Carlos Alberto Vicente da Silva

**REDES DE COOPERAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA
NO SETOR METALÚRGICO DE SERTÃOZINHO - SP**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos
2004

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

S586r Silva, Carlos Alberto Vicente da
Redes de cooperação de micro e pequenas empresas : um
estudo das atividades logísticas no setor metalúrgico de
Sertãozinho-SP / Carlos Alberto Vicente da Silva. -- São
Carlos, 2004.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São
Carlos-Universidade de São Paulo, 2004.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Redes de cooperação. 2. Microempresa. 3. Pequena
empresa. 4. Logística. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: **CARLOS ALBERTO VICENTE DA SILVA**

Dissertação defendida e julgada em 14-05-2004 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Prof. Dr. **MARCEL ANDREOTTI MUSETTI**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Prof. Dr. **PAULO SÉRGIO MIRANDA MENDONÇA**
(Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS)

Aprovado

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Profa. Titular **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

**A Deus,
que nos ilumina e ampara,
pela presença constante em nossas vidas.**

Dedico este trabalho
aos meus pais, Fausto e Luzinete,
pela educação alicerçada em valores éticos e morais.

À minha esposa Maria Augusta,
pelo apoio incondicional
e sábios conselhos.

Às minhas filhas,
Maria Clara
e Ana Claudia,
pelas alegrias que elas vêm me proporcionando.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Edmundo,
pela excelente orientação
e pela amizade e apoio em todas as etapas deste trabalho.

Ao Prof. Marcel e ao Prof. Paulo Miranda, membros da comissão julgadora,
pelas valiosas sugestões que contribuíram para o aprimoramento desta dissertação.

Aos professores do programa de pós-graduação da EESC-USP,
cujas disciplinas tive oportunidade de cursar
das quais assimilei conhecimentos essenciais para a condução desta pesquisa.

A todos os funcionários do Departamento de Engenharia de Produção
e da Biblioteca Central da EESC-USP,
pela colaboração nas diferentes etapas e atividades desta dissertação.

Aos amigos do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE)
e das disciplinas cursadas na pós-graduação,
pela alegria do convívio e pela troca de experiências.

Aos empresários que participaram da pesquisa,
pelas opiniões que foram essenciais para se atingir os objetivos propostos.

RESUMO

SILVA, C. A. V. (2004). *Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho/SP*. 199p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

Este trabalho tem por objetivo investigar os fatores essenciais para a cooperação entre micro e pequenas empresas em atividades logísticas. Apresenta uma revisão bibliográfica das características das pequenas empresas e suas possíveis formas de compartilhamento, com destaque para as atividades de logística, o que permite definir as variáveis de pesquisa. Para o trabalho de campo foram convidadas todas as empresas do porte micro e pequeno, instaladas na cidade de Sertãozinho/SP, que executam atividades do setor metalúrgico de máquinas e equipamentos, e, entre elas, foram selecionadas as 22 indústrias pesquisadas. A pesquisa de campo inicia com uma investigação exploratória dos dados gerais das empresas, prossegue com uma pesquisa descritiva sobre a opinião dos empresários quanto aos aspectos que podem influenciar a cooperação a fim de identificar quais as atividades logísticas que estariam dispostos a compartilhar, e encerra com a interpretação e análise dos dados coletados. Na avaliação final verifica-se o reconhecimento do potencial da logística como possível geradora de formas de compartilhamento – particularmente na hipótese de criação de redes de cooperação – proporcionando subsídios para a formulação de políticas de desenvolvimento da localidade estudada.

Palavras-chave: redes de cooperação, microempresa, pequena empresa, logística.

ABSTRACT

SILVA, C. A. V. (2004). *Cooperation nets of small companies: a study of the logistics activities in the metallurgic section of Sertãozinho/SP*. 199p. M.Sc. Dissertation – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

This paper aims is to investigate the key factors for cooperation among small companies in executing logistics activities. It accomplishes a bibliographical revision of the small company characteristics and its possible cooperation forms, with prominence to the logistics activities, and this revision enables the research variables definition. For the fieldwork, all the small companies belonging to the metallurgic section of Sertãozinho/SP were invited, and, among them, the 22 industries studied were selected. The fieldwork begins with an exploratory investigation of the companies' general data. Then, it does a descriptive research on the businesspeople's opinion about the aspects that compete for the cooperation – with the purpose of identify which logistics activities they would be willing to share. Finally, it concludes with an interpretation and analysis of the collected data. On a final evaluation, the logistics potential in providing possible cooperation ways is recognized. As well as in providing pre-requisites for the formulation of development politics on the studied place, in particular on the hypothesis of creating cooperation nets.

Keywords: cooperation nets, small business, small company, logistics

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas e estrutura do trabalho	28
Figura 2 – Fatores que influenciam no processo empreendedor	37
Figura 3 – O processo empreendedor	37
Figura 4 – Produção total das pequenas empresas norte-americanas comparadas à das maiores economias do mundo e ao PIB brasileiro (ano de 1994)	41
Figura 5 – Categorias de inter-relações tangíveis	50
Figura 6 – Combinação de estratégias e políticas	54
Figura 7 – Integração logística	70
Figura 8 – A logística e a vantagem competitiva	71
Figura 9 – Integração da cadeia logística	75
Figura 10 – Modelo do processo de parcerias	76
Figura 11 – Possíveis atividades em uma cadeia de suprimentos na empresa	81
Figura 12 – Máquinas e equipamentos de uso geral no Estado de São Paulo	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Médias obtidas quanto à existência das características nas empresas entrevistadas	121
Gráfico 2 – Médias obtidas quanto à facilidade que as características podem proporcionar em uma cooperação	121
Gráfico 3 – Médias obtidas quanto à opinião sobre o perfil empreendedor	123
Gráfico 4 – Médias obtidas quanto à ocorrência das formas de compartilhamento ...	124
Gráfico 5 – Médias obtidas quanto à importância das formas de compartilhamento .	124
Gráfico 6 – Médias obtidas quanto à ocorrência da atividade entre empresas similares	125
Gráfico 7 – Médias obtidas quanto à disposição em compartilhar a atividade logística	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Classificação de MPE de acordo com o número de empregados	31
Quadro 2 – Classificação de MPE industrial de acordo com o faturamento bruto anual	32
Quadro 3 – Dez exigências fundamentais para administrar uma pequena empresa ...	33
Quadro 4 – Dez dicas de gestão flexível	34
Quadro 5 – Especificidades das pequenas e médias empresas	43
Quadro 6 – Características comuns das pequenas empresas	44
Quadro 7 – Características comuns e número de abordagens	45
Quadro 8 – A economia em transformação	48
Quadro 9 – Possíveis formas de compartilhamento motivadoras de cooperação	57
Quadro 10 – Metodologia do Projeto Pólo – Etapas	59
Quadro 11 – Metodologia do Projeto Pólo – Fases	60
Quadro 12 – Comparações entre compra convencional e a co-produção	73
Quadro 13 – Evolução do conceito de logística – Fases	74
Quadro 14 – Pesquisa sobre gestão estratégica dos canais de distribuição	78
Quadro 15 – Papel da logística na empresa	79
Quadro 16 – Distribuição das atividades logísticas	82
Quadro 17 – Possíveis atividades logísticas motivadoras de cooperação	83
Quadro 18 – Correlação entre tabelas e gráficos do Capítulo 6 e as tabelas do Apêndice C	120
Quadro 19 – Significado e correlação das médias com as alternativas	120
Quadro 20 – Outras características e formas de compartilhamento	130
Quadro 21 – Pólos empresariais implantados no interior do Estado de São Paulo ...	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos estabelecimentos da indústria no Brasil	61
Tabela 2 – Distribuição dos estabelecimentos da indústria no Estado de São Paulo .	62
Tabela 3 – Situação das empresas da Incubadora de Sertãozinho/SP	92
Tabela 4 – Indústrias do setor metalúrgico cadastradas no Ceise	93
Tabela 5 – Empresas contactadas e convidadas a participar da pesquisa	101
Tabela 6 – Empresas convidadas e selecionadas para a pesquisa de dados gerais	102
Tabela 7 – Empresas pesquisadas e analisadas	103
Tabela 8 – Porte das empresas de acordo com o número de empregados	103
Tabela 9 – Faturamento bruto anual das empresas pesquisadas	104
Tabela 10 – Setor de atuação das empresas	104
Tabela 11 – Tempo de funcionamento das empresas (em anos de atividade)	105
Tabela 12 – Propriedade do prédio da fábrica e área construída	105
Tabela 13 – Estrutura do capital (próprio / empréstimo bancário, em %)	105
Tabela 14 – Perfil do dirigente – propriedade da empresa e função que exerce	106
Tabela 15 – Perfil do dirigente – tempo na função (anos)	106
Tabela 16 – Número de proprietários	107
Tabela 17 – Participação societária e parentesco entre os proprietários	107
Tabela 18 – Profissão anterior dos sócios	108
Tabela 19 – Motivação para abertura da empresa	108
Tabela 20 – Empresas com cargos de chefia além do proprietário	109
Tabela 21 – Empresas com cargos de chefia e atividades dos empregados	109
Tabela 22 – Grau de escolaridade e treinamento do pessoal, por empresa	110
Tabela 23 – Periodicidade de treinamento do pessoal	110
Tabela 24 – Número de produtos, formas de produção e serviços associados ao produto	110
Tabela 25 – Situação dos equipamentos e da produção	111
Tabela 26 – Estratégias adotadas	111
Tabela 27 – Porte e localização dos principais concorrentes	112
Tabela 28 – Competitividade e posição das empresas pesquisadas no mercado	112
Tabela 29 – Qualidade dos produtos da concorrência	113
Tabela 30 – Preços da concorrência	113
Tabela 31 – Serviços associados aos produtos da concorrência	113
Tabela 32 – Localização e setor de atuação dos principais clientes	114

Tabela 33 – Localização e porte dos principais clientes	114
Tabela 34 – Localização e porte dos principais fornecedores	115
Tabela 35 – Competitividade entre os fornecedores	115
Tabela 36 – Filiação à entidade de classe e assistência de órgão de apoio	115
Tabela 37 – Compartilhamento de informações entre as empresas pesquisadas	116
Tabela 38 – Uso do termo logística e utilização de produtos em estoque	116
Tabela 39 – Importância e disposição para conversar sobre cooperação	117
Tabela 40 – Atividades de logística executadas	118
Tabela 41 – Disposição em compartilhar atividades logísticas	119
Tabela 42 – Ordem de importância das características	122
Tabela 43 – Opinião sobre a importância dos tipos de “perfil empreendedor”	123
Tabela 44 – Ordem de importância das formas de compartilhamento	124
Tabela 45 – Ordem de importância das atividades logísticas	126
Tabela 46 – Existência da característica competitividade	178
Tabela 47 – Facilidade da competitividade para a cooperação	179
Tabela 48 – Existência da característica cooperação	179
Tabela 49 – Facilidade da cooperação para a cooperação entre empresas	179
Tabela 50 – Existência da característica diversidade	179
Tabela 51 – Facilidade da diversidade para a cooperação	180
Tabela 52 – Existência da característica empreendedorismo	180
Tabela 53 – Facilidade do empreendedorismo para a cooperação	180
Tabela 54 – Existência da característica estrutura simples	180
Tabela 55 – Facilidade da estrutura simples para a cooperação	181
Tabela 56 – Existência da característica flexibilidade	181
Tabela 57 – Facilidade da flexibilidade para a cooperação	181
Tabela 58 – Existência da característica inovação	181
Tabela 59 – Facilidade da inovação para a cooperação	182
Tabela 60 – Ordem de importância das características para as ME	182
Tabela 61 – Ordem de importância das características para as EPP	182
Tabela 62 – Ordem de importância das características para as ME e EPP	183
Tabela 63 – Ordem de importância das características para uma rede de ME	183
Tabela 64 – Ordem de importância das características para uma rede de EPP	183
Tabela 65 – Ordem de importância das características para uma rede de ME e EPP	184
Tabela 66 – Opinião sobre o perfil empreendedor – técnico	184
Tabela 67 – Opinião sobre o perfil empreendedor – administrativo	184

Tabela 68 – Ocorrência da contratação e treinamento de pessoal	185
Tabela 69 – Importância da contratação e treinamento de pessoal	185
Tabela 70 – Ocorrência do desenvolvimento compartilhamento de tecnologia	185
Tabela 71 – Importância do desenvolvimento compartilhamento de tecnologia	186
Tabela 72 – Ocorrência do compartilhamento de escritórios de vendas	186
Tabela 73 – Importância do compartilhamento de escritórios de vendas	186
Tabela 74 – Ocorrência da fabricação de peças idênticas para produtos diferentes ...	186
Tabela 75 – Importância da fabricação de peças idênticas para produtos diferentes	187
Tabela 76 – Ocorrência de instalações compartilhadas	187
Tabela 77 – Importância de compartilhar instalações	187
Tabela 78 – Ocorrência do compartilhamento de publicidade / promoção	187
Tabela 79 – Importância do compartilhamento de publicidade / promoção	188
Tabela 80 – Ocorrência de redes de serviços compartilhadas	188
Tabela 81 – Importância de compartilhar redes de serviços	188
Tabela 82 – Ordem de importância das formas de compartilhamento para as ME	189
Tabela 83 – Ordem de importância das formas de compartilhamento para as EPP ...	189
Tabela 84 – Ordem de importância das formas de compartilhamento para as ME e EPP	189
Tabela 85 – Ocorrência de compartilhamento na armazenagem	190
Tabela 86 – Disposição em compartilhar a armazenagem	190
Tabela 87 – Ocorrência de compartilhamento de embalagem protetora	190
Tabela 88 – Disposição em compartilhar a embalagem protetora	191
Tabela 89 – Ocorrência de compartilhamento na manutenção de estoques	191
Tabela 90 – Disposição em compartilhar a manutenção de estoques	191
Tabela 91 – Ocorrência de compartilhamento na manutenção de informações	191
Tabela 92 – Disposição em compartilhar a manutenção de informações	192
Tabela 93 – Ocorrência de compartilhamento no manuseio de materiais	192
Tabela 94 – Disposição em compartilhar o manuseio de materiais	192
Tabela 95 – Ocorrência de compartilhamento na obtenção de suprimentos	192
Tabela 96 – Disposição em compartilhar a obtenção de suprimentos	193
Tabela 97 – Ocorrência de compartilhamento na programação de produtos	193
Tabela 98 – Disposição em compartilhar a programação de produtos	193
Tabela 99 – Ocorrência de compartilhamento nos transportes	193
Tabela 100 – Disposição em compartilhar os transportes	194
Tabela 101 – Ordem de importância das atividades logísticas nas ME	194
Tabela 102 – Ordem de importância das atividades logísticas nas EPP	194
Tabela 103 – Ordem de importância das atividades logísticas nas ME e EPP	195

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	- Associação Comercial e Industrial de Sertãozinho
Adm.	- Administração
APLs	- Arranjos Produtivos Locais
BACEN	- Banco Central do Brasil
BCG	- Boston Consulting Group
CAGED	- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEE	- Cadastro de Estabelecimentos Empregadores
CEI/MTE	- Cadastro Específico do INSS/MTE
CEISE	- Centro das Indústrias de Sertãozinho
CEL	- Centro de Estudos em Logística
CETEB	- Centro de Ensino Tecnológico de Brasília
CLM	- Council of Logistics Management
CNAE	- Classificação Nacional de Atividade Econômica
CNPJ	- Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CODEFAT	- Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador
EESC	- Escola de Engenharia de São Carlos
EGP	- Empresa de Grande Porte
EMP	- Empresa de Médio Porte
EPP	- Empresa de Pequeno Porte
EUA	- Estados Unidos da América
FAPESP	- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FAT	- Fundo de Amparo ao Trabalhador
FEA	- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FIA	- Fundação Instituto de Administração
GEOPE	- Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
INSS	- Instituto Nacional do Seguro Social
JIT	- Just in time
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME	- Microempresa
MF	- Ministério da Fazenda

MPE	- Micro e Pequena Empresa
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
ND	- Não Declarado
PE	- Pequena Empresa
PIB	- Produto Interno Bruto
PME	- Pequena e Média Empresa
PNB	- Produto Nacional Bruto
QL	- Quociente de Localização
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
SAEG	- Sistema de Acompanhamento Estatístico e Gerencial do Seguro Desemprego
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFIT	- Sistema Federal de Inspeção do Trabalho
SIMPLES	- Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
SRF	- Secretaria da Receita Federal
UCPel	- Universidade Católica de Pelotas
UEN	- Unidade Estratégica de Negócio
UFRJ	- Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	- Universidade de São Paulo
Virtec	- Organização Virtual de Tecnologia

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Delimitação do tema	20
1.2 Formulação do problema	22
1.3 Declaração de objetivos	24
1.4 Relevância do tema e da pesquisa	24
1.5 Estrutura do texto	26
2 MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE	29
2.1 Introdução	29
2.2 Classificação das empresas	30
2.2.1 Classificação segundo o Sebrae	31
2.2.2 Classificação segundo a legislação	31
2.3 A gestão empreendedora	32
2.4 Características das empresas de pequeno porte	38
2.5 Conclusão sobre microempresa e empresa de pequeno porte	45
3 REDES DE COOPERAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	47
3.1 Introdução	47
3.2 As redes de cooperação	49
3.3 Requisitos de cooperação em uma rede de empresas	56
3.4 Conclusão sobre redes de cooperação de micro e pequenas empresas	64
4 LOGÍSTICA	67
4.1 Introdução	67
4.2 Logística empresarial	68
4.2.1 Consolidação da atividade e do conceito de logística	69
4.2.2 Logística, estratégia e vantagem competitiva	70
4.3 Logística e cooperação	72
4.3.1 Arranjos cooperativos em canais de distribuição	77
4.4 Requisitos de cooperação em atividades logísticas	79
4.5 Conclusão sobre logística	84

5 TRABALHO DE CAMPO	87
5.1 Caracterização do Município de Sertãozinho – a vocação agroindustrial e a expansão do setor metalmeccânico	87
5.1.1 A atividade “máquinas e equipamentos de uso geral” em Sertãozinho	88
5.1.2 A existência de especialização econômica em Sertãozinho	90
5.1.3 A Incubadora de Empresas de Sertãozinho	91
5.2 O processo de escolha das empresas a serem pesquisadas	92
5.3 Metodologia	93
5.3.1 Caracterização da pesquisa	94
5.3.2 Questões de pesquisa	95
5.3.3 Variáveis de pesquisa	95
5.3.4 Técnica de coleta de dados	99
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	101
6.1 Dados gerais das empresas	103
6.1.1 Estrutura das empresas	104
6.1.2 Perfil dos dirigentes	106
6.1.3 Organização interna	108
6.1.4 Ambiente empresarial	111
6.1.5 Logística	116
6.2 Potencial de formação de uma rede de cooperação	119
6.2.1 Características das empresas	120
6.2.2 Formas de compartilhamento gerais	123
6.2.3 Formas de compartilhamento das atividades logísticas	125
6.3 Análise dos resultados	126
6.3.1 Análise dos dados gerais das empresas	127
6.3.2 Análise do potencial de cooperação	128
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
APÊNDICE A – ROTEIRO DO TRABALHO DE CAMPO	147
APÊNDICE B – REDES DE COOPERAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO	165
APÊNDICE C – TABELAS	178
ANEXO A – INTER-RELAÇÕES TANGÍVEIS	196

1 INTRODUÇÃO

A globalização vem trazendo profundas mudanças na prática da administração, e as organizações que acompanham essas mudanças conseguem sobreviver no competitivo mercado mundial. Assim é que a conquista de novos mercados e os esforços para a redução de custos têm aumentado a competição dentro e fora das fronteiras nacionais onde as empresas procuram obter vantagem sobre os concorrentes. Observa-se também que parcela considerável das empresas multinacionais opera mundialmente sem referências à fronteiras nacionais e, ao escolher uma estratégia de globalização, levam em consideração a padronização do projeto do produto e da estratégia de promoção para permitir a aceitação mundial. Da mesma forma, pequenas empresas que não operam em escala global acabam tomando importantes decisões estratégicas baseadas em considerações internacionais para atender seus clientes no mercado globalizado (DAFT, 1999a; ROBBINS, 2000).

Outra tendência da administração pode ser observada no processo de reestruturação das grandes empresas. Se o modelo final for uma estrutura altamente descentralizada e extremamente flexível, deverá apresentar benefícios potenciais para a organização como o aumento da eficiência, a obtenção de lucros no mercado de ações e maior motivação entre os administradores; por outro lado, também poderá identificar prejuízos como a perda de bons funcionários e o medo de perder o emprego por parte dos demais integrantes da organização (BATEMAN e SNELL, 1998; CASTELLS, 1999).

Uma das formas de reestruturação pode ser observada nas fusões empresariais onde duas ou mais empresas formam uma única corporação por meio de um acordo mútuo. Um dos motivos que levam a uma fusão é a necessidade de sobrevivência, outro é o uso de novas tecnologias que possibilitam oferecer aos clientes um conjunto completo de produtos e serviços.

De qualquer forma, é um processo difícil, caro e baseado em estratégias que valorizam a força e a competitividade, cujos resultados são alcançados a longo prazo. Normalmente impulsionada pela concorrência global, que é abastecida por informações de mercados locais, a estratégia de reestruturação deve considerar um cenário de constantes mudanças e alta diversidade. Esse cenário internacional facilita a união de pequenas e médias empresas, formando redes capazes de inovar e adaptar-se constantemente ao mercado (BATEMAN e SNELL, 1998; CASTELLS, 1999).

A terceirização – *terceirizar significa que empresas aumentam sua capacidade de produção sem terem que investir em si mesmas* (THUROW, 1997, p.246) – é um procedimento muito utilizado por grandes corporações que pode ser explorado por empresas de diferentes portes e atividades. Na abordagem sobre a administração da produção e as estratégias de operações, Gaither e Frazier (2001) observam que uma crescente tendência entre as organizações de classe mundial é a confiança em provedores independentes de administração da logística, o que as libera para se dedicarem mais às suas competências essenciais, terceirizando funções como o armazenamento e a distribuição.

Uma das conseqüências visíveis das tendências abordadas é a reemergência das pequenas e médias empresas. Daft (1999a) considera que o impacto das empresas de “espírito empreendedor” na economia norte-americana pode ser observado na ocorrência de aproximadamente 700.000 fusões de empresas nos Estados Unidos da América (EUA) a cada ano. Aquele país conta com cerca de 21,3 milhões de empresas, e, dessas, apenas 14.000 empregam mais de 500 pessoas. Outra constatação do autor é que muitos “novos” empreendedores são oriundos de organizações que passaram por mudanças ou processos de reestruturação e decidiram criar novos negócios em áreas como prestação de serviços a outras empresas de produção ou serviços.

1.1 Delimitação do tema

No ambiente de rápido crescimento e mudanças de alcance mundial os sistemas de produção e organizações mais flexíveis ganham destaque, uma vez

que atendem às variações do mercado e incorporam as inovações tecnológicas com mais rapidez. As pequenas empresas estão atentas para essas tendências e vêm experimentando formas de relações intra e interempresas, o que permite observar a formação e o desenvolvimento de redes em regiões industrializadas, como Itália, Japão e Alemanha, bem como em países emergentes, como é o caso do Brasil, onde as pequenas e médias adotam modelos de cooperação e alianças estratégicas que as mantêm competitivas com as grandes (AMATO NETO, 2000).

As pequenas empresas têm dificuldades na adoção de processos estratégicos que permitem competir isoladamente no ambiente de mercado globalizado. Como não comportam o custo financeiro de um crescimento ágil, ou de uma fusão ou de outras formas de reestruturação, competem-lhes o papel de fornecedoras de empresas maiores, a atuação em nichos de mercado em que o grande capital não se sente atraído a competir, ou a participação em redes de pequenas empresas, procurando alcançar uma vantagem competitiva de destaque no mercado. Dessa forma, a adoção da cooperação mostra que as empresas têm condições de permanecer pequenas e serem competitivas, sem perder suas características básicas (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999).

Ao abordar as estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços, Christopher (1997) considera que a procura de uma vantagem competitiva sustentável ou de uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, tem se tornado a preocupação de todo administrador alerta para a realidade do mercado. A superioridade conquistada por empresas bem-sucedidas ocorre por terem obtido vantagem pela alta produtividade, ou vantagem de valor, ou uma combinação das duas. A vantagem de produtividade possibilita baixar os custos, e a vantagem de valor agrega ao produto ou serviço um diferencial que os torna mais atrativos em relação aos dos concorrentes.

Por outro lado, é interessante considerar o local onde as empresas estão instaladas, uma vez que a soma das aptidões da população e as necessidades regionais, normalmente, desenvolvem vocações locais que concorrem para a especialização na produção industrial de bens que oferecem vantagem econômica. O atendimento dessas vocações locais pode criar lacunas de tempo e

distância entre a posição da matéria-prima e a da produção, e entre a posição da produção e a do consumo, o que pode concorrer para a necessidade de cooperação entre as empresas.

No que concerne ao desenvolvimento e implementação de parcerias com prestadores de serviço, Wanke (2000) alerta que são relações comerciais caras e de complexa operacionalização. Por outro lado, Bowersox e Closs (2001) consideram que os melhores relacionamentos organizacionais são parcerias que costumam satisfazer a determinados critérios e aponta oito fatores para o sucesso: a excelência individual, a importância, a interdependência, o investimento, a informação, a integração, a institucionalização e a integridade.

Quanto a alianças e terceirização, Ballou (2001) apresenta como benefícios gerais para as empresas: a redução de custos e diminuição do capital exigido, o acesso à tecnologia e às habilidades gerenciais, a melhoria do serviço ao cliente, a obtenção de vantagem competitiva, o aumento do acesso a informações para planejamento, e a redução de riscos e incertezas.

Nesse contexto, a avaliação do potencial de um grupo de empresas se constituir em rede de cooperação é o direcionador dos trabalhos dessa pesquisa entre micro e pequenas empresas.

Assim sendo, o tema de pesquisa desenvolvido está caracterizado como “redes de cooperação de micro e pequenas empresas”.

1.2 Formulação do problema

A importância das empresas de pequeno porte na economia brasileira caracteriza-se por uma série de fatores, entre eles a criação de empregos e a capacidade de adaptação às necessidades do mercado com agilidade e flexibilidade. Apesar de estarem mais aptas a atender a mudanças de mercado e se ajustar a ambientes de incerteza, essas empresas têm outros aspectos comportamentais que as distinguem das grandes organizações, como a aversão a risco e a reduzida capacidade para arregimentar recursos visando atender objetivos específicos, o que concorre para a adoção da cooperação

interempresarial como uma alternativa de comportamento organizacional (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

A partir dos anos de 1970, alguns países incentivaram a criação de distritos industriais e de redes de empresas que concorreram para o aprimoramento da estrutura organizacional e do processo produtivo das pequenas e médias empresas, proporcionando novos vínculos com o entorno socioeconômico em que foram instaladas (AMATO NETO, 2000).

No que se refere à atividade logística, a literatura disponível sobre estudos e pesquisas na área está direcionada para as operações desenvolvidas por grandes empresas industriais ou de serviços que executam atividades econômicas em larga escala e em operações globais.

A inexistência de registros de cooperação em atividades logísticas entre micro e pequenas empresas provoca alguns questionamentos, tais como: quais são os óbices que impedem essa parceria? estão relacionados às características e às situações peculiares das micro e pequenas empresas? referem-se às dificuldades da própria atividade logística? das experiências e estudos disponíveis sobre operações logísticas globais de grandes organizações o que pode ser adaptado para empresas menores?

Para adaptar essas experiências, estudos e pesquisas a um grupo específico de empresas situadas em uma microrregião, é essencial uma acurada avaliação das características das organizações e da região envolvidas na pesquisa. A análise desses fatores impessoais proporciona subsídios para dimensionar oportunidades de compartilhamento na hipótese de formação de redes de pequenas empresas.

Há que se considerar, ainda, que a administração das pequenas empresas normalmente é exercida pelo próprio empreendedor e que os fatores pessoais também condicionam o trabalho proposto.

Nesse sentido, o foco da pesquisa está no seguinte questionamento:

Quais atividades logísticas os empresários estariam dispostos a compartilhar em redes de cooperação?

1.3 Declaração de objetivos

O objetivo geral a ser alcançado por essa pesquisa é *investigar os fatores essenciais para a cooperação entre micro e pequenas empresas em atividades logísticas*.

Da análise desse objetivo geral, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- revisar a literatura sobre micro e pequenas empresas;
- revisar a literatura sobre redes de cooperação de micro e pequenas empresas;
- revisar a literatura sobre gestão da logística empresarial;
- avaliar se as características e formas de compartilhamento identificadas na revisão bibliográfica são reconhecidas pelos empresários e se há diferenças no posicionamento das micro e das pequenas empresas;
- identificar as características das micro e pequenas empresas que podem influenciar a cooperação;
- verificar os requisitos de cooperação julgados importantes pelos empresários;
- identificar as atividades logísticas que os empresários estão dispostos a compartilhar.

1.4 Relevância do tema e da pesquisa

A bibliografia consultada nesse trabalho, na sua maioria, avalia a importância econômica das pequenas empresas pela diversidade de produtos e processos de que dispõem e pela adaptabilidade às mudanças, entre outras características que são exploradas no texto. Esses aspectos proporcionam uma adequada inserção da pequena empresa no mercado mundial, em melhores condições de competir com empresas de maior porte. Outro destaque observado refere-se à importância social da micro e pequena empresa (MPE) como empregadora de mão-de-obra e na geração de renda em países como o Brasil, uma vez que considerável parcela da população inicia suas atividades profissionais em estabelecimentos desse porte.

Entre 1995 e 2000, o saldo entre contratações e desligamentos nas microempresas foi de mais de 1 milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Assim, enquanto o número de trabalhadores em empresas de grande porte cresceu 0,3%, nas microempresas o crescimento do número de trabalhadores foi de 25,9%. Em 2000, também segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), havia em todo o País 2.161.783 micro e pequenas empresas, representando 93% do total de estabelecimentos empregadores e proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. Ainda em 2000, das 16.016 indústrias exportadoras, 63,7% eram micro e pequenas empresas, com participação de 12,4% no valor total exportado (MDIC, 2003a).

A relevância da logística no setor empresarial brasileiro vem sendo observada a partir de meados da década de 1990. O cenário que se configurou naquela década, com maior incentivo ao comércio internacional, facilitado pelo processo de estabilização da economia após a adoção da nova moeda no segundo semestre de 1994 e pelo processo de privatização da infra-estrutura, implicou na necessidade de atividades logísticas mais eficientes. Com o crescimento do comércio internacional ocorreu maior demanda por logística internacional, o que provocou a modernização da burocracia, da infra-estrutura e das práticas empresariais. A estabilização da economia facilitou o processo de compras e induziu à crescente cooperação entre clientes e fornecedores na cadeia de suprimentos, diminuindo espaço para a especulação. As privatizações de empresas de telecomunicações, ferrovias e terminais portuários vêm concorrendo para a modernização da infra-estrutura, onde ainda há oportunidades para o aumento de produtividade e melhoria da qualidade de serviços. Esse cenário mostra a importância que a logística vem assumindo nos últimos anos (FLEURY, 2000).

Os estudos e pesquisas na área de logística estão direcionados para as operações desenvolvidas no âmbito das grandes empresas industriais ou de serviços que executam essa atividade em larga escala dentro de um país ou em operações globais. Nesses trabalhos, é reconhecida a importância da gestão logística para a redução de custos ou para proporcionar a diferenciação de serviços; portanto, se faz necessário avaliar sua aplicação nas micro e pequenas

empresas. Para uma adaptação desses estudos e pesquisas a um grupo específico de empresas, situadas em uma microrregião, é imprescindível a realização de uma análise acurada das características das empresas e da avaliação das potencialidades de compartilhamento existentes na localidade estudada que possam facilitar a cooperação.

Essa pesquisa, ao investigar os fatores essenciais para motivar a cooperação de pequenas empresas em operações logísticas, está contribuindo para compreender melhor a relação entre dois temas atuais na Administração e na Engenharia de Produção, as questões de logística e de cooperação entre pequenas empresas.

Dessa forma, a relevância dessa pesquisa está na contribuição que pode proporcionar para avaliar os aspectos que facilitam o processo estratégico de formação de redes de cooperação em atividades com capacidades inovadoras, entre elas a gestão das atividades logísticas. Na análise dos fatores impessoais, está sendo considerada a influência do papel do empreendedor na administração de sua empresa. O resultado esperado é o reconhecimento da potencialidade da logística como possível geradora de formas de compartilhamento, particularmente na hipótese de criação de redes de cooperação, e que proporcione subsídios para a formulação de políticas de desenvolvimento da localidade estudada.

1.5 Estrutura do texto

Esse trabalho compreende sete capítulos e está estruturado conforme segue.

Neste primeiro capítulo foi realizada a introdução do assunto de pesquisa, onde o tema foi delimitado, o problema foi formulado e os objetivos geral e específicos foram declarados; também foi destacada a relevância do tema e da pesquisa e está sendo apresentada a estrutura do texto que compõe este trabalho.

No segundo capítulo encontra-se uma revisão bibliográfica do assunto microempresas e empresas de pequeno porte com o intuito de contribuir para a

identificação das características comuns que fundamentam o relacionamento entre empresas e concorrem para a aproximação e constituição de possíveis parcerias.

O capítulo 3 mostra a importância do associativismo para o fortalecimento das pequenas empresas, tornando-as mais viáveis e competitivas no mercado globalizado. É dado destaque especial aos requisitos de cooperação visando obter subsídios para a escolha de formas de compartilhamento que facilitam a cooperação entre empresas.

A importância da logística é abordada no capítulo 4, dando continuidade à pesquisa de aspectos comuns que concorrem para um ambiente de cooperação entre pequenas empresas, porém, especificamente direcionados para as atividades logísticas.

O quinto capítulo, complementado pelo Apêndice A, apresenta o roteiro do trabalho de campo e expõe a metodologia empregada para atender às questões e às variáveis de pesquisa.

O capítulo 6 contém os dados coletados e uma análise dos resultados decorrentes dos trabalhos de pesquisa de campo.

O capítulo 7 destaca as considerações finais sobre a pesquisa e as contribuições para trabalhos futuros.

A Figura 1 apresenta as principais etapas deste trabalho e onde elas estão inseridas na estrutura do texto.

Figura 1 – Etapas e estrutura do trabalho

2 MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE

O estudo do protagonista econômico menor, o empreendedor, se mesclará com o estudo de como funciona a economia global. (NAISBITT, 1994, p.5).

2.1 Introdução

As organizações empresariais têm se defrontado cada vez mais com ambientes de incerteza e rápidas mudanças. Esse cenário tem motivado a adoção de estratégias onde as empresas se adaptam ou até mesmo se antecipam às necessidades dos clientes, às incertezas da concorrência e dos fornecedores, às mudanças nas leis e normas governamentais e às freqüentes transformações que ocorrem no mundo dos negócios e na política internacional, com influência direta ou indireta em todas as atividades de uma organização. Por outro lado, o quadro globalizado que se apresenta vem proporcionando oportunidades a empresários inovadores e exigindo a adequação das empresas ao ambiente que se configura no mercado globalizado.

Ao estudar o posicionamento do empreendimento de pequeno porte no cenário econômico global, Naisbitt (1994) considera que, quanto maior e mais aberta se tornar a economia mundial, maior será o domínio das empresas pequenas e de porte médio; destaca ainda, como tendência, que será cada vez mais difícil para as grandes empresas competir com empresas menores.

Ao abordar a realidade da competição global, Gaither e Frazier (2001) destacam a natureza mutável dos negócios no mundo, incentivada pela concorrência comercial crescente, pela criação de mercados atraentes e pelo surgimento de blocos de negócios que aumentam as trocas comerciais entre os países que os constituem. Consideram também a atuação das empresas multinacionais, cujas operações se espalham pelo globo enquanto compram, produzem e vendem em mercados internacionais; a constituição de

alianças estratégicas e o compartilhamento de produção entre companhias de atuação internacional, explorando oportunidades comerciais globais, como é o caso dos *keiretsu* no Japão, onde a ligação de empresas em grupos industriais forma uma cadeia de relações de longo prazo que se integra entre um grande fabricante e seus fornecedores. Destacam que a nova realidade mundial, caracterizada pela freqüente flutuação das condições financeiras internacionais representadas pela inflação, taxas de juros flutuantes, volatilidade dos mercados financeiros, dívidas nacionais imensas de muitos países e enormes desequilíbrios comerciais entre parceiros, cria condições financeiras complexas para os negócios globais. Assim, o comércio internacional resulta numa economia de alcance mundial que interliga as economias de todas as nações naquilo que foi denominado “aldeia global”. Os autores concluem destacando que os eventos econômicos em um país afetam as economias de todos os países, de forma globalizada.

Consideram, ainda, como características das fábricas do futuro a qualidade do produto e do serviço perfeitos; a elevada flexibilidade de processos, de produtos e serviços; a adoção de estrutura organizacional flexível; a rapidez no atendimento aos clientes; o emprego de alta tecnologia em todas as fases do negócio; e o controle de gastos das atividades de apoio à produção.

Se essas características podem ser observadas em variados tipos e tamanhos de empresas, algumas serão mais facilmente encontradas nas pequenas, devido às peculiaridades que essas organizações possuem por serem mais ágeis e flexíveis. A identificação dessas características é a intenção deste capítulo.

2.2 Classificação das empresas

Este trabalho adota critérios oficiais para a classificação das empresas. De acordo com o porte são denominadas como micro, pequena, média e grande empresa. A área de pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) adota a diferenciação do porte em função do número de empregados ou postos de trabalho ocupados, para efeito de enquadramento nos seus programas de assessoria. O governo federal considera como referência o faturamento bruto anual e adota o Estatuto da microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP), para fins de enquadramento nos programas governamentais de apoio.

Além do Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil trabalha com as faixas de faturamento nas exportações, de acordo com o porte das empresas e sua importância na geração de empregos e de divisas com a exportação de bens e serviços do País.

2.2.1 Classificação segundo o Sebrae

O critério utilizado pelo Sebrae adota como referência o número de empregados como forma para diferenciar o porte das empresas em micro e pequena. Essa classificação está apresentada no Quadro 1 e é utilizada para fins de enquadramento dessas categorias de empresas em programas de apoio do Sebrae para torná-las mais competitivas (SEBRAE, 2002).

PORTE	SETOR	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	até 9 empregados	até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49 empregados	de 20 a 99 empregados

Quadro 1– Classificação de MPE de acordo com o número de empregados

Fonte: Adaptado de Sebrae/SP (2000, p.3)

2.2.2 Classificação segundo a legislação

O governo federal e o setor público estadual, em São Paulo, utilizam o critério do faturamento bruto anual a fim de diferenciar o porte das empresas, para efeito de enquadramento nos programas governamentais de assistência e apoio.

O tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, garantido pela Constituição Federal e privilegiado em alguns estados da Federação, possibilita vantagens para as microempresas e empresas de pequeno porte. De acordo com o Sebrae/SP (2003a) e MDIC (2003b), mesmo com as atualizações inseridas na legislação reguladora, esse tratamento não sofreu alteração.

PORTE	LEGISLAÇÃO CONSIDERADA			
	Estatuto da MPE	SIMPLES ¹ Federal	SIMPLES Paulista	Exportações
Microempresa	até R\$ 244 mil	até R\$ 120 mil	até R\$ 83,7 mil	até R\$ 720,4 mil
Empresa de pequeno porte	de R\$ 244 mil a R\$ 1,2 milhão	de R\$ 120 mil a R\$ 1,2 milhão	de R\$ 83,7 mil a R\$ 720 mil	de R\$ 720,4 mil a R\$ 6,3 milhões

Quadro 2 – Classificação de MPE industrial de acordo com o faturamento bruto anual

Fonte: Adaptado de Sebrae/SP (2000, p.4)

2.3 A gestão empreendedora

A realidade que se configurou a partir da década de 1990, com a abertura do mercado à concorrência internacional, trouxe uma série de vantagens e desafios para o empresário brasileiro, particularmente o voltado para a MPE.

Uma empresa de pequeno porte aumenta a probabilidade de insucesso quando criada sem uma adequada preparação por parte de empresários que decidem constituir negócio próprio sem ter experiência na nova atividade ou na gerência de empreendimentos cujos encargos são diferentes daqueles aos quais estão habituados, principalmente quando passam da situação de empregado para a de patrão. Atento aos problemas que daí surgem, o setor público vem adotando mecanismos e fortalecendo entidades governamentais e de classe empresarial, com a intenção de proporcionar programas de apoio voltados para a capacitação administrativa desses novos empreendedores, orientando na captação e emprego de recursos financeiros e tecnológicos. Assim, a influência da cultura do empreendedor tem sido objeto de estudo de alguns autores que têm abordado o tema e apresentado suas contribuições.

Com esse intuito, ao propor exigências básicas e fundamentais para iniciar com segurança uma pequena empresa e ser bem-sucedido no negócio, Resnik (1990) salienta que a boa administração é responsável pelo sucesso da pequena empresa e que essa administração eficiente pode ser aprendida. O Quadro 3 consolida dez condições decisivas para o sucesso e sobrevivência da pequena empresa, conforme proposta do autor.

¹ SIMPLES: Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

1. Ser objetivo:

É essencial uma avaliação honesta e imparcial dos pontos fortes e fracos da empresa e das habilidades empresariais e administrativas do empreendedor.

2. Manter tudo simples e focalizado:

Concentrar os esforços e recursos onde o impacto e os lucros forem maiores. Nas pequenas empresas o simples é eficiente, ou seja, concentrar tempo e todos os recursos onde eles sejam mais produtivos e a compensação seja maior.

3. Proporcionar bens e serviços excelentes que satisfaçam as necessidades do cliente:

Atender as necessidades e preocupações especiais de um grupo de clientes relativamente limitado e identificável. Oferecer mercadorias e serviços relativamente distintos e confiáveis, que satisfaçam essas necessidades especiais. Fornecer serviços excelentes.

4. Determinar como atingir e vender para seus clientes:

Com informações úteis de mercado, uma estratégia promocional e de marketing, objetivos de venda específicos e planos de ação relacionados, posiciona melhor a pequena empresa para alcançar e vender aos prováveis clientes.

5. Criar, administrar e motivar uma equipe vencedora:

As realizações conjuntas resultantes são as melhores motivações. Quando as pessoas certas sabem o que delas se espera e estão motivadas para fazerem aquele esforço extra para atingir as expectativas, terá sido dado um grande passo para o sucesso da pequena empresa.

6. Manter os registros e controles contábeis essenciais para compreender e administrar a empresa:

É necessário contratar um bom contador, preocupado com as operações da firma. Trabalhar junto com ele para determinar em conjunto que ferramentas e dados contábeis são necessários para entender e controlar a empresa. Aplicar essas ferramentas e dados para administrar a empresa de forma eficiente.

7. Nunca ficar sem disponibilidade de caixa:

A sobrevivência antecede o sucesso. Recurso financeiro disponível é imprescindível para a pequena empresa sobreviver e alcançar sucesso. Ficar sem dinheiro significa ficar fora dos negócios.

8. Evitar as armadilhas do crescimento rápido:

Administrar a expansão da empresa. Acompanhar constantemente o fluxo de caixa e a qualquer sinal de crise de liquidez administrar o caixa de forma a preservar e produzir mais dinheiro a partir do capital de giro da empresa.

