativas de organização do trabalho capazes de reintegrar as parcelas mais carentes da população. Assim, é através da ação pública que se fomenta a formação das cooperativas. Governos locais e instituições nacionais de cunho federal financiam entidades não governamentais, universidades, dentre outras, para a formação das cooperativas. Essas entidades, como é o caso da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), através da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (COPPE), buscam estruturar essas cooperativas promovendo a formação cooperativista e o suporte técnico, gerencial e administrativo sem custos para a empresa em formação. Em suma, são diversos tipos de incentivos e apoios para consolidação do modelo como alternativa à situação de desemprego.

Entretanto, não se resolve com a intenção governamental e nem com a potencialidade do mercado a consolidação das cooperativas como alternativa para as bases de cunho popular. Há, ainda, as barreiras econômicas, já que os recursos para a formação das cooperativas são burocratizados e reduzidos, não englobando o montante necessário para a estrutura produtiva. Além disso, há falta da mentalidade empreendedora e coletiva, que se mostra como um entrave ao processo.

O espírito empreendedor não aparece de uma maneira trivial (em virtude do processo de formação cultural, econômico e social da população brasileira, caracterizada por uma forte

⁹ <http://www.sescoop-pe.org.br/cooperativismo.html>

herança escravagista e rural). Além disso, a própria produção capitalista retira do trabalhador os princípios de iniciativa e marca-o pelo aspecto de submissão à ordem em vigor. Quando se passa da condição de empregado ou de produtor subordinado para a condição de trabalhador independente associado que precisa controlar os fatores produtivos o entendimento deve ser outro. Nenhuma iniciativa econômica, seja em forma autogestionária ou no modelo empresarial tradicional, consegue sobreviver sem planejar e organizar suas atividades racionalmente, isto é, tornar-se eficaz em vista do incremento progressivo do capital já acumulado. Daí a importância de entender as leis de mercado, as normas de gerenciamento e administração, as estratégias de marketing, não para explorar os outros mas porque toda a economia moderna funciona segundo um sistema de previsão, de medidas que antecedam às circunstâncias futuras e procuram moldá-las, desde já, segundo os interesses em questão. Não basta para isso aprender certas técnicas. É preciso superar a concepção humana como uma força que cria as situações e estabelece o ritmo das transformações.

Desta forma, as dificuldades por parte da população, de desenvolver um espírito empreendedor são agravados pela própria condição de vida. Nas áreas demográficas densas de residência há carência de tudo: calçamento, água, esgoto, transporte coletivo, coleta de lixo, limpeza pública em geral, linhas telefônicas, equipamentos de lazer, policiamento, fiscalização, etc., ficando difícil despertar a consciência empreendedora. Em um ambiente como este fica fácil estimular o oportunismo, o imediatismo predatório e a certeza da impunidade, caso se infrinjam leis e regulamentações.

A situação de falta de renda gera a preocupação com o imediatismo financeiro, o que entra em choque com o processo de formação de uma empresa cooperativista. No entanto, é difícil conceber a importância da solidariedade, numa sociedade marcada pela competição e pelo individualismo. A lógica do mercado se regula pela concorrência, pela vitória de um sobre o outro, a cooperação perde o seu sentido de ajuda-mútua para se reduzir a uma mera tática de intervir no mercado: unir-se com uns para competir com outros. Assim, o desafio de construir organizações cooperativas no contexto de competição e luta desenfreada pela sobrevivência se torna bastante complicado sem um espaço de reflexão sobre o significado do ato cooperativo, da importância da convivência e da solidariedade.

De acordo com Marques (1978) “a solidariedade dos que enfrentam os mesmos

problemas é o melhor caminho para que cada qual melhor os entenda e melhor os enfrente, não na estreiteza e no confinamento do seu eu individual, mas numa forma nova de pensar e agir: a consciência do grupo e a forma de cooperação”. Enfim, o cooperativismo serve como base para reeducação pessoal, essencial para a sobrevivência de uma parceria ideal. Esse processo, no entanto, é de médio prazo e só com a consolidação de um retorno financeiro ganhará credibilidade para o investimento pessoal de cada associado.

Um outro problema também comum às MPE's são os entraves burocráticos: mínimo de 20 (vinte) pessoas, certidões de todos os tipos, alvará em favelas, liberação do corpo de bombeiros, cadastros (SICAF - Cadastro Federal de Fornecedores), inscrição municipal, inscrição estadual e os custos associados na legalização (oitocentos reais em média) do empreendimento. Os tributos pagos por cooperativas populares são elevados e não são classificados segundo o porte e nem o faturamento da empresa. Assim, a cooperativa de base popular paga a mesma tributação que a CCPL¹⁰, ITAMBÉ e outras cooperativas de porte grande. Por outro lado, o Estado deve prover a elaboração de mecanismos de controle que assegurem benefícios para as cooperativas, mas certificar-se se elas são formadas pelo coletivo.

Ao mesmo tempo em que o ambiente vem se mostrando propício para as cooperativas de base popular, alguns empreendimentos vem deturpando o ideal cooperativista, tornando precário o trabalho daqueles que operam estas empresas. Muitas vezes verifica-se que certos empreendimentos só se tornam possíveis tendo em vista a falta de informação de seus “associados”. Na verdade, se a cooperativa não se fizer através de um trabalho de reeducação pessoal e de educação cooperativista poucos serão os trabalhadores conscientes do que é uma cooperativa, dando margem ao sucesso de cooperativas de “fachada”, quer dizer, aumentam as chances de empresa serem registradas como cooperativas se beneficiem dos incentivos oferecidos pelos órgãos públicos, porém atuem como privadas ou individuais.

Tudo isso resulta num desestímulo da iniciativa, visto que a mobilização de recursos é demorada e o trâmite dos documentos e suas exigências não são compatíveis com a realidade das camadas de base popular. Dessa forma, o Estado, em face à situação de desemprego e a sua incapacidade de gerar a segurança para o trabalhador desempregado, visa buscar

iniciativas geradoras de trabalho e renda. Ramos e Reis (1997) discutem os níveis de emprego nas regiões metropolitanas e apresentam evidências do aumento na taxa de desemprego e da tendência de precarização do emprego propriamente dito.

Estes autores observam que uma das conseqüências das profundas transformações é a mudança na elasticidade emprego-produto da *economia*, com evidências claras do aumento da informalidade do trabalho. Citam, ainda, que "há sinais nítidos de mudanças permanentes na relação emprego-produto, explicadas pelo ritmo e magnitudes das transformações por que vem passando a *economia* brasileira" (1997, p.33), e concluem também pela necessidade de mudanças significativas nas relações trabalhistas, saindo de um sistema com longa tradição de intervenção do Estado nas relações de trabalho e privilegiando a negociação e a flexibilização.

Em suma, para que as cooperativas se desenvolvam em um ambiente de maior flexibilização do trabalho, torna-se necessário a reformulação dos acessos ao crédito e dos entraves para consolidação de MPE's. Isso permitirá acrescentar às cooperativas novos ramos de atividade com incorporação de maiores tecnologias envolvidas em seus processos, além da busca por maior qualidade e, conseqüentemente, aumento do valor agregado.

Abre-se, então, caminho para novos ramos de atividade, mas se mantêm alguns limites intrínsecos do cooperativismo. Esse deve buscar meios para que todos os associados tenham condições plenas de participação, de modo que suas sugestões, críticas e intervenções sejam ouvidas e levadas em conta. Ao se afirmar o pleno vigor do exercício democrático, esse impõe à cooperativa, características que a tornam menos competitiva num ambiente de negócios instável. No esforço por tornar suas decisões essencialmente democráticas, a cooperativa para inteiramente porque as instâncias de decisão não têm agilidade e as estruturas de poder são pesadas, incapazes de fazer uma deliberação com rapidez.

Em contrapartida, ao centrarem-se as decisões em alguns, para se aumentar a capacidade de resposta ao ambiente, estar-se-á dando à diretoria poderes para exercer uma política que talvez não represente o interesse do conjunto. Criam-se esses mecanismos e políticas camufladas que ferem os princípios cooperativistas. No longo prazo, eles acabam

¹⁰ CCPL: ver <http://www.sescoop-pe.org.br/cooperativismo.html>

por estabelecer um poder paralelo, independente de onde surgem, como se nota em inúmeros exemplos pelo país afora onde há os donos exclusivos de toda a organização, isto é, não se considera mais o cooperativismo. Com isso, torna-se necessário buscar os meios que garantam ao modelo maior flexibilidade para que esteja em sintonia com as exigências do mercado.

Nesse ponto, os apoios do Estado, movidos sempre pelo caráter eleitoreiro engendram a formação de cooperativas com o maior número possível de postos de trabalho gerados, o que provoca uma controvérsia sobre a necessidade de se formarem unidades produtivas pequenas e flexíveis. Assim, as cooperativas devem estar cientes de seus limites de tamanho, mesmo que isso possa gerar inúmeras cooperativas concorrentes.

No que diz respeito à continuidade da cooperativa, é preciso criar meios que assegurem o seu funcionamento, segundo o modelo cooperativista. Essa abordagem parte do princípio de que as cooperativas possuem uma administração política gerida de forma coletiva, através da Assembléia Geral, órgão supremo de decisão da estrutura organizacional deste modelo. No entanto, a organização da produção esbarra nas estruturas convencionais de trabalho, caracterizadas por processos divididos em tarefas, onde se observa forte estrutura hierárquica, isto é, níveis diferenciados de poder na organização produtiva.

A chave desse problema está em se propor uma organização de trabalho sob bases coletivas e cooperativistas, de modo a se inverter o caráter individualista próprio de nossa cultura de trabalho e se criar bases para a sustentação coletiva da empresa. Enquanto o processo político for coletivo e a produção for individual, a cooperativa corre o risco de unir as pessoas apenas sob o vínculo financeiro, o que provocará a falência deste sistema.

Apesar de tantos entraves, as cooperativas são um instrumento de democratização econômica, já que oportunizam a melhoria na distribuição de renda, a geração de postos de trabalho e com a oferta diferenciada de bens e serviços.

Diante do exposto, constata-se que o cooperativismo contribui para dinamizar e aumentar a competitividade, além de melhorar a distribuição de renda, gerando mais trabalho e oferecendo oportunidades para que todos os seus associados tenham sua participação, suas

sugestões, críticas e intervenções ouvidas e levadas em consideração.

Uma nova concepção de cooperativismo está surgindo. São as redes de cooperação, onde os cooperados são empresas e não somente indivíduos, podendo ser redes de firmas ou de aprendizado mútuo.

2.4.2 A Formação de Redes Flexíveis como Orientação Estratégica

Os tipos de estratégias exigidos pelo mercado apontam que pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente. Também a passagem de pequeno para grande porte pode ser uma aventura arriscada. Resta praticamente à pequena empresa duas opções: ser fornecedor numa rede *Topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas, conforme visto anteriormente na figura 6 (PORTER, 2000).

No primeiro caso da rede *Topdown*, a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou principalmente subfornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da Empresa-Mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

Já, o segundo tipo, mostra uma rede flexível de pequenas empresas. Este tipo de rede tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a da Região da Emília Romana, na Itália. As empresas unem-se em um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Este consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas que tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Isso significa uma agregação de valor.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), as possibilidades de abrangência dos consórcios podem ser: formação do produto; valorização do produto; valorização da marca; desenvolvimento de produtos; comercialização; exportações; padrões de qualidade; obtenção de crédito e capacitação.

É evidente que a formação de consórcios não acontecerá de forma repentina. A questão cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente

ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas. Mas esse tipo de cooperação está chamando a atenção de vários pesquisadores em todo o mundo, pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999, p. 37)

Em conformidade com os autores citados, cabe destacar que muitas potencialidades podem ser exploradas pelas empresas, através dos consórcios. Para isso, elas devem primeiramente conhecer as características gerais dos consórcios, bem como os principais tipos existentes.

2.4.3 Consórcios

As características gerais dos consórcios devem ser: versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e dos mercados internacionais de referência, utilizando uma estrutura operacional mínima.

Para configurar tal estrutura são necessários poucos profissionais, porém com uma grande capacidade técnica e relacional, além de conhecerem intimamente as empresas participantes do consórcio, em seu ambiente de ação e no mercado de produtos, tecnologia e serviços relacionados.

Não é função de um consórcio assumir atividades desenvolvidas por outros atores do território. Deve assumir as atividades necessárias ainda não disponíveis, e relacionar-se com a entidade institucional e privada para disponibilizar os serviços já desenvolvidos por ela, tais como: *design*, tecnologia, cenários, promoção, etc.

A participação no consórcio não deve resumir-se às empresas concorrentes e complementares de um setor do território, mas, possivelmente, deve incluir fornecedores de matérias primas, de equipamentos, tecnologia, empresas de serviço, suporte especializadas e, ocasionalmente, alguns clientes locais.

O essencial na determinação do tipo de consórcio é existir forte aliança entre empresas e instituições diretamente interessadas em sua criação. Estas, conjuntamente, determinarão os objetivos que esse instrumento terá e os tipos de serviços e atividades a serem desenvolvidas.

Porém, segundo Casarotto Filho e Pires (1999, p. 54-55), existem três principais grupos de consórcio:

a) Consórcio setorial – tipo de consórcio em que as empresas concorrentes e complementares (eventualmente, unidas às empresas e instituições que constituem a cadeia de valor do setor) realizam um acordo que permite o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e pela complementaridade produtiva das pequenas empresas.

b) Consórcio territorial – consórcio que agrêmia empresas de todos os setores e atividades de um território ocupando-se principalmente de atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas e do território de inserção.

c) Consórcio específico – restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado. Os mais clássicos exemplos são os consórcios de exportação, que agem na promoção das empresas e no ganho de competitividade orientado para a penetração em específicos mercados externos.

Apesar dessas diferenciações, as funções desses tipos de consórcio podem coincidir. Por exemplo, nos consórcios setoriais uma atividade bastante comum é o suporte à inovação tecnológica e de produto. Tais atividades, de acordo com o setor, podem ser um fator-chave de sucesso também para as empresas associadas aos consórcios de exportação.

