

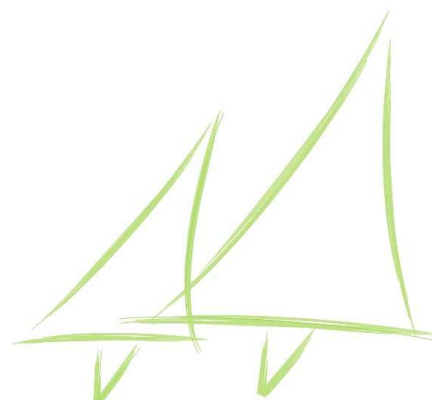
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



192 - ASSOCIATIVISMO E CULTURA EMPREENDEDORA COMO FATORES DE MUDANÇA COMPORTAMENTAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O rol das cooperativas na luta contra a pobreza, pelo
comércio justo e pelo trabalho digno

Marco Aurélio Lima de Sá
marcoareliosa@gmail.com

Silvério Rafide Veloso
silverio@pedreirapombal.com.br

Ana Alice Vilas Boas
analice@ufla.br

Centro Universitário de Barra Mansa – UBM
Centro Universitário de Barra Mansa - UBM
Universidade Federal de Lavras - UFLA

Resumo

Este artigo procura identificar as mudanças comportamentais ocorridas nas micro e pequenas empresas dentro da cultura associativista. Procurou-se também analisar o comportamento empreendedor dos empresários envolvidos no processo, dando ênfase principalmente à identificação de oportunidades, visto

que, esta é uma das características dos empreendedores de sucesso. O Projeto Empreender trabalha na formação de redes com o objetivo de fortalecer as iniciativas de pequenas empresas. Diante da importância que as micro e pequenas empresas exercem como agentes geradores de renda, emprego e desenvolvimento regional, conclui-se que essas empresas tornam-se mais competitivas e ampliam sua expectativa de vida, quando adotam um comportamento associativista e passam a se organizar sob o formato de rede. A metodologia proposta pelo Projeto Empreender pode ser implementada pelas micro, pequenas e médias empresas de modo cooperativo com vistas a atuarem de forma integrada para aumentar a oferta de produtos. Isso representa uma mudança de atitude dos empreendedores, pois os mesmos se mostraram dispostos a melhorar suas habilidades para atuarem de forma mais eficaz e competitiva. O caminhar juntos, já demonstrou a esses grupos que, a dificuldade não está em ser pequeno, a dificuldade é estar sozinho. O SEBRAE, Fundação Empreender, prefeituras e instituições de ensino podem contribuir para a disseminação dos princípios do associativismo junto a esses empreendedores.

Palavras-chave: Comportamento, cooperativismo, redes.

Abstract

This paper aims to identify behavior changes faced by micro, small and medium size business regarding associative culture. It was also analysed the entrepreneurship behavior of entrepreneurs involved in this process, highlighting opportunities identification, since this is one of the characteristics of the successful business. Entrepreneur Project deals with network formation aiming to strengthen small business initiatives. As micro and small business are important source of income, employment and regional development, they may turn themselves more competitive and strengthen their life expectation by adopting a more cooperative behavior or organizing themselves into a network. The Entrepreneur Project can be adopted by micro, small and medium size companies in a more cooperative style, so they may act in an integrated shape to offer more products to attend market demands. This means a change in the entrepreneurs' attitudes, since they will be willing to improve their own skills to act in a more efficient and competitive style. Walking together proved to these business people that the difficulty is not to be small, but is to be alone. SEBRAE, Entrepreneur Foundation, city halls and education institutions can contribute to disseminate cooperativism principles among entrepreneurs.

Key-words: Behavior, Cooperativism, networks.

1. INTRODUÇÃO

O que é empreendedorismo? Empreendedorismo pode ter pelo menos três significados: (1) A capacidade individual de empreender, isto é, a capacidade de

tomar a iniciativa, buscar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos ou sociais, pessoais ou de outros, por meio de empreendimentos; (2) O processo de iniciar e gerir empreendimentos, isto é, o conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas com a criação, implantação e gestão de novas empresas ou organizações; (3) O movimento social de desenvolvimento do espírito empreendedor, isto é, um movimento social para a criação de emprego e renda, que recebe o incentivo do governo municipal, estadual e/ou federal e de instituições de diferentes tipos.

Neste contexto, o empreendedor é a pessoa que cria ou desenvolve algum negócio ou atividade produtiva, buscando inovar e diferenciar-se dos outros, com o objetivo de adicionar valor e renda às suas atividades.

O empreendedor é uma pessoa que, no local onde vive, busca a inovação e o aproveitamento de oportunidades de negócios, possibilitando a geração de trabalho e renda para a sua região. No mundo de hoje, a maioria das pessoas que obtêm sucesso em suas atividades estão voltadas para o futuro, para a inovação e para a criatividade. Elas são impacientes com o dia-a-dia, estão dispostas a mudar e estão atentas às necessidades e às oportunidades.

Os empreendedores não têm medo do novo, estão sempre buscando novas alternativas para tudo que se faz e desenvolvendo soluções para as dificuldades que se apresentam. O empreendedor imagina, desenvolve e realiza ações. Ele deseja, objetiva, sabe a missão e os princípios, determina a estratégia, conhece as funções básicas, executa e obtém sucesso.

Se o empreendedor estiver preparado e der tudo de si, a probabilidade de fracasso do negócio é bem menor. É isso que se pode constatar com a convivência com pequenos empreendedores de vários segmentos - tanto com aqueles que não lograram obter sucesso no negócio, quanto com aqueles que o tiveram. A questão fundamental é, portanto o preparo do empreendedor.