9. Conhecer a própria empresa:

Obter informações seguras e confiáveis. Entender o significado e o uso dessas informações. Resolver os problemas latentes antes que prejudiquem a empresa. Descobrir ou criar oportunidades para aperfeiçoar o empreendimento.

10. Planejar o futuro:

Formular objetivos que imponham desafios, mas que sejam alcançáveis e convertíveis em atividades produtivas.

Quadro 3 – Dez exigências fundamentais para administrar uma pequena empresa

Fonte: Adaptado de Resnik (1990, p.5-273)

Outra idéia de como iniciar uma pequena empresa e obter sucesso pode ser encontrada na obra de Morris (1991), que apresenta uma série de conselhos e procedimentos, orientando o empreendedor a fugir de armadilhas e a resistir nos primeiros anos de funcionamento da atividade empresarial, reforçando a importância do seu preparo como administrador. Destaca que um terço dos negócios recém-montados fracassa no primeiro ano e que 80% acabam antes de seu quinto ano de operação; porém, “quase todos poderiam ter sido salvos se houvesse uma preparação adequada, planejamento antecipado, um pouco mais de conhecimento e um pouco menos de fantasia” (MORRIS, 1991, p.XV).

A diferença entre iniciar um negócio e fazer com que ele tenha sucesso e cresça é também abordada no guia de gerenciamento de pequenas empresas, onde Schell (1995) apresenta mais de 50 preceitos para uma gestão empreendedora. O guia oferece conselhos sobre cada aspecto da gestão do pequeno negócio, tais como: reunir e formar uma equipe, organizar e avaliar a equipe, motivar e dirigir a equipe, criar uma cultura flexível, tornar-se um gerente flexível, aproveitar ao máximo os seus empregados, entre outros conselhos. A coletânea de preceitos é consolidada pelo autor em dez dicas, apresentadas no Quadro 4 como contribuição para o administrador de pequena empresa.

1. Não cometa os mesmos erros que os seus antepassados cometeram. 2. Toda empresa tem quatro ou cinco cargos de peso. A responsabilidade número um do empresário é garantir o preenchimento desses cargos por profissionais qualificados para o seu exercício. 3. Os melhores empregados vão para aqueles que estão dispostos a batalhar mais para encontrá-los. 4. Nada acontece enquanto não é feita uma venda. 5. Rápido, bom e barato. Escolha dois. (Um conselho do autor: escolher a rapidez e a qualidade). 6. Toda reviravolta exige uma mudança estratégica. Nessas situações seja eficaz e simples. 7. Os recursos do empresário têm limite. Focalize-se naquilo que pode realizar. 8. Aprenda a viver no ambiente de hoje. As coisas nunca voltam a ser como eram antes. 9. Reconheça os seus erros. Não tenha constrangimentos – e não os repita. 10. Fornecedores também são parceiros, assim como os clientes devem ser bem tratados.

Quadro 4 – Dez dicas de gestão flexível

Fonte: Adaptado de Schell (1995, p.257-260)

Ao apresentarem um modelo de desenvolvimento de empresas familiares, Gersick et al. (1997) destacam que a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Apesar de não ter sido desenvolvida uma base de dados confiáveis, com informações demográficas específicas a respeito de números e tipos de empresas familiares, as estimativas conservadoras consideram que as empresas controladas por famílias estejam entre 65 e 80% do total. Nos Estados Unidos da América elas geram metade do produto nacional bruto (PNB) e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas.

Nessa linha de raciocínio de destacar a gestão empreendedora valendo-se da observação de normas de comportamento e formas de administração em empresas

brasileiras, Saviani (1994) procura mostrar a importância de adequar os processos de gerenciamento da pequena empresa aos novos conceitos de modernidade, com destaque para o uso da tecnologia, particularmente a de informação, e a adequada valorização do Departamento de Recursos Humanos da empresa.

No que concerne à tecnologia de informação, essa deve ser aplicada além das funções normais de apoio na área de informatização da contabilidade, pagamento de pessoal, controle de estoque e de produção; deve-se também procurar dispor para a empresa recursos que permitam a interação de todas as informações disponíveis na empresa e que sejam úteis para o seu gerenciamento.

O encarregado da área de Recursos Humanos deve ser um profissional competente e apto a apoiar a empresa em todos os aspectos da gestão de pessoas, desde a seleção, contratação, treinamento, carreira etc até o desligamento do funcionário, bem como assessorar na elaboração de planos estratégicos nessa área.

Na abordagem sobre a natureza do trabalho do executivo, Escrivão Filho (1995) realiza uma investigação sobre as atividades do responsável pelo processo produtivo na organização e apresenta resultados significativos para o entendimento da gestão empreendedora. Entre as conclusões do pesquisador, cabe destacar o papel do executivo como agente privilegiado nas mudanças da filosofia de gestão da empresa, inclusive com capacidade de interferir no cotidiano e na vida das pessoas. Outra conclusão significativa é que o executivo não dispõe de um modelo de funcionamento organizacional, mas de um mapa geral que nem sempre contempla o significado social da empresa, e suas ações são pautadas pelo autoritarismo inerente à cultura empresarial brasileira, influenciada pela personalidade, crenças e experiência profissional. Uma síntese dessas duas conclusões destacadas da pesquisa do autor é que a natureza do trabalho do executivo o torna um agente ativo nas mudanças organizacionais orientado pela experiência pessoal, com uma visão influenciada pela cultura brasileira.

A influência da gestão empreendedora no desempenho do negócio é abordada por Moriyama (2000) em trabalho de pesquisa que procura identificar os fatores negligenciados pelo empreendedor e que podem ser considerados impeditivos do sucesso das pequenas empresas. Na conclusão de seu trabalho de campo, o autor destaca que os entrevistados consideraram de alta importância para o sucesso da empresa os seguintes fatores: ter habilidades administrativas, dar atenção ao cliente, conhecer o

desempenho da empresa, estabelecer o controle financeiro, conhecer os custos, controlar a qualidade e observar a legislação em vigor.

Uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa foi conduzida por Ramos (2000), que traçou um perfil do empreendedor ao final de sua pesquisa. Numa visão mais restrita, constatou a existência de um perfil inovador voltado para a técnica como alavanca do negócio e, numa visão mais abrangente, um perfil gerencial, que além de inovador está apoiado no trabalho da equipe constituída, ou como fundador ou herdeiro da empresa, ou como ex-empregado ou executivo que montou seu próprio negócio. O perfil gerencial dá ênfase ao relacionamento interpessoal e à habilidade técnica, e valoriza o bom senso, a capacidade de adaptação, a identificação com o trabalho, a integridade e a liderança. O perfil inovador dá ênfase às habilidades e conhecimentos técnicos e de negócios, valorizando a identificação com o trabalho, o pioneirismo, o talento e a visão ampliada do seu negócio para atender às necessidades dos clientes. Em síntese, o gerente está mais voltado para as pessoas e para a técnica, enquanto que o inovador está mais voltado para a técnica e para os negócios.

Ao abordar a transformação de idéias em ações empreendedoras, Dornelas (2001) valoriza a criação e adoção de um plano de negócios eficiente e destaca a preocupação brasileira com o processo estratégico de criação de pequenas empresas duradouras, com a intenção de diminuir as altas taxas de mortalidade observadas no setor de pequenos empreendimentos. O autor avalia que a decisão de tornar-se empreendedor ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, às aptidões pessoais, ou a um somatório de todos eles. Assim, o processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o surgimento de um novo negócio. A Figura 2 apresenta alguns fatores que influenciam esse processo empreendedor durante cada uma das fases do negócio, consideradas aqui na seguinte ordem de ocorrência: inovação, evento inicial, implementação e crescimento. Esse processo empreendedor obtém maior sucesso quando a inovação ocorre na área tecnológica e é associada ao talento do empresário, à valorização de idéias viáveis, à existência de recursos suficientes para a implementação do novo negócio e quando há conhecimento e habilidade para interagir esses componentes de um empreendimento de sucesso.

Figura 2 – Fatores que influenciam no processo empreendedor

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001, p.40)

A Figura 3 mostra um entendimento do processo empreendedor, no qual o autor destaca que a apresentação sequencial das fases não implica que nenhuma delas deva ser completamente concluída para que se inicie a seguinte.

Figura 3 – O processo empreendedor

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001, p.42)

A importância da criatividade e da inovação é destacada por Zanella (2002) quando valoriza a empresa pela capacidade intelectual das pessoas que nela atuam. Considera que o novo paradigma organizacional enfatiza qualidade, serviço, fluidez, comunicação, informalidade, intuição, conhecimento e criatividade; e, ainda, que inovar é acrescentar algo novo, resultado ou não de idéias criativas.

Essa breve abordagem de gestão empreendedora tem a intenção de destacar a importância da cultura do empreendedor na administração de seu negócio. Observa-se

que os autores pesquisados valorizam a capacitação técnica e administrativa do empresário, que a gestão de sucesso pode ocorrer e que existem propostas de procedimentos operacionais eficientes que orientam o empresário na adoção de uma gestão competente de seu empreendimento.

2.4 Características das empresas de pequeno porte

Os números apresentados no capítulo anterior, durante a abordagem da relevância do tema e da pesquisa, mostram a importante participação das empresas de pequeno porte no número total de empresas e no mercado de trabalho. Esse aspecto reforça a necessidade da compreensão das suas características, o que facilitará o entendimento da importância desse segmento no cenário nacional e da sua participação no desenvolvimento regional e na geração de empregos. Com esse intuito, serão apresentados os posicionamentos de pesquisadores sobre o entendimento que têm de características das empresas, primeiramente os trabalhos realizados fora do Brasil, seguidos dos nacionais, na ordem cronológica.

A importância da diversidade (considerada aqui como diferentes formas, tamanhos, funções, tipos de atividade econômica, etc) para a adequação da organização às mudanças, e a valorização da capacidade de inovação (como geração de idéias, criação de novos produtos e processos para o mercado, e disposição para correr riscos) são destacadas por Rosenberg e Birdzell (1986) ao tratar da transformação econômica no mundo ocidental. Consideram ainda a diversidade (também com o significado de diferenciação) como fundamental para a estratégia de concorrência, de modo que no sistema econômico competitivo surgem empresas diferenciadas em numerosos aspectos, entre os quais o tamanho, e mesmo as áreas dominadas pelas grandes empresas tendem a possuir nichos onde podem se encaixar as menores. Outros autores, como será visto a seguir, consideram a diversidade como a flexibilidade organizacional da empresa para se adequar às necessidades do mercado.

Ao abordar a crescente importância da firma flexível, Toffler (1990) destaca que, desde 1977, nos EUA, as pequenas empresas vêm proporcionando a maioria dos empregos e delas saiu a maioria das inovações. Considera que a flexibilidade deve atingir a própria estrutura organizacional, que de rígida e uniforme, deve mudar-se para

uma diversidade de arranjos organizacionais, valorizando o empreendedor individual, antiburocrático, impaciente e criativo.

Na exposição sobre desenvolvimento industrial baseado na cooperação entre pequenas empresas, Pyke (1992) sugere algumas especificidades dessas organizações: flexibilidade locacional (empresas concentradas em distritos industriais locais ou regionais, ou dispersas em redes de trabalho distantes entre si) e de produção (nível máquina ou pequenas unidades); espírito empreendedor, preponderante nas suas operações, legitimando comportamentos e modelos de empreendedorismo entre pequenas empresas de uma localidade; alta flexibilidade de formas e capacidade de cooperação sem deixar de serem competitivas; homogeneização de procedimentos e formas de conduta mais ágil; e rápida disseminação de informações. Em Pyke (1994), outras qualidades são focalizadas para o desenvolvimento industrial de pequenas empresas, como a diversidade de produtos e serviços ao cliente; a descentralização dos centros de atendimento ao cliente, com autonomia para atender as demandas dos mercados locais de forma personalizada; estrutura simples e dinâmica com capacidade de reação ao mercado.

Nas considerações sobre a importância da estrutura para a operação eficaz das organizações, Mintzberg (1995) destaca que o ambiente de estrutura simples tende a ser um só e, ao mesmo tempo, simples e dinâmico. Simples, quando ambiente de uma única pessoa que controla a tomada de decisão – o que a torna mais ágil – porém o empreendedor deve equilibrar as decisões operacionais com as estratégicas. Ambiente dinâmico, quando de estrutura orgânica de futuro imprevisível e de difícil coordenação pela padronização – o que a torna inovadora enquanto pequena e em ambiente simples e instável. Destaca, ainda, que a maioria das organizações adota a estrutura simples em seus anos de formação, e que as pequenas organizações permanecem com essa estrutura além desse período.

Ao enfatizar as contribuições da pequena empresa, Longenecker, Moore e Petty (1997) destacam: a criação de novos empregos, conseqüente do nascimento de novas empresas e de sua expansão subsequente; a introdução de inovações, uma vez que muitos avanços tecnológicos tiveram origem em pesquisadores independentes e pequenas organizações; o estímulo à competição econômica, disputando vendas no mercado competitivo; o auxílio à grande empresa, particularmente na função de distribuição (quando pequenas empresas ligam produtores e clientes) e na função de

fornecimento (quando atuam como fornecedores e subcontratantes para as grandes); e na produção eficiente de bens e serviços. Os autores apresentam como possíveis fatores de sucesso das empresas de pequeno porte o uso de novas tecnologias que permitem a produção eficiente em uma escala menor, maior flexibilidade conseqüente do aumento da competição global, maior flexibilidade quanto à diversidade de mão-de-obra, e atendimento ao consumidor com produtos e serviços personalizados em substituição aos bens produzidos em massa.

Na mensagem de construção de vantagem competitiva por parte de administradores e de organizações de todos os tamanhos, Bateman e Snell (1998) valorizam quatro tipos de “práticas básicas” na busca da competitividade: “custos”, que permite obter produtos valiosos a preços que o consumidor esteja disposto a pagar; “qualidade”, que possibilita atingir ou superar as expectativas do consumidor; “velocidade”, que responde às necessidades do mercado com rapidez e com produtos melhores; e “inovação”, que permite criar novos bens e serviços valorizados pelos consumidores. Enfatizam que as empresas menores podem mover-se com rapidez, fornecer mercadorias e serviços de qualidade para nichos específicos de mercado e inspirar maior envolvimento de seu pessoal. Isso proporciona ganhos em velocidade, qualidade, melhor desempenho no controle de custos e favorece a inovação em melhores condições que as grandes organizações burocratizadas.

Na abordagem sobre empreendedorismo e administração de empresas de pequeno porte, Daft (1999a) avalia que nos EUA o ambiente de reemergência das pequenas e médias empresas se constitui em um mecanismo para a criação de empregos trazendo vitalidade à economia norte-americana, para a inovação com novos produtos e serviços proporcionando maior competitividade, e para a diversidade de oportunidades aos empreendedores de diferentes situações sociais. Ao descrever a teoria e projeto das organizações, Daft (1999b) argumenta que o tamanho pequeno é melhor porque os requisitos essenciais para o sucesso numa economia global são a capacidade de reagir e a flexibilidade nos mercados de rápidas mudanças. Considera que as pequenas organizações têm uma estrutura enxuta e um estilo de gerenciamento flexível que incentiva a capacidade de empreendimento e de inovação. A Figura 4 mostra a produção total das pequenas empresas norte-americanas comparadas às maiores economias do mundo e ao produto interno bruto (PIB) do Brasil, tomando como base o ano de 1994.

Figura 4 - Produção total das pequenas empresas norte-americanas comparadas à das maiores economias do mundo e ao PIB brasileiro (ano de 1994)

Fonte: Adaptado Daft (1999a, p.104) e Almanaque Abril (2001, v. Brasil, p.73)

Ao abordar as mudanças e perspectivas na administração, Robbins (2000) considera que a adoção de uma estratégia de inovação deve ser baseada em inovações significativas e exclusivas, bem como relaciona o tamanho da empresa com a estrutura a ser adotada. Considera que as de estrutura simples são caracterizadas por um baixo grau de departamentalização, ampla margem de controle, autoridade centralizada numa única pessoa e pequena formalização. Esta estrutura é de uso generalizado em pequenas empresas, nas quais, com maior frequência, o gerente e o dono são as mesmas pessoas.

Ao apresentar instrumentos facilitadores da gestão das pequenas empresas no Brasil, Chér (1990) destaca a sua importância econômica e social no contexto do país e apresenta as características daí advindas, entre elas a geração de riquezas, a absorção de mão-de-obra, a flexibilidade locacional que concorre para a interiorização do desenvolvimento, a capacidade de atendimento personalizado ao consumidor e uma maior capacidade de reação ao mercado em comparação às empresas de grande porte.

A pesquisa sobre a situação da pequena empresa no Brasil, elaborada por Gonçalves e Koprowski (1995), destaca a importância da diversidade de produtos e processos; a adaptabilidade às mudanças; a flexibilidade em preços e salários; a prática de relações informais, sem a burocracia e o distanciamento das grandes empresas; e o fato de disporem de uma capacidade de inovação de processos de produção e de produtos, em pequenas séries, respondendo às oportunidades com rapidez e atendendo a mercados pequenos e especializados.

O estudo elaborado por Souza (1995), versando sobre reestruturação industrial, contribui de forma significativa para a caracterização das empresas de pequeno porte e justifica o estudo delas no contexto atual, ressaltando sua participação nas recentes transformações que ocorrem na estrutura das indústrias. Uma delas é a tendência à desverticalização das grandes empresas em direção a unidades menores, sob a mesma propriedade de capital ou não, onde a subcontratação ligada à especialização é revitalizada. Outra tendência é a valorização das vantagens de atuação conjunta, onde a eficiência coletiva pode surgir da aglomeração de pequenas empresas organizadas em distritos ou pólos industriais – como será abordado no capítulo seguinte. Ao justificar o estudo das pequenas e médias empresas, a autora destaca algumas de suas características como o estímulo à iniciativa privada e à capacidade empreendedora, contribuindo para a geração de empregos e absorção de mão-de-obra; a contribuição para a descentralização da atividade econômica, complementando a grande empresa ou alavancando o desenvolvimento local e regional; o potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Em seu artigo sobre as especificidades das pequenas e médias empresas, Leone (1999) destaca o papel preponderante que elas têm na geração de empregos e a importância da compreensão de sua eficaz administração, para sobreviver em um ambiente econômico de constantes mudanças. O artigo propõe o estudo das pequenas e médias empresas a partir de especificidades ou características que as distinguem das empresas de grande porte. O Quadro 5 apresenta as especificidades adotadas pela autora, divididas em organizacionais, decisórias e individuais. Sobre essa proposta cabe observar que não distingue quais características são mais inerentes às pequenas empresas e quais são mais específicas das médias empresas. De qualquer forma, os dados são representativos para caracterizar a pequena empresa e sua capacidade de adaptação ao ambiente de mudanças e incertezas. Coerentemente com as características apresentadas até aqui pelos pesquisadores já abordados, é interessante destacar a incidência da estrutura simples e do empreendedorismo que concorrem para aproximar o proprietário-dirigente de seus empregados e de seus clientes, facilitando o compartilhamento de uma tomada de decisão ou de uma mudança de direção, quanto a produtos ou processos, necessárias para atender às exigências de mercado.

ORGANIZACIONAIS	DECISIONAIS	INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> - pobreza de recursos; - gestão centralizada; - situação extra-organizacional incontrolável; - fraca maturidade organizacional; - fraqueza das partes no mercado; - estrutura simples e leve; - ausência do planejamento formal; - fraca especialização; - estratégia intuitiva e pouco formalizada; - sistema de informações simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - tomada de decisão intuitiva; - horizonte temporal de curto prazo; - inexistência de dados quantitativos; - alto grau de autonomia decisional; - racionalidade econômica, política e familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - onipotência do proprietário-dirigente; - identidade entre pessoa física e pessoa jurídica; - dependência ante certos empregados; - influência pessoal do proprietário-dirigente; - simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal; - propriedade dos capitais; - propensão a riscos calculados.

Quadro 5 – Especificidades das pequenas e médias empresas

Fonte: Adaptado de Leone (1999, p.94)

A contribuição de Motta (2000), ao pesquisar os fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas, está balizada na análise da influência dos fatores contextuais, organizacionais e pessoais. Na apresentação dos casos estudados, constata-se que não existe a influência de apenas um tipo de fator na adoção de uma política de custos, mas sim a influência conjunta de todos os fatores com preponderância daqueles mais afinados com a filosofia de administração da empresa. Assim, quando há centralização de poder, os fatores pessoais são mais influentes; quando há delegação de poder ou a empresa possui uma estrutura formal de administração, os fatores organizacionais têm maior preponderância; e quando a administração está focada no cliente e no mercado, os fatores contextuais são de maior relevância. De qualquer forma, podem-se destacar a incidência de flexibilidade de arranjos organizacionais e a necessidade de manutenção de uma estrutura simples e dinâmica, para melhor atender às necessidades de mercado.

Uma consolidação das características está contida no Quadro 6, relacionando-as aos pesquisadores abordados nesse item. Os significados das características aqui consolidadas têm por intuito auxiliar na investigação dos fatores que podem influenciar a cooperação entre micro e pequenas empresas.

PESQUISADORES	CARACTERÍSTICAS
Rosenberg e Birdzell (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>diversidade (diferenciação)</i>, <i>flexibilidade</i> – diferentes formas, tamanhos, funções, tipos de atividade econômica etc, como uma forma de adequação da organização às mudanças ambientais; - <i>inovação</i> – gerar idéias e criar novos produtos e processos para o mercado. Disposição para correr riscos.
Toffler (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>flexibilidade</i> – diversidade de arranjos organizacionais; gerente empreendedor, antiburocrático, criativo.
Pyke (1992, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>flexibilidade</i> – locacional (concentração local/regional ou dispersa em rede de empresas) e de produção; - <i>empreendedorismo</i> – como comportamento e modelo de destaque local; - <i>cooperação</i> – de diversas formas, mantendo a competitividade; - <i>diversidade</i> – de produtos e de atendimento ao cliente; - <i>atendimento</i> – próximo ao cliente e com autonomia; - <i>estrutura simples</i> – dinâmica, que atenda as necessidades do mercado.
Mintzberg (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>estrutura simples</i> – dinâmica, ágil, inovadora.
Longenecker, Moore e Petty (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>inovação tecnológica</i> – produção eficiente e em menor escala; - <i>flexibilidade</i> – organizacional e de produção, para atender o mercado; - <i>atendimento personalizado ao consumidor</i>.
Bateman e Snell (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>competitividade</i>: <ul style="list-style-type: none"> - em custos (bens com preços acessíveis ao consumidor); - em qualidade (que atenda as expectativas do consumidor); - em velocidade (responder a demanda do mercado); e - em inovação (em bens e serviços de valor para o consumidor).
Daft (1999a)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>criação de empregos na economia e de oportunidades aos empreendedores</i>; - <i>inovação</i> – gerando novos produtos e serviços; - <i>estrutura simples</i> – flexível, dinâmica, inovadora.
Robbins (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>estrutura simples</i> – tomada de decisão centralizada e pequena formalização.
Chér (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>criação de empregos</i>; - <i>flexibilidade</i> – locacional e de produção para atender o mercado; - <i>atendimento personalizado ao consumidor</i>.
Gonçalves e Koprowski (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>diversidade</i> – de produtos e processos; - <i>flexibilidade</i> – nas relações, preços e salários de acordo com as mudanças do mercado; - <i>inovação</i> – produção eficiente, oportuna e em menor escala.
Souza (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>criação de empregos na economia e de oportunidades aos empreendedores</i>; - <i>flexibilidade</i> – locacional e de produção para atender o mercado; - <i>inovação</i> – divulgação e geração de novas tecnologias de produto e de processo.
Leone (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>estrutura simples</i> – dinâmica, ágil, flexível às exigências de mercado; - <i>empreendedorismo</i> – modelando a administração e o relacionamento.
Motta (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>estrutura simples</i> – dinâmica, flexível às exigências de mercado; - <i>flexibilidade</i> – organizacional para atender o mercado.

Quadro 6 – Características comuns das pequenas empresas

As diferentes abordagens apresentadas ao longo deste capítulo, além da revisão da literatura, pretendem compor um quadro das características comuns das microempresas

e empresas de pequeno porte que possam concorrer para a identificação de fatores de cooperação entre as empresas pesquisadas. Assim, é possível identificar algumas características comuns, o número de vezes que foram citadas e os pesquisadores que as abordaram (Quadro 7). É conveniente esclarecer que alguns autores apresentaram características com denominações diferentes, mas cujos conteúdos tinham significados idênticos, o que levou à necessidade de uma padronização de denominações durante a exposição das abordagens.

CARACTERÍSTICA	Nr	PESQUISADORES
Flexibilidade	7	Chér; Gonçalves e Koprowski; Longenecker, Moore e Petty; Motta; Pyke; Souza; Toffler.
Estrutura simples	6	Daft; Leone; Mintzberg; Motta; Pyke; Robbins.
Inovação	5	Daft; Gonçalves e Koprowski; Longenecker, Moore e Petty; Rosenberg e Birdzell; Souza.
Atendimento ao cliente	3	Chér; Longenecker, Moore e Petty; Pyke.
Criação de empregos	3	Chér; Daft; Souza.
Diversidade	3	Rosenberg e Birdzell; Gonçalves e Koprowski; Pyke.
Empreendedorismo	2	Leone; Pyke.
Competitividade	1	Bateman e Snell.
Cooperação	1	Pyke.

Quadro 7 – Características comuns e número de abordagens

2.5 Conclusão sobre microempresa e empresa de pequeno porte

Na revisão bibliográfica sobre microempresas e empresas de pequeno porte, foco principal deste capítulo, constata-se que a maioria dos trabalhos pesquisados valoriza as características e especificidades das microempresas e empresas de pequeno porte, e mostra que a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelo perfil pessoal e capacidade administrativa de seus proprietários-gerentes. Esse aspecto mostra a importância do desenvolvimento de habilidades e competências pessoais nos empreendedores, como forma de proporcionar uma eficiente administração e de garantir resultados positivos em programas de apoio à MPE.

Outras vantagens importantes são observadas nas empresas de pequeno porte, inerentes a algumas das suas características, como a flexibilidade de constituir arranjos organizacionais valorizando a estrutura simples, mais dinâmica, inovadora e sensível às exigências de mercado, proporcionando atendimento personalizado ao consumidor. Cabe destacar a criação de empregos, a disposição de oportunidades ao

empreendedorismo, a capacidade de diversificação de produtos e processos proporcionando maior competitividade e facilitando a cooperação.

A agilidade e rapidez com que a MPE reage às mudanças de mercado indicam a propensão de correr maiores riscos, mas também de ganhar novas experiências e conquistar oportunidades. A capacidade do empresário da pequena empresa em reagir e adaptar-se a outras tendências mercadológicas é maior em relação ao de uma grande empresa porque a estrutura enxuta na pequena permite que as informações circulem com maior facilidade e as decisões sejam tomadas com maior rapidez.

A importância do líder ficou caracterizada na literatura consultada. Como empreendedor-gerente, ele pode operar mudanças com maior rapidez na pequena empresa do que em uma grande organização, em função do menor número de níveis gerenciais e da flexibilidade organizacional com que normalmente é constituída a empresa desse porte. Dessa forma, a liderança do empreendedor agiliza a tomada de decisão e permite à empresa adaptar-se com mais facilidade às alterações de mercado e às exigências do consumidor.

Não era necessário muito capital. Uma sala da casa em que morava servia ao artesão como oficina de trabalho. Tudo de que precisava era habilidade em sua arte e fregueses que lhe comprassem a produção. Se fosse bom trabalhador e se tornasse conhecido entre os moradores da cidade, seus produtos seriam procurados e ele poderia aumentar a produção contratando um ou mais ajudantes.

(HUBERMAN, 1986, p.54, sobre a unidade típica industrial da Idade Média).

3 REDES DE COOPERAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Todos os trabalhadores dedicados ao mesmo ofício numa determinada cidade formavam uma associação chamada corporação artesanal. (HUBERMAN, 1986, p.55, sobre o sistema de corporações artesanais da Idade Média).

3.1 Introdução

As microempresas e empresas de pequeno porte já ocupam lugar de destaque no mercado internacional e vêm conquistando espaços consideráveis no cenário econômico brasileiro. A contribuição para a evolução natural dessas empresas no Brasil é a adoção de medidas que as tornem mais competitivas, para atuarem cada vez mais de forma associada, potencializando as características e especificidades individuais que facilitem o aproveitamento das oportunidades disponíveis no mercado. A valorização e o aprimoramento das habilidades e competências pessoais dos empreendedores são outra forma de melhor empregar os recursos facilitadores e impulsionadores de competitividade, agilizando a capacidade de reação e inovação contínua dessas empresas no cenário globalizado.

O ambiente de rápidas mudanças na economia traz incertezas e também proporciona oportunidades às empresas que se integram a esse novo cenário. O entendimento desse processo de mudanças as tem levado à reavaliação de suas estratégias de atuação, de modo a se anteciparem ou até mesmo conduzirem as mudanças atendendo os seus interesses em primeira instância.

Segundo Robbins (2000), as principais mudanças que estão transformando a economia são a globalização; as revoluções tecnológicas, especialmente nas áreas de computação, telecomunicações e informação; o crescimento de alguns setores de trabalho e o declínio de outros; a diversidade cultural; as mudanças nas expectativas da

sociedade; o aprimoramento do espírito empreendedor e a ocorrência de clientes mais inconstantes e exigentes. O autor considera ainda que:

- as fronteiras nacionais estão se tornando cada vez mais insignificantes na definição das fronteiras dos negócios;
- os avanços na tecnologia da comunicação e as reduções das barreiras comerciais entre as nações contribuíram para a criação de uma aldeia global, onde os negócios são impulsionados pela procura de novos mercados e pelos esforços para a redução de custos e obtenção de vantagens sobre os concorrentes;
- a responsabilidade social torna-se um bom negócio e está intimamente vinculada à imagem da empresa junto à sociedade;
- o espírito empreendedor está relacionado com o processo de iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas;
- uma vez que os negócios normalmente começam pequenos, o gerente proprietário da micro ou pequena empresa deve ser empreendedor e sensível ao mercado e às expectativas do consumidor para obter sucesso.

Assim, sintetizando a intenção deste capítulo, pode-se considerar a cooperação como uma forma de reunir competências essenciais complementares, similares ou diferentes, de modo a atender oportunidades de mercado e reduzir dificuldades para alcançar o desenvolvimento tecnológico, integrando as empresas associadas na economia global em constante transformação como observado no Quadro 8.

A VELHA ECONOMIA	A NOVA ECONOMIA
<ul style="list-style-type: none"> • Fronteiras nacionais limitam a competição. • A tecnologia reforça hierarquias rígidas e limita o acesso às informações. • As oportunidades de emprego se destinam aos trabalhadores industriais. • A população é relativamente homogênea. • A empresa é alienada ao seu ambiente. • A economia é conduzida por grandes corporações. • Os consumidores adquirem aquilo que as empresas decidem fornecer. 	<ul style="list-style-type: none"> • As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização. • As mudanças tecnológicas no modo como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas as tornaram mais acessíveis. • As oportunidades de trabalho se destinam a trabalhadores do conhecimento. • A população é caracterizada pela diversidade cultural. • A empresa aceita suas responsabilidades sociais. • A economia é conduzida por empresas pequenas e empreendedoras. • As necessidades do cliente conduzem os negócios.

Quadro 8 – A economia em transformação

Fonte: Robbins (2000, p.5)

3.2 As redes de cooperação

Ao longo do século passado, a tendência nos países desenvolvidos era para o favorecimento de fábricas cada vez maiores. Esse cenário se inverteu nas três últimas décadas do século XX. Uma série de fatores concorreu para essa mudança, e o que se observou foi o dinamismo da indústria japonesa, marcado por forte presença de empresas inovadoras de porte pequeno e médio, principalmente no campo da eletrônica e da alta tecnologia, onde a ligação entre grupos industriais forma uma cadeia de relações de longo prazo que se integra entre um grande fabricante e seus fornecedores. Na Itália, com forte presença de pequenas e médias empresas em sua economia, muitas delas ligadas em consórcios e cooperativas, verifica-se a adaptação e aplicação de novas tecnologias para melhorar a produção nas indústrias tradicionais. Outros exemplos de sucesso da pequena empresa podem ser citados na Europa e nos EUA e, de forma crescente, em países asiáticos e sul-americanos, entre eles o Brasil.

O sucesso ou fracasso de empresas de qualquer porte depende da vantagem competitiva, por meio da oferta do produto a um custo mais baixo ou de benefícios únicos ao comprador que justifiquem um preço diferenciado. Sob esse enfoque, Porter (1986, 1992) afirma que as inter-relações empresariais e a habilidade para explorá-las possibilitam o compartilhamento de atividades que podem resultar em vantagem competitiva e que, quando buscada por alguns concorrentes, leva outros a fazerem o mesmo para não perderem sua posição competitiva.

Entre as inter-relações possíveis, o autor cita as tangíveis, as intangíveis e as concorrentes. As três podem ter impactos importantes, porém diferentes, sobre a vantagem competitiva, e não são mutuamente exclusivas, ou seja, podem ocorrer em conjunto. A cadeia de valores apresentada na Figura 5 fornece uma idéia de análise de inter-relações tangíveis, onde o compartilhamento entre empresas é mais visível. Essa abordagem é muito interessante para o estudo de viabilidade de redes de cooperação – ela será retomada ao final deste capítulo – e motivou a inclusão do Anexo A, que transcreve as tabelas propostas pelo autor como subsídio para o entendimento das fontes possíveis de inter-relação e das determinantes da vantagem competitiva resultantes dessas inter-relações, no que se refere a mercado, produção, aquisição conjunta de insumos comuns e desenvolvimento de tecnologia compartilhada.

Figura 5 – Categorias de inter-relações tangíveis

Fonte: Adaptado de Porter (1992, p.309)

O compartilhamento de uma atividade pode resultar em uma vantagem competitiva sustentável se a vantagem do ato de compartilhar for superior ao seu custo e se for difícil para os concorrentes equipararem o valor agregado com o compartilhamento. Isso resulta na redução do custo e acentua a diferenciação, característica importante para a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte.

Durante a conferência internacional sobre o papel das redes de cooperação no desenvolvimento regional, realizada na Espanha, Pyke (1992) apresentou suas pesquisas sobre pequena empresa e redes locais, para as quais contou com a colaboração de especialistas e suas experiências em países como Espanha, Alemanha e Dinamarca. Uma constatação da conferência foi a reemergência da pequena empresa e sua vital importância no desenvolvimento regional, principalmente quando há apoio financeiro e regras legais e reguladoras de suas atividades.

Na abordagem sobre desenvolvimento industrial baseado na cooperação entre pequenas empresas, Pyke (1992) sugere os seguintes princípios que facilitam o sucesso dessas organizações: o desenvolvimento da produção ao nível de máquinas com flexibilidade locacional; o desenvolvimento da produção em pequenas fábricas empreendedoras, com alta flexibilidade, que colaborem entre si e compartilhem vasta e rápida rede de troca de informações; a valorização da cooperação sem deixar de ser

competitiva; a homogeneização de procedimentos e formas de conduta; a rápida disseminação de informações; e a valorização das habilidades empreendedoras.

Ao apresentar seu entendimento da batalha econômica entre Japão, Europa e EUA, Thurow (1993) considera que a vantagem obtida pelo Japão na área das indústrias de alta tecnologia ocorreu por uma série de fatores, entre eles a constituição de grupos de negócios – como sistema de propriedade interligada entre empresas – mantendo os acionistas com reduzida influência. Assim, buscam o ganho não através de dividendos mas obtendo tratamento preferencial entre as próprias firmas coligadas, como fornecedores e clientes recíprocos; já nos EUA, esses grupos são proibidos pela legislação antitruste e pelo poder dos acionistas.

Na abordagem da gestão das tecnologias, Ribault; Martinet e Lebidois (1995), consideram algumas formas de ligação entre empresas, em consonância com a gestão estratégica, como método de acesso às melhores tecnologias de produção e de processo.

Uma forma de ligação é a pequena empresa associada com a responsabilidade de criar uma equipe encarregada da concepção, do desenvolvimento e da venda de produtos, como se fosse um novo centro de lucro de uma grande empresa, atuando no seu interior e conservando o acesso às tecnologias disponíveis.

A sociedade ou rede de empresas é o agrupamento destinado a favorecer as atividades de cada uma delas, sem que tenham necessariamente laços financeiros entre si. Assim, complementam-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos) como comerciais (meios de distribuição). A rede de empresas pode ainda ter por objetivo a criação de uma central de compras comum às empresas da sociedade.

As alianças estratégicas são constituídas para criar vantagens competitivas visando conquistar nichos de mercado. Segundo Bateman e Snell (1998), as alianças são relacionamentos formais criados com o propósito de buscar objetivos comuns em conjunto. Conforme Daft (1999b), essas alianças são formadas por meio de contratos de parcerias e *joint venture* (empreendimentos conjuntos).

A *joint venture* é uma associação jurídica interfirmas, com compromissos mútuos, entre os quais o de disponibilizar recursos para ter acesso a tecnologias muito caras ou de difícil obtenção para as firmas em separado. Pode ser uma subsidiária compartilhada por duas ou mais empresas, tanto localmente quanto internacionalmente (BATEMAN e SNELL, 1998). Ou uma aliança estratégica de investimento direto no qual uma empresa

compartilha custos e riscos com outra empresa para construir instalações de manufatura, desenvolver novos produtos ou montar uma rede de distribuição e vendas (DAFT, 1999a). Ou ainda, uma entidade separada para compartilhar custos de desenvolvimento e produção, e penetrar em novos mercados (DAFT, 1999b). De qualquer forma, resulta na criação de uma nova empresa, relativamente independente de suas formadoras, apesar de essas manterem ainda algum controle.

Os contratos de parcerias são acordos de licença envolvendo a compra do direito de utilização de um recurso (uma nova tecnologia, por exemplo) por um determinado tempo e acordos com fornecedores contratados para a venda do produto de uma empresa para outra. Esses contratos podem fornecer segurança a longo prazo pela vinculação de clientes e fornecedores a determinados volumes e preços (DAFT, 1999b). Os contratos de parcerias, assim como as *joint ventures*, são alianças estratégicas que reduzem a incerteza por meio de um relacionamento legal e de compromissos entre empresas.

Ao apresentar sua abordagem sobre competências críticas, Band (1997) destaca que as pequenas empresas que eram contratadas para participar de um projeto passarão a formar alianças e criarão organizações temporárias nos seus relacionamentos cooperativos com terceiros. Como definição de parceria de negócios, considera que:

A criação de alianças cooperativas de negócios entre membros dentro de uma organização e entre uma organização e seus fornecedores e clientes. As parcerias de negócios ocorrem através de uma reunião de recursos em uma atmosfera de confiança concentrada na melhoria mútua e contínua. As alianças formadas permitem que as partes envolvidas estabeleçam e sustentem uma vantagem competitiva em relação a entidades semelhantes. (BAND, 1997, p.122).

Ao expor sua visão sobre a nova ordem econômica internacional, Campos (1985) relaciona como opções estratégicas dos países industrializados: a confrontação, a acomodação seletiva com as potências emergentes ou a cooperação internacional multilateral. Para Daft (1999b), ao descrever a teoria e projeto das organizações, o modelo cooperativo significa mais importância à cooperação e não o estímulo à competição e ao conflito. Destaca como benefícios da cooperação: a ênfase na tarefa produtiva, a coesão e a satisfação do funcionário, a realização das metas organizacionais, e o estímulo à criatividade e à inovação. Por outro lado, alerta que, quando os conflitos são muito fortes ou não são bem administrados, podem surgir

consequências negativas como dispersão de energia, alteração no bom senso e na capacidade de percepção, efeitos do “perdedor” que podem negar ou distorcer a realidade da perda e prejudicar a coordenação que dificulta o compromisso de cooperação.

No trabalho de Souza (1995), o associativismo é destacado como uma das formas de superar as restrições econômicas e financeiras a que estão submetidas as empresas de pequeno porte. Considera que os problemas não vão desaparecer, mas podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva de pequenas empresas. Essas podem contar ou não com o apoio de governos ou órgãos públicos, porém esse apoio só terá resultado se os empresários já tiverem desenvolvido uma conscientização quanto à importância de sua mobilização em torno de medidas coletivas. Esse aspecto é o diferencial para a constituição de uma rede capaz de gerar vantagens competitivas a partir da cooperação local.

A autora considera que nas relações regidas pela cooperação pode prevalecer a dependência mútua, onde os parceiros atuariam com base em relações caracterizadas por uma maior confiança e menor grau de subordinação. De qualquer forma, isso não significa a ausência de controle e de coordenação no interior da rede de cooperação. Como exemplo, cita o caso das montadoras do setor eletroeletrônico em que a cooperação e a parceria, a difusão de inovações organizacionais e, em alguns casos, a transferência de tecnologia, mesmo defasada, ocorrem de forma mais clara. A reciprocidade exigida em termos de imposição de metas não é vista como pressão ou imposição e, sim, como componente da nova configuração da concorrência internacional, que se impõe aos dois parceiros.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (1999), a participação em redes de cooperação possibilita às empresas alcançarem uma vantagem competitiva no mercado, difícil de ser obtida se atuarem de forma isolada. A definição dos objetivos da empresa e a maneira de atingi-los, em função da análise dos ambientes externo, com suas oportunidades e ameaças, e interno, com os pontos fortes e fracos, levaram os autores a considerar uma combinação de estratégias e políticas, exposta na Figura 6. Esse “*mix* estratégico” consolida as estratégias mínimas para orientar as empresas em seus investimentos no novo ambiente de negócios que se configurou mundialmente a partir de década de 1980.

Figura 6 – Combinação de estratégias e políticas

Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (1999, p.26)

O primeiro tipo de estratégia – como competir – destaca que uma pequena empresa pode competir através da diferenciação de produtos, associada ou não a um nicho de mercado; através da liderança de custo, participando de uma grande rede *topdown*, ou seja, uma empresa mãe e uma rede de fornecedores e dependentes, normalmente competindo por custos, e através da flexibilidade, participando de uma rede de empresas flexíveis, ou seja, união em consórcios com objetivos amplos ou mais restritos.

O segundo tipo de estratégia – como desenvolver – é o modo de como se deve desenvolver o negócio. Nas redes de empresas, normalmente o consórcio abrange as fases iniciais e finais da cadeia de valor, respectivamente, desenvolvimento de produtos e distribuição. Dessa forma, as empresas se voltam ao que devem fazer melhor, que é produzir.

O terceiro tipo de estratégia – quanto investir – refere-se à estratégia de utilização dos meios. Apesar de desenvolvida para grandes empresas, pode ser aplicada nas de pequeno porte. De forma genérica, o quanto investir está associado à situação individual da empresa na fatia de mercado ou das perspectivas gerais do negócio, caso a empresa participe de uma rede de cooperação.

O quarto tipo de estratégia – como produzir – ou estratégia de produção, baseia-se no posicionamento inicial na matriz produto/processo e reflete as opções: ênfase no produto, com a flexibilidade ou variação de produtos e de quantidades; ou ênfase no processo, visando a competição por liderança de custo. A evolução do posicionamento reflete o como crescer, se de forma conservadora ou assumindo riscos. A opção conservadora – primeiro ganhar mercado e aumentar volume para depois investir em processo e crescer – exige menos investimento. A opção de risco, mais adequada para um ambiente de mudanças, exige uma boa preparação para diminuí-lo.