É importante destacar, também, que o acordo entre as empresas deve ser desenvolvido segundo seus objetivos e interesses, sem que sejam realizadas cópias organizativas de outras realidades. Isso porque o consórcio deve representar a concentração e a solução de problemas comuns às empresas e deve necessariamente espelhar essa realidade.

Entende-se, ainda, que a competitividade não mais é baseada unicamente no preço mas, principalmente, na construção de competências específicas para a aquisição de conhecimentos e de inovação. A produtividade e a competitividade dos agentes econômicos passam então a depender muito mais fortemente da criação e renovação de vantagens competitivas associadas ao aprendizado, à qualidade dos recursos humanos e à capacitação produtiva e inovativa das empresas.

2.4.4 Cluster

Embora os consórcios apresentem várias características positivas, não se pode deixar de mencionar que um grupo de empresas que produz produtos similares em uma mesma região

constitui um *cluster*¹¹. Contudo, essas concentrações setorial e geográfica em si mesma trazem poucos benefícios. A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das relações inter-firmas, já que a concentração geográfica e setorial de PME's são sinais evidentes da formação de um conglomerado (*cluster*), porém, não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que são:

- divisão do trabalho e da especialização entre produtores;
- estipulação da especialidade de cada produtor;
- surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas;
- surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
- surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
- surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;
- surgimento de associações para a realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Além disso, todos esses fatores relacionados representam, segundo Casarotto Filho e Pires (1999) o conceito de *eficiência coletiva*. Apesar de um conglomerado poder ser coletivamente eficiente, vale destacar que, em determinado *cluster* algumas empresas crescem, enquanto outras decaem. Isso ocorre, pois, a cooperação e a ação conjunta entre as empresas viabiliza a solução de problemas específicos, tais como: provisão de serviços, infraestrutura e treinamento, não excluindo a competitividade, e, sim, deixando o mercado mais transparente.

¹¹ “Agrupamento de empresas em uma região com sucesso extraordinário em determinado setor de atividade”

2.4.5 Confiança – como elemento indispensável no mundo dos negócios

Com base nos estudos de Amato Neto (2000), outro aspecto importante para a formação de redes é a *confiança*, pois ela é fundamental no mundo dos negócios, já que todas as transações econômicas envolvem risco, não só relacionado com possíveis fraudes, como também com a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros. A desconfiança não controlada pode impedir a concretização de negócios que trariam benefícios para todas as partes.

Porém, é preciso saber lidar com o risco, já que por meio das sanções criam-se incentivos que favorecem os negócios, mas que em contrapartida também penalizam as empresas que não agirem corretamente.

Portanto, a confiança é um elemento central nas relações de cooperação e um fator decisivo, fazendo com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes à determinada rede. Também outros aspectos reforçam a importância desse elemento dentro das empresas, tais como:

- a importância das redes de relações sociais preexistentes;
- a importância do respeito mútuo;
- o aprendizado da relação;
- a importância da reputação de cada parceiro;
- os riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico, principalmente em casos de exclusão da rede.

Por outro lado, em se tratando de aumentar a competitividade entre empresas, através da cooperação e formação de redes empresariais, tem-se o dever de compreender o que é competitividade, visto ser essa a alavanca atual no mundo dos negócios.

2.4.6 Redes de Aprendizado

Para que pequenas e médias empresas possam ser realmente competitivas é importante também estarem atentas como funcionam as redes de firmas e as redes de aprendizado (CASAROTTO, 2000).

Uma vez caracterizada a estrutura em rede como a mais adequada para sustentar o processo de aprendizado necessário à obtenção de ganhos competitivos (em formações baseadas em cadeias de suprimento, principalmente, quando essas cadeias estão relacionadas a CPS (Sistemas Complexos de Produção); cresce o interesse pela busca de mecanismos que possam acelerar e apoiar a criação de redes de aprendizado.

O processo de aprendizado organizacional é um fenômeno estudado há muito pouco tempo no campo das organizações. Considera-se que ele depende tanto de mudanças na base técnica da produção, como nos processos gerenciais que dão sustentação a essa base. Vale dizer, deve-se examinar não apenas a adoção ou implementação de novas tecnologias no ambiente organizacional, mas também como as organizações desenvolvem estratégias, estruturas, processos de trabalho, estilos de liderança, comportamentos e culturas que lhes permitam obter desempenhos diferenciados em relação à concorrência.

Segundo McGee e Prisak (1994, p.206), o aprendizado é "o processo através do qual uma organização se adapta ao seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos aos ambientes em que vivem". Assim, torna-se fundamental à organização promover um ambiente que estimule o aprendizado, tornando-o parte integrante do cotidiano da vida tanto da empresa, quanto de seus membros. Sem esse ambiente motivador, o aprendizado será meramente acidental, incapaz de possibilitar a organização identificar as mudanças que causam as distorções entre o funcionamento da empresa e as exigências do ambiente, e assim definir as alterações necessárias nas suas práticas e processos organizacionais, visando diminuir esse distanciamento crescente.

Para Campos (2004), o aprendizado organizacional é projetado na crescente habilidade de reflexão dos seus empregados no que diz respeito à motivação, relacionamentos, valores, estilos pessoais etc. Essas são consideradas uma nova forma de abordagem sobre a

competência emocional que se faz necessária ao gerente; ela precisa ser desenvolvida sem, contudo, relegar a autoridade. É o que poder-se-ia chamar de *gerenciamento das novas fronteiras psicológicas da empresa*.

O aumento do desempenho das indústrias japonesas em alguns setores, que ocorreu nas décadas de setenta e oitenta, foi de extrema importância para renovar o interesse para este tipo de abordagem. Avaliou-se que as inovações organizacionais introduzidas nas empresas nipônicas foram as principais responsáveis pela *performance* diferenciada dessas, sendo o aspecto mais importante desse conjunto de inovações o estabelecimento de processos de melhorias contínuas (*continuous improvement*).

Assim, se por um lado reforçou-se a convicção de que a renovação tecnológica, baseada na mera compra de equipamentos de base microeletrônica, por exemplo, não era uma resposta suficiente para a obtenção de um desempenho superior (SENGE, 1990; GARVIN, 1993; LEONARD-BARTON, 1995), por outro, cresceu a atenção dada às organizações de aprendizado (*learning organizations*) e reviveu-se o interesse pelos mecanismos que levam ao aprendizado organizacional. Um primeiro problema que precisou ser contornado foi a necessidade de se adequar o conceito de aprendizado às organizações, pois, originalmente, ele foi aplicado para indivíduos. Afinal, são os indivíduos que aprendem e não as organizações. A solução foi entender as organizações como ambientes adequados à troca de experiências e à criação de conhecimento. Em outras palavras, embora os indivíduos sejam o sujeito central do processo de aprendizado, são as organizações que garantem o contexto no qual ele ocorre. A elas cumpre a tarefa de desenvolver mecanismos que facilitem o processo interativo que leva ao aprendizado, incluindo a captura do saber tácito, aquele que não é formalizado, presente em todos os indivíduos e grupos.

O desenvolvimento de mecanismos de aprendizado organizacional passou a contar com o apoio de modelos que trataram de identificar e simplificar as relações entre os elementos envolvidos. O modelo de Kolb (1991) é um dos mais conhecidos. Nele, o aprendizado é visto como sendo cíclico, envolvendo uma combinação de experiência, reflexão, conceituação e experimentação. Não existe nada de automático nesta visão cíclica do processo. Uma boa dose de motivação é imprescindível para que ele se inicie. O papel das organizações torna-se, a partir deste modelo, mais claro: são elas que criariam as estruturas, os procedimentos,

valores, comportamentos e interesses mais adequados ao desencadeamento de todas as etapas do ciclo.

Segundo Bessant e Tsekouras (1999b), a entrada das empresas nesse ciclo virtuoso de aprendizado encontra, todavia, barreiras consideráveis. Em primeiro lugar, uma empresa sozinha pode não encontrar motivação suficiente para aprender, tanto por se encontrar isolada ou impermeável aos estímulos externos, quanto por falhar na interpretação desses estímulos.

Em segundo, mesmo que a motivação esteja presente, as empresas não conseguem completar todo o ciclo por um motivo simples: elas normalmente estão acostumadas a acumular experiência e realizar experimentação, não dispendo de muito tempo, nem de hábito, para as atividades de reflexão e conceituação.

Em terceiro, a estrutura de apoio pode ser inexistente ou incompleta, o que, na maioria das vezes, denota uma falta de vinculação do aprendizado com a estratégia. Essas barreiras resultam em um processo de aprendizado infrequente, esporádico e não sustentável.

Com isso, o conteúdo do aprendizado se repete, não se beneficiando do avanço que a captura do saber tácito pode provocar (BESSANT; TSEKOURAS, 1999b).

Portanto, segundo Kolb (1991), é importante integrar Experiência, Experimentação, Reflexão e Conceituação em um mecanismo de aprendizado organizacional.

Embora seja importante o conhecimento existente sobre o processo de aprendizado organizacional, o interesse por redes de aprendizado decorre, fundamentalmente, de evidências oriundas de experiências internacionais. De fato, redes de aprendizado se espalham, não apenas por países europeus, mas por todo o mundo (NADVI; SCHMITZ, 1994, HUMPHREY; SCHMITZ, 1996). O caso da rede de aprendizado na cadeia de têxteis da Terceira Itália é emblemático (PIORE; SABEL, 1982). Ela foi se formando com o objetivo de compartilhar recursos usados em determinadas atividades, tais como compras e exportação. Daí evoluiu para o compartilhamento de outras experiências, chegando à criação de um centro de pesquisa cooperativo. Com isto, foi possível adicionar a dimensão tecnológica ao processo de aprendizado coletivo.

Apesar de não ter sido resultado de uma ação planejada, essa rede passou a ser vista como algo a ser adotado em outros locais, a partir de estímulos fornecidos pelos governos. A idéia subjacente é que, ao participar de um grupo que compartilha um mesmo objetivo, uma empresa individual pode se beneficiar de um espaço para a reflexão crítica sobre sua conduta a partir de diferentes perspectivas; pode ter acesso a modelos e práticas diferentes daquelas usadas internamente, abrindo, com isso, novas linhas de questionamento e experimentação. Adicionalmente, a reflexão em grupo reduz riscos e maximiza as oportunidades para experimentação de novos conceitos, modelos e práticas. O estabelecimento de redes teria, portanto, o potencial de maximizar as sinergias (inter)organizacionais.

A partir da análise dessas experiências internacionais e dos estudos teóricos sobre aprendizado organizacional, passou-se a definir Rede de Aprendizado (*Learning Network*) como um conjunto de empresas, com algum grau de organização formalmente estabelecido, que se reúnem com o objetivo de aumentar o *pool*¹² social de conhecimentos e informações (BESSANT; TSEKOURAS, 1998, 1999a, 1999b).

2.4.7 Implementação e Operação de uma Rede de Aprendizado

De acordo com Bessant e Tsekouras (1999b), existem alguns requisitos para o funcionamento de Redes de Aprendizado:

- 1) estabelecer formalmente a rede;
- 2) ter um objetivo claro e uma definição sobre o tipo de aprendizado e conhecimento com que se irá trabalhar;
- 3) contar com uma estrutura de operação e com protocolos que estabeleçam regras de participação;
- 4) identificar, através de mapas de processos, o alvo para o aprendizado;
- 5) escolher instrumentos de medidas que permitam verificar os resultados da

operação da rede. Cumprir esses requisitos é fundamental para que bloqueios à efetiva operação da rede possam ser superados.

Desta forma, os autores (1999b) elaboraram um esquema, conforme figura 7, no intuito de auxiliar na efetivação da implementação de redes.

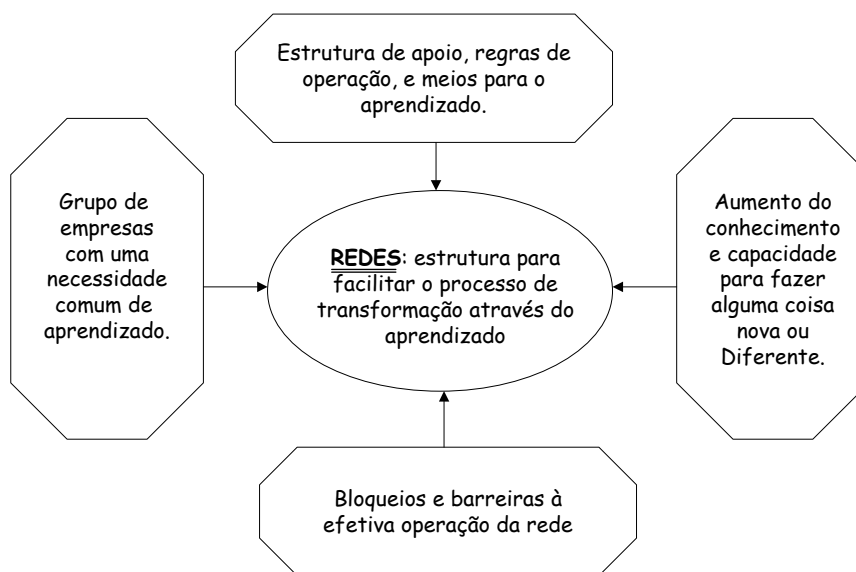


FIGURA 7 – Síntese dos elementos básicos de uma Rede de Aprendizado

Fonte: Adaptada de Bessant e Tsekouras (1999b)

Com base em diversas experiências existentes, Bessant e Francis (1999) propõem classificação quanto ao tipo de Redes de Aprendizado tendo como base o alvo de aprendizado de cada uma delas. Essa tipologia é apresentada na Figura 8, onde será possível também visualizar-se os vários tipos de redes existentes.

É importante observar que, em alguns casos, a rede de aprendizado é uma das atividades desempenhadas pelo seu promotor/operador como uma entidade de certa categoria profissional ou um órgão de representação de classe (sindicato patronal, por exemplo), em paralelo às outras atividades comuns nesse tipo de instituição.

Nessa tipologia, o papel do governo pode ser tanto de promoção e operação, como de incentivador da formação de redes a serem operadas por outros agentes.