Algumas pessoas já nascem com maior qualificação para o empreendedorismo, outras não têm tantos talentos inatos, mas isso não quer dizer que não possam aprender e desenvolver esses talentos. Esse desenvolvimento é fundamental para toda pessoa que almeja implantar e gerir um negócio, pequeno ou grande. Pode-se então indagar: - O que torna uma pessoa empreendedora? - Quais são os elementos essenciais da capacidade empreendedora?

Evidentemente, essas não são perguntas fáceis de responder e os diversos estudiosos do assunto reconhecem que os empreendedores têm algumas características básicas como iniciativa, auto-confiança, controle, persistência, energia, entusiasmo e responsabilidade (DOLABELA, 1999; ZALESKI, 2000; MELO e CASARETO FILHO, 2000, CANDIDO, 2000). Nota-se aqui que não há um tipo só de empreendedor eficiente, pois as pessoas possuem combinações diferentes destas características. As pessoas variam de estilos, jeitos, métodos e personalidades, e muitos tipos diferentes podem ser eficientes. Mas então, porque a maioria das micro e pequenas empresas encontram tanta dificuldade de se manter funcionando por longos períodos de tempo no Brasil?

Segundo o SEBRAE (2006), algo em torno de 60% dessas pequenas empresas, encerram suas atividades antes mesmo de completarem seu primeiro

aniversário, e este percentual pode chegar a aproximadamente 90% se o período analisado for de seus cinco primeiros anos.

A maior dificuldade encontrada hoje pelos pequenos, é o isolamento e a distância em que se encontram, considerando que a maioria destes pequenos empresários, ainda considera seus concorrentes como inimigos. Sendo assim, podemos constatar que é cada vez maior a dificuldade de entendimento e aproximação destas organizações, minando por completo todo um segmento, e mantendo a classe em total enfraquecimento, já que não conseguem ganhar força nem escala em relação as grandes empresas.

A cultura associativista, ou seja, a união entre as empresas do mesmo segmento, formando núcleos setoriais, veio justamente para mostrar e comprovar que os concorrentes de um mesmo setor devem considerar uns aos outros como parceiros e não como inimigos. Esta é a única forma de sobrevivência com visão empreendedora, e principalmente de futuro, pois é raro se encontrar, hoje no mundo moderno e globalizado, sucesso no isolamento.

Assim, procura-se mostrar neste trabalho, que alguns segmentos que optaram por atuar de forma associativa podem desfrutar de maior estabilidade e crescimento no mercado. Além disso, busca-se identificar as mudanças comportamentais ocorridas nas micro e pequenas empresas com vistas a uma maior atuação em rede e procura-se também analisar o comportamento empreendedor de pequenos empreendedores tomando como base um pesquisa realizada pelo SEBRAE – SP.

2. EMPREENDEDORISMO: RELEVÂNCIA E PERFIL EMPREENDEDOR

A economia globalizada pressupõe a existência de empresas competitivas em uma escala muito mais ampla do que há alguns anos, onde as companhias tinham a seu favor as distâncias geográficas como o delimitador da “sua” fatia de mercado. O consumidor era “cliente” da empresa que estivesse próxima dele, no seu bairro, na sua cidade, no seu estado. Atualmente, solicita-se produtos e serviços de empresas em qualquer lugar do mundo, com as mesmas facilidades que se consome produtos locais.

A integração dos mercados aumentou o risco para a empresa na medida em que, a qualquer momento, em qualquer lugar do mundo, outro produtor pode começar a produzir de uma forma mais eficaz e com um preço melhor o referido produto, com acesso aos mesmos mercados (CASAROTTO, 2000).

Neste contexto, os empreendedores devem possuir diversas características, habilidades e competências que lhe possibilitem movimentar e crescer neste novo mercado mais instável e competitivo. Por isso, os estudiosos do assunto reconhecem que os empreendedores têm algumas características básicas importantes para levarem seus negócios ao sucesso. Dolabela (1999), Zaleski (2000), Melo e Casareto Filho (2000) e Candido (2000) afirmam que as principais habilidades e competências são:

Iniciativa – É uma característica ou habilidade das pessoas que não ficam esperando que os outros (o governo, o empregador, o parente, o padrinho) venham resolver seus problemas. São pessoas que começam coisas novas, que iniciam projetos. A iniciativa, enfim, é a capacidade daquele que, tendo um problema qualquer, age: arregança as mangas e parte para a solução.

Auto-confiança - O empreendedor tem auto-confiança, isto é, acredita em si mesmo. Se não acreditasse, seria difícil ele tomar a iniciativa. A crença em si mesmo faz o indivíduo arriscar mais, ousar, oferecer-se para realizar tarefas desafiadoras, enfim, torna-o mais empreendedor.

Aceitação do risco - O empreendedor aceita riscos, ainda que seja muitas vezes seja cauteloso e precavido contra o risco, a verdade é que ele o aceita em alguma medida.

Sem temor do fracasso e da rejeição - O empreendedor fará tudo o que for necessário para não fracassar, mas não é atormentado pelo medo paralisante do fracasso. Pessoas com grande amor próprio e medo do fracasso preferem não tentar correr o risco de não acertar - ficam, então, paralisadas.

Decisão e responsabilidade - O empreendedor não fica esperando que os outros decidam por ele. Ele toma decisões e aceita a responsabilidade que acarretam.

Energia - É necessária uma dose de energia para se lançar em novas realizações, que usualmente exigem intensos esforços iniciais. O empreendedor dispõe dessa reserva de energia, vinda provavelmente de seu entusiasmo e motivação.

Auto-motivação e entusiasmo - Pessoas empreendedoras são capazes de auto-motivação relacionada com desafios e tarefas em que acreditam. Não necessitam de prêmios externos, como compensação financeira. Igualmente, por sua motivação, são capazes de entusiasmarem-se com suas idéias e projetos.