O estudo de Amato Neto (2000) sobre redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais mostra a inserção das redes de pequenas e médias empresas no processo de reestruturação industrial e destaca que as decisões de investimentos estão sendo cada vez mais influenciadas por vantagens competitivas dinâmicas, tais como: a existência de uma infra-estrutura local adequada; a proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento; a oferta de mão-de-obra qualificada; o acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação etc.

Outro aspecto relevante refere-se às dificuldades e problemas que as pequenas empresas devem superar para que possam tornar-se viáveis e competitivas, principalmente se atuarem de forma isolada em seus respectivos mercados. Uma proposta de política pública a ser adotada é o incentivo para que essas empresas de menor porte se associem em organizações, na forma de sistemas cooperativos, possibilitando serviços comuns de compras, marketing, orientações quanto à exportação, mecanismos de financiamento e de apoio local como a implantação de incubadoras industriais.

Essa breve explanação sobre redes de cooperação reforça a importância do incentivo à micro e pequena empresa, no Brasil, onde esse segmento responde por cerca de 40% dos salários pagos aos trabalhadores e constitui 96% do total dos estabelecimentos existentes. Outro dado importante é que, entre 1995 e 2000, o número de grandes empresas cresceu 2,2% e o de microempresas, 25%. Deve-se considerar ainda que, no período de 1990 a 1999, foram implantadas no Brasil cerca de 4,9 milhões de empresas, 55% delas micros (MDIC, 2003a).

Dessa forma, esse elevado potencial disponível junto às empresas de pequeno porte pode contribuir para a melhoria das condições sociais, através da geração de empregos e de renda, bem como para a superação de condições econômicas adversas

com o aumento da eficiência produtiva. Isso confere às pequenas empresas importante papel, principalmente quando operando em cooperação na cadeia produtiva.

Para uma melhor compreensão desse cenário em que se inserem as redes de cooperação, o Apêndice B analisa as diferentes formas de arranjos empresariais no mundo, com destaque para as experiências da Itália e do Japão, bem como apresenta uma abordagem de algumas experiências que vêm ocorrendo no Brasil.

3.3 Requisitos de cooperação em uma rede de empresas

A visão de MPE, apresentada ao longo do capítulo anterior, delimita o estudo da micro e pequena empresa, objeto deste trabalho de pesquisa, como é classificada e as características comuns que podem ser encontradas nas empresas que compõem o universo onde se espera um ambiente propício à cooperação.

A abordagem sobre redes de cooperação, construída neste capítulo, tem a intenção de mostrar a importância da MPE como agente de desenvolvimento econômico e social. Pretende-se, a seguir, delimitar os elementos considerados como facilitadores ou contribuintes para a construção de ambientes cooperativos e distinguir as habilidades necessárias para explorá-los, de modo a se obter vantagem competitiva entre e para as empresas participantes de redes de cooperação, bem como identificar pré-requisitos para a constituição dessas redes em uma localidade ou região.

O enfoque dado por Porter (1992), sobre as inter-relações empresariais e a habilidade para explorá-las, não deve ser limitado ao universo corporativo de unidades empresariais. O próprio autor considera que “a busca de inter-relações por alguns concorrentes está compelindo outros a fazerem o mesmo ou arriscarem perder sua posição competitiva” (PORTER, 1992, p.292).

A metodologia apresentada pelo autor para a identificação das inter-relações tangíveis existentes em uma empresa inicia com a catalogação de todas as formas de compartilhamento que ocorrem na prática, bem como as formas alternativas nas quais elas podem criar vantagem competitiva. A Figura 4, exposta na página 41, dividiu essas formas de compartilhamento em cinco categorias: infra-estrutura, tecnologia, aquisição, produção e mercado. O Quadro 9 mostra, de forma sintética, essas categorias como possíveis fontes de inter-relação, correlacionando cada uma delas com as respectivas

formas de compartilhamento. A particularização desse Quadro encontra-se no Anexo A, onde cada categoria é exposta como determinante de vantagem competitiva, relacionando as formas de compartilhamento levantadas com as vantagens competitivas potenciais e indicando as correspondentes fontes mais prováveis de custo de compromisso entre as partes.

FONTES DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS DE COMPARTILHAMENTO
<i>Infra-estrutura</i> – envolve atividades como gerência de pessoal, de contabilidade, financeira e jurídica.	- <i>Contratação e treinamento de pessoal</i> – reduz custo e melhora a qualidade.
<i>Tecnologia</i> – envolve compartilhar atividades de desenvolvimento de tecnologia por toda a cadeia de valores.	- <i>Desenvolvimento</i> – reduz custo, aprimora projetos, diferencia produtos e antecipa a entrada de novas tecnologias.
<i>Aquisição</i> – envolve a aquisição compartilhada de insumos comuns.	- <i>Aquisição conjunta de insumos comuns</i> – reduz custo, melhora a qualidade e o atendimento dos vendedores/fornecedores.
<i>Produção</i> ² – envolve compartilhar atividades de valor “corrente acima”, como logística interna, fabricação de componentes, montagem, testes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Logística interna</i> – reduz custo de frete e manuseio, melhora a produtividade. - <i>Componentes</i> – reduz custo, melhora a tecnologia e qualidade. - <i>Instalações</i> – reduz custo; melhora tecnologia, qualidade e capacidade. - <i>Controle de qualidade/testes</i> – reduz custo, melhora qualidade e controle.
<i>Mercado</i> – envolve compartilhar atividades de valor primárias para atingir e interagir com o comprador, desde a logística externa até o serviço.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Logística externa</i> – reduz custo com manuseio, transporte, armazenagem, etc. - <i>Marca registrada</i> – reforça imagem do produto e reduz custo de publicidade. - <i>Publicidade/Promoção</i> – reduz custo e aumenta poder de barganha. - <i>Venda cruzada para compradores mútuos</i> – reduz custo. - <i>Escritórios de vendas</i> – menor custo e melhor qualidade de vendedores. - <i>Rede de serviço</i> – reduz custo e agiliza o atendimento. - <i>Processamento de pedidos</i> – reduz custos e dinamiza o atendimento.

Quadro 9 – Possíveis formas de compartilhamento motivadoras de cooperação

Fonte: Porter (1992, p.310-321)

Ao mencionar as novas formas organizacionais para a construção de vantagem competitiva, Bateman e Snell (1998) afirmam que as redes bem-sucedidas oferecem flexibilidade, inovação, respostas rápidas às ameaças e às oportunidades, bem como custos e riscos reduzidos – idéias próximas das consolidadas no Quadro 6 (p.44) como características das empresas, estudadas no capítulo anterior, e potencialmente favoráveis a um ambiente cooperativo como visto no Quadro 9. Mas, para que esses arranjos tenham sucesso, várias coisas devem acontecer. Em primeiro lugar, a empresa deve escolher a especialidade certa, alguma coisa de que o mercado necessita e na qual ela é

² Exige que as atividades compartilhadas sejam localizadas juntas, diferentemente da aquisição compartilhada, em que a fusão de instalações não está envolvida. A inter-relação de produção difere também da tecnológica em que o impacto é sobre o custo ou sobre a singularidade do desenvolvimento de tecnologia, enquanto na produção envolve compartilhar atividades na elaboração real do produto em uma base contínua.

realmente melhor que as outras. Em segundo lugar, deve escolher parceiros que também sejam excelentes no que fazem e que forneçam as forças complementares necessárias à empresa. Em terceiro lugar, a empresa deve certificar-se de que todas as partes entendem inteiramente as metas estratégicas da parceria. Em quarto lugar, ela deve ser capaz de confiar a seus parceiros as informações estratégicas sobre a empresa e também ter certeza de que eles entregarão produtos de qualidade, mesmo que o negócio cresça rapidamente e lhes faça pesadas exigências.

Assim, se os pesquisadores abordados na delimitação das características apresentaram idéias comuns de qualidades esperadas da MPE e a obra de Porter (1986, 1992) expõe uma visão de como operacionalizar essas qualidades e delas extrair fontes de inter-relação e formas de compartilhamento que concorrem para o sucesso de uma parceria, Bateman e Snell (1998) apresentaram uma idéia de como conciliar essas características e formas de compartilhamento em arranjos cooperativos de sucesso.

Entre os pesquisadores brasileiros, Santos; Pereira e França (1994) destacam a utilização de redes horizontais de cooperação, onde as micro e pequenas empresas são estimuladas a cooperar entre si³. Entre essas redes está o Projeto Pólo de Modernização Empresarial, considerado como um processo utilizado para fomentar a união de grupos de MPE, que estejam atuando no mesmo setor e ramo de atividade, gerando produtos similares e disputando o mesmo mercado. O objetivo do projeto é despertar e difundir a cultura da cooperação entre as pequenas empresas na busca do aumento da capacidade competitiva.

O Projeto Pólo de Modernização Empresarial foi desenvolvido pelo Sebrae/SP, em parceria técnica com a Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Universidade de São Paulo (FEA/USP). As empresas participantes atuam nos setores mais representativos da economia regional, como em Americana, nos setores têxtil e de confecção de vestuário; em Itu, no setor de cerâmica; em Votuporanga, no setor moveleiro; em Candido Mota, com os produtos derivados da mandioca; em Santos e em São José do Rio Preto, no setor de confecção, e em Jaú, no setor calçadista. O Projeto representa uma tentativa de viabilizar a modernização das pequenas empresas e proporcionar o apoio gerencial e

³ Idéia análoga à estratégia horizontal proposta por Porter (1992, p.337-353) para coordenar metas e estratégias de unidades empresariais relacionadas, estratégia que deve ser elaborada de forma clara, explícita de modo a fortalecer as empresas e torná-las resistentes às fortes pressões de mercado.

tecnológico, aspecto sempre almejado pelos empresários desse segmento conforme foi constatado na abordagem da pesquisa realizada por Bolçone (2001), sobre implantação de minidistritos industriais como política pública de incentivo à MPE, em São José do Rio Preto.

Os Quadros 10 e 11 consolidam as etapas e fases da metodologia que deram origem ao Projeto Pólo de Modernização Empresarial. Essa metodologia é constituída por 13 etapas (Quadro 10), dispostas em 4 fases principais (Quadro 11), onde as próprias empresas do pólo realizam a experimentação e a validação do projeto.

1. Identificação das aglomerações regionais de MPE que operam no mesmo ramo e região; 2. Busca de parcerias com instituições de representação empresarial local; 3. Convocação dos empresários de micro e pequenas empresas para participar, despertar e fortalecer lideranças; 4. Realização de um diagnóstico nas áreas de gestão, marketing e produção das empresas participantes; 5. Apresentação e discussão dos resultados dos diagnósticos realizados; 6. Formação de subcomitês de empresários para proposição de projetos; 7. Apresentação, discussão e aprovação dos projetos dos subcomitês; 8. Estudo da viabilidade dos projetos; 9. Priorização dos projetos de modernização a serem implantados no Pólo; 10. Mobilização para adesão de empresas semelhantes; 11. Estabelecimento da estratégia de implementação dos projetos de modernização ; 12. Criação de nova entidade que personifica o projeto, a partir das lideranças que surgirem na dinâmica do Pólo; 13. Estabelecimento de redes de cooperação de empresas para operação conjunta.

Quadro 10 – Metodologia do Projeto Pólo - Etapas

Fonte: Adaptado de Santos; Pereira e França (1994, p.38-46)

Em síntese, as empresas do mesmo ramo e região são agrupadas em pólos de modernização empresarial e estimuladas a cooperarem entre si. Para isso, realizam projetos em conjunto, sustentados por recursos do próprio grupo, visando à geração de benefícios comuns. Para facilitar a visualização dessa metodologia, os autores agruparam as várias etapas em quatro fases principais, representadas a seguir.

	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
ATIVIDADE	- Sensibilização e conscientização dos empresários para a modernização via cooperação.	- Visita à amostra de empresas. - Identificação e discussão dos problemas comuns.	- Implantação dos Projetos de Redes com recursos das empresas associadas.	- Consolidação das Redes Horizontais de Cooperação Interempresas.
RESULTADOS	- Formação do Pólo e de sua liderança.	- Diagnóstico e formulação dos projetos e das Redes Horizontais.	- Fortalecimento da associação empresarial e da cooperação interempresas.	- Viabilização e fortalecimento das empresas associadas ao Pólo.
Acompanhamento, monitoração e avaliação pelas próprias empresas do Pólo de Modernização				

Quadro 11 – Metodologia do Projeto Pólo – Fases

Fonte: Adaptado de Santos; Pereira e França (1994, p.46-47)

A fase I propõe a convocação e sensibilização dos empresários para aderirem ao Projeto. A fase II baseia-se no diagnóstico dos problemas tecnológicos e gerenciais comuns, amenizados com a formulação dos projetos de modernização direcionados para a busca da competitividade e da eficiência coletiva das empresas. A fase III consiste na implementação dos projetos e ações de modernização propostos, priorizados e aprovados pela maioria das empresas participantes. A fase IV representa a consolidação do Pólo, assegurando a cooperação entre as empresas.

Cabe lembrar que aqui foi exposta apenas a metodologia empregada na implantação desses Pólos no interior do Estado de São Paulo, e que a abordagem de Santos; Pereira e França (1994), detalhada no Apêndice B, apresenta a experiência conceitual e prática de apoio à modernização de pequenas empresas constituídas em redes de cooperação. De certa forma, essa experiência configura-se como uma estratégia de conciliação das características comuns de pequenas empresas locais ou regionais para a constituição de arranjos de cooperação, explorando diferentes formas de compartilhamento para a obtenção de benefícios comuns.

Outro projeto Sebrae de incentivo ao desenvolvimento regional é a proposta de fortalecer os arranjos produtivos locais (APLs) existentes em todo o país. Em estudo recente do Sebrae, coordenado por Bedê (2002a), é apresentada uma seleção preliminar dos APLs existentes no Brasil, no âmbito de atividades selecionadas da indústria⁴ para a identificação de *clusters*. Os arranjos produtivos locais são aglomerados ou *clusters* de empresas, que, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da

⁴ O conceito de indústria abrange a indústria de transformação, construção civil, extração mineral e serviços industriais de utilidade pública (BEDÊ, 2002a, p.11).

localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica. Independentemente da dinâmica que determina a formação de um *cluster*, a característica mais marcante é a forte aglomeração/concentração em uma mesma região. Dessa forma, a sua identificação passa obrigatoriamente pela análise dessa variável, pelo menos para identificar os *clusters* em potencial.

O método utilizado para a identificação dos *clusters* potenciais baseia-se na utilização do cadastro de estabelecimentos empregadores (CEE) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), de março de 2002. De acordo com o CEE/MTE, existem 813.110 estabelecimentos da indústria no Brasil, conforme distribuição apresentada na Tabela 1. Desses estabelecimentos, 98% correspondem a micro e pequenas empresas industriais (BEDÊ, 2002a, p.23).

Tabela 1 – Distribuição dos estabelecimentos da indústria no Brasil

DIVISÃO	Número de Estabelecimentos	% da indústria	% acumulada
Construção civil	228.163	28,1%	28,1%
Fabricação de produtos alimentares e bebidas	96.171	11,8%	39,9%
Confeção de artigos do vestuário e acessórios	91.270	11,2%	51,1%
Fabricação de móveis e indústrias diversas	51.369	6,3%	57,4%
Fabricação de produtos de metal – exclusive máquinas e equipamentos	49.935	6,1%	63,5%
Edição, impressão e reprodução de gravações	40.786	5,0%	68,5%
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	39.059	4,8%	73,3%
Fabricação de produtos de madeira	37.369	4,6%	77,9%
Preparação e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	25.960	3,2%	81,1%
Fabricação de produtos têxteis	21.732	2,7%	83,8%
Outras 20 divisões da indústria	131.296	16,2%	100%
Total de estabelecimentos	813.110	100%	

Fonte: Adaptado de Bedê (2002a, p.23), a partir do CEE/MTE (mar. 2002)

Esse banco de dados resultou da composição e atualização de diversas outras bases de dados do Governo Federal⁵. A partir do CEE/MTE, foi construído um indicador de especialização econômica, denominado de quociente de localização (QL), que permite identificar, para cada atividade específica, quais os municípios que

⁵ O CEE/MTE resulta da composição e atualização dos seguintes cadastros: o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, do Ministério da Fazenda (CNPJ - MF), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE); Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED/MTE); Cadastro Específico do INSS (CEI/MTE), Sistema Federal de Inspeção do Trabalho (SFIT/MTE) e Sistema de Acompanhamento Estatístico e Gerencial do Seguro Desemprego (SAEG/MTE). Tal base de dados é financiada pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e seu uso justifica-se por ser a fonte mais completa em termos de dados regionais e a mais recente disponível. Esses dados refletem o setor formal da economia (BEDÊ, 2002a, p.19).

apresentam uma participação relativa superior à verificada na média no país. O QL é calculado a partir da seguinte fórmula:

$$QL = \frac{\text{Participação relativa da atividade "x" (em número de estabelecimentos) no total de estabelecimentos industriais no município}}{\text{Participação relativa da atividade "x" (em número de estabelecimentos) no total de estabelecimentos industriais no Brasil}}$$

Um $QL > 1$ significa que a participação relativa da atividade "x" no município analisado é mais elevada do que a participação relativa dessa mesma atividade na média do país. Portanto, o município analisado apresenta um certo grau de especialização nessa atividade, em relação à média do Brasil. Quanto maior o QL de determinada atividade, maior será o grau de especialização do município analisado nessa atividade frente ao restante do país. Um $QL < 1$ significa que, para a atividade em análise, não há indicação de especialização na região considerada.

Outro estudo do Sebrae, também coordenado por Bedê (2002b), apresenta um mapeamento dos estabelecimentos industriais do Estado de São Paulo utilizando os dados do CEE/MTE de março de 2002, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição dos estabelecimentos da indústria no Estado de São Paulo

DIVISÃO	Número de Estabelecimentos	% da indústria	% acumulada
Construção civil	52.309	24,3%	24,3%
Confecções	28.083	13,0%	37,3%
Metalurgia – não equipamentos	16.932	7,9%	45,2%
Alimentos e bebidas	15.490	7,2%	52,4%
Edição e gráfica	14.832	6,9%	59,3%
Móveis e diversos	14.055	6,5%	65,8%
Minerais não-metálicos	9.559	4,4%	70,2%
Máquinas e equipamentos	8.811	4,1%	74,3%
Borracha e plástico	7.976	3,7%	78,0%
Couros e calçados	7.485	3,5%	81,5%
Têxtil	6.867	3,2%	84,7%
Química	6.682	3,1%	87,8%
Autopeças e veículos	2.771	1,3%	89,1%
Equipamentos e instrumentos médicos, de precisão e ópticos	1.654	0,7%	89,8%
Outras 16 divisões da indústria	22.175	10,2%	100%
Total de estabelecimentos	215.681	100%	

Fonte: Bedê (2002b, p.6), a partir do CEE/MTE (mar. 2002)

As 30 divisões apresentadas na Tabela 2 comportam 160 atividades industriais. Assim é que a divisão de máquinas e equipamentos está subdividida em máquinas e equipamentos de uso geral (atividade de interesse para este trabalho de pesquisa no Município de Sertãozinho/SP) e máquinas e equipamentos de uso específico. Esse estudo Sebrae/SP destaca que a atividade industrial está entre as de maior especialização no Estado de São Paulo, com tendência a gerar maior valor agregado às cadeias produtivas a que pertence, o que motivou o seu emprego no mapeamento dos APLs do Estado. A atividade industrial também apresenta valioso potencial para determinar a dinâmica econômica das localidades onde está inserida. Dessa forma, um dos objetivos do estudo é oferecer subsídios para o estabelecimento de políticas regionais e programas de desenvolvimento local baseados na cooperação dos parceiros envolvidos (BEDÊ, 2002b).

Embora um arranjo cooperativo ou um ambiente de inter-relações empresariais dependa da concentração de empresas que realizam atividades semelhantes em uma região, observa-se na literatura consultada que isso não é suficiente para caracterizar um APL, um Pólo de Modernização ou um Minidistrito industrial. Constata-se também a necessidade de os agentes econômicos, sociais e governamentais da região valorizarem as ações que conduzem o progresso sustentado da comunidade local.

Para a identificação dos requisitos facilitadores da cooperação entre pequenas empresas com características e interesses comuns foram apresentadas as abordagens de diversos pesquisadores do assunto. Desde a visão de Porter (1992) sobre as inter-relações empresariais e a habilidade para explorá-las, considerando as fontes e as formas de compartilhamento; passando por Bateman e Snell (1998), com uma abordagem que pode ser usada para conciliar as características das empresas de pequeno porte e as formas de compartilhamento em arranjos cooperativos de sucesso; citando as experiências do projeto Pólos de Modernização Empresarial e dos minidistritos industriais de São José do Rio Preto/SP (BOLÇONE, 2001; e SANTOS; PEREIRA e FRANÇA, 1994), que mostraram a importância de as empresas do mesmo ramo e afinidades serem agrupadas e estimuladas a cooperarem entre si; finalmente, os estudos Sebrae/SP (BEDÊ, 2002a, 2002b), apresentados como propostas para fortalecer os arranjos produtivos locais, destacaram a atividade industrial como a de maior

especialização no Estado de São Paulo, com potencial para agregar valor à cadeia produtiva de um ramo de indústrias.

Os estudos sobre projeto Pólos, minidistritos e APLs são subsídios para o estabelecimento de políticas governamentais de incentivo à MPE e desenvolvimento local baseado na cooperação. Os casos apresentados nesses estudos proporcionam ensinamentos como a importância da adoção de estratégias de conciliação das características e interesses comuns das empresas envolvidas. Da mesma forma, a proposta de construção de arranjos organizacionais de sucesso, baseada no diferencial da especialidade, na excelência dos parceiros, na sinergia das metas estratégicas e na confiança mútua entre as empresas, também valoriza a conciliação das características comuns dos parceiros na constituição de arranjos cooperativos. Por outro lado, é na obra de Porter (1992) que se verifica um modo de operacionalizar essas características, interesses e atividades comuns e daí explorar fontes de cooperação e formas de compartilhamento necessárias para o sucesso de parcerias. Assim sendo, este trabalho de pesquisa usará as formas de compartilhamento e fatores motivadores de cooperação apresentados pelo autor como subsídio para identificar os requisitos essenciais para a hipótese de constituição de redes de cooperação de micro e pequenas empresas no Município de Sertãozinho/SP.

3.4 Conclusão sobre redes de cooperação de micro e pequenas empresas

Quando apresenta sua visão de paradoxo global, Naisbitt (1994) considera como enfoque principal o fato de, quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores. O autor justifica sua visão asseverando que as grandes firmas, para sobreviverem, estão se fragmentando e se constituindo em confederações de pequenas unidades autônomas de negócios e, com isso, se tornando empreendedoras mais ágeis e mais inovadoras.

Os estudos até aqui apresentados mostram a importante participação das micro e pequenas empresas na sociedade e na economia, em especial quando constituídas em redes de cooperação. Nesse papel, contribuem para a dinamização de mercados locais e regionais, gerando empregos, atuando como agentes da cadeia de produção, relacionada ou não às grandes empresas, e conquistando seus próprios nichos no mercado globalizado.

Outra constatação é que as micro e pequenas empresas, quando agregadas às suas similares, alcançam melhores índices de produtividade e de preços finais para seus produtos e passam a ter maior poder de barganha frente à concorrência e fornecedores. Além disso, a cooperação incentiva o senso de responsabilidade e a confiança entre seus integrantes, permitindo maior intercâmbio e troca de informações essenciais para o sucesso de parcerias. Entretanto, a cultura empresarial individualista, uma das características gerenciais presentes no caso brasileiro, além de prejudicar as relações no ambiente, dificulta a comunicação entre as empresas, principalmente quando do mesmo ramo onde a concorrência é maior. Essa particularidade dificulta a formação de associações e parcerias que poderiam beneficiar a coletividade.

A formação de consórcios, embora pouco praticada, tem sido a fórmula adotada pelos empreendedores de pequenos negócios para exportar, pois assim conseguem reduzir os custos da logística e obter vantagens que não conseguiriam isoladamente.

Destaca-se ainda a expressiva participação do segmento empresarial de pequeno porte como fonte geradora de emprego e renda. Outro destaque desse segmento é o forte potencial de crescimento, não obstante as dificuldades assinaladas, especialmente as de caráter administrativo e operacional fortemente vinculadas a processos empíricos comumente adotados pelos empreendedores proprietários.

Um dos destaques da política governamental de incentivo à iniciativa privada é a constituição de pólos de modernização empresarial, onde empresas do mesmo ramo e região são agrupadas e estimuladas a cooperarem entre si. Para isso, realizam projetos em conjunto, sustentados por recursos do próprio grupo, visando a geração de benefícios comuns. Outra forma de verificar a potencialidade de uma região é a avaliação da existência de aglomerados ou *clusters* de empresas, considerados como arranjos produtivos locais. É importante salientar que esse elevado potencial disponível junto às empresas de pequeno porte pode contribuir para a melhoria das condições sociais e para a geração de renda e de empregos.

Assim, se o capítulo anterior contribui para o entendimento da MPE e de suas características comuns, a abordagem de redes de cooperação construída neste capítulo pretende mostrar a importância das micro e pequenas empresas e as vantagens que proporcionam no desenvolvimento econômico local e regional, preferencialmente quando agrupadas em arranjos cooperativos. Na pesquisa dos elementos facilitadores para a construção de ambientes cooperativos e das habilidades necessárias para

implementá-los, procura-se identificar como as características esperadas nas pequenas empresas se relacionam com as formas de compartilhamento, agregando interesses comuns, de modo a se obter vantagem competitiva para as partes associadas.

Valendo-se de metodologia adotada pelo Sebrae/SP, no que se refere ao quociente de localização superior à unidade ($QL > 1$), constata-se que, se agregado a um segundo critério, como o número de estabelecimentos de uma atividade em particular, é possível identificar um município que, além de especializado nessa atividade, também possui um nível de aglomeração que permite caracterizá-lo como receptor potencial de um arranjo produtivo local ou *cluster* de estabelecimentos dessa atividade considerada.

(1º) ... se qualquer pessoa do dito ofício sofrer de pobreza pela idade, ou porque não possa trabalhar ... terá toda semana 7 dinheiros para seu sustento, se for homem de boa reputação. (3º) ... e se alguém do dito ofício tiver em sua casa trabalho que não possa completar ... os demais do mesmo ofício o ajudarão, para que o dito trabalho não se perca. (HUBERMAN, 1986, p.56. Extrato dos estatutos de uma corporação de curtidores da Inglaterra, datado de 1346).

4 LOGÍSTICA

“Hoje, não é incomum para uma empresa desenvolver um novo produto nos Estados Unidos, fabricá-lo na Ásia e vendê-lo na Europa” (DORNIER et al., 2000, p.27)

4.1 Introdução

Durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a logística foi executada de forma global e integrada à estratégia e à tática como atividade de apoio às operações militares. Aquela guerra exigiu dos Estados Unidos da América a capacidade logística de movimentar e manter grande quantidade de homens e suprimentos nas frentes de batalha da Europa e da Ásia.

Desde então, a logística vem ocupando papel de destaque na administração de conflitos, a serviço de países ou organizações internacionais, particularmente nas atividades de mobilização, deslocamento, posicionamento e manutenção de tropas, equipamentos e suprimentos. Essas ações envolvem as áreas de governo e da iniciativa privada, e proporcionam suporte à logística militar de apoio às forças militares em operações de combate ou de não-guerra.

Concomitantemente a esses acontecimentos, quando a atividade logística foi validada nas ações militares, também ocorreram intensas pesquisas na área acadêmica, mas foi no setor empresarial que, valendo-se dessas experiências e pesquisas, configurou-se uma evolução significativa da logística, particularmente na segunda metade do século XX.

Fundamentado no entendimento da evolução da logística e no aprendizado proporcionado com a sua aplicação pelo setor empresarial, este capítulo pretende levantar subsídios que possam ser aplicados no compartilhamento de atividades logísticas comuns entre micro e pequenas empresas quando constituídas em redes de

cooperação.

4.2 Logística empresarial

No trabalho sobre a administração da produção, Slack et al. (1997) relacionam a origem da logística com a Segunda Guerra Mundial. Nesse conflito, a atividade logística estava voltada para a movimentação e coordenação de tropas, armamento e munições para os lugares necessários às suas ações em batalha. Quando inicialmente adotada como uma atividade pelo mundo dos negócios, ela referia-se à movimentação e coordenação de produtos finais. Esse conceito vem evoluindo e se estendendo de acordo com as exigências do mercado e a importância que a atividade logística assume na cadeia de suprimentos. Segundo esses autores, a gestão dessa cadeia engloba desde a obtenção de matérias-primas, manufatura, montagem, até a distribuição ao consumidor final; mas destacam que a logística participa nas duas últimas.

Uma caracterização diferente é apresentada por Bowersox e Closs (2001). Ao abordarem o processo de integração da cadeia de suprimentos, consideram que a logística empresarial inclui todas as atividades de movimentação de produtos e a transferência de informações de, para e entre participantes desse empreendimento. Essa cadeia constitui uma estrutura lógica para que as empresas e seus fornecedores trabalhem em conjunto para levar produtos, serviços e informações, de maneira eficiente, aos consumidores finais. De acordo com esses pesquisadores, a logística empresarial abrange a missão, os métodos e as estratégias necessárias para conduzir o processo integrado de uma cadeia de suprimentos, utilizando práticas logísticas para obter vantagens competitivas e integrar a atividade como competência central na estratégia empresarial. Portanto, diferindo de Slack et al. (1997), os pesquisadores Bowersox e Closs (2001) consideram que a logística participa de todas as atividades da cadeia de suprimentos.

Em uma outra contribuição sobre o tema, o Centro de Estudos em Logística⁶ (CEL) apresenta uma visão da perspectiva brasileira, em coletânea organizada por Fleury; Wanke e Figueiredo (2000), que não diverge de pesquisadores internacionais e procura valorizar as peculiaridades do Brasil. Entre os pontos em destaque dessa

⁶ O CEL foi criado no Instituto de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

abordagem da logística empresarial estão: a preocupação com o serviço ao cliente, a adequada administração dos transportes, a armazenagem estratégica e localização de instalações, a gestão de estoques integrada à previsão de vendas, o uso da tecnologia de informação na gestão da atividade e o desenvolvimento de parcerias com prestadores de serviço logístico.

Para este trabalho de pesquisa será adotada a definição de atividade logística consolidada na década de 1990 pelo Council of Logistics Management (CLM), por ser a mais próxima das características das micro e pequenas empresas e das peculiaridades de redes de cooperação vistas nos capítulos anteriores. Está assim explicitada:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades do cliente. (versão contida em BOWERSOX e CLOSS, 2001, p.20).

4.2.1 Consolidação da atividade e do conceito de logística

A crescente importância dada à logística na área acadêmica, através de pesquisas e estudos que apontam o potencial do emprego dessa atividade no aprimoramento do processo administrativo e da estrutura organizacional, tem concorrido para a sua consolidação no meio empresarial.

As contribuições de Stock e Lambert (2001) tratam como foco principal a gerência da logística integrada e destacam o fundamental comprometimento entre essa gerência e as políticas de marketing. O efetivo resultado (satisfação e sucesso dos clientes) somente é alcançado se a empresa executar planejamento e gestão de forma adequada ao nível de serviço estabelecido para seus clientes, integrando as propostas das atividades de marketing e das operações logísticas.

Os professores Bowersox e Closs (2001) apresentam a logística inserida numa visão de integração de processos, em que ela desenvolve competência e valor na ligação da empresa com seus fornecedores e clientes, conforme Figura 7. O processo logístico agrega valor ao fluxo de materiais, a partir da compra de matérias-primas, processamento e entrega de produtos acabados ao cliente. O fluxo de informações identifica locais específicos dentro do sistema logístico em que é preciso atender a

algum tipo de necessidade.

Figura 7 - Integração logística

Fonte: Adaptado de Bowersox e Closs (2001, p.44)

Uma visão mais operacional é detalhada por Ballou (2001) ao destacar a missão da logística como fornecedora de mercadorias e serviços aos clientes de acordo com suas necessidades e exigências, da maneira mais eficiente possível. O autor apresenta uma proposta de conceito da missão do profissional de logística como: “A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.” (BALLOU, 2001, p.21).

Dessa forma, a evolução da atividade logística para um sistema eficiente e eficaz, vem ocorrendo com a busca da melhora na prestação de serviços, de modo a proporcionar uma percepção de ganho de valor pelo cliente. Assim, a proposta de conceito de logística disponível na página eletrônica do CLM e apresentada no início deste capítulo, na versão contida em Bowersox e Closs (2001, p.20), reflete a necessidade de uma adequada administração da movimentação de mercadorias, serviços e informações desde a aquisição do insumo até a distribuição do produto final.

A crescente disponibilidade de cursos e estudos específicos no meio acadêmico, e a aplicação de recursos tecnológicos por parte das organizações prestadoras de serviços refletem a importância que vem sendo dada à logística nos meios acadêmico e empresarial como forma de estabelecer estratégias competitivas vantajosas para empresas de diferentes portes e atividades.

4.2.2 Logística, estratégia e vantagem competitiva

A logística e a estratégia sempre foram atividades valorizadas no meio militar, uma vez que o uso adequado de ambas tem sido fator decisivo para a obtenção de um vantajoso poder de combate. Mais recentemente, as organizações empresariais reconheceram o impacto positivo do gerenciamento logístico e estratégico na obtenção de vantagem competitiva.

Uma importante proposição na área da administração vem sendo a ascensão da logística como atividade integradora e estratégica, abrangendo toda a cadeia de suprimentos, desde a obtenção da matéria-prima até o ponto de consumo do produto final, visando alcançar o objetivo da vantagem competitiva sustentável através da redução de custos e da melhoria de serviços e caracterizando o seu papel estratégico no gerenciamento empresarial.

É assim que Christopher (1997) considera que o gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva para a conquista de uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente. Avalia ainda que as organizações líderes de mercado no futuro serão aquelas que procurarão atingir a excelência competitiva quanto à vantagem em produtividade ou a vantagem em valor⁷, ou a combinação de ambas; dessa forma, consegue-se tanto a liderança de custos como a liderança de serviços. A Figura 8 apresenta o desafio para a logística: procurar estratégias que desloquem o negócio da extremidade do mercado de *commodity*⁸ para uma posição mais segura de poder competitivo, com base na vantagem obtida com produtos diferenciados em valor (serviços) e em produtividade.

Figura 8 – A logística e a vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Christopher (1997, p.5-8)

⁷ Obtida ao proporcionar serviços logísticos diferenciados para clientes específicos.

⁸ A empresa oferece produtos não diferenciados (sem valor adicional) aos de seus concorrentes e sem vantagem em custo.

A exemplo do conceito de logística, o pensamento estratégico no meio empresarial evoluiu muito nas últimas décadas. Segundo Schermerhorn (1999), o propósito do planejamento estratégico é ajudar as organizações a obter vantagem competitiva. Considera a estratégia como um plano de ação completo que dá o rumo crítico e orienta a alocação de recursos para alcançar objetivos organizacionais de longo prazo; assim, ela define o rumo que a organização pretende tomar, e a logística pode contribuir significativamente para esse propósito.

4.3 Logística e cooperação

Na abordagem sobre co-produção e parcerias logísticas, Christopher (1997) destaca que a falta de coordenação e união vem motivando ineficiências da cadeia de suprimentos e ressalta que muitas empresas reconhecem que a valorização da parceria e da cooperação proporciona melhor resultado do que o interesse próprio e o conflito. Acentua a emergência do uso do conceito de co-produção, definida como: “o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores com base na confiança mútua” (CHRISTOPHER, 1997, p.212). O autor considera que os benefícios desse relacionamento são: prazos de entrega mais curtos, promessas de entrega confiáveis, menos quebra de programação, níveis de estoque mais baixos, implantação mais rápida das modificações de projeto, menos problemas de qualidade, preços competitivos e estáveis, e maior prioridade dada aos pedidos.

A idéia básica da co-produção é considerar o fornecedor uma extensão da fábrica do cliente, com ênfase no fluxo e no canal de suprimentos como únicos e contínuos. O princípio da co-produção pode ser expandido nos dois sentidos da cadeia de suprimentos – para o lado dos fornecedores e para o lado dos distribuidores, varejistas e usuários finais. As vantagens de uma co-produção bem-sucedida incluem potenciais de custos mais baixos para todos os parceiros através de estoques reduzidos e custos mais baixos de preparação, como resultado de melhor planejamento. O Quadro 12 apresenta um resumo das diferenças entre a abordagem convencional das relações com o fornecedor e o conceito de co-produção.

Dinâmica da compra	Compra convencional	Co-produção
Relacionamentos fornecedor/comprador	Adversários	Parceria
Duração dos relacionamentos	Variável	Longo prazo
Duração do contrato	Curta	Longa
Quantidade do pedido	Grande	Pequena
Estratégia de transporte	Carga total e item único	Entrega <i>just in time (JIT)</i>
Garantia da qualidade	Inspeciona e reinspeciona	sem inspeção de recebimento
Meios de comunicação com o fornecedor	Pedido de compra	Liberação verbal
Frequência das comunicações	Esporádica	Contínua
Impacto do estoque	Um ativo	Um passivo
Número de fornecedores	Muitos; quanto mais melhor	Poucos ou único
Processo de desenvolvimento	Projeta o produto, depois pede cotação	Pede idéias ao fornecedor, depois projeta
Quantidades de produção	Lotes grandes	Lotes pequenos
Programação das entregas	Mensalmente	Semanalmente ou diariamente
Localização dos fornecedores	Muito dispersos	Tão concentrado quanto possível
Armazém	Grande, automatizado	Pequeno, flexível

Quadro 12 – Comparações entre compra convencional e a co-produção

Fonte: Christopher (1997, p.215)

Ao apresentar uma versão da evolução do conceito de aplicação da atividade logística, dividida em cinco fases e iniciando pela fase zero, Wood Jr e Zuffo (1998) destacam que, ao mesmo tempo em que a função logística é enriquecida em atividades, suas características deixam de ser somente técnicas e operacionais, adquirindo um conteúdo estratégico. Isso ocorre a partir da segunda fase, quando a atividade logística passa a englobar processos de negócios fundamentais para a competitividade empresarial. A estrutura integrada de logística passa, nessa fase, a coordenar toda a cadeia de abastecimento, da entrada de matérias-primas até a entrega do produto final.

Esse conteúdo estratégico fica mais visível na terceira e quarta fases, com a participação da logística nas mais importantes decisões empresariais como nas alianças estratégicas, nas parcerias e nos consórcios logísticos. A resposta eficiente ao consumidor, perspectiva acrescida à quarta fase, compreende um conjunto de metodologias empregadas no intuito de quebrar as barreiras entre parceiros comerciais. Essas barreiras podem resultar em ineficiências, com impactos negativos em custos e em tempo de resposta ao consumidor.

O Quadro 13 apresenta as fases da evolução do conceito de logística, de acordo com a visão de Wood Jr e Zuffo (1998).

	PERSPECTIVA DOMINANTE	FOCOS
FASE ZERO	Administração de materiais	<ul style="list-style-type: none"> • gestão de estoques • gestão de compras • movimentação de materiais
PRIMEIRA FASE	Administração de materiais + distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • otimização do sistema de transportes
SEGUNDA FASE	Logística integrada	<ul style="list-style-type: none"> • visão sistêmica da empresa • integração por sistema de informações
TERCEIRA FASE	Gestão da cadeia de demanda ⁹	<ul style="list-style-type: none"> • visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição
QUARTA FASE	Gestão da cadeia de demanda + Resposta eficiente ao consumidor ¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> • amplo uso de alianças estratégicas, co-produção¹¹, subcontratação e canais alternativos de distribuição

Quadro 13 – Evolução do conceito de logística - Fases

Fonte: Adaptado de Wood Jr e Zuffo (1998, p.59)

Projetos desse tipo envolvem a criação de um consórcio de empresas industriais e comerciais que buscam realizar otimizações, através da análise da cadeia de valores. Segundo os autores, iniciativas assim, no Brasil, têm esbarrado em resistências culturais e agravado os conflitos de relacionamento entre os elos da cadeia de valor.

A demanda por parcerias na atividade logística é destacada por Ching (1999), quando considera a influência da globalização na logística empresarial, o que favorece a união de forças entre empresas e contribui para a redução de custos e para o aumento da competitividade no mercado. Reforça a abordagem com os exemplos de duas multinacionais operando no Brasil: a Fiat e a Volks.

A Fiat automotiva, instalada na cidade de Betim, conseguiu atrair para os arredores de sua fábrica vários de seus fornecedores. Com isso, reduziu os custos de transporte, o nível de estoque de matéria-prima e componentes, além de agilizar a entrega de material. Em troca, ofereceu a seus fornecedores contratos de longo prazo e exclusividade de fornecimento das peças. A Volks está implantando na cidade de Resende uma filosofia revolucionária, instalando seus fornecedores dentro de sua fábrica de caminhões. Isso está sendo chamado de “consórcio modular” e apresenta certa similaridade com alguns aspectos da co-produção exposta por Christopher (1997).

O autor considera que a criação de parcerias leva as empresas a otimizar as oportunidades de negócio e interagir com clientes e fornecedores, sendo esse o começo da integração da cadeia logística, conforme esquematizado na Figura 9.

⁹ do inglês: supply chain management

¹⁰ do inglês: efficient consumer response

¹¹ do inglês: co-makership

Figura 9 – Integração da cadeia logística

Fonte: Adaptado de Ching (1999, p.64)

Os exemplos da Fiat e da Volks podem ser aplicados em outros casos de parceria, quando se passa a adotar a integração da cadeia logística. Dessa forma, o trabalho de compras diminui consideravelmente, os estoques são reduzidos, os prazos de atendimento de pedidos são encurtados, maior qualidade é assegurada, ocorre melhoria no atendimento, facilitando o desenvolvimento de tecnologias comuns.

No que concerne ao desenvolvimento e implementação de parcerias com prestadores de serviço logístico, Wanke (2000) alerta que são relações comerciais caras e de complexa operacionalização, apesar dos benefícios que geram e dos casos de sucesso divulgados. Inicialmente, é preciso avaliar se a parceria representa a relação comercial de maior benefício/custo no futuro, quando comparada às relações de mercado ou à integração vertical.

Conforme esquematizado na Figura 10, o modelo do processo de parcerias é um instrumento útil para avaliação desse benefício/custo. É formado por três componentes principais: motivadores, características do parceiro, e instrumentos gerenciais e operacionais. Os motivadores, ou ganhos desejados, são as razões que levam um fabricante ou varejista à parceria e podem ser de diversas naturezas, por exemplo, as que buscam maior eficiência na utilização de ativos (veículos, armazéns etc); as que melhoram os indicadores de serviço ao cliente (disponibilidade de produto, tempo de entrega, percentual de pedidos corretos etc); os que obtêm vantagem competitiva por focar as competências-chaves do negócio; ou os que estabilizam receitas e despesas (fluxo de caixa) por meio de contratos de longo prazo.