¹² “Reunião temporária de duas com mais empresas com fins lucrativos...” (SANDRONI, 2000, p.482)

Tipo de Rede	Alvo do Aprendizado	Exemplos
Profissional	Aumentar o conhecimento e as capacitações profissionais visando atingir a melhor prática na área.	Rede organizada por entidade de categoria profissional.
Setorial	Melhorar a competência em algum aspecto do desempenho competitivo de um setor. Por exemplo, conhecimento tecnológico.	Rede organizada por sindicato patronal, associação de indústria ou entidade de pesquisa voltada para um setor.
Regional	Aumentar conhecimento sobre temas de interesse regional. Por exemplo, rede de pequenas e micro empresas voltadas para exportação, difusão tecnológica e melhorias gerenciais etc.	Cooperativas de aprendizado que podem levar a formação de <i>clusters</i> .
Cadeia de Suprimento	Alcançar padrões de qualidade, custo e atendimento demandados por cliente (s) ao final de uma cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>).	Rede de firmas que participam de uma cadeia de suprimento com grandes clientes finais.
Promovida pelo Governo	Iniciativas nacionais ou regionais visando melhorar o desempenho competitivo de grupos de empresas, em termos de conhecimentos sobre novas tecnologias, exportação, <i>marketing</i> etc.	Redes organizadas por agências regionais ou setoriais de desenvolvimento.
Tópica	Aumentar o conhecimento sobre uma nova técnica em um campo particular e suas aplicações. Por exemplo, uma nova tecnologia de interesse comum de várias empresas.	Clubes de “melhores práticas”.

FIGURA 8 - Tipologia de Redes de Aprendizado

Fonte: Adaptada de Bessant e Francis (1999)

A idéia de que uma rede de aprendizado pode ser resultado de uma iniciativa planejada pressupõe que haja uma organização por trás da sua operação. Essa organização tem como tarefa o gerenciamento de atividades e processos que contribuam para que se atinja a missão da rede. Seu principal papel é o de servir como estimuladora da integração dos membros e, ao mesmo tempo, coordenadora dos trabalhos que levem ao compartilhamento do aprendizado e do conhecimento.

Nesse sentido, descrevem-se, na Figura 9, oito processos considerados centrais na operação de uma rede que devem receber especial atenção da organização responsável pelo seu funcionamento, pois a eficácia da rede dependerá da maneira como eles forem gerenciados.

Processos	Propósito
Criação da rede	Definir como os participantes serão atraídos e como serão mantidos.
Tomada de decisão	Estabelecer como, onde, quando e quem será o responsável pelas decisões.
Resolução de conflitos	Fixar os mecanismos de resolução de conflitos, quem irá implementá-los e de que forma.
Processamento de informações	Gerenciar o fluxo de informações a circular entre os participantes.
	Articular o acesso e a obtenção de conhecimento relevante para a

Obtenção de conhecimento	rede e torná-lo disponível para os participantes.
Motivação/compromisso	Desenvolver mecanismos que assegurem a motivação dos participantes e o compromisso com seus objetivos.
Compartilhamento dos custos e benefícios	Definir como serão compartilhados os benefícios e os eventuais custos e riscos associados ao funcionamento da rede.
Integração	Estipular como as relações entre os participantes da rede serão construídas e mantidas, tendo em vista a necessária integração entre eles.

FIGURA 9 - Processos Centrais na Operação de uma Rede

Fonte: Adaptada de Bessant e Tsekouras (1999b)

Sintetizando: convém reafirmar alguns pontos e apresentar outros, até então não mencionados e que devem ser considerados na constituição e operação de uma rede de aprendizado. Entre eles destacam-se:

a) é fundamental importância que a rede estabeleça uma meta clara e factível, a ser compartilhada por todos os participantes. Isso torna o trabalho de promoção do aprendizado mais focado, facilita a medição dos melhoramentos alcançados e mantém a motivação dos participantes;

b) os critérios para participação na rede devem ser claros. A princípio, uma rede deve manter-se aberta à participação de novos membros, desde que eles se enquadrem nos limites estabelecidos. A definição dessa fronteira ajuda a focar os objetivos e as metas de aprendizado;

c) o modelo de estrutura organizacional a ser adotado depende do tipo de rede e do fluxo de informação que se quer estabelecer e enfatizar. Quando o fluxo de informação é mais complexo, envolvendo comunicação em dois ou mais sentidos, é necessária uma estrutura mais bem definida e formalizada;

d) a definição do papel da coordenação é crucial. Ela é responsável pela organização dos eventos, edição de boletins e, acima de tudo, pela manutenção da motivação dos membros. Uma atividade crítica é a seleção de intermediários e consultores que irão promover o aprendizado interativo dos participantes;

e) a caracterização do tipo de aprendizado que será promovido possui sérias implicações para o funcionamento da rede. Ele pode ter diferentes focos, desde a

familiarização com uma nova regulação, passando pela difusão de uma nova técnica, até formas mais complexas, como a adoção de novas filosofias gerenciais. Estruturas de operação, métodos e mecanismos diferem de acordo com o tipo de aprendizado que se quer promover;

f) o conteúdo do processo é diferente para cada tipo de aprendizado. Cumpre, portanto, estabelecer de forma clara o plano que levará à difusão das técnicas e dos métodos que resultem em efetiva melhoria do desempenho. Nessa área, não é recomendável criar novas técnicas ou metodologias, mas selecionar, entre as existentes, aquelas que estarão disponíveis para os participantes;

g) a motivação inicial para que as empresas participem da rede é de crucial importância. Essa motivação pode vir de mudanças no meio ambiente, a exemplo de desregulamentação de mercados e/ou derrubada de alíquotas de importação, mudanças essas que devem ser usadas pela coordenação da rede como uma das justificativas para um esforço coletivo. Campanhas de conscientização sobre a ameaça de desaparecimento de empresas devido às novas condições de concorrência, realização de *benchmarkings* e a formatação coletiva de programas de fomento industrial a serem pleiteados ao governo são exemplos de mecanismos para atrair e manter a participação;

h) a identificação dos recursos necessários ao funcionamento da rede e como eles serão mobilizados é outro ponto importante. O planejamento deve especificar os recursos humanos, financeiros e técnicos que serão necessários para que a rede aconteça;

i) a coordenação da rede deve, essencialmente, buscar a facilitação do processo de aprendizado. Ela não deve se envolver diretamente com consultoria, nem em diagnósticos das empresas participantes. Seu papel é fazer com que essas empresas definam suas necessidades de aprendizado e tornem disponíveis os meios para o atendimento dessas necessidades;

j) os critérios de mensuração do desempenho da rede devem ser claramente estabelecidos e monitorados. Esse monitoramento facilitará a manutenção da motivação e, conseqüentemente, da participação;

k) existem bloqueios e barreiras que devem ser identificados e evitados ao longo do processo. Perda de motivação, dificuldades de comunicação, comportamento arreadio de indivíduos chave e resistência à mudança se encontram entre os mais freqüentes.

De acordo com os pontos considerados, pode-se constituir, conforme Bessant e Tsekouras (1999b), tipos de redes que considerem a complexidade de firma e o seu grau de envolvimento, como vê-se na figura 10.

Nível de heterogeneidade das firmas é alto	Redes do tipo 1	Redes do tipo 2
Nível de heterogeneidade das firmas é baixo	Redes do tipo 4	Redes do tipo 3
	O foco do aprendizado é amplo e vago	O foco do aprendizado é claro e bem definido

FIGURA 10 - Características de Redes de Aprendizado

Fonte: Adaptado de Bessant e Tsekouras (1999b)

Nesse cenário, pode-se dizer que as redes de firmas e de aprendizado são de suma importância, já que a competição se dá entre projetos e não entre firmas individuais, pois melhorias isoladas numa firma individual, apesar de importantes, podem ter apenas um pequeno efeito na competitividade, mas, por outro lado, a eficiência coletiva se sobrepõe à eficiência individual.

Essa busca por uma maior eficiência coletiva (dada a freqüente heterogeneidade dos agentes em termos de capacitação produtiva, tecnológica e organizacional) termina por estimular essa rede de firmas a se transformarem numa rede de aprendizado, num pólo social de conhecimentos e informações que circulam entre seus membros. Isso gera, potencialmente, fortes externalidades positivas e permite a obtenção de ganhos competitivos.

Por vários motivos, essa transformação não é trivial, onde o aprendizado em rede não é uma característica natural de qualquer tipo de cadeia de suprimentos e o conhecimento existente sobre redes de aprendizado é ainda muito precário, com evidências sobre os resultados insuficientes para que se afirme verdades inequívocas sobre o seu papel na construção de uma autêntica competitividade. Apesar disso, exemplos espalhados ao redor do mundo apontam para a emergência dessa nova forma de aprendizado coletivo, como instrumento para alavancar o desempenho de conjuntos de empresas dispostas ao longo de

distintas cadeias de suprimento.

2.4.8 Redes de cooperação entre firmas

Segundo Wittmann, Venturini e Negrini (2004, p.6),

as empresas nunca vivenciaram um ambiente de tantos desafios e concorrência como os atuais. No início do século XIX, a inexistência de concorrência, insumos e de saturação de mercado, fizeram com que as indústrias projetassem-se em grande escala e de maneira desenfreada. Porém hoje, esse fenômeno, quase inexistente é substituído por estratégias, políticas e controle econômicos a fim de se alcançar o crescimento sustentável, a competitividade e a maximização dos lucros.

Neste sentido, a cooperação entre grupos de empresas se constitui numa importante alternativa para promover o desenvolvimento social e econômico de regiões, comunidades, empresa e cidadãos, que encontram no associativismo uma forma de unir forças e competir em igualdade com grandes empresas, acessando mercados e fornecedores com condições e vantagens que individualmente não teriam, qualificando os seus produtos e serviços, aumentando sua produtividade, investindo em marketing e trabalhando o processo de inovação, envolvendo conhecimento e aprendizado.

Porém, as concentrações geográficas de empresas de determinado setor e companhias correlatas, como fornecedores, compradores e universidades, centros tecnológicos, instituições públicas e privadas, entre outros, por si só não garantem a interação destes atores, onde a busca da cooperação verticalizada, como forma de organizar a cadeia de valor e obter vantagens em fatores como eficiência e flexibilidade pode, segundo Porter (2000), afetar a competição de três maneiras principais:

- a) aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- b) indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade;
- c) estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça a própria rede de empresas.

Assim, a constante inovação se constitui em uma forma de garantir competitividade no

longo prazo, tendo em vista a concorrência e o ciclo de vida cada vez mais curto dos produtos. Nesta ótica, fazem-se necessárias mudanças nas políticas de inovação, com uma difusão hierárquica do conhecimento, políticas de interação, estímulo a P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), difusão do conhecimento pela rede, fomento ao aprendizado em empresas e organizações, linhas de financiamento público, subvenções e incentivos e políticas de gestão.

A simples reunião geográfica de empresas, fornecedores e instituições cria a possibilidade de valor econômico, mas não garante que ela se transformará em realidade.

Para isto, o foco de análise dentro do grupo deve ser centrado na investigação das relações entre as empresas, verticais e horizontais, e entre essas e as demais instituições, introduzindo-se assim uma análise sobre a natureza e intensidade das interações e desenvolvendo um sistema de empresas e instituições competitivas.

Neste sentido, as Redes constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas; seu enfoque revela, fundamentalmente, a forma de interação entre os diversos agentes.

Redes de empresas nascem através da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa, etc..Essas redes traduzem-se no agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realização de atividades comuns, permitindo que as empresas participantes se concentrem apenas em suas atividades principais (*core business*). Incluem-se também nas estratégias atuais de grandes empresas confrontadas com exigência de maior capacidade inovativa, especialização e flexibilidade produtiva. No caso das redes de fornecedores especializados, geralmente as pequenas firmas se concentram em torno de grandes empresas para o fornecimento de insumos ou componentes específicos.

A atuação em redes vem sendo considerada uma alternativa eficaz para enfrentar o processo acelerado de mudanças nas relações econômicas, constituindo uma das modalidades do movimento de especialização flexível da indústria (FREEMAN, 1991).

A formação de redes de empresas pode surgir de uma necessidade empresarial (não planejada) ou de uma necessidade estratégica (planejada) conforme relacionado por Amato Neto (2000). As formas que estas organizações podem assumir são várias, mas todas visando o beneficiamento do negócio da rede. Não permanecendo rígidas, estas estruturas gerariam sinergia suficiente através de sua responsabilidade perante a rede, flexibilizando a abertura de novas oportunidades para seus associados, tornando-os mais adaptativos ao negócio.

Condizendo à necessidade de tornar-se competitivos, as parcerias apresentam-se como uma das alternativas, uma maneira econômica e racional de fazer negócio e as redes de empresas tornaram-se cada vez mais ferramentas e objetos de estudos de organizações empresariais, o que fez surgir diferentes terminologias e conceitos sobre redes (WITTMANN *et al*, 2004), já segundo Amato Neto (2000) a rede de empresas é um método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas.

Segundo Pyke *apud* Amato Neto (2000, p.41), o sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito,

como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima), empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Porém, segundo Wildeman (1999) e Gomes (1999), *apud* Amato Neto (2000), a aliança com outras empresas deve corresponder com a estratégia empresarial desenvolvida, pois tem grandes chances de não dar certo se a estratégia escolhida pela empresa não for a cooperação. Para propor essa mudança na vida organizacional das empresas, de associar-se em rede, são necessários motivos e razões que devem ser levados em conta, pois o rearranjo ou a criação de novas estruturas organizacionais gera custos (GHEMAWAT, 2000).

Podem ser vários os motivos que levam empresas a usar como estratégia empresarial a formação de redes, mas Lorange e Roos (1996) ressaltam sua importância em termos competitivos:

- a) obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes;
- b) ganhar acesso a novas tecnologias e diversificação em novos negócios;
- c) obter economia de escala e atingir integração vertical;
- d) superar barreiras alfandegárias/legais.

Desta forma, a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento a uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que elas atuam isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se:

- a) combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- b) dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- c) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- d) oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- e) exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- f) compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- g) fortalecer o poder de compra;
- h) obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Já o crescente número de associações em redes faz com que várias organizações de diferentes ramos busquem motivações complementares para manter e aumentar a competitividade, na busca do gerenciamento da incerteza estratégica e do compartilhamento de riscos.