Controle - O empreendedor acredita que sua realização depende de si mesmo e não de forças externas sobre as quais não tem controle. Ele se vê como capaz de controlar a si mesmo e de influenciar o meio de tal modo que possa atingir seus objetivos.

Voltado para equipe - O empreendedor em geral não é um fazedor, no sentido obreiro da palavra. Ele cria equipe, delega, acredita nos outros, obtém resultados por meio de colaboradores.

Otimismo - O empreendedor é otimista, o que não quer dizer sonhador ou iludido. Acredita nas possibilidades que o mundo oferece, acredita na possibilidade de solução dos problemas, acredita no potencial de desenvolvimento.

Persistência - O empreendedor, por estar motivado, convicto, entusiasmado e crente nas possibilidades, é capaz de persistir até que as coisas comecem a funcionar adequadamente.

Note que não há um tipo só de empreendedor eficiente. As pessoas variam de estilos, jeitos, métodos e personalidades e muitos tipos diferentes poderão ser eficientes. Na verdade o grande segredo da eficiência é achar seu próprio estilo e aprimorá-lo mesclando as diferentes características nas mais diversas situações para que o empreendedor incorpore estes valores no seu repertório de habilidades e competências.

Por causa de estudos desta natureza, a FACISC em parceria com a Handwerkskammer für München und Oberbayen e apoio da FIESC e do SEBRAE, introduziu, em Santa Catarina, com posterior ampliação para outros estados brasileiros, a metodologia do Projeto Empreender, na tentativa de promover a criação e sustentação de redes de MPE através da capacitação dos empreendedores para tirarem o máximo das características dos empreendedores.

O Projeto Empreender consiste na implantação de Núcleos Setoriais dentro das Associações Comerciais e Industriais formados por empresários de MPE de um mesmo setor de atividade, que irão discutir problemas comuns e buscar soluções em conjunto, apoiados por um consultor, seguindo a metodologia proposta pelo Projeto (SEBRAE, 1992, FUNDAÇÃO EMPREENDER, 2006). Por isso, torna-se relevante conhecer um pouco mais sobre este grupo de empresas para que os empreendedores tenham mais chances de obter sucesso na implantação de qualquer iniciativa neste tipo de empresas.

3. MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMES)

A empresa é o principal impulsionador do desenvolvimento sócio-econômico, pois ao investir no setor privado leva a maior geração de renda e criação de novos postos de trabalho. Por isso, segundo Keynes (1990), um plano que se propõe ao desenvolvimento sócio-econômico local através do ganho de vantagem competitiva, deverá se preocupar com o desenvolvimento das empresas instaladas em determinado território, ou incentivar a implantação de novas indústrias. No entanto não há consenso nos critérios de classificação das micro, pequenas e médias empresas, sendo que diferentes instituições definiram seus próprios parâmetros. Informações sobre número de empregados e faturamento, ou outras informações quantitativas, por si só não são suficientes para determinar o porte de uma empresa.

A utilização de dados qualitativos, como localização geográfica, mercado de inserção, ramo de atividade, entre outros, permitem uma determinação melhor da abrangência que uma unidade tem na economia de cada país ou região. Dentre as classificações encontradas na literatura, tem-se a da Organização Internacional do Trabalho (OIT), representada no Quadro 1, que leva em conta apenas o número de funcionários para determinar o tamanho das empresas. Variando de menos de 20 a 499 funcionários para serem consideradas micro, pequenas e médias empresas.

Quadro 1: Classificação do porte das empresas segundo a OIT

Porte	Nº de Funcionários
Muito Pequenas	Até 20
Pequenas	21 até 100
Médias	101 até 499
Grandes	Acima de 500

A classificação do porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, demonstrada no Quadro 2, revela que micro empresas tem faturamento até 1.200.000,00, pequenas variam de 1.200.000,00 a 10.500.000,00 e as médias empresas tem faturamento entre 10.500.000,00 e 60.000.000,00.

Quadro 2: Classificação do porte das empresas segundo o BNDES

Porte	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresas	Até R\$ 1.200.000
Pequenas	De R\$ 1.200.000 até R\$ 10.500.000
Médias	De R\$ 10.500.000 até R\$ 60.000.000
Grandes	Acima de R\$ 60.000.000

A legislação brasileira contempla a classificação das MPE através da Lei nº 7.256, de 27/11/1984, conhecida como o Estatuto da Microempresa e que buscou regulamentar o assunto para eventuais benefícios oficiais na esfera creditícia, fiscal, etc. A legislação previa que seria considerada micro a empresa cujo faturamento anual não ultrapassasse 10.000 ORTN, valor inferior a US\$ 40.000 na época. A última alteração dessa legislação ocorreu em 05/10/1999, com a Lei nº 9.841, que tratou do sistema jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, de crédito e de desenvolvimento empresarial, nos termos dos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. O Quadro 3 mostra que estes valores são atualmente até 244.000,00 para microempresas e 1.200.000,00 para pequenas empresas.

Quadro 3: Classificação do porte das empresas segundo a Lei nº 9.841

Porte	Faturamento Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244.000 até R\$ 1.200.000

O SEBRAE (1995) propõe uma classificação do porte de empresa baseado no número de empregados, diferenciado por ramo de atividade, conforme representado no Quadro 4. Na indústria esta classificação varia de até 19 funcionários para microempresas para mais de 500 para grandes empresas; ao passo que no setor de serviços estes números caem para até 9 para as micro e acima de 100 para as grandes empresas.