Figura 10 – Modelo do processo de parcerias

Fonte: Wanke (2000, p.360)

As características do parceiro em potencial refletem diversos aspectos, como suas atitudes gerenciais com relação ao treinamento de pessoal e à capacidade de trabalhar em equipe; como padrão de convivência, no que diz respeito à flexibilidade na fixação de objetivos comuns, na disponibilização de informações e no compartilhamento de riscos e benefícios; e como filosofia empresarial refletida na capacidade de planejar conjuntamente e na imagem da empresa no mercado.

Os instrumentos gerenciais e operacionais são ferramentas desenvolvidas em conjunto para lidar com diversas questões presentes no curto e longo prazos do relacionamento. A definição de indicadores de desempenho e a de procedimentos e métodos constituem exemplos de instrumentos operacionais, enquanto a política para troca de informações, política de investimentos e o grau de formalização contratual constituem exemplos de instrumentos gerenciais. O modelo apresentado em linhas gerais pode auxiliar as empresas no processo de desenvolvimento e implementação de parcerias com prestadores de serviço logístico. O autor conclui que as características das empresas, bem como suas motivações em função do novo relacionamento, podem influenciar o nível de integração da parceria e, conseqüentemente, o nível de sofisticação de seus instrumentos operacionais e gerenciais.

Como conclusão dessas diferentes abordagens de arranjos cooperativos em atividades da área de logística, verifica-se que co-produção e parcerias logísticas são relações de longo prazo, baseadas na confiança mútua, e que o fornecedor é considerado como uma extensão da fábrica. Uma visão da evolução do conceito de logística destaca a crescente participação estratégica da atividade em alianças, parcerias e consórcios, mas lembra que deve vencer barreiras culturais inerentes ao individualismo do empresariado brasileiro. Essa demanda por parcerias favorece iniciativas como as da

Fiat e da Volks, reforçando a idéia do fornecedor como uma extensão da fábrica, podendo dela fazer parte como é o caso da Volks caminhões instalada em Resende/RJ. Por outro lado, para que parcerias sejam desenvolvidas e implementadas, é conveniente ter consciência de que são relações caras e exigem uma correta avaliação das expectativas que serão geradas por ganhos desejados, e a avaliação das características dos participantes e dos instrumentos gerenciais e operacionais adequados.

4.3.1 Arranjos cooperativos em canais de distribuição

Os trabalhos de Alcântara (1997, 1999) estão baseados no relacionamento entre indústria e distribuidores atacadistas. Mesmo assim, o destaque está na formação de alianças ou parcerias, nas quais a prática tradicional da concorrência vem dando espaço a um relacionamento mais cooperativo, baseado na confiança mútua entre as partes.

Na exposição dos resultados e das conclusões da pesquisa, verifica-se a incidência da aproximação entre o distribuidor e seus fornecedores, concorrendo para a formação de arranjos cooperativos. Isso ocorre em função do crescente aumento da incerteza ambiental, da necessidade de minimização do risco inerente ao negócio e da probabilidade de surgimento de ações oportunistas entre seus membros. A autora constata ainda a falta de um modelo a ser seguido para diminuir os custos dos erros decorrentes do processo de aproximação. Para servir de guia e base à consolidação dessa postura relacional mais cooperativa entre indústria e distribuidores atacadistas, o trabalho destacou os parâmetros sobre a gestão estratégica dos canais de distribuição, contendo os fundamentos básicos, além das ações a desenvolver, das características facilitadoras e limitadoras, finalizando com os requisitos para a escolha do parceiro, conforme exposto no Quadro 14. As razões de mercado que favorecem a constituição de arranjos cooperativos, como os observados nos canais de distribuição, não são específicas de uma empresa e representam o ambiente competitivo atual; assim, pode-se considerar que nessas razões se enquadram todas as empresas. Dessa forma, as ações propostas por Alcântara (1997, 1999) não devem ser creditadas a situações particulares das empresas pesquisadas, mas, sim, possíveis de ser utilizadas, de uma forma genérica, por qualquer empresa interessada nesse processo de relacionamento cooperativo, compartilhando operações logísticas comuns, sob a administração da parceria formada ou de uma empresa especializada contratada para essa finalidade.

RESULTADOS E CONCLUSÕES DA PESQUISA

Condições ambientais e razões da mudança de comportamento entre os atacadistas e fornecedores: as mudanças na estrutura do varejo, a estabilização econômica, os avanços e a difusão da tecnologia de informação, a abertura da economia, os mecanismos da globalização, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, a dificuldade cada vez maior da construção de marcas mundiais, a obsolescência rápida dos processos de produção, um aumento muito grande no número de marcas e produtos disponíveis e as mudanças no comportamento de compra do consumidor.

Fundamentos básicos do posicionamento estratégico do setor atacadista: fazer bem o básico, aprofundar a relação com os clientes, otimizar a composição do *mix* de produtos e serviços, integrar a cadeia logística, especializar e treinar as equipes de compra e venda, buscar fornecedores-parceiros, buscar soluções que minimizem o efeito agravante da carga tributária.

Ações a serem desenvolvidas (atacadistas e fornecedores):

1. Procurar conhecer profundamente o parceiro potencial (o processo de negócio);
 2. Verificar o grau de precisão e confiabilidade da própria empresa frente ao seu potencial parceiro;
 3. Romper as barreiras funcionais, estruturais e culturais existentes dentro da empresa e entre as empresas;
 4. Estabelecer um relacionamento multifuncional, não mais restrito às áreas de venda da indústria e de compras do atacado;
 5. Buscar áreas de oportunidade de negócio e começar a trabalhar essas oportunidades (ações conjuntas com o parceiro);
 6. Buscar mecanismos para alavancar a confiança mútua entre as empresas;
 7. Buscar uma maior abertura das informações entre as partes (oportunidades de negócios);
 8. Buscar maior aproximação com o parceiro potencial (desenvolver e promover produtos, nas questões estratégicas etc);
 9. Procurar empresas com compatibilidade organizacional com a sua (evitar choques culturais);
 10. Valorizar a estrutura e o parceiro no negócio, deixando clara a importância do mesmo na alavancagem de todo o sistema;
 11. Estabelecer objetivos comuns e executáveis, com ganhos visíveis para ambas as partes;
 12. Ter uma postura de aprendizado com o objetivo de gerar conhecimento e divulgá-lo para o parceiro.
-

As características facilitadoras:

1. O uso de tecnologia da informação, na medida em que ela possibilita um melhor gerenciamento desse arranjo;
 2. A existência de aderência e de sinergia, estratégica e cultural, entre as empresas envolvidas;
 3. A busca de um salto qualitativo quanto à estruturação de recursos humanos, com grande investimento em treinamento;
 4. Uma postura firme e definitiva da alta direção na incorporação dessas mudanças;
 5. Um histórico de relacionamento positivo entre as empresas, com objetivos sólidos e rentáveis para ambos os lados;
 6. O reconhecimento da importância do papel de cada um como agente agregador de valor ao produto no canal;
 7. Uma maior integração logística entre as empresas;
 8. A estabilidade e a abertura da economia.
-

As características limitadoras:

1. Restrições quanto à abertura das informações por falta de confiança na outra empresa;
 2. A não-existência de um modelo a ser seguido como sinalizador e que minimize os custos dos erros decorrentes da mesma;
 3. A não-existência de uma base conceitual comum, amplamente desenvolvida e entendida;
 4. A falta desse conhecimento faz com que conceitos e ferramentas sejam confundidos com a tecnologia que os suporta;
 5. Necessidade de grandes investimentos financeiros em ativos específicos e treinamento;
 6. Falta de recursos humanos capacitados para as novas tarefas;
 7. A resistência às mudanças, advinda de uma cultura organizacional de vários anos e de uma estrutura de poder existente;
 8. Estrutura física de transporte e de telecomunicações deficientes.
-

Requisitos para escolha do parceiro:

1. Empresas que possuam as estruturas básicas desenvolvidas;
 2. Empresas com objetivos estratégicos próximos e que aceitem o comprometimento e o envolvimento com o negócio;
 3. Empresas preocupadas em profissionalizar, treinar e reciclar a sua estrutura, e adotar visão de médio e longo prazo;
 4. Atacados que sejam focados na distribuição e que trabalhem como agentes incentivadores da demanda;
 5. Atacados que trabalhem com um *mix* e uma variedade que seja compatível com a linha que a indústria oferece;
 6. Atacados focados em atender varejos pequenos e tradicionais, que complementam a distribuição da indústria;
 7. Empresas dispostas a mudanças, que aceitem inovações necessárias e inerentes ao negócio na realidade atual;
 8. Empresas que tenham iniciativa de trabalhar em conjunto, verificando oportunidades e resolvendo os problemas;
 9. Empresas com postura pró-ativa, que acreditam na administração em conjunto dos negócios de maneira mais produtiva;
 10. Considerar as empresas representativas em volume de negócio ou agregação de valor, num primeiro momento;
 11. A empresa parceira deve ser interessada em conhecer como funciona a distribuição do parceiro potencial.
-

Quadro 14 – Pesquisa sobre gestão estratégica dos canais de distribuição

Fonte: Adaptado de Alcântara (1999, p.228-231)

4.4 Requisitos de cooperação em atividades logísticas

As abordagens sobre as características das empresas de pequeno porte e sobre os requisitos de cooperação em uma rede de empresas, apresentadas na revisão bibliográfica realizada nos dois capítulos que a este precederam, estão sendo complementadas com essa revisão da literatura sobre logística, tendo como enfoque a identificação das formas de compartilhamento que os empresários podem estar dispostos a compartilhar.

O papel da logística na empresa é considerado por Ching (1999) como o exercício da função de responder por toda a movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela chegada da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente. A visão do autor está exposta no Quadro 15, que divide as atividades logísticas em primárias ou essenciais para o cumprimento da função logística, e secundárias ou função de apoio às primárias, visando melhor atender às necessidades dos clientes.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS

(essenciais para o cumprimento da função logística, contribuem com o maior montante do custo total da logística)

Transportes: são os métodos de movimentar os produtos até os clientes: via rodoviário, ferroviário, aeroviário e marítimo. De grande importância, em virtude do peso desse custo em relação ao total do custo de logística;

Gestão de estoques: dependendo do setor em que a empresa atua e da sazonalidade temporal, é necessário um nível mínimo de estoque que atue como amortecedor entre oferta e demanda;

Processamento de pedidos: determina o tempo necessário para a entrega de bens e serviços aos clientes.

ATIVIDADES SECUNDÁRIAS

(exercem função de apoio às atividades primárias na obtenção dos níveis de bens e serviços requisitados pelos clientes)

Armazenagem: envolve as questões relativas ao espaço necessário para estocar os produtos;

Manuseio de materiais: refere-se à movimentação dos produtos no local de armazenagem;

Embalagem de proteção: sua finalidade é proteger o produto;

Programação de produtos: programação da necessidade de produção e seus respectivos itens da lista de materiais;

Manutenção de informação: ter uma base de dados para o planejamento e o controle da logística.

Quadro 15 – Papel da logística na empresa

Fonte: Adaptado de Ching (1999, p.25-28)

Quanto a alianças e terceirização da atividade logística, Ballou (2001) considera que muitas empresas reconhecem as vantagens estratégicas e operacionais da associação logística e os benefícios gerais que proporcionam para as empresas tais como: custos reduzidos e menor capital exigido, acesso à tecnologia e às habilidades gerenciais dos parceiros, serviço ao cliente melhorado, vantagem competitiva visível, aumento do

acesso à informação para planejamento, e riscos e incertezas reduzidos. Esses benefícios podem ocorrer em uma rede de cooperação de empresas de pequeno porte, onde deve ser avaliado o interesse em compartilhar entre si a capacidade logística ou contratar um operador logístico especializado em fornecer esse tipo de serviço. De qualquer forma, é um procedimento que deve ser adaptado de experiências conduzidas por grandes organizações logísticas ou empresas de grande porte onde a atividade é primordial para a obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Valendo-se ainda das idéias do autor sobre as vantagens e benefícios da associação para o exercício da logística, verifica-se que a decisão entre realizar a função logística internamente ou procurar outros arranjos é um equilíbrio de dois fatores: “quão importante é a logística para o sucesso da empresa e quão competente é a empresa no gerenciamento da função logística” (BALLOU, 2001, p.488). Essa é uma proposta que pode ser adaptada para uma rede de empresas após uma adequada avaliação do que é mais conveniente para os parceiros.

Por outro lado, Bowersox e Closs (2001) consideram que todas as empresas necessitam de apoio e cooperação entre si, e que só o comprometimento total das partes pode tornar a relação duradoura e agregar valor para os parceiros. Segundo os autores, para gerar sucesso, as parcerias devem satisfazer critérios como: a sinergia entre parceiros fortes que buscam oportunidades de mercado; a importância do relacionamento para atender objetivos estratégicos das partes; a interdependência entre os parceiros com ativos e habilidades complementares; o investimento mútuo para reforçar o relacionamento, a informação compartilhada e aberta; a integração entre as pessoas e os diferentes níveis organizacionais; a institucionalização formal do relacionamento; e a integridade do comportamento de um em relação ao outro, aumentando a confiança mútua. Dessa forma, a ênfase na cooperação pode ser considerada como fator de estímulo a parcerias de serviços logísticos, independentemente do porte das empresas participantes. Outra constatação que pode ser observada é que, apesar de a habilidade de fazer alianças e parcerias ser uma área de conhecimento em desenvolvimento, a experiência obtida pelos pesquisadores e operadores logísticos deve ser considerada por oferecer diretrizes úteis, inclusive para aplicação no âmbito das pequenas empresas.

A logística pode ser vista como um conjunto de atividades funcionais repetidas muitas vezes ao longo do canal de suprimentos através do qual as matérias-primas são

convertidas em produtos acabados, e o valor é adicionado e reconhecido pelo consumidor. A complexidade das ações empreendidas em um canal de suprimentos no que se refere ao fluxo de materiais e de informações, devido à lacuna de tempo e espaço entre fontes de matéria-prima, pontos de processamento e clientes finais, pode não ser visível a uma simples empresa, mas pode se constituir em fator de estímulo à cooperação para um grupo de empresas com interesses comuns.

Essa linha de raciocínio está baseada, também, na combinação de atividades exposta por Ballou (2001), que identifica as possíveis atividades logísticas de uma cadeia de suprimentos ou sistema logístico típico de uma empresa, conforme apresentada na Figura 11 onde se observa a distribuição dessas atividades ou componentes nos dois canais: do lado da obtenção de recursos a serem transformados (insumos, informações etc) ou de transformação (recursos como instalações, pessoal etc), e do lado da demanda de bens e serviços.

Figura 11 – Possíveis atividades em uma cadeia de suprimentos na empresa

Fonte: Adaptado de Ballou (2001, p.23)

O desdobramento desses componentes em atividades-chave e atividades de suporte é consolidado pelo autor no Quadro 16, que relaciona algumas propostas de decisões a serem adotadas no âmbito de cada atividade. A separação das atividades-chave das de suporte ocorre porque certas atividades, normalmente, acontecem em todo o canal logístico e outras, dependendo das circunstâncias, ocorrem dentro de uma empresa em particular. As atividades-chave contribuem majoritariamente com o custo logístico total e são essenciais para a coordenação eficaz e para a conclusão das tarefas

logísticas. As atividades de suporte, embora possam ser tão críticas quanto as atividades-chave em alguns casos, são vistas como contribuintes para a realização da missão logística. Além disso, nem todas as empresas possuem todas as atividades de suporte. Entretanto, a armazenagem e manuseio de materiais sempre acontecem, mesmo quando a movimentação de produtos para o mercado pára temporariamente.

ATIVIDADES-CHAVE

1. Padrões de serviço ao cliente

Cooperar com o marketing para:

- a. Determinar as necessidades e os desejos dos clientes para serviços logísticos;
- b. Determinar a reação dos clientes aos serviços;
- c. Estabelecer o nível de serviços aos clientes.

2. Transportes

- a. Seleção do modal e do serviço de transportes;
- b. Consolidação de fretes;
- c. Roteiro do transporte;
- d. Programação de veículos;
- e. Seleção de equipamentos;
- f. Processamento de reclamações;
- g. Auditoria de tarifas.

3. Administração de estoques

- a. Políticas de estocagem de matérias-primas e produtos acabados;
- b. Previsão de vendas a curto prazo;
- c. Combinação de produtos em pontos de estocagem;
- d. Número, tamanho e local dos pontos de estocagem;
- e. Estratégias de *just-in-time*, de empurrar e de puxar.

4. Fluxo de informações e processamento de pedidos

- a. Procedimentos de interface dos estoques com pedidos de venda;
 - b. Métodos de transmissão de informações de pedido;
 - c. Regras de pedidos.
-

ATIVIDADES DE SUPORTE

1. Armazenagem

- a. Determinação do espaço;
- b. Disposição do estoque e desenho das docas (porto) e pátios de manobra;
- c. Configuração do armazém;
- d. Localização do estoque.

2. Manuseio de materiais

- a. Seleção de equipamentos;
- b. Políticas de reposição de equipamentos;
- c. Procedimentos de coleta de pedidos;
- d. Alocação e recuperação de materiais.

3. Compras

- a. Seleção de fontes de suprimento;
- b. O momento da compra;
- c. Quantidades de compra.

4. Embalagem protetora

Projeto para:

- a. Manuseio;
- b. Estocagem;
- c. Proteção contra perdas e danos.

5. Cooperar com a produção/operações para:

- a. Especificar quantidades agregadas;
- b. Sequência e tempo do volume de produção.

6. Manutenção de informação

- a. Coleta, arquivamento e manipulação de informação;
 - b. Análise de dados;
 - c. Procedimentos de controle.
-

Quadro 16 – Distribuição das atividades logísticas

Fonte: Ballou (2001, p.23-24)

Dessa forma, a variedade de atividades comuns existentes em diferentes tipos de empresas reforça a responsabilidade operacional da logística quanto ao posicionamento de matérias-primas, de estoques em elaboração e de produtos acabados, para atender às necessidades dos clientes, ao menor custo possível; bem como essas atividades podem e devem ser compartilhadas por empresas de pequeno porte agrupadas em redes de cooperação. O Quadro 17 consolida uma proposta para facilitar a identificação das atividades logísticas comuns às empresas, que apresentam possibilidades de motivar a cooperação.

ATIVIDADES-CHAVE

(são essenciais para a coordenação eficaz e para o cumprimento das tarefas logísticas, e contribuem majoritariamente com o montante do custo total da logística)

Transportes: são os vários métodos de movimentar os produtos, utilizando os modos rodoviário, ferroviário, aeroviário e marítimo. É de grande importância em virtude do peso desse custo em relação ao total do custo logístico; a atividade de transporte geralmente envolve a decisão do modo, dos roteiros e da capacidade dos veículos.

Manutenção de estoques: envolve manter seus níveis tão baixos quanto possíveis, ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada. Dependendo do setor em que a empresa atua e da sazonalidade temporal, é necessário um nível mínimo de estoque que atue como amortecedor entre oferta e demanda.

Processamento de pedidos: determina o tempo necessário para a entrega de bens e serviços aos clientes, bem como inicia a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

ATIVIDADES DE SUPORTE

(exercem função de apoio às atividades-chave na obtenção dos níveis de bens e serviços requisitados pelos clientes)

Armazenagem: envolve a administração do espaço necessário para estocar os produtos, como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, configuração do armazém, etc.

Manuseio de materiais: refere-se à movimentação dos produtos no local de armazenagem, apóia a manutenção de estoques; envolve a seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para formação de pedidos e balanceamento de carga de trabalho.

Embalagem protetora: proporciona a movimentação de bens de forma econômica e sem danificá-los. As dimensões adequadas de empacotamento tornam eficientes o manuseio e a armazenagem.

Obtenção: trata do suprimento (fluxo de entrada) da empresa. Refere-se à seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e das formas pelas quais os insumos são comprados.

Programação de produto: trata da distribuição (fluxo de saída). Refere-se à programação da necessidade de produção de bens e seus respectivos itens da lista de materiais, ou seja, às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas.

Manutenção de informações: significa ter uma base de dados com informações de custo e desempenho, necessária para o planejamento e o controle da logística. As informações referem-se à localização dos clientes, volumes de vendas, padrões de entregas, níveis de estoque, etc.

Quadro 17 – Possíveis atividades logísticas motivadoras de cooperação

Fonte: Adaptado de Ballou (1995, p.24-27) e de Ballou (2001, p.23-25)

A importância das atividades logísticas – apresentadas como possíveis formas de compartilhamento entre empresas – é que elas podem ser desenvolvidas em uma cadeia de suprimentos imediatos da organização, envolvendo a administração de materiais desde a obtenção de insumos nas fontes de suprimento até as operações logísticas que ocorrem no processo de produção de bens e serviços, bem como a administração da distribuição física de bens acabados até o consumidor final, de acordo com a abordagem de Ballou (2001) exposta na Figura 11 e nos Quadros 16 e 17.

Essa abordagem está enriquecida com a visão do autor (BALLOU, 1995) sobre o papel da logística como função essencial na empresa, considerada como a atividade encarregada da administração dos fluxos de bens e serviços e das informações associadas, responsáveis por colocá-los em movimento, ou seja, sua missão é colocar as mercadorias ou os serviços certos, nos lugares combinados, nos instantes corretos e nas condições desejadas, ao menor custo possível para a empresa, de modo a atender às necessidades do cliente.

Assim sendo, uma interpretação das diferentes abordagens apresentadas nessa revisão de literatura sobre logística, de uma forma geral, é que as atividades a serem gerenciadas variam de empresa para empresa, dependem das particularidades da estrutura organizacional de cada uma delas, dependem ainda das diferenças de opinião entre seus empreendedores sobre o significado e o que representa a logística para sua empresa, além das ações individuais necessárias para suas operações, entre outros aspectos relevantes.

Essa interpretação e a não-existência de literatura sobre cooperação logística entre pequenas empresas constituídas em *clusters* ou outra forma de associativismo, levaram à escolha, entre todas as abordagens estudadas, da proposta de Ballou (1995, 2001) sobre atividades logísticas em uma cadeia de suprimentos na empresa, como a mais adequada para contribuir na investigação das possíveis formas de compartilhamento entre empresas de pequeno porte.

4.5 Conclusão sobre logística

Neste capítulo verifica-se que o adequado uso da logística como atividade integradora e estratégica na administração empresarial pode proporcionar uma fonte de vantagens ainda não exploradas entre empresas de pequeno porte.

Podem-se antever as possíveis vantagens da utilização do modelo da cadeia de valores, de acordo com as idéias de Porter (1992), para interagir aspectos específicos como as características e interesses comuns, e os diferenciais importantes como tecnologia e processos de produção inovadores em empresas que se propõem à associação e à sinergia desses aspectos para se fortalecerem no mercado. Da mesma forma, a vantagem competitiva pode ser conquistada e fortalecida se as competências essenciais das empresas forem exploradas de forma conjunta e compartilhadas em arranjos cooperativos, enriquecendo os valores percebidos pelos clientes, somando os diferenciais existentes entre concorrentes atuando em parceria e apresentando capacidades de contribuição com novos produtos e processos inovadores.

Diferentes formas de arranjos cooperativos entre grandes empresas podem ser encontradas nas literaturas empresarial e acadêmica tratando especificamente do gerenciamento estratégico da logística, sob a forma de co-produção ou parcerias por exemplo. Porém, o papel da logística pode ser caracterizado como idêntico entre empresas de diferentes portes, atuando isoladamente ou constituídas em arranjos cooperativos. Esse papel pode ser sintetizado na responsabilidade operacional da logística quanto ao posicionamento de matérias-primas, de estoques em elaboração e de produtos acabados, para melhor atender às necessidades dos clientes ao menor custo possível.

Dessa forma, a crescente valorização da atividade logística no planejamento estratégico de grandes empresas é uma demonstração de sua importância na obtenção de constante melhoria da competitividade da organização empresarial, seja através de parcerias e alianças estratégicas, seja com o emprego de recursos de toda ordem à sua disposição.

Constata-se, ainda, que a literatura disponível sobre logística está voltada para as operações de grandes empresas que prestam serviço logístico e para a execução da atividade em organizações globais que a utilizam como forma de estabelecer estratégias competitivas. A falta de registro de trabalho ou experiência de cooperação de atividades logísticas entre micro e pequenas empresas motivou o direcionamento dessa revisão

bibliográfica sobre gestão da logística empresarial para a obtenção de subsídios que possam ser aplicados no compartilhamento da atividade por empresas de pequeno porte quando constituídas em redes de cooperação ou outra forma de associação.

Nós forneceremos huissiers (navios com porta para dar entrada aos cavalos) com capacidade para transportar 4.500 cavalos e 9 mil escudeiros, e navios para 4.500 cavaleiros e 20 mil soldados de infantaria. O acordo compreendera o fornecimento de alimentos por nove meses para todos esses homens e cavalos. ... sob a condição de que nos paguem quatro marcos por cavalo e dois marcos por homem ... juntaremos 50 galés armadas ... sob a condição de que, enquanto perdurar nossa aliança, em cada conquista de terra ou dinheiro que realizarmos, por mar ou terra, teremos a metade, e vós a outra..... (HUBERMAN, 1986, p.56. Extrato do acordo entre o doge de Veneza e os embaixadores da Quarta Cruzada, datado de 1201).

5 TRABALHO DE CAMPO

Este capítulo apresenta o roteiro das atividades desenvolvidas no trabalho de campo e a metodologia utilizada para atender às questões e variáveis de pesquisa.

5.1 Caracterização do município de Sertãozinho – a vocação agroindustrial e a expansão do setor metalmecânico

A cidade de Sertãozinho tem se destacado no Estado de São Paulo pela sua vocação agroindustrial, fato que vem ocorrendo desde a década de 1920 com a chegada de grande contingente de imigrantes italianos à região. Com a crise da economia cafeeira a partir de 1929, a vocação do município para a agroindústria açucareira consolida-se nas décadas seguintes. A expansão das exportações de açúcar nos anos 60 e a implementação do Pró-Álcool nas duas décadas seguintes proporcionaram um intenso progresso tanto na produção de cana-de-açúcar quanto nas indústrias processadoras dessa matéria-prima.

A expansão da agroindústria canavieira facilita o desenvolvimento de uma indústria metal-mecânica bastante expressiva, voltada sobretudo para a produção de bens de capital destinados à indústria de processamento da cana. Após as usinas, os setores mais importantes são os de mecânica, com 15%, e o de metalurgia, com 10,1% do total do emprego formal da indústria (SEBRAE/SP, 1999). Atualmente, Sertãozinho tem sua economia fortemente ancorada em dois conjuntos principais de atividades: a agroindústria açucareira, com destaque para as grandes usinas e destilarias, que se encontram entre as maiores do país; e o diversificado setor industrial da cidade, com destaque para os ramos mecânico e metalúrgico.

Quanto aos aspectos logísticos, o Município localiza-se na região norte do Estado de São Paulo, a 349 km da capital e a 25 km de Ribeirão Preto, sede da Região

Administrativa de Governo. É servido por uma densa malha viária que lhe permite acesso fácil a Ribeirão Preto, às demais cidades da região e à Capital do Estado. Também é servido por ferrovia, permitindo o transporte de carga em direção a Ribeirão Preto e daí à Capital e ao porto de Santos (SEBRAE/SP, 1999).

5.1.1 A atividade “máquinas e equipamentos de uso geral” em Sertãozinho

O Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) desenvolveu e utiliza a classificação nacional de atividade econômica (CNAE) para segmentar as empresas em setores. A CNAE separa “máquinas e equipamentos” em uma divisão industrial, adotando para ela o código 29, e “metalurgia de não-equipamentos” em outra divisão com o código 28. Enquanto a divisão “máquinas e equipamentos” abrange a indústria mecânica de forma geral, a “metalurgia de não-equipamentos” envolve itens como esquadrias metálicas, artigos de serralheria, tratamento de metais (usinados, galvanizados, etc) e produtos diversos (artigos de escritório, placas, troféus etc), no que se refere à micro e pequena empresa (SEBRAE/SP, 2003b).

Para um melhor entendimento da divisão “máquinas e equipamentos”, é interessante destacar o estudo Sebrae/SP, coordenado por Bedê (2002b), que considera a divisão como abrangendo as atividades “de uso geral” com código CNAE 2929-7 (para micro e pequena empresa são itens como balanças, máquinas de embalar, filtrar, unidades de destilação para refinarias, plataformas para pesagem de caminhões etc) e “de uso específico” com código CNAE 2969-6 (itens especializados para as indústrias de madeira, perfumaria, cerâmica, plásticos, etc).

Dessa forma, fica identificada a atividade “máquinas e equipamentos de uso geral”, que é a de interesse para o trabalho de campo a ser realizado em Sertãozinho. Sobre essa atividade na localidade existe um estudo elaborado pelo Sebrae/SP (2000), utilizando o banco de dados do CEE/MTE (dez. 1999), que mostra a distribuição regional das micro e pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo. Em que pese não apresentar especificamente os dados da atividade de interesse deste trabalho, o estudo Sebrae/SP (2000) destaca os números referentes à divisão enquadrante, que são significativos para avaliar a sua importância para o Município e para essa pesquisa. Nesse estudo, a divisão “máquinas e equipamentos” ocupa a 10ª posição no Estado e representa 3% dos estabelecimentos do setor industrial, com 5.549 indústrias de micro e

pequeno porte. Na Região Administrativa de Governo de Ribeirão Preto, duas cidades são citadas: o município-sede com 66 estabelecimentos e Sertãozinho também apresentando 66 micro e pequenas empresas industriais voltadas para a divisão de “máquinas e equipamentos”. São números de dezembro de 1999, mas representativos para o estudo em questão.

Dados mais recentes, de março de 2002, contidos no estudo Sebrae coordenado por Bedê (2002b, p.34), confirmam a importância de Sertãozinho, especificamente na atividade “máquinas e equipamentos de uso geral – CNAE 2929-7”, considerada como existindo um número entre 50 a 99 estabelecimentos da atividade no Município. Nessa faixa (50 a 99 estabelecimentos da atividade), encontram-se apenas outros oito municípios de um total de 645 em todo o Estado: a Capital, Campinas, Diadema, Guarulhos, Piracicaba, Santo André, São Bernardo do Campo e Sorocaba, todos grandes centros econômicos (Figura 12). Essa classificação reforça a importância da atividade para o Município e Região, uma vez que para Ribeirão Preto, município de grande importância econômica e sede da Região Administrativa de Governo, o universo de 66 estabelecimentos da divisão “máquinas e equipamentos” que existia em dezembro de 1999 diminuiu para menos de 50 estabelecimentos em março de 2002.

Figura 12 – Máquinas e equipamentos de uso geral no Estado de São Paulo

Fonte: Bedê (2002b, p.34)

5.1.2 A existência de especialização econômica em Sertãozinho

O projeto Sebrae de incentivo ao desenvolvimento regional, que tem a proposta de desenvolver arranjos produtivos locais e já foi abordado no Capítulo 3, identifica *clusters* potenciais com base na utilização do CEE/MTE. A partir desse cadastro foi construído um indicador de especialização econômica, denominado quociente de localização (QL), que permite identificar se o município apresenta participação relativa superior à verificada na média do país, para uma atividade específica.

Tomando por base os dados obtidos na publicação eletrônica da Assessoria de Pesquisas do Sebrae/SP (SEBRAE/SP, 2003b) e empregando o método adotado pelo projeto Sebrae de identificação de *clusters* (BEDÊ, 2002a), o QL de Sertãozinho pode ser calculado da seguinte maneira:

- total de estabelecimentos industriais no Brasil = 813.110;
- total de estabelecimentos da indústria de máquinas e equipamentos para uso geral no Brasil = 5.598;
- total de estabelecimentos industriais em Sertãozinho = 576;
- total de estabelecimentos industriais da indústria de máquinas e equipamentos para uso geral em Sertãozinho = 52

$$QL = \frac{\text{Participação relativa da atividade "x" (em número de estabelecimentos) no total de estabelecimentos industriais no município}}{\text{Participação relativa da atividade "x" (em número de estabelecimentos) no total de estabelecimentos industriais no Brasil}} = 13$$

Considerando-se que o $QL > 1$ significa que a participação relativa da atividade “x” no município analisado é mais elevada do que a participação relativa dessa mesma atividade na média do país, pode-se afirmar que Sertãozinho apresenta um alto grau de especialização econômica na atividade de “máquinas e equipamentos de uso geral”, em relação à média do Brasil.

Se forem agregadas ao QL a vocação agroindustrial e a expansão do setor metalmecânico constatadas na história do Município, bem como o número de estabelecimentos da atividade considerada, é possível identificar que, além de

especializado na atividade em estudo, Sertãozinho também possui um nível de aglomeração que permite caracterizá-lo como receptor potencial de um *cluster* de estabelecimentos dessa atividade, devido à existência de um arranjo produtivo local em potencial.

5.1.3 A Incubadora de Empresas de Sertãozinho

A importância econômica do Município também se faz notar pela existência de uma incubadora de empresas, que teve suas atividades iniciadas em 1999 e desde então vêm acumulando conhecimentos sobre o ambiente da microrregião, das empresas nela instaladas e dos empreendedores que ali procuram iniciar seus negócios.

A incubadora é um programa de assistência temporária às empresas industriais, comerciais ou de prestação de serviços em formação. Está estruturada como uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Sertãozinho, o Sebrae/SP e, como entidade gestora, o Lions Clube local. Foi constituída para oferecer condições de aumentar as chances de sucesso de novas empresas, apoiar a sua integração no contexto socioeconômico local, facilitar a geração de novos empregos, assessorar empresas e empreendedores sintonizados com as exigências de competitividade em uma economia globalizada e promover a inovação tecnológica através do intercâmbio com universidades, institutos de pesquisas e outros órgãos interessados.

Genericamente, a incubadora de Sertãozinho classifica as empresas em incubadas, quando ainda estão sendo formadas ou já estão em processo de incubação e, normalmente, utilizam as instalações do programa de assistência; em graduadas, quando já foram constituídas e funcionam em instalações próprias ou alugadas, ou seja, alcançaram desenvolvimento e habilidades suficientes para sair da incubadora e entrar no mercado; e associadas, que são as graduadas que se mantêm vinculadas para continuar recebendo assistência técnica, como um empreendimento incubado à distância. A Tabela 3 apresenta a situação atual das empresas vinculadas e um resumo das atividades da incubadora, desde sua fundação. Neste período, 3 empresas se tornaram inativas e outras 3, por não estarem ativas, são consideradas como estacionadas (sem movimentação).

Tabela 3 – Situação das empresas da Incubadora de Sertãozinho/SP

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS			NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO		
	microempresa	Empresa de pequeno porte	Total	microempresa	Empresa de pequeno porte	Total
Incubadas	12	2	14	48	54	102
Graduadas	17	0	17	85	0	85
Associadas	4	2	6	40	40	80
Soma:	33	4	37	173	94	267

Fonte: Incubadora de Empresas de Sertãozinho/SP (dados de 24 jun. 2003)

As atividades das empresas vinculadas são bem diversificadas, contando com estabelecimentos industriais, comerciais e de prestação de serviços, todos executando atividades de diferentes tipos (apenas duas se dedicam a atividades similares, na área de informática). Das 37 empresas que contam com a assistência da incubadora, apenas uma se enquadra na atividade pesquisada. Essa empresa também é filiada ao Centro das Indústrias de Sertãozinho (Ceise), entidade de classe patronal criada em 1980 com a intenção de reunir as empresas locais, sejam elas dos setores industrial e comercial, sejam elas de prestação de serviços.

5.2 O processo de escolha das empresas a serem pesquisadas

Para compor a amostra da pesquisa, foram selecionadas indústrias que executam atividades do setor metalúrgico de máquinas e equipamentos, que estão enquadradas como de micro ou pequeno porte – de acordo com a classificação do Sebrae (número de empregados) e, preferencialmente, ao mesmo tempo com a classificação do estatuto da micro e pequena empresa (faturamento anual) –, que estão instaladas na cidade de Sertãozinho/SP e que são consideradas representativas da atividade, do porte e da microrregião.

Em uma consulta no cadastro do Ceise, observa-se que das 113 empresas industriais, comerciais e de prestação de serviços, pelo menos 10 se relacionam com a atividade industrial do setor metalúrgico de máquinas e equipamentos, conforme consolidação apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 – Indústrias do setor metalúrgico cadastradas no Ceise

ATIVIDADE	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
Fabricação de máquinas e implementos agroindustriais	2	3
Indústria e comércio de máquinas e equipamentos	3	2

Fonte: Centro das Indústrias de Sertãozinho/SP (dados de 7 mai. 2003)

Durante o trabalho de campo, constatou-se um acréscimo nesse número por existirem empresas não vinculadas a entidades de classe e, mesmo entre as associadas, verificou-se que a descrição da atividade no banco de dados não apresenta uma padronização de acordo com cadastros oficiais como os adotados pelo CEE/MTE ou pela CNAE/IBGE. Esses aspectos motivaram o envio de solicitação de informações para organizações como o Sebrae, MTE, IBGE e Prefeitura Municipal, para identificar as empresas consideradas pela Assessoria de Pesquisas do Sebrae/SP como integrantes do universo das 52 indústrias que exercem a atividade de máquinas e equipamentos de uso geral em Sertãozinho/SP (BEDÊ, 2002b e SEBRAE/SP, 2003b), uma vez que o município apresenta um alto grau de especialização econômica na atividade e essa especialização é superior à média verificada no País. Como as organizações contactadas não puderam fornecer a identificação das indústrias, foram consultadas todas as empresas do município com algum relacionamento com a atividade de pesquisa, iniciando pelas cadastradas junto às associações de classe, de modo a se obter um universo de escolha o mais próximo possível das 52 indústrias que foram consideradas nos trabalhos de Bedê, (2002b) e do Sebrae/SP (2003b). Segundo o Escritório Regional do Sebrae em Ribeirão Preto, esse número de 52 indústrias apresenta, em tese, uma significativa diminuição devido à crise no setor desde o final de 2002, podendo levar algumas empresas à redução da produção, ou mesmo à inatividade; particularmente as micro e pequenas, uma vez que as médias e grandes estão diversificando suas atividades para setores fora dos negócios da agroindústria da cana-de-açúcar, como produtos para mineração, por exemplo, além da atuação com maior intensidade no mercado externo.

5.3 Metodologia

O enfoque deste trabalho visa identificar os fatores motivadores à operacionalização da cooperação, envolvendo atividades logísticas, entre micro e pequenas empresas da atividade de máquinas e equipamentos de uso geral, no município de Sertãozinho/SP, que conta com cerca de 50 indústrias desse setor.

Para atingir o objetivo proposto, foi utilizado o método científico (CERVO e BERVIAN, 1996) visando comprovar ou não a importância dos “fatores investigados como possíveis motivadores da cooperação logística entre pequenas empresas”.

5.3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (1997) para qualificação quanto ao tipo, a pesquisa pode ser considerada a partir de dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Por ser um assunto sobre o qual não foi encontrada literatura nas áreas acadêmica e empresarial, este trabalho se vale da investigação exploratória visando aumentar o conhecimento do pesquisador no que se refere a melhor delinear as possíveis atividades logísticas realizadas pelas pequenas empresas, na hipótese de criação de redes de cooperação. Emprega a pesquisa descritiva com a intenção de obter a opinião dos empresários sobre as questões de pesquisa, bem como sobre as características e formas de compartilhamento que podem influenciar a cooperação (BABBIE, 2003; VERGARA, 1997).

Quanto aos meios de investigação, utiliza a pesquisa de campo como investigação empírica das variáveis de pesquisa formuladas a partir dos objetivos propostos no primeiro capítulo, valendo-se de observações, entrevistas e questionários aplicados nas empresas selecionadas (MATTAR, 1997; VERGARA, 1997).

Como foi abordado no processo de escolha das empresas a serem pesquisadas, a amostra adotada configurou-se como não-probabilística (AFONSO, 2003; BABBIE, 2003; MATTAR, 1997; SAMARA e BARROS, 2002; VERGARA, 1997), uma vez que a população completa não está disponível para dela ser escolhida uma amostra. Assim, foram convidadas todas as indústrias do porte micro e pequeno, do setor metalúrgico de máquinas e equipamentos de uso geral, consideradas representativas da atividade, do

porte e da região estudada. Os objetivos de estudo e a experiência obtida com a investigação exploratória, conduzida em parceria com o trabalho de iniciação científica sobre o mesmo tema de pesquisa que vem sendo realizado em Sertãozinho, concorreram para a adoção da amostra não-probabilística, do tipo amostra por julgamento ou intencional (BABBIE, 2003; MATTAR, 1997; SAMARA e BARROS, 2002), tendo como base quanto se acredita que as indústrias selecionadas podem contribuir para o tema em estudo.

5.3.2 Questões de pesquisa

A revisão bibliográfica preliminar, apresentada nos capítulos 2, 3 e 4, permitiu elaborar as seguintes questões de pesquisa:

- **Quais as características das micro e pequenas empresas que podem facilitar ou dificultar a constituição de uma rede de cooperação?**
- **Quais as formas de compartilhamento julgadas importantes ou insignificantes pelos empresários?**
- **Quais as possíveis atividades logísticas que os empresários estariam dispostos a compartilhar ou não?**

5.3.3 Variáveis de pesquisa

Considerando-se os objetivos propostos e as questões de pesquisa estabelecidas, as variáveis foram desdobradas em características das micro e pequenas empresas, formas de compartilhamento e fatores motivadores de cooperação, e atividades logísticas que podem motivar essa cooperação. A avaliação da cultura do empreendedor e sua capacidade de reconhecer oportunidades de parcerias em atividades logísticas estão inseridas nas variáveis da pesquisa desdobradas no Questionário 2 (p.156).

Características das microempresas e empresas de pequeno porte são propriedades que as diferenciam das empresas de maior porte e podem concorrer para a obtenção de vantagem competitiva no mercado. Estão citadas no Quadro 7 (p.45) de onde foram retiradas as de interesse desta pesquisa e desconsideradas as inerentes a qualquer empresa como o atendimento ao cliente e a criação de empregos.

- Flexibilidade: característica da estrutura organizacional da empresa com funções e atividades compartilhadas, o que permite produzir em quantidade, qualidade e rapidez, de modo a atender as oportunidades de mercado.
- Estrutura simples: empresa com estrutura organizacional simples, que adota pouca formalização no relacionamento funcional e cujo processo de tomada de decisão é centralizado; assim, atende com eficiência e agilidade as exigências de mercado.
- Inovação: aptidão que a empresa tem de fazer algo novo, como não era feito antes, demonstrando criatividade em produtos e processos, de modo a gerar benefícios e vantagem competitiva para a empresa.
- Diversidade: propriedade da empresa que a diferencia das demais, pela variedade de produtos, de processos e de formas de atendimento distintos em relação aos proporcionados pela concorrência e valorizados pelo cliente.
- Competitividade: característica da empresa que a torna capaz de oferecer bens com preços acessíveis, que atenda às expectativas e à demanda do mercado, e tenha valor reconhecido pelo consumidor.
- Cooperação: propriedade que a empresa tem de atuar junto com outras para um mesmo fim, compartilhando bens, processos, serviços e atividades de diversas formas, mantendo a competitividade.
- Empreendedorismo: ocorre quando a empresa apresenta comportamento inovador e se torna agente de mudanças na comunidade em que está instalada, modelando a administração e o relacionamento organizacional.