Assim, de acordo com Kanter *apud* Amato Neto (2000), para ser competitivo se fazem necessários vários tipos de alianças estratégicas que visem uma produção ágil e flexível, como:

1. alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios – nesses tipos de alianças, organizações que tenham uma necessidade similar (frequentemente, empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se, para criar uma nova entidade que venha preencher as lacunas delas todas. Como exemplo, a autora cita a organização de um consórcio de seis empresas norte-americanas, para viabilizar as pesquisas sobre fibras óticas na Battelle Memorial Institute em Columbus, Ohio;

2. alianças oportunistas ou *joint ventures* – nessas, as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que, temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Tais tipos de alianças são frequentemente utilizados, em atividades de pesquisa e desenvolvimento entre empresas de vários países. Como exemplo mais significativo deste tipo de aliança pode-se citar a colaboração entre empresas na indústria automobilística para produção de carros pequenos: a General Motors mantinha, até o final de década de 80, 34% (trinta e quatro por cento) de participação acionária na Isuzu, a sexta maior fabricante de automóveis do Japão. Além disso, tem uma participação de 5% (cinco por cento) na *Suzuki*, o que permitiu a introdução de novas tecnologias nos minicarros, como contrapartida, da ajuda nas vendas dos veículos Suzuki nos Estados Unidos;

3. alianças de parceria que envolvam fornecedores, consumidores e funcionários – nesse tipo de aliança, há o envolvimento de vários parceiros no processo de negócios em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, nesse caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

Porém, para empresas de médio e grande porte, Amato Neto (2000) sugere outros motivos para e formação de redes de empresas:

a) aumento da competitividade via integração tecnológica: reduzindo seus custos em função dos diferentes ramos tecnológicos;

b) construção de competência de classe mundial: a união entre empresas como forma de fixação de marcas;

c) aumento na velocidade de entrada e criação de um produto novo: pois a primeira empresa a introduzir um novo produto no mercado desfruta de uma posição dominante e passa a auferir lucros extraordinários, enquanto essa inovação não se difundir entre os concorrentes.

Como já visto anteriormente, e de acordo com as necessidades que a competitividade impõe, duas estruturas de redes chamam a atenção (conforme figura 6):

a) Redes *Topdown* - as redes *topdown*, se caracterizam por modelos onde pequenas e médias empresas se tornam fornecedoras de uma empresa mãe ou, principalmente sub-fornecedora, segundo Casarotto (1999). É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma influência nos destinos da rede. Nesta formatação de rede empresarial é destacado o que acontece com as micro e pequenas empresas fabricantes de produtos para supermercados com rótulos e marcas definidas pelo supermercado (empresa-mãe). É neste sistema que os pequenos fabricantes estão descobrindo um novo nicho, porém muito conturbado devido ao poder de barganha das grandes redes de supermercados segundo Blecher (2002).

b) Redes Horizontais - redes horizontais, segundo Hamel e Doz (1999), são uma associação que se estabelece com empresas de um mesmo segmento para ter acesso a competências complementares e compartilhar custos e riscos. Neste tipo de aliança, é mais perceptível a troca de benefícios mútuos pois se pode explorar um marketing coletivo, efetuar compras em conjunto, reduzindo os custos e obter mercado de escala.

Ainda, de acordo com Freeman (1991), as redes podem ser classificadas segundo:

- (i) sua abrangência ou função específica, tais como: inovação, cooperação na produção de insumos, componentes, produtos finais ou serviços, ou na comercialização;
- (ii) existências de vínculos espaciais, que formam redes regionais, locais, territoriais, ou a ausência de tais vínculos, podendo ser de âmbito setorial, nacional, supranacional ou internacional;
- (iii) tipo de agentes envolvidos: empresas (do mesmo porte ou de portes distintos), instituições de ensino e pesquisa, agências governamentais, de fomento, financeiras, entre outros;
- (iv) função das empresas na cadeia produtiva, conformando as redes de fornecedor-produtor-usuário.

Ao implementar um processo associativo de pequenas empresas observamos benefícios e, também dificuldades. Como principais benefícios proporcionados às pequenas empresas que participam de uma rede, citam-se: (a) definição de estratégias conjuntas; (b) preservação da individualidade; (c) proteção dos dados da empresa; (d) valorização de marcas; (e) compartilhamento de marketing; (f) redução de custos de produção e riscos de investimentos; (g) intensificação da comunicação e do acesso à informação; (h) ampliação da escala produtiva e das dimensões de mercado; e (i) facilidades de acessos ao crédito e à capacitação gerencial. Os principais problemas a serem superados são: (a) infidelidade dos associados; (b) excessos de expectativas; (c) falta de comprometimento com o processo; e (d) mudanças culturais de conscientização dos associados de que devem abandonar o individualismo, saber tolerar, ceder e aceitar o seu concorrente (na sua visão) como um semelhante e parceiro (MACHADO, DOTTO, WITTMANN, 2003).

Observa-se que, somente encontrar a forma certa de interagir no mercado competitivo fazendo parte de uma rede de empresas não basta para que a empresa tenha sucesso, ou para que a rede dê o resultado esperado. É preciso muito mais que estratégia empresarial e conhecimento de mercado, é necessário confiar no parceiro, pois é esta que dará tranquilidade para que a rede se fortaleça e cresça conforme as estratégias traçadas, em suma, é necessário encontrar o parceiro ideal (LORANGE, ROOS, 1996).

Existem muitos exemplos de redes de cooperação de empresas bem sucedidas, como

por exemplo na Europa, em países como a Itália e Alemanha. Na Itália, Casarotto e Pires (1999) citam a experiência do consórcio de valorização da batata típica da Bologna que reúne quatro cooperativas de pequenos produtores (aproximadamente 450 agricultores), 11 operadores comerciais privados (com outros 350 agricultores) e duas associações de produtores. Através deste consórcio que tem critérios bem definidos com relação a sementes, produção e comercialização com marca própria, os pequenos produtores conseguiram agregar valor ao produto de forma a garantir uma posição diferenciada no mercado (CASAROTTO FILHO, PIRES, 1999).

Aqui no Rio Grande do Sul, pode-se destacar como exemplo de aliança estratégica, a Rede Agafarma de Farmácias, pois ela é mantida pela Associação Gaúcha de Farmácias Independentes – AGAFARMA – é uma das maiores do Rio Grande do Sul. São mais de 200 (duzentas) farmácias distribuídas por todo o estado, trabalhando de forma associada para oferecer produtos e serviços diferenciados, melhores preços, variedade e qualidade (SEDAI, 2001).

Com o objetivo de disseminar a marca e oferecer produtos de qualidade aos consumidores, a Rede Agafarma possui linhas de produtos com marca própria, como as fraldas descartáveis Agababy. Na linha de higiene pessoal, são oferecidos géis, desodorantes, *sprays* e cremes, sempre nas versões masculina, feminina e unissex.

Os resultados obtidos, segundo seus dirigentes são os seguintes: maior disponibilidade de tempo para o empresário gerenciar a farmácia, redução de custos administrativos, treinamento profissional, capacitação empresarial, assessoria jurídica, tributária e contábil, material administrativo padronizado, patrocínio de materiais de consumo, marketing compartilhado, acesso a informações mercadológicas, assessoria de marketing, programas de fidelização, automatização comercial, diferenciação de serviço ao cliente, criação de central de atendimento, adequação do *layout* da loja e tele-entrega e atendimento ao cliente por unidade de negócio.

Ademais, essa associação acrescenta, ainda que as redes representam ganhos óbvios para seus integrantes, como: vantagens competitivas superiores às que cada membro poderia ter alcançado individualmente, pois todos ganham com a força coletiva.

Ainda no Rio Grande do Sul tem-se a implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos do Rio Grande do Sul, a REDEFORT, que conta com o apoio do SEDAI/RS (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais) e universidades, onde mais de 100 (cem) associados estão distribuídos por todo o Estado, sendo que cada “sócio” é contemplado com *marketing* e produtos no atacado.

Assim como a ALL LAB (Associação dos Laboratórios Clínicos do Rio de Janeiro), outro exemplo de rede, destaca que as compras conjuntas de matérias primas para realização de exames reduziu os custos operacionais em 60% (sessenta por cento) em seu primeiro ano de atuação. Fundada em 2000, com a participação de 80 (oitenta) empresários, entre: farmacêuticos, biólogos, biomédicos e bioquímicos, essa associação, procura reforçar o poder dos pequenos e médios laboratórios na negociação com fornecedores e convênios de saúde (SEDAI, 2001).

Desta forma, a ALL LAB funciona como central de negócios e, para cumprir seus objetivos, divide-se em comissões de trabalho que examinam questões relacionadas à qualidade dos serviços prestados pelos laboratórios, investimentos em tecnologia e a realização de compras de matérias-primas. Atualmente, as comissões são as seguintes: *convênio, qualidade, ética, compra e marketing*.

Esses laboratórios deixam sua mensagem acrescentando que a organização de comissões temáticas de trabalho, que permitam planejar e executar ações, pode ser um bom caminho na busca de eficácia dos esforços associativistas.

2.4.9 Implementação e operação de redes de firmas

Baseado na administração de questões estratégicas de Ansoff e McDonnell (1993), chegou-se a um modelo de implementação de planejamento, levando em conta que uma rede é uma associação de empresas e, portanto, algumas especificidades devem ser consideradas, principalmente em relação à necessidade de consenso entre as unidades (empresas) envolvidas.

O diagrama, a seguir, representa a operacionalização do processo de planejamento

estratégico adotado pela rede de varejo alimentício.

As oito etapas (figura 11) do processo são, a seguir, resumidamente enfocadas:

a) diagnóstico básico: que consiste na informação de como o empresário interage no seu meio, os aspectos organizacionais, culturais e todos aqueles suficientes para montar o seu perfil. Um diagnóstico bem elaborado propicia subsídios para condução das reuniões explorando as potencialidades e minimizando as fraquezas de cada um dos empresários participantes;

b) cenários: com relação ao cenário interno leva-se o grupo a pensar e a documentar as vantagens e desvantagens do trabalho em rede. São os pontos fortes e fracos da associação, que estão iniciando. Já, para o cenário externo, deve-se buscar as oportunidades e ameaças nas dimensões política, econômica, social e tecnológica. Esse cenário impacta tanto a associação quanto as empresas;

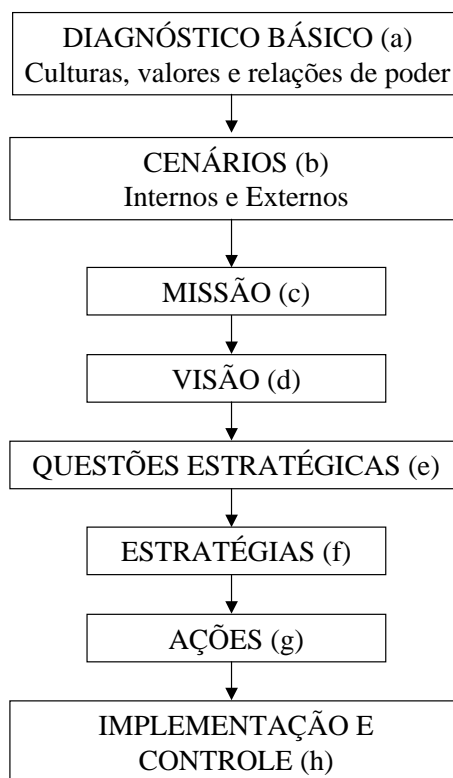


FIGURA 11 – Etapas para o planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Ansoff (1993)

c) missão: o terceiro passo é construir conjuntamente a missão da organização, que resumidamente refletirá a sua razão de ser;

d) visão: a visão refletirá o sonho de cada um em relação à associação e é base para o planejamento estratégico. Na visão é encontrada a resposta para a pergunta: ‘o que queremos ser?’;

e) questões estratégicas: deve-se ter presente os cenários, a missão e a visão para a formulação de questões que impactam ou impactarão a associação. As questões estarão relacionadas à própria sobrevivência das empresas associadas, em um mercado competitivo e turbulento, e de que forma a associação poderá alavancar o negócio de cada uma;

f) estratégias: não se trata nesse momento das estratégias empresariais definidas por Porter (1993) e Mintzberg (1991) e sim apenas das respostas de ‘como’ resolver a questão estratégica. Com as estratégias listadas já se pode vislumbrar um ‘norte’ para a rede, pelo menos para um período de um ano. Nesse ponto do planejamento o grupo já se conhece melhor, trocam experiências mais efetivas e estão prontos para trabalhar em equipe;

g) ações: para implementar as estratégias basta transformá-las em perguntas do tipo: “Como e as respostas darão origem a ações?”. Poderão existir tantas ações quantas forem necessárias para a completa solução da estratégia. Com o auxílio da ferramenta 5W1H, apresentada por Campos (2004) e denominado plano de ação (figura 12) monta-se um cronograma de operação, onde sobressairão as equipes de trabalho, o prazo para a realização, o investimento necessário e as atividades conexas;

h) implantação e controle: o cronograma montado é um plano de ação e pode, por si só, ser a ferramenta necessária para guiar as equipes na realização das ações listadas, porém pode-se ainda elaborar um fluxograma se a complexidade e diversidade das ações assim o exigir. Para o acompanhamento e controle da implantação do plano de ação é necessário fazer uso de ferramentas adequadas. Entre tantas, sugere-se a utilização do ciclo de Deming, ou PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), como é mais conhecido, conforme Campos (2004), onde *Plan* ou plano é a ação definida para cada estratégia; *Do* é a realização da ação; *Check* é a

obtenção de resultados e sua comparação com o esperado e *Action* é a nova ação para correção dos desvios encontrados nos resultados ou replanejamento, fechando o ciclo (DOTTO, MACHADO, COSTA, 2002).

Porém, cada setor produtivo pode ter a sua forma, os seus aspectos mais relevantes na formação, implementação e operação de redes. Pode-se citar inúmeros exemplos, como os a seguir.

A figura 12 serve como orientação para a consolidação das estratégias.