Segundo Cunha (2003), as MPMEs vêm assumindo papel de maior destaque desde o final dos anos 1970, com a transição do paradigma tecnológico-organizacional de um modelo industrial de produção em massa, que enaltece a rivalidade, para o modelo de economia do conhecimento que fortalece a produção flexível e a cooperação entre firmas, em paralelo a um processo contínuo de globalização econômico-financeira e produtiva.

Quadro 4: Classificação do porte das empresas segundo o SEBRAE (1995)

Porte	Nº de Funcionários
Indústria	
Microempresa	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 20 até 99
Média Empresa	De 100 até 499
Grande Empresa	Acima de 500
Comércio e Serviços	
Microempresa	Até 09
Empresa de Pequeno Porte	De 10 até 49
Média Empresa	De 50 até 99
Grande Empresa	Acima de 100

As MPMEs têm importância fundamental nas economias dos diversos países, tanto como promotoras de desenvolvimento regional e geração de emprego, quanto pela sua capacidade de inovação e flexibilidade frente às alterações do ambiente em que se inserem. Esta afirmação é consenso entre os diversos autores, variando apenas o aspecto que cada qual buscou ressaltar.

Segundo Batalha e Demori (1990), a importância das MPMEs no cenário mundial é incontestável. Em países avançados como EUA, Alemanha Ocidental, Japão, Reino Unido e outros, a presença das MPE serve como importante fator de desenvolvimento industrial e absorção de mão-de-obra. No caso de países subdesenvolvidos, como o Brasil, essa importância é ainda mais facilmente explicável. Para Villela (2000), o atual crescimento do emprego nas MPMEs é proveniente de dois movimentos econômicos: a descentralização e desintegração vertical das grandes empresas e a intensificação do processo de formação de comunidades de pequenos produtores, distritos industriais ou outras formas de aglomeração de pequenas empresas.

Por outro lado, Puga (2000, 56) ressalta a importância das MPMEs na capacidade de adaptação e inovação no sistema produtivo, quando diz que “em diversos setores as MPE produziram um volume maior de inovações do que as grandes empresas e provaram ser flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas”.

Shumacher, apud Soares (1994), indica “o papel relevante das empresas de pequeno porte na oferta de tecnologias apropriadas às realidades das comunidades onde são introduzidas”. Ele enfatiza o papel das tecnologias menos sofisticadas como instrumento de elevação da qualidade de vida da maior parte da população das comunidades onde são adotadas, em especial nos países menos desenvolvidos.

Segundo o IBGE (2006), 4.679.825 unidades legais ativas estavam registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) no Brasil, em 2001, com 32,5 milhões de pessoas ocupadas e uma massa salarial anual de R\$ 270 bilhões. Destes, as MPMEs representavam:

- 4,5 milhões de empresas (97% do total de empresas no País)
- 37 % dos empregos (assalariados)
- 48 % do pessoal ocupado (assalariados e proprietários)
- 22 % dos salários e outras remunerações
- 20% do PIB

Essas observações, longe de buscar realçar, de forma simplista, a importância das MPMEs, desconsiderando seus pontos fracos ou obliterando o papel das grandes empresas como motores do desenvolvimento econômico (80% do PIB em 2001), procura situá-las como peças imprescindíveis na geração de postos de trabalho (48% do pessoal ocupado em 2001).

Souza (1995, 65) ilustra esse pensamento, comparando o papel das MPMEs em uma economia como “pedregulhos de diferentes tamanhos, necessários para dar resistência ao concreto, não deixando espaços vazios”.

Segundo dados de uma pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2002), projeto criado pela London Business School (Inglaterra) e pela Babson School (EUA) e coordenado pelo Sebrae no Brasil, em 37 países em 2002, os quais representavam juntos quase 2/3 da população mundial, o Brasil figurava em sétimo lugar no ranking dos países com maior nível geral de empreendedorismo.

A taxa brasileira de atividade empreendedora total, que indica a proporção de empreendedores na população de 18 a 64 anos de idade, foi de 13,5%, estimando-se em 14,4 milhões o número de empreendedores no País, dos quais 42% eram mulheres.

Além disso, o Brasil apresentou a maior taxa de empreendedorismo por necessidade, 7,5% do total, enquanto a média foi inferior a 2%. Isto é, 55,4% dos que abriram um negócio próprio em 2002 o fizeram por dificuldade em encontrar trabalho (GEM, 2002).

Segundo o SEBRAE (1992), destaque sua importância as MPMEs têm, na maioria dos países em desenvolvimento, um alto índice de mortalidade, chegando em algumas regiões e em alguns setores a mais de 50% o percentual de empresas que encerram as atividades no primeiro ano de vida. Essa elevada mortalidade tem razões conhecidas pelos órgãos de apoio e fomento de todos os países como: gestão deficiente; falta de formação do empresário e de seus funcionários; uso de tecnologias defasadas; baixa qualidade dos produtos/serviços ofertados; e dificuldade para acessar linhas de crédito.

Além destes aspectos, o trabalho desenvolvido pelo SEBRAE (1992) mostra que a maioria dos pequenos empresários enfrenta as seguintes dificuldades:

- **não aprenderam a aprender**, ou seja, não conseguem extrair novos conhecimentos quando lêem uma revista, visitam uma feira, conversam com fornecedores, clientes ou mesmo concorrentes;
- estão **isolados** em suas empresas, não tendo interlocutores adequados para ajudá-los a raciocinar e desenvolver novas alternativas para a solução dos seus problemas;

- vêem os outros empresários concorrentes como "**inimigos pessoais**" e não como competidores de um mesmo segmento. Como consequência, não mantém nenhum relacionamento com eles, impedindo qualquer intercâmbio de experiências empresariais;
- no seu isolamento interno (na empresa) e externo, **desconfiam de todos**, inclusive das entidades que poderiam auxiliá-lo. Assim sendo, funcionários, clientes, fornecedores, bancos, entidades de apoio empresarial, entidades de classe e associativas, governo, etc., são vistos como "aproveitadores" dos seus pequenos recursos;
- definem seus problemas, necessidades e idéias de forma difusa e abstrata, criando obstáculos para uma análise adequada. Por esta razão, acreditam que a culpa de todas as suas dificuldades se encontrem **sempre fora da empresa**.