Formas de compartilhamento e fatores motivadores de cooperação são elementos administrativos, organizacionais ou de negócios que podem proporcionar vantagem competitiva e contribuir para as empresas estabelecerem ações de cooperação entre si. As formas de compartilhamento estão no Quadro 9 (p.57), de onde foram retiradas as de interesse desta pesquisa. A aquisição conjunta de insumos comuns (obtenção) e as atividades logísticas (interna e externa) são abordadas nas variáveis específicas da logística. As outras formas de compartilhamento, contidas no Quadro 9 e aqui omitidas, foram consideradas como tendo suas propriedades abrangidas pelas variáveis a seguir selecionadas.

- Contratação e treinamento de pessoal: ações de cooperação entre empresas que podem ser motivadas pela redução de custos, incentivo ao aprimoramento técnico do pessoal e à melhoria na qualidade da produção.
- Desenvolvimento de tecnologia: forma de compartilhamento que reduz custos de investimentos, permite o aprimoramento de projetos, a diferenciação de produtos e a antecipação da entrada de novas tecnologias no processo de produção.
- Fabricação de componentes idênticos usados em produtos finais diferentes: ação que permite a redução de custos dos componentes, o compartilhamento de tecnologias e de processos, e concorre para um maior controle de qualidade na produção.
- Instalações compartilhadas: tem como fatores de motivação a redução de custos da produção, a possibilidade de melhoria da tecnologia, dos processos, da qualidade e da capacidade de produção.
- Publicidade/Promoção: essas ações de cooperação reduzem custos contratuais, aumentam o poder de barganha das empresas, reforçam a imagem do produto que tem o custo de pesquisa e de *marketing* reduzidos, e aprimoram a promoção.
- Escritórios de vendas: o compartilhamento da força de vendas proporciona redução de custos de infra-estrutura, melhora a qualidade de vendas e permite aprimorar o atendimento ao cliente por parte de vendedores mais bem preparados.
- Rede de serviço: forma de compartilhamento que pode ser motivada pela redução de custos dos serviços oferecidos, com agilidade no atendimento ao consumidor pela melhoria da capacidade de resposta e maior densidade de locais de serviço.

Atividades logísticas são os processos de planejamento, implementação e controle do fluxo e movimentação de bens, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente. Podem proporcionar vantagem competitiva e contribuir para as empresas estabelecerem ações de cooperação entre si. Estão relacionadas no Quadro 17 (p.83), de onde foram escolhidas as formas de compartilhamento logísticas de interesse desta pesquisa. O processamento de pedidos foi considerado como inserido nas formas de compartilhamento acima e melhor abordado entre as variáveis: fabricação de componentes, escritórios de vendas e rede de serviço.

- Transportes: são os vários métodos de movimentar produtos, na forma de insumos ou de bens elaborados; envolve a seleção do modal e do serviço a ser utilizado, e do roteiro e da programação de veículos e equipamentos.
- Manutenção de estoques: envolve manter seus níveis de estoque tão baixos quanto possíveis, ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada de insumos para a produção e de bens acabados para atender a demanda do mercado.
- Armazenagem: é a administração do espaço necessário para estocar produtos; envolve a configuração do armazém e a localização e disposição do estoque.
- Manuseio de materiais: refere-se à movimentação dos produtos no local de armazenagem e apóia a manutenção de estoques; envolve a seleção de equipamentos, os procedimentos de coleta de pedidos, e a alocação e recuperação de materiais.
- Embalagem protetora: proporciona a movimentação de bens de forma econômica e sem danificá-los; envolve o manuseio, a estocagem e a proteção contra perdas e danos.
- Obtenção: trata do suprimento (fluxo de entrada) da empresa, ou seja, da seleção das fontes, das quantidades, dos momentos e das formas pelas quais os insumos são comprados.
- Programação de produto: trata da distribuição (fluxo de saída), ou seja, das quantidades agregadas que devem ser produzidas, e quando e onde devem ser fabricadas.
- Manutenção de informações: significa ter uma base de dados com informações referentes aos clientes, volumes de vendas, padrões de entregas e níveis de estoque que facilite o planejamento, e o controle do custo e desempenho da logística.

A influência da **gestão empreendedora**, conforme abordagem contida na seção 2.3, está inserida na análise dos dados coletados no trabalho de campo. Naquela oportunidade, procurou-se considerar o ponto de vista do empreendedor sobre as características e as possíveis formas de compartilhamento entre as empresas locais e a sua capacidade de reconhecer as oportunidades de cooperação em atividades logísticas e outras formas de compartilhamento, de acordo com seu posicionamento em cada variável pesquisada.

5.3.4 Técnica de coleta de dados

Esta seção baseia-se dos textos de Mattar (1997), Samara e Barros (2002) e Vergara (1997).

- **1ª Fase – Exploratória**

Essa fase da pesquisa foi planejada e executada com o objetivo de consultar os empresários de todas as micro e pequenas empresas de Sertãozinho que executam a atividade industrial do setor metalúrgico de máquinas e equipamentos, na tentativa de mapear o universo das empresas objeto da pesquisa. A intenção dessa “conversa” inicial foi formalizar o conhecimento entre entrevistado e entrevistador e formar um ambiente propício ao “diálogo”, de modo a proporcionar confiança mútua e tranquilidade para a adequada coleta das informações solicitadas em questionários específicos. Cada entrevista inicial teve a duração média de 30 minutos, dependendo da disponibilidade de tempo do entrevistado. Essa entrevista foi precedida ou mesmo substituída por conversação telefônica, acompanhada por mensagem eletrônica (*e-mail*) e mensagem *fax*, o que permitiu consultar maior número de indústrias. Na oportunidade, foram valorizados os aspectos relacionados às questões de pesquisa, à obtenção de conhecimento mútuo que facilitou a adesão do entrevistado ao propósito da pesquisa e que permitiu ao entrevistador a escolha das empresas que melhor representam a atividade, o porte (micro e pequena empresa) e a região estudada. O esforço inicial ocorreu junto às indústrias cadastradas na Incubadora de Empresa e no Centro das Indústrias de Sertãozinho, estendendo-se às demais empresas vinculadas ou não a qualquer entidade de classe, mas que estavam atuando na atividade de máquinas e equipamentos no Município em estudo.

Essa fase inicial da pesquisa contou com a participação de uma aluna de graduação em Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo (EESC-USP), bolsista de iniciação científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), com o Projeto de Pesquisa sobre “Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: identificação dos fatores facilitadores e inibidores da cooperação em atividades de logística”. Como procedimento inicial foi encaminhada uma carta a

todas as empresas que apresentavam dados com uma possível relação com o assunto da pesquisa, esclarecendo a intenção do trabalho a ser realizado e convidando para participar do Projeto. A partir dessa ação, foram selecionados os estabelecimentos industriais pesquisados nos trabalhos de coleta de dados da fase seguinte.

- **2ª Fase – Descritiva**

Essa fase foi realizada com a aplicação de um questionário (AFONSO, 2003; MATTAR, 1997; ROESCH, 1999; SAMARA e BARROS, 2002) junto aos proprietários, gerentes ou responsáveis pelas empresas selecionadas. Essas empresas representam mais do que 10% (NAZARETH, 1998, p.31) do universo identificado como das indústrias que estão operando com a atividade de máquinas e equipamentos de uso geral, cujos responsáveis foram consultados na fase inicial da coleta de dados, de modo a garantir representatividade no grupo. O questionário aplicado está estruturado com escalas somatórias ou escalas de Likert para o entrevistado indicar o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis apresentadas e, ao final de cada grupo de questões sobre características e formas de compartilhamento gerais e de atividades logísticas, está inserida uma escala ordinal de preferência para o entrevistado classificar as variáveis apresentadas (MATTAR, 1997; SAMARA e BARROS, 2002). Esse questionário permite avaliar o ponto de vista do empreendedor em relação à hipótese de constituição de uma rede de cooperação local ou outra forma de associativismo que considere as atividades logísticas comuns. A aplicação do questionário em cada empresa teve a duração aproximada de uma hora, dependendo do interesse dos entrevistados em abordar, de forma mais detalhada, os diferentes assuntos relativos à pesquisa.

Considerou-se importante que a aplicação do questionário levasse ao envolvimento consciente e responsável do entrevistado, facilitando a obtenção dos dados necessários para avaliar a existência de possíveis fatores motivadores e facilitadores de cooperação e integração logística, e que esses fatores fossem aceitáveis e passíveis de discussão pelos integrantes da comunidade empresarial do setor e da localidade em estudo.

Ao final dessa etapa, foi realizada a interação dos dados coletados, seguida da interpretação, conforme exposto no próximo capítulo.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa teve como foco de estudo as micro e pequenas empresas industriais do setor metalmeccânico voltadas para a atividade de máquinas e equipamentos de uso geral. O processo de seleção exigiu um trabalho paciente e metódico para, ao final de uma procura minuciosa, configurar-se o grupo das empresas a ser investigado no município de Sertãozinho.

Na fase inicial da pesquisa, foram contactadas 148 empresas, vinculadas ou não às entidades de classe locais. Na oportunidade, o meio de contato mais utilizado foi a conversação telefônica, normalmente seguida de mensagem eletrônica (*e-mail*) e mensagem *fax*. Conforme exposto na Tabela 5, verificou-se que, entre as contactadas, 16 eram empresas de médio ou de grande porte, e outras 5 haviam fechado suas fábricas ou estavam inativas há mais de um ano. Desta forma, foram selecionadas para convite 106 das 127 micro e pequenas empresas que estavam abertas e ativas, segundo informação de seus responsáveis. Quanto às outras 21 empresas, foi confirmado que exerciam atividades diferentes da pesquisada.

Tabela 5 – Empresas contactadas e convidadas a participar da pesquisa

Empresas contactadas		148
(–)	Empresas médias e grandes	16
	Empresas inativas	5
(=)	Empresas ativas	127
(–)	Empresas de outras atividades	21
(=)	Empresas convidadas a participar da pesquisa	106

A totalidade dessas 106 empresas recebeu o convite de pesquisa (p.148) por *e-mail*, por *fax*, por intermédio dos correios ou mesmo pessoalmente e, independentemente do meio utilizado e em todos os casos, o convite foi precedido por

pelo menos uma ligação telefônica. Cabe destacar que 56 responderam por meio de mensagem eletrônica, 45 solicitaram o envio de mensagem *fax* com o convite de pesquisa. Em função das respostas recebidas, algumas não deixando clara a situação da empresa, outras questionando aspectos da pesquisa, verificou-se a necessidade de aumentar as visitas pessoais, o que proporcionou um total de 76 empresas visitadas.

Entre as empresas convidadas, constatou-se que 66 exerciam outras atividades diferentes da pesquisada e, das 40 que tinham correlação com a atividade de pesquisa, 3 não aceitaram participar dos trabalhos e 5 foram retiradas por atuarem apenas na área de prestação de serviços industriais (Tabela 6).

Tabela 6 – Empresas convidadas e selecionadas para a pesquisa de dados gerais

Empresas convidadas a participar da pesquisa		106
(–)	Empresas de outras atividades	66
(=)	Empresas da atividade pesquisada	40
(–)	Empresas que não aceitaram participar	3
	Empresas do setor de prestação de serviços, apenas	5
(=)	Empresas selecionadas para a aplicação do questionário 1	32

Dessa forma, configurou-se uma população de 32 empresas, entre as 106 convidadas ou entre as 148 inicialmente contactadas. Nessa população, composta por 32 empresas, foi aplicado o questionário de pesquisa sobre os dados gerais da empresa (p.150). Conforme apresentado na Tabela 7, a partir da aplicação do questionário contatou-se a necessidade de nova redução do número de pesquisadas, uma vez que uma empresa atuava na área de comércio e prestação de serviços apenas, outra era somente prestadora de serviços e outras seis eram de porte médio não só pelo faturamento mas principalmente pelo elevado número de empregados. Posteriormente, duas empresas foram vendidas e transferidas durante os trabalhos de pesquisa e, nas 22 que permaneceram, foi aplicado o questionário final sobre o potencial de cooperação (p.156).

Tabela 7 – Empresas pesquisadas e analisadas

Empresas nas quais o questionário 1 foi aplicado		32
	Empresas do setor de comércio e/ou prestação de serviços	2
(-)	Empresas de médio porte	6
	Empresas vendidas e transferidas	2
(=)	Empresas selecionadas e nas quais o questionário 2 foi aplicado	22

O trabalho de campo – compreendendo contatos, convites, visitas e aplicação dos questionários – teve início em julho de 2002 e se prolongou até outubro de 2003, por meio de intensa atividade de contatos por telefone, por *e-mail*, por *fax* e visitas pessoais. Essas atividades foram realizadas de forma mais efetiva de julho a outubro de 2003.

As formas de análises adotadas foram a qualitativa em função do valor e do conteúdo dos dados obtidos e a quantitativa através de cálculos estatísticos, de acordo com os critérios empregados por ocasião da coleta. A apresentação e a análise dos dados coletados estão organizadas de acordo com o porte micro (ME) e pequeno (EPP) das empresas, valendo-se da classificação quanto ao número de empregados. Assim é que a Tabela 8 está organizada a partir da constatação de que, entre as 22 empresas escolhidas como integrantes da população pesquisada, 8 pertencem ao grupo das ME e 14 pertencem ao grupo das EPP. Considerando-se essa constatação, todas as tabelas estão apresentadas de acordo com esse critério e denominação.

Tabela 8 – Porte das empresas de acordo com o número de empregados

Microempresas	número de empregados até 19	8
Empresas de pequeno porte	número de empregados de 20 a 99	14
Total		22

6.1 Dados gerais das empresas

Nessa fase foi aplicado o questionário 1 (p.150) em 32 empresas e, entre estas, 22 foram consideradas para a apresentação e análise dos dados coletados. Conforme compromisso assumido junto aos empresários e dirigentes que participaram da pesquisa e no que se refere ao tratamento sigiloso dos dados obtidos, nenhuma empresa será identificada individualmente e não serão expostos dados que possibilitem o reconhecimento da identidade dos entrevistados.

6.1.1 Estrutura das empresas

Quanto ao faturamento bruto anual verifica-se na Tabela 9 que 5 das ME e 9 das EPP possuem valores acima das respectivas faixas previstas no estatuto da MPE (ver Quadro 2, p.32). Esse aspecto concorreu para se considerar apenas a classificação segundo o número de empregados, o que permitiu realizar o trabalho com um conjunto mais representativo de empresas e possibilitou a avaliação de um número maior de opiniões sobre os fatores essenciais para a cooperação entre MPE em possíveis redes de cooperação, que é o objetivo geral proposto para esta pesquisa.

Tabela 9 – Faturamento bruto anual das empresas pesquisadas

	Faturamento bruto anual			Total
	Até R\$ 244 mil	De R\$ 244 mil a R\$ 1,2 milhão	Acima de R\$ 1,2 milhão	
ME (%)	3 (37%)	5 (63%)	0 (0%)	8 (100%)
EPP (%)	0 (0%)	5 (36%)	9 (64%)	14 (100%)
Total	3	10	9	22

Quanto ao setor de atuação, 23% das empresas apresentam dedicação exclusiva na atividade industrial e 77%, além da industrial, exercem atividades comerciais e/ou de prestação de serviços, como se verifica na Tabela 10.

Tabela 10 – Setor de atuação das empresas

	Indústria	Indústria/Comércio	Indústria/Prestação de Serviços	Indústria/Comércio/Prestação de Serviços	Total
ME	1	2	4	1	8
EPP	4	0	5	5	14
Total	5	2	9	6	22
%	23	9	41	27	100

O tempo de funcionamento das empresas está consolidado na Tabela 11. No total, apenas 14% estão funcionando há menos de cinco anos, todas elas EPP. Entre as ME, todas possuem mais de cinco anos de atividade. Do total das empresas, metade existe há mais de 10 anos e uma delas tem mais de cem anos de atividade. Dois entrevistados não declararam (ND) o ano de fundação de suas indústrias.

Tabela 11 – Tempo de funcionamento das empresas (em anos de atividade)

Anos	até 1	2 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	mais 100	ND	Total
ME	0	0	3	0	4	0	0	1	8
EPP	0	3	3	5	0	1	1	1	14
Total	0	3	6	5	4	1	1	2	22
%	0	14	27	23	18	4,5	4,5	9	100

Na Tabela 12, são apresentadas as informações sobre propriedade e dimensões da área fabril. Observa-se que 73% têm prédio próprio e, considerando todas as empresas, apesar de 32% não terem declarado o tamanho da área ocupada pela fábrica, 45% dispõem de área superior a 1000 metros quadrados (m²).

Tabela 12 – Propriedade do prédio da fábrica e área construída

	Prédio próprio			Área da fábrica (m ² construído)				
	Sim	Não	Total	até 1000	1001 a 2000	mais 2001	ND	Total
ME	7	1	8	3	2	0	3	8
EPP	9	5	14	2	7	1	4	14
Total	16	6	22	5	9	1	7	22
%	73	27	100	23	41	4	32	100

A estrutura do capital das empresas está consolidada na Tabela 13, com as porcentagens de capital próprio em relação aos empréstimos bancários. Observa-se que aproximadamente três entre quatro empresas detêm 100% de capital próprio e apenas uma das 22 conta com 50% do capital oriundo de empréstimos bancários.

Tabela 13 – Estrutura do capital (próprio / empréstimo bancário, em %)

%	50/50	70/30	80/20	90/10	95/5	100/0	Total
ME	0	1	1	0	0	6	8
EPP	1	0	1	1	1	10	14
Total	1	1	2	1	1	16	22
%	4,5	4,5	9	4,5	4,5	73	100

6.1.2 Perfil dos dirigentes

Na Tabela 14 nota-se que 68% dos entrevistados são donos das empresas e todos exercem funções de direção na estrutura organizacional. Desses entrevistados e proprietários, 10 exercem a função de Diretor Geral, nas ME e EPP, e 5 exercem a função de Diretor, nas EPP. Apesar de assumirem responsabilidades na área financeira, nenhum deles atua como Diretor dessa área.

Tabela 14 – Perfil do dirigente – propriedade da empresa e função que exerce

	Proprietário		Função			Total
	Sim	Não	Diretor Geral	Diretor Financeiro	Diretor	
ME	6	2	6	1	1	8
EPP	9	5	4	4	6	14
Total	15	7	10	5	7	22
%	68	32	45	23	32	100

Quanto ao tempo de exercício da função, observou-se, nas visitas, que 32% dos entrevistados exercem os mesmos cargos de chefia desde a fundação da empresa. Na Tabela 15, está consolidado o tempo na função de todos os entrevistados. Nota-se que 54,5% estão no mesmo cargo há mais de seis anos e que um dirigente de ME não declarou o tempo na função, mas é neste porte que se observou o proprietário com mais tempo no exercício da chefia da empresa, mais de 21 anos.

Tabela 15 – Perfil do dirigente – tempo na função (anos)

Anos	Até 1	2 a 5	6 a 10	11 a 20	mais de 21	ND	Total
ME	1	1	3	1	1	1	8
EPP	2	5	4	3	0	0	14
Total	3	6	7	4	1	1	22
%	14	27	32	18	4,5	4,5	100

No levantamento do número de proprietários (Tabela 16), verifica-se que as 22 empresas possuem um total de 48 proprietários, com uma média de 2,2 por empresa e que 23% delas pertencem a um único dono. Com dois proprietários, existe a parcela representativa de 55%. Entre as ME, 100% tem um ou dois proprietários.

Tabela 16 – Número de proprietários

Número de sócios		1		2		3		4		5		Total	%
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%		
ME	empresas	2	25	6	75	0	0	0	0	0	0	8	100
	proprietários	2	-	12	-	0	-	0	-	0	-	14	-
EPP	empresas	3	22	6	43	2	14	2	14	1	7	14	100
	proprietários	3	-	12	-	6	-	8	-	5	-	34	-
Total	empresas	5	23	12	55	2	9	2	9	1	4	22	100
	proprietários	5	-	24	-	6	-	8	-	5	-	48	-

A Tabela 17 retrata a participação societária nas empresas, na qual se verifica que existe igual participação na sociedade em 53% entre aquelas de propriedade de duas ou mais pessoas (6 ME e 11 EPP) e que, em 59%, existe algum grau de parentesco entre os proprietários. Observa-se que dois entrevistados de EPP não declararam as porcentagens dos sócios e que, no levantamento do grau de parentesco, um entrevistado de EPP não declarou a existência ou não de laços familiares.

Tabela 17 – Participação societária e parentesco entre os proprietários

	Participação na sociedade			Parentesco			Total
	Partes iguais	Partes diferentes	ND	Sim	Não	ND	
ME (%)	3 (50%)	3 (50%)	0 (0%)	5 (83%)	1 (17%)	0 (0%)	6 (100%)
EPP (%)	6 (55%)	3 (27%)	2 (18%)	5 (45%)	5 (45%)	1 (10%)	11 (100%)
Total	9	6	2	10	6	1	17
%	53	35	12	59	35	6	100

Entre as 48 pessoas que dividem a propriedade das empresas, constata-se a declaração de 16 diferentes profissões exercidas anteriormente. Mereceram destaque as relacionadas à atividade metalúrgica (7), à administração de empresas (5) e ao magistério (3), como se observa na Tabela 18. Quanto aos 15 sócios que não declararam a profissão anterior, 13 eram funcionários de outras empresas e 2 são mulheres que se tornaram empresárias para assumir ou compartilhar as funções então exercidas pelos maridos.

Tabela 18 – Profissão anterior dos sócios

	ME	EPP	Total		ME	EPP	Total
Metalúrgico(a)	2	5	7	Mestre de obras	0	1	1
Administrador(a) de empresa	1	4	5	Projetista mecânico	1	0	1
Estudante	3	1	4	Psicólogo(a)	0	1	1
Professor(a)	1	2	3	Serralheiro(a)	1	0	1
Comerciante	1	1	2	Técnico(a) agropecuária	1	0	1
Engenheiro(a)	0	2	2	Técnico(a) eletrônica	0	1	1
Biomédico(a)	0	1	1	Telefonista	1	0	1
Carpinteiro(a)	1	0	1	Não declarado (ND)	1	14	15
Médico(a)	0	1	1	Total	14	34	48

Na Tabela 19, verifica-se que a motivação para abertura de 64% das empresas foi o aproveitamento da experiência na atividade com o objetivo de conquistar espaço no mercado e que outras 27% surgiram com a intenção de explorar oportunidades de mercado e pelo fato de tratar-se de empresa familiar.

Tabela 19 – Motivação para abertura da empresa

	ME	EPP	Total	%
Experiência na atividade	4	10	14	64
Oportunidade de mercado	1	2	3	13,5
Empresa familiar	2	1	3	13,5
Outros	1	1	2	9
Total	8	14	22	100

6.1.3 Organização interna

A Tabela 20 consolida o número de empresas, o número de empregados e o número médio de empregados por empresa, em grupos distintos conforme a existência ou não de outras pessoas no comando de funcionários além do proprietário. Observa-se que 68% das empresas apresentam outras funções de chefia além daquela exercida pelo proprietário e que essa ocorrência é maior entre as EPP (86%) do que entre as ME (38%).

Tabela 20 – Empresas com cargos de chefia além do proprietário

	Com mais de um cargo de chefia			Só o proprietário como chefe			Total
	Nº de empresas (%)	Nº de empregados	Média empregados /empresa	Nº de empresas (%)	Nº de empregados	Média empregados /empresa	Nº de empresas (%)
ME	3 (38%)	39	13,0	5 (62%)	43	8,6	8 (100%)
EPP	12 (86%)	519	43,2	2 (14%)	72	36,0	14 (100%)
Total	15	558	37,2	7	115	16,4	22
%	68	-	-	32	-	-	100

Na Tabela 21, verificam-se a média e a porcentagem dos empregados no exercício de atividades nas áreas de produção, administração e vendas. Quanto à distribuição dos empregados por atividades, observam-se valores similares para empresas com e sem outros cargos de chefia conforme as seguintes porcentagens totais: 79,0% e 77,4% na produção, e 21% e 22,6% na soma administração e vendas.

Tabela 21 – Empresas com cargos de chefia e atividades dos empregados

Cargos de chefia		Sim			Não		
Empregados		Total	Média	%	Total	Média	%
ME	Total	39	13,0	100,0	43	8,6	100,0
	Produção	28	9,3	71,8	33	6,6	76,7
	Administração	7	2,3	18,0	7	1,4	16,3
	Vendas	4	1,3	10,2	3	0,6	7,0
EPP	Total	519	43,3	100,0	72	36,6	100,0
	Produção	413	34,4	79,6	56	28,0	77,8
	Administração	74	6,2	14,2	7	3,5	9,7
	Vendas	32	2,7	6,2	9	4,5	12,5
Total	Total	558	37,2	100,0	115	16,4	100,0
	Produção	441	29,4	79,0	89	12,7	77,4
	Administração	81	5,4	14,5	14	2,0	12,2
	Vendas	36	2,4	6,5	12	1,7	10,4

Na avaliação do grau de escolaridade, verifica-se que tanto entre as ME como entre as EPP, metade dos empregados cursou o 2º grau. Quanto à especialização, 14% das EPP têm funcionários com formação técnica realizada durante ou após a conclusão do 2º grau. Ainda na Tabela 22 e no que se refere ao treinamento do pessoal, observa-se que entre as ME os funcionários não recebem qualquer tipo de treinamento e 64% das EPP proporcionam treinamento para o seu pessoal.

Tabela 22 – Grau de escolaridade e treinamento do pessoal, por empresa

	Escolaridade da maioria dos empregados, por empresa			Realizam treinamento do pessoal					
	1º grau (%)	2º grau (%)	Técnico (%)	Sim	%	Não	%	Total	%
ME	4 (50%)	4 (50%)	0 (0%)	0	0	8	100	8	100
EPP	5 (36%)	7 (50%)	2 (14%)	9	64	5	36	14	100
Total	9	11	2	9	-	13	-	22	-
%	41	50	9	41	-	59	-	100	-

Na Tabela 23, verifica-se que entre as EPP que proporcionam treinamento para seu pessoal, mais da metade o faz com as periodicidades anual (22%) e semestral (34%), e, as demais realizam treinamento a cada quatro meses, a cada mês ou quando necessário.

Tabela 23 – Periodicidade de treinamento do pessoal

Frequência	Anual	Semestral	Quadrimestral	Mensal	Quando necessário	Total	%
EPP	2	3	1	1	2	9	100
Total	2	3	1	1	2	9	100
%	22	34	11	11	22	100	-

Quanto à produção, nota-se na Tabela 24 que 73% das empresas oferecem dois ou mais produtos e apenas 27% trabalham com produto único. No que se refere à forma de produção, constata-se que a totalidade das EPP e 95% de todas as empresas pesquisadas trabalham sob encomenda. Quanto à prestação de serviços, 68% das empresas executam atividades de manutenção e assistência técnica de seus produtos.

Tabela 24 – Número de produtos, formas de produção e serviços associados ao produto

	Produtos oferecidos		Forma de produção		Serviços		Total
	Um	Dois ou mais	Sob encomenda	Para estoque	Sim	Não	
ME	3	5	7	1	5	3	8
EPP	3	11	14	0	10	4	14
Total	6	16	21	1	15	7	22
%	27	73	95	5	68	32	100

Quanto à atualização dos equipamentos, conforme apresentado na Tabela 25, observa-se entre as EPP o significativo valor de 34,3% de equipamentos modernos em comparação aos 19,4% constatados entre as ME. Cabe destacar que 52,9% das empresas têm parte de seus equipamentos considerados mais ou menos modernos e 20,2% os consideram defasados. No que se refere à automatização da produção, verifica-se a baixa porcentagem de 0,7% entre as EPP e a inexistência entre as ME e, considerando o conjunto das EPP e ME pesquisadas, constata-se o valor de 52% entre as que têm produção semi-automatizada e 47,7% entre aquelas com produção manual.

Tabela 25 – Situação dos equipamentos e da produção

	Equipamentos			Produção			Total
	Moderno	± Moderno	Defasado	Automatizada	Semi-automatizada	Manual	
ME	19,4%	54,4%	26,2%	0%	55%	45%	8
EPP	34,3%	51,4%	14,3%	0,7%	48,9%	50,4%	14
Total	26,9%	52,9%	20,2%	0,3%	52,0%	47,7%	22

6.1.4 Ambiente empresarial

Os entrevistados declararam adotar 7 estratégias empresariais diferentes com um total de 73 citações e uma média de 3,3 estratégias por empresa e, conforme exposto na Tabela 26, verifica-se um destaque para a melhoria da qualidade como a adotada por uma em cada quatro empresas, tanto entre as ME como entre as EPP.

Tabela 26 – Estratégias adotadas

Estratégias adotadas	ME (8)	EPP (14)	Total (22)	% (100)
Qualidade melhor	6	13	19	26
Atendimento personalizado	4	9	13	18
Entrega rápida	4	8	12	17
Produto diferenciado	2	9	11	15
Condições de pagamento	2	7	9	12
Preço menor	3	5	8	11
Outra	1	0	1	1
Total	22	51	73	100
Média de estratégias adotadas	2,8	3,6	3,3	-

Na Tabela 27, nota-se que as ME disputam mercado com pequenas e médias empresas e que as EPP concorrem, na sua maioria, com as médias e grandes. Com relação à localização dos concorrentes, as ME e as EPP têm distribuição porcentual similar e verifica-se que 39% das empresas têm que competir com outras instaladas em Sertãozinho e 54% têm competidores em outras cidades do Estado de São Paulo.

Tabela 27 – Porte e localização dos principais concorrentes

Principais concorrentes	Porte			Localização			Total
	Pequeno	Médio	Grande	Em Sertãozinho	No Estado	Fora do Estado	
ME (%)	11 (38%)	11 (38%)	7 (24%)	11 (38%)	16 (55%)	2 (7%)	29
EPP (%)	6 (14%)	19 (44%)	18 (42%)	17 (40%)	23 (53%)	3 (7%)	43
Total	17	30	25	28	39	5	72
%	23	42	35	39	54	7	100

Na avaliação da competitividade e da posição que as empresas pesquisadas ocupam em relação aos concorrentes, observam-se dados representativos conforme expostos na Tabela 28. Entre eles, está o fato de 91% dos entrevistados considerarem muito competitivo o mercado em que atuam; 81,8% terem uma idéia da posição de suas empresas nesse mercado; e 18,2% desconhecerem esta posição.

Tabela 28 – Competitividade e posição das empresas pesquisadas no mercado

	Competitividade			Posição			Total
	Muita	Média	Pouca	Entre as líderes	Na média	Não sabe	
ME (%)	7 (88%)	0 (0%)	1 (12%)	3 (38%)	3 (38%)	2 (24%)	8
EPP (%)	13 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	5 (36%)	7 (50%)	2 (14%)	14
Total	20	1	1	8	10	4	22
%	91,0	4,5	4,5	36,4	45,4	18,2	100

A qualidade dos produtos oferecidos pela concorrência foi considerada similar à das empresas pesquisadas por 71% dos entrevistados, e nenhum deles considera que a concorrência apresenta produtos de qualidade superior. Por outro lado, como se observa na Tabela 29, 12% das empresas ainda desconhece a situação de seus produtos em relação aos dos concorrentes.

Tabela 29 – Qualidade dos produtos da concorrência

	Superior	Inferior	Similar	Não sabe	Total
ME (%)	0 (0%)	1 (12,5%)	5 (62,5%)	2 (25%)	8 (100%)
EPP (%)	0 (0%)	3 (19%)	12 (75%)	1 (6%)	16 (100%)
Total	0	4	17	3	24
%	0	17	71	12	100

Ainda em comparação com a concorrência, as Tabelas 30 e 31 consolidam os aspectos relativos a preços e a serviços associados ao produto. Quanto a preços, observa-se que 30% dos entrevistados desconhecem os valores cobrados pelas empresas concorrentes e outros 30% consideram que são iguais aos preços de suas empresas. Quanto aos serviços associados ao produto, observa-se que 48% dos entrevistados desconhecem a estratégia adotada pelas empresas concorrentes e 39% consideram que estas prestam serviços de qualidade similar à de suas empresas.

Tabela 30 – Preços da concorrência

	Maiores	Menores	Iguais	Não sabe	Total
ME (%)	3 (27%)	3 (27%)	3 (27%)	2 (19%)	11 (100%)
EPP (%)	2 (13%)	3 (19%)	5 (31%)	6 (37%)	16 (100%)
Total	5	6	8	8	27
%	18	22	30	30	100

Tabela 31 – Serviços associados aos produtos da concorrência

	Melhores	Piores	Iguais	Não sabe	Total
ME (%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (33%)	6 (77%)	9 (100%)
EPP (%)	0 (0%)	3 (21%)	6 (43%)	5 (36%)	14 (100%)
Total	0	3	9	11	23
%	0	13	39	48	100

A Tabela 32 consolida a resposta de 19 empresas uma vez que os entrevistados de uma ME e de duas EPP não responderam sobre a localização e setor de atuação de seus principais clientes. Constata-se que 82% destes estão instalados dentro do Estado de São Paulo, sendo 23% em Sertãozinho e 59% em outras cidades. Quanto ao setor de atuação, 86% dos clientes estão voltados para a atividade industrial.

Tabela 32 – Localização e setor de atuação dos principais clientes

Principais clientes	Localização			Setor de atuação			Total
	Em Sertãozinho	No Estado	Fora do Estado	Indústria	Comércio	Distribuição	
ME (7)	7 (22%)	21 (66%)	4 (12%)	25 (78%)	6 (19%)	1 (3%)	32
EPP (12)	12 (23%)	29 (56%)	11 (21%)	47 (90%)	4 (8%)	1 (2%)	52
Total	19	50	15	72	10	2	84
%	23	59	18	86	12	2	100

Além da localização e setor de atuação dos principais clientes, foi pesquisado o porte deles e, apesar de os entrevistados de uma ME e de duas EPP não terem respondido, nota-se na Tabela 33 que as ME têm clientes na maioria (75%) entre os de porte médio e grande, faixas onde se encontra a quase totalidade (98%) dos clientes das EPP.

Tabela 33 – Localização e porte dos principais clientes

Principais clientes	Localização			Porte			Total
	Em Sertãozinho	No Estado	Fora do Estado	Pequeno	Médio	Grande	
ME (7)	8 (25%)	19 (59%)	5 (16%)	8 (25%)	11 (34%)	13 (41%)	32
EPP (12)	12 (23%)	28 (54%)	12 (23%)	1 (2%)	16 (31%)	35 (67%)	52
Total	20	47	17	9	27	48	84
%	24	56	20	11	32	57	100

Na pesquisa sobre localização e porte dos principais fornecedores (Tabela 34), três entrevistados de EPP deixaram de responder e, sobre a competitividade entre eles (Tabela 35), os entrevistados de uma ME e de uma EPP não tinham a informação. Quanto à localização, constata-se que 89% dos fornecedores estão dentro do Estado de São Paulo e que apenas 11% destes encontram-se em Sertãozinho. Constata-se ainda que entre os fornecedores locais é maior o percentual dos que atendem às ME (18%) comparado ao das EPP (7%) e o inverso ocorre para os localizados fora do Estado, onde é menor o percentual dos que fornecem para as ME (3%) comparado ao das EPP (16%). Referentemente ao porte, verifica-se que 58% representam grandes empresas; 31%, médias; e apenas 11%, pequenas empresas. Cabe destacar que os grandes fornecedores tiveram percentuais muito próximos para as ME (58%) e para as EPP (59%). Quanto à

competitividade dos fornecedores, 40% dos entrevistados a consideram como forte, 45% como média e 15% como fraca, e é mais forte entre os fornecedores das EPP (46%) do que entre os das ME (29%).

Tabela 34 – Localização e porte dos principais fornecedores

Principais fornecedores	Localização			Porte			Total
	Em Sertãozinho	No Estado	Fora do Estado	Pequeno	Médio	Grande	
ME (8)	5 (18%)	22 (79%)	1 (3%)	6 (21%)	6 (21%)	16 (58%)	28
EPP (11)	3 (7%)	34 (77%)	7 (16%)	2 (5%)	16 (36%)	26 (59%)	44
Total	8	56	8	8	22	42	72
%	11	78	11	11	31	58	100

Tabela 35 – Competitividade entre os fornecedores

	Forte	Média	Fraca	Total
ME (7)	2 (29%)	4 (57%)	1 (14%)	7
EPP (13)	6 (46%)	5 (39%)	2 (15%)	13
Total	8	9	3	20
%	40	45	15	100

Nas consultas sobre filiação a entidades de classe e assistência de órgãos de apoio, consolidadas na Tabela 36, verifica-se que a maioria das empresas pesquisadas está filiada ao Ceise (88%) e 12% estão filiadas à Associação Comercial e Industrial de Sertãozinho (ACI). Constata-se ainda que 36% das empresas contam com a assistência de um órgão de apoio, que é o Sebrae através da agência de Ribeirão Preto.

Tabela 36 – Filiação à entidade de classe e assistência de órgão de apoio

	Filiação a entidade de classe				Assistência de órgão de apoio			
	Ceise	ACI	Outra	Total	Sebrae	Outro	Não recebe	Total
ME	7	2	0	9	3	0	5	8
EPP	14	1	0	15	5	0	9	14
Total	21	3	0	24	8	0	14	22
%	88	12	0	100	36	0	64	100

O destaque, na pesquisa, sobre troca de informações de negócio por parte das empresas foi a constatação da diversificação de parcerias nesse compartilhamento.

Como exposto na Tabela 37, verifica-se que 32% dos entrevistados trocam informações com os clientes, 29% o fazem com os fornecedores, 23% com outros empresários e 12% com seus concorrentes.

Tabela 37 – Compartilhamento de informações entre as empresas pesquisadas

	Troca informações de negócio com						Total	%
	Clientes	Fornecedores	Empresários	Concorrentes	Órgãos de apoio	Outros		
ME	8	6	5	3	1	0	23	41
EPP	10	10	8	4	1	0	33	59
Total	18	16	13	7	2	0	56	100
%	32	29	23	12	4	0	100	-

6.1.5 Logística

Nota-se na Tabela 38 que, quanto ao uso do termo logística, 41% dos entrevistados declararam utilizá-lo no dia-a-dia de suas empresas. Entre os que não estão familiarizados com o termo, a incidência maior está nas ME, com três respostas “não” para cada resposta “sim”. Quanto à estocagem de produtos, 77% dos entrevistados afirmaram que suas empresas mantêm matéria-prima em estoque e, neste quesito, os percentuais das ME (75%) e das EPP (79%) ficaram próximos; os produtos semi-acabados são mantidos por 59% das empresas, com maior ocorrência nas EPP (71%) e menor nas ME (37%); e, no que se refere a produtos acabados, os estoques são mantidos por 36% das empresas, sendo que por 12% entre as ME e em maior número pelas EPP (50%).

Tabela 38 – Uso do termo logística e utilização de produtos em estoque

	Uso do termo		Tipo de produto que mantém em estoque						Total
	logística		Matéria-prima		Semi-acabados		Acabados		
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	
ME	2 (25%)	6 (75%)	6 (75%)	2 (25%)	3 (37%)	5 (63%)	1 (12%)	7 (88%)	8
EPP	7 (50%)	7 (50%)	11 (79%)	3 (21%)	10 (71%)	4 (29%)	7 (50%)	7 (50%)	14
Total	9	13	17	5	13	9	8	14	22
%	41	59	77	23	59	41	36	64	100

O aspecto em destaque na Tabela 39 está no reconhecimento da importância da cooperação por parte de todas as ME e EPP. Na entrevista, pode-se constatar que as empresas que não opinaram sobre a importância da cooperação eram as que haviam sido vinculadas à incubadora durante sua formação na localidade pesquisada. Quanto à disposição para conversar com outros empresários do setor em que atuam a fim de compartilhar atividades comuns, verifica-se a resposta afirmativa por 100% das ME e por 91% do total das empresas pesquisadas.

Tabela 39 – Importância e disposição para conversar sobre cooperação

Cooperação	Importância			Disposição para conversar		
	Sim	Não	Não sabe	Sim	Não	Total
ME (%)	6 (75%)	0 (0%)	2 (25%)	8 (100%)	0 (0%)	8 (100%)
EPP (%)	12 (86%)	0 (0%)	2 (14%)	12 (86%)	2 (14%)	14 (100%)
Total	18	0	4	20	2	22
%	82	0	18	91	9	100

Com o objetivo de obter conhecimento prévio sobre o potencial de cooperação das atividades logísticas foram pesquisadas aquelas que são executadas pelas empresas e as que são terceirizadas, bem como foi verificada a disposição dos entrevistados em compartilhar estas atividades conforme exposto nas Tabelas 40 e 41. As questões foram aplicadas com a intenção de investigar quais atividades são executadas e como elas ocorrem, mas, apesar do incentivo à resposta e da conscientização da importância da pesquisa e do compromisso do sigilo das informações, alguns entrevistados não declararam (ND) sobre aspectos por eles considerados como inexistentes ou estratégicos para suas empresas.

A Tabela 40 consolida aspectos da execução das atividades logísticas e, exceto embalagem protetora entre as ME e transporte entre as ME e EPP, observa-se que a maioria das atividades é executada mais pelas empresas e menos por terceiros, com percentuais que variam de 57% a 100%. A embalagem protetora é executada nas ME de forma equilibrada tanto pela empresa como por terceiros, 25% em ambos os casos. Diferentemente das demais atividades logísticas, o transporte tem sua execução efetuada mais por terceiros do que pelas empresas, tanto entre ME como entre EPP. Outro destaque merecedor de citação é a porcentagem média de opiniões não declaradas, maior entre as ME (22%) do que entre as EPP (9%).

Tabela 40 – Atividades de logística executadas

	ME			EPP		
	empresa	terceiros	ND	empresa	terceiros	ND
Armazenagem (%)	6 (75%)	0 (0%)	2 (25%)	12 (86%)	1 (7%)	1 (7%)
Embalagem protetora (%)	2 (25%)	2 (25%)	4 (50%)	8 (57%)	4 (29%)	2 (14%)
Manuseio de materiais (%)	5 (62,5%)	0 (0%)	3 (37,5%)	11 (79%)	1 (7%)	2 (14%)
Manutenção de estoques (%)	5 (62,5%)	1 (12,5%)	2 (25%)	12 (86%)	1 (7%)	1 (7%)
Manutenção de informações (%)	7 (87,5%)	0 (0%)	1 (12,5%)	12 (86%)	0 (0%)	2 (14%)
Obtenção de suprimentos (%)	8 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (86%)	2 (14%)	0 (0%)
Programação de produtos (%)	7 (87,5%)	0 (0%)	1 (12,5%)	12 (86%)	0 (0%)	2 (14%)
Transporte (%)	2 (25%)	5 (62,5%)	1 (12,5%)	2 (14%)	12 (86%)	0 (0%)
Média (em %)	66	12	22	72	19	9

Na Tabela 41, é consolidada a disposição dos entrevistados em compartilhar as atividades logísticas. Nota-se um resultado bastante diversificado. Apenas três atividades apresentam percentuais acima de 50% de disposição em compartilhar, tanto para as ME como para as EPP. Em um único caso (armazenagem), é maior que 50% o número de entrevistados não dispostos a compartilhar, nas micros e nas pequenas empresas. Na avaliação da programação de produtos, verificam-se posicionamentos opostos entre ME e EPP, com 62,5% de “não” no caso das micros e 50% de “sim” entre as pequenas. Em três atividades: embalagem protetora, manuseio de materiais e manutenção de estoques, observa-se clara definição entre as EPP pela não disposição em compartilhar com percentuais acima de 50%; e uma visível indefinição nas ME com percentuais abaixo de 37,5% para a disposição ou não em compartilhar. Um destaque ocorre em relação à embalagem protetora, com 0% de opinião favorável à disposição de compartilhamento e 75% de percentual para o não-posicionamento sobre a atividade. Nota-se, também, que a porcentagem média de opiniões não declaradas é maior entre as ME (36%) do que entre as EPP (8,8%), que há uma mesma média percentual (45,6%) de respostas sim e não por parte das EPP, e que há uma proximidade entre as

porcentagens médias para as respostas sim (28%) e não (36%) entre as ME quanto à disposição em compartilhar.