(5W 1H)	SIGNIFICADO	EXECUÇÃO
WHAT	O QUE	O que vai ser feito
WHO	QUEM	Quem vai executá-lo
WHEN	QUANDO	Prazo para a execução
WHERE	ONDE	Local que vai ser feito
WHY	POR QUE	Porque vai ser feito
HOW	COMO	De que forma vai ser feito

FIGURA 12: Diretrizes para o plano de ação

Fonte: Adaptado de Campos (1996)

2.4.10 A implantação da rede de comércio varejista de alimentos do Programa Redes de Cooperação, no Rio Grande do Sul

Estimulada pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, originou-se, de um programa denominado Redes de Cooperação, desenvolvido em parceria entre a SEDAI (Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul) e seis Universidades gaúchas (UNISC, FEEVALE, UCPEL, UCS, UPF e UNIJUI), a formação de redes empresariais, objetivando o desenvolvimento econômico das suas regiões, através do fortalecimento das pequenas e médias empresas.

A rede do setor varejista de alimentos descrita neste item tem sede na cidade de Novo Hamburgo/RS, região metropolitana do Estado do RS e, iniciou suas atividades em dezembro de 2000, ocasião em que a SEDAI/RS, juntamente com as universidades parceiras, reuniu

através de sensibilizações, um grupo de empresários do setor varejista de alimentos para apresentar o *Programa Redes de Cooperação*.

Deste grupo, aderiram à idéia do Programa Redes de Cooperação 25 (vinte e cinco) empresários, que formaram a Associação Gaúcha de Mercados (AGAME). Num segundo momento, os associados elaboraram o seu planejamento estratégico para o período de 2001 a 2003. Através deste planejamento, foi desenvolvida a missão da AGAME que é ‘unir e fortalecer as empresas do ramo de mercados, através de parcerias com os seus fornecedores, obtendo qualidade, tecnologia e competitividade, buscando satisfação dos associados e clientes’. Neste processo do planejamento da rede, os associados, juntamente com uma agência de publicidade, criaram a marca da associação, denominada “REDEFORT” (MACHADO, *et al* 2003).

A associação estabeleceu o perfil para os futuros associados no seu planejamento e, com o apoio das universidades parceiras da SEDAI/RS, conduziram a expansão da rede por todo o Estado. Hoje a marca REDEFORT está presente em mais de trinta municípios do Estado, regionalmente distribuídos, com as respectivas universidades parceiras: na Região Metropolitana (FEEVALE), Região Sul (UCPEL), Região dos Vales do Rio Pardo e Taquari (UNISC), Região das Missões, Campanha e Noroeste (UNIJUI), Regiões do Planalto (UPF) e Regiões da Serra Gaúcha (UCS), contando com mais de 100 (cem) associados e gerando mais de 900 (novecentos) empregos diretos.

Nestes dois anos de atividade, as empresas ligadas à rede obtiveram benefícios, tais como: (a) ganho aproximado de 10% nas negociações com fornecedores; (b) as lojas aumentaram o mix de produtos; (c) todas as pessoas que trabalham nas lojas passaram a utilizar uniformes padrões da rede; (d) as empresas estão migrando para a padronização das suas fachadas, sendo que algumas que já o fizeram, obtiveram uma ampliação do mercado de atuação em torno de 60%; (e) mensalmente são realizadas promoções de produtos, através de panfletos distribuídos por todos os associados e, em algumas regiões, são utilizados jornais, rádios e TV, como veículos de divulgação; e (f) foi desenvolvido um *site* para os associados trocarem informações e onde todos tem a possibilidade de fazer as suas compras, aumentando o seu mix de produtos e poder de negociação com os fornecedores parceiros. (MACHADO, *et al* 2003)

2.4.11 Fases de formação da rede de empresas de comércio varejista de alimentos

O processo de efetivação do programa desenvolvido pela SEDAI/RS, através do Programa Redes de Cooperação, desenvolveu-se conforme os passos descritos a seguir:

- reuniões de sensibilização onde os empresários, com a mediação de um consultor, realizaram o diagnóstico do segmento, levantando seus pontos fortes e fracos.

- conscientização de que as dificuldades eram comuns e que, com ações conjuntas as empresas saíam fortalecidas e com melhoria de desempenho em vários itens como processo de produção, qualidade, marketing, compras e vendas.

- criação de uma associação sem fins lucrativos, onde as empresas pertencentes à rede mantêm sua individualidade e algumas ações são efetuadas em conjunto.

- explicação aos empresários da metodologia de trabalho em rede e da possibilidade de resolverem em conjunto problemas comuns e adoção do conceito de parceria ao invés de concorrência. Houve o preenchimento de uma ficha de inscrição dos empresários que demonstraram interesse em aderir à rede.

- escolha do nome da associação e elaboração dos mecanismos legais, que são a ata de constituição, o estatuto social, o regulamento interno e o código de ética. Um protótipo desses mecanismos, com os principais itens, foi apresentado pelo consultor para debate e efetuadas as alterações propostas pelos empresários.

- registro da ata e do estatuto social no cartório competente e a seguir o encaminhamento da documentação para solicitação de CNPJ junto à Receita Federal. No momento da constituição e lavratura da ata aconteceu a escolha da primeira diretoria, composta por presidente, vice-presidente, 1º e 2º tesoureiros, 1º e 2º secretários, conselho fiscal e conselho de ética.

- para a elaboração do planejamento estratégico foi demandado um período de 3 (três) meses com reuniões semanais, sendo que ao mesmo tempo, os empresários participavam de um curso de nivelamento gerencial cujos conteúdos abordaram a gestão empresarial com temas relacionados a recursos humanos, *marketing*, planejamento, custos e questões jurídico-tributárias. Nestas reuniões foram analisadas e discutidas as seguintes questões: como ser competitivo no mercado?; como aumentar a rentabilidade dos associados?; como conquistar

novos mercados?; e como se prevenir das ações políticas do governo?

- para cada questão acima foram listadas as seguintes estratégias: agregar qualidade com preços competitivos; reduzir custos; aumentar as vendas; viabilizar compras em conjunto; viabilizar formação de parcerias; conhecer melhor os consumidores e concorrentes; viabilizar a formação de uma empresa comercial; fortalecer a associação; efetivar contatos políticos; e formar uma rede de informações

- para atender as estratégias listadas foram propostas várias ações, sendo algumas delas: pesquisa de mercado; inventário de máquinas e equipamentos; análise da possibilidade de investir em desenvolvimento tecnológico; cursos de qualidade; treinamento da equipe de atendimento e análise dos processos internos; negociação em conjunto com fornecedores; melhoria do processo produtivo; estudo de adequação de impostos; estruturação de um departamento de vendas conjunto; divulgação da marca; viabilização de compras em conjunto; sistematização de pontos fortes e pontos fracos dos associados e definição do que comercializar, para atender a segunda questão estratégica.

- para a terceira questão estratégica foram listadas as seguintes ações: definir fornecedores parceiros; estudar e definir pauta de itens; definir clientes parceiros e estudar a melhor formatação de uma empresa comercial.

- para a quarta e última questão estratégica as ações foram: agregar sócios qualificados; criar sistema eficaz de comunicação entre associados; estudar forma adequada de comprometimento e fazer lançamento da marca para clientes e fornecedores.

- após a elaboração do planejamento estratégico foram constituídas as equipes de trabalho, fundamental para o comprometimento dos sócios com os resultados almejados. Sendo estas as equipes de *marketing*, negociação, desenvolvimento de parcerias e capacitação. A equipe de *marketing* começou imediatamente seus trabalhos fazendo contatos com agências de publicidade para a criação do logotipo e dos materiais necessários para o lançamento da marca para clientes e fornecedores, como convites, *banners*, *folders* e cartões. Durante o evento a equipe de negociação empenhou esforços no sentido de manter contatos com os fornecedores, para futuras negociações.

- para tornar possível a compra, a venda e a utilização de serviços em comum, a rede constituiu uma empresa comercial para divulgação da marca e para estar próxima dos consumidores a sede principal está estrategicamente localizada na cidade de Novo Hamburgo, região metropolitana do Estado do RS, atuando como um centro de atendimento a associados e consumidores. As demais equipes trabalham com vistas à melhoria através da identificação e implantação de cursos e treinamentos específicos e estudo do mercado em que atuam, para desenvolver as melhores parcerias.

Segundo Machado *et al* (2003) há uma conscientização entre as empresas integrantes da rede dos benefícios a serem alcançados, especialmente na troca de informações ocorrendo um entusiasmo contagiante entre os empresários. Os negócios individuais tendem a prosperar desde que haja interesses mútuos entre os parceiros e ocorra a quebra de paradigmas políticos e culturais.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO BÁSICO

Estes dados fornecem uma breve localização dos laboratórios que fundamentam a pesquisa.

Situados na metade sul do Rio Grande do Sul, os laboratórios “Ney Ramalho” de São Gabriel, “Biosul” de Uruguaiana, “Dr. Pio” de Sant’Ana do Livramento, “Proanálise” de Rosário do Sul, “Hormocito” de Alegrete e “Saretta” de Caçapava do Sul, hoje unidos, têm um só nome: LAS - Laboratórios Associados do Sul. Apesar da distância entre as cidades, os associados acreditam que este não é o maior obstáculo.

Dois laboratórios foram criados na década de 50, dois na década de 80 e dois na década de 90, evidenciando aqui que a necessidade de mudanças mais profundas foram detectadas com maior clareza nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, mudanças estas como a criação de uma rede para se manter no mercado ou para se consolidar ainda mais nele.

Estes laboratórios configuram-se como os maiores da região, pois 83,33% dos laboratórios pesquisados abrangem de 50% (cinquenta por cento) a 80% (oitenta por cento) do mercado das cidades onde estão localizados, mas sua clientela é basicamente local. Um dos laboratórios pesquisados observou que apesar de não ser o mais antigo, abrange atualmente a maior parte da clientela. Para tanto possuem em torno de 8 (oito) a 15 (quinze) colaboradores, com faturamento anual variando de R\$ 420.000,00 (quatrocentos e vinte mil de reais) a R\$ 700.000,00 (setecentos mil reais), em 2004, conforme instrumento de pesquisa.

Não foi possível fazer uma análise detalhada do aumento do faturamento das empresas de uma forma geral, uma vez que dois laboratórios somente informaram o faturamento previsto para 2004 e um dos laboratórios nem sequer respondeu esta questão. Portanto para os 50% (cinquenta por cento) dos laboratórios que forneceram os dados, pode-se observar um crescimento ao longo dos anos, com um aumento substancial de 1999 para 2004, ou seja nos últimos 5 (cinco) anos.

Oferecem aos seus clientes análises clínicas, citopologia, análise de água e alimentos,

testes de DNA, exames de medicina ocupacional, hormonais, toxicológicos, entre outros.

3.2 CENÁRIOS

Em 1997 começaram a se reunir, em caráter experimental, alguns laboratórios da fronteira-oeste do Rio Grande do Sul, da metade sul do estado, na tentativa de otimizar ações que viessem a melhorar o desempenho e obter resultados positivos. Esta idéia tomou maiores proporções a partir de junho de 1998, após o Congresso Brasileiro de Análises Clínicas, quando diretores de seis laboratórios de diferentes localidades do sul do estado sentiram necessidade de fortalecimento. Obtiveram-no através da união com o surgimento do grupo de Laboratórios da Fronteira Oeste. Estes, interessados no crescimento de todos, tiveram como missão, promover a integração os laboratórios associados, potencializando ações para o crescimento pessoal, profissional e social.

De acordo com as informações fornecidas pelos laboratórios que fazem parte do LAS, à medida que as reuniões foram acontecendo houve uma maior integração e notou-se que os problemas e as dificuldades eram as mesmas para todos. No princípio as reuniões mensais ocorreram no intuito de trocar idéias em relação às questões técnicas dos laboratórios para criar um sistema de qualidade. Logo após começou a surgir à necessidade de uma ajuda profissional para melhorar a motivação dos colaboradores e a preparação para busca de certificações de qualidade. Estas certificações, naquele momento começavam a surgir com grande força na forma de diferencial entre os laboratórios de centros maiores, como Porto Alegre, Passo Fundo, Santa Maria, etc...

Neste sentido, segundo Porciúncula, proprietário do Laboratório Biosul A.C., houve um grande aumento na motivação, tanto da direção como do grupo todo de trabalho. A criação do LAS teve como objetivos iniciais redução dos custos, melhor qualidade dos serviços, maior lucro, maior inserção no mercado, proteção contra as grandes corporações, sinergia e exigência do mercado.

Com esta intenção, o LAS, que até hoje funciona de maneira informal, oferecia reuniões mensais itinerantes entre as cidades, onde participavam os diretores dos laboratórios e mais alguns colaboradores, com atividades como palestras, visitas técnicas aos laboratórios anfitriões, além das atividades sociais. Estas reuniões eram realizadas na sexta-feira à noite e

aos sábados. Devido aos custos de hospedagem e alimentação foi adotada uma nova estratégia, onde orientou-se que somente os diretores participariam das reuniões e que estas seriam realizadas em um único dia.

Através da necessidade de continuar contemplando os colaboradores, criou-se a *LabConvenção*, evento que reúne todos os colaboradores de todos os laboratórios durante um dia inteiro com uma programação diversificada como palestras motivacionais, dinâmicas para melhorar o inter-relacionamento, concursos e várias outras atividades integradoras com o objetivo de elevar a auto-estima e melhorar a qualidade de vida de todo o grupo.

A primeira *LabConvenção* aconteceu em Santana do Livramento no ano de 2001, a segunda 2ª *LabConvenção* aconteceu em Rosário do Sul, em Março de 2002, com o tema “Várias gotas formam uma grande onda”. O evento foi um sucesso e contou com a participação de toda força de trabalho dos laboratórios do LAS. Este dia também foi marcado pela apresentação da Logomarca do LAS, sendo que o destaque desta é a rosa dos ventos, ou cata-vento, com seis partes iguais, que representam as seis empresas participantes do LAS. A marca também faz alusão a centrífuga, equipamento utilizado pelos laboratórios, as pétalas lembram gotas, elementos básicos de trabalho.