Por estas razões, as estratégias tradicionais de apoio às MPEs, baseadas na oferta de serviços e produtos para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos empresários, produzem um resultado parcial que não ajuda os empreendedores a dotarem estratégias de longo prazo.

A Figura 1 representa a solução tradicional oferecida às MPEs que é aumentar a oferta de produtos. Mas, isso nem sempre é possível porque essas empresas muitas vezes não têm pessoal capacitado para tal e nem têm capital para adquirir insumo para produzir mais. Sem contar os problemas de falta de perfil de muitos proprietários destes pequenos negócios. Isso, só para mencionar alguns dos entraves. Qualquer apoio externo para aumentar a demanda por produtos e serviços destas empresas seria bem vindo.



A solução proposta pelo Projeto Empreender, representada na Figura 2, como uma alternativa à solução tradicional, visa mobilizar as forças de auto-organização e ajuda para estimular, estruturar e organizar a demanda.



Para implementar essa proposta, uma boa solução seria a atuação em redes e aglomerados de empresas do mesmo segmento ou empresas complementares para dinamizar a produção e diminuir os custos. Atuar de forma associativa seria uma vantagem competitiva para essas empresas.

4. UMA SOLUÇÃO ESTRATÉGICA: ATUAÇÃO EM REDES E AGLOMERADOS

Com o intuito de permanecer no mercado, inúmeras MPEs vêm atuando de forma conjunta, buscando incrementar sua competitividade, em estruturas chamadas de “redes”. No Brasil esse processo vem ocorrendo gradualmente. Porém, para estimulá-lo, há necessidade da existência de mecanismos que incentivem a criação e manutenção das redes de MPE, em função da importância que essas empresas têm na geração de emprego e renda e como atores de desenvolvimento regional. Um exemplo é o Projeto Empreender, cuja base de sustentação é a formação e manutenção da coesão de redes de MPEs, a fim de garantir a sobrevivência e crescimento dessas firmas.

Etimologicamente, o termo *rede*, do latim *rete*, pode significar “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, etc, com aberturas regulares, fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido” (FERREIRA, 1999).

Ao analisarem o conceito de redes de empresas sob essa ótica, Loiola & Moura (*apud* CÂNDIDO, 2000, p. 29) apontam que os fios podem corresponder às

linhas ou relações entre os atores ou organizações, os quais representariam as malhas ou os nós. O homem, como ser social, estabelece ligações com seus pares, formando redes relacionais. As redes de empresas seriam variantes dessas relações sociais.

O termo rede ainda apresenta diversos outros significados, tais como “dispositivo feito de rede, utilizado em circos, ou pelo Corpo de Bombeiros, ou por qualquer outra instituição de salvamento, e cujo fim é amortecer o choque da queda de pessoas que se atiram ou caem de grandes alturas”, ou “o conjunto dos meios de comunicação ou de informação (telefone, telégrafo, televisão, etc), ou ainda “o conjunto de estabelecimentos, agências ou mesmo de indivíduos, pertencentes a organização que se destina a prestar determinado serviço”, etc (FERREIRA, 1999).

Alstynne (1997, p. 4) conceitua rede como “um padrão de relações sociais de um conjunto de pessoas, posições, grupos ou organizações”. As associações ou ligações feitas pelas organizações, com foco nas chamadas “redes flexíveis” atendidas pelo Projeto Empreender são consideradas neste estudo.

Para Bosworth & Rosenfeld (apud ZALESKI, 2000), uma rede envolve uma forma de comportamento associativo entre firmas, que as ajudam a expandir seus mercados, aumentam sua produtividade ou agregação de valores, estimula o aprendizado e melhora suas posições de mercado em longo prazo. No entanto, para Enright (apud CUNHA, 2003, p. 25), redes de negócios são constituídas por várias firmas que mantêm comunicação e interação, podem ter certo nível de interdependência, porém não necessitam operar numa mesma indústria ou estar geograficamente concentradas num mesmo espaço.

De acordo com Britto (2002), a rede de empresas pode ser referenciada a um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, que podem ser atribuídos tanto a externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como as economias de escala com a função de custos “subaditivos” que refletem a presença de efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda. Por outro lado, para Zaleski (2000, p. 68), “redes flexíveis são processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo”.

Da mesma forma, como não há consenso quanto à conceituação de redes de empresas, também não há na conceituação de aglomerados, nos quais as redes de empresas se inserem. Enright, apud Cunha (2003, p. 24-25), foi um dos autores que mais se preocupou com a imprecisão de conceitos existentes neste ramo científico e formulou as descrições a seguir, que aludem à concentração geográfica das firmas e a especialização produtiva ou a dedicação a determinadas indústrias, pontos em que distam do conceito de redes de empresas do mesmo autor, anteriormente apresentado.