Tabela 41 – Disposição em compartilhar atividades logísticas

	ME			EPP		
	Sim	Não	ND	Sim	Não	ND
Armazenagem (%)	1 (12,5%)	4 (50%)	3 (37,5%)	4 (29%)	9 (64%)	1 (7%)
Embalagem protetora (%)	0 (0%)	2 (25%)	6 (75%)	4 (29%)	8 (57%)	2 (14%)
Manuseio de materiais (%)	2 (25%)	3 (37,5%)	3 (37,5%)	2 (14%)	11 (79%)	1 (7%)
Manutenção de estoques (%)	2 (25%)	3 (37,5%)	3 (37,5%)	6 (43%)	7 (50%)	1 (7%)
Manutenção de informações (%)	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)	7 (50%)	5 (36%)	2 (14%)
Obtenção de suprimentos (%)	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)	11 (79%)	3 (21%)	0 (0%)
Programação de produtos (%)	1 (12,5%)	5 (62,5%)	2 (25%)	7 (50%)	5 (36%)	2 (14%)
Transporte (%)	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)	10 (71%)	3 (22%)	1 (7%)
Média (em %)	28	36	36	45,6	45,6	8,8

6.2 Potencial de formação de uma rede de cooperação

A identificação dos aspectos comuns que podem ser compartilhados, em especial as atividades logísticas realizadas pelas ME e EPP do setor metalmeccânico, delineou o levantamento do potencial de cooperação entre as empresas pesquisadas para a hipótese de criação de uma rede de cooperação. Os dados foram coletados por meio do questionário 2 (p.156), que está estruturado em três partes: características da empresa, formas de compartilhamento gerais e formas de compartilhamento das atividades logísticas, conforme seleção apresentada na seção 5.3.3.

As tabelas e gráficos apresentados neste item foram elaborados a partir das tabelas que estão inseridas no Apêndice C. Para melhor visualizar de onde foram retiradas as médias e a ordem de importância das características e das formas de compartilhamento aqui expostas, o Quadro 18 contém a correspondência dos itens e das tabelas deste capítulo com aquelas que lhe deram origem e estão inseridas no Apêndice C.

Capítulo 6			Apêndice C
Seções	Tabelas	Gráficos	Tabelas
6.2.1	-	1 e 2	52 a 65
	48	-	66 a 71
	-	3	72 e 73
6.2.2	-	4 e 5	74 a 87
	50	-	88 a 90
6.2.3	-	6 e 7	91 a 106
	51	-	107 a 109

Quadro 18 – Correlação entre as tabelas e gráficos do Capítulo 6 e as tabelas do Apêndice C

O questionário sobre o potencial de cooperação (p.156) está estruturado com escalas somatórias ou escalas de Likert, e nele o entrevistado foi solicitado a indicar o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis apresentadas e o que elas representam para suas empresas. O Quadro 19 sintetiza o significado e a correlação das médias com as alternativas.

Alternativa	Peso	Média	Significado das médias
concordo totalmente	5	de 3,01 a 5,00	grau de concordância (facilidade ou importância)
concordo parcialmente	4		
não concordo, nem discordo	3	3,00	grau de neutralidade (indiferença)
discordo parcialmente	2	de 1,00 a 2,99	grau de discordância (dificuldade ou insignificância)
discordo totalmente	1		

Quadro 19 – Significado e correlação das médias com as alternativas

Fonte: Adaptado de Mattar (1997, p.214-218) e Samara e Barros (2002, p.74, 109, 110)

6.2.1 Características das empresas

Para se obter uma avaliação das propriedades que diferenciam as ME e EPP daquelas de maior porte, foram apresentadas a cada entrevistado sete características que podem existir em uma empresa e que podem concorrer para se obter vantagem competitiva no mercado. Do posicionamento sobre o grau de concordância/discordância quanto à existência de cada característica e quanto à facilidade que ela pode proporcionar para a hipótese de formação de uma rede de cooperação entre empresas, foram obtidas as médias e ordem de importância conforme se segue.

No Gráfico 1, estão reunidas as médias obtidas quanto à existência das características nas empresas entrevistadas. Verifica-se que a estrutura simples pode ser observada com maior frequência nas ME, onde se obteve a média de 4,75 e que nas empresas deste porte a menor média ocorreu para a cooperação, com 3,00, que corresponde ao posicionamento neutro; entre as EPP o valor 4,64 foi observado como a maior média tanto para a competitividade quanto para a diversidade e, para este porte, a menor média também ficou para a cooperação com 3,79. No total das empresas pesquisadas, ME e EPP, as médias podem ser observadas na 3ª linha do gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Médias quanto à existência das características nas empresas entrevistadas

No Gráfico 2, onde estão consolidadas as médias referentes à facilidade que cada uma das características pode proporcionar em uma rede de cooperação que venha ser formada na região, os entrevistados das ME valorizaram o empreendedorismo (4,63) e os das EPP, a flexibilidade (4,29). Uma avaliação do conjunto, ME e EPP, pode ser observada na última linha que apresenta a totalização das citações dos entrevistados.

Gráfico 2 – Médias obtidas quanto à facilidade que as características podem proporcionar em uma rede de cooperação

Na Tabela 42, estão totalizadas e já convertidas em classificação geral as citações dos entrevistados quanto à ordem de importância das características para as empresas pesquisadas e para a hipótese de formação de uma rede de cooperação em Sertãozinho. A característica considerada de maior importância para as ME foi o empreendedorismo, seguida de estrutura simples e flexibilidade; e, para as EPP, as três primeiras classificadas foram competitividade, flexibilidade e cooperação. Na classificação geral, as ME e as EPP priorizaram a competitividade, seguida de empreendedorismo e flexibilidade. Quanto à ordem de importância para uma rede, as características valorizadas nas três primeiras posições foram cooperação, empreendedorismo e flexibilidade, tanto pelas ME como pelas EPP e no total.

Tabela 42 – Ordem de importância das características

	Importância para a empresa			Importância para a rede		
	ME	EPP	Total	ME	EPP	Total
Competitividade	4º	1º	1º	6º	5º	5º
Cooperação	4º	3º	4º	1º	1º	1º
Diversidade	7º	5º	7º	7º	6º	7º
Empreendedorismo	1º	4º	2º	2º	3º	2º
Estrutura simples	2º	7º	5º	4º	4º	4º
Flexibilidade	3º	2º	3º	3º	2º	3º
Inovação	6º	5º	6º	5º	7º	6º

O Gráfico 3 contém a opinião sobre o perfil empreendedor, se deve ser administrativo ou técnico; e a Tabela 43 consolida a opinião sobre a importância de cada perfil isoladamente ou de ambos. Verifica-se que, entre as ME, houve uma valorização maior das habilidades e conhecimentos administrativos em relação aos técnicos, apresentando as médias 4,63 e 4,13, e correspondentes porcentagens de 37,5 e 12,5 na escolha do tipo de perfil, administrativo e técnico, respectivamente. Para as EPP, os valores foram idênticos nas médias (3,93) e nas porcentagens (7%), tanto para a capacitação técnica quanto para a administrativa; desta forma, na totalização (ME e EPP), observam-se as médias 4,18 para o perfil administrativo e 4,00 para o técnico e, na opinião quanto à importância do tipo de perfil empreendedor, verificam-se as porcentagens apresentadas na última linha da Tabela 49.

Gráfico 3 – Médias obtidas quanto à opinião sobre o perfil empreendedor

Tabela 43 – Opinião sobre a importância dos tipos de “perfil empreendedor”

	Administrativo		Técnico		Administrativo e técnico		Total	%
	Total	%	Total	%	Total	%		
ME	3	37,5	1	12,5	4	50	8	100
EPP	1	7,0	1	7,0	12	86	14	100
Total	4	-	2	-	16	-	22	-
%	18	-	9	-	73	-	100	-

6.2.2 Formas de compartilhamento gerais

As formas de compartilhamento gerais, definidas como elementos administrativos, organizacionais ou de negócios que contribuem para as empresas estabelecerem ações de cooperação entre si, foram apresentadas a cada entrevistado para opinar sobre o grau de concordância/discordância quanto à possibilidade de ocorrência de cada forma de compartilhamento entre empresas similares e identificar a importância que ela pode ter na hipótese de criação de uma rede de cooperação entre empresas.

As médias obtidas nas respostas estão consolidadas nos gráficos 4 e 5. O destaque coube à contratação e treinamento de pessoal, que obteve as maiores médias, quanto à ocorrência e quanto à importância, tanto nas ME como nas EPP e no total. Observa-se que o compartilhamento de instalações obteve a menor média entre as ME, caracterizando a discordância dos entrevistados quanto à ocorrência dessa forma de parceria entre empresas similares, com a média 2,5.

Gráfico 4 – Médias obtidas quanto à ocorrência das formas de compartilhamento

Gráfico 5 – Médias obtidas quanto à importância das formas de compartilhamento

Na avaliação da ordem de importância das formas de compartilhamento (Tabela 44), os entrevistados das ME, das EPP e no total (ME e EPP) consideraram o desenvolvimento compartilhado de tecnologia, contratação e treinamento de pessoal, redes de serviços de publicidade/promoção compartilhadas como as mais importantes.

Tabela 44 – Ordem de importância das formas de compartilhamento

	Ordem de importância		
	ME	EPP	Total
Compartilhado de escritórios de vendas	5º	6º	6º
Compartilhamento de publicidade/promoção	3º	4º	4º
Contratação e treinamento de pessoal	4º	1º	2º
Desenvolvimento compartilhado de tecnologia	2º	2º	1º
Fabricação de peças idênticas para produtos diferentes	6º	5º	5º
Instalações compartilhadas	6º	7º	7º
Redes de serviço compartilhadas	1º	3º	3º

6.2.3 Formas de compartilhamento das atividades logísticas

As formas de compartilhamento das atividades logísticas foram apresentadas a cada entrevistado como sendo os processos de planejamento, implementação e controle do fluxo e movimentação de bens, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente. Assim, foi solicitado aos entrevistados o grau de concordância/discordância quanto à possibilidade de ocorrência de cada forma de compartilhamento da logística entre empresas similares e quanto à disposição em compartilhar cada atividade com outras na hipótese de criação de uma rede de cooperação futura.

Nos gráficos 6 e 7, estão consolidadas as médias obtidas. Constatase que a atividade transporte foi valorizada com as maiores médias quanto à ocorrência (exceto entre as ME, onde a manutenção de informações foi a mais valorizada) e quanto à disposição em compartilhar, tanto pelas ME como pelas EPP e no total. Verifica-se a discordância dos entrevistados quanto à ocorrência da manutenção de estoques entre as EPP com a média 2,93. Observa-se ainda que a atividade manuseio de materiais obteve a média 3 entre as ME, nos dois gráficos, correspondendo ao posicionamento neutro dos entrevistados nesta forma de compartilhamento.

Gráfico 6 – Médias obtidas quanto à possibilidade de ocorrência da atividade logística entre empresas similares

Gráfico 7 – Médias obtidas quanto à disposição em compartilhar a atividade logística

Na identificação da ordem de importância das atividades logísticas (Tabela 45) que mais podem contribuir para a cooperação entre empresas similares, os entrevistados das ME consideraram o compartilhamento na armazenagem e na obtenção de suprimentos como as de maior importância, e esta segunda atividade, foi a escolhida pelas EPP e na classificação geral (ME e EPP) como a que mais pode contribuir para a cooperação. O compartilhamento de transporte, valorizado com as melhores médias tanto com relação à sua ocorrência como atividade entre as empresas quanto à disposição em compartilhar, foi priorizado como 4º mais importante entre as ME e com a segunda posição entre as EPP e na ordem de importância total (ME e EPP).

Tabela 45 – Ordem de importância das atividades logísticas

	Ordem de importância das atividades logísticas		
	ME	EPP	Total
Armazenagem	1º	6º	3º
Embalagem protetora	7º	8º	8º
Manuseio de materiais	8º	4º	7º
Manutenção de estoques	3º	5º	4º
Manutenção de informações	5º	7º	6º
Obtenção de suprimentos	2º	1º	1º
Programação de produtos	6º	3º	5º
Transportes	4º	2º	2º

6.3 Análise dos resultados

A seguir, é feita a análise dos dados coletados nas empresas e apresentados nas seções 6.1 e 6.2.

6.3.1 Análise dos dados gerais das empresas

No que se refere à estrutura das empresas, destaca-se que 63% das ME e 64% das EPP apresentam um faturamento bruto anual acima da faixa das outras de igual porte, o que pode representar uma capacidade de produção superior às empresas similares. Esse desempenho pode também estar influenciado pelo fato de 68% das indústrias pesquisadas associarem a prestação de serviços à venda de seus produtos e 50% estarem em operação há mais de 10 anos, o que deve ter proporcionado experiência nas atividades a que se dedicam, maior aceitação de seus produtos no mercado e conquista de bom relacionamento com fornecedores e clientes. Desta forma, constata-se que houve equilíbrio nos dados apresentados pelas ME e pelas EPP, com valores percentuais próximos nos quesitos avaliados.

A maioria dos entrevistados iniciou suas atividades valendo-se de experiência anterior e por ter recebido a empresa como herança de família. Só 13,5% iniciaram o negócio para aproveitar oportunidades de mercado. Outro aspecto interessante é que 68% dos entrevistados também são proprietários e 54,5% exercem suas funções de direção nas empresas há mais de 6 anos, o que pode estar contribuindo para o sucesso de seus empreendimentos. Verifica-se também grande número de empresas com dois ou mais proprietários (75% nas ME e 78% nas EPP). Como destaque na diferenciação entre ME e EPP, observa-se maior incidência de parentesco entre os proprietários junto às ME, com 83%, e menor entre as EPP, com 45%.

Dos aspectos abordados na organização interna das empresas, verifica-se que há correlação entre a maior existência de outras funções de chefia nas EPP com o maior número de empregados dessas empresas, decorrente da previsível necessidade de maior coordenação funcional. Quanto ao grau de escolaridade, observa-se um relativo equilíbrio entre EPP e ME, o que não ocorre no aspecto treinamento do pessoal, inexistente entre as ME e realizado em aproximadamente 2/3 das EPP. Esse aspecto indica importante diferencial entre micro e pequenas empresas, uma vez que deve proporcionar maior rendimento e produtividade para as EPP, principalmente se

associado ao fato de nelas existir quase o dobro de equipamentos modernos em relação aos dados observados nas ME.

Quanto ao ambiente empresarial, observa-se que as ME e as EPP pesquisadas disputam mercado com outras empresas de maior porte. Verifica-se, também, que os entrevistados posicionaram suas empresas no mercado em que atuam com valores percentuais próximos, tanto para a avaliação da *muita* competitividade como para a posição *entre as líderes* no mercado. Sobre a localização dos clientes, as EPP têm maior percentual deles fora do Estado (21%) quando comparadas às ME (12%). Por outro lado, as ME possuem mais que o dobro (19%) de clientes voltados para o comércio em comparação aos das EPP (8%). Essa diferença entre micro e pequenas empresas é maior quanto ao relacionamento com clientes de pequeno porte: 25% entre os clientes das ME e apenas 2% entre os das EPP.

Na sondagem inicial sobre as atividades logísticas, constata-se que o uso do termo é pouco usual entre as ME. Quanto à utilização de produtos em estoques, duas vezes mais de EPP quanto a semi-acabados e quatro vezes mais também de EPP quanto a acabados mantêm estoques, em comparação às ME. Nota-se que, quanto à não-estocagem de semi-acabados e de acabados, as ME apresentam percentuais mais representativos, implicando em menores custos com encargos de armazenagem em comparação aos percentuais apresentados pelas EPP. No que se refere à avaliação da importância ou não da cooperação para os entrevistados, constata-se opiniões similares entre micro e pequenas empresas, mas na disposição para conversar sobre o assunto os empresários das ME apresentaram 100% de interesse e os das EPP 86%. Como destaque na pesquisa sobre as atividades de logística executadas pelas empresas e sobre a disposição de compartilhá-las, nota-se um equilíbrio das posições apresentadas pelas ME e EPP, com exceção dos percentuais das opiniões não declaradas, muito maiores entre as ME, podendo indicar que estão mais carentes de dados formadores de opinião sobre a execução de atividades logísticas em seus negócios, que são mais fechadas ou que têm maior resistência ao compartilhamento, se comparadas às EPP.

6.3.2 Análise do potencial de formação de uma rede de cooperação

Na análise da **influência das características das empresas**, constata-se que a avaliação da existência da cooperação obteve as menores médias total e parciais, entre

ME e EPP. Por outro lado, esta característica obteve o primeiro lugar quando avaliada a ordem de importância no caso de constituição de uma rede de empresas, tanto para as ME como para as EPP. Todas as outras características obtiveram alto grau de concordância quanto à existência, entre as micro e pequenas empresas, com médias acima de 4,00. Quanto à facilidade que elas podem proporcionar para uma possível rede de cooperação observa-se que as características mais valorizadas pelas ME foram: empreendedorismo, estrutura simples e inovação; entre as EPP as consideradas como mais facilitadoras foram a flexibilidade e a inovação. Na abordagem sobre o perfil empreendedor, nota-se que as ME dão mais valor a aspectos administrativos e que as EPP consideram como igualmente importantes tanto os administrativos como os técnicos. Desta forma, observam-se poucas diferenças e mais semelhanças entre as ME e as EPP, na avaliação da influência das características nas empresas entrevistadas.

Na análise da **influência das formas de compartilhamento**, verifica-se que as ME valorizam a ocorrência da cooperação na contratação e treinamento de pessoal, no desenvolvimento de tecnologia e no compartilhamento de redes de serviço, todas com médias acima de 4,00. Entre as EPP, este valor só foi obtido pela contratação e treinamento de pessoal. Quanto à importância das formas de compartilhamento, observa-se também entre as ME um posicionamento mais definido ao valorizarem, com médias acima de 4,00, as três formas já destacadas anteriormente quanto à ocorrência, acrescidas da publicidade e promoção – uma vez que entre as EPP este valor só foi obtido no desenvolvimento de tecnologia, além de na contratação e treinamento de pessoal. Assim sendo, pode-se considerar que os entrevistados das ME apresentam mais concordâncias e expectativas quanto à influência das formas de compartilhamento gerais, em comparação aos entrevistados das EPP.

Na análise da **influência das atividades logísticas**, observa-se um equilíbrio nas opiniões externadas tanto pelas ME como pelas EPP pesquisadas. Os valores acima de 4,00 foram obtidos para as médias das atividades: manutenção de informações, obtenção de suprimentos e transporte, no caso das microempresas, e obtenção de suprimentos e transporte, no caso das EPP, tanto na avaliação da possibilidade de ocorrência quanto na disposição em compartilhar essas atividades. A diferença de posicionamentos entre micro e pequenas empresas se deu na atividade manutenção de estoques, de cuja possibilidade de ocorrência em suas empresas os entrevistados das EPP discordam parcialmente.

Durante a aplicação do questionário sobre o potencial de cooperação, os entrevistados foram motivados a apresentar sugestões de novas características e formas de compartilhamento diferentes das avaliadas. Conforme consolidado no Quadro 20, observa-se uma participação interessante, tanto pela quantidade, 27 citações distintas entre as 22 empresas, quanto pelo que poderiam estar tentando destacar com essas citações. Este aspecto não foi analisado por não se enquadrar no propósito da pesquisa e no significado adotado para as características e formas de compartilhamento.

	CARACTERÍSTICAS	FORMAS DE COMPARTILHAMENTO	
		GERAIS	LOGÍSTICAS
ME	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade; • Dinamismo; • Facilidade na captação de capital de giro; • Informação; • Treinamento; • União. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras; • Comunicação; • Concorrência sadia; • Desenvolvimento de clientes; • Informações de mercado; • Marketing; • Prospeção de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultores; • Informações inovadoras; • Negociações junto a fornecedores, visando obter vantagem em preço, qualidade e quantidade; • Novos meios para redução de custo; • Seguros; • Transporte unificado.
EPP	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho agradável; • Investimento em tecnologia, pessoal, etc; • Pesquisa; • Qualidade; • Qualidade de vida; • Reforma tributária; • Tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da qualidade; • Informações sobre técnicas e automação industriais; • Lucratividade; • Processo de fabricação e montagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços administrativos; • Social; • União.

Quadro 20 – Outras características e formas de compartilhamento citadas

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve início com um estudo bibliográfico sobre as características das pequenas empresas e suas possíveis formas de compartilhamento, com destaque para as atividades de logística. As referências consultadas possibilitaram conhecimento necessário para uma análise das principais contribuições sobre esses assuntos e fundamentaram a organização do trabalho de campo com base em dois questionários direcionados, o primeiro, para o levantamento dos dados gerais das empresas e o segundo, para a obtenção da opinião dos empresários sobre as características e formas de compartilhamento que podem influenciar na hipótese de criação de redes de cooperação.

Sobre os dados gerais das empresas pesquisadas, é interessante observar que três em cada quatro entrevistados são proprietários do imóvel onde funcionam suas indústrias, e igual número não depende de empréstimo bancário para operar, o que pode caracterizar relativa independência financeira. A diversidade de profissões que exerciam antes de se tornarem industriais, associada ao tempo de atuação nas funções atuais, vem proporcionando intensa troca de experiências que pode contribuir para o sucesso da comunidade empresarial como um todo. A política de produção adotada na maioria das empresas valoriza a diversidade de produtos, a fabricação sob encomenda e a prestação de serviços, o que exige constante acompanhamento das necessidades dos clientes, capacidade de oferecer produtos diferenciados e associação de serviços aos bens produzidos, e reforça a preocupação com a modernização dos equipamentos uma vez que cerca de metade da produção ainda é manual.

O ambiente empresarial observado entre as indústrias pesquisadas é de valorização da qualidade dos produtos, do atendimento personalizado aos clientes com entrega rápida de produtos diferenciados, estratégias possivelmente influenciadas pela elevada competitividade da maioria dos concorrentes e pelo fato de 93% destes estarem

instalados na cidade em estudo e em outras dentro do Estado de São Paulo. Por outro lado, observa-se uma carência de informações de mercado tanto sobre os concorrentes – seus preços, serviços que prestam e estratégias que adotam – quanto sobre seus fornecedores e clientes. Em que pese a totalidade das empresas pesquisadas estar filiada a entidades de classe, durante as visitas constatou-se que os entrevistados esperam um retorno em serviços e assessoramentos compatíveis com as necessidades e importância que conquistaram, principalmente no que se refere a informações de mercado, obtenção de financiamentos para a indústria e adoção de novos processos de produção. Essa constatação está corroborada com a verificação de que os entrevistados trocam informações de negócios primeiro com clientes, em seguida com fornecedores, outros empresários, concorrentes e, por último, com os órgãos de apoio, deixando de citar as entidades de classe.

A averiguação das atividades de logística permitiu constatar que uma significativa porcentagem de entrevistados ignora o uso do termo no dia-a-dia de suas empresas e que, apesar dessa constatação, o exercício da logística vem ocorrendo. Assim é que, desde as ações para obtenção de insumos básicos até aquelas para o fornecimento de produtos acabados, as empresas mais executam do que terceirizam as atividades em estudo. Por outro lado, no que se refere à parceria das atividades, há um equilíbrio nas opiniões dos entrevistados sobre a disposição ou não em compartilhá-las.

Como considerações finais sobre os dados gerais das empresas, é interessante destacar que mais da metade apresenta um faturamento bruto anual acima do esperado para o número de empregados de que dispõem. Essa produtividade pode ser correlacionada ao dinamismo de trabalhadores e dirigentes que se dedicam à conquista de espaço e de novas oportunidades de mercado. A considerável porcentagem de empresas com prédio fabril próprio, com atuação no mercado há mais de 10 anos e com relativa independência financeira pode significar solidez e tranquilidade mas, também reforça a preocupação com a modernização dos equipamentos, a fim de manter uma boa produtividade e competitividade para seus produtos. Neste aspecto, os entrevistados esperam contar com a assessoria das entidades de classe às quais estão vinculados para suprir as necessidades de informações de mercado, de financiamentos para novos negócios e em tecnologia de processo e de produto e serviço.

Sobre o potencial de formação de uma rede de cooperação, constatam-se as menores médias na avaliação da existência da característica cooperação; por outro lado,

essa característica obteve o primeiro lugar quando avaliada a ordem de importância no caso de constituição de uma rede de empresas. Esses resultados indicam a necessidade de discussão do assunto cooperação no sentido de avaliar sua real importância para a comunidade, caso haja interesse de aproveitar as potencialidades locais na hipótese de formação de uma rede de empresas a fim de compartilhar interesses comuns. Ainda na avaliação da existência das características, o destaque de maior média total para a competitividade pode ser uma interpretação de que as empresas pesquisadas oferecem bens com valor reconhecido pelos clientes, a preços acessíveis e que atendem às expectativas e à demanda do mercado. Essa característica teve o destaque confirmado quando avaliada como a mais importante para o total das empresas pesquisadas. Quanto à avaliação da facilidade que as características podem proporcionar no caso de formação de redes de cooperação, a maior média total foi para o empreendedorismo, o que valoriza o modelo inovador de gestão e a atuação da empresa como agente de mudanças na comunidade.

Na avaliação do perfil empreendedor, houve uma significativa valorização do tipo administrativo quando comparado ao tipo técnico, mas na opinião sobre a importância de cada um deles ou de ambos observou-se uma elevada preferência para a escolha dos dois tipos com igual grau de importância como qualidades do perfil empreendedor.

Na pesquisa sobre as formas de compartilhamento gerais, as maiores médias obtidas na avaliação da ocorrência de cada uma delas foram observadas para a contratação e treinamento de pessoal. A escolha dessa forma de compartilhamento por parte dos entrevistados foi confirmada com a obtenção da maior média total e parcial na avaliação da sua importância entre as demais para possíveis parcerias. Por outro lado, quando se avalia a ordem de importância estabelecida pelas empresas para essas formas, na hipótese de criação de uma rede de cooperação entre empresas com objetivos similares, a contratação e treinamento de pessoal ficou em segundo lugar no total, e o desenvolvimento compartilhado de tecnologia foi citado como a mais importante. As escolhas efetuadas indicam que as ações de cooperação na contratação e treinamento de pessoal podem ocorrer e se tornar importantes para a redução de custos das empresas, para o incentivo ao aprimoramento técnico do pessoal e para a melhoria da qualidade de produção; igualmente, a redução de custos com investimentos, o aprimoramento de projetos e processos de produção pode ocorrer com o compartilhamento no desenvolvimento de novas tecnologias de interesse comum.

Na avaliação da opinião dos entrevistados sobre as atividades logísticas, tanto em relação à possibilidade de ocorrência de cada atividade entre empresas similares quanto em relação à disposição do empresário em compartilhar cada uma delas com outras empresas, as maiores médias totais foram obtidas pelas atividades transporte e obtenção de suprimentos. Esta classificação se inverte, ou seja, obtenção de suprimentos é escolhida em primeiro lugar e transporte fica em segundo, na identificação da ordem de importância das atividades logísticas que mais podem contribuir para a cooperação. O destaque para essas duas atividades pode representar o interesse maior em compartilhar a seleção das fontes, das quantidades, dos momentos e das formas pelas quais os insumos são obtidos, bem como participar na escolha dos vários métodos de movimentar produtos, sob a forma de insumos ou de bens elaborados, compartilhando a seleção do modal e do serviço adequados, e do roteiro e da programação de veículos e equipamentos a serem utilizados.

Como considerações finais sobre o potencial de formação de uma rede de cooperação, é interessante destacar que a cooperação como característica foi considerada pelos entrevistados como a primeira na ordem de importância para o bom funcionamento de uma hipotética rede de empresas, embora tenha sido avaliada, também, como a de menor ocorrência na prática empresarial da localidade estudada. O empreendedorismo como gestão inovadora e agente de mudanças, e a competitividade como oferta de bens de qualidade a preços acessíveis foram outras características que mereceram destaque em relação às demais, e suas propriedades podem ser observadas por serem as formas de compartilhamento valorizadas pelos entrevistados. Assim, as ações de cooperação na contratação e treinamento de pessoal podem melhorar a qualidade da produção e reduzir os custos das empresas, e as ações no desenvolvimento compartilhado de tecnologia podem igualmente reduzir custos com investimentos e inovar com novos projetos e processos de produção.

Sobre os objetivos da pesquisa, verifica-se que os três primeiros foram atingidos com a revisão da literatura, e os quatro objetivos específicos finais foram atendidos com o trabalho de campo. Os resultados apresentados e analisados no capítulo anterior e neste, na forma de respostas às questões de pesquisa previamente elaboradas no capítulo 5, sugerem que cada uma das características propostas pode facilitar¹², com intensidades

¹² Todas as características obtiveram médias acima de 3,00 (de 3,23 a 4,18), ou seja, dentro do grau de concordância quanto à facilidade que pode proporcionar (Gráfico 2).

distintas, a formação de uma rede de cooperação; que todas as formas de compartilhamento foram julgadas importantes¹³ pelos empresários, diferenciadas apenas em intensidade; e que há disposição¹⁴ entre os empresários em compartilhar todas as atividades logísticas consultadas, embora em intensidades diferenciadas.

Como considerações finais sobre os objetivos de pesquisa, algumas observações ainda são pertinentes e serão expostas a seguir.

Quanto às características e suas relações com possíveis redes de cooperação:

- O *empreendedorismo* deve ser valorizado na administração dos negócios e no desencadeamento de mudanças na comunidade, mas as empresas e seus dirigentes devem associar esta característica às demais, particularmente à *cooperação*.
- As propriedades da *inovação* podem ser direcionadas para a busca de novas formas de associativismo, mais adequadas para a comunidade em estudo, a fim de superar barreiras e, principalmente, romper paradigmas ultrapassados que podem ter sido importantes para o surgimento de valores individuais mas que podem ser prejudiciais para o desenvolvimento coletivo das empresas locais em um cenário globalizado.
- A *estrutura simples* e a *flexibilidade* devem ser consideradas na organização de redes de cooperação, principalmente quando entre as empresas associadas houver maior representatividade de ME.
- A *diversidade* e a *competitividade*, pouco valorizadas como facilitadoras no caso de constituição de uma rede de cooperação, foram avaliadas como as de maior existência entre as empresas locais em comparação às outras características. Isso indica a necessidade de considerar a interação de ambas no contexto de uma rede de empresas com interesses comuns.

Quanto às formas de compartilhamento julgadas importantes pelos empresários:

- A *contratação e treinamento de pessoal* foi considerada a mais importante. Pode ter concorrido para esta avaliação as diferentes profissões exercidas pelos empresários antes da atividade atual. Esse aspecto deve ter proporcionado diversidade de

¹³ Todas as formas de compartilhamento gerais obtiveram médias acima de 3,00 (de 3,50 a 4,64), ou seja, dentro do grau de importância para o caso de criação de uma rede de cooperação (Gráfico 5).

¹⁴ Todas as formas de compartilhamento das atividades logísticas obtiveram médias acima de 3,00 (de 3,32 a 4,36), ou seja, dentro do grau de concordância quanto à disposição para compartilhar (Gráfico 7).

conhecimentos gerais e carência de específicos, valorizando a troca de informações quando existente no meio empresarial ou a sua importância quando inexistente.

- A necessidade de compartilhamento no *desenvolvimento de tecnologia* pode ser relacionada diretamente à situação dos equipamentos industriais das empresas locais, na sua maioria mais ou menos modernos e defasados, e à situação da produção, na sua quase totalidade semi-automatizada ou manual.
- O compartilhamento de *redes de serviços*, de *publicidade/promoção* e de *escritórios de vendas* apresenta pontos comuns, em especial na redução de custos e na valorização da imagem dos produtos e serviços oferecidos.
- O compartilhamento na *fabricação de componentes idênticos usados em produtos finais diferentes* e no uso de *instalações* também tem efeitos diretos na redução dos custos de produção.

Quanto às atividades logísticas que os empresários estariam dispostos a compartilhar:

- Durante as entrevistas, constatou-se que parcela significativa de empresários não usa o termo logística na rotina diária de trabalho e que a atividade *transporte*, escolhida como a que mais estariam dispostos a compartilhar, era distinguida como uma das atividades da logística.
- A porcentagem elevada de empresas que mantêm produtos em estoque (matéria-prima, semi-acabados e acabados) indica a necessidade de uma abordagem criteriosa quanto ao compartilhamento, de forma integrada, de todas as atividades da logística, particularmente *armazenagem*, *manutenção de estoques* e *manuseio de materiais*.
- A carência de uma base de dados confiáveis nas entidades de classe locais gera uma diversificação de parcerias em que os empresários procuram a troca de informações com os clientes, fornecedores, outros empresários e com os próprios concorrentes; o que valoriza a *manutenção de informações* como atividade a ser compartilhada.

Outras considerações finais podem ser enumeradas, como a constatação da possibilidade de compartilhamento das atividades logísticas em arranjos cooperativos, mas, por outro lado, nota-se a necessidade de avaliar sua importância para a comunidade, uma vez que a característica *cooperação* foi considerada como existente apesar de com a mais baixa pontuação, mas também foi avaliada como importante e com a mais alta graduação. Da mesma forma, o termo *logística* não é usual para parcela

representativa de entrevistados mas estes reconheceram que a atividade é executada em grande parte pela própria empresa e demonstraram disposição em discutir o seu compartilhamento.

Por ocasião da entrevista e oficialização do convite de participação, verificou-se uma primeira demonstração de “resistência à pesquisa” por parte do empresariado local. Essa constatação foi confirmada em diversas oportunidades durante as entrevistas e, provavelmente, teria sido motivada por experiências anteriores de alguns entrevistados que participaram de pesquisas de negócios e de mercado que foram utilizadas para atender segmentos privilegiados da localidade. De qualquer forma, foi uma situação não esperada pelo entrevistador, não foi objeto de estudo, e teve que ser contornada com muito diálogo e troca de informações para obter a adesão de empresas cuja participação foi significativa para a pesquisa.

Apesar das deficiências apontadas como existentes entre as entidades de classe da localidade – particularmente quanto à expectativa de serviços e de assessoramentos compatíveis com as necessidades e importância que o setor agroindustrial da cidade e região vem conquistando nos cenários nacional e internacional, principalmente na produção de cana-de-açúcar e processamento dessa matéria-prima – os entrevistados esperam maior participação desses órgãos empresariais na obtenção e difusão de informações de mercado, de negócios e de processos de produção; inclusive quanto à avaliação da oportunidade e dos benefícios que possam advir no caso de constituição de redes de cooperação ou outras formas de associação.

Durante as visitas, algumas ações de cooperação foram observadas entre as empresas pesquisadas. Por exemplo: quanto ao uso de equipamentos comuns, adquiridos em parceria ou não; quanto à permuta na fabricação de bens, explorando habilidades específicas a cada empresa; quanto à inclusão de produtos de outras indústrias locais, mesmo concorrentes, em pacotes de negócios para atender clientes especiais; quanto à utilização de estande único em feiras e exposições, por empresas não concorrentes, etc.

No que se refere à taxa de mortalidade, verifica-se que no âmbito das 37 MPE vinculadas à incubadora de Sertãozinho 8% delas se tornaram inativas, podendo chegar a 16%, caso as estacionadas (sem movimento) não se recuperem, considerando o período de 1999 a 2003. Esse percentual está abaixo dos 39% considerados pelo Sebrae como a taxa para o total de empresas no 1º ano de atividade (MDIC, 2003a). O valor

obtido pela incubadora pode ser positivo mas se faz necessário conhecer a metodologia utilizada pelos órgãos públicos para a elaboração da taxa de 39%.

Outra dificuldade com números públicos foi observada na identificação das 52 indústrias citadas nos trabalhos de Bedê (2002b) e do Sebrae (2003b). Como relatado no processo de escolha das empresas pesquisadas (item 5.2), diversos órgãos foram consultados, mas se reportaram ao IBGE como o detentor da informação. Este liberou uma listagem com 46 estabelecimentos quando os trabalhos de campo já estavam encerrados. De qualquer forma, a relação não estava vinculada às 52 empresas procuradas, algumas estavam duplamente relacionadas (mesmo endereço, telefone, código de identificação) e outras voltadas para a prestação de serviços, portanto fora da amostra pretendida para a pesquisa.

Outras limitações desta pesquisa podem ser enumeradas como o fato de ter sido considerada somente a opinião dos empresários e dirigentes, na maioria proprietários, e não dos empregados, das entidades de classe e de outros segmentos da comunidade. A amostra ficou limitada a uma categoria de empresas selecionadas para atender aos objetivos de pesquisa, o que se configura como amostra não-probabilística e não permite a inferência sobre o universo. Trata-se ainda de uma investigação exploratória sobre um assunto sobre o qual não foi encontrada literatura nas áreas acadêmica e empresarial, o que exigirá futuras atualizações para evitar a possível obsolescência dos dados obtidos. Trata-se, também, de uma pesquisa descritiva sobre a opinião dos empresários quanto aos aspectos de interesse deste trabalho, o que exigirá atualizações futuras.

Apesar de o esforço principal deste trabalho ter sido direcionado para um grupo específico de empresas quanto ao porte, setor de atuação e localização geográfica, espera-se que esses resultados possam contribuir para outras empresas e estudos com o objetivo de identificar a validade de fatores de motivação para a hipótese de criação de uma rede de cooperação de atividades logísticas.

Se para o pesquisador proporcionou enriquecimento pessoal e profissional quanto ao tema abordado, ao conhecimento da localidade estudada e dos empreendedores que nela exercem suas atividades, para os entrevistados motivou a discussão de assuntos de interesse de suas indústrias e, como foi constatado durante as visitas, provocou o questionamento de aspectos organizacionais internos e externos às empresas que influenciam o funcionamento delas.

Esta pesquisa proporciona, também, subsídios para o aprimoramento da gestão da produção de bens e serviços em microempresas e empresas de pequeno porte, considerando-se a possibilidade de compartilhamento das atividades logísticas em arranjos cooperativos, visando à obtenção de vantagem competitiva.

Espera-se ter contribuído com observações relevantes, oriundas da pesquisa bibliográfica e do levantamento de dados no trabalho de campo, para as atividades de outras pesquisas e estudos que venham ser elaborados sobre o assunto.

Espera-se, ainda:

- que os conhecimentos e experiências obtidos sejam úteis para entidades e grupos de pesquisa, particularmente para o “Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa” (GEOPE), constituído na EESC-USP;
- que este trabalho proporcione subsídios aos órgãos governamentais e às entidades de classe para a elaboração e implantação de programas de apoio e de incentivo ao desenvolvimento econômico e social de localidades como a região estudada;
- que as observações deste trabalho venham ser aprimoradas por outros pesquisadores e grupos de estudos, no futuro.

REFERÊNCIAS

AFONSO, M. L. (2003). *Pesquisa e administração na prática*. Goiânia: Kelps.

ALCÂNTARA, R. L. C. (1997). *Gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria*. 194p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1997.

_____. (1999). Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.6, n.3, p.219-232, dez.

ALMANAQUE Abril. (2001). 27.ed. São Paulo: Abril.

AMATO NETO, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (1990). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

BABBIE, E. (2003). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG.

BALLOU, R. H. (1995). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.

_____. (2001). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman.

BAND, W. A. (1997). *Competências críticas: dez novas idéias para revolucionar a empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.

BEDÊ, M. A. (2002a). *Subsídios para a identificação de clusters no Brasil: atividades da indústria*. São Paulo: Sebrae.

_____. (Coord.). (2002b). *Atlas das concentrações industriais do Estado de São Paulo*. São Paulo: Sebrae.

BOLÇONE, O. J. (2001). *Minidistritos industriais: uma política pública de incentivo às micro e pequenas empresas*. 208p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2001.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.

CAMPOS, R. (1985). *Além do cotidiano*. Rio de Janeiro: Record.

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

CASTELLS, M. (1999). *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.

CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO DE BRASÍLIA. (1995). *A Grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: Sebrae.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books.

CHÉR, R. (1990). *A Gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Maltese.

CHING, H. Y. (1999). *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. São Paulo: Atlas.

CHRISTOPHER, M. (1997). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira.

DAFT, R. L. (1999a). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

_____. (1999b). *Teoria e projeto das organizações*. Rio de Janeiro: LTC.

DORNELAS, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

DORNIER, P. P. et al. (2000). *Logística e operações globais*. São Paulo: Atlas.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). *A Natureza do trabalho do executivo*. 797p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (2001). Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas. p.189-211.

FLEURY, P. F. (2000). A Logística brasileira em perspectiva. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Org.). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas. Cap.1.1, p.19-26.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Org.) (2000). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. (2001). *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira.

GERSICK, K. et al. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. (1995). *A Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: EDUSP.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley.

HUBERMAN, L. (1986). *História da riqueza do homem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

LEONE, N. M. C. P. G. (1999). As Especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de administração*, São Paulo, v.34, n.2, abr./jun., p.91-94.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.

MATTAR, F. N. (1997). *Pesquisa de marketing*. 4.ed. São Paulo: Atlas. v.1.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. (2003a). A Micro e pequena empresa no Brasil. *Dados*. Brasília. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/progacoes/MPMe/Dados.hm>. Acesso em: 19 mar. 2003.

_____. (2003b). Fórum permanente das microempresas e empresas de pequeno porte. Apresenta a legislação básica das microempresas e empresas de pequeno porte. *Coletânea*. Brasília. jan. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/progacoes/MPMe/leg/LegMEeEPP.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2003.

MINTZBERG, H. (1995). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.

MORIYAMA, G. K. (2000). *Obstáculos ao sucesso empresarial na pequena empresa: estudo dos fatores negligenciados pelo empreendedor e influentes no fracasso do negócio*. 125p. Relatório (Iniciação Científica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

MORRIS, M. J. (1991). *Iniciando uma pequena empresa com sucesso*. São Paulo: Makron.

MOTTA, F. G. (2000). *Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas*. 194 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

NAISBITT, J. (1994). *Paradoxo global: quanto maior a economia global, mais poderosos são os seus protagonistas menores - nações, empresas e indivíduos*. Rio de Janeiro: Campus.

NAZARETH, H. (1998). *Curso básico de estatística*. São Paulo: Ática.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. (2001). Inovação tecnológica em PMEs do setor das telecomunicações: principais obstáculos. In: AMATO NETO, J. (Org.). *Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações*. São Paulo: Atlas. Cap.4, p.96-113.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

_____. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

PYKE, F. (1992). *Industrial development through small-firm cooperation: theory and practice*. Genebra: International Institute for Labour Studies.

_____. (1994). *Small firms, technical services, and inter-firm cooperation*. Genebra: International Institute for Labour Studies.

RAMOS, R. C. O. (2000). *Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa*. 166p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

RESNIK, P. (1990). *A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: Makron.

RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. (1995). *A Gestão das tecnologias*. Lisboa: Dom Quixote. (Coleção Gestão e Inovação).