O objetivo proposto para a 2ª *LabConvenção* foi alcançado e todos receberam ondas de união, saúde, empreendedorismo, sucesso. O Laboratório Proanálise de Rosário do Sul foi o responsável pela organização do evento. Para tanto, contou com a participação de laboratórios convidados. Este evento foi viabilizado por vários parceiros de Qualidade entre eles a Unimed Livramento, Serindex, Centerlab, BioMeriéux, Diprolab, Banco do Brasil, Reactivos DeI Uruguay, Laborclin, Incomasa.

O terceiro encontro ocorreu em Caçapava do Sul em 2003, e contou com outros laboratórios convidados e vários fornecedores, além de entidades como o Sindilac e a SBAC. O LAS, também em 2003, realizou a VII Jornada Científica de Análises Clínicas e a III Feira de Produtos e Serviços de Laboratório que deverá tornar-se um Congresso Regional (as jornadas e as feiras anteriores eram promovidas pelo laboratório Proanálise). Todos desfrutaram de momentos alegres e felizes, de conhecimento e motivação, importantes para atender cada vez mais e melhor os clientes, cumprir com a missão do LAS e contribuir para o

crescimento das comunidades envolvidas e do País.

Todo este esforço e comprometimento resultam em um projeto que tem como objetivos a redução de custos, melhor qualidade dos serviços oferecidos, maior inserção no mercado e maior lucro para a maioria dos associados, e ainda cumprir exigências do mercado, troca de informações, facilitador das compras, proteção contra as grandes corporações e sinergia, para alguns dos mesmos. Tudo isso para privilegiar a força de trabalho, a comunidade, e os clientes não apenas como consumidores, mas como seres humanos, com necessidades e desejos que ultrapassam os limites dos serviços.

Desta forma, a rede foi sendo estruturada e funciona com uma central de compras, uma comissão permanente de cursos de atualização e treinamentos e uma comissão administrativa para auxiliar a rede e os associados individualmente.

Neste sentido foi observada na elaboração do Cenário do LAS a estrutura física de cada laboratório, tendo sido realizadas visitas para observar os processos específicos, e, após cada visita, foi emitido um parecer sobre o que consideravam de melhor e também o que poderia ser melhorado (uma consultoria extra-oficial).

Desta forma, todos os participantes tiveram uma visão de como está a sua empresa em relação aos associados e pode avaliar como melhorar para desenvolver as atividades do dia-a-dia. Vários laboratórios da rede começaram a investir na melhoria de suas acomodações e infra-estrutura de seus prédios. Os laboratórios se modernizaram organizacionalmente, criando estruturas mais gerenciáveis através de indicadores de resultados, processos mais estruturados e tecnologicamente atualizados.

Neste sentido, discussões técnicas, troca de experiências, planejamento, confraternizações, entre outros, a compra de materiais e insumos, contratação de consultorias oficiais facilitou ainda mais a reorganização de cada laboratório, resultado este já proporcionado pela criação do LAS.

Em uma das reuniões e confirmado nas *Labconveções*, traçou-se a meta de ampliação da Rede LAS com o objetivo de atingir 240 (duzentos e quarenta) laboratórios no estado em 6

(seis) anos. Porém, tornou-se necessária a contratação de uma consultoria especializada, sendo contratados a SW & Consulting e Mérito Consultoria Jurídica que estão assessorando o grupo para que todas as etapas do estudo e implantação sejam adequadas, trazendo maiores benefícios.

3.3 MISSÃO E VISÃO

Quando da criação do LAS foram traçados os primeiros objetivos que eram, e ainda são, tornarem-se reconhecidos pelos resultados alcançados pelo associativismo, melhoria da qualidade e da saúde financeira das empresas visando maior competitividade, diminuição dos custos, obtenção dos ganhos através da associação.

Estes objetivos, com mudanças consideráveis para o benefício de todos, somente serão possíveis de serem concretizados, de acordo com os Laboratórios associados do LAS, se ocorrer à participação efetiva na diretoria e nas comissões específicas com o comprometimento de todos com as metas e objetivos pré-estabelecidos de comum acordo.

Algumas destas mudanças, quando trabalhadas em conjunto (redes) podem, segundo os associados do LAS, proporcionar benefícios como:

- a) atualização constante do Laboratório;
- b) compras com melhor custo, prazo e qualidade;
- c) participação em Congressos e visitas a laboratórios de grande porte;
- d) apoio técnico pelos membros do grupo;
- e) encontros regulares que servem para passar muitas informações sobre os acontecimentos diários dos laboratórios e muitas experiências são trocadas;
- f) reconhecimento pelos colegas de classe do trabalho de grupo;
- g) melhor negociação com fornecedores, usando o nome do grupo para compras;

- h) reforçar o compromisso com a qualidade dos participantes do grupo;
- i) promoção de eventos em conjunto;
- j) contratação de consultorias, manutenção e outras com a participação de todos;
- k) publicação de publicidade em conjunto;
- l) novos postos de coletas;
- m) aquisição de equipamentos novos;
- n) entre outros, tudo em parceria ou com o incentivo e idéias dos colegas.

Com isto ocorreu um aumento da clientela, proporcionado a partir de investimentos em propaganda, gerando uma melhor saúde financeira. Os laboratórios se mantêm com o aumento da clientela desde que começaram a participar da associação, onde foi observado um aumento de faturamento/clientela, após a incorporação na rede, entre 40% (quarenta por cento) a 100% (cem por cento) do número de exames, vários prêmios de qualidade foram conquistados como o PGQP, ISO 9000 e Talento Empreendedores, dentre outras comendas e distinções locais, segundo um dos associados. Assim, quando se compara essa rentabilidade com a média do setor, verifica-se que o desempenho dos laboratórios associados é maior, segundo um dos dirigentes dos Laboratórios objeto desta pesquisa.

Porém, o compromisso de cada laboratório associado deve ser constante, e cada vez maior. De acordo com os mesmos, deve-se buscar crescimento e aprimoramento da rede, mostrar que é possível modificar uma realidade onde o mercado dita os parâmetros da organização empresarial, e trabalhar em prol de um grupo, para que a experiência já obtida pela empresa com este tipo de associação venha a se efetuar com um grupo maior, trazendo benefícios para todos, e fazer com que a rede se constitua de fato, dê certo, progrida e com isso traga mais resultados para todos.

Uma característica marcante desta rede é que todos os associados são fundadores, e a preocupação e o desempenho dos laboratórios (para a consolidação do LAS) são praticamente idênticos.

Neste sentido cada empresa, também de acordo com o instrumento de pesquisa, pôde colaborar com a rede com a participação dos empresários, investimento na rede, acatando as determinações da diretoria e comissões, participando efetivamente das reuniões e dos processos de decisões, trazendo idéias de negócios e processos administrativos para serem compartilhados com o grupo, não negociar fora dos padrões adotados pelo grupo, manter uma postura ética, seguindo as diretrizes e metas traçadas pela rede.

Segundo um dos associados, “num processo associativista, a consciência do coletivo transcende o individual e o resultado deste conjunto deverá ser o seguinte: 1+1 sempre será maior que 2, a atuação permanente com sugestões e discussões é a forma de colaborarem efetivamente”.

Observa-se aqui, que há a conscientização dos laboratórios sócios do LAS no entendimento de que somente com sua efetiva participação e comprometimento é que o objetivo será alcançado e as metas serão cumpridas na sua íntegra.

3.4 QUESTÕES ESTRATÉGICAS E ESTRATÉGIAS

Quanto as questões estratégicas de curto prazo, existe um cronograma pré-definido pelo grupo em conjunto com as empresas que assessoram o formação da rede, onde estabeleceram que primeiramente a meta seria consolidar organizacionalmente o LAS e depois ampliar o número de associados para potencializar ações.

Esta estratégia está assim disposta, pois num processo associativista, de acordo com um dos associados, tem-se que trabalhar com maior quantidade possível de membros mas sem perder de vista a qualidade do associado. Esse deve ser um agregador e não apenas mais um número. Com os primeiros resultados concretos, serão apresentados critérios para novas adesões.

Outras metas são diminuição de custos, profissionalização das compras em conjunto,

melhoria na qualidade dos serviços, entre outros, e estrategicamente ampliar o campo de atuação, aumentando seus clientes e, conseqüentemente, seu faturamento. Os associados acreditam que em curto prazo estas metas serão atingidas, uma vez que o LAS passa a existir oficialmente com a criação da associação de direito, Estatuto, CNPJ, documentos importantes que dão credibilidade da rede junto aos fornecedores, credores e clientes.

Para o longo prazo estão previstas como metas aumentar o número de participantes do LAS, para estrategicamente fortalecer tanto política como economicamente a rede na região.

Outra forma de atingir a meta de redução de custos e ampliação do mercado é criar, em longo prazo, uma central de produção de exames, estabelecer uma importadora para diminuir os custos dos produtos importados e até a montagem de uma produtora de alguns insumos, entre outros objetivos.

3.5 AÇÕES

As ações para o desenvolvimento das estratégias e o cumprimento das metas foram elaboradas pelas empresas sócias do LAS com auxílio das empresas de consultorias Mérito (jurídico) e Sérgio Hilleshein (gestão).

Neste sentido, para que não ocorram falhas nas tomadas de decisões, a associação foi dividida em comissões que atuam separadamente e apresentam as propostas de estratégias aos demais para análise e validação ou contraposição. Esta validação ou não ocorre à medida que aparecer a necessidade ou também nas assembléias e reuniões de diretoria.

Como toda associação, sempre existe uma hierarquia, perpétua ou não. Neste caso a hierarquia é formada por uma diretoria eleita (presidente e vice-presidente, 1º e 2º secretários, 1º e 2º tesoureiros), conforme estatuto, formando um organograma estruturado conforme as necessidades da associação.

Porém, para alcançar as metas a rede encontra dificuldade como a participação de todos nas reuniões, entrega de mercadorias conforme o especificado no pedido, dificuldades de comunicação entre os associados, a internalização pelos associados do que é associativismo, sendo essas citadas como as principais.

Neste sentido, foram encontradas soluções ao longo dos anos. Com a maior consolidação da rede, uma das soluções foi a de substituir os responsáveis de cada empresa ao possibilitar envio de representantes dos que não podem comparecer nas reuniões e assembleias (impossibilidade do convocado). No caso da entrega das mercadorias optou-se pela profissionalização das compras, pois com a formação da rede LAS formou-se uma empresa maior e o poder de barganha, de negociação também aumenta, facilitando a estes o cumprimento do que foi estabelecido na compra. Quanto as dificuldades de comunicação visa-se implantação de um sistema de comunicação eletrônico, como a ligação via internet, em rede eletrônica, os associados do LAS, facilitando assim a o fluxo de informação entre as empresa. E no sentido da internalização de cada associado na formação da rede LAS, constituíram-se de comissões para potencializar ainda mais os resultados das decisões.

3.6 IMPLANTAÇÃO E CONTROLE

Para melhor gestão das metas, foi elaborado um cronograma a ser cumprido, montado pelas consultorias em conjunto com os associados. No auxílio desta tarefa foi utilizada a ferramenta desenvolvida por Campos (1999) dos 5W e 1H, descritos no decorrer desta pesquisa, no referencial teórico e citado na metodologia.

Esta ferramenta possibilita, segundo os associados, a execução das tarefas, pois estabelece ordem e exige respostas aos seus passos pré-definidos, facilitando o cumprimento da meta pré-estabelecida com estratégias para atingir seus objetivos, como na figura 13 apresentada abaixo.

O QUE ?	PORQUE ?	RESPONSÁVEL ?	ONDE ?	QUANDO ?	COMO ?	QUANTO ?
1 - LabConvenção	Integrar, treinar, motivar, informar todos os integrantes do LAS	O Laboratório sede da convenção	Cidades sedes ou outro local eventual	2 x ao ano 23/03/2002 Março e Novembro de 2002	Durante 1 dia, o laboratório sede é o responsável, a captação de recursos é de responsabilidade de todos, serão assuntos técnicos e comportamentais	2º Lab: R\$ 6.000,00, conforme planilha orçamentária .
2 - Central de compras	Diminuir custos de aquisição e padronizar produtos	Lab. Proanálise	Rosário	2002	Criar lista de produtos Contatar MBASS	?
3 - Logomar-	Identifica-	Rodrigo	São	1º Semestre	Apresentar proposta	?

ca do LAS	ção do grupo		Gabriel	de 2002		
4 - Reuniões	Manter motivação, organização, decisões, monitoramento de atividades	1º semestre de 2002 Adriana e Sérgio - secretaria, pauta de reuniões, organizar encontros	Preferencialmente Livramento e Rosário	Mensal	Proposta e apresentação da pauta 1 semana antes do encontro, uso de ferramentas, leitura da ata anterior, cumprimento da pauta, agenda da próxima reunião	Transporte R\$ 0,40/Km rodado Refeições R\$ 10,00.
5 - Integrar campanhas de Marketing	Diminuir custos, divulgar o LAS, buscar mercado, integração Comunidade	Sérgio e Cristina	Rosário	2002	Solicitação de orçamento de projeto para aprovação, execução.	?
6 - Treinamentos	Melhoria contínua, padronização de procedimentos, atualização	Coordenação: Alexandre	Cidades sedes	6 assuntos em 2002	Rodízio dos 6 lab. com assuntos específicos, agendamento prévio com a direção (recursos e necessidades). Assuntos 2002: água – Ney R, Recepção – Dr Pio, coleta – Biosul, Biosegurança – Hormocito, Hematologia – Saretta, Certificação – Proanálise	Transporte, material didático

FIGURA 13 – Planejamento estratégico do LAS

Fonte: a Pesquisa

Este cronograma, com a fixação das metas, implantação e controle de sua execução foi disponibilizado pelas empresas, porém sem maior detalhamento, e é válido até 2004. Para 2005 está sendo elaborado um novo plano estratégico ainda não disponibilizado.

No momento da realização da pesquisa, estavam na fase de conclusão de documentos básicos necessários, como Regimento Interno, Código de Ética e Manual de Captação de Novos Associados.

O controle do cronograma ocorre verificando as etapas vencidas e a vencer com um cronograma de reuniões para que sejam cumpridas as etapas. Tem um coordenador de comissões que mantém constante contato com o coordenador da comissão para motivar o seu desempenho, fazendo cumprir o pré-estabelecido para a maior eficiência no que tange o

cumprimento das metas.