Segundo Enright, apud CUNHA (2003, p. 24-25), *clusters* ou *aglomerados industriais* são conjuntos de indústrias interligadas através de relações “comprador e fornecedor” e por “fornecedor e comprador”, ou por tecnologia de propriedade comum, compradores comuns ou o mesmo canal de distribuição ou concentração

de trabalhadores. Este mesmo autor define *clusters* ou *aglomerados regionais* como a denominação que apresenta a maior amplitude para descrever a aglomeração geográfica de firmas e têm como pressupostos uma mesma localização geográfica e as empresas situarem-se próximas umas das outras. Enquanto que os *distritos industriais* correspondem à concentração geográfica de firmas envolvidas em processos de produção independentes, freqüentemente pertencentes à mesma indústria ou ao mesmo segmento industrial, as quais estão envolvidas com a comunidade local e delimitadas pela distância da viagem diária dos seus trabalhadores (apud CUNHA, 2003, p. 24-25). *Clusters* diferem dos aglomerados regionais, por aterem-se a um segmento industrial, enquanto que aqueles abrangem os inter-relacionamentos entre indústrias.

Porter (1999, 72) conceitua o aglomerado como uma “concentração geográfica e setorial de empresas e instituições que em sua interação geram capacidade de inovação e conhecimento especializado”. Ainda, coloca o aglomerado como campo fértil para o nascimento de redes de empresas quando diz que: “A teoria dos aglomerados atua como uma ponte entre a teoria das redes e a competição. O aglomerado é uma forma que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade física de empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a freqüência e o impacto das interações”.

Essa breve abordagem sobre os aglomerados objetiva mostrar sua forte vinculação com o espaço geográfico e localização, o que já não ocorre, necessariamente, com as redes flexíveis. Como existem vários conceitos de redes de empresas, os autores também classificaram-nas em diferentes tipos, partindo da abordagem de características diferenciadas.

4.1 Tipos de Redes de Empresas

a) Tipologia de Laumann, Galaskiewicz e Mardsen (1978)

Os autores propõem uma tipologia de redes relacionadas ao processo de formação, baseado na competição e na cooperação. Nas redes formadas pelo *modo competitivo*, independente do relacionamento estabelecido, “as empresas são encaradas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade nas suas operações”. Entretanto, nas redes formadas pelo *modo cooperativo*, “as empresas envolvidas têm seus objetivos particulares, mas entendem que o benefício será maior se buscarem alcançar juntas o objetivo coletivo da rede” (ZALESKI, 2000).

O *modo cooperativo* é ainda dividido em *cooperação contingente*, “onde as organizações atendem metas coletivas e particulares, buscando um equilíbrio entre elas” e *cooperação mandada*, “onde as empresas tem que interagir por força de lei” (ZALESKI, 2000).

b) Tipologia de Garofoli (1993)

O autor apresenta uma classificação para as redes quanto à definição das políticas de relacionamento (hierarquizadas ou não), considerando a dimensão espacial. Daí propõe a seguinte configuração:

- Redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas, onde uma firma lidera um conjunto de firmas dispersas;
- Redes hierarquizadas espacialmente centralizadas;
- Laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas; e
- Laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas.

c) Tipologia de Ernst (1994)

O autor aponta cinco tipos diferentes de redes, com base nas atividades econômicas:

- Redes de fornecedores, que envolve a sub-contratação e os acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;
- Redes de produtores, que abrange todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar sua lista de produtos, assim como sua cobertura geográfica;
- Redes de clientes, que são contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais;
- Redes de coalizões-padrão, que são formadas por potenciais definidores de padrões globais, com o objetivo de prender tantas empresas quanto possíveis a seu produto ou padrões de interface; e
- Redes de cooperação tecnológica, que tem o objetivo de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e permitir acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de pesquisa e desenvolvimento.

d) Tipologia de Casarotto e Pires (1999)

Os autores trazem o conceito de rede *topdown*, onde empresas médias e pequenas atuam em rede com uma grande empresa, que detém o *know how* da inovação tecnológica, a logística de aquisição e distribuição e o marketing. As empresas pequenas e médias proporcionariam à rede a flexibilidade e agilidade na produção. O que se torna um elemento muito bem visto pelo mercado, que espera qualidade e preços baixos. Os autores também apresentam o conceito de rede flexível, formada por pequenas e médias empresas, que atuam simetricamente, combinando o desempenho de grandes empresas com a flexibilidade e agilidade de decisões e produção das pequenas e médias.

A especialização flexível, que é uma das grandes vantagens competitivas dessas redes, significa, segundo Melo e Casarotto (2000, p. 3), “poder satisfazer rapidamente variações na demanda e também na qualidade” e é obtida, nas

pequenas empresas, “através da aglomeração e da grande divisão do trabalho inter-empresas”, ou seja, da atuação em conjunto. A indústria automobilística é um exemplo de Rede *Topdown*, conforme apresentado na figura abaixo.