ROBBINS, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

ROESCH, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.

ROSENBERG, N.; BIRDZELL, L. E. (1986). *A História da riqueza do ocidente: a transformação econômica do mundo ocidental*. Rio de Janeiro: Record.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. (2002). *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Prentice Hall.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. E. A. (1994). *Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade*. São Paulo: Sebrae.

SAVIANI, J. R. (1994). *Repensando as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Makron Books.

SCHELL, J. (1995). *Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora*. Rio de Janeiro: Campus.

SCHERMERHORN JR., J. R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2002). Os Pequenos empreendedores, esses arquitetos do futuro. *Revista Sebrae*. n. 6, set./out. Disponível em: <<http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/06/>>. Acesso em: 16 fev. 2003.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/SP. (1999). *Programa Sebrae de desenvolvimento local: diagnóstico municipal de Sertãozinho*. São Paulo: Sebrae, abr. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 22 jan. 2002.

_____. (2000). *Onde estão as micro e pequenas empresas paulistas*. São Paulo: Sebrae, jul. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 30 jun. 2002.

_____. (2003a). Classificação MPE: legislação pertinente. *Publicação eletrônica*. Assessoria de Pesquisas do Sebrae/SP [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <cavics@uol.com.br> em 31 mai.

_____. (2003b). Subsídios para a identificação de clusters. *Publicação eletrônica*. Assessoria de Pesquisas do Sebrae/SP [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <cavics@uol.com.br> em 05 jun.

SLACK, N. et al.. (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.

SOUZA, M. C. A. F. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Sebrae.

STOCK, J.R.; LAMBERT, D.M. (2001). *Strategic logistics management*. 4th.ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.

THUROW, L. (1993). *Cabeça a cabeça: a batalha econômica entre Japão, Europa e Estados Unidos*. Rio de Janeiro: Rocco.

_____. (1997). *O Futuro do capitalismo*. Rio de Janeiro: Rocco.

TOFFLER, A. (1990). *Powershift: a mudança do poder*. Rio de Janeiro: Record.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS. (2003). *Redes de cooperação*. Rio Grande do Sul: UCPel. Disponível em <<http://www.ucpel.tche.br/edr/redes.htm>>. Acesso em: 4 mar. 2003.

VERGARA, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

WANKE, P. (2000). Desenvolvendo e implementando parcerias com prestadores de serviço logístico. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Org.). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas. Cap.10.3, p.359-369.

WOOD JR., T.; ZUFFO, P. K. (1998). Supply chain management. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, jul./set.

ZANELLA, L. C. H. (2002). A Criatividade nas organizações do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva. Cap.8, p.120-136.

APÊNDICE A – ROTEIRO DO TRABALHO DE CAMPO

PARTE I – INVESTIGATÓRIA

O objetivo da entrevista é efetuar o convite de participação na pesquisa, formalizar o contato entrevistado/entrevistador e adquirir conhecimento que possa fornecer subsídios para a escolha das empresas que representam a atividade de máquinas e equipamentos de uso geral, que sejam do porte micro ou pequeno e que estejam instaladas no Município de Sertãozinho. É acompanhada da aplicação de um questionário semi-estruturado a cargo da aluna do programa de iniciação científica.

O foco da análise dos dados obtidos nessa fase da entrevista é avaliar quais as empresas que podem contribuir, em melhores condições, para atender aos objetivos propostos e às questões de pesquisa estabelecidas e, assim, compor a amostra daquelas nas quais será aplicado o questionário final.

PARTE II – DESCRITIVA

A finalidade da aplicação do questionário final é obter dados que permitam atingir os objetivos da pesquisa e atender as questões formuladas, ou seja, avaliar se as características e formas de compartilhamento identificadas são reconhecidas pelos empresários; identificar as características que podem facilitar ou dificultar a cooperação; verificar as formas de compartilhamento julgadas importantes ou não pelos empresários; e identificar as atividades logísticas que os empresários estão dispostos ou não a compartilhar.

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ENTREVISTA – CONVITE DE PESQUISA

Deixar claro que se trata de trabalho acadêmico da EESC-USP, qual o tema e objetivos em estudo e expor as contribuições esperadas ao final dos trabalhos de pesquisa, inclusive as possíveis contribuições para a comunidade empresarial e para os órgãos responsáveis pelo desenvolvimento econômico da localidade e região.

Nome da empresa (nome, endereço completo, tel/fax, e-mail, site, responsável pelo contato):

Nome e cargo do entrevistado:

Qual a atividade principal da empresa (indústria, comércio, prestação de serviço)?

Quanto e quais os tipos de máquinas e equipamentos que produz?

Qual o porte da empresa?

Classificação Sebrae

() até 19 postos de trabalho

() de 20 a 99 postos de trabalho

() de 100 a 499 postos de trabalho

Classificação Estatuto da MPE

() até R\$ 244 mil

() de R\$ 244 mil a R\$ 1,2 milhão

() acima de R\$ 1,2 milhão

A Empresa aceita participar da pesquisa?

() Sim () Não

Se sim, qual o meio de contato de preferência?

() E-Mail () Correio () Pessoalmente

Muito obrigado pela sua cooperação. Será de grande valia para o sucesso da pesquisa.

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Pesquisa sobre os dados gerais da empresa

Primeiramente, gostaríamos de agradecer sua atenção e demonstração de interesse por nosso trabalho. O Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE) realiza pesquisas visando contribuir com a administração das pequenas empresas brasileiras, e desenvolver e oferecer ferramentas de gestão adequadas às empresas pesquisadas.

Neste trabalho, no qual contamos com a sua participação, temos como objeto de estudo as indústrias de Sertãozinho e região, pertencentes ao setor metalmeccânico. Para a realização da pesquisa, o GEOPE conta com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

Nosso principal objetivo é entender a dinâmica do setor metalmeccânico e identificar os aspectos comuns que podem ser compartilhados, em especial as atividades logísticas realizadas pelas empresas do setor, visando avaliar o potencial de cooperação entre as empresas e contribuir para programas e ações de desenvolvimento local, na hipótese de criação de uma rede de cooperação (ou *cluster*).

A pesquisa conta com dois questionários. O primeiro trata dos dados gerais da empresa e o segundo da opinião do entrevistado sobre o potencial de cooperação. Estamos aplicando o primeiro questionário que deverá ser respondido pelo dirigente ou seja a pessoa responsável pelas decisões sobre os rumos a serem seguidos pela empresa.

Destacamos que esta pesquisa não tem custo algum para o empresário e que as informações fornecidas serão utilizadas apenas para fins de estudos acadêmicos, sendo mantido total sigilo. Estaremos devolvendo os resultados da pesquisa de forma agregada, ou seja, não permitindo que as empresas sejam identificadas individualmente. O trabalho final será disponibilizado a todos os participantes e demais órgãos interessados.

Passos para o Preenchimento do Questionário

1. Por favor, leia atentamente cada questão e a seguir responda;
 2. Em algumas questões, onde você encontrará um ☐, apenas marque um X;
- Muito obrigado.

Para esclarecer qualquer dúvida, contate-nos:

Equipe de Pesquisa em Sertãozinho:

Ana Claudia Vicente da Silva e Carlos Alberto Vicente da Silva

E-Mail: cavics@uol.com.br

QUESTIONÁRIO 1 - DADOS GERAIS DA EMPRESA**I) ESTRUTURA DA EMPRESA**

1. Nome da empresa:

2. Ano de fundação da empresa:

3. Prédio próprio? ☐ sim; ☐ não. Área da fábrica (m² construídos):

4. Porte da empresa, quanto ao faturamento bruto anual:

☐ até R\$ 244 mil; ☐ de R\$ 244 mil a R\$ 1,2 milhão; ☐ acima de R\$ 1,2 milhão

5. Quanto à estrutura do capital: % capital próprio; % empréstimos bancários

6. Qual(is) a(s) atividade(s) da empresa?

☐ indústria; ☐ comércio; ☐ prestação de serviços

II) PERFIL DO(S) DIRIGENTE(S)

7. Nome do entrevistado:

8. É o proprietário da empresa? ☐ sim; ☐ não

Função que desempenha na empresa: _____

Quanto tempo desempenha a função?

9. A Empresa possui quantos proprietários? _____

Caso tenha mais de um, qual a porcentagem de participação de cada? _____

Há alguma relação de parentesco entre os sócios? ☐ sim; ☐ não

10. Quais eram as atividades anteriores dos sócios? _____

11. O que motivou a abertura da empresa?

☐ Oportunidade de mercado;

☐ Já era da família;

☐ Aproveitar experiência na atividade e conquistar espaço no mercado;

☐ Outro motivo, especificar: _____

III) ORGANIZAÇÃO INTERNA

12. Além do(s) proprietário(s), existem pessoas no comando de outros funcionários na empresa?

Por exemplo, supervisores ou gerentes? ☐ sim; ☐ não

Se **sim**, especificar:

13. Quantos funcionários a empresa possui? _____

Quantos estão nas áreas de: vendas? _____; produção? _____; administração? _____

14. Qual é o grau de escolaridade da maioria dos funcionários?

☐ 1º grau; ☐ 2º grau; ☐ formação técnica; ☐ curso superior;

☐ outro, especificar:

15. Os funcionários recebem algum tipo de treinamento? ☐ sim; ☐ não

Se **sim**, com qual frequência?

16. Quais são os principais produtos, a forma de produção e a participação nas vendas?

Produto	Forma de produção		Participação nas vendas
	sob encomenda	para estoque	
1-	☐	☐	%
2-	☐	☐	%
3-	☐	☐	%
4-	☐	☐	%
5-	☐	☐	%

17. A sua Empresa presta algum serviço? ☐ sim; ☐ não

Se **sim**, quais? _____

18. Como os equipamentos de sua Empresa podem ser classificados quanto à atualização?

1) Moderno: _____% dos equipamentos;

2) ± Moderno: _____% dos equipamentos;

3) Defasado: _____% dos equipamentos.

19. A produção na sua empresa é:

_____ % automatizada, os operários apenas supervisionam a operação das máquinas;

_____ % semi-automatizada, os operários comandam as máquinas;

_____ % manual, os operários utilizam ferramentas.

IV) AMBIENTE EMPRESARIAL

20. Qual(is) estratégia(s) é(são) adotada(s) pela sua empresa?

☐ Preço menor;

☐ Qualidade melhor;

☐ Atendimento personalizado;

☐ Produto diferenciado;

☐ Entrega rápida;

☐ Condições de pagamento;

☐ Outra, especificar:

21. Quais são os principais concorrentes, onde estão localizados (cidade e estado) e o porte deles (P – pequena, M – média ou G – grande empresa)?

Concorrente	Localização	Porte
1-		☐ P; ☐ M; ☐ G
2-		☐ P; ☐ M; ☐ G
3-		☐ P; ☐ M; ☐ G
4-		☐ P; ☐ M; ☐ G
5-		☐ P; ☐ M; ☐ G

22. O mercado em que sua empresa atua é competitivo?

☐ muito; ☐ médio; ☐ pouco

23. Qual é a posição de sua empresa? ☐ entre as líderes; ☐ média; ☐ não sei

24. Os concorrentes de sua empresa oferecem:

Produtos de qualidade: ☐ superior; ☐ inferior; ☐ similar; ☐ não sei

Preços: ☐ maiores; ☐ menores; ☐ iguais; ☐ não sei

Serviços associados ao produto:

☐ melhores; ☐ piores; ☐ igual qualidade; ☐ não sei

25. Quais são os principais clientes e o ramo de atividade, onde estão localizados (cidade e estado), a sua representatividade nas vendas de sua empresa (% do total de vendas) e o porte deles (P – pequena, M – média ou G – grande empresa)?

Cliente	Indústria	Distribuição	Comércio	Localização	% nas vendas	Porte
1-	☐	☐	☐		%	☐ P; ☐ M; ☐ G
2-	☐	☐	☐		%	☐ P; ☐ M; ☐ G
3-	☐	☐	☐		%	☐ P; ☐ M; ☐ G
4-	☐	☐	☐		%	☐ P; ☐ M; ☐ G
5-	☐	☐	☐		%	☐ P; ☐ M; ☐ G

26. Quais são os principais fornecedores, a matéria-prima que fornecem, onde estão localizados (cidade e estado) e o porte deles (P – pequena, M – média ou G – grande empresa)?

Fornecedor	Matéria-prima	Localização	Porte
1-			☐ P; ☐ M; ☐ G
2-			☐ P; ☐ M; ☐ G
3-			☐ P; ☐ M; ☐ G
4-			☐ P; ☐ M; ☐ G
5-			☐ P; ☐ M; ☐ G

27. A competição entre os fornecedores é acirrada? ☐ Forte; ☐ Média; ☐ Fraca

28. A empresa está filiada a alguma entidade de classe?

☐ Associação comercial e industrial ☐ Centro das indústrias (Ceise)

☐ Incubadora de empresa ☐ outra (especificar):

29. A empresa conta com a assistência de algum órgão de apoio?

☐ SEBRAE ☐ outro (especificar):

30. O entrevistado troca informações de negócio com:

☐ concorrentes ☐ clientes ☐ fornecedores ☐ órgãos de apoio

☐ empresários de outro ramo ☐ outro, especificar:

V) LOGÍSTICA

31. O termo “logística” é utilizado no dia-a-dia de sua empresa? ☐ sim; ☐ não

32. A sua empresa utiliza estoque:

De matéria-prima? ☐ sim; ☐ não

De produtos semi-acabados? ☐ sim; ☐ não

De produtos acabados? ☐ sim; ☐ não

33. O entrevistado considera importante a cooperação entre empresas fabricantes de máquinas e equipamentos na cidade?

☐ sim; ☐ não; ☐ não tenho uma opinião formada

34. O entrevistado estaria disposto a conversar com outros empresários do mesmo setor que a sua empresa para compartilhar alguma(s) atividade(s)? ☐ sim; ☐ não

35. Na tabela abaixo são citadas algumas atividades de logística. Marque na coluna **1** quais dessas atividades são executadas pela empresa e quais são contratados serviços terceirizados para serem executadas; marque na coluna **2** quais atividades o entrevistado estaria disposto a compartilhar com outras empresas.

Atividades de Logística	1- Executadas		2- Disposição em compartilhar	
	pela empresa	por terceiros	sim	não
1) Transportes	☐	☐	☐	☐
2) Manutenção de estoques	☐	☐	☐	☐
3) Armazenagem	☐	☐	☐	☐
4) Manuseio de materiais	☐	☐	☐	☐
5) Embalagem protetora	☐	☐	☐	☐
6) Obtenção de suprimentos	☐	☐	☐	☐
7) Programação de produtos	☐	☐	☐	☐
8) Manutenção de informações	☐	☐	☐	☐

Espaço reservado para comentários/sugestões (use o verso se necessário)

Agradecemos a sua atenção,

GEOPE – Equipe de Pesquisa em Sertãozinho

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Pesquisa sobre o potencial de cooperação

Reforçamos nosso agradecimento pela sua atenção e interesse ao trabalho da EESC-USP que vem sendo realizado junto às empresas de Sertãozinho e região.

O principal objetivo é entender a dinâmica do setor metalmecânico e identificar os aspectos comuns que podem ser compartilhados, em especial as atividades logísticas realizadas pelas empresas do setor, visando avaliar o potencial de cooperação entre as empresas e contribuir para programas e ações de desenvolvimento local, na hipótese de criação de uma rede de cooperação (ou *cluster*).

Já aplicamos o primeiro questionário que tratou dos dados gerais da empresa e estamos apresentando agora o segundo visando obter a opinião do entrevistado sobre o potencial de cooperação. Este questionário deverá ser respondido também pelo dirigente ou seja a pessoa responsável pelas decisões sobre os rumos a serem seguidos pela empresa.

Destacamos que esta pesquisa não tem custo algum para o empresário e que as informações fornecidas serão utilizadas apenas para fins de estudos acadêmicos, sendo mantido total sigilo. Estaremos devolvendo os resultados da pesquisa de forma agregada, ou seja, não permitindo que as empresas sejam identificadas individualmente. O trabalho final será disponibilizado a todos os participantes e demais órgãos interessados.

Para esclarecer qualquer dúvida, contate-nos:

Equipe de Pesquisa em Sertãozinho:

Ana Claudia Vicente da Silva e *Carlos* Alberto Vicente da Silva

E-Mail: cavics@uol.com.br

QUESTIONÁRIO 2 – POTENCIAL DE COOPERAÇÃO

1) Características da empresa

Características da empresa são propriedades que as diferenciam das empresas de maior porte e pode concorrer para se obter vantagem competitiva no mercado.

A seguir, serão apresentadas sete características que podem existir em uma empresa.

Por favor, assinale em cada quadro o grau de concordância/discordância quanto à existência de cada característica e à facilidade que ela pode proporcionar para a hipótese de formação de uma rede de cooperação entre empresas.

1.1 COMPETITIVIDADE: bens de valor, a preços acessíveis e com qualidade.

Existe esta característica na empresa.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Esta característica pode **facilitar** ou **dificultar** a cooperação entre empresas:

FM	FP	NA	DP	DM
----	----	----	----	----

1.2 COOPERAÇÃO: compartilhamento de bens e atividades comuns.

Existe esta característica na empresa.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Esta característica pode **facilitar** ou **dificultar** a cooperação entre empresas:

FM	FP	NA	DP	DM
----	----	----	----	----

1.3 DIVERSIDADE: variedade de produtos, processos e formas de atendimento.

Existe esta característica na empresa.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Esta característica pode **facilitar** ou **dificultar** a cooperação entre empresas:

FM	FP	NA	DP	DM
----	----	----	----	----

1.4 EMPREENDEDORISMO: modelo inovador de gestão e agente de mudanças.

Existe esta característica na empresa.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Esta característica pode **facilitar** ou **dificultar** a cooperação entre empresas:

FM	FP	NA	DP	DM
----	----	----	----	----

Legenda: **CT** = concordo totalmente; **CP** = concordo parcialmente; **NA** = não concordo, nem discordo; **DP** = discordo parcialmente; **DT** = discordo totalmente.

FM = facilita muito; **FP** = facilita pouco; **NA** = não facilita, nem dificulta; **DP** = dificulta pouco; **DM** = dificulta muito.

1.5 ESTRUTURA SIMPLES: tomada de decisão é centralizada, ágil e eficiente.

Existe esta característica na empresa.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Esta característica pode **facilitar** ou **dificultar** a cooperação entre empresas:

FM	FP	NA	DP	DM
----	----	----	----	----

1.6 FLEXIBILIDADE: funcionários da empresa compartilham funções e atividades.

Existe esta característica na empresa.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Esta característica pode **facilitar** ou **dificultar** a cooperação entre empresas:

FM	FP	NA	DP	DM
----	----	----	----	----

1.7 INOVAÇÃO: criatividade na geração de idéias e de novos produtos e processos.

Existe esta característica na empresa.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Esta característica pode **facilitar** ou **dificultar** a cooperação entre empresas:

FM	FP	NA	DP	DM
----	----	----	----	----

A seguir, é apresentado um item (1.8) sem título.

Por favor, preencha-o com a característica (diferente das anteriores) que julgar existente na sua empresa ou nas empresas locais.

1.8 _____ :

Existe esta característica na empresa.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Esta característica pode **facilitar** ou **dificultar** a cooperação entre empresas:

FM	FP	NA	DP	DM
----	----	----	----	----

Legenda: **CT** = concordo totalmente; **CP** = concordo parcialmente; **NA** = não concordo, nem discordo; **DP** = discordo parcialmente; **DT** = discordo totalmente.

FM = facilita muito; **FP** = facilita pouco; **NA** = não facilita, nem dificulta; **DP** = dificulta pouco; **DM** = dificulta muito.

O Sr./Sra. assinalou o grau de existência e a influência que cada característica pode proporcionar na hipótese de criação de uma rede de cooperação entre empresas.

Por favor, assinale a seguir a ordem de importância entre essas características, classificando-as de 1ª a 7ª (ou 8ª), da forma que considerar mais importante:

1.9 - para a sua empresa, considerada individualmente:

- (^a) Competitividade
- (^a) Cooperação
- (^a) Diversidade
- (^a) Empreendedorismo
- (^a) Estrutura simples
- (^a) Flexibilidade
- (^a) Inovação
- (^a) _____

1.10 - para a formação de uma rede de cooperação em Sertãozinho:

- (^a) Competitividade
- (^a) Cooperação
- (^a) Diversidade
- (^a) Empreendedorismo
- (^a) Estrutura simples
- (^a) Flexibilidade
- (^a) Inovação
- (^a) _____

1.11 Qual a sua opinião sobre o perfil empreendedor: técnico e/ou administrativo?

- Deve ser técnico: ter capacitação profissional para alavancar os negócios.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

- Deve ser administrativo: gestão de pessoas e bens para alavancar os negócios.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

- Comparando os dois tipos de “**perfil**”, pode-se afirmar que é mais importante:

() o técnico; () o administrativo; () ambos têm igual importância

Legenda: **CT** = concordo totalmente; **CP** = concordo parcialmente;
 NA = não concordo, nem discordo.
 DP = discordo parcialmente; **DT** = discordo totalmente.

2) Formas de compartilhamento gerais de uma rede de cooperação

Formas de compartilhamento são elementos administrativos, organizacionais ou de negócios que contribuem para as empresas estabelecerem ações de cooperação entre si.

A seguir, serão apresentadas sete formas de compartilhamento entre empresas.

Por favor, assinale em cada quadro o grau de concordância/discordância quanto à ocorrência de cada forma de compartilhamento e identifique a importância que ela pode ter na hipótese de criação de uma rede de cooperação futura.

2.1 CONTRATAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL

Esta forma de compartilhamento pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Ela pode ser **importante** ou **insignificante** para uma rede de cooperação futura.

MIp	PIp	NA	PIs	MIIs
-----	-----	----	-----	------

2.2 DESENVOLVIMENTO COMPARTILHADO DE TECNOLOGIA

Esta forma de compartilhamento pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Ela pode ser **importante** ou **insignificante** para uma rede de cooperação futura.

MIp	PIp	NA	PIs	MIIs
-----	-----	----	-----	------

2.3 COMPARTILHAMENTO DE ESCRITÓRIOS DE VENDAS

Esta forma de compartilhamento pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Ela pode ser **importante** ou **insignificante** para uma rede de cooperação futura.

MIp	PIp	NA	PIs	MIIs
-----	-----	----	-----	------

2.4 FABRICAÇÃO DE PEÇAS IDÊNTICAS PARA PRODUTOS DIFERENTES

Esta forma de compartilhamento pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Ela pode ser **importante** ou **insignificante** para uma rede de cooperação futura.

MIp	PIp	NA	PIs	MIIs
-----	-----	----	-----	------

Legenda: **CT** = concordo totalmente; **CP** = concordo parcialmente; **NA** = não concordo, nem discordo; **DP** = discordo parcialmente; **DT** = discordo totalmente.

MIp = muito importante; **PIp** = pouco importante; **NA** = não concordo, nem discordo; **PIs** = pouco insignificante; **MIIs** = muito insignificante.

2.5 INSTALAÇÕES COMPARTILHADAS

Esta forma de compartilhamento pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Ela pode ser **importante** ou **insignificante** para uma rede de cooperação futura.

MIp	PIp	NA	PIs	MIIs
-----	-----	----	-----	------

2.6 COMPARTILHAMENTO DE PUBLICIDADE / PROMOÇÃO

Esta forma de compartilhamento pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Ela pode ser **importante** ou **insignificante** para uma rede de cooperação futura.

MIp	PIp	NA	PIs	MIIs
-----	-----	----	-----	------

2.7 REDES DE SERVIÇOS COMPARTILHADAS

Esta forma de compartilhamento pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Ela pode ser **importante** ou **insignificante** para uma rede de cooperação futura.

MIp	PIp	NA	PIs	MIIs
-----	-----	----	-----	------

A seguir, é apresentado um item (2.8) sem título.

Por favor, preencha-o com a forma de compartilhamento (diferente das anteriores) que julgar ser possível ocorrer entre as empresas locais.

2.8 _____ :

Esta forma de compartilhamento pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Ela pode ser **importante** ou **insignificante** para uma rede de cooperação futura.

MIp	PIp	NA	PIs	MIIs
-----	-----	----	-----	------

Legenda: **CT** = concordo totalmente; **CP** = concordo parcialmente; **NA** = não concordo, nem discordo; **DP** = discordo parcialmente; **DT** = discordo totalmente.

MIp = muito importante; **PIp** = pouco importante; **NA** = não concordo, nem discordo; **PIs** = pouco insignificante; **MIIs** = muito insignificante.

O Sr./Sra. assinalou o grau de ocorrência e a importância de cada forma de compartilhamento entre empresas na hipótese de criação de uma rede de cooperação futura.

2.9 Por favor, assinale a seguir a ordem de importância entre essas formas de compartilhamento, classificando-as de 1ª a 7ª (8ª), como julgar mais conveniente para a hipótese de formação de uma rede de cooperação entre empresas com objetivos similares.

- (^a) Contratação e treinamento de pessoal
- (^a) Desenvolvimento de tecnologia
- (^a) Escritórios de vendas
- (^a) Fabricação de componentes idênticos usados em produtos finais diferentes
- (^a) Instalações compartilhadas
- (^a) Publicidade / Promoção
- (^a) Rede de serviços
- (^a)

3) Formas de compartilhamento das atividades logísticas

Atividades logísticas – são processos de planejamento, implementação e controle do fluxo e movimentação de bens, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades do cliente.

A seguir, serão apresentadas oito atividades logísticas que podem ser compartilhadas.

Por favor, assinale o grau de concordância/discordância quanto à existência da atividade logística e identifique seu interesse em compartilhar cada atividade na hipótese de criação de rede de cooperação futura.

3.1 ARMAZENAGEM COMPARTILHADA

Esta atividade logística pode **ocorrer** entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

3.2 COMPARTILHAMENTO DE EMBALAGEM PROTETORA

Esta atividade logística pode ocorrer entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

3.3 COMPARTILHAMENTO NA MANUTENÇÃO DE ESTOQUES

Esta atividade logística pode ocorrer entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Legenda: **CT** = concordo totalmente; **CP** = concordo parcialmente;
NA = não concordo, nem discordo.
DP = discordo parcialmente; **DT** = discordo totalmente.

3.4 MANUTENÇÃO DE INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS

Esta atividade logística pode ocorrer entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

3.5 COMPARTILHAMENTO NO MANUSEIO DE MATERIAIS

Esta atividade logística pode ocorrer entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

3.6 COMPARTILHAMENTO NA OBTENÇÃO DE SUPRIMENTOS

Esta atividade logística pode ocorrer entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

3.7 COMPARTILHAMENTO NA PROGRAMAÇÃO DE PRODUTOS

Esta atividade logística pode ocorrer entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

3.8 TRANSPORTES COMPARTILHADOS

Esta atividade logística pode ocorrer entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Legenda: **CT** = concordo totalmente; **CP** = concordo parcialmente;
NA = não concordo, nem discordo.
DP = discordo parcialmente; **DT** = discordo totalmente.

A seguir, é apresentado um item (3.9) sem título.

Por favor, preencha-o com a forma de compartilhamento (diferente das anteriores) que julgar ser possível ocorrer entre as empresas locais.

3.9 _____ :

Esta atividade logística pode ocorrer entre empresas similares.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

O Sr./Sra. estaria disposto(a) a **compartilhar** esta atividade com outras empresas.

CT	CP	NA	DP	DT
----	----	----	----	----

Legenda: **CT** = concordo totalmente; **CP** = concordo parcialmente;
NA = não concordo, nem discordo.
DP = discordo parcialmente; **DT** = discordo totalmente.

O Sr./Sra. assinalou a possibilidade de existência ou não de formas de compartilhamento de atividades logísticas entre empresas similares à sua, também identificou o grau de importância de cada atividade logística possível de ser compartilhada por empresas em uma rede de cooperação.

3.10 Assinale, a seguir, a ordem de importância entre essas atividades logísticas, classificando-as de 1ª a 8ª, na ordem que mais pode contribuir para a cooperação entre empresas similares.

- (^a) Armazenagem
- (^a) Embalagem protetora
- (^a) Manutenção de estoques
- (^a) Manutenção de informações
- (^a) Manuseio de materiais
- (^a) Obtenção
- (^a) Programação de produtos
- (^a) Transportes
- (^a)

Muito obrigado pela sua cooperação.

Sua opinião será de grande valia para enriquecer o trabalho de pesquisa que vem sendo realizado em sua comunidade.

APÊNDICE B – REDES DE COOPERAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO

1 REDES DE COOPERAÇÃO NO MUNDO

O relacionamento entre empresas, pequenas ou grandes, supõe competição e cooperação. A competição por novos mercados é uma das atividades que vêm afetando o relacionamento entre empresas com maior intensidade. Essa tendência histórica se tornou mais intensa a partir dos anos 90, com a plena abertura ao comércio internacional por parte de países da América Latina, das repúblicas independentes da então União Soviética, dos países do Leste Europeu, e da China. Dessa forma, esse novo conjunto de oportunidades exigiu das empresas maior competitividade e ações em todos os sentidos - inclusive na área governamental com políticas e programas de apoio - para atingir padrões internacionais que tornassem seus produtos e serviços mais atrativos. Entre as ações adotadas para aumentar a competitividade, alguns países já vinham valorizando a cooperação entre empresas. Os trabalhos e pesquisas apresentados a seguir expõem essa linha de raciocínio.

Ao abordar as perspectivas de ação da pequena empresa, o Centro de Ensino Tecnológico de Brasília (CETEB) (1995) mostra o tratamento que a constituição de redes de empresas vem recebendo em alguns países desenvolvidos. Uma síntese dessas perspectivas está exposta a seguir, enriquecida com exemplos de outras abordagens para cada país estudado.

A experiência japonesa teve início no pós-guerra, em 1947, quando foram adotadas medidas governamentais para a reconstrução do país, assegurando meios adequados de financiamento à pequena e média empresa. Em 1975, houve o incentivo à reestruturação da PME, com o abandono de setores estagnados e a valorização daqueles que apresentavam melhores perspectivas. Em 1980, foi estabelecido um programa especial para a pequena e média empresa, com o objetivo de promover reformas

estruturais e a modernização desse segmento. O Programa auxilia no desenvolvimento de grupos locais, na sua integração em cooperativas, na construção de armazéns conjuntos, na modernização de centros comerciais em cooperação com os governos provinciais, além de proporcionar serviços de consultoria.

Como exemplo, Amato Neto (2000) cita o valor da pequena empresa japonesa no processo de desenvolvimento econômico e social daquele país, tanto do ponto de vista de as pequenas e médias empresas constituírem organizações propícias à inovação e à geração de renda e emprego, quanto por sua elevada importância como fornecedoras para as grandes empresas, atuando no interior de uma organização como é o caso dos *keiretsu* do grupo Toyota. Assim, as relações interempresas, e entre empresas e demais instituições públicas e privadas, desenvolvidas naquele país, acabaram por servir como um paradigma no estudo das redes de cooperação em todo o mundo.

Fleury e Fleury (2001) consideram que o sistema empresarial japonês baseia-se na interação estratégica e alinhamento de três formas básicas de organização industrial: a fábrica, a empresa e a rede interempresarial. Esses arranjos empresariais foram se constituindo ao longo da história do país e são classificados em três tipos:

- (1) os agrupamentos horizontais de companhias de diferentes indústrias e setores que os japoneses denominam de *kijo shudam* ou *zaibatsu* (como é o caso da Mitsubishi);
- (2) os agrupamentos verticais, os *keiretsu*, dominados por uma empresa com suas fornecedoras (como exemplo a Toyota); e
- (3) os agrupamentos *ad hoc*, em que as empresas participam de um arranjo temporário de atividades, com duração limitada, como em determinados projetos incentivados pelo governo ou mesmo por iniciativa de associações empresariais.

A experiência italiana, diferentemente do que ocorreu no Japão, conduziu a reconstrução e desenvolvimento do país no período pós-guerra com a criação de redes de pequenas e médias empresas dinâmicas e flexíveis em cada região, sem o apoio de grandes estruturas industriais, financeiras e comerciais. Assim, na Itália, observa-se que os grandes grupos industriais têm sua importância reduzida e as empresas de médio porte têm seu valor limitado. Por outro lado, as empresas com menos de 100 empregados representam 99% do total e geram 70% dos empregos. Dessa forma, o país, hoje uma potência industrial de destaque no cenário internacional, é um exemplo do papel preponderante das redes de cooperação de pequenas empresas no desenvolvimento nacional.

Um exemplo do papel dessas redes de empresas, citado por Ribault; Martinet e Lebidois (1995), é a “marca” italiana Benetton, por vezes descrita como uma “rede de redes”. A estrutura da Benetton compreende um núcleo de concepção (encarregada da criação de modelos, escolha dos materiais e das cores etc) e a função de controle de gestão, compondo uma base de coordenação e direção das diversas redes que integram a marca, como: rede de produção, rede de vendas ao consumidor, rede de informação e rede financeira.

Na análise dessa experiência, Casarotto Filho e Pires (1999) abordam o desenvolvimento local da região Emilia-Romagna. A análise está alicerçada em mecanismos de valorização de sistemas econômicos locais e de redes de pequenas empresas, tais como: (1) consórcios de valorização de produto, para assegurar a origem, características, etc e acompanhar seu desenvolvimento e expansão no mercado; (2) cooperativas e consórcios de garantia de crédito, criados por associações das próprias empresas como mecanismo de garantia de crédito; (3) catalisação do desenvolvimento tecnológico para superar os riscos inerentes às fases críticas de desenvolvimento de uma empresa, desde seu nascimento; (4) informação disponível para a indústria, assessorando na área de pesquisa, consultoria e outras formas de atuação; (5) associativismo e papel institucional da pequena empresa, como ponto de referência para outros países em virtude da flexibilidade, da dinâmica e da criatividade, principais qualidades das empresas e empreendedores italianos.

Esses mecanismos de valorização de redes de empresas são abordados por Amato Neto (2000), que inclui em suas observações as regiões do Vêneto e Lombardia, formando, com a Emilia-Romagna, a chamada “Terceira Itália”. O autor credits o sucesso da experiência italiana à formação de pólos de desenvolvimento constituídos por uma estrutura industrial de grande flexibilidade e grande capacidade de inovação. Destaca que as primeiras Redes Horizontais de Cooperação foram estabelecidas em regiões que contavam com um grande número de pequenas empresas, o que favorecia o desenvolvimento da cooperação, e os consórcios de empresas constituídos tinham objetivos variados, entre os quais a provisão financeira e serviços de marketing.

A experiência alemã não apresenta condições especiais iniciais que beneficiam a pequena empresa, mas a microempresa está isenta de uma série de dispositivos legais. Para compensar desvantagens em relação à grande empresa, em aspectos como recursos financeiros e humanos, acesso a fontes de capital e a fornecedores, as pequenas formam

alianças temporárias ou permanentes, de acordo com as circunstâncias. Mesmo assim, em 1970, as pequenas empresas correspondiam a 98,9% do total existente no país e empregavam 44,2% da força de trabalho (CETEB, 1995).

Como exemplo das relações interfirmas, Amato Neto (2000) cita o distrito industrial de Baden-Württemberg, na região sul da Alemanha, onde prevalece a intercooperação no desenvolvimento de novos produtos e processos. Isso não significa a inexistência de concorrência entre firmas que produzem bens similares e, portanto, concorrentes entre si. A intercooperação entre as pequenas firmas é maior nos setores da indústria automobilística e eletroeletrônica, e é coordenada por grandes empresas como Mercedes Benz, Bosh, IBM, dentre outras.

Na França, as microempresas e empresas de pequeno porte receberam destaque especial após as mudanças ideológicas ocorridas com a chegada dos socialistas ao poder em 1981 e em função das circunstâncias econômicas provocadas pelo aumento do preço do petróleo, naquele início de década. O novo quadro de mudanças concorreu para a adoção de iniciativas de natureza cooperativa nas áreas de tecnologia, treinamento, pesquisa, exportação, finanças e promoção. Essa tendência foi encorajada pela legislação de descentralização introduzida em 1982 e 1983, que aumentou as responsabilidades e os recursos disponíveis para os governos locais em todos os níveis. Atualmente, essas autoridades possuem fundos para financiar consultores, incentivar a modernização e a inovação, administrando centros de análise e diagnóstico de empresas locais (CETEB, 1995).

Esse ambiente propício facilitou o surgimento de redes de cooperação na França, como o exemplo citado por Ribault, Martinet e Lebidois (1995), sobre a região de Oyonnax, que se especializou na transformação dos plásticos. Cerca de 500 empresas da região, que representam 70% do volume de negócios da área, partilham os diferentes domínios da atividade do setor e ajudam-se umas às outras mantendo entre si uma estreita rede de subcontratação. Os autores consideram Oyonnax como um exemplo de rede econômica espontânea, sem laços formais entre as empresas, e uma ilustração da distribuição entre parceiros da “cadeia de valor” da atividade.

No Chile, a partir dos anos 90, o Estado valorizou medidas de busca de competências e conhecimentos rápidos, por meio da criação de redes de confiança. Para isso, uma instituição sistematiza relações de confiança entre empresas com o objetivo de

estimular as condições locais favoráveis ao desenvolvimento da competitividade e da cooperação (AMATO NETO, 2000).

Quanto à Argentina, a perspectiva não é positiva uma vez que sua situação política e econômica vem sendo prejudicada por uma série de fatores, inclusive o elevado déficit da balança de exportações dentro do MERCOSUL. O país apresenta altos custos de mão-de-obra, frete e energia. Com a crise, agravada pela incerteza e desconfiança, cada empresa procura a auto-suficiência e isso dificulta a cooperação entre si (AMATO NETO, 2000).

No México, o Programa de Desenvolvimento Empresarial vai além do apoio creditício e concentra-se na capacitação tecnológica e gerencial, no acesso à informação especializada, à assistência técnica e na criação de novas formas de cooperação interempresarial como o associativismo (AMATO NETO, 2000).

Quanto à América Latina de um modo geral, Amato Neto (2000) observa alguns traços em comum. A maioria dos países latino-americanos sofreu com a abertura comercial ocorrida no início dos anos 90 e vem sendo prejudicada com o processo de globalização da economia, principalmente no que se refere à captação de investimentos, enfraquecimento dos governos nacionais, agravando assim o desemprego e a perda do poder aquisitivo da população.

O CETEB (1995) cita ainda as perspectivas de ação em outras nações, mas o enfoque está restrito às medidas de apoio à pequena empresa e não voltado para a situação das redes de cooperação. Santos; Pereira e França (1994) também citam outros países onde redes de cooperação atuam com bons resultados, como é o caso da Dinamarca e Portugal, na Europa, e do Vale do Silício nos EUA.

Os pesquisadores apresentados nessa abordagem sobre redes de cooperação ao redor do mundo deram maior destaque às experiências que vêm ocorrendo no Japão e na Itália. Apesar das particularidades históricas e culturais de cada um desses países, muitos ensinamentos podem ser colhidos e aplicados em outras partes do mundo, inclusive no Brasil. Na indústria japonesa, há uma forte dependência dos pequenos fornecedores para com as grandes empresas, e esta relação pode ser duradoura quando há bom desempenho, particularmente quanto à qualidade dos produtos fornecidos. Nos distritos industriais italianos, verifica-se o agrupamento de pequenas empresas que assim conseguem economias de escala semelhantes às das grandes e passam a ter maior

poder de barganha além de desenvolverem o senso de responsabilidade e de confiança entre seus integrantes, permitindo assim maior intercâmbio e cooperação.

2 REDES DE COOPERAÇÃO NO BRASIL

No Brasil, o tema “redes de cooperação” vem recebendo crescente destaque na área universitária e contando com o apoio do setor público. O exemplo das experiências internacionais bem sucedidas de redes de cooperação e a pressão de setores do empresariado, que reivindicam medidas para estimular a produção e estabelecer critérios mais vantajosos para o país nas relações comerciais com o mercado internacional, vem motivando estudos e pesquisas na área acadêmica e influenciando a formulação de políticas governamentais de apoio e incentivo à cooperação e ao associativismo. No setor público, o impulso maior ocorreu com a criação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, em 1999, com a função de elaborar uma nova política industrial para o país e que, no mesmo ano, incorporou também o comércio exterior. Entre outras atribuições desse Ministério, está a formulação das diretrizes de apoio à micro e pequena empresa, que recebeu tratamento diferenciado ao entrar em vigor o Estatuto específico desse segmento, em 2000.

Dessa forma, as pesquisas relacionadas à cooperação entre empresas tiveram início na década de 1990 e foram realizadas no Estado de São Paulo com maior intensidade através do acompanhamento de projetos de implementação de pólos e distritos industriais.

Ao propor uma estratégia para o aumento da competitividade através da cooperação entre micro e pequenas empresas, constituídas em Pólo de Modernização Empresarial, local ou regional, Santos; Pereira e França (1994) citam a experiência conduzida no Estado de São Paulo com 615 empresas associadas em 9 projetos, implantados nos anos de 1991 e 1992 (Quadro 21), com uma participação média de 68 empresas por Pólo. Essa experiência já foi estendida a outras cidades do Estado e os resultados de uma primeira avaliação serão expostos a seguir visando mostrar sua importância e a possibilidade de ser aplicada em outros segmentos e regiões, para a implantação de ações cooperativas entre empresas concorrentes.

“SEDE” DOS PÓLOS	RAMOS / SETORES	NÚMERO DE EMPRESAS ASSOCIADAS
Americana	confecção	155
Americana	têxtil faccionista	58
Americana	têxtil industrial	69
Cândido Mota	derivados de mandioca	26
Itu	cerâmica vermelha	125
Jaú	calçadista	37
Santos	confecção	32
São José do Rio Preto	confecção	57
Votuporanga	moveleiro	57

Quadro 21 – Pólos empresariais implantados no interior do Estado de São Paulo

Fonte: Adaptado de Santos; Pereira e França (1994, p.49)

Em 1993 e início de 1994, essa experiência foi aplicada em 8 novos pólos, instalados nas cidades de Franca, Ibitinga, Itatiba, Jardinópolis, Piedade, Porto Ferreira, Presidente Prudente e Ribeirão Preto. No início de 1994, foram obtidas as primeiras conclusões resultantes de uma avaliação preliminar do Projeto Pólo em andamento, consolidadas a seguir:

- O projeto Pólo promove inovação no sentido de introduzir essa cultura de cooperação entre empresários brasileiros de micro e pequenas empresas.
- Promove o fortalecimento das entidades empresariais de base.
- Os empresários participantes observaram a importância de conhecer as tecnologias emergentes em seus respectivos setores de atuação.
- As empresas estão procurando evoluir sua dinâmica administrativa e seus processos produtivos com o objetivo de maximizar os seus resultados.
- Desta avaliação preliminar dois aspectos gerais merecem destaque:
 - O projeto Pólo representa uma grande inovação em termos de metodologia de abordagem e mobilização dos empresários com vistas a solucionar problemas comuns;
 - A experiência desenvolvida pode ser aplicada com pequenos ajustes a outros setores de atividade e outras localidades do território nacional.