Pode-se observar claramente que os associados estão comprometidos com a formação e ampliação do LAS e estão conscientes das suas responsabilidades e da importância que o sucesso da rede pode propiciar a cada sócio.

Quanto a adequação da rede a alguma teoria, pode-se observar que a única ferramenta teórica utilizada foi a elaborada por Campos (1986), que os auxilia no cumprimento das metas estabelecidas pelos sócios.

4 COMENTÁRIOS FINAIS

4.1 CONCLUSÕES

Pode-se observar que a decisão da formação da rede tornou possível hoje a expansão efetiva dos laboratórios e seus resultados demonstram, em todos os sentidos, de acordo com seus depoimentos, que é necessário uma rápida e organizada estratégia para os pequenos laboratórios, pois sem isto estes não sobreviverão.

Os avanços, apesar de não medidos, foram evidentes e significativos, o que prova que a união de esforços dá resultados surpreendentes, onde o crescimento de todos teve como missão, promover a integração dos laboratórios associados, potencializando ações para o crescimento pessoal, profissional e social.

Como já se tem notado, a formação de redes de qualquer segmento é hoje uma tendência mundial que certamente vai aumentar exponencialmente devido ao processo globalizado que faz com que a competitividade seja fator diferencial no processo produtivo ou de serviços. Neste sentido, o processo associativo visa potencializar ações, incrementar a inovação, otimizar recursos diminuindo custos para se conseguir melhores resultados.

Porém observa-se também que somente encontrar a forma certa de interagir no mercado competitivo fazendo parte de uma rede de empresas para se obter sucesso ou o resultado esperado não é o suficiente, é também necessário encontrar os parceiros ideais, onde o adotar como princípio o sentimento constante de Qualidade, o agir com ética em todos os relacionamentos, manter o comprometimento com o grupo, ter compromisso social e com o meio ambiente bem como obter resultados, possibilita o crescimento em conjunto destas 6 (seis) empresas que possuem hoje um elo entre si e construíram uma grande amizade. O LAS é resultado de uma união que já deu muitos frutos: o Programa de Boas Práticas de Laboratório Clínico, realização de palestras e cursos para todos os colaboradores, como a *LabConvenção*, intercâmbio de conhecimento entre os profissionais de saúde e troca de experiências.

Simultaneamente vem ocorrendo uma melhoria na parte financeira, resultado do esforço e comprometimento, que privilegia a força de trabalho, a comunidade, e os clientes, não

apenas como consumidores, mas como seres humanos, com necessidades e desejos que ultrapassam os limites dos serviços.

Neste sentido, de acordo com o instrumento de pesquisa, que teve como base o modelo de Ansoff (1993), pode-se relatar resumidamente:

- a) diagnóstico básico: o LAS é formado 6 Laboratórios de análises clínicas, sendo todos os associados também fundadores da rede, e foi elaborado e ainda está sendo melhorado a medida que as reuniões estão acontecendo.
- b) cenários: pode-se observar que todos os Laboratórios possuem uma forte influência no mercado atuante, podendo chegar a 80% (oitenta por cento) do mercado, com a característica porém de cidade interiorana, quer dizer com pouco concorrência direta, porém com a necessidade de avanços tecnológicos que sozinhos não conseguiriam atingir.
- c) missão e visão: todos os laboratórios objeto do estudo procuram o crescimento e a permanência no mercado e se sentem comprometidos com o LAS, sabendo da sua importância para o sucesso da rede.
- d) questões estratégicas: as ações estratégicas estão voltadas para a solução de problemas em conjunto e do fortalecimento de suas ações.
- e) estratégias: as estratégias desenvolvidas são elaboradas em conjunto com os 6 (seis) Laboratórios e, mais recentemente, com a assessoria técnica, que acompanha o crescimento desta, sendo realizadas reuniões e convenções para elencar idéias e ações para o melhor funcionamento da rede.
- f) ações: as ações oficiais estão sendo elaboradas e uma das metas já traçadas é o aumento de associados, não ficando somente restrito as cidades que possuem representantes. Para esta etapa a assessoria técnica está sendo mais necessária, para que os erros possam ser mínimos, ou inexistam, trazendo o efetivo crescimento dos seus associados.

- g) implantação e controle: cada passo dado na consolidação da rede é muito importante e necessita de controle eficiente e eficaz, por isso seu cronograma é seguido a risca, conforme elaboração do plano de ação, de como executá-lo, da checagem de suas ações e resultados e da ação na correção das falhas cometidas e observadas (abrindo o caminho para um novo ciclo de crescimento).

Estes Laboratórios chegaram a conclusão que o trabalho em conjunto traz vantagem, é preciso ter bem definido o papel de cada membro na rede.

Sabe-se que uma rede somente funciona quando se têm pessoas capacitadas e confiáveis que gerenciam a associação de forma clara e honesta, para que a competição entre os seus seja com o objetivo de crescimento de todos, e não do esmagamento dos mais fracos e fortalecimento dos mais fortes. No LAS pôde-se notar uma liderança conjunta e com objetivo claro: crescer.

A concretização deste principal objetivo se tornará possível uma vez que seus associados procuram se nivelar quanto as suas funções, trabalhando numa mesma direção. O comprometimento e a clareza das funções de cada associado na rede é outra forte característica desta rede, o que possibilita avanços e cobranças a partes que não estão tendo resultados esperados.

Sabe-se que há ainda muito a ser feito e muitos contratempos ainda surgirão, mas que poderão ser superados com empenho e dedicação de todos.

4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante a elaboração e realização desta pesquisa, pode-se observar que existe ainda um leque muito grande de possibilidades de estudos nesta área, uma vez que as redes vêm-se difundindo de um modo avassalador. Mas não devem ser compreendidas como formas ilegais de associação.

É preciso ter muito cuidado quando se toma a decisão de formar uma rede, de que forma esta vai se dar, se todos os associados estão num mesmo nível, para que a superioridade de

um não restrinja a potencialidade de outro.

Desta forma, seria interessante acompanhar de perto a formação do LAS, a sua consolidação e se quando a sua meta de expansão for atingida não parecerá inibição ao surgimento de novos laboratórios, acabando com a concorrência saudável num mundo tão competitivo.

Mais precisamente, sugere-se para futuros estudos:

- qual o impacto da criação das redes na livre concorrência?
- quais os aspectos relacionados com governance e liderança na formação das redes de empresas?
- qual a melhor estratégia na implantação de redes?
- como avaliar os aspectos comportamentais e legais na criação e formação de redes?
- como surgiram, e quais as expectativas de outras redes quanto ao mercado futuro?
- é viável a criação de redes em todo e qualquer segmento da economia?
- será competitiva toda e qualquer formação de rede? etc.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AACKER, D. A. *Strategic market management*. New York: Wiley, 1984.

AMATO NETO, João. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais – Oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

_____. *As cooperativas de trabalho e de produção*. Disponível pelo site: <http://www.usp.br/jorusp/arquivo/2000/jusp519/caderno/opiniaio.html>.

ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, Igor H. McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGYRIS, C. e D. SCHON. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

BESSANT, J. & FRANCIS, D. “Using Learning Networks to Improve Manufacturing Competitiveness”. *Technovation*, vol. 19, pp. 373-381, 1999.

BESSANT, J. & TSEKOURAS, G. “Learning Networks”. *Working Paper*, CENTRIM. Brighton: University of Brighton, 1998.

_____. “Learning about Learning Networks”. *Working Paper*, CENTRIM. Brighton: University of Brighton, 1999a.

_____. “Developing Learning Networks”. *Working Paper*, CENTRIM. Brighton: University of Brighton, 1999b.

BLECHER, 2002.

BULKOOOL e ALMEIDA, 1997.

CAMPOS, Pérola *Aprendizagem: a base do desenvolvimento organizacional sustentável*. Disponível pelo site: http://www.perolacampos.com.br/artigo_aprendizagem.html. Acessado no dia 14 de março de 1986.

CAMPOS, Vicente Falconi. Aprendizado e competitividade. In: REVISTA ECONOMIA DO ESTADO DE MINAS. Belo Horizonte: p. 50-51, dez. 2000

CASAROTTO Filho, N.- *Ante-Projeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia* - tese de doutorado de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

CASAROTTO Filho, N. et al – *A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina*. Florianópolis, Forum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.

CASAROTTO Filho, N., FÁVERO, J.S. e CASTRO, J.E.E.. *Gerência de projetos*.

Florianópolis, Decisoft, 1992.

CASAROTTO Filho, N., PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1999.

CÉSAR SOUZA. *Talentos & Competitividade – Clientividade*. 2. ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

CHANDLER, 1992

CLT

COSTA et al, 1999 (Casarotto)

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. *Por uma cultura de cooperação – Capital social e mobilização empresarial de base*. Brasília: SEBRAE, 2002.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudos da Competitividade da Indústria Brasileira*. São Paulo: UNICAMP, 1994.

DE MELO, Raimundo Simão Ministério Público do Trabalho Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região: *Cooperativas De Trabalho*. Disponível pelo site: <http://www.prt15.gov.br/publicacao/coop.html>. Acesado no dia 14 de abril de 2004 e Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, n. 8, p.124-130, 1996. Convenção 169/OIT.

DOTTO, D. M. R., MACHADO, R. A. E COSTA, L. C. *Empreendedorismo e associativismo: a rede de metalúrgicas e serralharias*. Florianópolis: 4º ENEMPRE, 2002.

FREEMAN, 1991

GARVIN, 1993.

GHEMAWAT, Pankay. *A estratégia e o cenário dos negócios: Textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GUIMARÃES, Mário Kruel. *Ensino Básico de Cooperativismo à Distância* Mário Kruel. Guimarães e Adilson Tadeu de Araújo - 1ª Edição –Brasília. CONFEBRAS, 1999.

HAGUENAUER, L.; *Competitividade : Conceitos e Medidas*. Rio de Janeiro, TDIEI-RJ, n. 21, 1989.

HAMEL e DOZ, 1999

HUMPHREY, J. & SCHIMITZ, H. “The Triple C Approach to Local Industrial Policy”. *World Development*, 24 (12), pp. 1859-1877, 1996.

_____. *Trust and inter-firm relations in developing and transition economies*. UK: IDS-Univ. of Sussex, 1998.

JOLY, P. B.; MANGEMATIN, V. *Les acteurs sont-ils solubles dans les Réseaux?* Economies et Sociétés, series Dynamique Technologique et Organisation, n° 2, v. 9, 1995.

KANTER, R. M. *When giants learn cooperative strategies*. Planning Review, v. 18, n°- 1, Jan/Feb., 1990.

KOLB, D. *Organizational Behaviour*. New York: Prentice-Hall, 1991.

KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1981.

KUPFER, David. *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995.

LEÓN, M. E. *Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações*: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

LEWIS, Jordan - *Alianças estratégicas*, São Paulo, Pioneira, 1992.

MACAHDO, HAGUENAUER e ARAÚJO, 1990.

MACHADO, R. A., DOTTO, D. M., WITTMANN, M. L. *Redes de cooperação: um relato da implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos do Rio Grande do Sul*. Disponível em: <http://www.prof-wittmann.cesao.br>. Brasil: 2003

MARQUES, Mário Osório & ROCHA, Regina H. Sizenando. *1º. Seminário Latino-americano de Comunicação Cooperativa – Conferências*. Vol. 2., Garanhuns: ASSOCENE. 1978, p. 64.

MC GEE, James V., PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H. *The Effective Organization: Forces and Forms*. Massachus: Sloan Management Review, Winter, 1991, p. 54-67.

MORAES, Luiz Edmundo de Oliveira, Artigo: “*Cooperativas de Trabalho – Um estudo exploratório*”. Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP/98, Niterói – RJ, 1998.

MULLER, G.R.; CUNHA, C.J.C.A. *Competitividade: A arqueologia de um conceito*, anais do ENEGEP, v. , 199 , p. 566 a 571.

- MÜLLER, Geraldo. El Caleidoscopio de la Competitividad. In: *Revista de la CEPAL*. Número 56, 1995.
- NADVI, K. e H. SCHIMITZ. *Industrial Clusters in Less Developed Countries: Review of Experiences and Research Agenda*. Brighton: IDS/University of Sussex (mimeo), 1994.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, Jr., R.H., *Vencendo a Crise - Como o Bom Senso Empresarial pode superá-la*. 15. ed., São Paulo-SP: Harbra, 1986.
- PIORE, M. & SABEL, C. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books, 1982.
- PYKE, F. *Industrial development through small firm cooperation: theory and practice*. Genebra: International Labour Office, 1992.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- _____. *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- _____. *A vantagem competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- _____. *Competição*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. Artigo: “A Nova Era da Estratégia”. *Edição especial n.01, 2000, p. 17 a 28*.
- POSSAS, 1993.
- RAMOS, Lauro & REIS, José Guilherme Almeida. *Emprego no Brasil nos anos 90*. Rio de Janeiro: IPEA, março de 1997 (Texto para discussão nº 468).
- RICHARDSON, 1972.
- ROCHA, Ruth. *Minidicionário enciclopédico escolar*. São Paulo: Scipione, 2000.
- SANDRONI, Paulo. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SEBRAE, Revista SEBRAE. *Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil - Relatório de Pesquisa*. Ed. SEBRAE, Brasília-DF, 1995.
- _____. *Associativismo na Comercialização – Histórias testadas e aprovadas em todo o Brasil – Brasília-DF, 2002*.
- SEDAI, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul. *Redes de Cooperação – Manual do consultor*. Porto Alegre: 2001.
- SENGE, P. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 90.
- SILVA, Claude André Jensen Ararupe Monteiro da; FILHO, Ricardo Rodriguez Besada.

Cooperativismo: Uma alternativa ao desemprego - Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP/98 – Niterói – RJ, 1998.

SOUZA, 2001.

VIANNA, M. A. *Avaliação prospectiva de portfólio*: base para o desenvolvimento estratégico sustentado das empresas. São Paulo: SBPE, 1992.