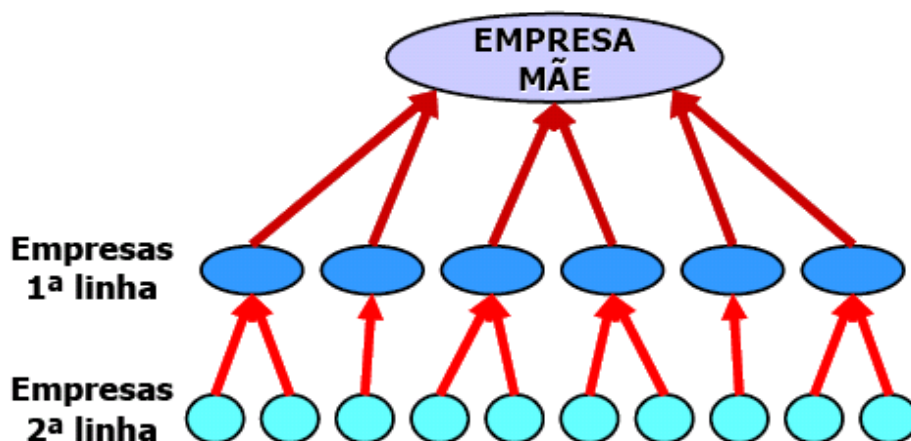


Figura 3: Aglomerado de empresas do setor automobilístico

A formação de blocos e a união entre os pequenos é uma tendência de mercado, não somente como forma de sobrevivência, mas também para ganhar consistência, alavancagem e principalmente crescimento. Vale acreditar, mesmo em um momento tão competitivo, pois onde existe crise, se encontram também as melhores oportunidades. Estas empresas, que representam quase 90% da empregabilidade no país, são cada vez mais massacradas pela falta de incentivo, altas taxas de impostos, dificuldades de financiamento sem acesso ao crédito, e outras políticas adotadas, que vem privilegiando quase sempre as grandes potências. Estas, por sua vez, se tornam cada vez mais fortes, e em diversos casos ditam as regras e controlam até o preço final de seus fornecedores, quando percebem que estes ainda não estão unidos, se aproveitando assim da fragilidade e da falta de atitude destas pequenas empresas, que infelizmente, ainda tem como paradigma o distanciamento entre seus parceiros do mesmo segmento, e são encarados como inimigos ou concorrentes.

Diante deste quadro, o que se observa é uma constante concorrência predatória entre as micros e pequenas empresas, que sem saída, começam a mergulhar seus preços, muitas vezes abaixo do custo, na esperança de que seus concorrentes não suportem, e aí, o que se pode observar, é a extinção de diversas empresas que não suportam por muito tempo esta terrível experiência em que nenhuma das partes sai ganhando.

5. COMO SER COMPETITIVA NESTE CONTEXTO?

O SEBRAE – SP realizou, no início desta década, uma pesquisa para subsidiar pequenos empresários na condução de seus empreendimentos. A

pesquisa foi intitulada: Como mobilizar os empresários das MPEs para que atinjam novos horizontes. Ou seja, o que é necessário para uma empresa ser competitiva? Embora muitos possam argumentar que estes dados já estejam obsoletos, na verdade eles podem servir de alerta para muitos pequenos e médios empresários que querem tornar seus negócios mais competitivos.

O Quadro 5 mostra que planejar e controlar os custos (88%), conquistar, manter ou recuperar clientes (83%), e tornar o negócio mais competitivo (80%) foram os pontos de maior destaque para melhorar a condução do negócio.

Quadro 5: Aspectos relevantes na condução do negócio

O que é mais importante na condução do negócio...	
Planejar e controlar os custos /despesas	88%
Conquistar, manter ou recuperar clientes	83%
Tornar seu negócio competitivo	80%
Melhorar a imagem de seu negócio	78%
Controlar fluxo de caixa	78%
Analisar lucratividade e margem de lucro	77%
Acompanhar a contabilidade do negócio	75%
Identificar as oportunidades de mercado	75%
Acompanhar a concorrência	75%
Definir preços e prazos de pagamento	73%

Fonte: SEBRAE – SP (2000)

O Quadro 6 revela que as empresas estão dispostas a participar de discussões com outras empresas (53%), participar de encontros com fornecedores e compradores (48%), receber orientação para desenvolver o plano de negócios (47%) e se associar com outros proprietários (41%) para melhorar o seu negócio.

Quadro 6: O que fazer para melhorar o negócio.

Para melhorar a condução do negócio, sua empresa está disposta a...	
Participar de discussões com outras empresas	53%
Participar de encontros com fornecedores e compradores	48%
Orientação para desenvolver plano de negócios	47%
Inscrição em banco de dados que aproxime clientes / fornecedores	42%
Ter acesso a soluções tecnológicas	41%
Se associar com outros proprietários	32%
Acessar informações sobre licitações / concorrências	32%
Participar de feiras e exposições do ramo	27%
Instalar-se em espaço conjunto com outras empresas	19%

Fonte: SEBRAE – SP (2000)

Quanto ao número de horas por semana que cada empresário estaria disposta a dispensar para se capacitar, obteve-se os seguintes resultados mais relevantes. Duas horas semanais 24%, 4 horas semanais 21% e 5 horas semanais 10%.

Quadro 7: Tempo semanal disponível para capacitação

Quanto tempo por semana estaria disposto a dedicar para se capacitar?			
1 hora	4%	7 horas	1%
2 horas	24%	8 horas	3%
3 horas	8%	9 horas	2%
4 horas	21%	10 horas	8%
5 horas	10%	11 a 20 horas	10%
6 horas	7%		

Fonte: SEBRAE – SP (2000)

O Quadro 8 mostra que as fontes de informação utilizadas pelos empreendedores para se atualizarem e obter informações para gerirem seus empreendimentos são: outras pessoas do ramo (52%), pesquisa de mercado (34%), conversas com amigos e parentes que tem negocio próprio (29%), e leitura de reportagens em revistas especializadas (27%).

Quadro 8: Fontes de informação utilizadas pelos empreendedores

Fontes de informação utilizadas pelos empreendedores...	
Pessoas do ramo	52%
Pesquisa	34%
Amigos / Parentes com negócio	29%
Revistas	27%
Jornal	24%
Internet	21%
Cursos, palestras, feiras	19%
Programas de Tv e rádio	18%
Contador	16%
Associações de	12%
Livros / manuais / cartilhas /	11%
Banco	8%
Entidades de apoio a	6%
Outro	3%
Nenhum	11%

Fonte: SEBRAE – SP (2000)

Este cenário revela que os próprios empreendedores acreditam que se associar com outros empreendedores, participar de discussões com outros empresários, participar de encontros com fornecedores e compradores, e receber orientação para desenvolver o plano de negócios são formas de melhorar o seu negócio. O que corrobora com as sugestões de estudiosos do tema, pois a atuação em redes tem se mostrado uma solução plausível para as micro, pequenas e médias empresas que buscam atuar no mercado de modo a mobilizar forças de auto-organização e autogestão (Casarotto e Pires, 1999 e Ernst, 1994).