- Com a implementação dos projetos propostos em cada área (Marketing, Produção e Gestão Empresarial), observa-se um desenvolvimento setorial e regional nas quais as empresas integrantes do Pólo atuam.
- Observa-se a conscientização para a preservação do meio ambiente por parte dos empresários integrantes do Projeto Pólo.
- Propicia um melhor relacionamento entre os setores envolvidos nos diferentes elos que compõem a cadeia produtiva.
- Foram fortalecidas as relações entre as empresas integrantes dos Pólos estabelecidos nas diferentes regiões e as comunidades locais.
- Constata-se que a cooperação entre micro e pequenas empresas é uma estratégia que permite atingir dois alvos:
 - Soluciona, através da união de esforços e recursos, a dificuldade que uma pequena empresa tem de isoladamente financiar projetos de modernização, como compra de equipamentos, pesquisa tecnológica e outros;
 - Através da cooperação, as empresas conseguem resolver problemas comuns ao segmento e presentes em todas elas, os quais extrapolam o ambiente de controle de uma só empresa (SANTOS; PEREIRA e FRANÇA, 1994, p.160-164).

A contribuição do CETEB (1995) é fundamentada na adaptação da experiência italiana de distritos industriais. Está baseada na criação de redes de pequenas e médias empresas para o aproveitamento das estruturas artesanais e familiares regionais, visando a implantação de Minipólos de desenvolvimento. A discussão do conceito de Minipólo torna-se mais interessante em municípios situados em áreas de desenvolvimento prioritário, com potencial de implantação de agroindústrias ou indústrias setorizadas, de acordo com peculiaridades locais ou regionais.

Como exemplo hipotético, é citada a conveniência da implantação de minipólo em região de pecuária caprina no sertão nordestino, onde seriam instalados abatedouros qualificados, curtumes, indústrias de queijo e laticínios, tudo de pequeno porte, de acordo com as necessidades locais.

Casarotto Filho e Pires (1999) sugerem a implementação dos consórcios para valorização do produto, a partir da experiência italiana adaptada para regiões brasileiras que se sobressaem em determinadas atividades, por exemplo, o feijão no oeste de Santa

Catarina, plantação típica de minifúndios e numa região de criadores de suínos e aves e de grandes frigoríficos. Nesse caso, a valorização do feijão local pode ser uma boa alternativa de desenvolvimento da região e de apoio ao produtor rural.

Outra adaptação proposta pelos autores refere-se às cooperativas e consórcios de garantia de crédito. Esses atuam como mecanismos de diminuição dos custos operacionais dos bancos, proporcionando maior permeabilidade e diminuição do risco dos associados, que assim teriam poder de barganha.

Os projetos de cooperação interempresarial apresentados por Amato Neto (2000), foram criados pelo Sebrae, no início da década de 1990, com o objetivo de incentivar a cooperação entre as pequenas e grandes empresas. Entre eles estão:

- Projeto de capacitação dos fornecedores – incentiva a implantação de técnicas de qualidade e produtividade.
- Projeto de subcontratação e bolsas de negócio – onde a subcontratação é estimulada por ser considerada uma forma privilegiada de cooperação interempresarial.
- Projeto de intercâmbio interempresarial – incentiva a integração das pequenas e médias empresas para que ampliem e atualizem seus conhecimentos.
- Pesquisa cooperativa – incentiva a parceria na busca da inovação e de conhecimentos sobre determinado produto ou sistema produtivo.

O autor apresenta ainda um panorama das redes de cooperação produtiva no Estado de São Paulo. Para isso, seleciona regiões do Estado tanto por sua importância econômica na geração de emprego e renda, como pelo fato de se constituírem em possíveis pólos de desenvolvimento e de formação de redes de cooperação.

- Pólos coureiro-calçadista de Franca, Birigüi e Jaú: o aspecto em destaque nesses pólos é que, além da presença das empresas fabricantes de calçados, encontra-se nessas regiões um conjunto de atividades relacionadas com a produção de calçados, como o de máquinas industriais, curtumes, componentes, instituições de serviços etc. Assim, a exemplo de algumas experiências internacionais, essa concentração regional de pequenos e médios produtores calçadistas, é capaz de gerar qualidades positivas para o conjunto das empresas, bem como vantagens que não seriam alcançadas se elas estivessem atuando isoladamente. A proximidade facilita a manutenção de relações de cooperação entre as empresas, especialmente nas chamadas áreas pré-competitivas, como treinamento da mão-de-obra, prestação de serviços especializados, geração de informações, entre outras. Dessa forma, a

concentração geográfica e setorial dos produtores permite que eles tenham acesso a alguns serviços, e compartilhem os custos a eles associados, os quais seriam inacessíveis à pequena escala de produção.

- Pólo ceramista de Santa Gertrudes, Mogi-Guaçu e Porto Ferreira: nessas regiões o autor constatou que predomina a desunião das empresas na cadeia produtiva, o que favorece uma situação de concorrência predatória, apoiada, muitas vezes, em relações de informalidade, o que provoca uma série de irregularidades nos sistemas de produção e dificulta a constituição de redes de cooperação.
- Outros pólos de desenvolvimento regional: No pólo de alta tecnologia de São Carlos existe o Projeto Organização Virtual de Tecnologia (Virtec). É uma iniciativa que envolve empresas de pequeno e médio porte; trata-se de uma rede de cooperação, no estilo de uma organização virtual, operando no mercado nacional e mundial por meio dos recursos da Internet.

Um projeto semelhante foi implantado em Ourinhos sob a responsabilidade de consultores independentes em vários ramos da gestão empresarial, ligados à informática, administração de empresas, economia e direito. Criado em 1998, o chamado Centro Virtual de Consultores é um condomínio de escritórios virtuais em permanente plantão para atender à demanda de seus clientes.

Apesar de alguns projetos já estarem consolidados, como o coureiro-calçadista e têxtil, o autor observa que esses pólos desenvolvem algum tipo de cooperação mas que esta se dá ainda de forma muito ocasional, como nos casos de participação em feiras e exposições de produtos e constituição de consórcios para exportação.

Ainda da leitura de Amato Neto (2000) é possível retirar observações conclusivas sobre redes de cooperação no Brasil de uma forma geral. Entre muitas outras considerações finais e perspectivas apresentadas, duas estão consolidadas a seguir:

- As novas oportunidades de negócios parecem privilegiar produtos e serviços que envolvem alto conteúdo de conhecimento e de informações. Em decorrência disso, a emergência das redes de cooperação produtiva, manifestadas em suas diversas formas (organizações virtuais, incubadoras de empresas, parques tecnológicos e outras) ganha destaque especial, tanto na vida das organizações privadas como das organizações públicas.
- Merece destaque, também, outro fator que pode ser considerado uma séria barreira para a criação e o desenvolvimento de redes de cooperação. Trata-se da cultura

empresarial predominante, caracterizada (ainda que de forma extrema) por um comportamento empresarial individualista, de perspectivas de curto prazo e de lucros imediatos, e de grande desconfiança com relação ao estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou de outros tipos e associações interempresariais.

A pesquisa de Bolçone (2001) sobre implantação de minidistritos industriais como política pública de incentivo às micro e pequenas empresas, realizada no Município de São José do Rio Preto, constata que as empresas instaladas nos minidistritos – sem a concessão de incentivos fiscais e creditícios ou a doação de áreas e serviços públicos, mas com os custos empresariais privados de instalação revertendo para o desenvolvimento local da própria comunidade – tiveram que desenvolver ações isoladas de sobrevivência empresarial, diferentemente do que ocorre nos distritos industriais tradicionais, onde os subsídios públicos são maiores e se espera maior sinergia e cooperação entre as empresas. Por outro lado, é conveniente o acompanhamento do poder público quando da localização de áreas industriais, para conciliar conveniências econômicas e sociais, como a aproximação entre emprego e moradia. A política pública de apoio à ocupação mais racional do espaço físico contribui para melhorar a qualidade da produção de bens e serviços e refletiu no lucro das empresas tornando-as mais competitivas. Constata-se também que os empresários consideram interessante o subsídio, porém, mais ainda, uma ação efetiva e constante do poder público, acompanhando suas necessidades, particularmente em assessoria administrativa, alívio da carga tributária, acesso a crédito e orientação técnica que facilite a incorporação de novas tecnologias e a manutenção da competitividade.

Além das experiências do Estado de São Paulo, pode ser citado o programa Redes de Cooperação, no Estado do Rio Grande do Sul, abordado pela Universidade Católica de Pelotas (UCPel) (2003). Esse programa tem o objetivo de promover a cooperação entre as empresas e oferecer suporte técnico à formação e consolidação de redes. Conta com a parceria da Universidade Católica de Pelotas e do Governo do Estado e tem como inconveniente a mudança de posicionamento das instituições envolvidas em função da liderança política que esteja ocupando o governo estadual. Suas premissas de funcionamento são:

- As Redes de Cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante. Sua formação permite a realização de ações

conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias.

- Dispõem de uma central de negócios que permite obter condições mais vantajosas para seus integrantes, considerando-se que um volume maior de negócios exige novos mercados, possibilitando diminuir os custos na compra de matéria-prima, o ajuste de prazos de pagamento e ganho em qualidade. Assim, fica mais fácil oferecer ao empreendedor preços acessíveis e produtos melhores.
- A central de marketing compartilhado possibilita desenvolver campanhas publicitárias para a rede, melhorando a comunicação com os consumidores, fortalecendo a marca, firmando um conceito comum a custos acessíveis a todos.
- É possível estabelecer parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias para recursos humanos, entre outros. Dessa maneira, as empresas se qualificam e podem competir com mais força no mercado.
- São destacados os seguintes benefícios às empresas integradas em redes:
 - permite a definição de estratégias conjuntas;
 - preserva a individualidade e protege os dados das empresas;
 - valoriza marcas e possibilita marketing compartilhado;
 - reduz custos de produção e riscos de investimentos;
 - intensifica a comunicação e o acesso à informação;
 - amplia a escala produtiva e as dimensões de mercado;
 - facilita o acesso ao crédito; e
 - facilita a capacitação gerencial.

Dessa forma, constata-se a importância que as redes de cooperação têm para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, bem como para a valorização das microempresas e empresas de pequeno porte como agentes desse desenvolvimento. Os pólos e distritos industriais implantados vêm contribuindo significativamente para a sedimentação de uma cultura de cooperação e para o fortalecimento das entidades envolvidas, valorizando as estruturas locais e regionais. Essa contribuição é mais significativa e tem maior alcance econômico e social quando conta com o apoio de órgãos públicos, não só em forma de subsídio financeiro ou tributário mas com

assessoria técnica e administrativa, e facilidades de acesso e incorporação de novas tecnologias.

A adoção de políticas públicas duradouras e o comprometimento das partes interessadas favorecem a cooperação em empreendimentos como os que vêm ocorrendo no Estado de São Paulo e em outros Estados da Federação. Experiências com essa preocupação foram conduzidas com sucesso em diversas partes do mundo, com destaque para o Japão onde a forte dependência das pequenas empresas para com as grandes é compensada por uma relação duradoura entre as partes enquanto perdure o bom desempenho e a qualidade na produção. Outra experiência de destaque ocorre na Itália onde agrupamentos de pequenas empresas alcançam índices semelhantes aos das grandes corporações e desenvolvem características que facilitam o intercâmbio e a cooperação.

Observa-se que os ensinamentos colhidos com a aplicação de diferentes formas de alianças empresariais em outros países, particularmente Itália e Japão, e as experiências em andamento no Brasil têm contribuído para a formação de uma cultura própria de redes de cooperação. Essa cultura está fundamentada na valorização de iniciativas de indivíduos e de comunidades que viram no associativismo uma alternativa para alcançar vantagem competitiva para as pequenas empresas, e é fortalecida pelo respeito e estímulo às vocações locais e regionais.

Como síntese, pode-se afirmar que o desenvolvimento da economia de um país sofre influência direta de uma série de características de suas empresas e do ambiente em que estão inseridas. Esses aspectos propiciam uma maior participação do país na economia mundial e a inserção de suas empresas no mercado globalizado. Observa-se também que a criação de pequenas empresas e o incentivo à sua associação em arranjos cooperativos são formas de alcançar o desenvolvimento econômico de uma região. Por outro lado, o crescimento do número de empresas, em vez do crescimento das grandes empresas, propicia maior geração de empregos e uma melhor distribuição da renda, bem como o surgimento de novas oportunidades para o aproveitamento de recursos naturais e humanos de uma nação.

APÊNDICE C – TABELAS

As tabelas apresentadas a seguir foram elaboradas a partir da pesquisa sobre o potencial de cooperação e permitiram a obtenção das médias e consolidação da ordem de importância das características e formas de compartilhamento expostas no item 6.2 do capítulo 6.

Cada média é resultado do quociente entre a somatória de frequência que cada alternativa foi citada (1 a 8 para as ME, 1 a 14 para as EPP e 1 a 22 para as ME somadas às EPP), multiplicada pelo peso (1 a 5), e a base total da amostra (8 para as ME, 14 para as EPP e 22 para o total das ME e das EPP). Para as tabelas foi utilizada a seguinte legenda: Freq = Frequência; P = Peso; FxP = Frequência multiplicada pelo Peso.

1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Esta primeira série de tabelas apresenta o grau de concordância/discordância quanto à existência de cada característica e à facilidade que ela pode proporcionar para a hipótese de formação de uma rede de cooperação entre empresas.

Tabela 46 – Existência da característica competitividade

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	5	25	9	45	14	70
concordo parcialmente	4	3	12	5	20	8	32
não concordo, nem discordo	3	0	0	0	0	0	0
discordo parcialmente	2	0	0	0	0	0	0
discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	37	14	65	22	102
Média	-	4,63		4,64		4,64	

Tabela 47 – Facilidade da competitividade para a cooperação

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
facilita muito	5	3	15	3	15	6	30
facilita pouco	4	1	4	4	16	5	20
não facilita, nem dificulta	3	1	3	2	6	3	9
dificulta pouco	2	1	2	3	6	4	8
dificulta muito	1	2	2	2	2	4	4
Total	-	8	26	14	45	22	71
Média	-	3,25		3,22		3,23	

Tabela 48 – Existência da característica cooperação

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	0	0	6	30	6	30
concordo parcialmente	4	4	16	2	8	6	24
não concordo, nem discordo	3	3	3	3	9	4	12
discordo parcialmente	2	2	4	3	6	5	10
discordo totalmente	1	1	1	0	0	1	1
Total	-	8	24	14	53	22	77
Média	-	3,00		3,79		3,50	

Tabela 49 – Facilidade da cooperação para a cooperação entre empresas

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
facilita muito	5	0	0	5	25	5	25
facilita pouco	4	4	16	3	12	7	28
não facilita, nem dificulta	3	3	9	5	15	8	24
dificulta pouco	2	0	0	1	2	1	2
dificulta muito	1	1	1	0	0	1	1
Total	-	8	26	14	54	22	80
Média	-	3,25		3,86		3,64	

Tabela 50 – Existência da característica diversidade

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	5	25	9	45	14	70
concordo parcialmente	4	1	4	5	20	6	24
não concordo, nem discordo	3	1	3	0	0	1	3
discordo parcialmente	2	0	0	0	0	0	0
discordo totalmente	1	1	1	0	0	1	1
Total	-	8	33	14	65	22	98
Média	-	4,13		4,64		4,45	

Tabela 51 – Facilidade da diversidade para a cooperação

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
facilita muito	5	3	15	5	25	8	40
facilita pouco	4	1	4	2	8	3	12
não facilita, nem dificulta	3	2	6	2	6	4	12
dificulta pouco	2	1	2	4	8	5	10
dificulta muito	1	1	1	1	1	2	2
Total	-	8	28	14	48	22	76
Média	-	3,50		3,43		3,45	

Tabela 52 – Existência da característica empreendedorismo

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	6	30	10	50
concordo parcialmente	4	3	12	6	24	9	36
não concordo, nem discordo	3	1	3	2	6	3	9
discordo parcialmente	2	0	0	0	0	0	0
discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	35	14	60	22	95
Média	-	4,38		4,29		4,32	

Tabela 53 – Facilidade do empreendedorismo para a cooperação

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
facilita muito	5	5	25	8	40	13	65
facilita pouco	4	3	12	0	0	3	12
não facilita, nem dificulta	3	0	0	3	9	3	9
dificulta pouco	2	0	0	3	6	3	6
dificulta muito	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	37	14	55	22	92
Média	-	4,63		3,93		4,18	

Tabela 54 – Existência da característica estrutura simples

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	6	30	5	25	11	55
concordo parcialmente	4	2	8	7	12	9	36
não concordo, nem discordo	3	0	0	1	3	1	3
discordo parcialmente	2	0	0	1	2	1	2
discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	38	14	58	22	96
Média	-	4,75		4,14		4,36	

Tabela 55 – Facilidade da estrutura simples para a cooperação

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
facilita muito	5	5	25	7	35	12	60
facilita pouco	4	2	8	1	4	3	12
não facilita, nem dificulta	3	1	3	3	9	4	12
dificulta pouco	2	0	0	3	6	3	6
dificulta muito	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	36	14	54	22	90
Média	-	4,50		3,86		4,09	

Tabela 56 – Existência da característica flexibilidade

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	7	35	11	55
concordo parcialmente	4	2	8	7	28	9	36
não concordo, nem discordo	3	2	6	0	0	2	6
discordo parcialmente	2	0	0	0	0	0	0
discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	34	14	63	22	97
Média	-	4,25		4,50		4,41	

Tabela 57 – Facilidade da flexibilidade para a cooperação

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
facilita muito	5	3	15	7	35	10	50
facilita pouco	4	0	0	5	20	5	20
não facilita, nem dificulta	3	3	9	1	3	4	12
dificulta pouco	2	0	0	1	2	1	2
dificulta muito	1	2	2	0	0	2	2
Total	-	8	26	14	60	22	86
Média	-	3,25		4,29		3,91	

Tabela 58 – Existência da característica inovação

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	3	15	8	40	11	55
concordo parcialmente	4	5	20	5	20	10	40
não concordo, nem discordo	3	0	0	1	3	1	3
discordo parcialmente	2	0	0	0	0	0	0
discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	35	14	63	22	98
Média	-	4,38		4,50		4,45	

Tabela 65 – Ordem de importância das características para uma rede de ME e EPP

	(Soma das citações por ordem de importância) x Peso (P 1 a 7)														Total
	(1º)	P7	(2º)	P6	(3º)	P5	(4º)	P4	(5º)	P3	(6º)	P2	(7º)	P1	
Competitividade	3	21	4	24	0	0	3	12	1	3	5	10	6	6	76
Cooperação	11	77	2	12	1	5	4	16	2	6	1	2	1	1	119
Diversidade	1	7	2	12	2	10	1	4	6	18	4	8	6	6	65
Empreendedorismo	3	21	3	18	6	30	3	12	4	12	2	4	1	1	98
Estrutura simples	1	7	6	36	4	20	4	16	0	0	1	2	6	6	87
Flexibilidade	3	21	3	18	5	25	4	16	3	9	4	8	0	0	97
Inovação	0	0	2	12	4	20	3	12	6	18	5	10	2	2	74
Total	22	-	22	-	22	-	22	-	22	-	22	-	22	-	616

Tabela 66 – Opinião sobre o perfil empreendedor – técnico

	Peso	Deve ser técnico					
		ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	5	25	9	45
concordo parcialmente	4	2	8	6	24	8	32
não concordo, nem discordo	3	1	3	1	3	2	6
discordo parcialmente	2	1	2	1	2	2	4
discordo totalmente	1	0	0	1	1	1	1
Total	-	8	33	14	55	22	88
Média	-	4,13		3,93		4,00	

Tabela 67 – Opinião sobre o perfil empreendedor – administrativo

	Peso	Deve ser administrativo					
		ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	5	25	5	25	10	50
concordo parcialmente	4	3	12	6	24	9	36
não concordo, nem discordo	3	0	0	1	3	1	3
discordo parcialmente	2	0	0	1	2	1	2
discordo totalmente	1	0	0	1	1	1	1
Total	-	8	37	14	55	22	92
Média	-	4,63		3,93		4,18	

2 FORMAS DE COMPARTILHAMENTO GERAIS

As tabelas a seguir apresentam o grau de concordância/discordância quanto à possibilidade de ocorrência de cada forma de compartilhamento entre empresas similares e identificam a importância que ela pode ter na hipótese de criação de uma rede de cooperação entre empresas.

Tabela 68 – Ocorrência da contratação e treinamento de pessoal

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	5	25	8	40	13	65
concordo parcialmente	4	2	8	3	12	5	20
não concordo, nem discordo	3	1	3	1	3	2	6
discordo parcialmente	2	0	0	2	4	2	4
discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	36	14	59	22	95
Média	-	4,50		4,21		4,32	

Tabela 69 – Importância da contratação e treinamento de pessoal

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
muito importante	5	7	35	10	50	17	85
pouco importante	4	1	4	1	4	2	8
não concordo, nem discordo	3	0	0	3	9	3	9
pouco insignificante	2	0	0	0	0	0	0
muito insignificante	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	39	14	63	22	102
Média	-	4,88		4,50		4,64	

Tabela 70 – Ocorrência do desenvolvimento compartilhamento de tecnologia

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	7	35	11	55
concordo parcialmente	4	3	12	2	8	5	20
não concordo, nem discordo	3	0	0	0	0	0	0
discordo parcialmente	2	1	2	3	6	4	8
discordo totalmente	1	0	0	2	2	2	2
Total	-	8	34	14	51	22	85
Média	-	4,25		3,64		3,86	

Tabela 71 – Importância do desenvolvimento compartilhamento de tecnologia

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
muito importante	5	6	30	10	50	16	80
pouco importante	4	0	0	2	8	2	8
não concordo, nem discordo	3	2	6	0	0	2	6
pouco insignificante	2	0	0	2	4	2	4
muito insignificante	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	36	14	62	22	98
Média	-	4,50		4,43		4,45	

Tabela 72 – Ocorrência do compartilhamento de escritórios de vendas

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	0	0	4	20	4	20
concordo parcialmente	4	3	12	4	16	7	28
não concordo, nem discordo	3	2	6	1	3	3	9
discordo parcialmente	2	3	6	1	2	4	8
discordo totalmente	1	0	0	4	4	4	4
Total	-	8	24	14	45	22	69
Média	-	3,00		3,21		3,14	

Tabela 73 – Importância do compartilhamento de escritórios de vendas

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
muito importante	5	2	10	6	30	8	40
pouco importante	4	2	8	2	8	4	16
não concordo, nem discordo	3	2	6	4	12	6	18
pouco insignificante	2	2	4	2	4	4	8
muito insignificante	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	28	14	54	22	82
Média	-	3,50		3,86		3,73	

Tabela 74 – Ocorrência da fabricação de peças idênticas para produtos diferentes

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	2	10	6	30	8	40
concordo parcialmente	4	2	8	2	8	4	16
não concordo, nem discordo	3	2	6	3	9	5	15
discordo parcialmente	2	1	2	1	2	2	4
discordo totalmente	1	1	1	2	2	3	3
Total	-	8	27	14	51	22	78
Média	-	3,38		3,64		3,55	

Tabela 75 – Importância da fabricação de peças idênticas para produtos diferentes

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
muito importante	5	3	15	7	35	10	50
pouco importante	4	0	0	0	0	0	0
não concordo, nem discordo	3	2	6	5	15	7	21
pouco insignificante	2	3	6	0	0	3	6
muito insignificante	1	0	0	2	2	2	2
Total	-	8	27	14	52	22	79
Média	-	3,38		3,71		3,59	

Tabela 76 – Ocorrência de instalações compartilhadas

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	1	5	5	25	6	30
concordo parcialmente	4	0	0	1	4	1	4
não concordo, nem discordo	3	2	6	5	15	7	21
discordo parcialmente	2	4	8	2	4	6	12
discordo totalmente	1	1	1	1	1	2	2
Total	-	8	20	14	49	22	69
Média	-	2,50		3,50		3,14	

Tabela 77 – Importância de compartilhar instalações

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
muito importante	5	1	5	6	30	7	35
pouco importante	4	2	8	1	4	3	12
não concordo, nem discordo	3	4	12	4	12	8	24
pouco insignificante	2	1	2	1	2	2	4
muito insignificante	1	0	0	2	2	2	2
Total	-	8	27	14	50	22	77
Média	-	3,38		3,57		3,50	

Tabela 78 – Ocorrência do compartilhamento de publicidade / promoção

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	2	10	6	30	8	40
concordo parcialmente	4	4	16	1	4	5	20
não concordo, nem discordo	3	1	3	4	12	5	15
discordo parcialmente	2	1	2	1	2	2	4
discordo totalmente	1	0	0	2	2	2	2
Total	-	8	31	14	50	22	81
Média	-	3,88		3,57		3,68	

Tabela 79 – Importância do compartilhamento de publicidade / promoção

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
muito importante	5	3	15	5	25	8	40
pouco importante	4	3	12	2	8	5	20
não concordo, nem discordo	3	1	3	6	18	7	21
pouco insignificante	2	1	2	1	2	2	4
muito insignificante	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	32	14	53	22	85
Média	-	4,00		3,79		3,86	

Tabela 80 – Ocorrência de redes de serviços compartilhadas

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	6	30	10	50
concordo parcialmente	4	4	16	2	8	6	24
não concordo, nem discordo	3	0	0	3	9	3	9
discordo parcialmente	2	0	0	3	6	3	6
discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	36	14	53	22	89
Média	-	4,50		3,79		4,05	

Tabela 81 – Importância de compartilhar redes de serviços

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
muito importante	5	4	20	5	25	9	45
pouco importante	4	3	12	2	8	5	20
não concordo, nem discordo	3	1	3	4	12	5	15
pouco insignificante	2	0	0	3	6	3	6
muito insignificante	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	35	14	51	22	86
Média	-	4,38		3,64		3,91	

3 FORMAS DE COMPARTILHAMENTO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS

Esta última série de tabelas apresenta o grau de concordância/discordância quanto à possibilidade de existência de cada atividade logística entre empresas similares e identifica a disposição dos entrevistados em compartilhá-la com outras empresas.

Tabela 85 – Ocorrência de compartilhamento na armazenagem

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	1	5	7	35	8	40
concordo parcialmente	4	4	16	2	8	6	24
não concordo, nem discordo	3	1	3	3	9	4	12
discordo parcialmente	2	0	0	1	2	1	2
discordo totalmente	1	2	2	1	1	3	3
Total	-	8	26	14	55	22	81
Média	-	3,25		3,93		3,68	

Tabela 86 – Disposição em compartilhar a armazenagem

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	2	10	6	30	8	40
concordo parcialmente	4	3	12	3	12	6	24
não concordo, nem discordo	3	1	3	3	9	4	12
discordo parcialmente	2	0	0	0	0	0	0
discordo totalmente	1	2	2	2	2	4	4
Total	-	8	27	14	53	22	80
Média	-	3,38		3,79		3,64	

Tabela 87 – Ocorrência de compartilhamento de embalagem protetora

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	1	5	6	30	7	35
concordo parcialmente	4	3	12	3	12	6	24
não concordo, nem discordo	3	3	9	2	6	5	15
discordo parcialmente	2	1	2	3	6	4	8
discordo totalmente	1	0	0	0	0	0	0
Total	-	8	28	14	54	22	82
Média	-	3,50		3,86		3,73	

Tabela 88 – Disposição em compartilhar a embalagem protetora

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	1	5	4	20	5	25
concordo parcialmente	4	1	4	3	12	4	16
não concordo, nem discordo	3	5	15	4	12	9	27
discordo parcialmente	2	0	0	1	2	1	2
discordo totalmente	1	1	1	2	2	3	3
Total	-	8	25	14	48	22	72
Média	-	3,13		3,43		3,32	

Tabela 89 – Ocorrência de compartilhamento na manutenção de estoques

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	2	10	3	15	5	25
concordo parcialmente	4	2	8	3	12	5	20
não concordo, nem discordo	3	3	9	2	6	5	15
discordo parcialmente	2	1	2	2	4	3	6
discordo totalmente	1	0	0	4	4	4	4
Total	-	8	29	14	41	22	70
Média	-	3,63		2,93		3,18	

Tabela 90 – Disposição em compartilhar a manutenção de estoques

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	2	10	5	25	7	35
concordo parcialmente	4	1	4	2	8	3	12
não concordo, nem discordo	3	4	12	2	6	6	18
discordo parcialmente	2	1	2	2	4	3	6
discordo totalmente	1	0	0	3	3	3	3
Total	-	8	28	14	46	22	74
Média	-	3,50		3,29		3,36	

Tabela 91 – Ocorrência de compartilhamento na manutenção de informações

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	3	15	7	35
concordo parcialmente	4	2	8	6	24	8	32
não concordo, nem discordo	3	1	3	2	6	3	9
discordo parcialmente	2	1	2	1	2	2	4
discordo totalmente	1	0	0	2	2	2	2
Total	-	8	33	14	49	22	82
Média	-	4,13		3,50		3,73	

Tabela 92 – Disposição em compartilhar a manutenção de informações

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	3	15	2	10	5	25
concordo parcialmente	4	3	12	6	24	9	36
não concordo, nem discordo	3	1	3	3	9	4	12
discordo parcialmente	2	1	2	1	2	2	4
discordo totalmente	1	0	0	2	2	2	2
Total	-	8	32	14	47	22	79
Média	-	4,00		3,36		3,59	

Tabela 93 – Ocorrência de compartilhamento no manuseio de materiais

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	1	5	3	15	4	20
concordo parcialmente	4	2	8	6	24	8	32
não concordo, nem discordo	3	2	6	3	9	5	15
discordo parcialmente	2	2	4	1	2	3	6
discordo totalmente	1	1	1	1	1	2	2
Total	-	8	24	14	51	22	75
Média	-	3,00		3,64		3,41	

Tabela 94 – Disposição em compartilhar o manuseio de materiais

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	1	5	3	15	4	20
concordo parcialmente	4	1	4	5	20	6	24
não concordo, nem discordo	3	4	12	4	12	8	24
discordo parcialmente	2	1	2	1	2	2	4
discordo totalmente	1	1	1	1	1	2	2
Total	-	8	24	14	50	22	74
Média	-	3,00		3,57		3,36	

Tabela 95 – Ocorrência de compartilhamento na obtenção de suprimentos

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	7	35	11	55
concordo parcialmente	4	2	8	6	24	8	32
não concordo, nem discordo	3	1	3	0	0	1	3
discordo parcialmente	2	0	0	0	0	0	0
discordo totalmente	1	1	1	1	1	2	2
Total	-	8	32	14	60	22	92
Média	-	4,00		4,29		4,18	

Tabela 96 – Disposição em compartilhar a obtenção de suprimentos

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	6	30	10	50
concordo parcialmente	4	2	8	6	24	8	32
não concordo, nem discordo	3	1	3	1	3	2	6
discordo parcialmente	2	0	0	0	0	0	0
discordo totalmente	1	1	1	1	1	2	2
Total	-	8	32	14	58	22	90
Média	-	4,00		4,14		4,09	

Tabela 97 – Ocorrência de compartilhamento na programação de produtos

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	2	10	4	20	6	30
concordo parcialmente	4	3	12	4	16	7	28
não concordo, nem discordo	3	1	3	4	12	5	15
discordo parcialmente	2	0	0	1	2	1	2
discordo totalmente	1	2	2	1	1	3	3
Total	-	8	27	14	51	22	78
Média	-	3,38		3,64		3,55	

Tabela 98 – Disposição em compartilhar a programação de produtos

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	2	10	3	15	5	25
concordo parcialmente	4	3	12	4	16	7	28
não concordo, nem discordo	3	1	3	5	15	6	18
discordo parcialmente	2	0	0	1	2	1	2
discordo totalmente	1	2	2	1	1	3	3
Total	-	8	27	14	49	22	76
Média	-	3,38		3,50		3,45	

Tabela 99 – Ocorrência de compartilhamento nos transportes

	Peso	ME		EPP		Total	
		Freq	FxP	Freq	FxP	Freq	FxP
concordo totalmente	5	4	20	10	50	14	70
concordo parcialmente	4	2	8	2	8	4	16
não concordo, nem discordo	3	1	3	1	3	2	6
discordo parcialmente	2	0	0	1	2	1	2
discordo totalmente	1	1	1	0	0	1	1
Total	-	8	32	14	63	22	95
Média	-	4,00		4,50		4,32	

ANEXO A – INTER-RELAÇÕES TANGÍVEIS

1 Fontes possíveis de inter-relações

INTER-RELAÇÕES DE AQUISIÇÃO

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Insumos adquiridos.	Aquisição conjunta.

INTER-RELAÇÕES TECNOLÓGICAS

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Tecnologia comum dos produtos.	Desenvolvimento conjunto de tecnologia.
Tecnologia comum dos processos.	Projeto de interface conjunto.
Tecnologia comum em outras atividades de valor.	
Um produto incorporado a outro.	
Interface entre produtos.	

INTER-RELAÇÕES DE INFRA-ESTRUTURA

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Necessidades comuns de infra-estrutura da empresa.	Levantamento compartilhado de capital (financiamento).
Capital comum.	Utilização de caixa compartilhada.
	Contabilidade compartilhada.
	Departamento jurídico compartilhado.
	Relações com o governo compartilhadas.
	Contratação e treinamento compartilhados.
	Outras atividades de infra-estrutura compartilhadas.

INTER-RELAÇÕES DE PRODUÇÃO

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Localização comum de matérias-primas.	Logística interna compartilhada.
Processo de fabricação idêntico ou similar.	Fabricação de componentes compartilhada.
Processo de montagem idêntico ou similar.	Instalações de montagem compartilhadas.
Procedimentos de testes e de controle de qualidade idênticos ou similares.	Instalações de testes e controle de qualidade compartilhados.
Necessidades comuns de suporte da fábrica.	Atividades indiretas de produção compartilhadas.
	Infra-estrutura do local compartilhada.

INTER-RELAÇÕES DE MERCADO

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Comprador comum. Canal comum. Mercado geográfico comum.	<p>Marca registrada compartilhada.</p> <p>Venda cruzada de produtos.</p> <p>Pacote de vendas.</p> <p>Subsídio cruzado de produtos complementares.</p> <p>Departamento de marketing compartilhado.</p> <p>Força de vendas compartilhada.</p> <p>Rede compartilhada de serviço/conserto.</p> <p>Sistema de processamento de pedidos compartilhado.</p> <p>Sistema de distribuição física compartilhado.</p> <p>Organização compartilhada de financiamento para o comprador ou distribuidor.</p>

2 Determinantes da vantagem competitiva resultante de inter-relações de mercado

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Marca registrada compartilhada.	<p>Custos de publicidade reduzidos.</p> <p>Reputações/imagens dos produtos reforçadas.</p>	<p>Imagens dos produtos são inconsistentes ou conflitantes.</p> <p>Comprador está relutante em comprar uma quantidade demasiada de uma empresa.</p> <p>Reputação dividida, se um produto for inferior.</p>
Publicidade compartilhada.	<p>Custos de publicidade reduzidos.</p> <p>Maior prestígio na compra de espaço de publicidade.</p>	<p>Mensagens ou mídia apropriadas são diferentes.</p> <p>Eficácia da publicidade reduzida por múltiplos produtos.</p>
Promoção compartilhada.	<p>Custos de promoção reduzidos através de cupons compartilhados e cupons cruzados.</p>	<p>Oportunidade e formas apropriadas de promoção diferem.</p>
Venda cruzada de produtos para compradores mútuos.	<p>Custo reduzido para encontrar novos compradores.</p> <p>Custo de venda reduzido.</p>	<p>Imagens dos produtos são inconsistentes ou conflitantes.</p> <p>Comprador está relutante em comprar uma quantidade demasiada de uma empresa.</p>
Departamento de marketing compartilhado.	<p>Custo reduzido de pesquisa de mercado.</p> <p>Despesas gerais de marketing reduzidas.</p> <p>Maior poder de negociação junto aos canais, resultando em aprimoramentos no serviço, no posicionamento nas prateleiras, na manutenção/conserto/suporte, ou nas margens dos canais.</p> <p>Compras em um só lugar para o comprador melhora a diferenciação.</p> <p>Custo reduzido da infra-estrutura de apoio dos canais.</p>	<p>Posicionamentos dos produtos são diferentes ou inconsistentes.</p> <p>Comportamento de compra do comprador não é o mesmo.</p> <p>Canal ganha grande poder de negociação em relação à empresa.</p> <p>Canal não está disposto a permitir que uma única empresa responda por uma grande parte de suas vendas.</p> <p>Uso de canal compartilhado irá destruir o suporte dado por outros canais.</p>
Escritórios de vendas ou força de vendas compartilhados.	<p>Custos de venda ou custos de infra-estrutura da força de vendas reduzidos.</p> <p>Vendedores de melhor qualidade.</p> <p>Mais produtos para vender melhora o acesso ao comprador ou aumenta a conveniência do comprador.</p> <p>Melhor utilização da força de vendas se o padrão de utilização não for o mesmo.</p>	<p>Comportamento de compra diferente do comprador.</p> <p>Relutância do comprador em comprar grandes quantidades de um único vendedor.</p> <p>Não é concedido ao vendedor tempo suficiente com o comprador para apresentar uma série de produtos de uma forma efetiva.</p> <p>Tipo diferente de vendedor é mais efetivo.</p> <p>Certos produtos recebem mais atenção que outros.</p>

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Rede de serviço compartilhada.	Custos de serviço reduzidos. Serviço mais sofisticado ou responsivo, devido a uma tecnologia aperfeiçoada ou a uma maior densidade de locais de serviço. Melhor utilização da capacidade se a demanda de serviço estiver inversamente correlacionada.	Diferenças no equipamento ou conhecimento necessário para fazer reparos comuns. Diferenças na necessidade de oportunidade nas chamadas de serviço. Graus variados em que o comprador executa o serviço internamente.
Processamento de pedidos compartilhado.	Custos de processamento de pedidos reduzidos. Custo reduzido de emprego de tecnologia aperfeiçoada que melhora a resposta ou a informação sobre faturamento. Melhor utilização da capacidade se fluxos de pedidos estiverem inversamente correlacionados. Compras em um só lugar para o comprador melhora a diferenciação.	Diferenças na forma e na composição de pedidos comuns. Diferenças nos ciclos de pedidos que resultam em necessidades inconsistentes de processamento de pedidos.

Obs.: Ao abordar produtos complementares e vantagem competitiva o autor apresenta, ainda, três práticas estratégicas consideradas importantes em indústrias com produtos complementares importantes: (1) *Controle sobre produtos complementares* – é o oferecimento de uma completa variedade de produtos complementares ao invés de deixar alguns deles para terceiros fornecerem. (2) *Enfardamento* – é a venda de grupo de produtos complementares, porém distintos, juntos como um fardo, por um preço único. (3) *Subsídio cruzado* – é a venda de um produto em termos que deliberadamente promovem a venda de produtos complementares.

3 Determinantes da vantagem competitiva resultante de inter-relações de produção

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Sistema logístico interno compartilhado.	Custo reduzido de frete e manuseio de material. Tecnologia melhor acentua a confiabilidade da entrega, reduz danificações etc. Compartilhamento permite entregas menores mais freqüentes que reduzem o estoque ou melhoram a produtividade da fábrica.	Fontes de insumos estão localizadas em áreas geográficas diferentes. Fábricas estão localizadas em áreas geográficas diferentes. Características físicas variadas dos insumos implicam que um sistema logístico que possa manipular todos eles é sub ótimo. Necessidades de freqüência e confiabilidade de entrega interna diferem entre unidades empresariais.
Componentes compartilhados (componentes idênticos utilizados em produtos finais diferentes).	Custo reduzido de fabricação de componentes. Tecnologia melhor para fabricação de componentes melhora qualidade.	Necessidades de qualidade e projeto de componentes diferem entre unidades empresariais.
Instalações compartilhadas para fabricação de componentes (componentes similares ou afins são produzidos, utilizando as mesmas instalações e equipamento).	Custos de componentes reduzidos. Melhor tecnologia de fabricação melhora qualidade. Utilização da capacidade é melhorada, porque a demanda de componentes similares não tem correlação perfeita.	Altos custos de preparação para diferentes variedades de componentes. Necessidades de tolerâncias ou qualidades dos componentes diferem entre unidades empresariais. Equipamento de fabricação flexível tem custo mais elevado do que equipamento especializado. Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas em potencial de produtividade, sindicalização ou contratação.
Instalações de montagem compartilhadas (produtos finais similares ou afins são montados, utilizando o mesmo equipamento/linhas).	Custos de montagem reduzidos. Melhor tecnologia de montagem melhora qualidade. Utilização é aprimorada, porque a demanda não tem correlação perfeita. Um sistema de manuseio de materiais compartilhado pode alimentar linhas de montagem diferentes.	Custos de preparação altos para produtos diferentes. Necessidade de qualidade ou tolerâncias diferem. Equipamento de montagem flexível representa custo mais elevado. Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas potenciais de produtividade, sindicalização ou contratação.

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Controle de qualidade/testes compartilhado.	Custo de testes reduzido.	Procedimentos de teste e padrões de qualidade diferem.
Atividades indiretas compartilhadas (inclusive manutenção, despesas gerais da fábrica departamento de pessoal, lanchonete etc.).	Tecnologia melhor aumenta a extensão dos testes e melhora controle de qualidade.	Equipamento e instalações de teste flexíveis representam custo mais alto.
	Custos reduzidos de atividades indiretas.	Necessidades diferentes de atividades indiretas entre unidades empresariais.
	Melhor qualidade de atividades indiretas.	Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas em potencial de produtividade, sindicalização ou contratação.

4 Determinantes da vantagem competitiva resultante de inter-relações de aquisição

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Aquisição conjunta de insumos comuns.	Custos reduzidos de insumos.	Necessidades de insumos são diferentes em termos de qualidade ou especificações resultando em custos mais elevados do que o necessário em unidades empresariais exigindo menos qualidade.
	Melhor qualidade dos Insumos.	Necessidade de entrega e assistência técnica dos fornecedores variam entre unidades empresariais.
	Melhor serviço da parte de vendedores em termos de resposta, manutenção de estoque etc.	Centralização pode reduzir o fluxo de informação da fábrica para as compras, e torna as compras menos responsivas.

5 Determinantes da vantagem competitiva resultante de inter-relações tecnológicas

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Desenvolvimento de tecnologia compartilhada (para produtos independentes ou quando um produto é incorporado a outro).	Custos reduzidos de projeto do produto ou do processo (inclusive tempo de projeto mais curto).	Tecnologias são as mesmas, porém os <i>tradeoffs</i> na aplicação da tecnologia são diferentes entre unidades empresariais.
	Massa crítica maior em P&D, ou a habilidade para atrair pessoas melhores aprimora a inovação de projetos de processos ou de produtos.	
	Transferência de desenvolvimentos entre áreas de produtos acentua diferenciação ou permite a entrada antecipada em novas tecnologias.	
Projeto de interface compartilhado para produtos com uma interface tecnológica.	Custos reduzidos de projeto de interface	Uma interface não-padronizada reduz o mercado disponível. Riscos do enfardamento.
	Diferenciação através de desempenho de interface superior e patenteada. Oportunidades de enfardamento criadas por meio de uma interface não-padronizada.	

6 Inter-relações de infra-estrutura

É a categoria final de inter-relações e envolve atividades como gerência de pessoal, de contabilidade, financeira e jurídica. Na maioria dos casos, não contribui para a vantagem competitiva, porque a infra-estrutura não constitui uma parcela considerável do custo e o compartilhamento tem pouco impacto sobre a diferenciação.

Fonte: Adaptado de PORTER, M. E. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus. p.310-321, 385.