WITTMANN, M. L.; VENTURINI, T.; e NEGRINI, F. *Conceituação e importância das redes de empresas*. Disponível em: <http://www.prof Wittmann.cesao>. Brasil ,2004.

ZAVISLAK, Paulo Antonio; RUFFONI, Janaína; VIEIRA, Cristina Rodrigues de Borba. A constituição de sistemas locais de produção no Rio Grande do Sul: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças. In: CASTILHOS, Clarisse Chiappini (ORG.). *Programa de apoio aos sistemas locais de produção de uma política pública no RS*. Proto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.

6 APÊNDICES

6.1 APÊNDICE 1 - Instrumento Pesquisa

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Pesquisa a ser aplicada ao associados do LAS como fonte de pesquisa para
Dissertação de Mestrado

1. Nome da Empresa: _____

2. Ano de Fundação: _____

3. Número de Colaboradores: _____

4. Faturamento (em R\$):

Ano	1989	1994	1999	2004
Valor (\$)				

5. Abrangência dos Serviços:

Municipal/Local

Regional

Estadual

Outros

6. Atua em quanto por cento do mercado local:

0 – 10%

10 – 20%

20 – 30%

30 – 40%

40 – 50%

50 – 60%

60 – 80%

80 – 100%

7. Tipo de Serviços Oferecidos:

8. Ano de Formação da Rede: _____

9. O que levou ao objetivo de formar a rede?

redução de custos

melhor qualidade de seus serviços

maior inserção no mercado

maior lucro

exigência do mercado

10. Houve assessoria técnica profissional na formação da rede? Qual?

11. Qual a principal meta/objetivo da rede?

12. Qual a efetiva participação de sua empresa na rede?

13. Qual é o compromisso da sua empresa com a rede?

14. Como sua empresa pode colaborar efetivamente para que a rede traga mais benefícios?

15. Qual a(s) meta(s) de curto prazo que a rede almeja, e como pretendem alcança-los?

16. E no longo prazo?

17. Hoje, há alguém, algum órgão, instituição que auxilia a rede na tomada de decisões e no planejamento estratégico?

18. Como ocorre a tomada de decisões?

19. Existe uma hierarquia? Como?

20. Quais são os principais problemas que detectaram?

21. Já procuraram soluções?

22. Já perceberam algum(s) benefício(s) após a criação da rede? _____

23. Podes descrever algum(s)? _____

24. Existe algum cronograma de implementação de metas, solução quando há detecção de problemas, concretização de objetivos...? Como?

25. Como ocorre o controle do cronograma, se este houver?

26. O autor Campos descreve 6 diretrizes que podem nortear a implementação das metas e na solução de problemas, como segue a figura:

Diretrizes para plano de ação

(5W 1H)	Significado	Execução
What	O que	O que vai ser feito
Who	Quem	Quem vai executa-lo
When	Quando	Prazo de execução
Where	Onde	Local que vai ser feito
Why	Por que	Por que vai ser feito
How	Como	De que forma vai ser feito

Você já conhece estas diretrizes? _____

27. Se sim, é usado na elaboração das metas da rede? _____

Podes descrever exemplos?

28. Se não, tem como fazer uso das mesmas? _____

29. Se a resposta da questão 28 for não, justifique sua resposta. _____

30. Outras considerações que não foram abordadas neste instrumento de pesquisa e que você considera importante:

Obs: Este instrumento foi encaminhado a cada laboratório e foi mantido contato informal com cada um para a elaboração das respostas, com maior riqueza possível.

6.2 Apêndice 2 - TABULAÇÃO DOS DADOS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

1. Nome da Empresa: Descrito na pesquisa
2. Ano de Fundação: 1988; 1958; 1992; 1982; 1991; 1954
3. Número de Colaboradores: 11; 12; 06 Colaboradores e 3 sócios; 15; 08; 10
4. Faturamento (em R\$):

Ano	1989	1994	1999	2004
Valor (R\$)				600.000,00
Valor (R\$)	28.490,00	180.420,00	260.966,00	497.000,00
Valor (R\$)	2000- 405000,00	2001-494000,00	373000	2003- 687000
Valor (R\$)				420.000,00
Valor (R\$)	250.000,00	400.000,00	600.000,00	700.000,00

Um dos laboratórios não forneceu o seu faturamento

5. Abrangência dos Serviços:
 - Municipal/Local (5 – 83,33%)
 - Regional (1 – 16,67%)
 - Estadual
 - Outros

6. Atua em quanto por cento do mercado local:
 - 0 – 10%
 - 10 – 20%
 - 20 – 30%
 - 30 – 40% (1 – 16,67%)
 - 40 – 50%
 - 50 – 60% (2 – 33,33%)
 - 60 – 80% (3 – 50,00%)
 - 80 – 100%

7. Tipo de Serviços Oferecidos:
 - análises clínicas compreendendo: hematologia, urianálise, bioquímica, parasitologia, microbiologia, citologia, análise de águas e alimentos, toxicologia, hormônios, imunologia, testes de dna
 - exames laboratoriais para auxílio de diagnósticos, exames medicina ocupacional
 - prestação de serviços na área de análises clínicas.
 - análises clínicas, citopatologia

8. Ano de Formação da Rede:
 - os trabalhos em grupo iniciaram-se por volta de 1997
 - 1998

9. O que levou ao objetivo de formar a rede?

- () redução de custos (6 – 100%)
- () melhor qualidade de seus serviços (6 - 100%)
- () maior inserção no mercado (4 – 66,67%)
- () maior lucro (5 – 83,33%)
- () exigência do mercado (3 – 50%)
- () troca de informações (1 – 16,67%)
- () facilitar as compras (1 – 16,67%)
- () proteção contra as grandes corporações (1 – 16,67%)
- () sinergia (1 – 16,67%)

10. Houve assessoria técnica profissional na formação da rede? Qual?

- *sim, a Merito Assessoria de Porto Alegre, com experiência em redes hoteleiras, açougues, postos de gasolina e farmácias.*
- *inicialmente não, em 2003 para que se fizesse a constituição jurídica da associação, sim. Consultoria Jurídica e gestão*
- *sim, SW & Consulting e Mérito Consultoria Jurídica*
- *sim, o bioquímico João Pedro Stein, o consultor do SEBRAE Rogério Brandt*

11. Qual a principal meta/objetivo da rede?

- *melhoria da qualidade e da saúde financeira das empresas visando uma melhor competitividade*
- *tornar-se reconhecida pelos resultados alcançados pelo associativismo*
- *diminuição dos custos e melhoria na qualidade dos serviços.*
- *obter resultados através do associativismo*

12. Qual a efetiva participação de sua empresa na rede?

- *introduzimos a nossa experiência em qualidade devido a nossa certificação pela isso. Também assumimos a coordenação geral das comissões.*
- *somos sócios fundadores e participamos da diretoria, sou secretária da atual gestão*
- *sócio fundador, participa da diretoria e cargos em comissões de estruturação do LAS.*
- *disseminar a idéia associativista que ainda é muito distante da grande maioria dos laboratórios e fortalecer a proposta no sentido de uma adesão cada vez maior e de forma consistente*

13. Qual é o compromisso da sua empresa com a rede?

- *trabalhar em prol de um grupo, para que as experiências já obtidas por nossa empresa com este tipo de associação venham a se efetuar com um grupo maior, trazendo benefícios para todos*
- *fazer com que a rede se constitua de fato, dê certo, progrida e com isso mais resultado para todas as empresas*
- *buscar crescimento e aprimoramento da mesma*
- *mostrar que é possível modificar uma realidade onde o mercado dita os parâmetros e emprestar sua experiência como organização empresarial*

14. Como sua empresa pode colaborar efetivamente para que a rede traga mais benefícios?

- *1º acatando as determinações da diretoria e comissões, 2º participar efetivamente das reuniões e dos processos de decisões, 3º trazendo idéias de negócios e processos administrativos para serem compartilhados com o grupo, 4º não negociar fora dos padrões adotados pelo grupo, 5º adotar uma postura ética perante o grupo.*
- *com a participação dos empresários, investimentos na rede*
- *seguindo as diretrizes e metas traçadas pela mesma*
- *num processo associativista, a consciência do coletivo transcende o individual e o resultado deste conjunto deverá ser o seguinte: 1+1 sempre será maior que 2. a atuação permanente com sugestões e discussões é a forma de colaborarmos efetivamente*

15. Qual a(s) meta(s) de curto prazo que a rede almeja, e como pretendem alcança-los?

- *Aumento no nº de participantes, atualmente com 22, meta 25 até fim de 2004.*
- *Diminuição de custos, profissionalizar as compras em conjunto.*
- *Melhoria na qualidade dos serviços*
- *Já foi criada a associação de direito. Estatuto, CNPJ...*
- *Primeiramente a meta é consolidar organizacionalmente o LAS e depois ampliar o número de associados para potencializar ações. Num processo associativista tem-se que trabalhar, no nosso pensamento, com a maior quantidade possível de membros mas sem perder de vista a qualidade do associado. Deve ser um agregador e não apenas mais um número. Com os primeiros resultados concretos, serão apresentados como portfólio para novas adesões.*

16. E no longo prazo?

- *Aumentar o número de participantes do LAS, fortalecendo tanto política e economicamente*
- *Criar uma central de produção de exames, uma importadora e até uma produtora de alguns insumos entre outros objetivos*

17. Hoje, há alguém, algum órgão, instituição que auxilia a rede na tomada de decisões e no planejamento estratégico?

- *Sim, Mérito assessoria Jurídica e Sergio Hileshin consultor*

18. Como ocorre a tomada de decisões?

- *Reuniões da Diretoria e assembleias*
- *Através da diretoria e quando necessário é convocada a assembleia geral*
- *A associação foi dividida em comissões que atua separadamente e apresenta as propostas aos demais para análise e validação ou contraposição. Também nas assembleias e reuniões de diretoria.*

19. Existe uma hierarquia? Como?

- *Sim, vide organograma*
- *Sim, presidente, 1º e 2º Vice-presidentes, 1º e 2º secretários, 1º e 2º tesoureiros*
- *Sim. Existe uma diretoria eleita, conforme estatuto, formando um organograma estruturado conforme as necessidades da associação*

20. Quais são os principais problemas que detectaram?

- *Participação dos empresários, padronização de compras,*
- *Participação de todos nas reuniões e compras e entregas das mercadorias*
- *As dificuldades na comunicação, embora estejamos implementando um sistema bem eficiente. A falta de participação de alguns associados bem como a internalização do que é ASSOCIATIVISMO.*

21. Já procuraram soluções?

- *Sim*
- *Sim, através de substitutos ou representantes dos que não podem comparecer as reuniões, e pela profissionalização das compras*
- *Sim. Foi criado um informativo eletrônico para maior integração e o uso intensivo de comunicação eletrônica que é mais barato e eficiente. A formação de comissões para potencializar os resultados das decisões.*

22. Já perceberam algum(s) benefício(s) após a criação da rede? *Sim (6 – 100%)*

23. Podes descrever algum(s)?

- *Atualização, troca de experiências, compras, integração*
- *Melhoria na qualidade dos serviços prestados através da troca de informações com o grupo.*
- *Redução de custos com a compra em conjunto (o que pode ser melhorada)*
- *Contratação de consultorias e assessorias em conjunto com custos mais baixos individualmente*
- *Troca de experiências nas reuniões, convenções e jornadas científicas*

24. Existe algum cronograma de implementação de metas, solução quando há detecção de problemas, concretização de objetivos...? Como?

- *Sim*
- *Sim, existe um cronograma a ser cumprido, montado pelas consultorias. Por ser muito grande não cabe agora ser descrito*
- *Estamos numa fase de conclusão de documentos básicos necessários a uma associação, como Regimento Interno, Código de Ética e Manual de Captação de novos associados. Este trabalho tem um cronograma bem estruturado. Para as ações do planejamento estratégico utilizamos algumas ferramentas de gestão*

25. Como ocorre o controle do cronograma, se este houver?

- *Vide cronograma de implantação da consultoria*
- *Através das consultorias em reuniões de avaliações*
- *Verificando as etapas vencidas e a vencer com um cronograma de reuniões para que seja cumprida a etapa. Temos um coordenador de comissões que mantém*

constante contato com o coordenador da comissão para monitorar o seu desempenho

26. O autor Campos descreve 6 diretrizes que podem nortear a implementação das metas e na solução de problemas, como segue a figura:

Diretrizes para plano de ação		
(5W 1H)	Significado	Execução
What	O que	O que vai ser feito
Who	Quem	Quem vai executa-lo
When	Quando	Prazo de execução
Where	Onde	Local que vai ser feito
Why	Por que	Por que vai ser feito
How	Como	De que forma vai ser feito

Você já conhece estas diretrizes? *Sim (6 – 100%)*

27. Se sim, é usado na elaboração das metas da rede? *Sim (6 – 100%)*

Podes descrever exemplos?

- *Utilizamos a pelo menos 5 anos na nossa empresa essa metodologia, procuramos adota-la na ações que ficam sob nossa responsabilidade*
- *O que: o cronograma; Quem: os participantes nomeados; Quando: nos prazos definidos; Onde: nos locais definidos pelos participantes do grupo; Por que: para cumprir objetivos; Como: conforme cronograma traçado*
- *Ao estabelecermos objetivo de captação de novos associados o fazemos implantado no 5W 1H*
- *Maiores informações em las@rosulonline.com.br*

28. Se não, tem como fazer uso das mesmas?

29. Se a resposta da questão 28 for não, justifique sua resposta.

30. Outras considerações que não foram abordadas neste instrumento de pesquisa e que você considera importante:

- *Já existem outras experiências de grupos de laboratórios no Brasil e no Mundo. Ex: França existe um grupo de compras que atua também no Brasil. No Brasil tem em SP, MG, BA, RJ.*
- *Relações interpessoais, problemas de relacionamento entre os associados, motivação etc*
- *O associativismo como forma alternativa de conseguir resultados tem sido muito difundido nos últimos anos, portando penso que esta consciência deve ser difundida permanentemente em todas as áreas de atuação. Os resultados obtidos ao longo*

destes anos mostram que é realmente uma forma de se conseguir melhorar a atuação, principalmente de pequenas e médias empresas

Obs.: Outros dados foram repassados de forma informal.