A metodologia proposta pelo Projeto Empreender pode ser implementada pelas micro e pequenas empresas de modo cooperativo com vistas a atuarem de forma integrada para aumentar a oferta de produtos. Isso representa uma mudança de atitude dos empreendedores, pois os mesmos se mostraram dispostos a melhorar suas habilidades para atuarem de forma mais eficaz e competitiva ao se disporem a dedicar no mínimo 2 horas semanais para se capacitarem. Além disso, planejar e controlar os custos, conquistar, manter ou recuperar clientes, e tornar o negócio competitivo também são formas de se melhorar o negócio. Consequentemente, a valorização das práticas associativas e o desenvolvimento da cultura empreendedora se apresentam como atitude relevante para as MPMEs.

6. CONCLUSÃO

Os empreendedores que optam pela mudança comportamental, através da quebra de paradigma, e migraram para o trabalho em rede ou outra forma de associativismo gozam hoje de uma situação privilegiada em relação aos seus concorrentes que, além de não aceitarem a mudança, ainda encaram como inimigos todos os que atuam no mesmo segmento.

O crescimento dos empreendedores e das empresas que trabalham em uma cultura associativista em relação à geração de emprego, ampliação de mercado, melhorias nas margens de lucro e aumento no faturamento representa um movimento que ajudará no crescimento da economia do país através do desenvolvimento do comércio, indústria, e prestação de serviço. Pois, as micro, pequenas e médias empresas no Brasil são responsáveis por mais de 90% da empregabilidade, sendo assim acredita-se que o Programa Empreender e outros programas que tenham a mesma cultura associativista, já estão sendo vistos, não somente como salvação para essas empresas, mas também uma maneira de se vislumbrar um futuro de crescimento, com concorrência leal, em igualdade de condições, e paridade na qualidade ofertada.

A metodologia proposta pelo Projeto Empreender, que afirma que as empresas devem atuar em redes, pode ser implementado pelas micro, pequenas e médias empresas de modo cooperativo com vistas a atuarem de forma integrada para que elas possam aumentar a oferta de produtos. Isso representa uma mudança de atitude dos empreendedores, pois os mesmos se mostraram dispostos a se envolverem em cursos de capacitação, a participarem de discussão com outros empresários, e várias outras atividades que permitem melhorar suas

habilidades para atuarem em redes e outros aglomerados de forma mais eficiente e competitiva.

Observa-se entre os grupos, que o isolamento, tira toda e qualquer condição de avanço tecnológico, treinamento de funcionários, redução significativa de custos, troca de experiências e outras atitudes praticadas pelos empreendedores de sucesso. O caminhar juntos, já demonstrou a esses grupos que, a dificuldade não está em ser pequeno, a dificuldade é estar sozinho.

O caminhar juntos, já demonstrou a esses grupos que, a dificuldade não está em ser pequeno, a dificuldade é estar sozinho. O SEBRAE, Fundação Empreender, prefeituras e instituições de ensino podem contribuir para a disseminação dos princípios do associativismo junto a esses empreendedores.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a atuação dessas empresas em redes e aglomerados é uma boa estratégia de desenvolvimento do setor e pode evitar que muitas dessas empresas venham a morrer no curto e médio prazo. No entanto, sugere-se que outros estudos práticos sejam realizados juntos aos micro, pequenos e médios empreendedores para avaliar como eles têm atuado de forma prática para aplicar os princípios do associativismo em suas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALSTYNE, V. M. **The state of network organization: a survey in three frameworks.** 1999.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 1990.

BRITTO, J. **Características estruturais e *modus operandi* das redes de firmas em condições de adversidade tecnológica.** Tese (Doutorado em Economia). UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.

CÂNDIDO, G. A. Os conceitos de redes e as relações inter-organizacionais: um estudo exploratório. **Anais do ENAMPAD 2000/CD- ROM.** Florianópolis, 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Fórum catarinense de desenvolvimento e o desenvolvimento local.** Florianópolis: BRDE, 2000.

CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização.** Florianópolis: Edeme, 2003.

DOLABELA, Fernando **O Segredo de Luiza.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor.** São Paulo: Editores Associados, 1999^a.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FUNDAÇÃO EMPREENDER. **Projeto Empreender**. Disponível em: <http://www.fe.org.br>. Acesso em 14/04/06

IBGE. Diretório de Pesquisas. **Central Cadastro de Empresas - 2001**. Disponível em: <http://www.ibge.com.br>. Acesso em 14/04/06

LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARDSEN, P. V. Community structure as interorganizational linkages. **Annual Review of Sociology**, v. 4, 1978.

MELO, A.A.; CASAROTTO FILHO, N. **Cluster e a importância das pequenas e médias empresas: a variante italiana**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. Cluster e competitividade. **HSM Management**, n. 15, p. 100- 110, 1999.

PUGA, F. P. **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Textos para discussão. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

SEBRAE. **Como mobilizar os empresários das MPE para que atinjam novos horizontes**. Brasília - DF, 2000.

SEBRAE. **Projeto Empreender** – Brasília, 1992.

SEBRAE. **Micro, pequenas e médias empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 14/04/06

SOARES, M. M. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte**. Brasília, SEBRAE, 1994.

SOUZA, M. C. de A. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília, Editora SEBRAE, 1995.

VILLELA, A. **As micro, pequenas e médias empresas**. Textos para discussão, nº 17. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

ZALESKI, J. N. **Formação e desenvolvimento de Redes Flexíveis no contexto do progresso regional**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.